

KATILIMLI YÖNETİM TEKNİĞİ ARAMA KONFERANSI UYGULAMALARININ KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ

Ali ARSLAN*

* Sakarya Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi
aliarslan@sakarya.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, sosyolojik bakış açısı ile, çalışanları, planlama ve karar verme süreçlerine katarak katılımı artırarak, daha fazla sosyal ilişki, iletişim, işbirliği ve motivasyon kazandırarak sosyal bütünleşmeye olumlu katkı sağlayan katılımlı yönetim ve planlama tekniği Arama Konferansı'nın örgütlerdeki sosyal gelişmeye ve kurumsal performansın yükseltilmesine katkısı açısından incelenmektedir.

Yönetimlerin en çok zorlandıkları konulardan birisi, çalışanların yeterli katılımının sağlanamaması ve buna bağlı olarak yeterli kurumsal performans elde edilememesidir. Bu problemde hareket edilerek bu çalışmada Homans'ın sosyal modeli kullanılmış ve uyguladığı metodoloji ile katılımı sağlayan ve katılımcılarda olumlu duygular geliştiren arama konferanslarının kurumsal performansa olan etkileri incelenmiştir.

Araştırma, çok sayıda kuruluş ve ortamda, araştırmacının bizzat katılarak yüzlerce defa yönettiği Arama Konferanslarında gerçekleştirilmiş, veriler hem katılımlı gözlem hem de konferansların sonunda uygulanan anket yolu ile toplanmıştır. Katılımlı yönetim tekniği olan arama konferansları sonunda katılımcılarda olumlu duyguların geliştiği, katılım, iletişim, işbirliği ve sosyal bütünleşme ile istek, arzu ve motivasyon ortaya çıktığı ve bunun da kurumsal performansa olumlu etkisi olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:Katılımlı Yönetim, Arama Konferansı, Değişim Yönetimi, Kurumsal Performans

THE IMPACT OF THE COLLOBORATIVE PLANNING AND MANAGEMENT TECHNIQUE OF "SEARCH CONFERENCE" ON FIRM PERFORMANCE

ABSTRACT

This study investigates the impact of "Search Conference" on firm performance and social development in organizations from a sociological perspective. Search conference is a participative management and planning technique which increases participation of employees by increasing their involvement in planning and decision processes and contributes to social integration through increased social interaction, communication, collaboration and motivation.

One of the most challenging problems faced by management is the inability of achieving satisfactory employee participation, which eventually inhibits corporate performance. Based on this problem, this study uses the "Homan's Social Model" and investigates the impact of the "Search Conference" technique on organizational development and firm performance, as a result of the methodology employed by this technique for increasing participation of employees and developing favorable emotions in participants.

The study includes the results of hundreds of "Search Conferences" moderated by the researcher himself in various different organizations and contexts. Data is collected through both participative observation technique and questionnaires administered to the participants at the end of the "Search Conferences".

It was found that favorable emotions develop; participation, communication, collaboration and social integration increase; enthusiasm, ambition and motivation of the participants increase at the end of the search conferences and it is also observed that these have a positive impact on firm performance.

Keywords: *Participative Administration/Management, Search Conference, Change Management, Corporate Performance*

1. Giriş

Örgütler kendi içlerinde ve çevrelerinde meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetim ile ilgili değişimlerden doğrudan etkilenirler. Bu değişimlerin örgüt üzerinde çok büyük yankıları olur. Örgüt sürekliliğini sürdürmek istiyorsa çevresinde meydana gelen değişimleri önceden sezmek, gerekli önlemleri alarak, dış çevresini tehdit ve tehlike olmaktan çıkarmak zorundadır. Değişimin anlaşılması ve yönetilmesini bilen bir örgüt için dış çevrede meydana gelen her çeşit değişme örgüt için bir fırsattır.¹

Bu çalışmanın konusu, değişimin merkezinde yer alan çalışanları, planlama ve karar verme süreçlerine katarak katılımı artırarak, daha fazla sosyal ilişki, iletişim, işbirliği ve motivasyon kazandırarak sosyal bütünleşmeye olumlu katkı sağlayan katılımlı yönetim ve planlama tekniği Arama Konferansının, örgütlerdeki sosyal değişime ve kurumsal performansın yükseltilmesine katkısı açısından incelenmesidir. Çalışma, literatür çalışması ile birlikte araştırmacı tarafından yürütülmüş arama konferanslarına katılan katılımcıların nitel ifadelerinden elde edilen sonuçlar ile sınırlıdır.

Çalışmanın amacı, normal bir eğitimden farklı olarak uygulanan Arama Konferansı örneğinden hareket ederek, çalışanlarda iletişim, işbirliği, çalışma isteği, örgütsel bağlılık, motivasyon ve sosyal bütünleşme kazandıran katılımlı yönetim tekniğinin kurumsal performansı arttırdığını, dolayısıyla değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli ve uygun bir araç olduğunu uygulamalardan örnekler vererek ortaya koymak ve çıkan araştırma sonuçlarını da ilgili konularda çalışan teorisyenlerin ve uygulamacıların dikkatine sunmaktır.

Yönetimlerin en çok zorlandıkları konulardan birisi, çalışanların yeterli katılımının sağlanamaması ve buna bağlı olarak yeterli kurumsal performans elde edilememesidir. Bu nedenle bu çalışma, ampirik araştırmalarla ve katılımcıların nitel verilerine dayanarak, katılımlı yönetim tekniği olan Arama Konferansının, kurumsal performansın yükseltilmesi için önemli bir katkı değer sağladığını ortaya koyması,

¹ Yeniçeri, Özcan. *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002. s.1.

dolayısıyla yönetim yaklaşımlarının etkinleştirilmesine ve örgütlerin performanslarının yükseltilmesine katkı sağlayabilmesi açısından önemlidir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, farklı zamanlarda farklı kuruluşlarda araştırmacı tarafından ARGEDA Araştırma Geliştirme Eğitim ve Danışmanlık Merkezine ² bağlı olarak yüzden fazla yapılmış arama konferansları sonucunda elde edilen bir kısım nitel bulgulara dayanmaktadır. Söz konusu çalışmalar kamu kuruluşlarında daha fazla olmak üzere kamu, özel, sivil toplum kuruluşu, topluluk, ilçe halkı vb. çok çeşitli kuruluşlarda ve ortamlarda gerçekleştirilmiştir. Arama Konferansları, genellikle 2’şer gün süren ve en az 30 kişinin katıldığı gruplarda bizzat araştırmacı yönetiminde gerçekleştirilmiş, bu çalışmalarda araştırmacı tarafından katılımlı gözlem yapılmıştır. Ayrıca her arama konferansı sonunda tüm katılımcılara, “Arama Konferansı öncesi ve sonrasında ne düşündükleri” sorulmuş ve çalışmanın değerlendirilmesi ile ilgili bir anket uygulanmıştır. Ancak ankette konferansın etkisi, verimliliği vb. başka sorular sorulmuş ise de, bu araştırmanın kapsamı dışında olduğu için bu soruların analizine bu çalışmada yer verilmemiştir. Sadece Arama Konferansı sonrasında “ortaya çıkan motivasyon, sinerji ve meydana gelen değişim” ile ilgili katılımcılardan elde edilen nitel veriler analiz edilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3. Sosyal ilişkiler ve Homans’ın sosyal modeli

“Sosyoloji, sosyal ilişkiler sistemi içerisinde kişilerin davranışlarını inceleyen, bazı sentezler yapıp bu sentezden genele giden bir bilim dalıdır.” ³ “Sosyoloji aynı zamanda bir sosyal süreçler bilimidir.”⁴ Bu nedenle, grup çalışmalarında veya katılımlı yönetim biçimlerinde etkileşim yoluyla sosyal süreçlerin nasıl işlediği, grup dinamiği, sosyal bütünleşme ve sinerjinin nasıl ortaya çıktığının anlaşılması, kuruluşlarda

² www.arged.com.tr.

³ Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İÜİF, 1991.s.18

⁴ Arslantürk, Zeki, ve M. Tayfun Amman. *Sosyoloji:Kavramlar, Kurumlar, Süreçler,Teoriler*. İstanbul: Kaknüs yayınları, 2000. S.355.

yaşanan sosyal problemlerin daha hızlı çözülmesine katkı sağlayacağı için sosyolojinin ilgi alanına girmektedir.

“Sosyal süreçler, karşılıklı davranışların yani etkileşimlerin (interaksiyonların) bir amaca yönelik anlamlı bağları ve yapılarıdır. Fert ve gruplar bir amaca ulaşmaya gayret ederken diğer fert ve gruplarla temasa gelir, böylece ilişkiler sistemi doğar. Süreçler, bu ilişkiler sisteminin oluşumunu sağlayan anlamlı bağlar ve yapılarıdır. ⁵ Temel sosyal süreçleri birleştirici ve ayırıcı süreçler olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Birleştirici süreçler, işbirliği, uyuşma ve bütünleşme süreçlerinden, ayırıcı süreçler de rekabet-çatışma, farklılaşma süreçlerinden oluşmaktadır.⁶

Kurumsal performans sağlanabilmesi için bu çalışmanın konusu olan **birleştirici süreçlere ihtiyaç vardır**. Bu çalışma, katılımlı yönetim tekniği Arama Konferansı aracılığı ile yoğun olarak harekete geçen ve bireylerdeki potansiyel enerjiyi harekete geçirerek kurumsal performansa dönüştüren işbirliği, uyuşma ve bütünleşmenin sağlandığı birleştirici süreçlerle ilgilidir.

Kuruluşlardaki performansı ve başarıyı azaltan en önemli etkenlerden birisi çalışanların karar verme süreçlerine etkin katılımlarının sağlanamamasıdır. Bu durum, çok defa kişilerin potansiyellerini çalıştıkları kuruluş için tam olarak açığa çıkaramamaları sonucunu doğurmaktadır. Bu ise çalışanların sahip oldukları potansiyel ile ortaya koydukları kinetik enerji açısından bir fark ortaya çıkarmaktadır. Bu farktan dolayı çok defa motivasyon ve enerji kayıpları olmakta ve elde edilmesi gereken çıktılar eksik kalmakta ve yeterli kurumsal performans elde edilememektedir.

“Toplumsal etkileşim biçimlerinin incelenmesi, sosyolojide büyük önem taşır.”⁷ Çünkü, özellikle çalışma hayatındaki insan ilişkilerinin ve etkileşimlerin olumlu yönde geliştirilmesi, bir taraftan çalışma ortamlarında huzur ve barış sağlarken, diğer yandan kuruluşlardaki

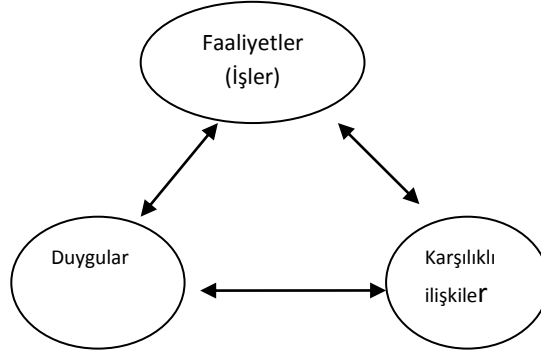
⁵ A.e.,s.355.

⁶ A.e.,s.358.

⁷ Giddens, Anthony. *Sosyoloji*. Düzenleyen Cemal Güzel. İstanbul: Kırmızı yayınlar, 2008. s.168

etkinlik ve verimliliğin, dolayısıyla kurumsal performansın yükseltilmesine de imkan sağlamaktadır. Bu yüzden bu çalışmada, “Eğer sosyoloji bir bilimse, diğer bilimler gibi, keşfettiği ampirik ilişkiler için açıklamalar sağlama işini ciddiye almak zorundadır”⁸ diyen George V. Homans’ın “The Homan Group”⁹ (İnsan Topluluğu” çalışmalarında insanın sosyal yönünü ve duygularını dikkate alan sosyal modelinden hareket edilmiştir.

Homans’ın sosyal modelinde 3 öge vardır: Bunlar, faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygulardır. Bu modele göre, “insan duygusal bir yaratık olduğundan, iş ve görevlerini devamlı olarak yapabilmesi için bunların tatmin edici olması gerekir ki, bu da duygular ile ilgilidir. Duygular ne kadar olumlu olursa, insanların birbiriyle ilişki kurma çabaları da o ölçüde artacaktır.”¹⁰



Şekil 1. Homans’ın sosyal modelinde karşılıklı ilişkiler

Homans’ın “alışveriş kuramı” adını verdiği kuramının ilk tohumları, “The Homan Group” (İnsan Topluluğu) isimli araştırmasında atılmış ve Social Behaviour: Its Elementary Forms¹¹ (Toplumsal Davranış: İlk Şekilleri) isimli kitabında da detaylı olarak ortaya konulmuştur.

⁸ Poloma, Margaret M. *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*. 2. basım. Çeviren Hayriye Kurbaş. Ankara: Gündoğan yayınları, tarihsiz. s.53.

⁹ Homans, George C. *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950.

¹⁰ Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta. s.28.

¹¹ Homans, George C. *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace and World, 1961.

Bir sosyolog olan Homans'ı psikolojiye ve hatta ekonomiye kaymış olmasından dolayı eleştirenler vardır. Çünkü, 1988'de Harvard'ta sosyoloji profesörü iken Distinguished Scholarship Award ödülünü kazanan Homans, ilk toplumsal davranışın, bireysel psikoloji ve güdüler ile ilgili temel önermelerde açıklanabileceğine inanmaktadır. Toplumsal olayların nihai olarak psikolojik açıklamalarla anlaşılması gerektiğini; bütün toplumsal bilimlerin açıklayıcı yapı taşlarının psikolojik ilkeler olduğunu ve yalnızca sosyolojik açıklamalar diye bir şey olmadığını ısrarla savunmuştur.¹² Aslına bakılırsa Homans'ın kuramının başladığı yer psikoloji de değil, ekonomidir. Çünkü Homans'ın alışveriş kuramı, "kişinin davranışının ya ödül elde etmek ya da cezalandırılmaktan sakınmak amacıyla olduğu" varsayımına dayanmaktadır.¹³ Ancak, biraz daha detaylı incelendiğinde görülmektedir ki, Homans aslında, "tüm toplumsal davranışların –sadece ekonomik davranışı değil- bir alış-veriş sonucu gerçekleştiğini kabul ettiği"¹⁴ etmektedir.

Bu çalışmada onun yaklaşımı ile ilgili tartışma ve eleştirilerin dışında kalınmış, sadece "kişiler arasında artan etkileşimin onların birbirlerine yönelik ilgisini arttırabileceğini ortaya koymuş olması"¹⁵ esas alınmıştır. Bu nedenle bu çalışmada, işin sadece olumlu duyguları geliştiren alışveriş yönü üzerinde durulmakta ve katılımın sosyal ilişkileri yoğunlaştırdığı, sosyal ilişkiler yoğunlaştığı zaman duygusal veya ekonomik de olsa bir alış-veriş gerçekleştiği düşüncesinden hareket edilmektedir.

İşletmeler başta olmak üzere her türlü resmi ve özel kuruluşlar yönetiminde egemen olmaya başlayan çağdaş eğilimler arasında özellikle şu ikisi büyük önem taşımaktadır:

1. Çağdaş işletme ve kuruluşlar, çeşitli çıkarların çarpıştığı bir politika (bazen de, savaş) alanı niteliği kazanmışlardır.

¹² Wallace, Ruth A. *Çağdaş Sosyoloji Kuramları Klasik Geleneğin Geliştirilmesi*. Çeviren Leyla Elburuz ve M. Rami Ayas. İzmir : Punto yayıncılık, 2004. s.359.

¹³ Poloma, Margaret M. *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*. 2. basım. Çeviren Hayriye Kırbaş. Ankara: Gündoğan yayınları, tarihsiz. s.59

¹⁴ A.y., 59.

¹⁵ Coser, Lewis A. *Sosyolojik Düşüncenin Ustaları: Tarihsel ve Toplumsal Bağlamlarında Fikirler*. Çeviren Himmet Hülür, Serhat Toker ve İbrahim Mazman. Ankara: De KI Basım Yayım, 2010. s.487.

2. Çağdaş işletme ve kuruluşların yönetiminde, sermaye vbg. maddesel üretim etmenlerinden çok, personel (insan ögesi) ve dolayısıyla insanlı (beşeri) ilişkilerin ön plana geldiği bir önem elde etmişlerdir.¹⁶

4. Bürokratik kurumlarda bireyin yalnızlaşması ve değişim ihtiyacı

İnsan, makinelerden farklı olarak sosyal bir varlıktır. Bundan dolayı çalışma hayatında insanın sosyal boyutu dikkate alınmalıdır. Kişilerin sadece kurullarla yönetilmeye çalışılması bir takım psikolojik problemlere neden olmakta, dolayısıyla bunlar da örgüte ve topluma yansımaktadır. Bazen bu kurullar çok aşırı hale getirilmektedir. Weber akılcılaşıma ve bürokrasi konusunu çok detaylı bir şekilde incelemiştir. Akılcılaşıma eğilimlerindeki biçimlenmeler, bazen öylesine bir noktaya gelmektedir ki, işin içindeki birey adeta unutulmakta ve onun sosyal ve duygusal bir varlık olduğu gerçeği gözden kaçmaktadır. Bu nedenle, akılcılaşıma eğiliminde ortaya çıkan aşırı dozaj, Weber'i, "bireyin rasyonelitenin zindanlarına (özellikle bürokratik oluşumlar içerisinde) mahkum edeceğinden korkar hale getirmiştir."¹⁷

Toplumlarda ya da kuruluşlarda kökleşmeye başlayan bu tehlike "kurullar karmaşıklıktıkça, birey, uzman rollere ve kişiliklere sahip oldukça, evrenin ve toplumsalın tümlüğü duygusundan uzaklaşarak, bireyselliğin merkezini keşfetmekte, bu da narsistlik, ben merkezilik, duygu yitimi, aşırı akılcılık tuzaklarına kapılmasına, patolojik sorunları deneyimlemesine neden olmaktadır.

Modern kurumların üyelerini, "kurum/örgüt adamı" yapma yönündeki maharetleri, uyguladıkları baskı stratejileri, bireyin içsel dünyası ve sosyal temsiliyetini önemli ölçüde sorunsallaştırmaktadır. Kurumsal baskı, bireyin kimi zaman göğüsleyemeyeceği kişilik yıkımlarına, karakter zafiyetlerine kapı aralamaktadır. Pek çok sosyal bilimcinin üst perdeden değındığı bu baskılar, mikro ölçümlerle oldukça trajik yaralanmalar, psikolojik şiddet ve travmalarla kendini göstermektedir.¹⁸

¹⁶ Tosun, K., *Yönetim ve İşletme Politikası*. İ.Ü. İşletme Fakültesi İİE, İstanbul., 1990. s.503.

¹⁷ van der Loo, Hans, ve Williem van Reijen. *Modernleşmenin Paradoksları*. Çeviren Kadir Canatan. İstanbul: İnsan Yayınları, 2006.s.20.

¹⁸ Aytaç, Ömer. «Modern Kurulların Doğası Üzerine Eleştirel Bir Yaklaşım.» *Amme İdaresi Dergisi*, Haziran 2005. s.3.

Bireyin yabancılaştığı ve olumsuzlukların yükseldiği kuruluşlarda ya da toplumlarda değişim kaçınılmazdır. Sosyolojik olarak değişim ve özellikle kuruluşlarda meydana gelen değişim konusu ele alınıp incelendiğinde iki çeşit değişim karşımıza çıkmaktadır: Bunlardan birisi devrimci yaklaşım, diğeri evrimci yaklaşımdır. Bu iki türün belirgin özellikleri şöyledir:

1) Devrimci yaklaşım:

- Mekanik zorlamalarla gerçekleştirilen değişimdir.
- Bir tarafın iradesi diğlerinin üzerindedir.
- Hızlı olmakla beraber kendi kendini kısıtlar .
- Yaratıcılığı ve katılımı desteklemez.
- Çalışanlar arasında güven ve yapılan işten zevk alma duyguları düşüktür.
- Müşteri memnuniyeti gerçekleştirilmez.

2) Evrimci yaklaşım

- Öğrenme ve uyum sağlama yetenekleri bulunmaktadır.
- İnsan dönüşüm sürecinin içinde yer alır.
- Hayata geçirilmiş bir vizyon ile uyumlu bir işletme kültürü ve değerler yaratarak işletmenin derinliklerini işleme olanağı bulur.
- Doğası gereği sürekli kendi kendini devam ettirir ve kendi kendini yaratır.¹⁹

Devrimci bir tarzda meydana gelen ya da getirilen değişimler, bir tarafı zorladığı için yapıları gereği bir yandan da kendi muhaliflerini doğurmakta ve bu yüzden genellikle çatışmalar meydana gelmektedir.

¹⁹ Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL. *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000/2000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.

Rekabet ve teknolojinin hızlı değişimi kuruluşlarda değişimi zorunlu hale getirmektedir. Devrimci ya da evrimci mahiyette de olsa, toplum ya da kuruluşların akılcı çözümler ile yeni düzenlemelerde bulunarak çevreleri ile uyuma ulaşmaları şarttır. Aksi takdirde, etkinlik ve verimlilik sağlanabilmesi zorlaşmakta ve hatta kurumsal hayatın devam edebilmesi tehlikeye girmektedir. Tepeden gelen akılcı düzenlemeler bazen işe yarasa da, çok defa yeterli katılım sağlanmadığı için ortaya konulan çözümler olumsuzluk ya da karşı tepki ile sonuçlanabilmektedir.

Değişim ve gelişme, olmazsa olmaz olan ve kaçınılması mümkün olmayan bir olgudur. Dolayısıyla bu olgu, doğal seyrinde ve evrimci de olsa, devrimci bir şekilde de gerçekleşmiş olsa, bu değişimlerin insan tabiatına uygun teknikler kullanarak gerçekleştirilmesi ortaya çıkacak kayıpları azaltacaktır. Değişimlere adaptasyonun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, kuramların aydınlatıcı yol göstericiliğine her zaman ihtiyaç vardır. Çünkü "İnsan, gittikçe daha mükemmel hale gelen kuramlar yardımıyla gerçekliği daha iyi kavramaktadır."

Toplumda, kurumlarda ya da organizasyonlarda meydana gelen değişimlerin daha başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, kurumsal performansın en az kayıp ve en fazla verimlilik ile sağlanabilmesi için insan tabiatına uygun akıl katılmış kuramlara ihtiyaç vardır. Bu kuramların aydınlığı ışığında bireyi makine gibi pasif kabul etmeyen ve onun sosyal bir varlık olduğunu dikkate alan yaklaşımlar kurumlar için hayati önemi olan çıkış yolları olabilirler.

Barnard, örgütleri, insan faaliyetlerinin işbirliği yaptığı sistemler olarak incelemekte ve bu sistemlerin genel olarak kısa ömürlü olduğunu söylemektedir. Bu nedenle bir firmanın 100 yıldan fazla yaşaması nadiren görülen bir durum olmaktadır. Barnard'a göre organizasyonların uzun ömürlü olmamalarının sebebi, genel olarak yaşamak için gerekli olan 2 kriteri karşılayamamalarıdır: Bunlar da: 1. Etkililik 2. Verimlilik'tir.

Bilindiği gibi, etkililik, "belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek" şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak Barnard verimlilik kavramını yaygın olan tanımlardan farklı olarak şöyle yapmaktadır: Bir organizasyonun verimliliği, üyelerinin motivasyonlarını sağlayabilme derecesidir. Eğer bir organizasyon, tanımlanmış amaçlarına ulaşırken üyelerini motive

edebilir ve üyeler arasında işbirliğini sağlayabilirse, organizasyon yaşamaya devam edecektir.²⁰

5. Değişim yönetiminde katılımlı yöntem

İnsanın çok önem kazandığı, fakat "belirsizliğin ve karmaşıklığın hakim olduğu günümüz rekabet ortamında sürdürülebilir, rekabetçi üstünlük sağlayacak stratejilerin oluşturulması ve uygulanması sürecinde kuruluşlar tarafından kullanılacak çok sayıda stratejik ve örgütsel araç, teknik ve yaklaşım bulunmaktadır."²¹ Burada önemli olan kuruluşların yeni durumlara adaptasyonunu sağlayan bu tekniklerin bireyi yabancılaştırmadan, onu da yüksek bir motivasyonla işin içine katabilmesidir.

İşte bu noktada değişimi başarılı bir şekilde yönetmeye ve kurumsal performansı yükseltmeye yarayan önemli araç ve yöntemlerden birisi olarak katılımlı yöntem karşımızda durmaktadır.

Katılımlı yöntem arasında, daha fazla etkinlik ve verimlilik oluşturulması ve daha yüksek performans sağlanması amacıyla yönetim bilimlerinde "Katılımlı Yönetim"²² "Katımlı Yönetim"²³, "Yerinden Yönetim"²⁴, "Toplam Kalite Yönetimi" gibi kavramlaştırmalar ile bilimsel çalışmalarda ve uygulamalarda kendisine yer bulan yeni yönetim teknikleri, katılımcıları daha fazla memnun ve motive etmekte ve aynı zamanda etkinlik, verimlilik ve performans açısından daha fazla katma değer sağlamaktadır. Hangi isim ve hangi kapsam ile uygulanır olursa olsun bu tür katılımlı yönetim teknikleri "tatminsizlik sebeplerini azaltması hatta ortadan kaldırması, mükemmel bir bilgi alışveriş sistemi kurması, mesuliyet dağılımını arttırması ve nakdi katılmaya imkan

²⁰ Wikipedia Chester_Barnard maddesi, http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard, güncellenme tarihi 26.01.2001

²¹ Akgemci, Tahir. *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.s.50.

²² <http://www.aramasearch.com/>.

²³ Adalı, Sacid. *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*. İstanbul : Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1986. s.59.

²⁴ A.e. s.23.

vermesi sayesinde, ücretlilerin gerçek durumlarını da maddi ve psikolojik olarak değiştirmektedir.”²⁵

Genel olarak katılımlı yöntemlerin ortak özellikleri şunlardır: Bu yöntemler;

- Anlamlı tüm iddia sahiplerini yönetime dahil eder
- Hiyerarşisiz bir ortamda uygulanır
- Karşılıklı iknaya dayalıdır
- Paylaşılan varsayımları keşfetme ve yaratmaya odaklanmıştır
- Odaklanmış diyalog oluşturur
- Değişime sistemsel yaklaşır
- Çıktılara yönelik benimseme geliştirir
- İnsan kaynağını en etkin şekilde kullanarak hızlı çıktı üretir
- Türkiye’de ve dünyada başarıları sınanmıştır ²⁶

6. Katılımlı Yönetim Tekniği olarak Arama Konferansı

Yukarıda genel özelliklerinden bahsedilen katılımlı yöntemlerden, geleceğin planlanmasına yardımcı olan, katılımcılığı ve sosyal bütünleşmeyi sağlaması ile rekabette öne geçme ve kurumsal performansı yükseltmede önemli avantaj sağlayan bir Yönetim tekniği de Arama Konferansıdır.

Arama Konferansı ortak akıl yaratmayı amaçlayan katılımlı bir planlama metodolojisidir. Bir grup iddia sahibi (stakeholder), metodolojinin ön gördüğü mantık içersinde en ideal gelecekleri ortaya çıkartacak yaratıcı stratejileri, işbirlikçi bir tutumla tasarlamaktadır.

Ortak görüş yaratmayı, ortak sorunlara çözüm bulmayı, daha iyiye ulaşmak, gelişmek için neler yapılması gerektiğini belirlemeyi ve ortak hedefler seçmeyi sağlayan bir çalışma düzenidir. Klasik olmayan konferans düzeni içinde, ortak akıl aramak üzere 40 dolayında “iddia sahibi” 2-3 gün süre ile biraraya gelir. İddia sahipleri, konu ile ilgili, o konuda çalışıp bir tecrübe kazanmış karar vericiler ve bilgi birikimi olan

²⁵ Aron, Raymond. Demokrasi ve Totalitarizm. Çeviren V.Hatay. Ankara: Kültür Bakanlığı Yay., 1975 den alıntı Adalı, Sacid. Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılımlı Yönetim. İstanbul : Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1986. s.62

²⁶ <http://www.aramasearch.com/>.

kişiler diye tanımlanır. Aranılan şey ortak akıldır. Katılımcıların birbirlerini ikna ederek geliştirecekleri ortak akıl arama konferansının her aşamasında aranır ve bulunur. Klasik konferans düzenlerinde bir veya birkaç kişi çıkıp belirli konuları anlatır ve geri kalanlar dinler; Arama Konferansında ise, tam tersine, katılanların tamamı bir düzen içinde konuşarak bir sonuca ulaşır.

“Beyin fırtınaları, tartışma ve yorum konuları genelden özele doğru yürür ve evvelen tanımlanmış olan "konferans görevi" tamamlanınca sona erer. Bilim adamı Fred Emery tarafından sistem düşüncüsü ve grup dinamiği teorilerine dayandırılarak kurulmuş bir metodolojidir. Çok çeşitli sorunlarda ve kurumlarda Amerika, Kanada, Avustralya, İngiltere ve Norveç gibi ülkelerde kullanılmaktadır. Türkiye’de de çeşitli sektör, holding, kamu kuruluşu, şirketlerde ve sivil toplum kuruluşlarında yaygınlaşan bir uygulamaya sahiptir.

Arama konferansının amacı, normal olarak direkt ilişkide bulunmayan kişileri bir araya getirip, onları katılımlı bir tasarım ve problem çözme süreci içine sokmasıdır. Toplantı, büyük gruptan küçük gruplara bölünerek, organik bir şekilde, konferans görevini bitirinceye kadar çalışır. Konferansın sonuca götürülmesinde bir yürütücü bulunur. Yürütücü tartışmanın içeriğine karışmaz ve içerik ile ilgili özel uzman olması gerekmez. Yürütücünün rolü süreç ve zamanlama garantörü olmaktadır.²⁷

“Arama Konferansı süreci, başlangıçta 4 temel kavram ya da prensibi uygulayabilmek amacıyla ortaya çıkarılmıştır.

1. Sistem yaklaşımı
2. Aktif-katılımlı yaklaşım
3. Deneyerek Öğrenme
4. Katılımlı demokrasi

Arama konferansının temelinde 2 temel amacı vardır:

1. Çeşitli geniş gruplara, değerlerini, amaçlarını keşfettirmek ve devam ettirdikleri ortak projelerde yardımcı olmak,

²⁷ a.y.

2. İnsanların istedikleri geleceği yaratmalarına imkan vermek ve hemen uygulamaya koymak ²⁸

Arama Konferansı, sosyal değişimi yapılandırmanın bir aracı olarak hükümetler, organizasyonlar ve topluluklar tarafından aşağıdakileri de içeren bir çok amaçla uygulanabilir:

- Uluslar arası çatışmaları çözme
- Kasaba ve şirket planlaması
- Topluluk gelişimini ilerletme
- Karmaşık konuların anlaşılması ve değerlendirilmesinde halkın katılımını sağlama

John P. Kotter, başarılı liderlerin ilk işi insanların benimseyecekleri bir vizyon yaratmaktır, der. Arama konferansı ile çalışanlar vizyonlarını yöneticileri ile birlikte kendileri oluşturma fırsatı bulmaktadırlar.

Geleceğe yönelik konularda hedeflerin tespiti çok önemli bir yer tutmaktadır. Tespit edilen hedeflerin tüm kesimlerinin ortak beklentilerine cevap veren faydalı, kalıcı ve uygulanabilir olabilmesi için de kurumun önce bir vizyon sahibi olması gereklidir. Gruplar arasında çıkar çatışmalarının oluşması kaçınılmaz olduğu için, kişi ya da grupların hedefleri kendi çıkarları yönünde oluşması için gayret göstermesi de tabiidir. Bir toplulukta hedefler belirli kimseler tarafından belirlenir ve diğer taraflarla zıtlıklar oluşursa, ortaya çıkan bu zıtlıklar, uygulamalarda zorlukların yaşanmasına yol açacak, uygulayıcının vazgeçmesi ya da tavizler vermesi sonucunda da belirlenen hedeflere varmak mümkün olmayacaktır.

Eğer bir toplumda kararlar sistematik çalışmalarla belirlenmezse bu tür çelişkili durumların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Arama Konferansı'nda, bütün bu sakıncaları ortadan kaldırarak, gerek tüm grupları bir araya alarak ve gerekse bir grubun kendi içindeki dinamiklerini ortaya çıkararak, ilgili tarafların eşit olarak temsil edildikleri bir ortamda, belli bir konudaki görüş ve isteklerini öz bir şekilde ifade etmelerine imkan sağlanmaktadır.

²⁸ a.y.

Bu yöntem, **sistem düşüncesi, planlama kuramı ve grup dinamiğine** dayanmaktadır. Büyük grupla başlayıp küçük gruplara bölünerek devam eden bir süreci içeren Arama Konferansı genelden özele doğru giden bir dizi beyin fırtınası şeklinde uygulanmaktadır.

Arama Konferansı sonunda ilgili tarafların üzerinde anlaştıkları strateji ile vizyon tanımlandığı gibi belirgin bir misyon da tanımlanmakta ve ihtiyaç duyulan kararlar alınmaktadır.

Bu oturumlar dizisinde katılımcılara varlık nedeni sorgulanmakta, misyonun ortaya çıkarılması sağlanarak gelecekte nasıl bir oluşum ya da firma/topluluk olmayı hayal ettiklerine ilişkin vizyonları geliştirilmektedir. Sonunda da ilgili tarafların tamamının üzerinde anlaştıkları bir misyon, vizyon ve strateji ortaya çıkmaktadır.

Arama Konferansı, ilgili tarafları eşit olarak temsil edildikleri bir ortamda bir araya getirerek onlara isteklerini ifade etme fırsatını vermektedir. Arama Konferansında resmîyet ve hiyerarşi yoktur. Enaniyetler sıfırlanır ve 'biz' kavramı katılımcılar tarafından benimsenir.

Arama Konferansı büyük grupla başlayıp küçük gruplara bölünerek devam eden bir süreci içermekte genelden özele doğru giden bir dizi beyin fırtınası şeklinde uygulanmaktadır. Sürekli kurulan grupların bir önceki grupların aldığı kararları tartışması suretiyle ortak kararlar ortaya çıkmakta sonuçta herkesin üzerinde ittifak ettiği kararlar elde edilmektedir. Böylelikle bir kurumda vizyon ya da hedefler belirlenirken hedeflerin kendi çıkarları yönünde oluşması için doğal olarak gayret gösteren kişi ya da grupların hedeflerin uygulanması aşamasında yaratacakları sıkıntı ve zorluklar önceden ortadan kaldırılmaktadır.

Arama Konferansı, katılımcıların ekip ruhuyla çalışmalarını sağlamaktadır. Katılımcılar çalışmalar sırasında ekip halindeyken nasıl daha üretken olduklarını ve daha iyi kararlar alabildiklerini yaşayarak öğrenmektedirler. Arama Konferansı'nda bireysel ve grupsal çalışmaların açık farkı göz önüne serilmektedir.

Arama Konferansı katılımcılara başkalarının olaylara nasıl daha farklı baktıklarının farkına vardırıır, birbirlerinin düşüncelerine saygılı olmayı öğretir ve birbirlerini daha iyi anlamalarına vesile olur. Arama Konferansı katılımcıların birbirleriyle kaynaşmasını sağlar, aralarındaki

sevgi ve samimiyeti artırır. Mevcut dostlukları pekiştirir ve ortak yanların ortaya çıkmasına vesile olarak yeni dostlukların kurulmasını sağlar.

Arama Konferansı özellikle belirsiz ve hızlı değişen durumlarda yardımcıdır. Katılımcıların önceden eğitime ya da uzmanlığa ihtiyacı yoktur. İnsanlar sahip oldukları yetenekleri kullanırlar.

Birçok firma, yeteneklerini ortak eylemlere kısa bir sürede dönüştürebilmek için arama konferansını kullanırlar.

Konferans insanların savunma yapmadan ve özel bir gündemi öne çıkarmadan, birlikte çalışma ilkesine imkan verecek şekilde düzenlenir. Bu sayede zengin bir bilgi ve düşünce karışımı oluşması sağlanır. Her pay sahibinin ortaklaşa karar verdiği öneriler değerlendirilmiş olur. Bu durum yeni yaratıcı fırsatlara kapı açar²⁹

Arama Konferansı şu adımlar izlenerek uygulanır:

1. Değişen dünyanın sorgulanması
2. Geçmiş Gözden Geçirme
3. Şu anki durumun incelenmesi
4. İdeal gelecek senaryosunun oluşturulması
5. Ortak vizyonun oluşturulması
6. Eylem planının hazırlanması

“Arama Konferansı, bütün dünyada şirketler ve organizasyonlar tarafından arzu edilen bir gelecek oluşturmak için hazırlanan yaratıcı bir planlama sürecidir. Önce, ortak bir amaca ulaşmak için birlikte hareket eden, katılımcı bir topluluk oluşturularak başlanır. Sonra aynı idealleri paylaşan insanlar, yaşayacakları ve peşinde koşacakları gelecek planlarını hazırlarlar. Vizyon hep birlikte oluşturulduğu için, oluşturulan vizyona adanma ve o doğrultuda çalışma coşkusu bir hayli yüksek olur.”³⁰

²⁹ Weisbord, Marvin, ve Sandra Janoff. *An Action Guide To Find Common Ground In Organizations and Communities*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 1995.

³⁰ <http://www.vaughanconsulting.com/searchconference.html>.

Arama Konferansı otuz yıldan fazla bir süredir, işletmelerde, eğitim ve sağlık birimlerinde, kamuda, sosyal hizmetlerde ve bir çok değişim projelerinde uygulanmaktadır. 16 saat gibi kısa bir sürede uygulanan bu yöntem, eylem planlarının hazırlanmasından önce ortak amacın oluşturulmasında kullanılan en iyi yöntemdir.³¹

6.2 Katılımlı yönetim tekniği Arama Konferansı uygulamaları

Araştırmacı tarafından çok sayıda kuruluştta yüzlerce kez uygulanmış olan Arama Konferanslarında çok yüksek bir tatmin düzeyi sağlanmıştır. Bunun en temel nedeni, herhangi bir baskı olmadan herkese söz hakkı verilmesi, konuşma fırsatı tanınması, istek ve duyguların açığa çıkmasına imkan sağlanmasıdır. Homans'ın da işte tam üstünde durduğu nokta budur.

Arama Konferansı, katılımı geliştirmesi, sosyal bütünleşme, motivasyon ve performansını artırması açısından önemlidir. Arama Konferansında işbirliği, uyuma ve bütünleşme şeklindeki birleştirici süreçler aracılığıyla ilişki doğmaktadır. Dolayısıyla arama konferansı rutin bir eğitim çalışmasından farklı bir uygulama olarak kabul edilmelidir.

Bizzat araştırmacı tarafından uygulanan katılımlı yönetim tekniği arama konferansları sonunda katılımcıların söylediği ifadeler, kendilerinin çalışma sonunda nasıl canlanmış ve performanslarını arttırmaya nasıl hazır hale gelmiş olduklarının bir göstergesidir. Bu canlanmanın, bozucu bir unsur devreye girmediği takdirde kalıcı olduğu gözlenmiştir. Ancak araştırmada elde edilen sonuçlarında, daha fazla kuruluştta ve hemen hemen tamamına yakını pozitif olan binlerce kişinin ifadeleri bulunmasına rağmen, makalenin hacmi dolayısıyla bu ifadeler burada yer verilememekte, sadece bir kuruluştan alınmış grup ifadeler şeklinde örnek teşkil eden 59 kişinin ifadesine yer verilmektedir. 2'şer günlük çalışmalar sonunda katılımcıların söylemiş oldukları motivasyon ve değişimi belirten nitel ifadeler şöyledir:

³¹ Yeşil, Belda, ve Serhan Gerçek. «Bir imalat işletmesinde yapılan Arama Konferansı ve elde edilen sonuçlar.» YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi, . Gaziantep - Adana, 15-18 Haziran 2004, .

Sakarya PTT Başmüdürlüğü

1. "Kötümser, karamsar, motivasyonsuz ve pesimistik idim, umutlu oldum, pozitif düşünmeye başladım, çözümsel ve optimistik bakmaya başladım."
2. "Neyin değişeceğini bilmiyordum, artık kuruluşumuzu hep birlikte el ele A'dan Z'ye düzeltebileceğimizi düşünüyorum."
3. "Olumsuz düşüncelerim olumluya çevrildi."
4. "Problemlerin ve sorunların çözüleceğine inandım."
5. "PTT sorunlarının çok büyük olduğunu düşünüyordum, şimdi PTT sorunlarının düşündüğümüz kadar çözülmesi zor olmadığını, her şeyin halledilebileceğini düşünmeye başladım."
6. "PTT'de hiçbir sorun çözülemez diyordum, PTT'de bile bazı sorunlar çözülebilir."
7. "Seminerden önce emekli olmayı düşünüyordum, seminerden sonra çalışma azmi (şevki) geldi."
8. "Seminerden önce her şeyi kendim çözerim diyordum, aslında birlikte çözmemiz gerekiyormuş."
9. "Seminerden önce iyimser değildim, seminerden sonra eksiklikler giderildiğinde Sakarya ayağa kalkacak diye inanıyorum."
10. "Seminerden önce kurum benim geçimimi sağladığım bir yer idi, seminerden sonra kurumum için çalışmamız gerektiğini öğrendim."
11. "Seminerden önce kurum bitmiş diyordum, seminerden sonra olumlu çalışmalar için adım atılabilir diye düşünüyorum."
12. "Seminerden önce PTT hangi faaliyetlerle ayağa kalkacak ve başarılı olacak diye düşünüyordum, sonrasında ise, hayatta da başarılı olmak için tanıtım dallarının var olduğunu öğrendim."
13. "Seminerden önce PTT memuru olduğumu düşünüyordum, sonra ise hem PTT memuru hem de bana değer veren ve takdir görüp saygı duyulacak bir insan olduğumu anladım."
14. "Seminerden önce 'Sakarya nasıl ayağa kalkar' diye düşünüyordum, seminerden sonra artık bir endişem kalmadı."
15. "Sorunların çözülemeyeceğini düşünüyordum, seminerden sonra hiç de çözülemeyecek olmadığını düşündüm."

Amasya Valiliği:

16. "Seminer öncesi fikirlerimizi özellikle de Sayın Valimiz ve Valilik sorunları konusunda tartışacağımızı duymuştum. Sayın Valimizin bulunduğu ortamda bunun olamayacağını düşünmüştüm. Ama bizleri öyle bir ortama öyle bir havaya soktunuz ki; her tür problem ve dileklerimizi rahatlıkla dile getirme fırsatını yakaladık. Teşekkürler. "
17. "Seminer öncesi yorumlarımın ikisinde de yanıldım, samimi bir ortam oluştu, güzel fikirler çıktı, motivasyon açısından faydalı olduğunu düşünüyorum. "
18. "Hafta sonumuzun, ne olduğunu bilmediğimiz bir konu uğruna heba edildiği, fikir ve görüşlerimizin değerlendirmeye alınmayacağını düşünüyordum. Görüşlerimizi rahatça anlatabildik sayılır. "
19. "Seminer başarılı geçti. Birbirimizin tanımadığımız, farklı olduğumuz yönlerini gördük. Amasya'ya karşı herkesin bir umudu olduğunu, sorumluluk taşıdığını gördük. Personel arasında birlik sağlamada yardımcı oldu. "
20. "Seminer ilimizin ve valiliğimizin çalışmalarının etkin ve verimli olmasını sağlayacak stratejilerin oluşturularak ve eksikliklerin giderilerek, hedefe yaklaşılması açısından çok başarılı oldu. "
21. "Tüm hafta sonumu alacak olması sebebiyle tam bir angarya olduğunu düşünüyordum. Seminer sırasındaki grup etkinlikleri ve özellikle her etkinlikte grupların değişmesi, kaynaşma ve ortak bir çalışma ortamı doğması açısından son derece yararlı oldu. 2 gün sürmesine rağmen eğlenceli geçti. "
22. "Şahsım, kurumum ve ilim adına yararlıydı. Her birey, kurum, il ve bölge bir strateji yapmalı".
23. "Her zamanki gibi uyuklayacağımı sanmıştım. Ama sizlere teşekkürler. Böyle seminerlerin tekrarını istiyorum. Bizlere çok şey kazandırdınız. Bizler bu seminer sayesinde düşüncelerimizi özgürce ifade ettik. Seminerler hakkındaki sabit fikirlerimiz değişti. Bir şeyler başarmış olmanın kendi çapımızda gururunu duyuyoruz. Çok güzel, daima hatırlayacağımız 2 gün geçirdik. Teşekkürler. "
24. "Yararlı olacağını düşünmekle birlikte, iki tam gün olmasının sıkıcı geçmesine sebep olabileceğini düşünmüştüm. Ancak

sorunsuz olarak tamamlandı. Kurum içi iletişimin geliştirilmesi, katılımcılığın sağlanmasında son derece faydalı oldu. Personelin, kurumun amaç, hedef ve politikalarından haberdar olmasını sağladı. Tüm personelin ortak bir hedefe yöneltilmesi yolunda önemli katkılar sağladı. ”

TCDD

25. “Oldukça başarılı bir konferans, kurum vizyonunun, ortak kültürünün oluşması, ortak bilinç oluşturması açısından önemli.”
26. “Bu konferans TCDD’nin daha ileriye gitmesi ve her sene zarar ederek yardım beklemesini önlemek için gerekli bir çalışma olmuştur. ”
27. “Bu tür çalışmaların daha sıklıkla yapılmasında fayda görüyorum. Kurum problemlerinin kardeşçe ve daha kapsamlı olarak tespit ve verilerinin alınmasında yardımcı olmuştur. ”
28. “Herkes birbirini bu çalışma sayesinde daha da tanımış oldu. Bu konferansın belirli aralıklarla tekrarlanmasından yanayım. Çalışmalarımızda kaynaşmayı ve birbirimizi anlamayı arttıracığına inancım büyük. ”
29. “Baştaki düşüncemin doğrulanması beni sevindirdi. Her açıdan yararlı bir eğitim çalışması oldu. Özellikle işverenlerinde bu eğitime katılmaları ve fikirlerini açıklamaları çalışanlar açısından olumlu bir yaklaşım oldu. Bu tür eğitimlerin devamlı olmasını temenni ediyorum. ”
30. “Herkes birbirini bu konferans sayesinde daha da tanımış oldu. Bu çalışmanın belirli aralıklarla tekrarlanmasından yanayım. Çalışmalarımızda kaynaşmayı ve birbirimizi anlamayı arttıracığına inancım büyük. ”
31. “Güzel bir ortamda verimli bir toplantı. Şirketlerin başarısı için gerekli bir girişim. Renkli bir toplantı oldu. ”

İSFALT

32. “İSFALT’ın kuruluşundan bu güne kadar ilk defa yapılan böyle bir çalışma bana çok faydalı olmuştur. Ayrıca; çalışmayı yöneten hocamız başarılıydı. ”

33. "Konferans için dış ortamdan uzak bir ortam seçilmiş olması çok iyi bir tercih. Devamı olduğu sürece verimliliği arttıracığını düşünüyorum. "

Türk Telekom

34. "Aynı çalışmanın alt kademe personele de uygulanmasında yarar var. "
35. "Klasik çalışmalardan farklı, özgün bir çalışmaya katılmak keyif verdi. "
36. "Çalışma beklentimin üstünde fayda ve keyif verdi. Hocanın performansı mükemmeldi. Kendime olan özgüvenimi artırdı. "
37. "Katılımı ve katılımcıları motive ettiğini düşünüyorum. "

Hidromek (Özel sektör)

38. "Tüm çalışma arkadaşlarımızla birlikte çalışma ruhu canlandırıldı. Başarınızı kutluyorum. "
39. "Çalışanların fikirlerini söylemesi, herkesin fikrinin ortaya konması memnun edici oldu. "
40. "Etkili ve yararlı bir çalışma oldu. İnşallah devamı da olur. Eğitimci konuya hakimdi. "
41. "Çok iyi bir çalışmaydı. Tebrikler. "
42. "İşçi ve yönetim arasındaki pürüzler gün ışığına çıktı. "
43. "Şirket açısından faydalı oldu. Hedef seçmemizde faydalı oldu. Daha bilinçli adımlar atılacağını düşünüyorum. Eğitimci mükemmeldi. Teşekkür ederiz. "
44. "Rakip firmaların yakalanması, rekabet edilmesi yönünden gerekli bir çalışmaydı. Bireysellikle kalitenin yakalanamayacağı bilinci özellikle vurgulandı. Şirket şemsiyesi altında tek yumruk olmak için önemliydi. "

Balcıoğlu (Özel sektör)

45. "Konferansın ufukumuzu açtığını ve daha dikkatli olmamız gerektiğine inanıyorum. "
46. "Çalışma sonrası grup olarak düşünmemizin doğru olduğunu anladım. "

47. "Konferansta bana göre vurgulanmak istenen şey; takım çalışmasının bireysel çalışmasının çok üstünde değerler sağlamasıydı."
48. "Doğru bilgi edinmek için istişarenin hat safhada önem arz ettiğini, her arkadaşın fikrine önem verilerek dikkate alınması gerektiğini ve bu gibi organizasyonlara açlığımız olduğu kanaatine vardım."

Uşak Valiliği

49. "Belirli hedeflere farklı pencerelerden bakış, insanların problemleri farklı zaviyelerden irdelenmesinin yolunu açtı. Ayrıca, aynı ilde görev yapıyor olmasına rağmen katılımcıların daha da kaynaşmasına ve tanışmasına zemin hazırladı."
50. "Bilgilerin artması olayları başka bir açıdan görme ve yorumlama şansı doğdu. Güzeldi."
51. "Böyle bir seminere katıldığım için kendimi mutlu ve şanslı hissediyorum. Seminer başarılı geçti."
52. "Bugüne kadar katıldığım seminerlerden çok farklı. Seminer denince aklıma gelen düşüncenin değişmesini sağladı."
53. "Fikir paylaşımı ve katılım, ortak akıl yürütmenin daha büyük fayda elde edilmesine olan katkısını somut olarak görebildim."
54. "Her kurum yöneticisi kendi işlerine odaklandığından dolayı ilimizle ilgili hedeflerin belirlenmesi, farkındalık yaratması ve ilimizin fotoğrafının bütününe görülmesinde ve anlaşılmasında çok büyük katkısı oldu."
55. "Herkesin rahat bir ortamda fikirlerini ifade edebilme , ilin geleceği hakkında çok daha fazla söz söyleme imkanı bulundu. Kişiler birbirlerini daha samimi ve yakından tanıdı."
56. "Rahat bir ortam, herkesin fikrinin dinlenip değer verildiği, belki de memuriyetin unutulduğu anlar oldu. Teşekkürler."
57. "Seminerin sonunda oldukça ilgimi çeken hususlar ortaya çıktı ve şimdi projelerimi yaparken ortak aklın ve beyin fırtınasının ne kadar etkili olduğunu gördüm. Artık bir yönetici olarak daha farklı bir yönetim göstereceğim kanaatindeyim."
58. "Yere sağlam basan projeler üretildiğini gördüm. Fikir jimnastiği açısından olumlu geçti."

59. "Yeterince aydınlanmamız sağlandı. Ortak aklın ve yardımlaşmanın önemi daha da arttı."

7. SONUÇ

Uyguladığımız arama konferanslarında ve katılımcıların yukarıdaki ifadelerinde görüldüğü üzere, çalışanları ya da paydaşları planlama ve karar verme süreçlerine katarak katılımcılığı artıran, kendilerine sosyal ilişki, iletişim ve işbirliği ile motivasyon kazandırarak sosyal bütünleşmeye olumlu bir katkı sağlayan arama konferansları, örgütlerdeki sosyal değişime ve kuruluş performansının yükseltilmesine olumlu bir katkıda bulunmaktadır.

Gerek bizim katılımcı gözlemlerimizde gördüklerimizden ve gerekse katılımcıların ifadelerinden anlaşıldığı üzere, katılımlı bir şekilde uygulanan Arama Konferansları ile;

- Katılım ve benimseme sağlanmakta,
- Dirençler kırılmakta,
- Kişinin görüşleri alındığı için kişiye değer verildiği hissi yaşanmakta ve
- Sosyal bütünleşme sağlanmaktadır.

Arama konferansını uygulayan uygulamacıya bağlı olarak, etki oluşturma derecesinin farklılıklar göstermesi mümkün ise de, uygulamanın özü aynıdır: "Ortak görüş yaratma, ortak sorunlara çözüm bulma, daha iyiye ulaşma, gelişmek için neler yapılması gerektiğini belirleme ve ortak hedefler seçmeyi sağlama söz konusudur. Aranılan şey ortak akıl olduğu, arama konferansının her aşamasında katılımcıların birbirlerini ikna ederek geliştirdikleri şey ortak olduğu, normal olarak direkt ilişkide bulunmayan kişileri bir araya getirip, onları katılımlı bir tasarım ve problem çözme süreci içine sokması nedeniyle"³² Arama Konferansında olumlu duygular artmaktadır. Bu durum, uygun sosyal ortam hazırlamakta, insanların birbiriyle ilişki kurma çabalarını geliştirmekte, bu da sosyal bütünleşme ve motivasyon sağladığı için

³² www.aramasearch.com

kişilerde kurumsal performansı artırma isteği ve çabası ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların veya paydaşların bağlı oldukları kuruluş veya toplulukta katılımda bulunarak kendilerini yeterince ifade edebilmeleri ve buldukları büyük grup ile olumlu duygular geliştirerek bütünleşebilmelerinin kişilerde motivasyon sağladığı anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak, bunu sağlayan katımlı yönetim tekniği arama konferansı ve benzeri diğer katımlı yönetim uygulamalarının da, kurumsal performansın artırılması ve değişimin yönetilmesi için kullanılacak önemli bir araç olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, katımlı uygulamalar ile birlikte, duyguların olumlu hale gelmesinin insanı nasıl harekete geçirdiğini, ortaya çıkan olumlu sinerji ile değişimin nasıl baş edilebilir bir hale dönüştüğünün görülmesinin de önemli bir sonuç olduğu kanaatindeyiz.

Yukarıda açıklanan özellikleri nedeniyle arama konferansı veya katımlı yönetim tekniklerinin, kamu, özel, sivil toplum kuruluşu, holding, topluluk vb. her çeşit kuruluşta ve ortamda uygulanmaya uygun, katımlılık ve sosyal bütünleşme oluşturan faydalı bir çalışma olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, gruplarda ve grup çalışmalarında motivasyonun ve sinerjinin nasıl ortaya çıktığı, üretkenliğin nasıl oluştuğu ve bunun da kurumsal performansa ve toplumsal gelişime nasıl yansıdığına anlaşılması, hem işletmecilik hem de sosyolojik açıdan önemli bir sonuçtur. Elbette bu konuda ve özellikle kurumsal ve toplumsal verimliliğin nasıl artırıldığını gösteren daha başka uygulamalı yeni çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

8. Kaynakça

Adalı, Sacid. *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim*. İstanbul : Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1986.

Akgemci, Tahir. *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

www.aramasearch.com/.

www.arged.com.tr.

Aron, Raymond. *Demokrasi ve Totalitarizm*. Çeviren V.Hatay. Ankara: Kültür Bakanlığı Yay., 1975.

Arslantürk, Zeki, A, ve M. Tayfun Amman. *Sosyoloji:Kavramlar, Kurumlar, Süreçler,Teoriler*. İstanbul: Kaknüs yayınları, 2000.

Aytaç, Ömer. «Modern Kuramların Doğası Üzerine Eleştirel Bir Yaklaşım.» *Amme İdaresi Dergisi*, Haziran 2005.

Barnard, Mary. *The Search Conference A Constructive Approach to the Future*. 2000.

Canan ÇETİN, Besim AKIN, Vedat EROL. *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000/2000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.

«Chester Barnard.» http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard. 26 01 2001. www.wikipedia.org.

Coser, Lewis A. *Sosyolojik Düşüncenin Ustaları: Tarihsel ve Toplumsal Bağlantılarında Fikirler*. Çeviren Himmet Hülür, Serhat Toker ve İbrahim Mazman. Ankara: De Kİ Basım Yayım, 2010.

Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İÜİF, 1991.

Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta, 2008.

Giddens, Anthony. *Sosyoloji*. Düzenleyen Cemal Güzel. İstanbul: Kırmızı yayınları, 2008.

Homans, George C. *Social Behaviour:Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace and World, 1961.

—. *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950.

Poloma, Margaret M. *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*. 2. basım. Çeviren Hayriye Kırbaş. Ankara: Gündoğan yayınları, tarihsiz.

Tosun, Kemal. *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İİE, 1990.

van der Loo, Hans, ve Williem van Reijen. *Modernleşmenin Paradoksları*. Çeviren Kadir Canatan. İstanbul: İnsan Yayınları, 2006.

Wallace, Ruth A. *Çağdaş Sosyoloji KuramlarıKlasik Geleneğin Geliştirilmesi*. Çeviren Leyla Elburuz ve M. Rami Ayas. İzmir : Punto yayıncılık, 2004.

Weisbord, Marvin, ve Sandra Janoff. *An Action Guide To Find Common Ground In Organizations and Communities*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 1995.

www.aramasearch.com/.

www.arged.com.tr.

www.vaughanconsulting.com/searchconference.html.

Yeniçeri, Özcan. *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

Yeşil, Belda, ve Serhan Gerçek. «Bir imalat işletmesinde yapılan Arama Konferansı ve elde edilen sonuçlar.» *YA/EM'2004 - Yöneyem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi*, . Gaziantep - Adana, 15-18 Haziran 2004, .