

Kollektif Bilgi Üretiminde Reformsal Bir Yaklaşım Olarak World Cafe Tekniği

World Cafe Method as a Reformist Approach for Collective Knowledge Production

Münire ÇİFTÇİ

Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü (munireciftci@sdu.edu.tr)

Umut Can ÖZTÜRK

Araş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü (umutcn.ozturk@gmail.com)

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Kollektif Bilgi, Beyin Fırtınası, World Cafe

Günümüzde bilgiyi değere dönüştüren, paylaşan ve yaygınlaştıran organizasyonlar ayakta kalabilmektedir. Kollektif bilgi üretebilmek, kolektif birlik oluşturabilmek eldeki insan kaynağını entelektüel sermaye olarak değerlendirebilmek önemli bir rekabet avantajıdır. Çünkü çağın temel dinamiği bilgidir. Bu açıdan ortaklaşa bilgi üretebilmede yeni ve kullanımı kolay ve eğlenceli bir teknik olan World Cafe uygulamaları örgütler için ideal bir kolektif bilgi toplama aracı ve iletişim modelidir. Beyin fırtınası temeli üzerine kurulmuş post modern bir yapıda olan bu uygulama özellikle eğitim kurumları olmak üzere günümüzde sıklıkla kullanılmaktadır. Bu çalışmada, World Cafe uygulamasının temel özellikleri, teorik yapısı, uygulama süreci hakkında genel bir çerçeve oluşturularak bu uygulamanın örgütler açısından önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Keywords:

Collective Knowledge, Brainstorm, World Cafe

Organizations that share, promote and evaluate information have remained standing at the present time. Producing collective knowledge, creating collective unity and utilizing available human resources as intellectual capital are important competitive advantages for organizations, mainly because knowledge is the fundamental dynamic of the era. In this respect, World Café studies, an easy to use and fun new technique, is the ideal collective information-gathering tool and a communication model for organizations. This study technique has a post-modern structure based on brainstorming and is frequently used especially in educational institutions nowadays. This study provides information about the basic features, the theoretical structure, and the implementation process of World Cafe method and emphasizes its importance for organizations.

1. GİRİŞ

Bugünün teknik şartlarında hemen her ürün kopyalanabilmekte, her değer taklit edilebilmektedir. En kaliteli olarak anılan bir markanın en değerli bulunan ürünü işgücünün ucuz olduğu ülkelerde aynen kopyalanabilmektedir. Bunun yanında entelektüel sermaye ve organizasyona kattığı katma değer taklit edilememektedir. Bu yüzden ki Google, Microsoft ve Apple gibi firmaların ürünleri taklit edilmelerine rağmen hala piyasa değerlerini korumakta ve artırmaktadırlar. Bu bağlamda yeni yönetsel teknikler, elemanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Organizasyonlar; yetkilendirme, güçlendirme, ortak akıl gibi çeşitli uygulamaları etkin olarak kullanmaktadır. Bu açıdan organizasyonların öncelikli çabası yaratıcı, içsel motivasyona sahip, öğrenme ve kendini geliştirmeye istekli, kişisel hedefleri ile kurumsal hedeflerini birleştirebilmiş çalışanlara sahip olmaktır ve onlarla birlikte sinerji oluşturarak kolektif bilgiye ulaşmaktır. Bu nedenledir ki sözü geçen ihtiyaç doğrultusunda son yıllarda kolektif bilgi üretmek adına pek çok teknik geliştirilmiştir. Bunlardan biri olan World Cafe çok yenilikçi fakat bir o kadar da basit bir tekniktir. Bu tekniğin uygulanması için Google'ın ya da Apple'ın dahi çocuklarına gerek duyulmaz. Zaten amaç ortalama insanlardan ortalama üstü fikirler yaratmaktadır. Düşüncenin temelinde "her fikir altın değerindedir" olduğu yatar.

2. KOLLEKTİF BİLGİ VE KOLLEKTİF BİLGİ ÜRETME TEKNİKLERİ

Günümüz değişim ve ağır rekabet koşullarında örgütler daimi olarak değişime ayak uydurmak hatta çoğu zaman yön vermeye çalışmak durumundadırlar. Bu süreç içerisinde ihtiyaçları olan yegane silah "bilgi"dir. Organizasyon içerisinde

bilgiler kendiliğinden meydana gelmez; derin ve karmaşık bir süreçtir. Bireylerin örtülü bilgileri örgütsel düzeyde bilgi üretmenin temelini oluşturur ve bu işin özünde daima katma değer üreten insanlar vardır. Şirket, ağzına kadar bilgi ile dolu olsa da genellikle bu bilgiler dağınık halde bulunurlar (Koç, 2009). Esas olan bu bilgilerin ortaklaşa olarak yeniden yapılması ve kullanılabilir düzeye getirilmesidir. Bu bağlamda kolektif bilginin önemi ortaya çıkmaktadır.

2.1. Kolektif Bilgi Kavramı ve Önemi

Servet kaynağı önce topraktan endüstriye taşınmıştır. Günümüzde ise servet klasik endüstriden bilgiye taşınmaktadır. Aslında bilgi, günümüzün iş koşulları altında, şirketlerin pazar değerini belirleyen temel unsur haline gelmiştir. Bugünün dünyasında rekabet gücü, yaratmanın temel koşulu, bilgiyi üretmek, üretilen bilgiye erişmek, erişilen bilgiyi tasnif ederek saklamak, gerekli bilgiyi analiz ederek rakibin önüne geçmek ile kazanılmaktadır (İşevi ve Çelme, 2005).

Organizasyon açısından bilginin paylaşılması önemlidir. Çünkü bilgi diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapı ortaya koymaktadır. Enformasyon çağında hiç kimse insan sermayesini verimsiz kullanma lüksüne sahip değildir. Bireylerin sahip oldukları bilgilerden daha fazla yararlanmaya çalışmak rekabet açısından asıl olan şeydir (Stewart, 1997:97 aktaran İnce, 2005). Paylaşmak kadar kolektif bilgiyi yaratabilmek ve şekillendirmekte önemlidir. Tek bir kişiden çıkacak kararlar ve planlar yerine örgütün geneli tarafından kabul görecektir ortaklaşa yaratılmış bilgi örgüt performansı açısından daha yararlı olacaktır. Günümüz rekabet ortamında hemen hemen her değer taklit edilebilmekte ve kopyalanmaktadır. Tek taklit edilemeyen değer insan kaynağı ve bu kaynağa bağlı değerler ve entellektüel sermayesidir. Bu noktada elde bulunan insan kaynağını maksimum ölçüde kullanabilmek ve oluşan entellektüel sermayeyi fikir üretme mekanizmasına dahil etmek rekabet avantajı ve devamlılık açısından büyük önem arz etmektedir.

Kolektif bilgi denilen olgu en basit ifade ile “Organizasyon üyelerinin beraber sistematik ve katılımcı bir ortamda beraber olarak ulaştıkları ortaklaşa, tamamlanarak üretilmiş örgütsel bilgilerdir. Köklü bir şirkette epey bir bilgi, deneyim ve öngörü mevcuttur. Ancak, bunların entelektüel malzeme haline dönüşmesi paylaşılarak kolektif bilgi haline gelmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar, şirketlerde “kodlanmış bilginin” sadece %30 düzeylerinde kalırken “kodlanmamış bilginin” %70 dolaylarında olduğunu işaret etmektedir. Kodlanmamış, yani gizli kalmış bilgiler potansiyel zenginlik kaynağıdır. Bu nedenle, insanlarda saklı kalan bilgilerin kodlanarak sisteme aktarılması ve ortak bilgi havuzunda yerini alması gerekmektedir. Böylece diğer bilgilerle ilişkilendirilerek geometrik bir büyüme gösterir (İşevi ve Çelme, 2005).

2.2. Kolektif Bilgi Üretmede Yaratıcılık ve Beyin Fırtınası

Teknolojik olanakların hızla ilerlediği bir dünyada karşılaştığı bir problemi, geleneksel teknikleri kullanarak çözmek çok zordur. Başarılı bir çözüm üretmenin en iyi yolu, bireyin gizil güçlerini uyandırarak yaratıcılık potansiyelini ortaya çıkarmaktan geçer (Karaaslan, 2010). Sünbül (2002;164) çalışmasında yaratıcılığı “her düzeyde var olan ve insan yaşamının her bölümünde kendini gösterebilen bir yeti, gündelik yaşamdan bilimsel çalışmalara dek uzanan, sanatsal alanda yapıtaşların ortaya çıkmasına neden olan süreçler bütünü, bir tutum ve davranış biçimi” olarak tanımlamıştır. Yaratıcılık konusundaki bilimsel anlamda ilk çalışmalar 1960’lı yıllarda başlamış ve üç farklı yönde gelişmiştir. Bunlar “yaratıcı kişiliği/bireyi tanımlama”, “yaratıcılığı arttıran ya da önleyen faktörler” ve “yaratıcılığın eğitime taşınması, yaratıcı birey yetiştirmeye yönelik çalışmalardır (Sungur, 1997:13).

Yaratıcılıkla ilgili çalışmalar organizasyonlarda da iki düzeyde yürütülmektedir. Birinci düzeyde örgüt üyelerinin bireysel yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesidir (Haşit, 2003). Bununla ilgili kullanılan tekniklerden başlıcalarını Miller (1987, 87-90) “Hayal etmek, Karşılaştırma, Çizimlerden yararlanmak, Alternatif senaryolar üretmek, Meditasyon” olarak sıralamıştır.

İkinci düzeyde ise örgüt üyelerinin grup çalışmalarıyla yaratıcılık yeteneklerinin artırılmasıdır. Örgütler açısından grup düzeyinde yapılan yaratıcılık çalışmaları daha etkili olabilmektedir (Haşit, 2003). Kolektif bilgi üretme-Sorun çözme tekniklerinden en sık uygulananları; Beyin Fırtınası, Gordon Tekniği, Nominal Grup Teknikleri, Phillips 66 Buzz Toplantıları, Delphi Tekniği (Haşit, 2003) ve çağdaş bir yöntem olarak World Cafe tekniğidir.

World Cafe tekniğinin teorik altyapısına ve temel içeriğine geçmeden önce çıkış noktası olan beyin fırtınası tekniğini incelemek daha doğru olacaktır. Beyin fırtınası tekniği Alex Osborn tarafından 1957 de yazılan Applied imagination kitabında organizasyonlarda yaratıcılığı arttırmaya yönelik bir araç olarak bahsedilmiş ve günümüzde teknolojik imkanlarla etkin olarak kullanılmaya başlayan tekniklerden biridir. Bu tekniğin amacı yaratıcı görüşlerin akımını sağlamak ve çok çeşitli tahminlerde bulunmaktır (Sutton, 1996:685; Yavuzer, 1989:39’ dan aktaran Haşit, 2003). Beyin fırtınasında bireylerin sınırlandırılmaması, akıcı ve esnek düşüncelerinin sağlanması, farklı düşüncelerin kınanmaması gibi özellikler yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasını, gelişmesini sağlayan temel ilkeler arasında yer almaktadır (Doğan, 2007:182). Beyin fırtınası, yaratıcılığın ortaya çıkmasına engel olan şartların bertaraf edilmesini sağlayan, düşünce oluşturmaya yönelik geniş kapsamlı bir tekniktir” (Rawlinson, 1995).

En basit tanımıyla beyin fırtınası yöntemi; bir grubun bir araya gelerek birbirlerinin düşüncelerini eleştirmek fikirlerini yüksek sesle ifade ederek belirli kurallar çerçevesinde düşünce paylaşımları yapıp sonucunda kolektif bilgiye ulaştıkları bir tekniktir. Kavramı ortaya atan yazarların ortak noktası iyi fikirlerin taşığı (flood of good ideas) bir ortam olmasıdır (Rowatt, 1997:131). Beyin fırtınası tekniğini uygularken aşağıdaki temel noktalar dikkate alınmalıdır (Çavuş (2005);

- Katılımcıların ortama ısınmasıyla oturuma geçilir.
- Öncelikle, soru, sorun yada gereksinim ortaya konur.

- Katılımcı sayısı fazla ise küçük gruplara bölünür (en az 8 kişilik). 3-4 grup beyin fırtınası yöntemi için idealdir.
- Katılımcıların aktif katılımı sağlanır. İdeal olarak gruptaki her katılımcının katkıda bulunması beklenir.
- Ortaya konulan düşünceler paylaşım esnasında yorumlanmamalıdır.
- Ortaya çıkan düşünceler sırayla söylenir ve hepsi nereye yazılır.
- Ortaya konulan düşüncelerin tüm katılımcılarca anlaşılması sağlanır, düşünceler netleştirilir.
- Benzer mesajı veren düşünceler birleştirilir ve tek bir sonuç düşüncesi oluşturulur.
- Değerlendirme mümkünse bütün katılımcıların katılımıyla yapılmalıdır.
- Her katılımcının düşüncesi değerli olduğu için eşit değere sahip olmalıdır.
- Zaman sınırı olmalıdır ve sınırın dışına çıkılmamalıdır.
- Ortaya konulan düşüncelere gereksiz gözüyle bakılmamalıdır ve sonunda oylama yoluyla eliminasyona gidilmelidir.
- Her katılımcı, aklında kaç düşünce olursa olsun sırası geldiğinde sadece bir düşünce önermelidir.
- Beyin fırtınası birinci turda herkes pas deyince biter.
- Beyin fırtınası oturumunda mutlaka bir sonuç elde edilme şartı yoktur. Bu durumda sonuca ulaşmak için yeni bir oturumun tertip edilmesi gerekir.
- Düşünceler çözüm bulmak yada kuram geliştirmek için kullanılır.

Beyin fırtınası tekniği uygulanış süreci içerisinde örgütlerin kendine has yapıları ve özellikleri içerisinde çeşitli türlere ayrılmıştır. Beyin fırtınası türlerini Kısa(2007) çalışmasında 4 ana başlığa ayırmıştır. Bunlar;

- **Klasik Beyin Fırtınası:** Yaratıcı tekniklerin en bilineni olan Klasik Beyin Fırtınası beynin sol, yani rasyonel bölümünü devre dışı bırakarak sağ bölümünün, yani sezgisel, görsel, kavramlar arası geçişi sağlayan yönünün öne çıkmasına olanak sağlayan bir grup çalışmasıdır. En basit anlatımıyla katılımcıların bir kavram, problem, ürün hakkında hiçbir kısıtlamaya tabi olmadan akıllarına gelen fikir ve kavramları serbestçe dile getirdikleri bir grup çalışmasıdır (Özözer, 2004: 253-254; Kısa, 2007).
- **Yıkıcı-Yapıcı Beyin Fırtınası:** Yıkıcı-Yapıcı Beyin Fırtınası Tekniği General Electric firmasının Hot Point bölümü tarafından geliştirilmiştir. Mevcut problem, süreç veya ürüne öncelikle tamamen olumsuz yönden yaklaşılarak eksik yönleri bulunur (Yıkım), daha sonra bu eksik yönlerin nasıl geliştirilebileceği konusunda fikir üretilir (Yapım). En son aşamada bu veriler arasından ele alınan problem, süreç, ürünün geliştirilebilmesi açısından uygulanmaya yakın olanlar seçilir (Kısa,2007).
- **Yazılı Beyin Fırtınası:** Yazılı Beyin Fırtınası Tekniği'nin Klasik Beyin Fırtınası Tekniği'nden en önemli farkı oluşturulan fikirlerin sözel olarak değil yazılı olarak aktarılmasıdır. Katılımcıların fikirlerini oluştururken diğer katılımcılarla etkileşime girmedikleri (Nominal) ve girdikleri (Etkileşimli) olmak üzere iki tür Yazılı Beyin Fırtınası Tekniği vardır (Kısa, 2007).
- **Dacum:** Dacum bir tür Beyin Fırtınası Tekniği olup, burada bir sorunla ilgili öğrenci katkıları değişik kartlara yazılarak panolarda sergilenmelidir. Bu katkıları inceleyen öğrenciler farklı görüşler içeren yeni kartları sergiye eklemekte ya da probleme katkısı yönünden bu kartları gruplamakta, yerlerini değiştirebilmekte ve eksiklikler tamamlanarak tartışılan probleme çözüm yolu bulmaya çalışmaktadır. Panoda sergilenenin kartların değişik aşamalarda fotoğrafları çekilerek ya da kopyası alınarak dosyalanmaktadır. Böylece, probleme cevap oluşturan önerileri saptama aşaması izlenmektedir (Bilen, 2002: 166; Kısa, 2007).

World Cafe uygulamasıyla en çok benzerlik sergileyen teknik Dacum tekniğidir. Fakat esas itibarıyla incelendiğinde beyin fırtınası tekniklerinin bir kombinasyonu olarak görülebilir. Bir anlamda World Cafe uygulaması beyin fırtınası tekniklerinin olumlu yönlerini sistemine dahil ederken olumsuz yönlerinden kaçınmaya çalışmaktadır. Bu durumda beyin fırtınası yöntemlerinin olumlu ve olumsuz yönlerini incelemek World Cafe uygulamasının farklarını anlamak açısından faydalı olacaktır.

2.3. Beyin Fırtınasının Olumlu, Olumsuz Yönleri ve Sınırlılıkları

Beyin fırtınası öğrenme ve kolektif bilgi üretme konusunda sıklıkla başvurulan en etkin yöntemlerin başında gelmektedir. Uzun yıllar boyunca çeşitli yöntemler geliştirilerek, eklemeler yapılarak etkin olarak kullanılmıştır. Demokratik bir ortamda yapıldığında yaratıcılığı tetiklediği ve zevkli bir problem çözmeye tekniği olduğu yadsınamaz. Temel anlamda beyin fırtınası tekniğinin yararlarını özetlemek gerekirse(Kısa, 2007; 60-61);

- Katılımcıların heyecanlı bir ortamda yaratıcı fikirler ortaya koymalarına zemin hazırlar.
- Beyin Fırtınası katılımcıların ilgisini çekerek öğrenmeye motive eder.

ÇİFTÇİ-ÖZTÜRK

- Katılımcıların kısa zamanda belli bir konuya ilişkin çok sayıda düşünce üretmelerini sağlayarak onlarda yaratıcı düşünmeyi geliştirir.
- Katılımcılar belli bir konuya ilişkin farklı düşünce ve görüşlere saygı duymayı öğrenirler.
- Katılımcıların öğrenme sürecine aktif olarak katılımlarına olanak sağlar.
- Fiziksel ortamın atmosferini daha canlı ve zevkli hale getirebilir.
- Katılımcıların gerilimlerini azaltarak duygularını daha rahat ifade etmelerine olanak sağlar.
- Bu tekniği yönetici organizasyon içinde kolay bir şekilde uygulayabilir.

Fakat uygulamadan kaynaklanan belli noktalarda beyin fırtınasının oluşturduğu avantajlar kaybolmaktadır. Başka bir ifadeyle beyin fırtınasının da teoride ve uygulamada belli başlı dezavantajları vardır. Bunlar (Duru, 2007; 45);

- **Değerlendirme Kaygısı:** Toplum içinde fikrini açıkça ifade etme ve olumsuz olarak değerlendirilme korkusu ile beraber olumlu tepki alma çabası içinde zorlanma duygusu.
- **Sosyal Kaytarmacılık:** Ortaya çıkan fikirlerin yeterli olması durumunda kendini geri çekme davranışı.
- **Boşverme:** Kişinin ortaya çıkan verimli sonuçlardan dolayı kendini yetersiz hissetmesiyle beraber kendini tamamen geri çekmesi
- **Üretim Engelleme:** Grup içinde belli kişilerin baskın hale gelerek diğerlerin üretimine kat vurmastır.
- **Uyuşum:** Ortaya yeni fikir koyamayan bireylerin baskın olanlarla fikir birliğindeymiş gibi görünmesi

3. WORLD CAFE TEKNİĞİ

3.1. Kavram Olarak World Cafe ve Teorik Altyapısı

World cafe tekniği bir kolektif bilgi yaratma ve beyin fırtınası tekniği olarak Juanita Brown ve David Isaacs öncülüğünde 1995 yılında ortaya konulmuştur. Şekillenip sistemleşmesi iki yıl süreç içerisinde olgunlaşmış ve 1997 yılında gerçekleşmiştir. Esnek yapılı ve post modern bir sistem olduğu için gelişim ve değişim süreci süreklilik arz etmektedir.

Basit anlamda bakıldığında World cafe; kolektif fikir üretme tekniğidir. Geniş anlamda ise tanımı içeriğindeki dört temele dayanmaktadır. Brown ve Isaacs(2006) World cafe'yi "ortak geleceğimizi birlikte geliştirmemizi sağlayan, belli bir amaca yönelik etkileşimli süreçlerin birleştirilmiş prensiplerine dayanan, yaşayan bir iletişim modelidir." olarak tanımlamışlardır.

Brown ve Isaacs(2001) çalışmalarında da ifade ettikleri üzere cafe tarzı iletişimin eşsiz gücünü tesadüf üzerine keşfetmişlerdir. Stratejik yönetim uzmanı ve Danışman olan ikili, düzenledikleri bir konferansta rahat bir atmosfer yaratmak amacıyla herkesin kahve içebileceği masalardan oluşan bir düzen oluşturmuş ve düşüncelerini yazabilmeleri için masalara renkli kalemler ve kâğıtlar koymuşlardır. Doğal bir süreç içerisinde masalar içinde informal gruplar oluşmuş, katılımcılar durumdan keyif alıp ortak konuşmalara da katılmışlardır. Bu arada herkes karalamalar ve resimler yapmıştır. Diğer masalardaki kişiler aralarda yan masaların fikirlerini merak etmişler ve gezerek fikirleri incelemiş onlardan ilham almışlardır. Öğle yemeği sırasında konferans yöneticileri masaları gezdiğinde çok farklı ve birbiriyle bağlantılı kişilerin gözlemlenebilir bireysel potansiyellerinin üzerinde fikirlere rastlamışlardır. World cafe'nin temelleri bu vesileyle atılmış ve geliştirme için üzerinde çalışılmıştır (İbicioğlu vd., 2011).

World cafe'nin en büyük avantajı katılımcılar için uygulamadaki basitliğidir. Ortalama insanlardan ortalama üstü fikirler yaratabilmek ve kolektif bilgi üretebilmek için çok kullanışlı ve basit bir çözüm sunmaktadır. Örgütsel hedeflere ya da stratejik plan yaratma sürecinde eğlenceli, uygulaması kolay ve formal yapının ya da monotonlaşmış sistemlerin ötesinde sunduğu esneklikle fark yaratmak ve rekabet avantajı sağlama yolunda çağdaş yöneticilerin elinde güçlü bir silah olma potansiyeli vardır.

Önceleri klasik örgüt ve bürokrasi anlayışını sarsan bu yaklaşım oldukça yadırganmıştır. Fakat daha sonra başta Amerika olmak üzere tüm dünyaya yayılmıştır. Henüz Türkiye'de danışmanlık şirketlerince amatör olarak kullanılmaktadır. Esas itibarıyla oldukça geniş bir kullanım alanına sahiptir. Küçük butik gruplardan ülke yönetimine kadar oldukça geniş bir yelpazede kullanılmaktadır (İbicioğlu vd., 2011); Meksika hükümeti ve şirket liderleri, World Cafe'yi senaryo planlamasında kullanmışlardır. Altmış aşkın ülkeyi temsil eden yerel toplulukların liderleri Stockholm Challenge(halkın yararına teknoloji yaratanlara verilen Nobel benzeri bir ödülün sunumu) sırasında World cafe uygulanmıştır (Brown ve Isaacs,2006; 22).

World Cafe uygulaması ile ilgili bir diğer önemli nokta ise bu uygulamanın Üniversiteler için oldukça ideal bulunmasıdır. Türk üniversitelerinin birçoğu için yeni bir atılım ve başlangıç olacaktır (İbicioğlu vd., 2011). World cafe'nin üniversitelerde uygulanıp olumlu sonuç aldığı onlarca örnek bulunmaktadır. Birleşik Devletler ve Avrupa'da üniversitelerdeki öğretim üyeleri uzaktan öğretim programlarını yürütmek için sanal, on-line bilgi kafeler yaratmışlardır(Brown ve Isaacs,2006; 23).

Post modern yaklaşımlar oluşturuldukları aşamalarda sistem olarak ütopyik yapıda olma eğilimleri vardır fakat zamanla uygulama süreçlerinde tekrardan yapılanırlar ve metodolojileri şekillenir. World cafe dışarıdan bakıldığında çok esnek ve informal bir yapıda görünmesine rağmen denenmiş ve test edilmiş bir sistem yapısı bulunmaktadır. Yaklaşım hem akademik temelli hem de piyasa uzmanlarının desteği ile kapsamlı ve sistemli bir yapıya bürünmüştür. Bu nedenle uygulamanın altında belli başlı temel anlayışlar, varsayımlar ve düşünce sistemleri vardır (İbicioğlu vd., 2011). Bunları kısaca sıralamak gerekirse(Schieffer vd.,2004);

- Her insan olaylara kendi bakış açısıyla yaklaşır, gerçek ve doğru anlayışı değişken ve durumsaldır.
- İnförmel ve esnek düşünce paylaşımı; kolektif düşünceyi şekillendirmeye yararken aynı zamanda konular hakkında oluşmuş statükoların aşımı konusunda da bir avantaj sağlar.
- World cafe sadece dünya görüşünün paylaşıldığı bir platform değil ortaklaşa hareket etme konusunda başarılı bir araçtır.
- Kişilerin öğrendikleri paylaşabileceği, konulara odaklanabileceği, herkesin fikrinin kabul edilme edileceği, yaratıcılığın destekleneceği bir alan yaratılabilirse, kişilerin bağlılıkları ve olaya olan inançları artacak, örgüt ve örgütün amaçlarıyla bütünleşeceklerdir.
- World cafe uygulamasının temel amacı var olan bir bilgiyi dağıtmaktan çok, birlikte düşünmek ve olası çözümler için belirli bir düzen içinde yenilikçi bir vizyon geliştirmektir.
- Herhangi bir sistem zaten içsel olarak başarılı olabilme ve uygun strateji geliştirme yeteneğine sahiptir. Hatta en zor durumlarda bile kendini savunacak bilgi, beceri ve gerekli yaratıcılığa sahip olarak düşünülürler. Fakat bu ancak eldeki entelektüel sermayenin doğru ve verimli kullanılmasıyla mümkündür.
- Cafe ruhuyla uygulamalarda bulunma ortaklık, birlik ve kolektif gücün somut olarak yansımaları sağlar ve motivasyon kaynağı oluşturur.

3.2. World Cafe Tekniğinin Organizasyonu

Bir yaklaşımın doğru işleyebilmesi için görev paylaşımı ve sorumluluk dağılımı gerekmektedir. Sınırları esnetmek ve daha demokratik bir düzen yaratabilmek sistemli hareket etmek anlamına gelmemektedir. World cafe içinde durum aynıdır. Esas ve tema itibarıyla rahat bir cafe ortamını andırırsa da, altyapısı ve görev paylaşımı, yönetimi itibarıyla oldukça sistematik bir yapıdadır. Uygulamanın içinde geçen pozisyonlar ve roller aşağıda detaylandırılmıştır(Schieffer vd.,2004; İbicioğlu vd., 2011);

- **Cafe Sponsoru:** World cafe uygulamasını isteyen ve/veya ihtiyaç duyan kişi ya da kişiler. Bu kişiler gerek olan hazırlıkları yapıp, üyelerin katılımını teşvik eder ve davette bulunurlar
- **Genel Cafe sahibi(Cafe Host):** World cafe sürecini yöneten kişilerdir. Geleneksel anlamda oturma başkanı değildir; daha verimli ve düzenli olarak uyum ve ahenk içinde kolektif bilgi üretilebilmesi için bir yol göstericidir. Uygulama için oryantasyon ve gruplar arası bağlantıyı sağlar.
- **Masa sahibi(Table Host):** Masa sahibi diğer katılımcılarla aynı amaca hizmet ederler. Sadece döngüsel değişim sırasında masaları terk etmezler ve masaya yeni gelen katılımcılara daha önceki oturma hakkında bilgi verir. Bilginin devamlılığı ve çeşitliliği bu sayede sağlanır.
- **Katılımcı/üye:** Masalar arasında değişen, fikirler arasında çapraz döllenmeyi sağlayacak olan ve fikirlerin özlerini cafe içinde yayan fikir ajanlarıdır.
- **Tasarım Takımı:** Uygulamanın başarıyla yapılması için cafe diyaloglarını tasarlayan içinde genel ev sahibinin de olduğu, fikirleri ve soruları tartışmaya başlamadan temellerini atan ve World cafe'nin prensiplerine bağlı kalarak örgütün yapısına göre yeniden şekillendiren ekiptir.

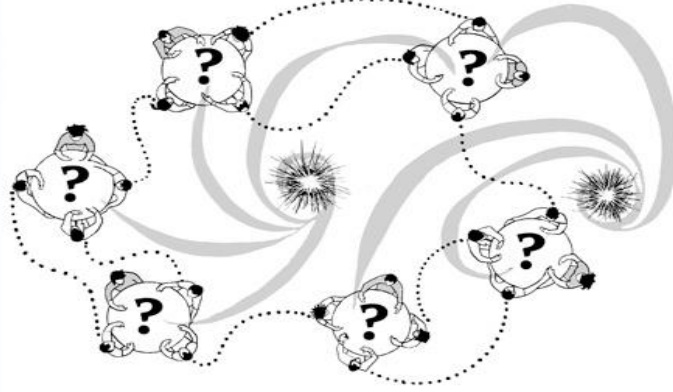
3.3. World Cafe Tekniğinin İşleyişi

Daha öncede ifade edildiği gibi esnek yapıda ya da post modern bir uygulama yapmak sistemli ve kuralsız olunacağı anlamına gelmemektedir. İlk bakışta ileri derece informal bir yapıda olmasına rağmen işleyebilmesi için katı olmasada belirlenmiş bir süreci takip etmesi gerekir. Detaylara girmeden bir aracın temel olarak nasıl çalıştığı bilmek gerekir. Bu nedenle World cafe yaklaşımının prensipleri ve kurallarına girmeden genel hatlarıyla kolektif bilgi yaratma sürecine değinmek faydalı olacaktır. Bu süreci aşağıdaki gibi özetlemek mümkün olacaktır(Brown ve Isaacs,1997,2001,2006; WCC,2007,2008)

World Cafe'de dörder kişi kafe oturma düzeninde bir masa etrafında toplanırlar. Masalar bir masa sahibi(Table Host) ve üç katılımcıdan oluşur. Genel Cafe sahibi(Cafe Host) süreci yönetir. Fakat konferans başkanı ya da yönetici değil, işleyişi sorunsuz ve daha verimli olmasını sağlayacak bir aracı olarak görev alır. Kafedeki katılımcılar aynı anda aynı konular üzerine fikirleri ve soruları keşfetmeye başlarlar. Konuşulanlar hem katılımcılar hem masa sahibi tarafından yazı ve çizime dökülür(İbicioğlu vd., 2011).

Gruplar içindeki masa sahipleri dışındaki katılımcılar 20-30 dakikalık fikir alışverişinden sonra masa değiştirirler. Bu değişim sırasında yanlarında önceki masada ortaya çıkan fikirleri de yazılı olarak yanlarına alırlar. Masa sahipleri fikirleri özetler ve tekrardan aynı süreç başlar.

Bu süreç birkaç kez tekrarların mümkünse bir kişi diğer tüm masaları gezmiş olmalıdır. Oturumların sonunda tekrardan toplu olarak ele alınır ve fikirler şekillendirilir. Benzer fikirler arasında benzetimler ve uyum çalışmaları yapılır. Bu süreç örgütten örgüte çeşitlilik gösterebilir ve durumsallık ilkesi söz konusudur. Fakat genel hatlarıyla bakıldığında World Cafe süreci bu temel üzerindedir.



Şekil 1: World Cafe Uygulaması

Galloway,D. ve Coy,L (2008), Community Conversations That Matter Hosting A World Cafe,
<http://www.redivu.org/bvcprospectiva/22.pdf>, erişim tarihi:10.11.2011

3.4. World Cafe Tekniğinin Temel Kural ve Prensipleri

World cafe katılımcıların bir araya geldiği ortak bilgi paylaşım geliştirdiği ve beraberce örgütün geleceğine karar verdikleri bir yaklaşımdır. Yapı itibarıyla oldukça esnek ve yaratıcılığa müsaittir. Fakat her cafe'nin kendine göre kuralları olduğu gibi World Cafe'nin de kendine ait belli başlı kuralları vardır.

Düşünce karmaşası ve kaostan kaçınıp kaliteli bir kolektif düşünce hareketi için gereklidir (İbicioğlu vd., 2011). Schieffer ve arkadaşları(2004) cafe kurallarını alttaki gibi özetlemiştir;

- **İlgili konuya odaklanmak:** Uygulamanın yapılma amacı tasarım takımı tarafından çok iyi belirlenmeli ve net şekilde ifade edilmelidir. Bilgi alışverişi başladığında ilgili konu dışında kalan detayların üzerinde durulmamalı, konu ve amaç dahilinde üretime devam edilmeli.
- **Düşüncene katkı sağlamak:** Fikirten fikire geçmeden önce inanılan düşünce ek düşüncelerle desteklenmeli ve sağlamlaştırılmalıdır.
- **Duygu ve düşüncelerini birlikte kullanmak:** Popüler kültürde oldukça fazla dile getirilen bir olgudur. Post modernizmin temellerinde olduğu gibi fikirler oluşturulurken günlük hayatımızda olduğu gibi hem mantık(realistik) çerçevesinde hem de duygusal(irrayonel) bağlamda fikirler üretilmelidir.
- **Anlamak için dinlemek:** Masada fikirler tartışılırken ortaya atılan fikirlerin daha fazla gelişebilmesi için karşı tarafı dikkatli olarak dinleme, özümseme ve gerçek anlamda anlamak için dinlenmelidir.
- **Düşünceler arasında bağlantı kurmak:** Düşünceler birbiri üstüne gelerek şekillenmektedir. Ortaya çıkıp olgunlaşmasını süreç içerisinde birbiri üstüne binerek gerçekleşir. Uygulama süresince düşüncelerin birbirinin devamı olduğu unutulmamalıdır.
- **İpuçları, daha derin fikirler ve sorular için analiz etmek:** Bazen komik ya da saçma bulunacak fikirler arasında ince detaylar ve dahine fikirlerin başlangıcını oluşturacak ipuçları saklı olabilir. Bunun için her fikir dikkatlice analiz edilmelidir.
- **Oyunlar bulmak, karalamak, çizmek:** Bir süre sonradurum ne kadar eğlenceli de olsa sıkıcı bir hal alabilir. Çünkü hedefe ulaşmak her zaman kolay olmayacaktır. Tatmin edici fikirlerin ortaya çıkması için harcanacak zaman uzun olabilir. Bu durumda uygulamayı daha renkli kılmak için küçük oyunlar ve yarışmalar gerçekleştirilebilir. Düşünme sürecinde üyeleri özgür bırakarak, çizmelerine, boyamalarına kendilerini yazı dışında ifade etmelerine de izin vermek amaca ulaşmada büyük destek olacaktır.
- **Eğlenmek:** Sistemin tam merkezinde “eğlence” teması vardır. Eğlenceli bir atmosferde üretkenlik ve başarı artacaktır. Çalışılan zaman iş değil eğlencenin bir parçası olarak algılanılması sağlanmalıdır.

World Cafe'nin tasarım prensipleri, hem ticari hem de sosyal fayda yönünden uygulamanın daha çalışabilir ve verimli olabilmesi için yıllar içinde geliştirilmiştir. Uygulama belli prensipler üzerine dayanmaktadır. Bunlar (İbicioğlu vd., 2011);



Şekil 2: World Cafe Prensipleri

Brown, J. ve Isaacs, D. (2006). The World cafe(Dünya Cafe). Çeviri: Anita Tatlier, GOA Yayıncılık, İstanbul, pp.66.

Konuksever alan yaratmak:

Çoğu toplantı mekanı soğuk ve şahsiyeti olmayan yerlerdir. Sıcak, davetkar, doğal ışık alan, rahat koltukların olduğu yerleri seçin. Atıştırmalık ikramlar ve içecek servisi olsun. Böyle sıcak ortamlarda insanlar ‘açılır’ ve en iyi fikirlerini üretirler. 4-5 kişinin oturabileceği büyüklükte masaları ‘kafe’ gibi düzenleyin. ‘Kahve’ toplantınızın ‘sıcak’ davetiyesinde bir problemin çözümü aramayı çağrıştırmaktansa açık uçlu keşif yolculuğu hissini yaratın(Altun,2009).

Önemli soruları irdelemek:

World Cafe uygulamasına katılan kişiler ve örgüt için önem taşıyan soruları bulmak ve çerçevelemek, düşüncenin ve dikkatin toplanması ve derin sonuçlar üretilebilmesi için oldukça önemlidir. Uygulamada sadece, tek bir soruyu keşfedebilir veya birkaç soru üzerinde durulabilir. Diyalog birkaç yuvarlak konu boyunca keşfin daha mantıklı bir şekilde ilerlemesini desteklemek amacıyla geliştirilebilir. Birçok durumda uygulama diyalogları, etkili çözümleri bulmanın hakkında olduğu gibi bir o kadar da güçlü soruları keşfetmek ve keşfetmenin hakkında olabilir(WWC,2008).

Farklı bakış açılarının birleştirmek:

Masalar arasında katılımcıların yer değiştirmesinin yeni insanlar bunla beraber yeni düşünceler tanışmasına, fikirler arasında değişime ve melezlenmeye ve doğal olarak beklenmedik ilham ışıklarına ve kolektif ve verimli fikirlere neden olmaktadır.

Kalıplar, içgörüler ve daha derin sorular için birlikte dinlemek:

“World Cafe” toplantılarının başarısındaki en büyük etkenlerden birisi ‘kaliteli’ dinlemekte yatar. Söyleşilerdeki belli kalıpları, belli anlayışları ve bakış açılarını yakalayabilmek için kaliteli dinlemeyi bilmek önemlidir. Bu konuyla ilgili yazılmış kitaplardan, kurslardan destek alınabilir(Altun,2009).

Kolektif keşifleri paylaşmak ve sonuçlarını değerlendirmek:

Ziyaret turları bittikten sonra katılımcılar ilk oturdukları masaya dönerler ve düşüncelerini toplamaları için birkaç dakika verilir. Toplantıya katılanlar tek bir ses olsalardı, ne söylerlerdi? Bu kısa arada, ziyaret turlarında olgunlaştırdıkları bu fikri ortaya çıkarırlar. Bundan sonrası, her masanın kendi ortak sonucunu diğerleriyle paylaşması ve uygulanacak aksiyonlara tüm katılımcıların birlikte karar vermesidir(Altun,2009).

Yine Brown ve Isaacs(2006) “World Cafe” adlı kitaplarında daha önceden söz ettikleri beş prensibin üstüne tamamlayıcı iki prensip daha eklemiştir. Üçüncü prensip olan “farklı bakış açılarının birleştirilmesi” fikrini “Çapraz-döllenme ve farklı bakış açılarının birleştirilmesi” olarak genişletmişlerdir. Çapraz-döllenme biyoloji biliminde kullanılan mantıkla farklı fakat birbiriyle uyumlu olan fikirleri birleştirebilmek ve ortaya daha kolektif ve kullanılabilir bilgi yaratabilme yattmaktadır(İbicioğlu vd., 2011). Bunun dışında eklenen ilkelere baktığımızda;

Bağlam belirlemek:

Pusulasız yola çıkmak tüm yolculuğu riske atmak anlamına gelmektedir. Her sistemde olduğu gibi World Cafe’de de böyledir. “Ne?” ve “Neden?” hakkında açık bir fikriniz varsa, “Nasıl?” sorusu daha kolaydır(Galloway ve Coy,2008). Daha açık bir ifadeyle uygulamaya neden başladığı, amacın ne olduğunu net bir şekilde belirlenmeli. Bu bağlamda World cafe uygulamasına kimler davet edilmeli gibi konular detaylandırılmalı.

Herkesin katılımını teşvik etmek:

Çalışanlar; çoğu zaman mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına (Karacaoğlu ve Cingöz,2009) ve kendine zarar gelebileceğine olan inanç yer almaktadır. İnsanlar, fikirlerini paylaşarak katkıda bulunacaklarını hissettiklerinde gerçekten devreye girerler. Toplantıya gelen her birey tüm sistemin birer parçasını temsil eder. Kim olduğu, nereden geldiği ve fikirlerinin ne kadar farklı olduğu önemli olmaksızın, herkesin fikri eşit derecede geçerlidir ve resmin kendi kendimize fark edemeyeceğimiz büyüklüğünün bir parçasıdır. Söyleşilerde, doğrudan konuya odaklanmak ve düşüncelerini olabildiği kadar açık ifade etmek konuşanın sorumluluğudur. Dinleyiciler ise, isteyerek ve önemli şeyler duyacaklarına inanarak dinlemelidirler (Altun,2009).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda ki bilgi toplumu olma yolundaki gelişmeler, organizasyonları klasik ve mekanistik yapıdan arındırıp yaratıcı etkin düşünen doğal gelişen ve öğrenen bir organik yapıya dönüştürmüştür. Bu yeni organizasyon yapıları bilgiyi baş tacı yapmış güç yerine bilgiyi hâkim unsur haline getirmiştir. Bilginin değer kazandığı bu ortam ve organizasyonlarda bilginin etkin ve verimli üretilebilmesi için pek çok teknik etkin olarak kullanılmaktadır. Bu tekniklerden biri olan WorldCafe, bilginin duygu ve düşüncelerin kontrolünde ve farklı bakış açılarıyla ortaya çıkarılmasını destekleyen organize bir çalışmadır.

Organizasyonlarda yaratıcı yenilikçi proje ve uygulamalarda worldcafe tekniği kullanılabilir. Bu tekniğin sağladığı en önemli nokta ortak/ kolektif aklı ortaya çıkarmasıdır. İletişimin bütün unsurlarını aktif olarak kullanması ve iletişimi engelleyen gürültü faktörlerini azaltması nedeniyle sağlıklı bir iletişim aracıdır. Bu yüzden etkin iletişimin gerekli olduğu ortamlar için kullanılabilir bir tekniktir.

Gelişmiş ülkelerde iş yerleri, okullar, sivil toplum kuruluşları, danışmanlık şirketleri gibi pek çok alanda farklı sorun ve problemlere yönelik çözüm üretmek için kullanılan bu teknik ülkemizde de yaygınlaştırılabilir. Özellikle iletişim kurma ve fikirlerini söyleme konusunda çekingen olan veya fırsat bulamayan çalışanların olduğu ortamlarda problemleri tespit etmek ve çözüm üretmek için kullanılacak ideal bir tekniktir.

KAYNAKÇA

- ALTUN, D. (2009). World Cafe, http://www.ikedaconsulting.com/documents/Worldcafe_TR.pdf; erişim tarihi: 18.03.2011
- AMİDON, S.R. (2005), "Writing The Learning Organization: A Framework for Teaching and Research", Business Communication Quarterly, 68(4): 406-428.
- BİLEN, M. (2002). Plandan Uygulamaya Öğretim. AnıYayıncılık, Ankara
- BROWN, J. VE ISAACS, D. (2001). The World Cafe: Living Knowledge Through Conversations That Matter. The Systems Thinker. 12(5)
- BROWN, J. VE ISAACS, D. (2006). The World cafe(Dünya Cafe). çeviri: Anita Tatler, GOA Yayıncılık, İstanbul
- BROWN, J. VE ISAACS, D.(1997), conversation as a core business Process, The Systems Thinker, 7(10)
- ÇAKICI, A. (2008), "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma" Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.
- ÇAVUŞ, Ş. (2005), Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi ve Uygulaması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14/Sayı:1, Adana.
- DOĞAN, N. (2007), "Yaratıcı Düşünme ve Yaratıcılık", Editör: Özcan Demirel, Eğitimde Yeni Yönelimler, Genişletilmiş 2. Baskı, Pegem Yay., s.167-192.
- DURU, M. K. (2007) ,İlköğretim Fen Bilgisi Dersinden Beyin Fırtınası Yöntemiyle İle Öğretimin Başarıya, Kavram Öğrenmeye Ve Bilişüstü Becerilere Etkisi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- GALLOWAY,D. VE COY,L (2008).Community Conversations That Matter Hosting A World Cafe. <http://www.redivu.org/bvcprospectiva/22.pdf>, erişim tarihi:30.03.2011
- HAŞİT, G. (2003), İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:5, S:8, Haziran,2003, ss.171-180.
- İBİCİOĞLU, H.; ADIGÜZEL, O. ve ÖZTÜRK, U.C.,"Ortalama İnsanlardan Ortalama Üstü Fikirler Yaratma: Üniversitelerde World Cafe Reformu", Uluslararası Yüksek Öğretim Kongresi, 27-29 Mayıs 2011.
- İNCE, M. (2005), Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, Selçuk Üniversitesi Sbe Dergisi, Sayı: 14, s. 319-339
- İŞEVİ, A. S. ve ÇELME, B.,(2005). "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak", Bilgi Dünyası, Cilt.6, Sayı:2, s.251-267.

- KARAARSLAN, F. (2010), Konuşma Ve Yazma Eğitiminde Beyin Fırtınası Tekniğinin Etkililiği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- KARACAOĞLU, K. VE CİNGÖZ, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü,ss.700-707
- KISA, F. (2007), Beyin Fırtınası Tekniğiyle Kavram Öğretiminin Öğrencilerin Akademik Başarı Düzeylerine Etkisi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KOÇ, H. (2009), Entellektüel Sermaye Acısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması, Kamu-İş Dergisi, 10(3),201-217
- ÖZÖZER, Y. (2004). Ne Parlak Fikir. Yaratıcı Düşünme Yöntemleri. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- RAWLINSON, J., Geoffrey (1995), Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası, Çev., Osman Değirmen, Rota Yayınları, İstanbul.
- ROWATT, W. C. ,K. PAUL NESSELROADE, JR. JAMES, K. BEGGAN ve SCOTT T. ALLISON (1997), Perceptions OF Brainstorming in Groups: The Quality Over Quantity Hypothesis, The Journal of Creative Behavior; Volume 31 Number 2. pp:131-150
- SAS, Strategic,Planning Process Student “World%Café” Community Conversations, http://www.saschina.org/resource/resmgr/docs/sas_student_world_cafes_repo.pdf, erişim tarihi: 10.11.2011
- SCHIEFFER, A.; ISAACS, D. VE GYLLENPALM ,B. (2004). The World Café: Part One, World Business Academy.18(8)
- STEWART Thomas A.,(1997), Entellektüel Sermaye; Kuruluşların Yeni Zenginliği, Kontent Kitap, BZD Yayınları, İstanbul.
- SUNGUR, N. (1997), Yaratıcı Düşünce, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- SÜNBÜL, A. M. (2002), Yaratıcılık ve Birey, Editör: Ali Murat Sünbül, Eğitime Yeni Bakışlar, Mikro Yayınevi, s.163-180.
- SUTTON, R.and A. HARGADON (1996), Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 4,685-718.
- WCC-World Cafe Community (2007). A World Cafe Hosting Guide, http://www.empowermentinstitute.net/lcd/lcd_files/World_Cafe_Hosting_Guide.pdf, erişim tarihi: 05.04.2011
- WCC-World Cafe Community (2008), Cafe to Go. <http://www.theworldcafe.com/articles/cafetogo.pdf>, erişim tarihi: 02.04.2011
- YAVUZER, S. H. (1989), Yaratıcılık, Boğaziçi Üniversitesi Basımevi, İstanbul.