

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDEKİ İKİ REFORMSAL KAVRAMIN MELEZLENMESİ: SÜREÇ DANIŞMANLIĞINDA OLUMLU SORGULAMA YAKLAŞIMI

Orhan ADIGÜZEL*
Umut Can ÖZTÜRK**

ÖZET

Bugünün sürekli değişen çevre koşullarında rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirmek esastır. Bunu elde etmek isteyen işletmeler gelişim ve değişim yoluna gitmek zorundadır. Bazı noktalarda örgüt gelişim sürecinde zayıf kalabilmektedir. Bu nedenle danışmanlardan destek arayışına girmektedir. Danışmanlık modellerinden süreç danışmanlığı bakış açısı ve felsefesi nedeniyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu çalışmada süreç danışmanlığı ve olumlu sorgulama teorik açıdan incelenmiş ve olgunluk dönemine giren süreç danışmanlığının olumlu sorgulama yaklaşımıyla birleştirilip daha etkin bir araç haline getirme önerisi tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Süreç Danışmanlığı, Olumlu Sorgulama, Danışmanlık.

HYBRIDIZATION OF TWO REFORMATIVE CONCEPTS IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE: APPRECIATIVE INQUIRY IN PROCESS CONSULTATION

ABSTRACT

It is essential to make a sustainable competitive advantage in today's constantly changing environmental conditions. Businesses who want to obtain it has to go the way of development and change. At some points, organization can be weak in development process. Therefore, they fall into seek support from consultants. Process consulting is the one of consulting models divided from others due to point of view and philosophy. In this study, the process consulting and appreciative inquiry had investigated

* Yrd.Doç.Dr.,Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sağlık Yönetimi Bölümü, orhanadiguzel@gmail.com

** Ar.Gör. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü umutcn.ozturk@gmail.com

theoretically, process consulting which entered a period of maturity combined with a positive approach to questioning the proposal was discussed to make more effective tool.

Key Words: *Process Consulting, Appreciative Inquiry, Consulting.*

1. GİRİŞ

21. yüzyıl karakteristik olarak 20. Yüzyıldan birçok konuda farklılık göstermektedir. Bilgi akışı oldukça hızlı, rekabet ortamı ise bir o kadar karmaşık, takibi zor ve değişken özelliklere sahiptir. Günümüz koşullarında tek adam işletmeleri; başka bir ifadeyle uzmanlaşmamış bir patronun işletmenin tüm yükünü aldığı, departmanlarını idare ettiği işletmelerin hayatta kalabilmeleri mümkün değildir. Aynı zamanda örgütün steril ortamında kalan uzman yöneticiler dahi zaman içinde etkinliğini ve günceli takip edebilme yeteneğini kaybetmeye başlamaktadır. Bu durum piyasada yeni bir sektörün oluşmasına neden olmuştur. Sözü geçen sektör; profesyonel kurum danışmanlığıdır.

Değişimin varlığı ve hızı artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Buna bağlı olarak örgütlerin modern yaşantının sorunlarını çözümlenebilmek için yapı ve faaliyet ortamlarında ihtiyaç duydukları değişimi yaratmaları gerekmektedir (Dereli,1981:255). İşletmeler danışmanlık hizmetini değişen koşulları takip edememeye başladıklarında, rekabet üstünlüklerini kaybetmeye başladığında kullanılacak bir merci olarak görmektedirler. Günümüz insanı hayatlarının sarsıntılı dönemlerinde uzman psikologlara gittikleri gibi, işletmeleri de problemleri bir süreçten geçtiğinde danışmanlık hizmetine başvurumaktadırlar. İşletmeler danışmanlık hizmetine çok farklı nedenden dolayı ihtiyaç duyarlar. Bunlardan başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ertan,2006: Kayral,2008);

- Tarafsız bir bakış açısı,
- Sorun çözme,
- Değişime uyum sağlama,
- Kuruluşta var olmayan bilgi ve becerileri sağlamak,
- Normal dönemlerde kontrol,
- Yeniden yapılanma,
- Yeni kararlarda destek alma,
- İmaj geliştirmek ya da yenilemek,
- Prestij sağlanacağını düşünmek,
- Kalite çalışmaları,

- Önlenebilen çatışmalar.

Danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyulduğunu kavrayabilmek, örgüt için önemli bir adım ve pozitif bir durumdur. Fakat danışmanlıktan yararlanma kararı vermek kadar danışmanlığın getireceği görevleri anlamalı ve amacına uygun olarak eksiksiz bir biçimde yerine getirilmelidir. Aksi takdirde danışmanlık sürecinin para ve zaman kaybından başka bir etkisi olmayacaktır.

Danışmanlar tek başlarına mucizeler yaratamazlar; örgüt ile ortak bir çalışma gerekmektedir. Kimi işveren danışmanın işyerine gelip her şeyi düzeltip gitmesini bekler. Fakat bu durum örgüt için günü kurtarmanın ötesine gitmez. Başka bir ifadeyle alınacak danışmanlık, bu şartlarda geçici, yanıtıcı bir düzenleme olacaktır. Çünkü örgüt tarafından benimsenmeden, dışarıdan müdahaleler gerçekleşecektir. Ulusal düzeydeki akademik çalışmalarda henüz hak ettiği yeri alamamış, üzerinde yapılan çalışmaların çok az olduğu ve bilimsel kitaplarda bile örgüt geliştirme kapsamında birkaç paragrafla ele alınan süreç danışmanlığı, danışmanlık kavramına farklı bir boyut sunmaktadır. Süreç danışmanlığı örgüte öğüt vermez. Bunun yerine yönetime, yönetimle beraber yönetmede destek ve çaba gösterir. Sonuç olarak örgüt bu süreçte, neden-sonuç ilişkisini kavrar ve gelişiminde devamlılığını sağlar.

Danışmanlık uygulamasıyla örgütün başarılı olabilmesi için doğru ve kaliteli iletişim temel husustur. Fakat bazen profesyonellik adına bu nokta atlanmaktadır. Danışman görevini icra ederken algıda seçicilik nedeniyle sadece örgüt içindeki olumsuzluklar üzerine odaklanır. Zamanla da iletişimi hata düzeltici, uyarıcı ve yargılayıcı bir tavır almaktadır. Bu durum tekrarlanır hale geldiğinde işgörenler üzerinde negatif bir etki ve güçlü bir stres ortamı yaratmaktadır. David Cooperrider (1987) bu sorunu yönetsel alanda keşfetmiş ve yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşım post modern altyapıya sahip pozitif yönetim teorileri esasına dayanan “olumlu sorgulama” yaklaşımıdır.

Bu çalışmada; süreç danışmanlığının, olumlu sorgulama yardımıyla birlikte örgütler için bir sinerji oluşturabileceği düşünülmüştür. Örgütün geliştirilmesinde ve dolayısıyla gelişmesinde önemli bir rolü olup akademik anlamda fazlaca araştırılmayan ve kullanılmayan süreç danışmanlığıyla, olumlu sorgulama arasında birbirlerini tamamlayan yönler fark edilmiş ve bunlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. SÜREÇ DANIŞMANLIĞI

İlk kez Elliot Jacques ile birlikte 1959 yılında bir örgüt geliştirme yöntemi olarak ortaya konan ve ardından özellikle Edgar Schein (1961)

tarafından geliştirilen Süreç Danışmanlığı, teorik temelleri ve özellikleriyle beraber benzerlerine göre farklı yaklaşımları olan bir danışmanlık anlayışıdır.

2.1. Süreç Danışmanlığının Teorik Temelleri

Örgütlerin birer canlı organizma olarak değerlendirilmesi, onların çevreleriyle uyum içinde yaşaması ve çevresel değişimlere uyabilmeleri için öğrenmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır (Yazıcı, 2001: 9-57). Aynı zamanda hiçbir örgüt mükemmel değildir. Dolayısıyla her örgütün tamamlanması güçlendirilmesi gereken zayıf yönleri vardır. Örgüt üyeleri sorunlarını göremedikleri ve çözümleri üzerinde çaba göstermedikleri sürece gelecekteki sorunlarla başa çıkma olasılıkları düşük olacaktır (Ceylan ve Ağaoğlu, 2010). Bu nokta da örgütler örgütsel gelişim ve değişim sürecinde bir desteğe ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu destek genellikle konu hakkında gerekli birikim ve yetkinliklere sahip danışmanlardır. Süreç danışmanı da sözü geçen danışmanlık modellerinden danışmanlığı getirdiği farklı bakış açısı nedeniyle öne çıkanlardan birisidir. Süreç danışmanlığı kavramının teorik altyapısını incelemeyen önce örgütsel gelişim ve danışmanlık kavramlarına değinmek, süreç danışmanlığı modelini kavrayabilmek adına daha uygun ve yararlı olacaktır.

2.1.1. Örgüt geliştirme ve değişim

Günümüz rekabet koşulları gittikçe sertleşmekte, mevcut rakipler gün geçtikçe artmaktadır. Bilgiye ulaşımın daha kolaylaşması ile rekabet avantajını elde tutabilmek oldukça zorlaşmaktadır. Bununla beraber örgütün iç ve dış çevresindeki değişkenler sürekli bir değişim içindedir. Örgütler devamlılıklarını sürdürebilmek istiyorlarsa, değişime uyum sağlamaları ve yakından takip etmeleri, diğer bir değişle gelişmeleri bir ihtiyaç değil bir zorunluluk olarak görmeleri gerekmektedir. Bu zorunluluğu yerine getirebilmek için örgüt oluşturup, yerine getirmesi gereken belli başlı özellikler vardır. Baykuş (2003) çalışmasında bu özellikleri;

- Örgüt çevresindeki değişiklikleri yakından izleme,
- Yenilikçi ve yaratıcı olma,
- Çevreden girdiler ithal etme,
- Sözü geçen girdileri işleme,
- İşledikleri girdileri çevrelerine çıktılar halinde ihraç etme,
- Denetim ve geribildirim sistemini güçlü ve sistemli bir biçimde örgütleme şeklinde açıklamıştır.

Bu gereklilikler diğer araştırmacılar ve yöneticilerinde dikkatini çekmiş ve örgüt geliştirme kavramı önem kazanmıştır. Örgüt geliştirme; örgütsel kültürü, biçimsel takımlara önem vererek; etkin ve kolektif bir şekilde yöneterek örgütün problem çözme ve kendini yenileme süreçlerini,

değişim ajanları (danışman... vb) yardımıyla eylem araştırmasını kapsayacak şekilde uygulamalı davranış bilimleri kuram ve teknolojilerini kullanarak, geliştirmek için oluşturulan uzun soluklu bir çabadır (French ve Bell,1978:15). Başka bir tanımda örgütsel gelişme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve dinamizmini artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır (Dinçer,1994; 16). Bennis(1969: 2) kısa ve daha basit bir ifadeyle örgüt geliştirmeyi “değişime uygun bir cevap vermedir” olarak tanımlamıştır. Literatürde birçok farklı tanımla karşılaşmak mümkündür. Özen(1991) çalışmasında örgüt geliştirme kavramının ortak noktalarını şu şekilde özetlemiştir;

- Sorun çözme ve kendini yenileme süreci,
- Örgütün etkinliğini ve sağlığını artırmaya yönelik çabalar,
- Değişimlere uyum yeteneğini artırmaya yönelik uğraşlar
- Alt amaçlara değil, nihai amaca yönelik sistematik çalışmalardır.

Örgüt geliştirmenin dört tane temel ögesi başka bir değişle dayanak noktası bulunmaktadır. Bunlar (Baykuş,2003);

1. Planlı Değişim: İşletmede örgütü değiştirmeye, yenilemeye yönelik her türlü çalışmanın yöneticilerle görüşülerek önceden planlanmasıdır. Dünyada iki tane planlı değişim modeli vardır; kısa süreli ve önemli değişiklikler yapılmasına dayanan Avrupa kökenli ISO ve değişimin sürekli olduğunu savunan Japonya kökenli Kaizen, Toplam Kalite Yönetimi’dir(Şencan,2001).
2. Eylem Araştırması: örgüt iklimini geliştirmek üzere, insan ilişkileriyle ilgili problemleri çözmek için, alıcı ve danışmanların işbirliğiyle faaliyet araştırmayı, araştırmaları takip edecek şekilde devirli olarak gerçekleştirilen, örgütsel öğrenme ve değişimin bir arada götürüldüğü bir örgüt geliştirme sürecidir (Baykuş, 2003).
3. Örgütsel Öğrenme: Örgütsel bilgideki (örn. örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.) değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade etmektedir (Koç, 2009).
4. Danışman: Örgütün politikası, süreç ve yöntemleriyle ilgili problemleri tanımlayan, bunların çözümü için uygun faaliyetler tavsiye eden ve bu faaliyetlerin yürütülmesine yardım eden bağımsız, ehliyetli kişidir (Şencan, 2001).

2.1.2. Danışman ve Danışmanlık Kavramı

Danışmanlık, örgüt süreçleri, teknolojisi, yapısı, beşeri kaynakları, kültürü ve stratejisi ile ilgili sorunları tanımlayan, çözüm önerilerinde bulunan ve önerilerin yaşama geçirilmesi eylemlerinde yardım eden profesyonel kişilerin bu çerçevede sundukları hizmettir (Öncül, 2000). Buluç (2006) çalışmasında “danışmanlık klasik anlamda tavsiyede bulunma değildir. Danışmanlık, liderin ya da yöneticinin sahip olduğu, diğer insanların yeteneklerini ve performanslarını geliştirme ve onların problemlerini kendi başlarına etkili bir şekilde çözmesine yardım etme sanatıdır” şeklinde ifade ederek, danışmanlığı nasihat eden bir uzman konumundan örgüt üyelerine kendi ayakları üzerinde durmayı öğreten bir koç pozisyonuna sokmaktadır.

Danışmanlığın başlıca özellikleri bulunmaktadır. Kılınç (1986) çalışmasında sözü geçen özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

- Danışmanlık bağımsız yürütülen bir hizmettir,
- Danışmanlık gönüllük esasına dayanan bir ilişkiyle yürütülür,
- Danışmanlık tavsiye ve yardım etme sürecidir,
- Danışmanlık sonlu bir ilişkidir.

Yukarıdaki özelliklerden anlaşılacağı gibi; danışmanlık gönüllük esasına dayanmaktadır. Yani hiçbir uzman kendiliğinden örgüte gelerek gelişim sürecini başlatmaz. Örgüt içindeki üyelerin ve yöneticilerin bunun bir ihtiyaç olduğuna inanması ve danışmanın kararlarına uymaya hazırlıklı olması gerekmektedir. Danışman zorla ve baskıyla bir değişim başlatamaz. Bu konuda üst yönetime öneri ve tavsiyede bulunur fakat bu gereklilikleri ikna konusunda alt yapı çalışmalarını da yapması gerekmektedir.

Danışman örgütün içinden olacağı gibi dışından da olabilir. İç ve dış danışmanlıkların karşılıklı olarak birbirine göre üstünlükleri ve sakıncaları olabilir. Aşağıdaki tabloda belli başlı olumlu ve olumsuz yönleriyle iki danışmanlık türü karşılaştırılmıştır (Öncül, 2000; Pettigrew, 1975; French ve Bell, 1990; Robbins, 1994).

Tablo 1: İç ve Dış Danışmanlık

	Olumlu Yönler	Olumsuz Yönler
Dış Danışmanlık	<ul style="list-style-type: none">• Örgütün kültürel ve politik yapısından bağımsızdır.• Daha çok risk alınır.• Nesnel bir bakış açısından bakabilir.	<ul style="list-style-type: none">• Örgütün bellîği ve kültürünü derinlemesine bilemez.• Örgütsel politika ve personel yapısını çözmesi zaman alır.• Değişimin sonuçlarını örgüt içinde yaşayamaz.• Kesin ve keskin kararlar verebilir.
İç Danışmanlık	<ul style="list-style-type: none">• Örgütü iyi tanır.• Örgüt iklimine hakimdir.• Bilgiye çabuk ulaşır.• Güç kaynaklarına karşı duyarlıdır.• Grup desteğine sahip olabilir.	<ul style="list-style-type: none">• Örgüte bağımlılığı kararlarını etkileyebilir.• Daha az risk alır.• Genellikle öznel kararlar verir.• Bütüncül ve genel bakış açısından genellikle yoksundur.

Yönetim anlayışında birçok farklı model olduğu gibi danışmanlık içinde benzer durum geçerlidir. Danışmanların uzmanlığı ya da taraflar arasındaki ilişkinin özellikleri gibi değişkenlere bağlı olarak farklı danışmanlık modelleri geliştirilmiştir. Bunlardan başlıcaları;

• **Bilgi veya Uzmanlık Satın Alma Modeli:**

Bu danışmanlık modeli “çözüm arayanlara çözümü getirecek kişilerin” olmasına dayanmaktadır. Danışman örgüte örgüt politikası, ekonomi, psikoloji veya strateji gibi konularda bilgi sunar, örgüt de bu bilgiyi alır. Bu yaklaşım aynı zamanda “etkileme ve satma modeli” olarak adlandırılır (Ceylan ve Ağaoğlu, 2010). Bu model içinde yönetici veya bir grup, bilmek istediği bir şeyi veya yapılmasını istediği bir faaliyeti tanımlar. Satın alma, bu tür ihtiyaçları karşılayacak kapasitesinin tükendiğinin farkına vardığı zaman bir danışmana başvuracaktır (Kurulgan, 1996). Fakat sözü geçen modelin etkin ve yararlı olabilmesi için yerine getirilmesi gereken belli başlı koşullar vardır. Schein (1987, 2003) çalışmasında bu koşulları şu şekilde sıralamıştır;

- Danışmanlık hizmetini alacak kişi, örgütün sorunlarını doğru şekilde tanımlayıp belirlemiş olmalıdır.
- Danışan danışmanın kapasitesi ve sınırlarını doğru olarak tespit etmesi gerekir.
- Danışmanlık hizmetini alacak kişi, örgüt içindeki gereksinimleri çok titiz, ayrıntılı ve doğru olarak aktarması gerekir.
- Danışman probleme yönelik üst düzey alan bilgisi ve uzmanlığa sahip olmalı.

- Danışmanlık hizmetini alacak kişi, değişimin muhtemel sonuçlarını önceden kestirip kabullenmeli.
- Çözüm önerilerinin bilimselliği ve geçerlilikleri analiz edilmelidir.

- **Doktor-Hasta Modeli:**

Fiziksel bir sorun karşısında doktor isteyen bir hasta gibi örgüt yöneticisi de örgüt içindeki problemleri teşhis için değişim görevlisinden yardım talep eder. Danışmanlık hizmetini alacak sistem, danışmana sorunları veya başarısının düştüğü birimleri belirtir ve ondan sorunlarını çözmesini ister (Bumin,1979; 67). Danışmana devredilen tanılama yetkisinden dolayı, danışan-danışman ilişkileri üst düzeyde olabilmektedir. Danışanın danışmandan beklentisi, terapiyi etkili bir şekilde yapması ve olumlu sonuçlandırması yönündedir. Bu modelde yönetim, tüm yetki ve gücünü danışmana devretmektedir. Çünkü danışman bu modelde “rahatsızlığı” teşhis eder, terapi için gerekli “reçeteyi” verir ve müdahale ederek “hastalığı” iyileştirmek için reçeteyi uygular (Ceylan ve Ağaoğlu, 2010). Uygulamaya konulduğunda Doktor-Hasta danışmanlık modelinin belli başlı eksiklikleri ve olumsuz yönleri ortaya çıkmıştır. Schein (2003) çalışmasında bu modelin sözü geçen olumsuz yönlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir;

- Örgütle ilgili tüm bilgilere ve verilere danışmanın ulaşması beklenir.
- İşgörenler kendileri için sonuçların negatif sonuçlanacağını düşündüğünden test ve anketlere yanıltıcı cevap verebilir.
- Danışman, örgüt üyelerini gözlemlemeye zaman ayırmaz böylelikle gerçekçi verilere ulaşması zorlaşır.
- Örgüt yöneticileri, örgütsel bir hastalığa sahip olmadıklarını kanıtlamak için belli bilgileri saklayabilmektedir.
- Bu modelde örgüt yönetimi pasif durumdadır ve psikolojik bir baskı yaratır.

- **Süreç Danışmanlığı Modeli:**

Süreç yönelimli danışmanlık, danışana yapısal değişimi kendisinin gerçekleştirmesine yönelik destek vermeyi kapsamaktadır. Dışarıdan hiç bir şekilde yorum yapılmaz, danışanın öznel yorumları ile başa çıkmada, denetlemede ve gelişimi sağlamada destek verilir (Ceylan ve Ağaoğlu, 2010). Bu yönüyle süreç danışmanlığı sistemi diğer modellerden ayrılmış ve danışmanlık sistemine farklı bir bakış açısı getirmiş olur.

2.1.3. Süreç Danışmanlığı Kavramı

Süreç danışmanlığı, yönetsel analiz ve çalışma grup faaliyetlerini bünyesinde barındıran, sıklıkla tercih edilen bir örgüt geliştirme yöntemidir

(Bedeian, 1989; 321). Süreç danışmanlığı konusunda öncül çalışmalar, psikiyatrist Elliot Jacques tarafından yapılmıştır. Fakat bunu bir örgüt geliştirme yöntemi olarak yaklaşıp geliştiren Edgar Schein'dir (Bobbit vd.,1978; 329). Süreç danışmanlığı esas olarak belirli ihtiyaçlardan dolayı geliştirilmiştir. İşletmelerde süreç danışmanlığı, örgütsel ortamlarda kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan sorunların çözümü için, profesyonel uzmanlarca yürütülen bir yardım süreci olmaktadır. Bu danışmanlık modeli, beşeri faaliyet ve süreçlerin örgütsel başarı ve etkinlikte en önemli etmen olduğu ve teknik sorunların çözümü içinde ancak böyle bir danışmanlık kuramının gerekli olduğu fikrinden kaynaklanmıştır (Silah, 2003).

Süreç danışmanlığı modelinin kurucusu olarak kabul edilen Schein (1969; 9) bu modelin gelişme döneminde süreç danışmanlığını “danışanın çevresinde olan gelişmeleri algılamasına ve harekete geçmesine yardımcı olan bir danışmanın yaptığı faaliyetler süreci ” şeklinde tanımlamıştır. Zaman içinde fikir gelişmiş ve anlamsal çerçevesi oturmaya başlamıştır. 2003 yılına gelindiğinde Schein (2003) süreç danışmanlığını “danışanın iç ve dış çevresindeki değişimlerin gözlenip algılanmasına müsaade ettiği ve danışmanla beraber, ortaklaşa analiz edilip iyileştirilmesine yönelik ilişkilerin oluşturulduğu danışmanlık modeli” olarak tanımlamıştır. Süreç danışmanı, örgüte uzman tavsiyesinde bulunmaz, deyim yerindeyse doktorun hastasına yaptığı gibi davranmaz; aksine danışman örgüt üyeleriyle birlikte problemi tanılama amacıyla ortak olarak çalışır, danışman üyelerin problemleri görmelerine, anlamalarına yardımcı olur, bir iyileştirme üretmeye aktif olarak katılır (Balcı, 2002) .

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi özellikle altı çizilen nokta ortaklaşa yapılan bir faaliyet ve süreç olduğudur. Zaten Süreç danışmanlığının temel felsefesinde de bu fikir yatmaktadır. Kurulgan (1996) çalışmasında bunu bir çin atasözüyle açıklamıştır; “Karnı acıkan bir insan balık vererek, onun yalnızca bir kere doymasına yardımcı olursunuz, ona balık tutmayı öğreterek bir ömür boyu açlığını gidermiş olursunuz.”

2.2. Süreç Danışmanlığının Farkları ve Temel Özellikleri

Süreç danışmanlığı diğer düşünceler gibi belirli çerçeveleri vardır. Fakat kesin ve kalın çizgilerle ne uygulamalar, ne de düşünce yapısı belirlenmemiştir. Bu noktada süreç danışmanlığının da belli başlı temel özellikleri bulunmaktadır (Ceylan ve Ağaoğlu, 2010; Silah, 2003; Schein, 2003; Rolff vd.,1998);

- Süreç danışmanının temel uzmanlık alanı beşeri ilişkiler sürecidir.
- Süreç danışmanlığı uygulamaları bir örgüt geliştirme tekniğinin ötesinde bir çalışma takımı oluşturma tekniğidir.

- Süreç danışmanlığının en önemli hedefi, örgüt ve çalışma takımına, yapabileceği her katkının, takımın kendince yapabilmesi kapasitesinin geliştirilmesidir.
- Süreç danışmanlığının ilgi alanına, takım toplantılarında bireylerarası iletişimlerin türünün ve niteliğinin incelenmesi öncelikli olarak girmektedir.
- Süreç danışmanı liderin takıma takımında lidere uyumunu sağlamaya çalışır.
- Süreç danışmanlığı, danışana yapısal değişimin kendisinin gerçekleştirmesine yönelik destek vermeyi kapsamaktadır.
- Dışarıdan hiçbir şekilde yorum yapılmaz; danışanın öznel yorumlarıyla başa çıkmada, denetlemede ve gelişimi sağlamada destek verilir.
- Süreç danışmanlığının öz felsefesi, karşılıklı dönüşümlü olarak birlikte teşhiste bulunma ve süreç içinde hangi bilgilerin baskın ve yararlı olabileceğini analiz etmedir.
- Mükemmel bir örgüt yapısı ve mükemmel bir süreç olmadığı bilinci hakimdir.
- Danışman, problemin sorumluluğunu direkt olarak üstlenmeden, işbirliği yoluna gidilir.
- Daha net, daha gerçekçi verilere ulaşılacak adına, örgütün içinde keşif çalışmaları yapılır.
- Süreç danışmanının görevi, teşhis ve müdahale yöntemlerinin danışana kazandırılmasıdır.
- Motivasyon temelli ve geçmiş başarı ve gerçeklik bazlı bir anlayışı vardır.

Daha önce de ifade edildiği gibi süreç danışmanlığı, diğer danışmanlık yaklaşımlarıyla benzerlikler taşımaktadır. Fakat belirli noktalarda geleneksel danışmanlık anlayışıyla ayrılmaktadır. Bu nokta da pozitif yaklaşımların uygulanmasına müsait bir ortam yaratmakta, yaratıcılığı ve olumlu çalışma ortamının sağlanmasında bir zemin hazırlamaktadır. Silah (2003) çalışmasında bu farklılıkları aşağıdaki şekilde ifade etmiştir;

- Sistem danışmanı yapısal örgüt geliştirme sürecinde, örgüt içinde yeniden bir oluşum oluşturmanın bir sonucu olarak görev yapmaktadır. Örgüt geliştirme bir proje uzmanlığı olarak düşünüldüğünde danışman, örgütteki yapısal sorunların çözümünde hareket planlamasını, değişik çözüm sistemleri üretmeyi yani örgütü yapısal olarak değiştirmeyi hedef alır. Bunun için örgütsel amaçlara uygun stratejiler belirler, taslak planlar bir prosedüre göre hazırlanır ve uygulamaya koyar. Süreç danışmanlığında ise, örgüt

geliştirme sürecinin bir aşaması olmakla birlikte örgüt içi, bireysel, grup ve grup içi dinamikler konu edilir, gerekli yardım faaliyetleri organize edilir, uygulanır ve izlenir.

- Geleneksel danışmanlar genelde sendika modeline göre faaliyette bulunurlar. Açıkçası yönetimin ısmarlama bir sorununa çözüm önerileri getirilir. Sonra da danışman, geldiği gibi sessizce örgütten ayrılır. Örgüt geliştirmedeki süreç danışmanlığının danışmanlığı rolü; danışmanın reçete vermesini, çözüme yönelik rolünü reddeder. Aksine;

- Birlikte çalışma (Danışmanın kendi başına çalışması yerine, müşteri ile birlikte çalışmasıdır),

- Araştırma (Danışman müşteriye kendi problemlerini tanılama ve çözmek üzere gerekli bilgiyi toplamasında yardımcı olur).

- Süreç uzmanlığı (Kararların niteliğinden çok, kararların nasıl alınacağı üzerinde odaklaşır) olarak görünür.

2.3. Süreç Danışmanlığının Prensipleri

Daha önce de ifade edildiği gibi, görev açısından bakıldığında gerek doktor-hasta modeli, gerekse uzmanlık modeli olsun süreç danışmanlığı ile paralel bir çizgiye sahiptir. Fakat danışman-danışan ilişkileri, pozitif alt yapısı, geçmiş başarı ve değerlere bağlılık gibi bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Bu düşünceler doğrultusunda süreç danışmanlığının kurucusu olan Schein (1997) ilk olarak süreç danışmanlığı için sekiz prensip belirlemiştir. Bunlar;

1. Her zaman yardım sever ol.
2. Gerçekleri her zaman göz önünde tut.
3. Bilgisizliğinin farkında ol
4. Yaptığınız her şey bir müdahaledir.
5. Danışan, hem sorunun kendi hem de çözümdür.
6. Olayları akışına bırak fakat fırsatları elinden kaçırma.
7. Sürpriz durumlara hazırlıklı ol ve onlardan birşeyler öğren.
8. “Sorunları” paylaş.

Daha sonra bu sekiz prensibin üstüne Schein 2003 yılındaki çalışmasında iki tane daha prensip eklemiştir (Schein, 2003);

9. Herşey bir veridir; hatalar her zaman meydana gelir ve onlar öğrenmenin en iyi yoludur.
10. Zamanlama çok önemlidir.

Süreç danışmanlığının temel prensiplerine ve genel anlamda çerçevesine baktığımızda danışman ve danışanın ortaklaşa hareketinin öneminin altı dikkatle çizilmektedir. İkinci olarak geçmişteki yapılanların, yapılmakta olanların değerinin önemi ve ek olarak örgütte pozitif ve yardım sever bir hava oluşturmanın, danışmanlık süreci için önemi vurgulanmıştır. Bu açıdan bakıldığında Olumlu Sorgulama yaklaşımıyla paralellik arz etmektedir. Schein (1997) çalışmasında bu durumu “En iyi sonuçları veren müdahaleler; danışmanlığı yapılan örgütün geçerliliğini koruyan mevcut gerçekliğidir. Danışman kültürel gücün nereden geldiğini tespit etmeli ve bunu motivasyon kaynağının yeri olarak belirlemelidir. Bu nokta da Olumlu Sorgulama gibi yaklaşımlarda, danışanın olumlu özlemlerine, ideal durumlarına, gelecek hedefleri ve örgütün hoşlandığı durumlara üst düzeyde önem verilir.” şeklinde ifade etmiştir.

2.4. Süreç Danışmanlığında Örgütsel Değişim Aracıları

Schein (1961) süreç danışmanlığı ile ilgili öncül çalışmasında süreç danışmanının örgütsel değişim aracılarını ve müdahale yöntemlerini net şekilde sıralanamayacağını ifade etmekle beraber, belli başlı aracıları aşağıdaki şekilde ifade etmiştir;

• Ajanda (Gündem) Belirleme Aracıları:

Bu araçların amacı, grubun kendi içsel sürecinin daha iyi farkında olmasını sağlamaktır. Bunlar (Balcı, 2002; 170);

- Özel süreç analizi oturumlarını, düzenli iş toplantıları sonrasında grubun dikkatini iletişim kalıpları ve liderlik stilleri gibi sorunlara yöneltmek üzere düzenlemek.
- Gruba bir toplantı sonrası tepki formu tamamlamak, kendi verilerini tabloştürmak ve sonuçları yorumlamak.
- Gruba kendi gündem (yol haritası) düzenleme prosedürlerini analiz etme ve geliştirmede yardımcı olmak.
- Ofisten uzak, grup içindeki kişilerarası süreçleri araştırmak için toplantılar düzenlemek.
- Gruba bireyler, gruplar ve yönetim süreci hakkındaki ilgili kuramları takdim etmek.

• Gözlemlerin ya da Diğer Verilerin Geri Beslemesi:

Takıma süreç analizi ya da normal çalışma zamanlarında geribesleme verilmektedir. Geribesleme, veri toplama ya da toplantı sonrasında bireysel olarak da yapılmaktadır (Silah, 2003).

- **Birey ya da Grup Danışmanlığı:**

Geri dönüşlerle beraber örgüt içinde bireyler ve gruplar “daha iyi sonuçlar için nasıl değişebilirim” sorusu sormaya başlar. Bu noktada danışman, gerektiğinde bir koç gerentiğinde ise bir danışman olacaktır. Danışman danışanına tavsiye vermemeli ve yönlendirici olmayan tarzda olmalıdır (Balcı, 2002).

- **Yapısal Öneriler:**

Takım üyeliği, iletişim ve etkileşim modelleri, iş dağılımı, sorumluluk artması ve otorite hatları konularında yapılmaktadır (Silah, 2003). Danışman müşteriye, çeşitli çözümlerin sonuçlarını değerlendirmelerinde ya da düşünülmemeyen seçenekleri önermede yardımcı olmalıdır (Balcı, 2002).

3. OLUMLU SORGULAMA YAKLAŞIMI

Son yıllarda, sürdürülebilir örgüt başarısı için insan ve insani değerlere olan ihtiyaç anlaşılmıştır. Dahası bu değerlerin hayati önemi fark edilmiştir. Her örgütün rekabet ortamında en önemli kaynağı nitelikli ve bilgili insandır (Drucker, 1998). Bu nedenle; alışlagelmiş olan yönetim anlayışıyla oluşturulmuş “işgören ve örgüt sistematik bir makinedir” anlayışının yerine post modern yaklaşımlar almaktadır. Kesken ve İliç (2008) çalışmasında bunu “örgütlerin ve yöneticilerin rasyonelliğine dayanan yönetim teorileri artık yıkılmaya başlamıştır. Sarsıntının başlaması ilk olarak Simon’un ortaya attığı “sınırlı rasyonellik” kavramıyla başlamıştır. Sınırlı rasyonellik olarak adlandırılan bu durumda karar vericinin kararının en rasyonel seçenekten ziyade, en tatminkâr seçenek üzerinde olduğu varsayılır.” olarak aktarmıştır. Başka bir ifadeyle artık rasyonel ve ampirik seçeneklerden ziyade en tatminkar seçenekleri örgüt olarak ortaklaşa değerlendirmek; günümüz karmaşık rekabet piyasası için uygun olacaktır. Bu noktada insan fikirleri ve duyguları ön plana çıkmaktadır.

Bugünün rekabet koşullarının sert, değişken ve çoğu zaman önceden sezilemez koşullarında ayakta durabilmek, örgüt olarak başarılı şekilde hayata devam edebilmek giderek zorlaşmaktadır. Son olarak, 2008 yılında Amerika’da yaşanan bankacılık krizi de göstermektedir ki alışlagelmiş yönetim anlayışında mevcut bazı yöntem hataları bulunmaktadır. Karmaşık hata bulma yöntemleri, ileri risk analizleri, neredeyse kusursuz görülen sayısal yöntemler ve sert denetleme sistemlerini bazen değişken insan yapısını ve beklentilerini analizde yetersiz kalmaktadır ayrıca insan faktörünü ve örgütü yaşayan bir organizma olarak görmek yerine birkaç rakamdan ibaret veri ve çözülmesi gereken bir problem olarak görmektedir. Daha basit bir ifadeyle rasyonel düşünce yapısıyla sadece nicel yöntemlere

dayalı kararlar almak ve strateji oluşturmak örgüt başarısı için yapılacak kritik bir hatadır.

Düşünce yapısındaki bu değişim ve ihtiyaç, problem çözme yöntemlerini de etkilemiştir. Geleneksel yaklaşımdan uzak olma temelinde, daha motive edici bir süreç bulma ve bu sürecin içine duygusal sağlık ve güçlü değerler katarak karar alabilme anlayışı benimsenerek olumlu sorgulama yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu oluşumu tetikleyen, pozitivist yaklaşımın sosyal ve psikolojik realiteleri durağan, sabit ve değişmez (Bushe,1995) olarak nitelendirmesidir. Bu doğrultuda birçok Pozitif Yönetim Yaklaşımı geliştirilmiştir. Bunlardan biri olan Olumlu Sorgulama Yaklaşımı; çalışanların değişen beklentilerine ve kurumsal değişime sunduğu reformsal yaklaşımla öne çıkmaktadır.

Yaklaşımın fikir babaları olan David Cooperrider ve Suresh Srivastva (1987; 159) “Bize normatif vizyonu geliştirme, grup, örgüt ve toplumun isteklerini bir bütün olarak geliştirmeye yardım eden hem bir bilgi araştırma hem de bilinçli toplu eylem teorisi yaklaşımıdır” olarak tanımladığı olumlu sorgulama oldukça yeni bir yaklaşımdır. 1987 yılında düşüncenin ortaya atılmasından bu yana; Gervase Bushe, Diana Whitney ve Amanda Trosten-Bloom gibi araştırmacılar; düşünceyi temellendirip geliştirmişlerdir. Türkiye’de de hızla yayılmaya, kişisel gelişim ve danışmanlık şirketleri tarafından kullanılmaya başlanmış fakat akademik çevrede hak ettiği ilgiyi bulamamıştır.

3.1. Olumlu Sorgulama Kavramı ve Teorik Temelleri

Olumlu Sorgulama metodu 1980’lerin başında David Cooperrider ve Suresh Srivastva tarafından geliştirilmiş, insanların ve örgütlerin gelişiminde kullanılan bir metodolojidir. Literatürde “AI” olarak da geçen Olumlu Sorgulama, “Appreciative Inquiry”nin Türkçe karşılığıdır. “Appreciation” kelimesi, kelime anlamı olarak; değer vermek, kadrini bilmek, diğerlerinin iyi yönlerini ortaya çıkarmak demektir. “Inquiry” kelimesine bakıldığında ise sistematik analiz yapmak, üzerinde çalışmak, keşife açık olmak anlamında kullanılmaktadır. İkisi bir arada kullanılınca; olumlu yönde değişim, sorgulama metodunu, daha doğru bir ifadeyle “Olumlu Sorgulama” yaklaşımını tanımlamaktadır. 1980’lerde geliştirilen bu yaklaşımın iş yaşamına uygulanması, organize biçimde sunulması 1987 yılından itibaren gerçekleşmiştir. O yıllarda “Pozitif Yönetim” ismiyle kitaplara konu olan yaklaşım, bugün “Olumlu Sorgulama” adı altında değişim yönetimi uzmanları tarafından dünya çapında yaygın olarak kullanılmaktadır (Yurdakul, 2009).

Olumlu sorgulama yaklaşımı fikri ilk olarak, 1980 yılında David Cooperrider’in doktora çalışması olarak ortaya çıkmış, 1984 yılında ise ilk defa geliştirmekte olduğu yaklaşımı akademik dünyaya sunmuştur (Watkins

ve Mohr, 2001). Daha önce de belirtildiği üzere 1987 yılında Srivastva ile birlikte "Appreciative inquiry in organizational life" isimli çalışmalarında ilk defa olumlu sorgulama resmi olarak profesyonel çevreyle buluşmuştur.

Olumlu sorgulama düşüncesini anlayabilmek için öncelikle tanımlara bakmaktansa, bu fikrin altında yatan düşüncelere odaklanmak daha doğru olacaktır. Bushe (2010) çalışmasında da belirttiği gibi, olumlu sorgulama yaklaşımı post modern bir yapıya sahiptir; özünde ve düşüncenin merkezinde mantıksal pozitivizmin kalıplarına, problem merkezli yapısına, karşı bir başkaldırı vardır. Çünkü olumlu sorgulama örgütleri “çözülmesi gereken bir problem” olarak değil “takdir edilecek bir mucize olarak” görmektedir (Bushe,1995). Yalnız bu bakış açısının bile örgüte yansıtılması örgüt içi motivasyon ve duygusal bağlılık noktasında etkili olacaktır. Çünkü örgütü hantal bir iş yükü ve hatalar birikimi olarak gören örgüt üyesinde pozisyonu ne olursa olsun bağlılık ve tatmin boyutunda itici bir güç oluşması muhtemeldir.

Gergen (1990) çalışmasında bu yaklaşımı, “sosyo-rasyonel paradigmanın bir ürünü” olarak nitelemiştir. Sosyo-rasyonelistler, sosyal sistemler hakkında savunduğumuz teoriler ve sahip olduğumuz inançlarımız “sosyal gerçekliğin” üzerinde güçlü bir etkisi olduğunun, sadece yapmak ve görmek değil, onu yapabileceğine güçlü olarak inanmanın onu yaratacağı fikrini savunur (Bushe,1995). Cooperrider ve Srivastva da benzer yönde düşünmektedirler. Bunu “ Sosyal olaylar kavramsal sezgiler tarafından yönlendirilir ve sadece insanın hayal gücüyle sınırlıdır: fikir ve eyleme bağlı olarak toplumsal düzen sonsuz derecede değişim kapasitesine sahiptir” (Cooperrider and Srivastva, 1987; 139) olarak ifade ederler. Başka bir deyişle çözümler ve sonuçlar değişkendir ve sayılamayacak çokluktur. Tek ve kusursuz doğru olmadığı gibi buna ulaşmaya çalışmak örgütleri yıpratıcı bir çaba olacaktır. Buna harcanacak enerjiyi en tatminkar, ortaklaşa ulaşılmış, yapılmış ve tekrar ulaşılmaya mümkün olacak çözüm arayışlarına harcamak daha uygun olacaktır. Bu nokta da örgütsel değişim, yönetim ve problem çözme anlayışına yeni ve reformsal bir yaklaşım olan olumlu sorgulama yaklaşımı, alternatif post modern bir seçenek sunmaktadır.

Olumlu Sorgulama Yaklaşımının tanımlarına baktığımızda ise; sistemin kurucusu olan Cooperrider ve Srivastva (1987) “insanlar, örgütler ve onları çevreleyen dünya için in iyiyi ortaklaşa bulma araştırmasıdır.” olarak tanımlamışlardır. Hammond (1998: 6) çalışmasında “örgütte işleyen durum üzerine yoğunlaşır, Sorgulama süreci somut olarak örgütün yüksek ivmede olduğu anları saptayarak, örgütün olmak istediği noktayı tarif eder. Çünkü mevcut durumlar gerçek deneyim ve olaylara dayanır. Bu sayede insanlar başarılarını nasıl tekrar edeceklerini bilirler.” şeklinde belirtmiştir. White (1996) olumlu sorgulamayı “Olumlu Sorgulama hayatlarımızdaki

olumlu durumlara yoğunlaşır ve bunları negatif olanların çözümünde kullanır. Problem çözme yönteminin tersidir.” şeklinde ifade etmiştir.

Olumlu Sorgulamanın tanımlarına ve ortak özelliklerine bakıldığında aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Kelm, 2005);

- Değişim için pozitif ve güç bazlı bir yaklaşımdır.
- İnsanlar ve çevrelerindeki dünya için en iyi olanı belirler.
- Geleceği şekillendirmeye ilham verir.
- Daha fazla ne isteniyor fikrine odaklanır.
- Pozitifliğin özünü bulmak ve serbest bırakmaktır.

Olumlu Sorgulama yaklaşımın kurucuları olan Cooperrider ve Srivastva (1987) bu yaklaşımı “Son on yıldaki sosyal sistemlerin değişim metotları ve örgüt teorileri içinde en etkileyici olanlarındandır.” şeklinde değerlendirmişlerdir. Olumlu sorgulamayı bu kadar farklı yapan özelliği geleneksel yönetim anlayışından kritik noktalarda farklılık göstermesidir. Hammond (1998)’un çalışmasında altını çizdiği gibi; geleneksel yaklaşımlar esas olarak şuan ki duruma odaklanır ve örgütün doğru çalışmayan kısımlarını analiz etme ve problem çözüm süreçleriyle sorunun üstesinden gelmeye çalışırlar. Oysa ki olumlu sorgulama yaklaşımında geçmiş keşfedilir ve “gelecekte ne olacak” hayali dile getirilir. İşte tam bu noktada olumlu sorgulama diğer bakış açılarından ayrılır. Çünkü geleceğin şekillendirilmesi, yaşanmış geçmişin gerçekliğine bağlıdır (Demir vd., 2010). Tablo 2’de geleneksel yaklaşımla Olumlu Sorgulama yaklaşımının arasındaki bakış açısını göstermektedir (Yurdakul, 2010).

Tablo 2: Geleneksel Yaklaşım Ve Olumlu Sorgulama Yaklaşımı Arasındaki Bakış Açısı Farkları

Geleneksel Yaklaşım	Olumlu Sorgulama Yaklaşımı
Eksikliklere ve sorunlara odaklanma	Fazlalıklara ve potansiyele odaklanma
Problem ve ihtiyaçları tespit etmeye yönelir.	En iyi performans gösterdiği dönemi tanımlar.
Nedenleri inceler.	Başarıları inceler.
Problemlere çözüm bulmayı hedefler.	Üzerinde durulması gereken iyi özellikleri bulmaya çalışır.
Yapılacak işleri planlar.	Kaderini çizer. İdeal durumu tahayyül eder.
Temel varsayım: İşimiz, ana problemlerin üzerinden gelmek	Temel varsayım: İşimiz, potansiyelimizi ortaya çıkartıp en iyi performansımızı yakalamak

Kaynak: Yurdakul, S., (2009) “Olumlu Sorgulama (AI): Teorik temelleri; pratikte uygulanması” www.ikedaconsulting.com, erişim tarihi: 08.01.2011

3.2. Olumlu Sorgulama Prensipleri

Olumlu sorgulama yaklaşımı 80'li yıllarda oluşturulduktan ve temellendirildikten sonra yaklaşım gerek akademik gerekse danışmanlık şirketleri arasında hızla kabul görmüş ve uygulanmaya başlanılmıştır. Bu süreç içerisinde; uygulamaya geçilme aşamasında uygulayıcılara bir yol haritası çizmek dahası belli prensipler oluşturmak gerekmiştir. Bu noktada Cooperrider ve Whitney (1999) olumlu sorgulamanın beş temel prensibinden söz etmişlerdir;

1. Yorumlama Prensipleri:

- Gerçeklik ve kişilik eş zamanlı oluşur.
- Doğru kişiseldir ve kesin bir doğru yoktur.
- Kişiler arasında derinlemesine bir bağ vardır.
- Kelimeler dünyaları yaratır. Gerçeklik dil aracılığıyla inşa edilir.
- Çevremizi kendi bakış açımızla algılarız.

2. Eşzamanlılık Prensipleri:

- Kendi sorularımızın yarattığı bir dünyada yaşıyoruz.
- Ne zaman ki sorgulamaya başlarız, o zaman değişim başlar.
- Koşulsuz pozitif sorgulamayla dönüşümsellik yakalanır.
- Merak duygusu geliştirilmelidir.

3. Duygularla Yaklaşma Prensipleri:

- Hayat deneyimi oldukça zengindir.
- İnsan araştırma duygusuyla doğar.
- Neyin üzerine odaklanırsak o konu gelişir.
- Takdir edebilmeliyiz.
- Daha az değil daha fazla ne istendiği bulunmalı.

4. İleriye Dönüklük Prensipleri:

- Pozitif hayal kurma pozitif bir gelecek hazırlar.
- Vizyon belirlemek kader belirlemektir.
- Karar almadan önce vizyon oluşturulmalı.
- Kavraya bildiğimiz şey anladığımız şeydir.
- Büyük değişimler küçükten başlar.

5. Pozitif Olma Prensipleri:

- Pozitif duygular düşünme ve yaratma gücünü artırır.

- Gücü ve onu destekleyen faktörleri tanımlanmalıdır.

Esnek ve kendi de yapısal anlamda gelişime açık olan olumlu sorgulama yaklaşımı, prensipleri günlük hayata adaptasyon sürecinde Whitney ve Trosten-Bloom (2003) tarafından tekrardan gözden geçirilmiş ve olumlu sorgulama yaklaşımına üç yeni prensip eklenmiştir;

6. Bütünlük Prensibi:

- Bütünlük parçaya göre daha kapsamlı düşünme fırsatı sunar.
- Şu anı anlamak bütünü anlamaktan geçer.

7. Kanunlaştırma Prensibi:

- Ne istediğini somutlaştır.
- Sadece bir şeyler yapmayı dene.

8. Seçim Serbestliği Prensibi:

- İç ve dış güçlerden bağımsız olmak bir tür özgürlüktür.
- İç netlik bize özgür bir hayatı kovalamamıza izin verir.

Bu üç disiplin, araştırmacıların büyük ölçekli örgütlerde ve toplumsal değişim çalışmalarındaki deneyimlerden yola çıkılarak hazırlanmıştır (Kelm, 2005). Başka bir ifadeyle Whitney ve Trosten-Bloom'un eklemiş olduğu bu üç disiplin; olumlu sorgulamanın uyum yeteneğinin göstergesi sayılabilir. Olumlu sorgulama yalnız küçük ölçekli deneysel alanlarda değil büyük ölçekli örgütler ve toplumsal değişim projelerinde de kullanılmaya uygundur.

Son olarak 2005 yılında ard arda yapılan iki çalışmayla olumlu sorgulamanın prensipleri 10'a çıkmıştır. Barrett ve Fry (2005) çalışmalarında "Öyküleme prensibini", Stavros ve Torres (2005) ise "Farkında olma" prensibini eklemiştir.

9. Öyküleme Prensibi:

- Kendi hayatlarımızla ilgili hikâyeler kurarız.
- Hikâyeler dönüşümseldir.

10. Farkında Olma Prensibi:

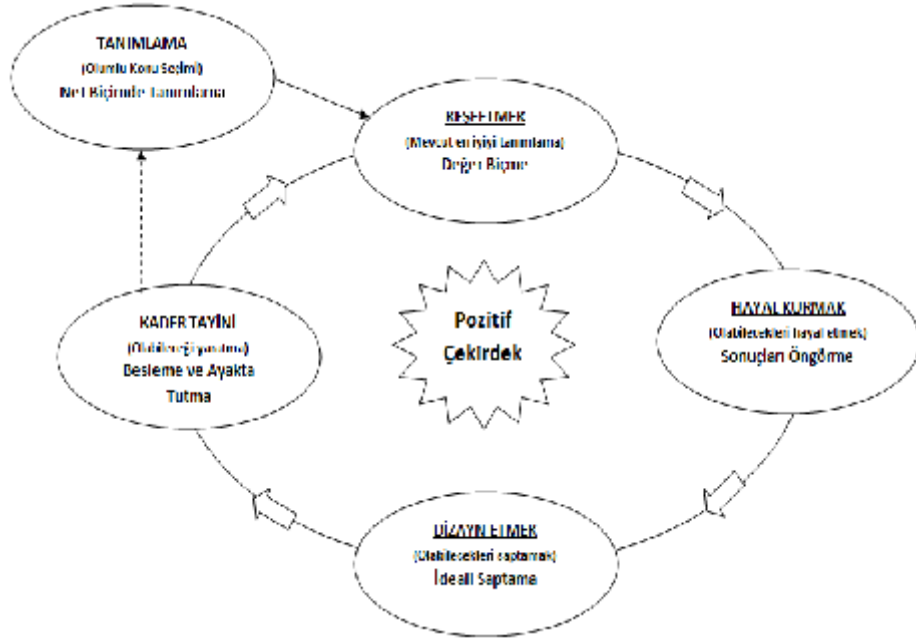
- Olumlu sorgulama prensipleri anlaşılmalı ve onlara entegre olunmalı.
- İyi ilişkiler kurmak için belirlenen ilkeler önemslenmeli.
- Döngüyü kavramalı eylem ve yansımaların farkında olunmalı.

3.3. Olumlu Sorgulama Süreci

Cooperrider ve Whitney (1999) çalışmalarında ilk olarak, Olumlu Sorgulama yaklaşımında 4-D döngüsü denilen: Discovery (Keşif), Desing

(Tasarım), Dream (Hayal Etme) ve Destiny (Kader Belirleme) şeklinde bir süreçten söz etmiştir. Daha sonra Whitney ve Trosten-Bloom (2003) çalışmasında 5. bir boyuttan söz etmiştir o da “olumlu konu seçimi”dir. Fakat daha sonra bu yeni basamak diğer 4D’ye oyun sağlayarak Definition (Tanımlama) ismini alarak sürecin beşinci D’sini meydana getirmiştir.

Olumlu sorgulama yaklaşımın 5-D modeli sunulara, büyük toplantılara, tüm örgütsel sistemin değişim çabalarına kılavuzluk etmek için kullanılmaktadır. Bununla beraber kişisel gelişim veya koçluk, ortaklık anlaşmalarının hazırlanması, büyük çaplı toplumsal ve örgütsel değişim çalışmalarında da kullanılmaya uygundur (Donnan,2005). Nepal’daki küçük toplum gruplarında ve diğer gelişmekte olan toplumlardan, ABD’deki büyük karmaşık şirketlere kadar geniş bir çerçevede uygulanmıştır. Uygulama alanları; müşteri anketleri, yeni işgören oryantasyonu, projeler, topluluk seferberlik değerlendirmeleri ve strateji formülasyonlardan, vizyon oluşturmaya kadar değişmektedir (Demir vd., 2010).



Şekil 1: Olumlu Sorgulama Yaklaşımının 5-D MODELİ

Kaynak: “Whitney, D. and Trosten-Bloom, A. (2003:6) *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.” ve Donnan, S. (2005), “What is Appreciative Inquiry?”, www.metavolution.com, erişim tarihi: 07.01.2011. çalışmasından yararlanmıştır.

Yaklaşımları tek tek ele almak gerekirse;

- **Definition (Tanımlama):** Modelin temelinde olumlu başlık/konu seçimi yatmaktadır. Her olumlu sorgulama modelinin en önemli parçasıdır. Örgütsel kaderin oluşmasında sorulması gereken ilk sorunun cevabıdır. Değişim hareketinin çekirdeğini oluşturur. Bunlar olumlu durumları ve örgüt içindekilerin gerçekten olmasını istediği başlıklar olmalıdır (Whitney ve Trosten-Bloom, 2003)

Donnan (2005) çalışmasında olumsuz bir durumu nasıl olumlu bir başlığa çevrileceği konusunda örnekler de vermiştir.

Tablo 3: Olumlu Başlık Oluşturma

<i>OLUMSUZ KONU</i>	<i>OLUMLU BAŞLIK</i>
Müşteri Tatminsizliği	Müşteri Memnuniyeti
Güçsüzleştirilen Bürokrasi	İlham Verici Demokrasi
Cinsel Taciz	İşyerinde Olağanüstü Karşı Cins Ortaklıkları
Çapraz Fonksiyonel Çatışma	Sınır Olmadan İşbirliği
Düşük Moral	Yüksek Motivasyon
Yüksek devir Hızı Oranları	Manyetik Bağ
Şikayet Azalması	Coşkulu Katılım Ve Pozitif Enerji

Kaynak: Donnan, S. (2005), "What is Appreciative Inquiry?", www.metavolution.com, erişim tarihi: 07.01.2011

Tablodan da anlaşılacağı üzere, olumlu başlıklar oluşturulurken olumsuz durumlardan ziyade, başarılı olmuş olumlu durumlara odaklanmalıdır.

- **Discovery (Keşfetmek):** Başarılı, mutlu eden sonuçların irdelendiği, keşfedildiği bu safhada katılımcılarla yapılan detaylı mülakat seansları sonunda, geçmişteki başarı ve mükemmeliyet dönemlerini keşfederler (Yurdakul, 2009).

- **Dream (Hayal Kurmak):** Hayal kurma aşaması, geleceğe dair net sonuç-odaklı bir vizyon oluşturmak için ne olabileceği hakkında hayal kurmaktır. Katılımcı gruplar ideal örgüt için kendi bireysel vizyonlarını ve gelecek birkaç yıl içinde neler olacağını tartışır. Bu tartışma itibaren grubun toplu vizyonu geliştirilir. Bu safhada geçmiş başarı ve değerler temel teşkil etmek üzere gelecek canlandırılır (Demir vd., 2010).

- **Design (Dizayn Etmek):** Yeni yapı ve süreçlerin tasarımı; Bu aşamada kısa ve uzun vadeli hedefler belirlenir (Yurdakul, 2009). Örgütü geleceğe taşıyacak sosyal ve teknik altyapı çalışmaları detaylı olarak dizayn edilir (Dunnann,2005).

• **Destiny (Kader Tayini):** Bu son aşamada; hayal edilen ve tasarlanan hedeflere ulaşmak için gereken stratejiler, politikalar belirlenir. İşlerin ismi konur, sorumlular belirlenir (Demir vd., 2010). Olumlu bakış açısının güçlendirilmesi bir amaç etrafında bütün sisteme umut verip ivme kazandırmasına imkan verir ve tıpkı bir jazz grubu gibi doğaçlama olarak öğrenme ve uyum sürecini yaratır (Barrett, 1995).

5-D modeli göz önüne alındığında olumlu sorgulamanın hayata geçirilmesi için bir yol haritası oluşmaktadır. Fakat unutulmamalıdır ki her durum ve örgüt bir ve tektir. Başka bir ifadeyle olumlu sorgulamanın uygulaması, örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Esas olan olumlu sorgulama yaklaşımının özünü kaçırmamaktır. Olumlu sorgulama örgüt içinde pozitif bir ortam yaratacak ve karşılıklı güven ve etkin iletişim imkanı sunacaktır. Negatif odaklı düşünce yapısını değiştirmek, pozitif düşünce yapısını getirmek zor ve karmaşık bir süreçtir. Bu noktada her bir katılımcıyı sürece dahil edip konuşturmak ve dinlemek kritik önem taşımaktadır. Truschel (2007) çalışmasında bu düşünce yapısının değişimdeki zorluğu ve olumlu yaklaşım sürecindeki serbestliklerin getirdiği farklılığı “İnsanlar gündelik hayatlarında negatif olaylar üzerine odaklanırlar. Örneğin bir gün içinde 999 tane harika olay yaşansa ve bir tek negatif olayla karşılaşılrsa, çoğumuz 999 olumlu olay yerine bir tek kötü olaya odaklanırsınız. Negatiflik bizi tüketmektedir. Olumlu sorgulama bu anlamda diğerlerinden farklıdır Çünkü insanların hem sosyal hem de iş hayatlarındaki çalışmalarında, pozitif düşünmeye teşvik eder.” şeklinde ifade etmiştir.

5. SONUÇ

Endüstri devriminden bu zamana kadar olan süreçteki çabaların ortak noktası, “Örgütlerin mükemmelere doğru daha nasıl geliştirilebileceği?” sorusuna cevap arama çabalarına odaklanılmasıdır. Zamanın karmaşık ve durdurulamaz özelliği, değişen insan davranışlarına paralel oluşan çeşitli çalışan jenerasyonları, teknolojideki hızlı değişim ve dönüşüm, çevrenin unsurlarına yapılan yeni eklentiler, örgüt yönetimi kavramını da doğal olarak canlı ve geliştirilmesi gereken bir kavram haline getirmektedir. Örgüt yapısının organik olma özelliği de zaten bu durumu doğal hale getirmektedir. Örgütleri oluşturan tüm unsurların her zaman değişime ve gelişime açık olması onların bazen yeni yaklaşımlara, bazen de eskilerdekilerin yeni versiyonlarına ihtiyaç duymasına yol açmaktadır. Kimi zaman ise birkaç önemli kavramın kombinasyonu, temel sorunlara ilaç olabilmektedir. Süreç Danışmanlığı ile Olumlu Sorgulama bu çalışmada önerilen, araştırılan ve özellikle birlikte kombine edildiğinde örgüt gelişimine katkı sağlamasında büyük rol oynayabileceği düşünülen, iki önemli yaklaşım olabileceği düşünülmüştür.

Süreç Danışmanlığı yönetici adına; çalışanlarla birlikte onların yetenek ve kabiliyetlerini geliştirerek mevcut problemlerin çözümüne katkı sağlayan ve bunu da gerçekleştirirken, grup ve kişilerarası ilişkiler bağlamında uygulamalara yer veren gerçek bir rehberdir. Çalışanlar arasında gerçek bir rehber olabilmek, olayların olumlu yönleriyle ele alınması öğretisinin benimsenmesiyle başlamalı ve öyle de olabilmeli. Sorgulamalarını olumlu yapabilen Süreç Danışmanları ise örgüt gelişimini anlak ve suni çabalarla değil kalıcı ve sürdürülebilir prensiplerle olmasını sağlarlar.

Süreç Danışmanlığı ve Olumlu Sorgulamada, birbirine çok benzer ve destekler nitelikte bazı ortak ilkeler tespit edilmiştir.

- “Her zaman yardım sever ol.” ile “Pozitif olma” prensibi,
 - “Bilgisizliğinin farkında ol” ile “Farkında olma” prensibi,
 - “Olayları akışına bırak fakat fırsatları elinden kaçırma.” ile “İleriye dönüklük” prensibi,
 - “Sorunları paylaş.” ile “Duygularla yaklaş” prensibi,
 - “Zamanlama çok önemlidir.” ile “Eş zamanlılık” prensibi,
- şeklinde ortak ilkeler olup karşılıklı diğer ilkelerde, birbirlerini destekler niteliktedir.

Bunlarla beraber Süreç Danışmanları, Olumlu Sorgulamada tavsiye edilen bakış açılarını yakalamak zorundadır. Örneğin örgüt içinde;

- Sorunlar yerine potansiyele odaklanma,
- Performansın düşük olma sebepleri yerine, yüksek olunan dönemin nedenleriyle ilgilenme,
- Nedenlerden çok başarıları inceleme,
- Problem odaklılık yerine potansiyele öncelikli olma gibi.

Böylelikle Süreç Danışmanları örgüt içinde eğer Olumlu Sorgulamayı benimseyebilirlerse ki işleri gereği mutlaka benimsemeliler ve bu sayede;

- Örgüt içinde daha çabuk ilham verici olabilirler.
- Sınırsız işbirliği sağlayabilirler.
- İşgörenler ve örgüt arasında bağlılık, daha hızlı ve kalıcı olabilir.
- Katılımcı bir yönetim sağlanacağından, sinerji üstü bir pozitiflik yakalayabilirler.

KAYNAKÇA

- Balcı, A., Örgütsel Gelişme , 3.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Barrett, F. ve Fry, R., Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Cooperative Capacity Building. Chagrin Falls, OH, Taos Institute Publishing, 2005.
- Baykuş, M.A., Örgüt Geliştirmede Liderin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2003.
- Bedeian, A.G., Management, 2. Baskı. Hinsdale, IL: Dryden Pres, ABD, 1989.
- Bennis,W.G., OD It's Nature, Origins and Prospect, Massauthes:Addison Wesley P.C., 1969.
- Bobbitt, R.; Breinholt, R.; Doktor,R.; McNaul, J. , Organizational Behavior: Understanding and Prediction, 2. Baskı, Prentice – Hall Inc.,Englewood Cliffs, 1978.
- Buluç, B., Eğitim Örgütlerinde İKY İşlevlerinden Danışmanlık İşlevinin Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi, Ahi Evran Üniversitesi KEFAD Dergisi, 7(2), ss. 127-144, 2006.
- Bumin B., Örgüt Geliştirme, Kalite Matbaası, Ankara, 1979.
- Bushe, G.R., Appreciative Inquiry: Theory and Critique, 2010, <http://www.gervasebushe.ca/AITC.pdf>, Erişim Tarihi: 07.01.2011
- Bushe, G., Advances in Appreciative Inquiry as an Organization Development Intervention, Organization Development Journal, Cilt: 13, Sayı: 3, ss.14-22, 1995.
- Ceylan, M. ve Ağaoğlu, E., The Counseling Role of Education Counselors and Counseling Models, ilköğretim Online, 9(2), 541-551, 2010.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D., Appreciative inquiry: A Positive Revolution in Change. In P. Holman & T. Devane (Eds.), The Change Handbook: Group Methods for Shaping The Future,San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1999.
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S., Appreciative Inquiry in Organizational Life. In R. Woodman & W. Pasmore (eds.) Research in Organizational Change and Development, Greenwich, CT: JAI Press, Cilt 1, 129-169, 1987.
- Demir,C.; Öztürk, U. C. ve Erkal, H., Appreciative Inquiry: A Reformative Approach In Management, Cengiz Demir (ed), “Contemporary

- Issues In Management And Organizations:Principles And Implications”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, ss.249-268, 2010.
- Dereli, T., Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayınları, İstanbul, 1981.
- Dinçer, Ö., Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler, Marmara Üniversitesi İİBF Yayını, İstanbul, 1994.
- Donnan, S., What is Appreciative Inquiry?, 2005, www.metavolution.com/rsrc/articles/whatis_ai.htm, erişim tarihi: 07.01.2011.
- Drucker, P.T., Gelecek İçin Yönetim, Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yay., 5.Baskı, Ankara, 1998.
- Ertan, S., Yönetim Danışmanlığı ve Ülkemizde Danışmanlık Firmalarının Yaşadıkları Sorunlar ve Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi S.B.E Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- French, W.L. ve Bell, C.H., Organization Development:Behavioral Science Interventions For Organization Improvement, 4. Baskı., Englewood:Prentice Hall, 1990.
- French, W.L. ve Bell, C.H., “Organization Development: Behavioral Science Interventions For Organization Improvement”, 2.baskı, Englewood:Prentice Hall, 1978.
- Gergen, K., Affect and Organization in Postmodern Society, In S. Srivastva & D.L. Cooperrider (eds.), Appreciative Management and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, pp.153-174, 1990.
- Hammond, S.A., The Thin Book Of Appreciative Inquiry, (2.Basım), Plano,TX: Thin Book Publishers, 1998.
- Kayral,İ., Küçük Ve Orta Boy İşletmelere (Kobi) Yönelik Danışmanlık Ve Eğitim Hizmetleri Pazarı Ve Seçilmiş Bir Bölgedeki Kobi’lerin Yapılarının Danışmanlık Ve Eğitim Hizmetleri İhtiyaçlarına Etkileri Üzerine Bir İnceleme, Gazi üniversitesi S.B.E Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.
- Kelm, J. ,Appreciative Inquiry Principle Summary, 2005, http://www.appreciativeliving.com/files/Kelm_AI_Principle_Summary.pdf, Erişim Tarihi: 08.05.2010.
- Kesken, J. ; İliç, D., Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları Ve Analizi , Ege Akademik Bakış Dergisi, cilt: 8, sayı: 2, ss. 451-468, 2008.

- Kılınç, T., Takım Kurma Ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, s.53-54, 1986.
- Koç, U., Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar Ve Davranışsal Yaklaşım, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi ,C.X I,S I,ss.151-165, 2009.
- Öncül, M.S., Örgüt Geliştirmede Danışmanlık Süreci, 33(1), ss.153-16, 2000.
- Özen, Ş., Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım:Örgüt Geliştirme, Amme İdare Dergisi, 24(4), 2001.ss.89-106
- Pettigrew, A.M., Towards a Political Theory of Organizational Intervention, Human Relations, 28(3), ss.191-208, 1975.
- Robbins, S.P., Örgütsel Davranış Temelleri, çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş, Eskişehir, 1994.
- Rolff, H.G.; Buhren, C. G.; Lindau-Bank, D. ve Müller, S., Manual Schulentwicklung. – Handlungskonzept Zur Pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB). Weinheim: Beltz Verlag, 1998.
- Schein, E. H., Prozessberatung für die Organisation der Zukunft- [Geleceğin Örgütleri için Süreç Danışmanlığı]. Çev. Isabella Bruckmaier. 2. Baskı. Bergisch Gladbach: EHP Verlag, 2003.
- Schein, E.H, The Concept of Client from a Process Consultation Perspective: A Guide for Change Agents, 1997,
- <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2647/SWP394636987393.pdf?sequence=1>, erişim tarihi: 30.01.2011.
- Schein, E.H., Process Consultation: Lesson For Managers, C.2, Addison-Wesley Pub. Co., ABD, 1987.
- Schein, E.H., Process Consultation: It's Role In Organization Development, Addison-Wesley Pub. Co, Mass, 1969.
- Schein, E.H., Process Consultation: Its Role In Organization Development, Reading Mas., Addison-Wesley Pub. Co, ABD, 1961.
- Silah, M., Sanayi İşletmelerinde Önemli ve Çağdaş Bir Gereksinim: Süreç Danışmanlığı Uygulamaları , Kamu-İş Dergisi, 7(2), 2003.
- Stavros, J. & Torres, C., Dynamic Relationships: Unleashing the Power of Appreciative Inquiry in Daily Living. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publishing, 2005.

- Şencan, H., Örgüt Geliştirme Ve Teknikleri, 2001,
<http://orgutseldavranis.8m.com/Documents/s2.pdf>, erişim tarihi:29.01.2011.
- Truschel, J., Using Appreciative Inquiry in advising at-risk students: Moving from challenge to success, East Stroudsburg University The Mentor: An Academic Advising Journal, 2007, <http://www.psu.edu/dus/mentor/070706jt.htm>, Erişim Tarihi: 10.05.2010
- Watkins,J.M. ve , Mohr, B.J., Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination, Jossey-Bass/Pfeiffer San Francisco, CA United States, 2001.
- White, T.H., Working in Interesting Times: Employee morale and business success in the information age. Vital Speeches of the Day, , Vol XLII, No. 15, 1996.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom., A. The Power of Appreciative Inquiry. San Francisco, CA: Berrett- Koehler, 69-71, 2003.
- Yurdakul, S., Olumlu Sorgulama (A1): Teorik Temelleri; Pratikte Uygulanması, 2009,
http://www.ikediconsulting.com/documents/Olumlu_Sorgulama-Makale.pdf , erişim tarihi: 07.01.2011.