

Olumlu Sorgulama (AI): Teorik temelleri; pratikte uygulanması

Serdar Yurdakul/CFAN Türkiye Temsilcisi

Olumlu Sorgulama (AI) insanların ve organizasyonların gelişimde kullanılan **David Cooperrider** tarafından 80'li yılların başlarında geliştirilen bir metodolojidir. Ancak bu düşüncelerin iş yaşamına uygulaması, organize biçimde sunulması 1987 yılından itibaren gerçekleşmiştir. O yıllarda "**Pozitif Yönetim**" ismiyle kitaplara konu olan yaklaşım, bugün "**Olumlu Sorgulama**" (İng. **Appreciative Inquiry-AI**) adı altında değişim yönetimi uzmanları tarafından dünya çapında yaygın olarak kullanılmaktadır.

AI inin temelinde klasik problem çözme metodolojisinden uzaklaşma isteği yatar. Çünkü eski metodoloji motive etmekten uzaktır. Sorun arar, eleştirir. AI ise sorun aramayı bırakarak, *pozitif geri bildirim* yöntemiyle bireylerin ve kurumların hafızalarında yer alan en iyi, en başarılı hikayeleri ortaya çıkarmaya çalışır. Geçmiş başarılar daha sonra müştereken arzulan geleceğin şekillendirilmesinde, vizyon oluşturulmasında temel oluşturulmaktadır. Bu gelişmelerin temelinde sistemlerin gittikçe daha karmaşık bir yapıya kavuşması (complexity theory) ve çalışanların artan beklenti seviyeleri nedeniyle kurumsal gelişme ve olumlu değişimin gittikçe artan miktarda müşterek çalışma ortamı sağlayan, katılımcı metodolojilere olan ihtiyaç yatmaktadır.

Değişim ve yapılanma süreçlerinde iki farklı bakış açısı

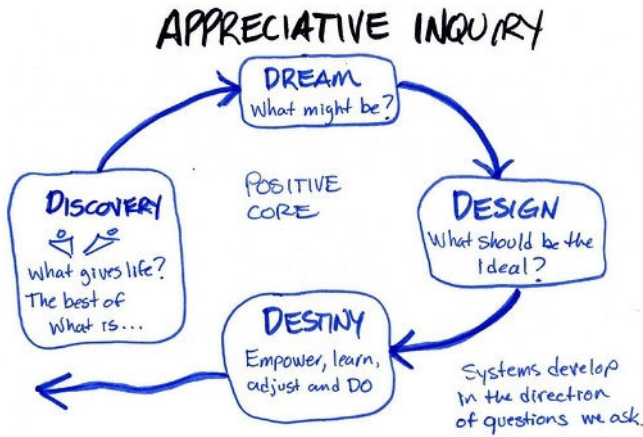
Eksikliklere ve sorunlara odaklanma	Fazlalıklara ve potansiyele odaklanma
Geleneksel bakış açısı.	Pozitif Yönetim'in bakış açısı (Olumlu sorgulama metodu)
Problem veya ihtiyaçları tesbit etmeye yönelir.	En iyi performans gösterdiği dönemi tanımlar.
Nedenleri inceler.	Başarıları inceler.
Problemlere çözüm bulmayı hedefler.	Üzerinde durulması gereken iyi özellikleri bulmaya çalışır.
Yapılacak işleri planlar.	Kaderini çizer. İdeal durumu tahayül eder.
Temel varsayımı: İşimiz, ana problemlerin üzerinden gelmek	Temel varsayımı: İşimiz, potansiyelimizi ortaya çıkartıp en iyi performansımızı yakalamak

AI bu yönüyle diğer vizyon oluşturma ve planlama metodolojilerinden farklılık gösterir çünkü incelenen birey veya kurumun geleceğinin şekillenmesi geçmişte yatmaktadır. Daha sonraki aşamada, konsensüs yöntemiyle, somut kısa ve uzun vadeli hedefler belirlenerek vizyon gerçeğe dönüştürülür. Tüm paydaşların katıldığı çok fazla sayıda mülakat bu sürecin temelini oluşturur. Yaşanan tecrübelerle doğru soruların sorulması değişim sürecini zaten

başlatmaktadır. Akıl ve duyguların, arzulanın müşterek geleceğin oluşturulmasında kullanılması tüm sistemin değişmesi için gereken ivmeyi sağlar.

Şimdi de uygulamaya geçelim; Olumlu Sorgulama çalışmalarında genellikle “4-D” ismiyle bilinen model tatbik edilir:

1. Başarılı, bizi mutlu eden sonuçların irdelendiği, keşfedildiği “Discovery” safhası; Katılımcılar eşleri ile yaptıkları detaylı mülakat seansları sonunda geçmişteki başarı ve mükemmeliyet dönemlerini keşfederler.
2. Geçmiş başarıları kullanarak ideal organizasyonu hayal etme, “Dreaming” safhası; Bu safhada geçmiş başarı ve değerler temel teşkil etmek üzere gelecek canlandırılır.
3. Yeni yapı ve süreçlerin tasarımı; “Designing” safhası; Bu aşamada kısa ve uzun vadeli hedefler belirlenir.
4. Bu son aşamada hayal edilen ve tasarlanan hedeflere ulaşmak için gereken stratejiler, politikalar belirlenir. İşlerin ismi konur, sorumlular belirlenir. (Action Planning)



Source: Cooperrider et.al

AI genellikle çok sayıda katılımcının olduğu karmaşık yapılarda başarılı sonuçlar vermektedir. AI Dünya’da birçok büyük şirkette, İngiliz Havayolları, Amerikan Sağlık Bakanlığı, GTE ve Chicago, Denver gibi şehirlerin dönüşümünde, okul ve hastane reformlarında kullanılmıştır. Toplumsal gelişim projelerine örnek olarak <http://www.iisd.org/ai/myrada.htm> adresine bakabilirsiniz. Son olarak değişim yönetimi danışmanlık örgütümüz CFAN tarafından Belçika’da ING Bank’ın operasyonel bölümlerinin yeniden yapılandırılmasında kullanılmıştır.

Ülkemizde ise 12. İnsan Kaynakları Zirvesinde “Positif Değişime Çağrı” başlığı altında uluslar arası uygulamaların yanı sıra HSBC, Boyner Holding, Koç Holding, Shell ve Turcas’dan başarı öyküleri katılımcılarla paylaşılmıştır.