ETKİNLİKLERDE SORUN YARATAN KATILIMCILARI İDARE ETMEK

Managing Difficult Participants



Eğitim kursları ve toplantılarda, sorun çıkaran katılımcıların nasıl idare edileceğine ilişkin ipuçları

John Townsend

"Kitabı çok sevdim. Etkinliklerde sorun yaratan katılımcılarla başa çıkmak için çok fazla yol gösteriyor. Herkes kendi tarzına uygun bir yaklaşım bulacaktır."

Dr. Martin Gillo, İnsan Kaynakları Direktörü, Advanced Micro Devices

"Etkinliklerde tanımış olduğum sorun yaratan karakter tiplerinin hepsine yer verilmiş-güzel kurgulanmış ve pragmatik çözüm önerilerine de..."

Peter Thomas, Yönetici, UKBS Career Development and Training

ETKİNLİKLERDE SORUN YARATAN KATILIMCILARI İDARE ETMEK

Managing Difficult Participants

First published as the Managing Difficult Participants by John Townsend (c) John Townsend 2011.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

Ne dediler:

"Cep Kitapları mükemmel bir seri, arada laf salatası yok, doğrudan konuya giriyor. Çizimlere de bayılıyorum."

"Yönetim Cep Kitapları serisi beni çok etkiledi. İşletmecilik alanında yeni biri için konular güzel kurgulanmış, içerik her zaman yeterli ve özlü."

"Bu kitaplar birer küçük hazine. Birçok bilgi anlaşılabilir ve eğlenceli bir şekilde bir arada."

İÇİNDEKİLER



ZORLAYICI DURUMLAR 3
Dört mini örnek çalışması



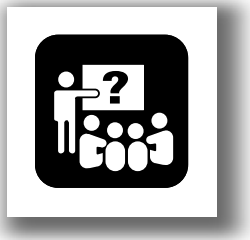
SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR 9
Helikopter örneği, evet var!, neden teknik ve taktikler? korkuyu takip edin, kendi kendini gerçekleştiren kehanetler, sorun bende mi?, sorun etkinlikte mi?



SORUN ÇIKARANLAR 19
Agresif/savunmacı, dinozor, çizer, hevesli, teşhirci, uzman, huysuz, korsan, şakacı, isyancı, yarı zamanlı çalışan, hakem/bilgiç, rakipler, gösterişçi, utangaç, sessiz alaycı, ağır, Hızlı Gonzalez, yıldız yaratan, tuzakçı, ortalığı karıştıran, fısıldayan, zihni bulanık, esneyen/uyuyan



TEKNİKLER VE TAKTİKLER 69
Tekrar etme, katıl/katılma/yönlendir, kanıt arama, yapılandırma, karşılıklı görüşme, ismini kullanma, sözsüz uyarı, psikolojik judo, teşekkür, yansıtma/yönlendirme, konuya odaklanma, yeniden çerçeveleme, kendini ortaya koyma, üçüncü şahıs tarafından ikna, sen ve ben



ZORLAYICI DURUMLAR

ZORLAYICI DURUMLAR

ÖRNEK OLAY 1

Bir eğitmensiniz ve birtakım net hedefleri olan iki günlük bir kursa başlamak üzeresiniz. Program taslağında belirttiğiniz hedeflerden biri de, katılımcıların "öğrenme deneyiminden keyif alması".

İddialı görünen bir katılımcı program taslağını okuyor ve siz henüz "Herkese günaydın" bile diyemeden, diğer katılımcılara bakıp yüksek sesle şunları söylüyor: "Burada bu kursta eğlenmemiz gerektiği yazıyor. Eğer ben bir şeyden keyif alacaksam bunun kararını ben veririm, siz değil – anlaşıldı mı?"

Ne yaparsınız?



ZORLAYICI DURUMLAR

ÖRNEK OLAY 2

Profesyonel bir eğitmen olarak, oldukça iyi bildiğiniz bir kursun ilk bölümünün ortalarındasınız.

Katılımcılardan biri, 30 yaşlarında genç bir kadın, aniden sözünüzü kesiyor ve şöyle diyor: "Affedersiniz, son iki saattir burada oturup sizi dinliyorum ve verdiğiniz her örnek bir erkekle ilgiliydi. Bu cinsiyetçi tavırdan son derece rahatsız oldum. Bu dünyada sadece erkeklerin olmadığını ne zaman anlayacaksınız?"

Ne yaparsınız ?



ZORLAYICI DURUMLAR

ÖRNEK OLAY 3

Gayet güzel giden bir seminer yürütüyorsunuz ancak bir anda iki katılımcı birbirinin kulağına bir şeyler söylemeye başlıyor.

Şimdiye kadar ilk kez bu tür bir durum yaşanıyor ve konuşmanın içeriğinin sizin açınızdan olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğundan emin değilsiniz.

Durumu nasıl ele alırdınız?



ZORLAYICI DURUMLAR

ÖRNEK OLAY 4

Departmanlar arası uzmanlardan oluşan bir proje ekibi toplantısının başkanısınız.
Katılımcılardan biri, araştırma ve geliştirme departmanında çalışan, doktorasını da yapmış son derece başarılı bir erkek, toplantının yavaş temposu nedeniyle sabırsızlanıyor. Saatine bakmaya devam ediyor, kalemini masaya vuruyor ve bir kişi bir görüş ifade ettiğinde sözsüz olarak "acele et" sinyalleri veriyor.

Sonunda toplantıyı şu sözlerle kesiyor: "Üzgünüm ama bir sonraki konuya geçemez miyiz? Zaman kaybediyoruz ve saat 11.00'de başka bir toplantıda olmam gerekiyor."

Diğer katılımcılar açısından hızın makul olduğunu hissediyorsunuz.
Durumu nasıl ele alırdınız?



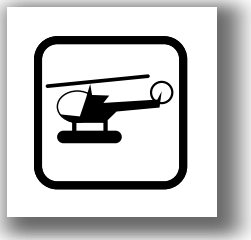
NASIL TEPKİ VERİRSİNİZ?



Tüm eğitmenler, burada açıklananlara benzer zorluklar ve müdahaleler yaşamıştır.

Kısa bir test olarak; her durumda nasıl yanıt vereceğinizi düşünmek için biraz zaman ayırın. Ardından, kitabı okurken, buradaki karakterlerin her birini tanımlayabilir ve önerilen tekniklerin sizinkiyle ne ölçüde eşleştiğini görebilirsiniz.

Bir tereddüt yaşarsanız, bu dört karakterin isimleri için sayfa 94'e bakabilirsiniz.



SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR

SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR

HELİKOPTER ÖRNEĞİ



Çok sayıda kurs yürütmek ve çok sayıda toplantıya başkanlık yapmak durumunda olan bir eğitmen tanıyordum. Bir gün, sayfiye yerindeki güzel bir otelde seminer düzenliyordu. Otelin mükemmel imkânları vardı: Tenis kortları, yüzme havuzu-hatta helikopter pisti!

Bazı özel sorunlar ve eğitim bütçesindeki kesintilerle ilgili son dakikada gelen kötü haberler nedeniyle, toplantıya kötü bir ruh haliyle başladı. Zor bir sabahtı! Eğitmene göre, olumsuz ve agresif katılımcılardan oluşan bir grupla çalışıyordu. Gruptan iki kişi seminer taslağına itiraz etti. Sonra biri patronu tarafından zorla gönderildiği ve orada olmak istemediğinden şikâyet etmeye başladı. Bir diğeri sabahtan beri yanındakiyle fısıldaşıyordu. Bir başkası da aynı konudaki önceki bir kurstan ne kadar keyif aldığını söylemek için sürekli sözünü kesiyordu. Tüm bunların üstüne, genellikle destekleyici olan son derece nitelikli bir katılımcı da etkinliği yönetme biçimini eleştirmeye başladı.

Öğlen olduğunda eğitmen son derece keyifsizdi. Toplantıyı erken bitirdi ve gruba uzun bir öğlen yemeği molası verip saat üçte bir araya gelmelerini söyledi-tercihen daha olumlu bir ruh halinde. Barda sert bir öğlen yemeği öncesi içkisi yudumlarken, helikopter pilotu olduğunu söyleyen bir adamla konuşmaya başladı. Pilot, patronunu bir konferans için otele getirmişti. İkisi çok iyi anlaştı ve pilot da eğitmenin sorununu anlamış gibi görünüyordu.

HELİKOPTER ÖRNEĞİ



Yaklaşık yarım saat kadar sonra, kendisini dikkatle dinleyen pilot aniden şunu dedi:
"Hadi gel, sana bir helikopter gezisi yaptırayım!"
"Peki ya öğle yemeğim?" diyerek itiraz edecek oldu eğitmen.
"Sadece 10 dakika kadar kalacağız" diyerek güldü pilot.

Helikopter yerden yavaş yavaş yükselip, otel binası altlarında giderek küçülürken, çok garip bir şey oldu.

Eğitmen köyün giderek genişleyen manzarasına, sonra çevredeki tarlalara ve sonra tüm alana baktı. Altına bir harita serilmiş gibiydi ve zihninden büyük bir yük kalktı.

Sinirleri gevşedi ve midesinin ağrısı geçti. Konferans merkezini gördü. Küçük, karınca benzeri figürleri fark etti ve aniden bu küçük noktaların öğlen yemeğinden önce otel arazisinde yürüyen grubu olduğunu anladı. Ama aynı zamanda tarlaları ve tepeleri, kasabaları ve köyleri ve gökyüzünü gördü. Uçsuz bucaksız bir gökyüzü. Otel şimdi küçük ve önemsiz görünüyordu. Çok önemsiz. Grubu uzakta kaybolan minik bir noktaydı. Her şey yeni bir bakış açısı kazanmış gibiydi. Helikopterde pilot tarafından dışarı baktı. Orada da kilometrelerce uzanan ormanlar, tepeler ve nehirler vardı. Otelden ve endişelerinden hiçbir iz yoktu.

SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR

HELİKOPTER ÖRNEĞİ



Gün içinde kendini ilk kez rahatlamış hissetti; dünyanın ve hayatın sadece bir seminerden ibaret olmadığını fark etti!

Güzel olan da öğleden sonraki seansın çok iyi geçmesiydi. Sözü kesildiğinde veya ofansif bir tutumla karşılaştığında, olgunca karşıladı. Gerçekte hâlâ helikopterde olduğunu ve aşağı baktığını hayal etti. Sözünün kesilmiş olmasının, hayatının ve işinin yer aldığı büyük resim içinde sadece çok küçük bir parça olduğunu gördü ve gülümsedi.

Kendini olumsuz düşüncelerden arındırdı. Karşısındakileri dikkatlice dinledi ve belli insanların neden kırgınlık, utanç veya hayal kırıklığı yaşadığını anlamaya çalıştı. Kendilerine sempati duydu ve zaman konusunda endişelenmeyi bıraktı. Yavaş yavaş işler yoluna girdi; saat 18.30'da, katılımcılar iş süreçlerinde yapılacak yeni düzenlemeler konusunda fikir birliğine varmıştı.

O akşam kokteyl sırasında bir başka garip şey daha oldu. Sabah yönetim tarzını eleştiren katılımcı onu kenara çekip şöyle dedi: "Öğleden sonraki oturum iyi geçti, değil mi? Ama grupla konuştuğumda, bu sabah neden bu kadar zor bir etkinlik lideri olduğunuzu anlayamadık."

"Ben, zor bir etkinlik lideri miyim?" diye düşündü eğitmen. "Bense onların zor katılımcılar olduğunu düşünüyordum!"

SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR



EVET VAR!

"Helikopter" hikâyesinin bilgece ve makul olduğunu hepimiz kabul etsek de bazı katılımcıları zor bulmaya **hâlâ** devam ediyoruz!

Bunun nedeni nedir?

Ne kadar rahat, özgüvenli ve sakin olursak olalım, bizi sorgulayan insanlar iki şekilde kendimizi yetersiz hissettirir:

- Kendi sınırlarımızın nerede bittiğini anlamamızı sağlarlar
- Bize kontrolü kaybetme ve durumla, kişiyle, grupla ve belki de kendimizle başa çıkamama korkusu verirler

SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR

NEDEN TEKNİK VE TAKTİKLER?



Sorun yaratan katılımcı diye bir şey yoksa, bu kitap neden bu tür insanlarla nasıl başa çıkılacağı hakkında?

- Zorlukların, dinginliğinizin sıcağında eriyip gittiği sihirli günler çok azdır. Bu kitapta anlatılan teknik ve taktikler, diğer günlerde size yardımcı olacak!

- Zihniniz tamamen katılımcı odaklı olsa bile, etkinlikte sorun çıkaranlar neticesinde azalan enerjinizi yeniden kazanmanız ve mümkün olduğunca çok katılımcının hedefine ulaşmasını sağlamak için kanalize etmeniz gerekiyor. Bu teknik ve taktikler, içinizdeki enerjinin doğru yerde kullanılmasını sağlayacak yöntemlerdir.

SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR

KORKUNUN PEŞİNDEN GİDİN



Paradoksal olarak, bir katılımcıdan gelen eleştirel bir söz neticesinde, aniden ortaya çıkan adrenalinle başa çıkmanın en iyi yolu, ilerlemek ve korkunun peşinden gitmektir-korkudan uzaklaşmak değil.

- Kayak veya rüzgâr sörfü yaparken, kendimizi tehdit altında hissettiğimiz anlarda, gevşemek ve algılanan tehlikeden uzaklaşmak yerine, içgüdüsel olarak eğimle birlikte hareket eder ya da eğime tutunuruz
- Otomobil kullanırken viraja girdiğimizde, yavaş yavaş hızlanmak yerine, içgüdüsel olarak fren yaparız. Aynısı etkinliklerde sorun yaratanlar açısından da geçerli

Açık, rahat bir beden dili kullanmalı ve hem zihinsel hem de fiziksel olarak sorun yaratan kişiye yönelmeliyiz. Bu olumlu yanıt hemen her zaman ortalığı sakinleştirir ve o helikopterde kalmanıza yardımcı olur!

SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR

KENDİ KENDİNİ GERÇEKLEŞTİREN KEHANETLER



Eğitim kursları ve toplantılar gibi davranışsal konuların ön plana çıkabildiği durumlarda, insanlar genellikle tahminlerimize göre davranır.

Kendisinden belli bir şekilde davranmasını bekleriz ve biz de kendilerine bu paralelde yaklaşırız. Bu durum genellikle kendisini de beklenen davranışı benimsemeye teşvik eder. Biz buna "kendi kendini gerçekleştiren kehanet" diyoruz.

Bunun tersi de doğrudur! Size sorun çıkaran birinin "zor" olduğu fikrini kabul etmeyi reddedersek, kendisine saygı ve anlayışla yaklaşır ve buna göre tepki vermesini bekleriz. On kişiden dokuzu da bunu yapar.

SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR

SORUN BENDE Mİ? (TEST)



Son verdiğiniz eğitimde bir veya birkaç katılımcının size zorluk çıkardığı bir olayı düşünün. Kendinizi onların yerine koyun. Aşağıdaki ifadelerden hangisi sizi zor bir eğitmen olarak gördüklerini açıklayabilir?

KONTROL LİSTESİ/TEST

- Önyargılıydım ☐
- Çok yönlendirici oldum ☐
- Kendimden çok emindim ☐
- Söylediğim şeyi kendim yapmadım ☐
- Sözlerimi tutmadım (zaman, vb.) ☐
- Çok sabırsızdım ☐
- Bilgilerin nasıl uygulanacağını göstermedim ☐
- Onlar sanki ... gibiymiş davrandım... ☐
- Onları sürece dahil hissettirmedim ☐
- Onların endişelerini gideremedim ☐
- Çok gençtim/tecrübesizdim ☐
- Çok yaşlıydım ve iletişimden uzaktım ☐
- Onları güvensiz hissettirdim ☐
- Yerlerini değiştirdim! ☐
- Molalarını kısa kestim ☐
- Çok "sistemsiz"/serbest hareket ediyordum ☐
- İsimlerini unuttum ☐
- Çok "duygusal" davranıyordum ☐
- Çok teoriktim ☐

SORUN YARATAN KATILIMCI DİYE BİR ŞEY YOKTUR

SORUN ETKİNLİKTE Mİ? (TEST)



Son verdiğiniz eğitimde bir veya birkaç katılımcının size zorluk çıkardığı bir olayı düşünün. Kendinizi onların yerine koyun. Aşağıdaki ifadelerden hangisi etkinlikte sorun yaşamış olduklarını açıklayabilir?

KONTROL LİSTESİ/TEST

- Yetersiz tanıtım
- Kaynaştırıcı/tanıştırıcı etkinlik yok
- Uzlaşı yok/kural yok
- İşle ilgisi yok
- Duyurulmamış/kötü rol yapma
- Çok teorik
- Telefona erişim yok
- "Dışarıdan" katılan insanlar vardı

- ☐ Patron da oradaydı
- ☐ Egzersizler kötü tasarlanmıştı
- ☐ Ekipman çalışmıyordu
- ☐ Profesyonel olmayan organizasyon
- ☐ Bu konuyu analiz etmeye gerek yoktu
- ☐ Patron tarafından gelmeye zorlandım
- ☐ Neden orada olduklarını bilmiyorlardı
- ☐ Çalışma takvimi yanlış anlaşılmıştı



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

Sonraki 48 sayfada 24 farklı karakterin açıklamasını bulacaksınız. SORUN YARATAN KATILIMCI türleri ile birlikte kendileri ile nasıl başa çıkılacağı hakkında birçok öneri de yer alıyor. Sorun çıkaran her karakter türü açısından, aşağıdaki şekilde ayrılmış iki sayfa yer alıyor:

1) **SORUN ÇIKARAN KİŞİNİN "ADI"**
2) Özellikler, semptomlar ve davranışları
3) **Önerilen Müdahale Tekniği/Taktikleri**

Her tekniğin ayrıntılı açıklaması da son bölümde yer alıyor.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

AGRESİF/SAVUNMACI

Profil

- Her yeni fikri, kendi tavrı veya bilgi eksikliğine yönelik kişisel bir saldırı olarak yorumlar
- Önerilen tüm çalışmaları fayda ve uygulanabilirlik açısından sorgular
- Rol oyunları veya egzersizlere katılmayı reddeder (özellikle video varsa)

İsmini Kullanmak

Paradoksal bir şekilde, örneklerde hassas insanların ismini kullanmak, bir dereceye kadar korkularını yatıştırır. Yeni bir sistem tanıtırken şuna benzer bir şey söylediğinizde: "Varsayalım ki Janet birimde bu yeni sistemi kullanmaya başladı ve bununla ilgili bir sorun yaşıyor." Janet'in önünü kesiyorsunuz; yeni sistemin kendisi için ne büyük bir haksızlık ya da zorluk olacağını söyleyerek itiraz etmeyeceksiz onun adına itiraz ettiniz!



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

AGRESİF/SAVUNMACI



Psikolojik Judo
Aşırı duyarlı katılımcıların hızlı bir şekilde anlaşılması kolaydır. Rol oyunları gibi görevleri önceden düşünün ve olası itirazları psikolojik judo teknikleri ile önlemeye hazırlanın. Örneğin: "Bu öğleden sonra bazı basit rol oyunları yapacağız (ayrıntıları açıklayın). Açıkçası bu egzersizleri daha önce birçok kez yaptık, ancak meslektaşlarına bu şekilde yardımcı olamayacağını hisseden ve katılmak istemeyen biri varsa, lütfen mola sırasında bana bildirsin ki durumu açıklığa kavuşturalım." Aşırı duyarlı kişi sizinle konuştuğunda, egzersizde bir sıkıntı yaşanmadığını vurgulayın, ancak kendisini katılmamaya teşvik edin. İnsan doğası böyledir ve muhtemelen öğlen yemeğinde fikrini değiştirir.

Not: Burada kendi hassasiyetiniz çok önem taşıyor. Bazı insanlar gerçekte o kadar hassastır ki sahnede performans göstermek kendisini utandırabilir ve hiçbir şey öğrenememesine neden olur. Gereken şekilde hareket edin ve kendisini azami seviyede koruyun.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

DİNOZOR

Profil

- Kendi görüşlerini sorgulama konusunda isteksizdir
- "Siyah ve beyaz", "doğru ve yanlış" türünde ifadeler kullanır
- Net önyargılara, katı görüşlere sahiptir
- Soyut ve/veya "yeni çağa ait" düşüncelerden duyduğu rahatsızlığı dile getir

Katıl/Katılma/Yönlendir

Müdahaleleri hakkında hemfikir olunacak bir şeyler bulun, ancak daha sonra temel konu hakkında görüş ayrılığınız olduğunu kibarca dile getirin. Örnek:
"Anlıyorum... Ancak XYZ konusunda sizinle aynı fikirde olabileceğimden emin değilim." Sonra yönlendirin:
"Geri kalanınız bu konuda ne düşünüyor?"

Yansıt/Yönlendir

Şuna benzer bir söz söyleyin: "Gerçekte eski sistemde çalışırken hiçbir hata olmadığını mı söylüyorsunuz?" İtirazlarını yeniden ne şekilde ifade ettiğini dikkate alarak, yorum yapılması için konuyu gruba veya bir kişiye yönlendirin.



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

DİNOZOR



Karşılıklı Görüşme: Duygularına ve değer sistemlerine saygı gösterin ve kabul edin, ancak kursun amacının mevcut düşünce tarzını sorgulamak olduğunu açıkça ortaya koyun. "Daha çılgın" katılımcıların kendi görüşlerini söyleyebilmesi için izin isteyin.

Üçüncü Şahıs Tarafından İkna: Değişmek istemeyen bir kişi (veya belki de bir dinozor!) ve sonuçları hakkında uygun bir anekdot, metafor veya benzetme bulun veya uydurun. Bu teknik, kişiye yönelik şekilde kullanılmadığı zaman çok güçlüdür. Bir başka deyişle, uygun bir an seçin (bir oturumun başı veya sonu gibi) ve tüm katılımcılara hitap edin-dinozoru seçmeyin. Mesajın her katılımcıya kendi anlayacağı şekilde ulaşmasına izin verin.

Yeniden Çerçeveleme (Helikopter): Müdahalelerini dikkatlice dinleyin. Şuna benzer bir söz söyleyin: "Sizin bakış açınızdan olayın nasıl göründüğünü anlayabiliyorum. Size sadece benim bakış açımdan nasıl göründüğünü de anlatayım-o zaman belki aynı fikirde olmama konusunda anlaşabiliriz."

Psikolojik Judo: Kendisinden "mevcut inancın koruyucusu" olmasını; çok ileri gittiğinizi ve diğer katılımcıları gerçekçi veya etik olmayan önerilerle yanılttığınızı düşündüğünde, sözünüzü kesmesini isteyin.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

ÇİZER

Profil

- Siz konuşurken not kâğıdına irili ufaklı çizimler yapar

Umursamayın!

Muhtemelen bir konsantrasyon işaretidir. Çizerler, eğitmenin beden dilinden etkilenmediği sürece genellikle çok daha dikkatli dinler. Bu çizimler, dinleme ve özümseme sürecinde bilinçaltının dışavurumudur.



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

ÇİZER



İsmini Kullanmak
Yaptıkları sizi rahatsız ediyorsa, bir örnekte çizerin adını kullanmayı deneyin veya katılımı için açık bir soru sorun. Bu şekilde takip edip etmediklerini kontrol edebilirsiniz. Sizi takip ediyorsa, yaptığını görmezden gelin!

Konuya Odaklanma
Dikkatlerini çizdiklerinden uzaklaştırmak için yansı veya yazı tahtası kullanın.

Psikolojik Judo
Çizim yapan kişiden, toplantı sonunda bir yansı üzerinde gösterilmek üzere, her konu veya gündem öğesini kısa ve öz bir şekilde resimlemesini isteyebilirsiniz.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HEVESLİ

Profil

- Yardım etmeye çalışmaya devam etse de müdahaleleri yarardan çok zarar verir
- Başını sallar ve gülümser ama "kendi kalesine gol atan bir oyuncudur"; yaptığı katkılarda konuyu kaçırır
- Tartışmaları yorumlayıp eğitmenin sözünü dikkatsizce keser ve ekip üyelerini utandırır

Yeniden Çerçeveleme (Bağlantı)

Kendisinden (kibarca!) sözlerinin konuyla bağlantısını açıklamasını isteyin. Şuna benzer bir söz söyleyin: "Affedersiniz, bunun tartıştığımız konuyla ilgisini anlamama yardım eder misiniz." Verdiği yanıta teşekkür edin ve konuya tekrar yönlendirmeye çalışın.

Bu da işe yaramazsa.....



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HEVESLİ



Yeniden Çerçeveleme (Helikopter)
Şuna benzer bir söz söyleyin: "XYZ'yi bir ABC perspektifinden nasıl değerlendirdiğinizi anlıyorum, ancak bir başkasına da bu görüşe ne denli katıldığını soralım."

Sonra:

Yönlendir
Gruba veya kişiye: "Yanıt vermek isteyen kimse var mı?" "Bridget sen ne dersin?" Hevesli hâlâ sorun olmaya devam ederse şunu deneyin:

Sen ve Ben
- Yardım etmeye çalıştığını bildiğinizi, sözlü veya sözsüz olarak açıkça belirtin; ancak diğerlerinden görüş almak istediğinizi ortaya koyun
- Bir mola sırasında kendisiyle konuşun ve diğerlerinin kendilerini ifade etmesine izin vermesi için yardımını isteyin

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

TEŞHİRCİ

Profil

- Kendi kişisel durumu hakkında utandırıcı sorular sorar
- Kendini aşırı şekilde açığa vermeye meyillidir
- Açık sözlülüğüyle başkalarını utandırır
- Kamusal alanlarda özel hayatıyla ilgili detaylar anlatır
- Her zaman şuna hazırdır: "Ben bir defasında..."

Tekrar Etmek

Müdahalelerini, hemen o an, kursla ilgili bir konu hakkında diğer katılımcıların görüşlerini tartışması için bir örnek olay olarak kullanın ve ardından yeniden konuya odaklanın.

Örnek:

Girişkenlik üzerine bir şirket içi eğitim kursu sırasında bir kadın "teşhirci" şu soruyu soruyor: “Ofiste bir adam var-size kim olduğunu söyleyemem-onunla çıkmam için beni sürekli rahatsız ediyor. Aslında oldukça seksi, bu yüzden çok da sorun değil, ama nasıl ‘hayır’ diyebilirim ve sonrasında nasıl iyi arkadaş olarak kalabiliriz?"



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

TEŞHİRCİ



Eğitmenin yapabileceği şey şudur:

"Açık sözlülüğünüz için teşekkür ederim. Burada çok fazla ayrıntıya girmeyelim ama çok farklı bir sorun ortaya koydunuz. Saygılarını kaybetmeden insanlara nasıl 'hayır' diyebiliriz? John, istemediğin bir fazla mesai için patronuna nasıl 'hayır' diyebilirsin?"

Konuya Odaklanma
Başka bir yol, gruba şu soruyu sorarak konuya odaklanmak olabilir: "Bu kişisel deneyimin, öncesinde tartıştığımız teori ile bağlantısını kurabilir miyiz?"

Karşılıklı Görüşme
Davranışlarının sıra dışı olduğunu içtenlikle ve açık bir şekilde belirtin. Kursun kişisel bir terapi ve/veya kötü anılardan arınma seansı olarak tasarlanmadığını açıklayın. Bunu yaparken mutlaka mizah kullanmayı deneyin!

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

UZMAN



Profil

- Uzman olarak tanınmak ister; ilginin üzerinde olmasını ister
- Sizin kadar bilir-en az!
- Hata bulmak veya anlatılana katılmadığını açıklamak için araya girer
- Uzmanlığını göstermek için hikâyeler anlatır, örnekler verir

Teşekkür

Görüşleri için her zaman teşekkür edin veya dikkate aldığınızı ortaya koyun.

Kanıt Arama

Ayrıntıları sorun. Kişinin kendi sözlerine gönderme yaparak, mesajınızı güçlendirecek ayrıntılar vermesini isteyin.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

UZMAN



Yansıt/Yönlendir
Bir sorudan sonra (ki bu gerçekte dikkat çekmek içindir) şunu söyleyin: "Sorduğunuz şey şu mu..?" Sorusunu yeniden ifade ettiğinde, "Belli ki bunun hakkında çok düşündünüz, ne sonuca ulaştınız?" deyin ve cevap için kendisine yönlendirin.

Psikolojik Judo

- Yardım/tavsiye isteyin ve kendisine "yardımcı eğitmen" gibi davranın
- Karara varılan konuların doğruluğundan emin olmanıza yardımcı olması için "hakikat bekçisi" (veya bazı eğitmenlerin dediği gibi "saçmalık monitörü") gibi özel görevler verin. Diğer görevler, "yazıcı"-not almak (ve kendisini sessiz tutmak!)- veya konu hakkında arada özetler yapmak üzere "özetleyici" rolü olabilir
- Molalarda gizli "asistan" olarak danışın
- Müdahaleler çok sık ve rahatsız ediciyse, gerçekten zor bir soru için yardım isteyin. Cevap verememesi, tekrar söz kesmeden önce iki kez düşünmesini sağlayabilir

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HUYSUZ



Profil

- Soru sorulduğu zaman son derece negatiftir
- Kayıtsız davranır
- Her şeyden şikâyet eder
- Baştan beri gelmek istemiyordur
- Bir şey yapması istendiğinde sızlanır

Yansıt/Yönlendir

Daha önce yaptığı müdahale sırasında kullandığı bir görüşü yansıtarak kendisini kışkırtın.

Örnek: "Bunun kurumumuzda hiçbir şekilde işe yaramayacağını söylüyorsunuz."

Huysuz daha sonra ilk baştaki kaba yaklaşımını ne kadar azaltırsa azaltsın, ilk söylediklerini gruba yönlendirin: "Hepimiz bunun kesin başarısız olacağı konusunda hemfikir miyiz?" On kişiden dokuzu, olumlu düşünür ve huysuzu izole etmek için etrafınızda toplanır. Grubun %50'sinden fazlası huysuz ile aynı fikirdeyse, o zaman bir isyan var demektir! **İsyancılar** bölümüne bakın.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HUYSUZ



Yeniden Çerçeveleme (Olası Sonuçlar)
Şöyle bir soru sorun: "Açıkçası, sizin açınızdan bu denli sıkıntılı bir ortamda çalışmaya devam edemezsiniz. Kursun geri kalanını nasıl ele almamızı önerirsiniz...?"

Psikolojik Judo
Kendisinden, ele aldığınız çeşitli konuların neden işe yaramayacağını ve kurs içeriği neticesinde ortaya çıkan diğer olumsuzlukları not etmek üzere "şeytanın avukatı" görevini almasını isteyin. Konuşmak istediği durumlarda, süreyi gözetmek adına düşüncelerini not etmesini işaret edin. Bir mola sırasında listesini gözden geçirin ve kendi "şikâyetlerinizden" de birkaç tane ekleyin. Kendisinden kısa bir "şeytanın avukatı" sunumu yapmasını isteyin. Ya tam bir fiyasko olur ve utançtan kendiliğinden düzelir ya da size bazı yararlı ve objektif karşı argümanlar sunar.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HAVA KORSANI

Profil

- İşinizi devralmak ister
- Etkinlik zamanının başka bir konuda daha faydalı bir şekilde kullanılabileceğini savunur
- Sizi ders konusundan uzaklaştıran sorular sorar
- Kurs sırasında kişisel bir iş problemini çözmeye çalışır

Konuya Odaklanma

- Gözlemleri için onlara teşekkür edin
- Kendisine konuyu hatırlatın
- Konuya yeniden odaklamak için yansı veya yazı tahtasını kullanın. Bu da işe yaramazsa...

Yansıt/Yönlendir

Şuna benzer bir söz söyleyin: "Eğer sizi doğru anlıyorsam, programın bu kısmını geçip XYZ üzerinde çalışmamız gerekti̇ğini düşünüyorsunuz. Geri kalanınız ne düşünüyor?"



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HAVA KORSANI



On kişiden dokuzu, grubun çoğunluğu korsanı "bastırır" ve kursa devam edebilirsiniz.

Grubun %50'sinden fazlasının hava korsanıyla aynı fikirde olduğu nadir bir durumda, bir isyan var demektir. Bununla nasıl başa çıkılacağını öğrenmek için **İsyancılar** bölümüne bakın.

Psikolojik Judo

- Tüm katılımcıların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için, kurs yapısını veya gündemini değiştirmek üzere yardımını isteyin. Bu süreçte grupça anlaşma sağlanıp sağlanmadığını kontrol edin. Grup kabul etmezse, hava korsanını bastırmaları için kendilerini cesaretlendirin
- Gerçek bir korsanda olduğu gibi; pes edip teslim olana kadar kendisini sorular, yardım talepleri, tartışmalar vb. ile meşgul edin. Ardından KONUYA ODAKLANIN (yansı veya yazı tahtası veya sadece bir ses tonu değişikliği ile) ve devam edin

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

ŞAKACI



Profil

- Fıkralar/komik hikâyeler anlatır
- Ciddi konularla dalga geçer
- (Kaba) imalar yapar
- Hiçbir kelime oyununu kaçırmaz
- Diğer katılımcılarla alay eder

Yapılandırma

Diğer katılımcılar bundan keyif alıyorsa, mizahı geliştirmek için kendi mizah repartuarınızdan da yararlanın. Bastırmaya çalışmayın-kullanın.

Görüşme Yapma

Diğerleri alınıyorsa, mola sırasında şakacıyla görüşün ve insanların belli hassasiyetleri olduğunu açıklayın. Kendisinden de bu konuda çaba göstermesini isteyin.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

ŞAKACI



Sözsüz Uyarı
Yüz ifadeniz ve kullandığınız jestlerle keyif aldığınızı veya hoşnut olmadığınızı gösterin.

Tekrar Etme
Birkaç uygunsuz "esprili" müdahaleden sonra, oldukça ciddi bir konu seçin ve başka bir katılımcıya şakacının bundan nasıl bir espri çıkaracağını düşündüğünü sorun.

Psikolojik Judo
Önce tüm mizahi müdahalelerin keyfini çıkarın ve sonra yardım isteyin. Mizahın öğrenme ve dikkat (sağ beyin fonksiyonu) için gerekli olduğunu açıklayın ve şakacıdan belli aralıklarda kursta ele alınan konuları mizahi bir şekilde değerlendirmesini isteyin. Kendisinden diğer katılımcılar hakkında bir şaka uydurmasını da isteyebilirsiniz. Zor ve saldırgan bir tutum olacağı için genellikle kaçınırlar!

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

İSYANCILAR



Profil

- Bu özel kategori, bir kurs, toplantı veya sunumdaki katılımcıların %50'sinden fazlasının; ortalığı karıştıran kişi, huysuz veya korsanla aynı fikirde olduğu bir grup açısından geçerlidir

Erteleyin

Kursu durdurun ve yeniden planlayın.

Programı/Gündemi Değiştirin

"İsyan" göz önüne alınarak, sorunu çözmek için gündemin değiştirilmesi gerektiğini katılımcılara açıklayın. Ortada gerçekten ciddi bir sorun varsa kabul ederler ve siz de BİR ŞEYLER yaptırabilirsiniz.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

İSYANCILAR



Yeniden Çerçeveleme (Olası Sonuçlar)
"İsyanlarının", anlaşılabilir olmakla birlikte mantıklı bir gerekçesi de olması gerektiğini anlamalarını sağlayın (söylediklerinizi lafta kalmasın!). Örnekler:

1. XYZ'nin neden uygun olmadığına dair mantıklı nedenlerin yer aldığı bir liste hazırlamanıza yardımcı olmalarını, bir kişinin de bunu yönetime sunmasını isteyebilirsiniz.
2. Bu denli olumsuz/motivasyonu kötü etkileyen bir ortamda çalışmanın onlar için ne kadar zor olduğunu anladığınızı belirtin. Kursta alacakları eğitimden BİR SONRAKİ işlerinde yararlanmalarını önerin!

Not: Psikolojik olarak, katılımcılar olumsuz bir meslektaşla aynı fikirde olmaya başladığında kendilerini kaptırıp, gerçek duygularının ÖTESİNDE yakınma ve şikâyet etmeye meyillidir. Mağduriyetlerini abartırlar. Yetenekli bir kolaylaştırıcı bunu bilir ve sakin kalır. Akıllıca yeniden çerçeveleme yaparak, genellikle işleri tekrar rayına oturtabilir ve katılımcıların kendiliğinden yatışmasını sağlayabilirsiniz. Çoğu zaman, duygularını dışa vurduktan sonra, şikâyet etmeyi bırakıp makul bir uzlaşma zemini aramaya başlarlar.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

YARI ZAMANLI ÇALIŞAN

Profil

- Geç gelir, erken ayrılır
- "Önceki taahhütleri" nedeniyle oturumun tamamına katılamayacağını açıklar
- Önemli toplantılara çağrılır

Karşılıklı Görüşme

Devamsızlığının bir sorun haline geldiğini veya gelmekte olduğunu hissettiğiniz anda, bir mola sırasında kendisiyle karşılıklı görüşün.
Duruma bağlı olarak:

- Tam katılımın neden önemli olduğunu açıklayın-görüşme sırasında kurstan muaf tutulmasını da gündeme getirebilirsiniz



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

YARI ZAMANLI ÇALIŞAN



Karşılıklı görüşme (devam ediyor)

- Devamsızlıkların diğer katılımcılar açısından ne denli haksızlık olduğuna dikkat çekin (örneğin, egzersizler ve grup çalışması açısından)
- Çalıştığı birimde işlerin daha az yoğun olduğu bir zamanda, kursun ileride yapılacak bir oturumuna kaydolması için yöneticisi ile konuşabileceğinizi belirtin
- Kurs sonunda bir sertifika verilmesi düşünülüyorsa, bunun için tam zamanlı katılım gerektiğini mümkün olan en kısa sürede belirtin

Konuya Odaklanma

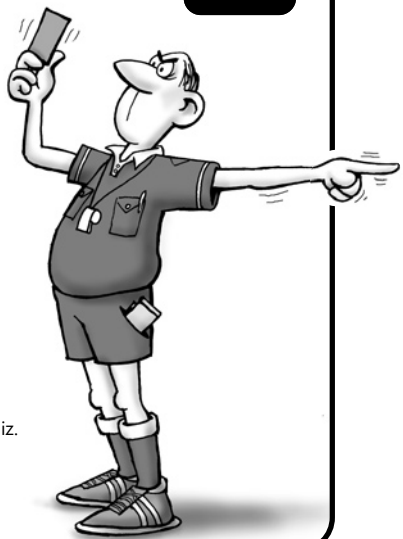
Yarı zamanlı çalışana, tam katılımının gerekli olduğu egzersizler için, ekipte önemli bir rol verin-sorunları anlamak için genel oturumlarda; görevin tamamlanmasını sağlamak için grup çalışmasında.

Yansıt/Yönlendir (yarı zamanlının ayrıldığı çalışma grubunda)

Yarı zamanlı çalışanla zaman zaman ortadan kaybolması hakkında konuştuktan sonra, durumu gruba açıklayın ve yokluğunda sorunun ne şekilde çözüleceğine karar verilmesini isteyin. İsterseniz, bu durumun ne ölçüde adil olduğunu düşündüklerini ve ne yapılması gerektiğini de sorabilirsiniz.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HAKEM/BİLGİÇ



Profil

- Kurallara uymak ister-verimli olmasa bile
- Ayrıntılar üzerinde tartışmak için araya girer
- Slaytlardaki yazım hatalarına dikkat çeker
- Bilgiçlik taslar; uzun analiz/açıklamalarla diğer katılımcıları çileden çıkarır

Kendini Ortaya Koyma

Hatalarınız için özür dileyin, bunun güçlü yönlerinizden biri olmadığını açıklayın, teşekkür edin ve hızla devam edin.

Üçüncü Şahıs Tarafından İkna

Esneklik ihtiyacını gösteren bir anekdot, metafor veya benzetme (kimden veya neden bahsettiğinizi belirtmeden) anlatın. Örneğin, herkesin esnek olması gerektiğini vurgulayabilir ve kurallara uymadığı için madalya verilen bir savaş kahramanı hakkında bir örnek verebilirsiniz.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HAKEM/BİLGİÇ



Katıl/Katılma
Önce sözlerinizi kesmesine izin verin ve konuşmasını bitirdikten sonra kendisine teşekkür edin; ancak, ardından tüm grubun kurstan yararlanabilmesi için biraz esneklik istediğinizi belirtin.

Psikolojik Judo
Kendisinden "denetçi" veya "hakem" olmasını isteyin. Kursu yönetmenin ve aynı zamanda disiplin sağlanmasının sizin için ne kadar zor olduğunu açıklayın. Herkesin (siz dahil) kurallara uymasını sağlamasını isteyin. Kendisine, herhangi biri kural ihlali yaptığında kullanması için bir düdük veya sarı kart verin. (Çok yakında bu resmi rolden bıkar.)

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

RAKİPLER

Profil

- Farklı bölümler veya farklı düşünce okullarından, kursu birbirini "bitirmek" için kullanan katılımcılar
- Birbirlerini mizahi, alaycı ve hatta saldırgan bir şekilde küçümserler
- Kurs malzemesini bir diğerine karşı cephane olarak kullanırlar

Karşılıklı Görüşme
Diğer katılımcıları dikkate alarak, rekabetlerini kurs dışında sürdürmelerini isteyin.



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

RAKİPLER



Psikolojik Judo
Rekabeti kurumsal hale getirin. Her birini bir takımın başına atayın. Rekabet edebilecekleri egzersizler oluşturun ve grubun sonuçlarını sunmasını isteyin. (Bu yaklaşım, rekabetçi enerjilerini "işteki sorunlara" değil, kurs konularına yönlendirir.)

Yansıt/Yönlendir
Her ikisine de hitap ederek şuna benzer bir söz söyleyin: "Doğru anladıysam, bu kursu bir düello sahası gibi kullanarak puan almaya çalışıyor gibisiniz?" Yanıt bekleyin, sonra gruba yönlendirin: "Grubun geri kalanı bu durum hakkında ne düşünüyor?"

Konuya Odaklanma
"Düello" enerjilerini tüketmeleri için her birine kendi grubu içinde zorlayıcı bir rol/görev verin (örneğin katip, kolaylaştırıcı, oturum sonu sunumu sorumlusu).

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

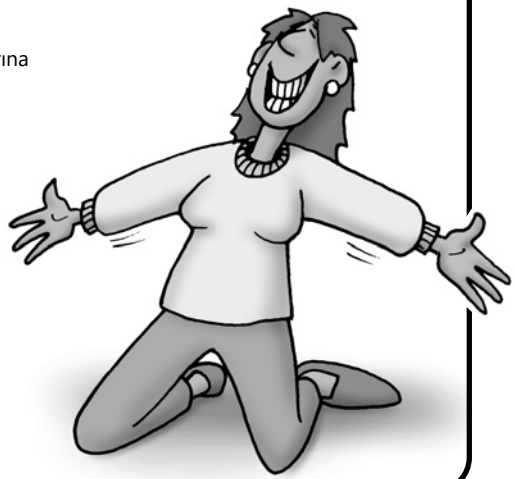
GÖSTERİŞÇİ

Profil

- Kendini değersiz hisseder; kendini başkalarına "kanıtlamak" için ilgi odağı olmak ister
- Size yardımcı olmak üzere değil, sadece başkalarını etkilemek için ilgilenir
- Puan kazanmak için size de karşı çıkar
- Tartışmada başkalarına söz hakkı tanımaz
- Diğer katılımcıları yabancılaştırır

Kanıt Arama

Spesifik konuları sorun. Kendi sözlerini refere ederek, mesajını destekleyecek/ güçlendirecek ayrıntılar vermesini isteyin.



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

GÖSTERİŞÇİ



Yansıt/Yönlendir
Gruba veya bir kişiye kendisini susturması için şans verin. Bir ekip toplantısından örnek:

"Mükemmel! Öyle anlaşılıyor ki bu alanda çok fazla deneyiminiz var, değil mi?" (Sahte bir mütevazı cevap bekleyin ve gülümseyerek gruba yönlendirin). "X'in bu konudaki uzmanlığına meydan okumak isteyen var mı?"
Ya da bir kişiye/uzmana yönlendirin: "Bill, X'in bu konudaki görüşüne katılıyor musun?"

Psikolojik Judo

- Grubun önünde zor bir konu hakkında küçük bir sunum yapmasını isteyin. Devam edip aptal yerine konulduğunu anlayana kadar gösteriş yapması için teşvik edin
- Zayıf olduğunu bildiğiniz bir alanda çok zor bir soru hakkında yardımını isteyin
- Dikkatini çekmek ve ilgi görmesini sağlamak için özel bir görev verin. (Ayrıca bkz. **Uzman**)

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

UTANGAÇ

Profil

- Göz temasından kaçınır
- Kolayca kızarır
- Nadiren ve alçak sesle konuşur
- Asla gönüllü olup konuşmaz

Yapılandırma

Kendilerinin nadir katkılarından yararlanın. Örneğin: "Evet, bu kesinlikle doğru, aynı zamanda ...."

Sorular

Güvenlerini artırmak için kolay ve kapalı uçlu sorular sorun. Doğru cevap için takdir ettiğinizi gösterin.



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

UTANGAÇ



İsmini Kullanmak
Güvenini artırmak için ismini örneklerde ve metaforlarda kullanın: "Rick ve Jennifer'ın ambar ekibiyle bir sorunu olduğunu düşünelim."

Psikolojik Judo
(Nadiren gereklidir, ancak son derece güçlüdür.)
"Sessizlik" semptomlarını, sessiz kalmasını isteyerek giderin-ancak bunu nispeten çekici olmayan bir hale getirin. Bir mola sonrasına kadar bekleyin ve tüm gruba hitap edin. Şuna benzer bir söz söyleyin: "Hepiniz moladan önce bunun çok katılımcı bir kurs olduğunu fark ettiniz ve herkesten fikir almak isterim. Ancak, utangaç ve çekingen olan bazı insanların, meslektaşlarının önünde konuşmaktan hoşlanmadığını fark ediyorum. Bu hiç sorun değil ve duygularını anlıyorum. Neticede utangaç olduğunuz için katkıda bulunmak istemiyorsanız, sorun değil." (Girişken, daha konuşkan bir katılımcıya bakın). "Bize fikrini yüksek sesle ve net bir şekilde açıklayıp, diğerlerinin eksikliğini telafi edecek birçok kişi var!" İlk müdahale eden kişinin utangaçlardan biri olduğunu göreceksiniz!

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

SESSİZ ALAYCI

Profil

- Beden dili sıkılmış olduğunu ortaya koyar (bir şey okur, bir şeyle uğraşır, sürekli etrafına bakar, kıpır kıpırdır)
- Gözlerini devirir ve siz veya diğer katılımcıların olumlama ifadelerini takiben derin nefes verir

Yansıt/Yönlendir

Şuna benzer bir söz söyleyin: "ABC ile tam olarak aynı fikirde görünmüyorsunuz ...?"
Veya: "Bu konuda biraz şüpheniz var gibi görünüyor...?"
Cevaplarını tamamlamalarını bekleyin.*
Sonra katılımcılardan birine veya tamamına yönlendirin.
"Bu konuda X ile aynı fikirde olmak istemeyen biri (Harry?) var mı?"
Bu da ekleyebileceğiniz karşı argümanlar üzerine düşünmeniz için zaman kazandıracaktır.



*Anlaşmazlığı veya alaycılığını sözlü olarak ifade etmesini sağlamak önemlidir.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

SESSİZ ALAYCI



Karşılıklı Görüşme
Kursun amacının açıkça tartışmak ve olumlu bir sonuca doğru ilerlemek olduğunu belirtin. İşbirliği yapmaya istekli değilse, ayrılmasını isteyin.

Psikolojik Judo
Sınıftaki "sinik" olarak atayın (orijinal Yunanca anlamını açıklayın: Rahatı ve huzuru açısından maddiyatı önemsiz gören; insanın samimi ve erdemli olduğundan şüphe eden kişi). "Hiçbir şeyi sorgulamadan kabul etmediğimizden" emin olmak için, kendiniz veya diğer katılımcılardan gelen görüşlerin makul bir gerekçe ile çürütmesini isteyin. Genel olarak konuşursak, alaycılara ne denli az muhalefet edilirse, konuya o kadar çok katılırlar.

Yeniden Çerçeveleme (Olası Sonuçlar)
Huysuzda olduğu gibi, yeniden çerçeveleme sorusu sorun: "Görüyorum ki bu ortamda çalışmak size zor geliyor. Bu gereksiz kursta ne yapmayı düşünüyorsunuz?" Ardından görüşlerini gruba yönlendirin.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

AĞIR

Profil

- Yanlış anlamaya devam eder!
- Hiç durmadan ve kendi isteğiyle birtakım açıklamalar yapıp, neler konuşulduğunu anlamadığını ortaya koyan sorular sorar
- Sorulara yanlış yanıt verir

Anlayış eksikliğini gösteren açıklamalarından sonra:

Yeniden Çerçeveleme (Bağlantı)
Konuyu açıklarken kötü bir iş çıkardığınız zihniyetini benimsemeye çalışın (zordur!) ve şuna benzer bir söz söyleyin: "Söylediklerinizin tartıştığımız konuyla nasıl bir bağlantısı olduğunu görmeme yardım eder misiniz?" Verdiği yanıtı konuya yöneltmeyi deneyin-teşekkür de ederek...



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

AĞIR



Anlayış eksikliğini gösteren sorulardan sonra:

Yönlendirme
Soruyu sabırla dinleyip gruba şu soruyu sorun: "Daha önce tartıştığımız bu önemli noktayı açıklığa kavuşturmamız gerektiğini düşünen başka biri daha var mı?"
Varsa konuyu gözden geçirmek için zaman ayırın. Değilse, o zaman nazik ve diplomatik bir şekilde, özetlemek için mola veya öğlen yemeğinde sohbet etmeyi önerin.

Karşılıklı Görüşme
Bir mola sırasında, diğer katılımcıların gerisinde kaldığını düşündüğünüzü belirtin (bunun nedeni çoğu zaman, diğerlerinden daha az deneyime veya farklı bir eğitim geçmişine sahip olmasıdır) ve ne önerdiğini sorun. Bir çözüm bulunamazsa, ya diğerlerini ek açıklama talepleri veya sorularla yavaşlatmadan kalmasını ya da yanlış bir kursa seçildiği gerekçesiyle ayrılmasını isteyin.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HIZLI GONZALEZ



Profil

- Alıştırmayı ve ödevleri diğerlerinden çok daha önce bitirir
- Soru sorarken her zaman bir adım öndedir; kendisinden yavaş katılımcılara karşı sabırsızdır
- Siz henüz hazır değilken ilerlemenizi ister

Karşılıklı Görüşme

Sabırlı olmasını isteyin ve başkalarının neden daha fazla zamana ihtiyacı olduğunu uygun bir şekilde açıklayın (öğrenme stilleri, deneyim vb.)

Üçüncü Şahıs Tarafından İkna

Bir oturumun başı ya da sonunda anlatmak üzere, uygun bir benzetme/metafor bulun veya uydurun. Örneğin, kaplumbağa ve tavşan ya da ders konusuna uygun mecazi bir versiyonu. Kapsamlı bir hazırlığı öven veya hemen sonuca varmanın tehlikeleri hakkında bir hikâye de olabilir. Her zaman olduğu gibi, metaforu/benzetmeyi genel bir eğitim konusu kisvesi altında tüm gruba hitap ederek anlatın. Mesajın her katılımcıya kendi anladığı şekilde ulaşmasına izin verin.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

HIZLI GONZALEZ



Psikolojik Judo

- Yardımcı lider/yazıcı/özetleyici olarak atayın
- Hızlı bir şekilde bitirmesi için karmaşık bir görev verin
- Kendisini yavaşlatmak için çok zor sorular sorun
- Kendisinden söylediklerinizle ilgili gerçek hayat örnekleri bulmasını isteyin-özellikle de kimsenin gönüllü olmadığı durumlarda
- Bir yerine iki egzersiz/ödev verin ve ne kadar parlak/hızlı/zeki olduğunu vurgulamaya devam edin

(En hızlı Gonzalez bile bu kadar yoğun bir ilgi altında geri çekilmeye başlar!)

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

YILDIZ YARATAN

Profil

- Bir numaralı hayranınız!
- Başını sallar, gülümser, söylediğiniz her şeye katılır
- Ne kadar akıllı olduğunuzla ilgili olarak başkalarına örnekler verir
- Görüşlerinize yönelik desteğinden dolayı, diğerlerinin rahatsız hissetmesine neden olur

Kendini Ortaya Koyma

Dürüstçe açıklayın; bu (hayranlık yaklaşımı) sizi utandırıyor.



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

YILDIZ YARATAN



Karşılıklı Görüşme
Bir mola sırasında, desteğini ne kadar takdir ettiğinizi bilmesini sağlayın; ancak, bu konuda daha az konuşmasını isteyin. Diğer katılımcıları haksız yere etkilemek istemediğinizi, kendi kararlarını kendilerinin vermesini istediğinizi açıklayın-tıpkı Starmaker programının yaptığı gibi!

Tekrar Etme
Söylediğiniz bir şeyi özellikle çok açık bir şekilde onayladıktan sonra, desteği için kendisine teşekkür edip şunu söyleyin: "Bay X açıkça tamamen XYZ'den yana; ama bir an için 'şeytanın avukatı' oynayalım. Tarafsızlık adına, kim karşı bir argüman ortaya koymak/farklı bir görüş ifade etmek ister ki?"

Psikolojik Judo
Enerjisini yönlendirmek için yazıcı, sosyal sekreter, "örnek bulucu" vb. gibi özel bir işe atayın.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

TUZAKÇI



Profil

- Sizi tuzağa düşürmek için bekliyor gibi görünür
- Önyargılı veya profesyonel olmadığınızı göstermek için araya girer
- Argümanlarınız/yaklaşımınız/verdiğiniz örneklerdeki tutarsızlıkları ortaya koyar

Kendini Ortaya Koyma
Derhal özür dileyin; "sorunu" tespit ettiği için tuzakçıya teşekkür edip ardından da:

Konuya Odaklanma
Yansı veya yazı tahtası ile...

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

TUZAKÇI



İsmini Kullanmak
Tuzakçının önceki sözlerini; kendinizin de belli eksikleriniz olduğunu kabullenmek, aynı zamanda tuzakçının rolünün önemini vurgulamak açısından, keskin zekâ veya dikkat örneği olarak ele alın. (*Alaycı olmayın. Bu tekniği içten bir şekilde yapamıyorsanız-kullanmayın.*)

Yansıt/ Yönlendir
Şuna benzer bir söz söyleyin: "Tutarsız olduğumu düşündüğünüz konu..." veya: "Beni bir (cinsiyetçi, ırkçı, sığ düşünceli vb.) olarak görüyor gibisiniz." Biraz yatışmasını veya en azından gerçek niyetinin açığa çıkmasını bekleyin. Sonrasında gruba veya bir kişiye yönlendirin: "Benim ...olduğumu düşünen başka biri var mı?"

Psikolojik Judo
Tuzakçıdan "bekçi" olmasını isteyin ve herhangi bir tutarsızlık veya kusuru derhal bulmasını sağlayın. Hiçbir tepki vermezse özellikle eleştiri yapmasını isteyin. Hata bulması için üzerinde baskı yaparak, tuzakçı rolünden vazgeçmesini sağlayabilirsiniz. Örnek: "Bay Tuzakçı, az önce ABC hakkında bazı faydalı yorumlarınız oldu. Bu konuda adil/mantıklı/gerçekçi olduğumuzu düşünüyor musunuz?"

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

ORTALIĞI KARIŞTIRAN



Profil

- Dikkat çekmek ister-olumsuz bile olsa
- Saldırgan veya aşağılayıcı açıklamalar yapar
- Kabaca sorular sorar
- Size, toplantıya veya diğer katılımcılara karşı düşmanca bir tutum gösterir
- Aynı fikirde değilse, siz veya başkalarıyla yüksek sesle ve saldırgan bir şekilde konuşur

Yansıt/Yönlendir

Söyledikleri hakkında ne düşündüğünüzü yorumlayın ve gruba daha ağır bir şekilde yönlendirin. Bu şekilde grup kendisine katılmayacak ve kendisini izole edecektir. Nadir durumlarda grup kabul ederse, o zaman bir isyan var demektir.

İsyancıların nasıl yeniden çerçeveleneceği konusunda sayfa 39'a bakabilirsiniz.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

ORTALIĞI KARIŞTIRAN



Yeniden Çerçeveleme (Olası Sonuçlar)
Yaptıkları olumsuz çıkışların olası sonuçlarını ortaya koyun. Şuna benzer bir söz söyleyin: "Belli ki bu konuda çok net görüşleriniz var. Bu aynı zamanda ... düşündüğünüz/hissettiğiniz anlamına da geliyor olmalı." Sorun çıkaran kişi geri adam atana kadar, olumsuz/agresif tutumun sonuçlarını yeniden çerçeveleyin.

Yeniden Çerçeveleme (Masayı Çevirmek):
Sorun çıkaranın kendi argümanlarını kendisine karşı kullanın. Örnek:
SORUN ÇIKARAN: "Bu çok saçma! Tüm bunları yapmak için zamanımız yok."
SİZ: "Anlıyorum. Ancak bunun zorunlu olmadığını unutmayın. İşte profesyonel olup olmamak kişiye kalmıştır."

Psikolojik Judo:
Negatif enerjisini pozitif bir konuya kanalize etmek için büyük bir iyilik yapmasını isteyin. Örneğin, videolu rol oynama egzersizi sırasında kamerayı çalıştırmasını veya küçük bir grup geribildirim oturumunu yönetmesini isteyebilirsiniz. Grubu olumsuz etkilediğinizi düşündüğünde müdahale etmesi için kendisini "şeytanın avukatı" olarak atayın. Fikirlerini savunurken gösterdiği cesareti alkışlayın. Tartışmanın her iki boyutunu da ortaya çıkarmak için sürekli olarak kendisinden olumsuz yorum yapmasını isteyin.

(Çok fazla ön plana çıkmaya başladıkça, bir süre sonra sakinleşecektir!)

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

FISILDAYAN

Profil

- Yanındaki kişiye fısıldayarak yorum yapar

Not: Sadece bir fısıldayan var-diğeri sadece dinliyor! Çoğu durumda, diğer kişi gönülsüz bir suç ortağı olduğu için, ilgilenmeniz gereken yalnızca bir kişi vardır.

Konuya Odaklanma

Dikkatini çekip konuya odaklanması için bir slayt veya yazı tahtası kullanın.

"İlginç sohbetinizi herkesle paylaşmak ister misiniz?" DEMEYİN. Alaycı ve yönlendirici bir yaklaşımdır; kızgınlık yaratması muhtemeldir.



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

FISILDAYAN



Sözsüz Uyarı
Bu tekniği etkin kullanmak için, fısıldayanların her zaman söylediğiniz bir şey hakkında olumlu bir şekilde konuştuğunu varsaymalısınız-öyle olmasa bile!

1. Konuşmayı bırakın ve tehditkâr olmayan bir şekilde bakın.
2. Size bakmasını bekleyin.
3. Sözsüz olarak, devam etmek için izin isteyin (kaşlar kaldırılmış, baş sallanmış ve belki de ses çıkarmadan ağzınızla bir "Tamam mı?").

Olumlu zihniyetiniz tarafından yansıtılan samimiyet ve kırılganlık hissi, genelde fısıldayanın mesajını sizinle de paylaşması açısından garantili bir yoldur. Ayrıca fısıldayanları gelecekte kendi kendini kontrol etmeye teşvik eder.

Psikolojik Judo
Mola sonrasına kadar bekleyin. Önümüzdeki oturumda ele almanız gereken çok şey olduğunu açıklayın. Ayak uydurmakta zorluk çeken (yaşlanan veya anlamakta güçlük çeken) herkesi yanındakine soru sormaya davet edin. Gülümseyerek, ses çıkarmadıkları sürece birbirleriyle fısıldaşmalarına aldırış etmediğinizi söyleyin!

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

BULANIK ZİHİN



Profil

- Belirsiz, soyut katkılar yapar
- Bağlamı anlaşılmayan, açık olmayan sorular sorar

Kendini Ortaya Koyma

Belirsiz bir soru sorulduğunda şuna benzer bir söz söyleyin: "Üzgünüm, ama buradaki amacınızı anladığımdan emin değilim."
"Söylemeye çalıştığınız şey...?"

Kanıt arama

"Hangi, ne, ne zaman ve kim özellikle..." soruları sorarak, görüşlerini açıklığa kavuşturmasını isteyin.

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

BULANIK ZİHİN



Yansıt/Yönlendir
Belirsiz sorular veya katkılardan sonra, söylediklerinin ne anlama geldiğini düşündüğünüz hakkında, bilinçli olarak daha spesifik bir yorum yapın. Örneğin:

1. **BULANIK ZİHİN**: "Aslında her şey bir motivasyon meselesi."
   SİZ: "O departmanda çalışmanın motivasyon düşürücü olduğunu mu söylüyorsunuz?"
   BZ: "Hayır, hayır. Ben değil! Hayır, sadece ofis personelinin rutin işleri yapma konusunda daha fazla motive olması gerektiğini düşünüyorum."
   SİZ: "Motivasyonu düşmüş ofis personeli örneği olan başka biri var mı?"

2. **BZ**: "Bence bu bir iletişim sorunu."
   SİZ: "Patronunuz sizinle konuşmuyor mu?"
   BZ: "Evet, ama beni yanlış anlamayın. Hayır, her sabah e-postamda çok fazla saçmalık görüyorum."
   SİZ: Fred, geçen gün e-postadan şikâyet ediyordun, ne düşünüyorsun?

ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

ESNEYEN/UYUYAN

Profil

1. aşama:
- Esner
- Esnemelerini bastırır
- Göz kapakları sarkar

2. aşama:
- Gözleri kapalıdır ve uyuyor gibidir!

İsmini Kullanmak

İsmini örneklerde ve metaforlarda kendisine bakmadan kullanın. Örneğin: "Bayan Y müşterilerimizden biriydi ....." Grubun geri kalanıyla bir tartışma başlatın. "Uyanma" şansı bulduğunda, göz teması kurun ve şu şekilde bir söz söyleyin: "Birazdan müşterimiz Bayan Y'ye söylediklerimiz hakkında ne düşündüğünü soracağım."



ETKİNLİKTE SORUN ÇIKARANLAR

ESNEYEN/UYUYAN



Sözsüz İletişim
"Göz kapağının açık" olduğu anlardan birinde, göz teması kurup başınızı sallayın/göz kırpın veya yorgun olduğunu bildiğinizi ancak kendisini diğerlerinin önünde ifşa etmeyeceğinizi belirtmek üzere başka bir işaret verin.

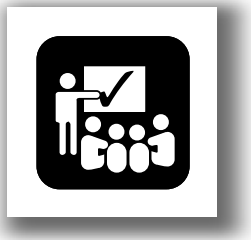
Karşılıklı Görüşme (dikkatli kullanın!)
Sorunu açıkça ortaya koyun. Şöyle bir şey söyleyin: "Bay X belli ki dün gece zor bir gece geçirdi ve uyanık kalmakta zorlanıyor. Kendisine nasıl yardım edebiliriz?" Bunu iyi bir mizah anlayışıyla yaparsanız, utancın neden olduğu adrenalin patlaması, genellikle "düşük" seviyenin üstesinden gelmesine yardımcı olur. (Aynısının sizin de başınıza geldiği bir zamanı düşünün!)

Mola Verin
Uyuyan kişinin ve diğerlerinin biraz temiz hava almasını sağlayın.

Psikolojik Judo
(Örneğin, öğleden sonra video gösterirken kullanmak için) Şöyle bir şey söyleyin: "Şimdi, öğle yemeğinden sonra dinlenmeye ihtiyaç duyan 35 yaş üstü herkes için hızlı bir şekilde gözleri kapatmak için ideal bir zaman. Geri kalanımız bu mükemmel filmi izleyeceğiz!" Filmden keyif aldıklarını göstermek için, yaşlıların ellerinden gelen her şeyi yaptığını fark edeceksiniz!

NOTLAR





TEKNİKLER VE TAKTİKLER

BU ONLARIN KURSU



Sorun çıkaranlar bölümünde bahsedilen teknik/taktiklerin detaylı açıklaması ilerleyen sayfalarda yer alıyor.

Lütfen "zor" katılımcı olmadığını unutmayın!

- Bu *onların* kursu veya toplantısı
- Eğitmen/lider kendisini savunmaya çalışmadığı ve sakin kaldığı sürece, sorun çıkaran kişi daha az rahatsızlık verir
- Müdahale teknikleri *sadece* aşağıdakiler için gereklidir:
  - kaynakları optimize ederek, daha hızlı ve daha az enerji harcayarak öğrenmek/görüş birliğine ulaşmak;
  - eğitmenin grubun kontrolünü kaybetme korkusunu hafifletmek

TEKRAR ETMEK



Televizyondaki maçlarda önemli olayların TEKRARINDA olduğu gibi, bu da "bir kez daha oynat" tekniğidir.

Bazı zorlu müdahalelerle karşı karşıya kaldığınızda, soruyu veya açıklamayı pratik bir alıştırma fırsatı olarak kullanın-özellikle de sorunun kolay bir cevabı yoksa.

- Anında rol oynama veya örnek olay çalışması düzenleyin

Örnek:
"Evet, bu ilginç bir soru. Bunu deneyelim ve canlandıralım. Neden siz (karşı çıkan) X rolünü ve siz de (bir başka katılımcı) Y rolünü oynamıyorsunuz; bakalım ne tür bir sonuç ortaya çıkacak."

- Konuyu tartışmak için tartışma gruplarına ayırın
- Sorudan genel bir örnek olay oluşturun

TEKNİKLER VE TAKTİKLER



KATIL/KATILMA/YÖNLENDİR

Bir katılımcının sözleri veya argümanlarına katılmıyor, ancak kendisini rencide etmek istemiyorsanız, öncelikle:

- Sözlerinde katılabileceğiniz BİR ŞEY bulun

Sonra:

- Temel konu hakkında kendisine katılmadığınızı nazikçe ortaya koyun

Peşinden de:

- Yorumlanması için konuyu gruba yönlendirin

Örnek:
"Evet, bu durumun son derece yaygın olduğu konusunda kesinlikle haklısınız. Bununla birlikte, bu sorunu gidermenin tek yolunun bu olduğundan emin değilim. Bu sorunu gidermenin başka bir yolunu bilen biri var mı?"

TEKNİKLER VE TAKTİKLER

KANIT ARAMA



Sonuca yönelik olmayan veya soyut içeriği olan görüşlerin önüne geçmek için, kapalı uçlu ve spesifik sorular sormaktır. Katılımcının KENDİ kelimelerini kullanın.

- Hangi, ne zaman, nerede, ne, kim... tam olarak?
- Kaç tane, ne kadar uzakta, ne sıklıkta, kaç yaşında, ne kadar yakın zamanda.... tam olarak?
- Herkes mi? Her zaman mı? Hiç kimse mi? Hepsi mi? vs.
- Neye kıyasla? (Belirsiz bir genellemenin ardından)
- Kanıt olarak neyi kullanıyorsunuz?

Örnek:

Katılımcı: "Aslında, bu gerçekte kötü bir iletişim sorunu, değil mi?"
Lider: "Affedersiniz, tam olarak ne tür bir kötü iletişim?"
Katılımcı: "İnsanlar birbiriyle konuşmuyor, değil mi?"
Lider: "Ne demek istediğinizi anlıyorum, ama insanların birbiriyle konuşmadığı konusunda kanıt olarak ne var elinizde?"
Katılımcı: "Eh, daha geçen gün..."



YAPILANDIRMA

Oldukça basit bir şekilde, görüşlerinin öğrenilmesi gereken konu açısından ilgisini göstermek üzere, yeni bir şeyler ekleyerek, konuyu katılımcının söylediklerinin üzerine YAPILANDIRMAK.

Örnek:

Katılımcı: "İyi performans gösteren insanları övmenin önemli olduğunu düşünüyorum; kişiyi motive eder."

Lider: "Kesinlikle! Bu da sistemimizdeki yol gösterici ilkelerden biridir. İnsanlar motive olduğunda, yapıcı eleştirilere karşı da daha açık olur-sonrasında ne şekilde gelişim göstereceklerini tartışabilirsiniz."

TEKNİKLER VE TAKTİKLER

KARŞILIKLI KONUŞMA



Bazı durumlarda, etkinliği olumsuz etkileyen bir kişiyle başa çıkmak için en iyi yol, doğrudan konuya girmek ve istenmeyen davranışı ortaya koymaktır.

Örnekler:

- "Bir sonraki adıma geçene kadar görüşlerin eleştirilmemesi kuralına uymanızı rica edebilir miyim?"
- "Sözünü kestiğim için çok üzgünüm Fred, ama bu konuda satış departmanında görevli birinden görüş alabilir miyiz?"

Daha genel olarak, karşılıklı konuşma, bir mola sırasında bire bir olarak kullanılacak son çare tekniğidir. Karşı tarafı bir kenara çekin ve değiştirmesini istediğiniz davranışı basit ve dürüstçe açıklayın. Değişirse, her zaman olumlu bir karşılık vermeye çalışın, ancak tek çözümün kurs veya toplantıdan ayrılması olabileceğini de kabul edin.

TEKNİKLER VE TAKTİKLER

İSİM KULLANMAK



Katılımcıların dikkatini ve ilgisini çekmek açısından en güçlü teknik olabilir- ancak zihinsel uyanıklık ve iyi bir hafıza gerektirir. Temel olarak iki tür isim kullanımı vardır:

Geriye Doğru İsim Kullanma
Katılımcıların adlarını ve daha önce yaptıkları katkıları hatırlayın. Örneğin: "Sandy dün benzer bir olaydan bahsetti; Joe da bize bir konuyu nasıl çözdüğünü anlattı."

Örnek/Metaforik İsim Kullanma
Yaptığınız açıklama ve kullandığınız metaforlarda katılımcıların isimlerini kullanın. Örneğin: "Jessica'nın bu programa katılmak istediğini düşünelim; nasıl başlaması gerekirdi?"

İsim kullanma özellikle aşağıdaki konularda yararlıdır:

- Katılımcıların güvenini artırmak
- İtirazları önceden önlemek
- Dikkat çekmek isteyenleri öne çıkarmak
- Can sıkıntısını engellemek

TEKNİKLER VE TAKTİKLER

SÖZSÜZ UYARI

"Kelimeler sizi başarısızlığa uğrattığında", sözsüz bir sinyal katılımcı müdahaleleri açısından oldukça etkili olabilir.

Örnekler:

- Sahte bir teslimiyetle elleri yukarı kaldırın
- Duyduklarınız çok fazla geliyormuş gibi ellerinizi kulaklarınızın üstüne koyun
- Diğer katılımcılara "Burada doğru olanı bulduk" der gibi yan gözle bakın
- Kültürel olarak kabul edilebilir bir "ayak" hareketi veya taklidi yapın
- Bir anlaşmazlığı göstermek üzere, şaşkın alaycı ve abartılı bir kaş çatışı (ama "lütfen beni yanıldığıma ikna edin!")
- Sahte bir şaşkınlık/dehşetle kaldırılan kaşlar



PSİKOLOJİK JUDO



Zorlayıcı davranışlarla karşı karşıya kaldığınızda, bu davranışın "belirtilerinden reçete edersiniz". Bir başka deyişle, yararsız davranıştan DAHA FAZLASINI istersiniz; ancak bunu yaparken, aynı zamanda katılımcı açısından da devamı halinde sıkıntı yaşanacağını ortaya koyarsınız. Judoda olduğu gibi, katılımcının ittiği engel ortadan çekildiğinde, aniden kendini açık ve savunmasız hisseder. Sonrasında da bu enerjisini daha faydalı şeye yönlendirir.

Örnek:
Sigara içen bir kişiye, sigara molası hakkını kullanmak istediği durumlarda kullanması için bir düdük verip kursu kesebileceğini söylerseniz, nadiren o düdüğü çalar.

Bu durumda iradeli olduğunu göstermek ister.

TEŞEKKÜR



Tüm tekniklerin en temel ve tartışılmaz olanı.

HERHANGİ bir katılımcı tarafından yapılan HER TÜR katkı için, bir şekilde teşekkür edin!

- Teşekkür edin ve isimlerini kullanın
- Eğitim konusuyla ilgisini kurarak söylediklerini yeniden ifade edin. Örneğin: "Evet, sözlerinizle ima ettiğiniz şey .... Çok güzel!"
- Sadece son cümlesini tekrarlayıp, sonrasında diğer görüşleri isteyin



YANSIT/YÖNLENDİR

TANIM

Yansıt/Yönlendir, katılımcı zorluklarıyla başa çıkmak için oldukça klasik bir süreçtir.

Yöntem şu şekilde işler:

- Duyduğunuzu düşündüğünüz şeyi, sorgulayan kişiye geri yansıtmak
- Diğer katılımcılardan biri, birkaçı veya tamamına, sorgulanan konunun yeni ve daha açık versiyonunu yanıtlama sorumluluğunu vermek

Teknik, şu anlayışa dayanır:

- Tüm cevaplar sizde olmak durumunda değil
- Katılımcılar genellikle başarılı olmanızı ister ve sizi saldırıdan "korur"
- Neticede bu KENDİ kursları/toplantıları!



YANSIT/YÖNLENDİR

3 YANSITMA TÜRÜ

1. NİTELİKLİ SEÇİM

   Sadece müdahalenin bir kısmını alıp geri yansıtın.

   - "Önce XYZ hakkındaki yorumunuzu alalım. Size göre... ?"

2. YORUMLAMA

   Sorgulayan kişinin söylediklerinden kendi versiyonunuzu geri yansıtın.

   - "Doğru anladıysam, eksik kalan/sorunlu nokta... ?"

3. PROVOKE ETMEK

   Saldırı, eleştiri veya "söz kesme" sırasında söylenenleri, sonrasında en azından biraz daha yumuşatılarak söylenmesi için, daha da abartarak geri yansıtın.

   - "Bu durumda, XYZ konusunun sizi gerçekte öfkelendirdiğini mi söylüyorsunuz?" (Şunu umarak: "Pek öfkeli sayılmam gerçekte; sadece bir taraftan da düşünüyorum ki...")

TEKNİKLER VE TAKTİKLER



YANSIT/YÖNLENDİR

3 YÖNLENDİRME TÜRÜ

1. GÖNDERİCİYE İADE
   Soruların ve zorlukların %80'i göründüğü gibi değildir. Bunlar genelde ön plana çıkma isteğidir. Bir soru sizi zorladıysa, önce soruyu soran kişinin sorusundan ne anladığınızı kendi kelimelerinizle ifade edip, ardından KENDİSİNE sorun. Daha sonra görüşleri hakkında yorum yapabilir veya gruba yönlendirebilirsiniz.

Örnek:
Katılımcı: "ABC'nin yeni sistemi satışlarımızı nasıl etkileyecek sizce?"
Lider: "Evet, bunun çok yakında bir etki yaratacağını düşünüyor musunuz?"

2. SEKTİRME
   Soruyu başka bir katılımcıya yönlendirin:
   - "Alex, o departmanda çalışıyorsun, sence bu konu hakkında... ?"

3. MESLEKTAŞ BASKISI
   Yorumlanması için tüm gruba yönlendirin:
   - "Geri kalanınız bu konunun... ?"

TEKNİKLER VE TAKTİKLER

YENİDEN ODAKLANMA



Bir tartışma dağılmaya başladığında veya bir baskı altında olduğunuzda (zaman veya bir katılımcı nedeniyle), grubun dikkatini bir başka şeye yönlendirerek yeniden odaklanın.

- Dinleyici notu dağıtın
- Projektörü açın/bir slayt gösterin
- Yazı tahtasına gidin ve bir şeyler yazın
- (Eğer oturuyorsanız) ayağa kalkıp ellerinizi avuçlarınız aşağıda kalacak şekilde açın
- Vurgulu bir şekilde "Evet!" veya "Peki!" kelimelerini kullanın
- Sözel olarak, ilgili bir nokta veya bir sonraki noktaya bağlantı kurun. Katılımcıların konuşmalarını şu şekilde bir söz söyleyerek kesin: "Evet, bu önemli çünkü..." (sonraki noktaya bağlantı)

"Odaklanmamış" bireysel katılımcılara, tam olarak dikkat verilmesini gerektirecek bir rol/görev verin.

ÇERÇEVELEME

4 YENİDEN ÇERÇEVELEME TÜRÜ



Yeniden çerçeveleme, katılımcının kendi düşünceleri üzerine düşünmesini ve konuya farklı bir bakış açısı veya "çerçeveden" bakmasını sağlayarak, zorlayıcı bir müdahaleyi kısa sürede savuşturmaktır.

1. BAĞLANTI
   Katılımcılardan, söylediklerinin tartışılan noktayla ilgisini düşünmesini istemektir!
   - "Bunun tartıştığımız konuyla nasıl bir ilgisi olduğunu görmeme yardım edin."

2. HELİKOPTER
   Soruna bu açıdan bakılabileceğini kabul ederken, başka bir bakış açısı olabileceğini de kendilerine göstermektir (helikopterin diğer tarafı).

YENİDEN ÇERÇEVELEME

4 YENİDEN ÇERÇEVELEME TÜRÜ (devam ediyor)

3. MASA ÇEVİRME
   Sıkıntılı bir durumda kullanılan önermeyi yeniden çerçevelendirerek, zor bir durumu kendi avantajınıza dönüştürmek.

   - Mondale ile yaptığı son tartışma sırasında, bir gazeteci yaşını sorguladığında Ronald Reagan şunları söyledi: "Yaşı bu kampanyada bir sorun haline getirmeyeceğim. Rakibimin gençliği ve tecrübesizliğini siyasi amaçlar için kullanmayı reddediyorum."
   - Lady Astor'un "Eğer kocam olsaydınız, şarabınıza zehir koyardım demesi üzerine, Churchill şöyle karşılık verdi: "Hanımefendi, ben de sizin kocanız olsaydım, o şarabı içerdim!"



ÇERÇEVELEME

4 YENİDEN ÇERÇEVELEME TÜRÜ (devam ediyor)

4. OLASI SONUÇLAR
   Katılımcılar kurum/patron/kurs vb. hakkında şikâyette bulunuyorken, söylediklerinin olası sonuçlarını yeniden çerçeveleyin.

   - "Görüyorum ki burada çalışmaktan mutsuzsunuz. Bu kursun işinizle ilgili ve uygulanabilir olmadığını düşündüğünüzü anlayabiliyorum. Lütfen burada zamanımızı boşa harcadığımızı düşündüğünüz nedenlerin bir listesini hazırlamama yardım edin ki ben de bunu yönetime sunabileyim. Paradan da tasarruf etmiş oluruz!"



TEKNİKLER VE TAKTİKLER

KENDİNİ ORTAYA KOYMA



Bu, teknik olarak kullanılmaması gereken bir tekniktir! İçinizde doğal olarak var olmalı. Kendini ortaya koymanın etkili olduğu iki genel zor durum vardır:

- Eleştirildiğinizde veya saldırıya uğradığınızda. Örneğin: "Bu söz beni incitti. Üzgünüm. Bu tür eleştirilere nasıl cevap vereceğimi bilmiyorum."

- Kendisini açarak içindeki derin duyguları ifade eden biri için empati göstermeniz gerektiğinde. Örneğin: "Nasıl hissettiğinizi biliyorum. Kendi deneyimimi çok iyi hatırlıyorum. Aynı şekilde ben de..."

Dürüstlüğünüz ve açıklığınız, davranışsal bir alışkanlık haline gelmediği sürece, saldırganlığı etkisiz hale getirecek, size sıcak yaklaşılmasını sağlayacak bir kırılganlık ortaya koyacaktır.



ÜÇÜNCÜ ŞAHIS TARAFINDAN İKNA

TANIM

Milton Erikson'un psikoterapisine dayanan bir dizi teknik-tehdit edici olmayan bir üçüncü kişinin nasıl bir çözüm bulduğuna dair bir örnek vererek, katılımcının bir sorunu çözmesine yardımcı olmaktır. Bu kişi gerçek veya hayali olabilir.

Üçüncü şahıs yaklaşımı, eğitmenin tavsiyelerine uymak zorunda olma sıkıntısını ortadan kaldırır. Sorunu ortaya atan kişinin, herhangi bir itibar kaybına uğramadan, sizin önerdiklerinizi KENDİ çözüm önerilerine dönüştürmesini sağlar.



ÜÇÜNCÜ ŞAHIS TARAFINDAN İKNA

1. ANEKDOTLAR

Çözüm arayışını "Evet, ama" diyerek sürdüren bir kişi ile karşı karşıya kaldığınızda, yardımcı olamayacağınızı kabullenin. Daha sonra, sorunla ilgili bir anekdot anlatın, ancak bağlantıyı açıkça belirtmeyin. Gizli tavsiyenin söz konusu kişi açısından kapalı olmasına çalışın.

Örnek:
"Dün XYZ hakkında konuşuyorduk; bu da bana bir arkadaşımın ilişkilerinden biri hakkında söylediği bir şeyi hatırlattı. Anlaşılan o ki....."

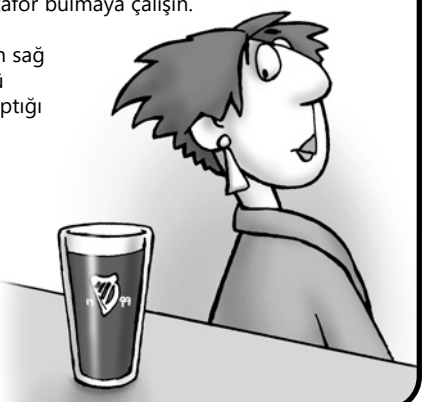
ÜÇÜNCÜ ŞAHIS TARAFINDAN İKNA

2. METAFORLAR

Bir metafor veya benzetme şu sözlerle başlar: "Biraz şuna da benziyor..." Yeni fikirleri kabul etmeyi veya anlamayı zor bulan ve sizi sorgulayan bir katılımcıyla karşı karşıya kaldığınızda, konunun anlaşılması için alternatif bir yol olarak, metafor bulmaya çalışın.

Metaforun gücü, beyin sol tarafındaki bilgileri, beynin sağ tarafına taşımasıdır-Apple'ın görsel sezgisel masaüstü uygulamasını ilk defa kişisel bilgisayarlara taşırken yaptığı gibi. Bundan önce bilgisayar kullanmak için karmaşık bilimsel sistemler ve kodlama gerekiyordu.

Örnek:
Değişimi zor bulan insanlar bana eski bir Guinness reklamını hatırlatır: "Hiç sevmediğim için hiç de denemedim!"





ÜÇÜNCÜ ŞAHIS TARAFINDAN İKNA

3. BENZETMELER

Katılımcıları yeni davranış veya tutumlar benimsemeye ikna etmek istediğinizde, benzetme yapmak bazen en güçlü araçtır.

- Bu Cep Kitabı'nın 10-12'nci sayfalarındaki gibi bir hikâye bulun veya oluşturun-biraz peri masalı gibi açıklayın
- Çok sayıda görsel imge ekleyin
- Ana karakterin duygularını, katılımcıların duygularına benzetmeye çalışarak tanımlayın
- Katılımcıların beyinlerinin söylediklerinizle bağlantı kurması için, benzetmeye "ders alınması gereken bir boyut" katın



ÜÇÜNCÜ ŞAHIS TARAFINDAN İKNA

4. ÇEVRE TARAFINDAN İKNA

Zorlu bir sorun ortaya koyan kişiyle karşı karşıya kaldığınızda, benzer bir sorunu nasıl çözdükleri hakkında yanında oturanlardan biriyle konuşun.

Bu çözümün, başlangıçta belirtilen sorun açısından büyük olasılıkla geçerli olmadığı konusunda ısrar edin.

Not: Tüm üçüncü şahıs tekniklerinde olduğu gibi, arada bir bağ varsa, bağlantıyı kuran kişi siz olmamalısınız. Tekniğin arkasındaki "sihir", bağlantıların sorgulayan kişinin beyninde otomatik şekilde (ve bazen bilinçaltında) yapılmasıdır-kendisine imkân bıraktığınız sürece!



ÜÇÜNCÜ ŞAHIS TARAFINDAN İKNA

5. ALTERNATİFLER

Özellikle inatçı bir kişiyle karşı karşıyaysanız, tüm grupla birlikte olası çözümler için beyin fırtınası yapmayı deneyin.

Olası en az üç alternatif çözüm seçin ve anahtar kelimeleri bir yazı tahtası üzerinde not edin.

Önerilerin hiçbirinin muhtemelen bu kadar zor bir sorunu çözmeyeceği konusunda ısrar edin, ancak DİĞER katılımcıların bunları KENDİ sorunları için denemek isteyebileceğine dikkat çekin.

Bu yaklaşım, sorgulayan kişinin "başkasından fikir almam" engelini aşmasına ve çözümlerden birini kullanmasını sağlar. Bu şekilde ne yapılacağına karar veren kişi de kendisi olmuş olur.

SEN VE BEN



Bu teknik özellikle sık katkıda bulunanlar için kullanışlıdır. Sürekli olarak araya giren uzmanlar veya "her şeyi bilen" kişilerle karşı karşıya kaldığınızda, (görüşlerinin uygun olup olmadığına bakmaksızın), başkalarının da konuşmasına izin vermesini istemeniz gerekir.

"Sen ve ben" tekniği, kendisinin biliyor olduğunu SİZİN bildiğinizi, ancak diğer (daha az bilgili) katılımcılardan da görüş almak istediğinizi sözlü veya sözsüz olarak ifade etmektir.

Sözsüz olarak kaş hareketleri, göz kırpma, gülümseme ve bazı engelleyici el hareketleri ile yapılabilir. Bu kişiyi her zaman yanınızda tutmaya çalışın. Kendisine yardımcı eğitmen olduğunu hissettirin. Bu yüzden "diğerlerine karşı, sen ve ben".

Zor durumlar
(sayfa 4 - 7)

Sorun çıkaranlar:
1. Ortalığı karıştıran
2. Tuzakçı
3. Fısıldayan
4. Hızlı Gonzalez

Yazar Hakkında



John Townsend, BA MA MCIPD

John önde gelen bir eğitmen eğiticisi olarak tanınıyor. Cenevre yakınlarında bulunan ve dünyanın dört bir yanından eğitmen ve kolaylaştırıcıları bünyesinde barındıran, komple bir eğitim tesisi olan saygın Master Trainer Enstitüsü'nün kurucusu. İngiltere, Fransa, ABD ve İsviçre'de uluslararası danışmanlık ve insan kaynakları yönetimi pozisyonlarında 30 yıllık deneyiminden sonra bu enstitüyü kurdu-bu süreçte en önemli görevlerinden biri de 15 ülkeden 800'den fazla yöneticinin eğitiminden sorumlu olduğu, Cenevre GTE Yönetici Geliştirme Avrupa Direktörlüğü oldu. John, yönetici ve profesyoneller için birçok rehber oluşturdu; önde gelen yönetim ve eğitim dergilerinde yazıları yayınlandı.

Master Trainer Enstitüsü'nden Richard Bradley'e, dünyanın her yerinden katılımcılara, yönetim kurslarında bu ipuçları ve tekniklerin oluşturulmasına yardımcı olduğu için teşekkür ediyorum.
Richard ile iletişim için: Richard@mastertrainer.ch veya www.mt-institute.com