

SÜREÇ DANIŞMANLIĞININ ORGANİZASYONA KATKISI: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

CONTRIBUTION OF PROCESS CONSULTATION TO THE ORGANIZATION: A THEORETICAL FRAMEWORK

Yrd.Doç.Dr.Orhan ADIGÜZEL *
Arş.Gör.Seher DERYA **

ÖZET

Örgüt tarafından belirlenen amaçlar sistemini gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların paylaştıkları değerler ve normlar, onların bir bütünlük içerisinde olmasını ve sağlıklı ilişkiler kurmasını gerektirmektedir. Söz konusu ilişkilerin arzu edilen düzeyde seyretmesi, örgütsel faaliyetlere ve elde edilecek çıktılara etki etmektedir. Bu farkındalığa sahip yöneticiler, örgüt içerisinde insan süreçlerine ait problemlerin algılanması, tanımlanması ve çözümlenmesi için bir destek güce ihtiyaç duymaktadırlar. Süreç danışmanlığı bu bağlamda, örgüt içerisinde beşeri ilişkileri gözlemleyen farklı bir göz görevi görmesinin yanı sıra yöneticiye süreçsel olgulara yönelik becerilerini geliştirmesi açısından da yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, öncelikli olarak danışmanlık kavramı ve faaliyetleri tanımlanmakta ve farklı danışmanlık modellerinin neler olduğunu incelemektir. Bu danışmanlık modelleri içerisinde dikkat çekici olan süreç danışmanlığı, faaliyet alanları, yararlanılan konular ve organizasyona olan katkıları göz önünde bulundurularak anlatılmaktadır.

ABSTRACT

It is required to be integrity and establish healthy relationships between people's -who are coming together to perform goals system in an organization- sharing values and norms. The relationships as mentioned affect the activities of organization and its outcomes. Managers who have this awareness, need a support power to perception, identification and analysis of problems about human processes within organization. Process consultantion in this context, a different eye for human relations in an organization besides helps manager for improving skills about process events.

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi

** Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,

The goal of this study is to identify the concept of consultation and its activities as a priority and what are the different models of consultation are handled. Process consultation that is remarkable within other models, is studied considering fields of activity, benefit issues and its contributions to the organization

Süreç danışmanlığı, Danışmanlık, Örgüt geliştirme
Process Consultation, Consultation, Organizational Development

1. GİRİŞ

İşletmelerin her zaman ve her alanda etkin çalıştıklarını söylemek mümkün değildir. Her ne kadar arzu edilen durum bu olsa da örgütsel problemlerle yüzleşmek yöneticilerin problem çözme yetenekleri ortaya çıkaracakları bir platform olmaktadır. Çağdaş yönetim yaklaşımları ekseninde merkezileşmeden ve formalleşmeden uzak yapı, yöneticileri örgütsel detaylarla uğraşmaktan kurtarmaktadır. Böyle bir ortamda yöneticiler kimi desteklere başvurmaktadır. Başvurdukları desteklerden en yaygın olanı kuşkusuz danışmanlık faaliyetleridir. Danışmanların örgüte ve yöneticilere yardımı sadece teknik ve uzmanlık gerektiren konularda değil, süreçsel olaylara ilişkin problemlerin çözümünde de olmaktadır. Sürece ilişkin olayların örgütün başarısına ve başarısızlığına olan katkısı tartışılmazdır ve bunun farkında olan yöneticiler bu bağlamda süreç danışmanlarından yararlanmaktadırlar. Çalışmamız öncelikle danışmanlık sistemi ve uygulamalarına değinecek ve özellikle süreç danışmanlığının ve süreç danışmanlığının örgüte olan katkıları üzerinde duracaktır.

2. DANIŞMANLIK FAALİYETLERİ VE DANIŞMANLIK MODELLERİ

2.1. Danışmanlık Faaliyeti

Danışmanlık; bir örgütte problem çözme, karar verme, örgüt geliştirme gibi birçok alanda önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelik müdahaleleri içeren bir kavramdır. Danışmanlık; içerik, süreç ve prosedür aşamalarından oluşan bir dizi aktivite olarak ya da kişilerarası yaklaşımları ve dönütleri içeren bir müdahale süreci olarak tanımlanmaktadır (Ellis vd., 2001:303). Danışmanlık faaliyeti; gönüllü bir ilişkiye dayanır, bağımsız bir hizmettir, bir yardım etme sürecidir, tavsiye niteliği taşır, probleme yönelik bir süreçtir, sürekli olmayan bir ilişkidir (Dinçer, 1992:50). Bu anlamda danışmanlık, müşterilerin veya yöneticilerin örgütte mevcut problemlerin nedenlerinin ve çözüm yollarının tespit edilmesine yönelik belirlenen süreç içerisinde talep ettikleri ve danışmanların da uzmanlık bilgileri doğrultusunda çözüme yönelik alternatifleri tavsiye ettikleri bağımsız bir yardım etme sürecidir.

Örgütte işe alım ve birçok alt faaliyet içeren yönetsel süreçler gibi çeşitli süreçler söz konusudur. Örgütte değerlendirilen temel süreçler (Kondalkar, 2009:56):

- Örgüt yapısı ve örgütsel dizayn değişiklikleri,
- Kişilerarası ilişkilerin dinamikleri,
- İletişim yapısı ve kapsamı,
- Liderlik tarzlarına ilişkin sorunlar,
- Örgütsel, sosyal ve yerel sorunlarla ilgili grup problem çözümü,
- Karar verme süreci,
- İşgören tatmin ölçümleri,
- Eğitim ve geliştirme,
- Üretim, kalite kontrol dolayısıyla örgütsel etkinliği sağlama olarak sıralanabilir.

Yöneticiler ifade edilen örgütsel süreçlerin sağlıklı işleyip işlemediğini denetlemekle yükümlüdürler. Örneğin, iletişim sürecinde, yönetici yatay, dikey, çapraz şekillerde bilgi akışının gerçekleştiğinden ve ihtiyaç duyulan bilginin gereken formatta iletiildiğinden emin olmalıdırlar. Herhangi bir sorun olduğunda, dışarıdan bir danışman, süreci analiz etmek, problemleri tanımlamak, çözüm yolları önermek, bunları uygulamak ve geri bildirim sağlamak üzere görevlendirilmektedir. Bu danışmanlık süreci, örgütteki çeşitli sorunlara ilişkin çözüm yollarının araştırılarak tespit edilmesini içermektedir (Kondalkar, 2009:56):

Danışmanlık faaliyeti, örgütsel problemlerin belirlenmesi, nedenlerinin ve çözüm yollarının araştırılmasının yanı sıra örgüte tarafsız üçüncü bir gözün bakabilmesini sağlamaktadır. Danışmanlık faaliyetlerinde; danışmanın rolünün ne olduğu, danışan ile danışmanın birbirlerinden beklentilerinin ve sorumluluklarının neler olduğu açıkça ifade edilmelidir. Danışan ve danışman arasında güvenin oluşturulması, fikir alışverişinin ve işbirliğinin sağlanması sürecin sağlıklı işleyebilmesi açısından önemlidir (Öztürk, 1998:53).

2.2. Danışmanlık Modelleri

Danışan ve danışman ilişkilerini yansıtan birçok model söz konusudur. Schein (1987, 1999), danışmanlığın her biri farklı temel amaçları olan üç modelinden bahsetmektedir. Bunlar (Williams & Rattray, 2004:182); uzman, doktor-hasta ve süreç danışmanlığı olarak belirtilmektedir.

Satın alma modeli, mühendislik, teknokratik model (Dinçer, 1992:51) olarak da isimlendirilen olan uzman danışmanlık modeli; uzmanın bilgi ve hizmetlerinin satın alınmasına dayanır. Örgüt herhangi bir konuya ilişkin ihtiyacın karşılanmasında kendi kaynaklarını kullanabilmede yetersiz kaldığı durumda bu ihtiyacı dışarıdan uzman tarafından karşılar. Yönetici, satın alınmak istenen bilgi ve hizmetin ortaya çıkardığı ihtiyacı tanımlar ve bu ihtiyaca cevap verecek danışmanı seçer. Bu anlamda Schein(1999:7-8), bu modelin etkin olabilmesi için bazı koşulların sağlanması gerektiğini savunmaktadır. Bunlar (William & Rattray, 2004:182):

- Problem, yönetici-danışan tarafından doğru bir şekilde tanımlanmış olmalıdır.
- Yönetici-danışan gereksinimlerini detaylı ve açık bir şekilde danışmana aktarmalıdır.
- Danışman problemin çözümü için gerekli uzmanlık bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.
- Yönetici-danışan sunulan çözüm önerilerinin örgütte uygulanmasının doğuracağı sonuçları önceden değerlendirebilmelidir.
- Yönetici-danışan, danışmanın sunduğu çözüm önerilerinin bilimselliğini ve geçerliliğini değerlendirmelidir.

Doktor-hasta modelinde, fiziksel veya psikolojik herhangi bir hastalığının ya da rahatsızlığının teşhisi ve tedavisi için doktora başvuran hasta gibi yönetici de örgütsel problemlerin tanımlanması ve çözümlenmesi için danışmana başvurur. Doktor-hasta ilişkisinde olduğu gibi, doktorun hastayı dikkatle dinlemesi, onun istek ve beklentilerini anlayabilmesi, onun için en yararlı olacak ilacı vermesi tedavinin başarıya ulaşması açısından önemlidir. Bu nedenle, danışmanın danışanla olan ilişkisinde sağlıklı iletişim kurulması ve etkin dinleme danışmanlık sürecinin başarılı bir şekilde sonlandırılmasını sağlayacaktır. Bu modelde danışman örgütteki hastalığın teşhisi ve tedavisine yönelik görüşmeler yapar, anket ve testler uygular. Danışmanın elindeki bu araçlarla problemin tanımı ve çözümü için gerekli tüm bilgiye ulaşması beklenir. Fakat danışman kimi zaman gerçek bilgilere ulaşamayabilir. Çünkü; çalışanlar kendileri için olumsuz olabileceği düşüncesi ile sorulara eksik ya da yanlış cevap verebilmekte ve bununla birlikte yönetimin de mevcut uygulamalar karşısında dışarıdan bir yardımcıya kendilerini yetersiz olarak göstermek istememelerinden dolayı danışmanı yanlış yönlendirebilmekte, sonuç olarak mevcut durumdan farklı bir senaryo ortaya çıkabilmektedir (Schein, 1995:15-16). Yaygın olarak kullanılan bu yöntemde, danışmanın gözlem aracından yararlanmaması, danışan ile danışmanın problemin teşhisinde işbirliği içerisinde olamamaları modelin eksik yönleridir (Ceylan & Ağaoğlu, 2010:546-547).

Süreç modelinde, örgütsel süreçler konusunda uzman bir kişi yöneticiye örgütte meydana gelen faaliyetleri anlama konusunda yardımcı olur. Bu modelde amaç, beşeri ilişkilere yoğunlaşarak problemlerin tanımlanması, kaynaklarının ve çözüm alternatiflerinin belirlenmesidir. Süreç danışmanı dışarıdan, tarafsız bir yardımcı olarak sosyal süreçleri gözlemler ve irdeler. Danışman, örgüte uzman tavsiyesinde bulunmaz ya da doktor-hasta ilişkisinden farklı olarak örgüt üyeleri ile birlikte ortaklaşa çalışarak problemin tanımlanmasında ve anlaşılmasında yardımcı olur (Balci, 2002:169). Süreç danışmanlığı, sadece örgütsel sorunların çözümünde destek olmaz. Süreç danışmanlığından örgüt geliştirme tekniklerinden biri olarak da yararlanılmaktadır. Süreç danışmanlığı her ne kadar diğer iki danışmanlık modelinden ayrılrsa da, danışman zaman zaman her modeldeki danışman rolünü oynayabilmelidir (Schein, 1987 akt. Arthur, 1999:95).

3. SÜREÇ DANIŞMANLIĞI KAVRAMI

Süreç danışmanlığı yaklaşımının temelleri Edgar H. Schein tarafından, her ne kadar daha önce danışmanlık uygulamalarında yer alsada, 1969 yılında yazmış olduğu kitap ile birlikte atılmıştır (Lambrechts, vd., 2009:40; Miner, 2007:317). Schein'in liderlik ve liderliğin örgüt kültürüne olan etkilerine yönelik araştırmaları, kültürün hiyerarşiye dolayısıyla bürokrasiye ikame olarak birçok yönden hizmet etmesi düşüncesi, yaklaşımının kökeninde antibürokrasinin yer aldığını göstermektedir. Bu doğrultuda, danışan sistemine yardım etme düşüncesi yavaş yavaş süreç danışmanlığını pratiğe doğrudan katkı yapan bir yaklaşım haline getirmiştir (Miner, 2007:316).

Süreç danışmanlığı, bu konudaki çalışmaların öncüsü olan Schein'a göre; danışanları anlama ve danışan-danışman ilişkisinde, önceden tahmin edilen danışan ihtiyaçlarına uygun olarak, müdahalelerde bulunma aktivitesidir (Ellis vd., 2003:303-304). Bu konuda Schein'dan sonra akla gelen ilk isim olan Brendan Reddy (1994)'e göre; süreç danışmanlığı danışman tarafından devam eden olaylar ya da grup dinamikleri içerisinde grubun önceden belirlenmiş amaçları etkili bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olmak için yapılan amaca yönelik ve planlanmış müdahalelerdir (Justice & Jameison, 2006:22). Bu tanımlamalarda da yer aldığı gibi süreç danışmanlığı, örgütsel müşteri sistemi içerisinde yer alan üyelerin önemini vurgulamaktadır. Süreç danışmanlığı çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirerek ve mevcut problemleri çözerek belirlenen amaçlara ulaşmak için gelişimsel bir aktivitedir (Ellis vd., 2001:304).

Süreç danışmanlığı; bireysel, kişilerarası, grup veya organizasyon düzeyinde gerçekleşebilir. Süreç danışmanlığında, danışman grup içerisindeki üyelere iletişim, liderlik, problem çözme, takipçilik, işbirliği gibi konulara ait becerilerin kazanılmasında yardımcı olmaktadır (Wagner & Hollenbeck, 2010:297).

Süreç danışmanlığı; örgütün, grupların ve departmanların belirlenen ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için birbirine bağımlı durumunda olduklarını temel almaktadır. Ayrıca aynı sistem içerisinde paylaşılan değerler ve normlar insanların birlikte hareket etmesini gerektirmektedir (Schmuck, 1979:62). Schein'in bu bağlamdaki ifadesi dikkat çekicidir. Schein, insanların süreç danışmanlığının ana felsefesinin insan sistemi ile ilişki kurulmasından daha çok, diğer alternatifler arasından seçim yapılacak bir teknik olarak gördüklerini söylemektedir (Rothwell & Sullivan, 2005:21). Schein, süreç danışmanlığı yaklaşımının gelişmesinin arkasında yatan bazı varsayımların olduğunu ifade etmektedir. Bunlar (Schein, 1986:8-9 akt. Miner, 2007:317):

- Yöneticiler, genellikle neyin yanlış olduğunu bilmezler ve problemlerin gerçekte neler olduğunu tanımlanmasına dair yardıma ihtiyaçları vardır.
- Yöneticiler, genellikle danışmanların onlara hangi konularda yardım edeceğini bilemezler.

- Çoğu yöneticinin gelişime yönelik olumlu hevesleri vardır fakat neyin ne şekilde geliştirileceğine dair yardıma ihtiyaçları vardır.
- Birçok organizasyon, zayıf ve güçlü yönlerini öğrendiği takdirde daha etkin olabilecektir. Her organizasyonun zayıf yönleri vardır.
- Danışman uygulamaya ilişkin güvenilir ve yeni yollar önerebilmesi için kültürü yeterince öğrenemeyebilmektedir. Örgüt kültürünü bilen üyeler ile birlikte çalışmalıdır.
- Danışmanın rollerinden biri de yeni ve iddialı alternatifler sunmaktır. Karar verme, danışanın inisiyatifinde kalmalıdır.
- Süreç danışmanlığının başlıca önemi, danışmanın danışanla olan ilişkilerin tanılama ve etkin ilişkiler kumasına yardımcı olma konusunda uzman olmasıdır. Etkili süreç danışmanlığı bu becerileri devam ettirmeyi kapsar.

Schein' a göre süreç danışmanlığı, danışmanlık uygulamasının önemli bir parçası olmalıdır. Bütün danışmanlık programları süreç danışmanlığına ihtiyaç duyulmasının nedenleri şunlardır; Danışan problemi kesin ve net olarak belirleyememekte bu nedenle danışman yanlış yolda ilerleyebilmektedir, danışman yöneticinin kişiliği ve örgüt kültürü ile ilgili yeterli bilgiye sahip olamamakta ve yöneticinin isteklerinin örgütte uygulanabilirliğini bilememektedir, danışman ve yönetici arasında güvene dayalı bir ilişki kurulamamakta böylelikle yöneticinin isteklerini uygulayabilecek nitelikte ayrıntılı bilgiyi danışman yöneticiden sağlayamayabilmektedir. Problemin doğası gereği sadece yöneticinin çözeceği bir problem olabilmektedir (Kubr, 2002:71). Danışmanlık yöneticiye problem tanılama ve çözme becerisi kazandırmakta ancak çözüm sağlamamaktadır (Arthur, 1999:94).

Süreç danışmanlığı ile ilgili yerli yazına baktığımızda yalnızca Mehmet Silah (2003)'ın süreç danışmanlığının sanayi işletmelerinde uygulanmasını yönelik ampirik bir çalışması yer almaktadır. Bu anlamda yerli yazının bu konuda yetersiz olduğunu söylemek mümkündür. Süreç danışmanlığına Edgar H. Schein (1969, 1987, 1995, 1997,1996, 1999) dışında katkı yapan yabancı çalışmalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Yazar Adı	Yıl	Çalışma Konusu
Robert Henley Woody	1975	Ruh sağlığı danışmanlarının Süreç ya da davranışsal danışmanlığı sırasında uyguladıkları müdahalelerin ve değişim getireceğine inandıkları ilişkilerin farklılaşıp farklılaşmadığı
Leonard A. Jason & Louise Ferone	1978	Süreç danışmanlığı ve davranışsal müdahalelerinin öğrenciler üzerindeki etkisi
Richard A. Schmuck	1979	Okullarda yapılacak yeniliklerde süreç danışmanlığının rolü
Andrew R. Arthur	1999	Öğrenme güçlüklerinin ve duygusal gelişme ihtiyaçlarının tespiti edilmesi
Bill Cooke	1996, 1997	Süreç danışmanlığı ve klinik modelin karşılaştırılması
John H. M. Ellis; Julia A. Kiely; Paul A. Pettigrew	2001	Öğrenme ve uygulama sürecinde süreç danışmanlığının etkisi
Henry A. Hornstein	2004	Personel güçlendirme ve süreç danışmanlığı ilişkisi
Russell Williams, Rulzion Rattray	2004	Danışman-danışan ilişkilerinin süreç danışmanlığı çerçevesinde incelenmesi
Shalan Farouk	2004	Eğitimsel psikologların süreç danışmanlığından yararlanması
Frank Lambrechts, Styn Grieten, René Bouwen, Felix Corthouts	2009	Süreç danışmanlığına yazınsal ve pratik anlamda katkı

3.1. Süreç Danışmanlığının Konuları/Müdahale Alanları

Süreç danışmanlığı, hem yöneticilere hem de çalışanlara yardımcı olması açısından örgüt danışmanlığı hizmetleri arasında en kapsamlı olanıdır (Eren, 2008:596). Süreç danışmanlığı, örgütte işbirliği içerisinde çalışmanın başarılı olması için kişilerarası ilişkilere ve grup içi uygulamalara yönelmektedir. Bu anlamda, süreç danışmanları, iletişim yapısı, liderlik davranışları, çatışmalar ve karar verme gibi konularla ilgilenmektedirler. Süreç danışmanları, amaçların oluşturulması, problem çözme, program değerlendirme gibi konularda örgüte yardımcı olmaktadır (Schmuck, 1979:60).

Mevcut durum için süreç danışmanının yaklaşımı her ne olursa olsun, süreç danışmanlığında öncelikli odak nokta, grup üyelerinin süreçsel olgulara daha fazla dikkatlerini çekerek grubu daha etkin bir hale getirme olmaktadır (Wagner & Hollenbeck, 2010:297). Burada ifade edilen süreçsel olgular; örgütsel etkinliğe katkıda bulunan iletişim, grup içerisinde üyelerin rolleri ve görevleri, grup problem çözme, grup normları ve bunların kaynakları, liderlik ve yetki, grup içi işbirliği ve rekabet gibi süreçlerdir (Miner, 2007:317). Süreç danışmanlığının en önemli hedefi, üyelerin grup süreçlerindeki muhtemel aksamaları tanımlamak ve düzeltmek grup

becerilerini geliştirerek onlara problem çözme yeteneği kazandırmaktır (Wagner & Hollenbeck, 2010:297).

Süreç danışmanları, yöneticilere örgüt üyelerinin yaşadığı problemlerle ilgili bilgilerin toplanmasında, toplantıların düzenlenmesinde, problemlerin çözüm yollarının irdelenmesinde, yöneticilerin karar verme sürecinde yöneticilerin daha derine bakmalarına yardımcı olmaktadır (Schmuck, 1979:61). Schein (1997:206-208) süreç danışmanlığına rehber olması açısından bazı ilkeler açıklamıştır. Bunlar;

- **Her zaman yardımcı olmaya çalışmak:** Süreç danışmanları amaçlarını önemsemeli ve yapılan her etkileşim yardımcı olmaya yönelik olmalıdır.
- **Mevcut durum ile her zaman temas halinde olmak:** Her etkileşim mevcut durum için tanılayıcı bilgi üretir; danışanın düşünceleri, inançları, duyguları, işleyiş sisteminin son durumu, çalışanların tepkileri, düşünceleri ve hisleri yer alır.
- **Bilgi eksikliğini gidermek:** Son durumla ilgili en önemli bilgi kaynağı, uygulayıcının neyin bilindiğini ve bilinmediğini anlamasıdır. Süreç danışmanları kendilerini değişimin aracı olarak kullanmalıdırlar.
- **Yapılan her şeyin bir müdahale olması:** Danışmanlık sürecindeki her etkileşim sonuçları kadar bilgi meydana getirmektedir. Örneğin grupta olan başlangıç görüşmesinde grup üyelerinin durumla ilgili farkındalıklarını öğrenerek onları konuyla ilgili aydınlatabilirsiniz.
- **Danışanın sorunu ve çözümü sahiplenmesi:** Tüm örgüt geliştirme uygulamalarında bu bir anahtar ilkedir. Uygulayıcılar danışanlara problemleri çözme ve ileride nasıl yöneteceklerine dair yardım ederler.
- **Akışına bırakılması:** Süreç danışmanları bilgisizliklerini gidermeye çalıştıklarında, genellikle danışanın sistemi ve kültürü hakkında birçok şey bilmediklerinin farkına varırlar. Böylelikle, uygulayıcılar danışanın motivasyonunu ve algısını anlamaya çalışmalıdırlar.
- **Zamanlamanın önemli olması:** Gözlemler, yorumlar, sorular ve diğer müdahaleler kimi şartlarda yararlı olurken kimi zamanlarda başarısız olabilirler. Süreç danışmanları, danışanların öneriye açık olup olmama durumları konusunda ihtiyatlı davranmalıdırlar.
- **Çelişen durumlar için fırsatçı olunması:** Süreç danışmanları durumları akışına bıraktıkları kadar muhtemel risklere de razı olmak durumundadırlar. Zaman zaman ve kararlarında uygulayıcılar öğretilabilir dakikaların avantajını öğrenmelilerdir. İyi bir süreç gözlemi ya da küçük bir feedback gruba veya bireye kendi davranışlarını anlamayı sağlayabilir.
- **Her şeyin bilgi olduğunun kabul edilmesi:** Hatalar her zaman olacaktır ki bunlar öğrenmenin ilk adımıdır. Süreç danışmanları asla danışanın gerçeğini tamamen bilemezler ve bu hataları kaçınılmaz

hale getirir. Bu hataların sonuçları, beklenmedik ve sürpriz tepkiler, ilişkinin gelişiminde önemli veriler olmaktadır.

- **Şüpheye düşüldüğünde problemin paylaşılması:** İlişki yardımıyla ihmal edilmiş bir müdahale, bir sonraki aşamada ne yapılacağı ikilemini paylaşarak çözümlenebilir.

Süreç danışmanlığı, grup yaşamına daha etkin olması için yardım eden planlanmış ve amaca yönelik olması nedeniyle stratejik müdahalelerle ilgilidir. Amacı, gruba mevcut süreçleri anlama, önceden belirlenmiş hedefler dikkate alınarak etkinliğini veya sistem üzerinde olumsuz etkisi olan sonuçları değerlendirme, grup üyelerinin görevlerini nasıl yerine getirdikleri ve birbirleri ile nasıl etkileşim halinde bulduklarına ilişkin değişiklikler ile grubun ilgilenmesine yardımcı olmaktır (Justice & Jameison, 2006:22). Bu amacı gerçekleştirirken danışmanlık süreci, aşağıdaki belirtilen aşamalara bağlı kalınarak yürütülmektedir (Miner, 2007:317-318):

- Danışan örgüt ile ilk temasın gerçekleşmesi-algılanan problemin belirtileri,
- Formal ve psikolojik sözleşmeyi de içeren ilişkiyi tanımlama, grubun görevleri nasıl yerine getirdiğine odaklanma,
- Düzenlemeyi (ne zaman ve nasıl gözlemlenecek, gerçek işi kapsayan ve örgütü en kolay gözlemlenebilecek yer olan örgütün en tepesine mümkün olduğunca yakın olma) ve çalışma metodunu (Süreç danışmanlığı değerleri ile mümkün olan en uygunu seçilmeli böylelikle danışman güven oluşturacaktır) belirleme,
- Veri toplama ve tanımlama (anket ya da araştırma yöntemlerinin yerine gözlem veya mülakat gibi yöntemler tercih edilmelidir),
- Müdahaleler – en çok kullanılanlardan en az kullanılanlara doğru muhtemel müdahaleler, gündem yaratma müdahaleleri, verilerin ya da gözlemlerin geribildirimi, koçluk ya da rehberlik ve nadiren de olsa yapısal öneriler,
- Değerlendirme ve çözüme - kişilerarası becerilerde olduğu kadar insana ve sürece ilişkin problemlerin ilgili değerlerdeki değişimin olduğuna dair belirtileri aramaktır.

Tüm çabalar süreç danışmanlığı aracılığı ile organizasyona, örgütsel süreçlerin farkında olma ve kendi problemlerini teşhis edebilme ve çözüme konularında yardımcı olmayı hedeflemektedir.

3.2. Örgüt Geliştirme Aracı Olarak Süreç Danışmanlığı

Örgütler genel, uzak ve yakın çevre olarak ifade edilen birçok çevre ile etkileşimde bulunan açık bir sistemlerdir. Bu nedenle örgütler, çevrelerinde meydana gelen her türlü değişime ayak uydurma ve değişimin getirdiği şartlara adapte olma noktasında çaba harcamaktadırlar. Söz konusu planlanabilen veya planlanamayan değişimler örgütün sadece yapısal olarak farklılaşmasına değil, aynı zamanda örgütün her kademesinde yer alan üyelerin davranış, tutum ve beklentilerinin farklılaşmasına da neden

olmaktadır. Bu anlamda değişimin yönetilmesi, kişi ve kişiler arası müdahale tekniklerinden yararlanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Birçok örgüt geliştirme tekniği değişimi yaratmak ve muhafaza etmek içindir. Bu teknikler, bireyler, grupsal ve örgütsel düzeylerde kullanılabilir. Tekniğe karar vermek değişimin niteliği ile ilgilidir. Genel olarak, değişim ne kadar devrimsel ise örgütsel gelişme tekniklerini örgütün farklı düzeylerinde kullanmak gerekecektir. Süreç danışmanlığı, duyarlılık eğitimi ve rehberlik; görevleri daha etkin yerine getirme adına bireylere davranış ve tutum değişikliklerini nasıl gerçekleştirebileceklerine dair yardımcı olan, birçok örgüt geliştirme tekniklerinden üç tanesidir (George & Jones, 2008:627).

Duyarlılık eğitimi başkalarının duygularını anlamaya ve iletişimin her düzeyinde buna uygun davranmaya odaklanır. Tipik duyarlılık eğitimi çalışmasında, katılımcılar birbirlerine istemli olarak geribildirim alıp verirler ve böylece ilişkileri keşfederler. Duyarlılık eğitiminde hedeflenen, kişilerarası becerileri geliştirmek için grup sürecinden yararlanmaktır (Schein, 1999:203-204). Rehberlik de ise; bireylerin davranışsal ve tutumsal değişikliklere diyalog süreci içerisinde yönlendirilmesi söz konusudur.

Süreç danışmanlığı; hem rehberlik ve hem de duyarlılık eğitimiyle benzerlik göstermektedir. Fakat süreç danışmanlığı, duyarlılık eğitimine nazaran daha fazla göreve yöneliktir (Robbins, 1996:738). Eğitimli bir süreç danışmanı veya yürütücü, yöneticinin örgüt üyeleri ile olan etkileşimine destek olmak için bir yönetici ile yakın olarak çalışır. Bu danışmanlık, yöneticinin örgüt içerisinde neler olup bittiğine dair bir göz görevi görmektedir. Böylelikle yönetici, grup içerisindeki ilişki kalitesini etkileyen grup dinamiklerini keşfedebilmektedir (George & Jones, 2008:627). Süreç danışmanlığı, her ne kadar örgüt geliştirme tekniklerinden biri kabul edilse de onu belli formdaki örgüt geliştirme tekniklerine atfetmek güçtür. Süreç danışmanlığı, grup ve gruplararası ilişkiler konusunda aracı görevi taşımaktadır (Balci, 2002:169). Ayrıca süreç danışmanlığı, diğer danışmanlık türlerinden belli noktalarda ayrılmaktadır. Diğer danışmanlık uygulamaları danışanla işbirliği içerisinde gerçekleşirken, süreç danışmanlığı diğer danışmanlık türlerine nazaran tamamen işbirlikçi bir yaklaşım olarak kendini göstermektedir (Kubr, 2002:72). Bu anlamda süreç danışmanlığının danışmanlıktan farkı, şu şekilde ifade edilmektedir (Silah, 2003:7):

- Danışmanlık; örgüt geliştirme sürecinin bir sonucu olarak görev yaparken, süreç danışmanlığı örgüt geliştirme sürecinin bir aşamasıdır.
- Danışmanlık, örgütteki yapısal sorunların çözümünde rol oynarken, süreç danışmanlığı örgüt içi, bireysel ve grup içi ilişkileri konu edinir.

Süreç danışmanlığı danışman ile problem sahibinin, problemi tanımlama, nedenlerini araştırma ve çözüm üretme sürecinde aktif olarak birlikte yer almaları esasına dayanır. Böylelikle problem sahibi, sürecin

sonunda problem çözme becerisi kazanmış olmaktadır (Chapman, 1998:211; Cummings & Worley, 2009:253).

4. SÜREÇ DANIŞMANLIĞININ ORGANİZASYONA KATKILARI

Organizasyonlar faaliyetlerini yerine getirirken mükemmeli hedefleseler de bu hedeflerine çoğunlukla erişemezler. Yöneticilere bu anlamda büyük yük düşmektedir. Süreç danışmanlığının amacı, dışarıdan bir danışmanın yöneticiye yaptığı işe ilişkin “süreçsel olayların algılanması, anlaşılması ve ona göre harekete geçilmesi” adına yardımcı olmaktır (Robbins, 1996 :738). Süreçsel olaylar dolaylı ya da dolaysız olarak işin nasıl yapılacağını ve yapılan işin sonuçlarını etkilemektedir.

Örgütlerde faaliyetleri yerine getirecek takımların oluşturulmasında, süreç danışmanları, takım üyelerine üstlendikleri rollerin ve bu rollerin gereklerinin açıklanmasında, birlikte çalışmak için gerekli olan kendini analiz edebilme ve problem çözme yeteneklerinin kazandırılmasında yardımcı olmaktadır (Schmuck, 1979:61). Böylelikle, takımların ve takımlar arası ilişkilerin dolayısıyla örgütün etkin olarak yönetimine katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda süreç danışmanlığından, grup ve takım üyeleri arasında çıkan çatışmaların yönetiminde kullanılan tekniklerden biri olarak da yararlanılmaktadır (Tengilimoğlu, 1991:143). Bunların yanı sıra süreç danışmanlığı, çevresel değişikliklerle karşı karşıya kalan örgütün bu değişikliklere adapte olmasında yani örgüt geliştirme sürecinde destek olmaktadır. Süreç danışmanlığı yaklaşımının örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleşmesine yönelik hedefleri şunlardır. Bunlar (Schmuck, 1979:63):

- **Etkili iletişim:** Örgütsel normlardan ve rollerden doğan çatışmaların önlenmesi için bireylerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- **Ortak amaçlar:** Örgütsel bağlılığın artması ve bireylerin daha fazla çaba sarfetmeleri için amaçların net ve paylaşılr olması gerekmektedir.
- **Çatışmaların Ortaya Çıkması:** Amaçların açık bir şekilde tanımlanması ve etkili iletişim becerilerinin kazanılması ile farkına varılmayan çatışmalar belirginleşmektedir.
- **Grup Prosedürlerinin Gelişmesi:** Grupların sağlıklı bir şekilde devamı ve verimliliklerinin artırılması için yapılacak faaliyetlere dair izlenecek yolların geliştirilmesi ve kolaylaştırılması gerekmektedir.
- **Problem Çözme:** Süreç danışmanlığı, sistemlere kaynaklarını kontrol altında tutarak onlara çözümden ziyade başarı elde etmeye yönelik yaratıcı fikirler elde etmesini sağlamaktadır.
- **Karar Verme:** Süreç danışmanları karar verme faaliyetini sistemin her yanına yayarak çalışanlarla beraber katılımcı ve aktif bir faaliyet olmasını amaçlamaktadır.

- **Değişimleri Değerleme:** Çevreden gelen değişikliklere karşı örgüt ve grup, prosedürlerini ve uygulamalarını yeniden gözden geçirerek değerlendirmeler yapmalıdır.

Süreç danışmanlığı başkalarının problemlerini çözme veya uzman tavsiyesi verme yerine onlara kendilerine yardımcı olmaları adına yardım etme esasına dayanmaktadır (Arthur, 1999:94). Bu nedenle süreç danışmanları, örgütte beşeri ilişkilere ilişkin problemlerin çözülmesine yardımcı olmakta ve böylelikle örgütsel gelişmeye katkıda bulunmaktadır (Schmuck, 1979:62). Süreç danışmanı yöneticiye kendi düşüncelerini tanımlamasında, hedefleri belirlenmesinde ve ulaşılabilecek yolların açıklanmasında yardımcı olur. Süreç danışmanı fikir vermez ya da fikre yönlendirmez (Woody, 1975:278). Süreç danışmanları “danışana etrafında, kendi içerisinde ve diğer insanlarla olan ilişkisinde neler olup bittiğine dair içerisinden bir göz” görevi görürler. Burada süreç danışmanı genellikle sosyal bilimler uygulamacısı ve bu alanda bir meslek sahibidir. Ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahip olmadığı için süreç danışmanının zorlayıcı bir rolü yoktur (Özkalp, 2004:221).

Süreç danışmanı danışanla hangi süreçlerin geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu belirlemeye yönelik ortaklaşa çalışmaktadır. Ortaklaşa çalışmalarının nedeni, danışanın kazanmış olduğu örgüte ilişkin süreç analizi yapabilme becerisinin danışmanın görev süresi bittiğinde de devam edebilecek düzeyde olmasını sağlamaktır. Danışanın alternatifleri tanılaması ve geliştirmesi, süreçlere aktif olarak katılımı, süreci ve çözümü daha iyi anlaması ve seçilen planın uygulanması konusunda başarılı olmasını daha az direnç olmasını sağlamaktır. Süreç danışmanının, tanımlanan ilgili problemi çözme konusunda uzman olmasına gerek yoktur. Süreç danışmanının uzmanlığı, ilişkiyi tanılama ve gelişmesine yardımcı olma noktasında ortaya çıkmaktadır. Eğer spesifik problem danışanın ve süreç danışmanının uzmanlığı dışında bir teknik bilgi olmadan çözümlenemiyorsa, süreç danışmanı danışana bu anlamda bir uzman bulmasında ve uzmandan en iyi şekilde yararlanması konusunda yardım eder (Robbins, 1996:738).

Süreç danışmanlığı, bağımlılığı artırmak yerine bireysel güce ve seçim hakkına ulaşmayı sağlayan bir danışmanlık yaklaşımıdır. Örgüt içerisinde bireysel sorumluluğu ve eşitliği desteklemektedir. Personel güçlendirme de aynı paralelde örgüt içerisinde çalışanlara aktif karar alma olanağı sağlamaktadır. Personel güçlendirmenin ve süreç danışmanlığının birlikte uygulama alanı bulması, örgüt üyelerinin örgüte duydukları bağlılığın geliştirilmesine ve hatta örgütsel performansın arttırılmasına yönelik sonuçları olacağı iddia edilmektedir. Bu anlamda elde edilen çıktılarla ilgili olarak personel güçlendirme ve süreç danışmanlığının birbirine benzediğini hatta madalyonun her iki yüzünü oluşturduğunu ifade etmek mümkündür (Hornstein, 2004:2).

5. SONUÇ

Danışmanlık zaman zaman yöneticilerin örgüt içerisinde ihtiyaç hissettikleri konuyla ilgili olarak uzmanlara başvurduğu bir faaliyet olarak tanımlanabilmektedir. Bu faaliyetler genellikle yapısal süreçlere ilişkin teknik bir uzmanlık ya da özel bilgi içeren alanlara danışmanların müdahalesi ile gerçekleşmektedir. Fakat bunların yanı sıra yöneticilerin her ne kadar insan ilişkilerinde yetkin olduğu varsayılsa da, yöneticilik görevi gereği örgütün her kademesini tahlil etmesi mümkün görünmemektedir.

Örgütte yapısal değişim ve gelişmelerle ilgili müdahalelere her zaman ihtiyaç duyulsa da bu değişikliklerden etkilenecek bireyler ve bireylerarası süreçler ihmal edilebilmektedir. Burada bahsedilen süreçler; örgütsel etkinliğe katkıda bulunan iletişim, örgüt üyelerinin rolleri ve görevleri, problem çözme, normlar ve kaynakları, liderlik ve yetki, işbirliği ve rekabet gibi süreçlerdir (Miner, 2007:317). Bu süreçler; bazen örgütsel hedeflerin gerçekleşmesini sağlarken bazen de engel olabilmektedir (Justice & Jameison, 2006:22-23). Bu nedenle örgüt, söz konusu insan süreçlerinin etkin yönetilmesi ile başarıya ulaşacaktır denilebilir.

Süreç danışmanlığı, insan süreçlerine ilişkin müdahalelerde yöneticiye yardımcı olmaktadır. Süreç danışmanları, yöneticinin çevresinde gelişen olayları algılamasında, problemleri teşhis edebilmesinde ve çözümlenmesinde destek sağlamaktadır. Problemlere çözüm ya da sorulara cevap bulmak yerine örgütü problemleri ile uğraşma ve çözümün sorumluluklarını üstlenme ile başbaşa bırakır. Bu anlamda süreç danışmanlığını; normatif olmayan, insanların yetkinliklerini ve kapasitelerini geliştiren bir olgu olarak ifade etmek mümkündür (Justice & Jameison, 2006:22).

Örgütsel iletişim alanında hemen hemen her konuyu aydınlatacak olan süreç danışmanlığı, örgütsel bağlılığın artırılmasında, dolayısıyla performansın yükselmesinde (Hornstein, 2004:2-9) stratejik bir konumda bulunduğunu da belirtmek gerekecektir. Bu anlamda; örgüt içerisindeki beşeri süreçlerde muhtemel çatışmaların farkına varılmasında, örgütsel sessizliğin ortaya çıkarılmasında, işten alınacak tatminin ve çalışanların beklentilerinin tanımlanmasında, çalışma yaşam kalitesinin geliştirilmesinde süreç danışmanlığının etkin bir role sahip olacağı söylenebilir. Gelecek çalışmalara ışık olması amacıyla oluşturulan mevcut çalışmada yer alan süreç danışmanlığı modelinin, insana verilen değer anlaşılmakta olduğu günümüzde, dikat çekmesi ve üzerinde tartışılması muhtemel görünmektedir.

Süreç danışmanlığının batı literatüründe kapsamlı bir şekilde incelenmiş olmasına rağmen Türk işletme yazınında hak ettiği şekilde yerini almamış olduğu görünmektedir. Süreç danışmanlığının Schein'in teorikten pratiğe doğrudan yaptığı bir katkı olduğu (Miner, 2007:316) düşünüldüğünde, iş yaşamında da uygulama alanı bularak kamu ve özel tüm kurumların örgütsel etkinliklerinin artırılmasında önemli rol oynayacağı düşünülmektedir. Çünkü daha önce de ifade edildiği gibi, sosyal süreçler dolaylı ya da dolaysız olarak işin nasıl yapılacağını etkilemektedir. Eğer

sosyal süreçlerde etkili etkileşimler kurulabiliyorsa, örgüt üyeleri muhtemelen görevlerini başarıyla tamamlayacaktır (Cummings & Worley, 2009:254).

KAYNAKÇA

1. ARTHUR, Andrew R. (1999), “Using Staff Consultation to Facilitate the Emotional Development of Adults With Learning Disabilities”, *British Journal of Learning Disabilities*, Vol. 27, pp. 93-98
2. BALCI, A. (2002), *Örgütsel Gelişme*, Pegem Yayınları, 2002, Ankara
3. CEYLAN, Müyesser & Esmahan AĞAOĞLU (2010), “Eğitim Denetçilerinin Danışmanlık Rolü ve Danışmanlık Modelleri”, *İlköğretim Online*, 9 (2), ss. 541-551, <http://ilkogretim-online.org.tr>
4. CHAPMAN, J. (1998), “Do Process Consultants Need Different Skills When Working With Nonprofits?”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 211-215
5. CUMMINGS Thomas G. & Christopher G. WORLEY (2009), *Organizational Development & Change*, South Western Cengage Learning, Canada
6. DİNÇER, Ömer (1992), *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*, Timaş Yayınları, İstanbul
7. ELLIS, John H.M., Julia A. KEILY & Paul A. PETTIGREW (2001), “Process Consultation: Managing the Tensions Between Learning and Performing”, *Reflective Practice*, Vol. 2, No. 3, pp. 303-312
8. EREN, Eren (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 11.Baskı, İstanbul
9. FAROUK, S. (2004), “Group Work in Schools: A Process Consultation Approach”, *Educational Psychology in Practice*, Vol. 20, No. 3, 2004, pp. 207-220
10. GEORGE, Jennifer M. & Gareth R. JONES (2008), “Understanding and Managing Organizational Behavior”, Pearson Prentice Hall, 5th Edition, USA
11. HORNSTEIN, H. A. (2004), “Empowerment and Process Consultation: Two Sides of the Same Coin”, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 9, No. 1, pp.1-13
12. JASON Leonard A. & Louise FERONE (1978), “Behavioral Versus Process Consultation Interventions in School Settings”, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 6, No. 6, pp. 531-543
13. JUSTICE, Tom & David W. JAMEISON (2006), “The Facilitator’s Fieldbook”, 2nd Edition, HRD Press, USA

14. KONDALKAR, V. G. (2009), *Organization Effectiveness and Change Management*, PHI Learning Private Limited, New Delhi, 2009
15. KUBR, M. (2002), *Management Consulting A Guide to the Profession*, 4th Edition, International Labour Office, 2002, Geneva
16. LAMBRECHTS, Frank, Styn GRIETEN, René BOUWEN, Felix COURTHOUTS (2009), "Process Consultation Revisited: Taking a Relational Practice Perspective", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 45, No. 1, pp. 39-58
17. McLARTY, Roy & Terry ROBINSON (1998), "The Practice of Consultancy and a Professional Development Strategy", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 256-263
18. MINER, John B. (2007), *Organizational Behavior 4: From Theory to Practice*, M.E. Sharpe Inc., USA
19. ÖZKALP, E. (2004), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2.Baskı, Eskişehir
20. ÖZTÜRK, A. (1998), *Değişim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Nobel Kitabevi, 1998, Adana
21. ROBBINS, S. P. (1996), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 7th edition, Prentice Hall Inc., China
22. ROTHWELL, William J. & Roland L. SULLIVAN (2005), *Practicing Organization Development A Guide for Consultants*, 2nd Edition, John Wiley Sons, USA
23. SCHEIN, E. H. (1995), "Process Consultation, Action Research and Clinical Inquiry: Are They Same?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 6, pp. 14-19
24. SCHEIN, E. H. (1997), "The Concept of "Client" From a Process Consultation Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, No. 3, pp 202-216
25. SCHMUCK, R. A. (1979), "Facilitating School Renewal: The Role of Process Consultation", *Theory into Practice*, Vol. 18, No. 2, pp. 59-64
26. SİLAH, Mehmet (2003), "Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları", *Kamu-İş Dergisi*, C.7, S.2, ss. 2-35
27. TENGİLİMOĞLU, Dilaver (1991)., "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 24, S. 2, ss. 123-144
28. WAGNER, John A. & John R. HOLLENBECK (2010), *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Routledge Taylor & Francis Group, 2010, NY

29. WILLIAMS, Russell & Rulzion RATTRAY (2004), “Consultable’s Facilitatory Role in Process Consultation”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 180-188
30. WOODY, R. H. (1975), “Process and Behavioral Consultation”, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 3, No. 3, September, pp. 277-285