EKİP OLUŞTURMA ETKİNLİKLERİ

Teambuilding Activities



Ekibine yön ve ilham vermek isteyen eğitmen, yönetici ve ekip liderleri için pratik ve uygulaması kolay etkinlikler

Paul Tizzard

"Gelişiminin hangi aşamasında olursa olsun tüm ekiplerin ilgisini çekecek eğlenceli, inovatif ve pratik etkinliklerle dolu, mükemmel bir kitapçık... Ekiplerle çalışan veya ilgilenen herkes için 'olmazsa olmaz' bir eser"

Claire Paul, Eğitim ve Gelişim Danışmanı, City & Guilds

"Kitapta yer alan pratik ve yaratıcı birçok farklı etkinlik, sonuca yönelik hızlı ve kolay egzersizlere ihtiyaç duyan yönetici, danışman ve eğitmenlere rehberlik ediyor. Sürekli kullanacağınız, elinizin altında bulunduracağınız bir kitap."

Vicky Harris, Eğitim ve Gelişim Danışmanı, Virgin Atlantic Airways

EKİP OLUŞTURMA ETKİNLİKLERİ

Teambuilding Activities

First published as the Teambuilding Activities by Paul Tizzard (c) Paul Tizzard 2006.
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.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Ekip halinde çalışma, ekibin amacı, ekip oluşturmak, çalışma şekilleri, gruplar ve ekipler, ekibin kendini değerlendirmesi, ne zaman hangi yaklaşım, güç merkezi



NEZAKET ETKİNLİKLERİ 25
Genel bakış, yaklaşım, bir hayalim var, ben buyum, geleceği maskelemek, başka ne istersiniz, şapkadan ne çıkarsa, bilin bakalım kim, üzgünüm ama çizgiyi çizmek zorundayım, evet işte bu sizsiniz, angajman kuralları, bizim için başarı nedir, havalar da iyi gidiyor



TARTIŞMA ETKİNLİKLERİ 51
Genel bakış, yaklaşım, zaman çizelgesi, kendinizi ifade edin, boşluğa dikkat, gerçekten iyi olduğunuz konu, sizin sporunuz ne, olabileceğimizin en iyisi, geribildirim



ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ 65
Genel bakış, yaklaşım, işler nasıl gidiyor, balonlar, yılanlar ve merdivenler, toplantılar, toplantılar, toplantılar, nominal grup tekniği, bol bol konuş, akışına bırakın, ne değer katıyorsunuz, gözlük mü monokl mı



ÖĞRENME ETKİNLİKLERİ 85
Genel bakış, yaklaşım, her şey kafanızda, ne düşünüyordunuz, çözüm odaklılık, doğru bir beyin fırtınası, Fergie ve Andrew, merhaba aşkım, ilk izlenimler-son izlenimler



TEMEL YÖNETİCİLİK BECERİLERİ 103
Giriş, kolaylaştırıcılık becerisi, kendinizi ve yapmış olduğunuz çalışmayı sunmak, koçluk



EKİP OLUŞTURMA SENARYOLARI 117
Yeni yönetici yeni bir ekipte, yeni yönetici yorgun bir ekipte, ekip oluşturma sürecini canlı tutmak, değişim geçiren ekip, belli sorunları olan ekip, son söz

DR. MEREDITH BELBIN'İN ÖNSÖZÜ

Paul Tizzard, ekip çalışmasını geliştirmek isteyen ve yalnızca sınırlı zamana sahip tüm çalışanlar için uygun, hızlı ve kolay anlaşılır birçok mükemmel etkinlik derledi. Etkinliklerin büyük bölümü sadece 10 dakika sürüyor. Bazıları daha kısa. En uzunu ise 30 dakika. Farklı etkinliklerin yer aldığı bu derleme, hiçbir düşünce ekolünü yansıtmaması bakımından da dikkate değer. Okuyucu da kendine uygun olanı seçmekte özgür.

Ekip Oluşturma Etkinlikleri Cep Kitabı, tembel okuyucular için de bir güzellik yapıyor. Dileyen sadece istediği bölümleri okuyabilir. Ancak kitabı baştan sona okuma sabrına sahip olanlar, onu daha da değerli bulacaktır.

Meredit Belbin

Ocak, 2006



GİRİŞ

GİRİŞ

EKİP HALİNDE ÇALIŞMA

Modern iş dünyasında, sevseniz de sevmeseniz de bir aşamadan sonra kendinizi bir ekibin içinde bulacağınız neredeyse kesindir. "Arkadaşlarınızı seçebilirsiniz, ailenizi değil" sözünü birçok ekibe de uyarlayabiliriz. İhtiyaç duyulan farklı görevlerin tamamının karşılanması açısından ideal olan, ekibinizin dikkatle seçilmiş farklı tipteki insanlardan oluşmasıdır. Ne var ki ekipler genelde bu şekilde kurulmaz.

Bazen bir grup insan birlikte çalışır, hatta birlikte toplantılar yapar ve işte bir ekip gibi birlikte zaman geçirir, ancak gerçek bir ekip olarak tanımlanamazlar. Siz de bu tür bir grubu yönetiyor ve kendilerini daha uyumlu bir ekip haline getirmek istiyorsanız, bunu başarabilmek için kitaptaki etkinliklerden yararlanabilirsiniz.
Bir ekibin gelişimini sağlamakla görevlendirilmiş eğitim danışmanıysanız, bu durumda doğrudan bir etkiniz olacağı için, sizden gereken en doğru yöntemi uygulamanız beklenir.



EKİP HALİNDE ÇALIŞMA



Yöneticiler, ekip liderleri ve eğitmenler için hazırlanmış olan bu kitap, ekibinizin olabildiğince etkin ve keyifli çalışmasına yardımcı olacak pratik etkinlikler ve fikirler içeriyor. Bunlar, yöneticilerin ve liderlerin ekip toplantıları ve brifingler sırasında, bir ekip oluşturmaya çalışan eğitmenlerin de görevleri sırasında yararlanabileceği fikirler.

Ekipler üzerine uzun yıllardır çalışıyorum. Hemen her tür ekip psikometrisinde eğitim ve deneyimim var ve kitapta yer alan faaliyetleri derlerken de bundan yararlandım. Bu kitap, ihtiyacınız olan konulara ulaşmanızı kolaylaştıracak uygun bölümlere ayrıldı. Ekibiniz için uygun bölümü kolayca bularak konuyla ilgili fikirlerden anında yararlanabilirsiniz.

Bu etkinlikler hayatta her zaman karşımıza çıkabilecek olan gerçek durumlara göre oluşturuldu. İnsanların tartışmaya girmesinin veya boşa geçen toplantıların neler hissettirdiğini, bir ekipte çalışmış olan herkes bilir. Bu kitap, çalıştığınız ekipleri daha üretken hale getirmenize yardımcı olacaktır.

EKİBİN AMACI



Ekibiniz için ilk yapmanız gereken; insanların yaptığı işin amacını, kendi rolünü, ekibini ve neticede çalıştığı kurumu anlamasını sağlamak olmalıdır.

"*İnsanın Anlam Arayışı*" adlı kitabında Victor Frankl, toplama kamplarında geçirdiği hayatını yazmış ve uğruna yaşanabilecek bir amaç bulabildiği için hayatta kalabilmiş olduğunu vurgulamıştı. Bu tür bir olayın bir daha yaşanmaması için, kamptan çıktıktan sonra kitaplar yazmanın, yaşadıklarını herkese anlatmanın hayalini kurmuştu. Kafasındaki imge o denli güçlüydü ki hayatta kalabilmiş olmasını buna bağlamıştı.

Yaptığınız işin gösterdiğiniz çabaya değip değmeyeceğini ya da ortaya koyduğunuz emeğin takdir edilip edilmeyeceğini (hatta fark bile edilmeyeceğini) sorguladığınız bir anı düşünün. Kendinizi o işe ne kadar vermiştiniz? Bir ekiple birlikte çalışan ekip lideri veya danışmanın en temel rollerinden biri de **insanların yaptığı işte anlam bulmasına yardımcı** olmaktır.

EKİP OLUŞTURMAK



Her ay en az bir kere şu soruyla karşılaşıyorum: "**Bir ekip oluşturabilir miyiz?**" Ne var ki bunu soran eğitim danışmanları ve yöneticiler, çok farklı durumlardaki ekiplerden bahsediyor. Söz konusu ekip yeni kurulmuş, aralarında sürekli tartışıyor veya tekrardan motive edilmeye ihtiyaç duyuyor olabilir. Bir ekibin gelişiminin her bir aşaması için çok farklı etkinliklere ihtiyacınız olduğu için, neyin gerekli olduğuna karar vermeden önce **başlangıç noktanızı anlamış olmak** önem taşıyor.

Doğal olarak, içinde yer almadığınız sürece bir ekipte gerçekte neyin olup bittiğini bilemezsiniz. (Bazen içinde olsanız da bilemezsiniz!) Ancak, bir yönetici veya eğitim danışmanı olarak, ekip içinde yaptığınız her şey, ekip üzerinde bir etki yaratacaktır. Ekiple yaptığınız bir konuşmanın dahi, ekip üzerinde etkisi olacaktır.

Her şeyden önce yapmanız gereken, düzenlediğiniz her ekip etkinliğini, grubun bir araya geldiği ve sonrasında da konuşulacak güzel şeylerin ortaya çıktığı bir fırsat olarak görmektir. Yılbaşı partisi bile (umuyorum ki olumlu) etkisi haftalarca sürecek bir etkinlik olabilir. Siz kendi ekip etkinliğinizden sonra ne tür bir atmosfer yaratmayı ve neler konuşulmasını isterdiniz?

ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ



Aşağıdaki terimler ekip içindeki etkileşimlerden bazılarını açıklıyor:

Ekip çalışması - Normalde, her zaman öyle olması gerekmese de coğrafi olarak birbirine yakın bir grup insanın, işle ilgili belli konularda etkileşime girmesidir. Düzenli olarak toplantılar yapıp belki belli konularda ortak sorunlara çözüm arasalar da yaptıkları iş birbirlerini çok iyi tanımalarını gerektirmiyordur. (Bu konuda mükemmel fikirler için, Ian Fleming'in *Ekip Çalışması* cep kitabından yararlanabilirsiniz.)

Ekip oluşturma - Daha yakın ve karşılıklı anlayış içinde çalışması gereken bir grup insanın bir araya getirilmesidir. Belli bir süre içinde bu aşamaya kendiliğinden gelmiş olmaları mümkün olsa da yöneticinin bu kişileri belli bir ekip haline getirmek için aktif olarak çalışıyor olması daha olasıdır. Bu kitapta da tam olarak ekip oluşturma konusu açıklanıyor.

Ekip geliştirme - Ekiplerin yüksek performans göstermesi için yürütülen çalışmadır. Kitaptaki PAUL modelinde yer alan etkinliklerin büyük kısmı, ekip oluşturma sürecinde yürütülen ekip geliştirme çalışması kategorisinde yer alıyor.

Ekip zamanı - İnsanlar bir araya geldiğinde gerçekte neler olup bittiğini adlandırmak için kullandığım genel bir terim! Ekip arasında veya ekiple ilgili neler konuşuluyor? Ekipteki ortam nasıl? Enerji nasıl? Herkes aynı amaç için mi çalışıyor?

EKİP ÇALIŞMASI

Bu kitabın konusu ekip oluşturmak... **Ekip çalışması** bir ekibin yaptığı işler ve kurumsal sorumluluklarla ilgiliyken, ekip oluşturmanın konusu ekip kültürünü ve karşılıklı ilişkileri geliştirmektir.

Ekip çalışması buzdağının üstündeki parçadır. Görünür, somut ve günlük işlerle ilgilidir. Bazı örnekler:

- Masaların nasıl konumlandırılacağı
- Ekibin kaç toplantı düzenleyeceği
- Ne tür değerlendirmeler yapılacağı
- Kimin kimle çalışıp hangi işleri yapacağı
- Toplantıları kimin yöneteceği
- Toplantılara kimin başkanlık edip tutanakları kimin tutacağı



EKİP OLUŞTURMA

Ekip oluşturma, buzdağının altta kalan kısmıdır. Bazen gözle görülmese de kesinlikle hissedilir ve çoğunlukla da anlaşılır. Örneğin:

- Üçüncü bir kişi konuşurken, iki ekip üyesinin birbirine bakışı
- Bir kişinin istediği bir işin bir başkasına verilmesi sonrası hissedilen sessiz kırgınlık
- Çalışanlar toplantıdan çıktıktan sonra gerçekte olup bitenler
- Ekipte üyeler ve yönetici hakkında konuşulanlar
- Ekibin kurum dışı veya müşteriler nezdindeki kimliği



EKİP ÇALIŞMASI VE EKİP OLUŞTURMA



İşin özeti, ekibinizi organize etmek veya belli iş süreçlerinde daha etkin bir iletişimden yararlanmak istiyorsanız, bunlar **ekip çalışmasının** konusudur. Belli problemleri ele alan etkinlikler düzenlenmesini içerir. (İletişim konusunda yardıma ihtiyacı olan ekipler için Mike Fenwick'in Fenman tarafından yayınlanmış olan *Ekipteki Sorunlar* adlı kitabında yer alan "Sulirianlar şehre iniyor" adlı çalışmadan yararlanırım. Bu etkinlik, oyunculardan farklı bilgi parçalarını saklayarak, kimin ne bildiğini anlamak için katılımcıları birbirleriyle daha fazla iletişim kurmaya zorlar. İnsanları soru sormaya, birbirini dinlemeye ve işbirliği içinde çalışmaya teşvik eder.)

Ekip çalışmasına uygun etkinlikler, becerilerle ilgili sorunları ele alır ve *"Ekip toplantılarında Ajay neden Sarah ile konuşmuyor; gerçekte neler olup bitiyor?*" gibi göz korkutan konulara asla girmez.

Ekip oluşturma yaklaşımındaysa konuyu biraz daha derinleştiriyoruz. İnsanların konuşmaktan çekindiği, nispeten zorlayıcı bazı konuları inceliyoruz; örneğin: "*Şirketteki hedeflerim arasında...*".

EKİBİN GELİŞİM AŞAMALARI

SİZ NEREDESİNİZ?

Ekip oluşturma işine başlarken ilk yapılması gereken, ekibinizin şu anda bulunduğu gelişim aşamasını belirlemektir.

Birlikte çalışmanız gereken ekipte neler olup bittiğini anlamanıza yardımcı olmak için, kısmen Tuckman'ın ekip geliştirmenin dört aşaması hakkındaki görüşlerine yer verilen bir model oluşturdum.



EKİBİN GELİŞİM AŞAMALARI

SİZ NEREDESİNİZ?

PAUL (Polite-Nezaket/Angry-Tartışma/Understanding-Anlayış/Learning-Öğrenme) modelinde yer alan dört aşamanın açıklamasını okuyarak, ekibinizin şu an nerede olduğu hakkında bir fikir oluşturabilmek için uygun seçenekleri işaretleyin.



Nezaket aşaması

- ❑ Acemilik
- ❑ İnsanlar son derece nazik
- ❑ Bazı insanlar hiç konuşmuyor (kendini tutuyor gibiler)
- ❑ Herkes birbirini tanımaya çalışıyor



Tartışma aşaması (artı diğer birçok duygu)

- ❑ Çatışan roller
- ❑ İnsanlar kendini göstermeye başlamış durumda
- ❑ Pozisyonlar için sorunlar yaşanıyor
- ❑ Pasif-agresif duygusal tepkiler

EKİBİN GELİŞİM AŞAMALARI

SİZ NEREDESİNİZ?

Ekibinizin şu an hangi aşamada olduğu hakkında bir fikir oluşturabilmek için uygun seçenekleri işaretleyin.



Anlayış aşaması

- ❑ Süreç rutin şekilde ilerliyor
- ❑ Kuralsız
- ❑ Bir yön yok
- ❑ Gevşek



Öğrenme aşaması

- ❑ Kendi kendini yöneten
- ❑ Yüksek motivasyona sahip
- ❑ Kendi kendine koçluk
- ❑ Yüksek seviye performans

GRUPLAR VE EKİPLER

Yüksek performans gösteren ekipler (aşağıdaki tablo* Dr. Meredith Belbin'in yapmış olduğu araştırmalar çerçevesinde oluşturulmuştur) nadir görülür. Çoğumuzun içinde yer aldığı ekip, kendisinin de tanımlamış olduğu üzere, muhtemelen vasat bir ekiptir. Ekibinizin mevcut durumunu belirleyebilmek için, tablodaki unsurları birer konu başlığı olarak ele alıp, sonrasında sağ sütuna nasıl yaklaşabileceğiniz üzerine düşünün.

Unsur	Grup veya "ekip"	Yüksek performanslı ekip
Ekibin büyüklüğü	Sınırsız	Sınırlı (normalde 6-8)
Liderlik tarzı	Diktatörce ya da varlığı hissedilmiyor	Yetkinlik ve koçluk yaklaşımın bileşimi **
Farklı görüşler	Hoş karşılanmıyor	Hoş karşılanıyor
Hedef	Bir hedefi olabilir de olmayabilir de	Üzerinde uzlaşı sağlanmış ortak hedefler
Üyelerin seçimi	Başladığınızda hepsi önceden seçilmişti	Ekibin ihtiyaçlarına uygun personeli kendiniz seçtiniz
Üye alımı	Uyuma göre	Tamamlayıcı roller
Karar alma	Yukarıdan aşağı	Ortak
Değerlendirme	Kişisel konular üzerinde	Ekibin etkinliği hakkında paylaşılan geribildirim
Sorunlar	Suçlama kültürü	Karşılıklı destek
İlişkiler	Düşmanca	Arkadaşça

***Akredite Belbin eğitimi veren Cert Consultancy'den Barrie Watson'un vermiş olduğu izinle uyarlanmış ve çoğaltılmıştır.*

*** Daha fazla bilgi için, Daniel Goleman'ın Mart 2000 'de Harvard Business Review'de yayımlanan makalesi "Leadership that gets results"a bakabilirsiniz.*

EKİBİN KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ

Hiç durmadan "birbirimize çok yakın oturuyoruz" türünde yakınmaların olduğu bir ekipteyseniz, lütfen umutsuzluğa kapılmayın. Önceki sayfadaki kriterlerin, belli bir süresi olan bir ekip açısından belirlenmiş olması olasılığı daha yüksek. Ayrıca grubun büyüklüğü da önem taşıyor. "Ekibinizde" 20 kişi varsa, bu gerçekte bir ekip değildir! Bu büyüklükteki çalışanlar için alt gruplarınız ve alt ekipleriniz olmalı. Hepsi aynı hedeflere bağlı olsa da tek bir ekip olarak çalışmaları mümkün değildir.

Bir sonraki sayfada, kendinize ve ekibinize bazı temel sorular sormak için kullanabileceğiniz kısa bir değerlendirme yer alıyor. Bu konuları ölçen birçok yayınlanmış anket tipi var. Ekip içinde yapıcı bir tartışmaya da vesile oldukları için, bu anketlerin yapılmasında büyük fayda var. Yöneticiler için de (anonim olarak uygulanırsa) çok zengin bilgi sağlayacaktır. Bir ekibi inceleyen danışman açısından da gerçekte neler olup bittiğini anlamanıza yardımcı olacaktır.

Mükemmel bir kaynak, Gallup Vakfından Marcus Buckingham ve Curt Coffman'ın *Önce Bütün Kuralları Yıkın* adlı kitabı... Bir diğeri de Sarah Cook'un, Gower *tarafından yayımlanmış olan Compendium of Questionnaires and Inventories (Anketler ve Yetkinlikler Derlemesi)*...

EKİBİN KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ

Konu	Açıklama	Evet/Hayır
Hedefler	Şirketin hedefleriyle uyumlu açık hedeflerimiz var ve hepimiz hedefler hakkında bilgi sahibiyiz.	
Roller	Çalışan rolünün farkında ve işini yapmak için ihtiyaç duyduğu her şeye sahip (beceri, bilgi, ekipman vb.).	
Kararlar	Karar almak için üzerinde anlaşma sağlanmış bir yönteme sahibiz ve herkes bu süreçte katkıda bulunuyor.	
Yöneticilik tarzı	Yönetici, ekipten en iyi şekilde yararlanmak için tarzını değiştirebiliyor.	
Anlaşmazlıklar	Ayrı fikirde olmak sorun olmuyor ve sorunlarımızı birer yetişkin gibi kendimizi savunarak çözebiliyoruz.	
Ekipteki ortam	Etkileşime giriyoruz ve işler zorlaştığında birbirimize yardım ediyoruz.	
Gelişim	Ekip içinde gelişim teşvik ediliyor, örneğin ekip üyeleriyle kurstan önce ve sonra konuşuyoruz.	
Geribildirim	Gerek dikey gerek yatay geribildirim memnuniyetle karşılanıyor.	
Yetenek yönetimi	Mümkün olduğunca iyi olduğumuz alanda çalışmaya yönlendiriliyoruz.	



YAKLAŞIM

Tüm ekipler için uygun olacak tek bir yaklaşım şekli yoktur ama her ekibin yapısına uygun bir yaklaşım yöntemi vardır. Bu konuda birçok büyük çalışma yapıldı; özellikle Blanchard'ın *One Minute Series'inde (Bir Dakikada Serisi)* bulabileceğiniz Durumsal Liderlik Modelinden yararlanabilirsiniz.

Bu cep kitabında, size etkinliğin yürütülmesi süresince gereken uygun yaklaşım hakkında fikir vereceğim. Her aşama için önerilen yaklaşım da aşağıdaki seçkiye göre belirlenecektir.

Bilgilendirici | **Motive Edici** | **İkna Edici** | **Danışman** | **Koçluk/ kolaylaştırıcı**

NE ZAMAN HANGİ YAKLAŞIM?

YÖNETİCİLER İÇİN GENEL DEĞERLENDİRME

Yaklaşım	Açıklama
Bilgilendirici "Yapmanız gereken bu"	Zamanın sınırlı olduğu brifinglerde kullanılabilecek eğitici yaklaşımdır. Karşı tarafın düşünmesine imkân tanımadığı için, fazla kullanılırsa ekipte "kaytaranlar" çıkabilir.
Motive Edici "Bu çok iyi olacak"	Bilgilendirici yaklaşıma benzemekle birlikte, coşku verir ve motivasyon sağlar. Ne yapılması gerektiği hakkında konuşup ekibe faydalarını açıklarsınız.
İkna Edici "Bakın bundan ne elde edeceksiniz"	Motive edici yaklaşıma benzemekle birlikte, ekibe faydasını ortaya koyabilmek için konu üzerinde daha fazla düşünülüp tartışılması gerekir. Aldığınız yanıtlara göre de söylediklerinizi uyarlarsınız.
Danışma "Size ne faydası olacak; siz ne isterdiniz?"	Danışman yönetici "Benden veya kurumdan ne istiyorsunuz veya neye ihtiyaç duyuyorsunuz?" sorusunu sorar. Ekibe inisiyatif veren bir yaklaşımdır: Neye ihtiyaçları olduğunu söylemek yerine, grubun ihtiyaçlarını anlayıp karşılamaya çalışırsınız.
Koçluk/ kolaylaştırıcı	Koç/kolaylaştırıcı yönetici, cevabı ekibinden bulmayı hedefler. Gündemi büyük ölçüde ekip belirler ve ekip daha fazla konuşur: Yönetici tartışmayı kolaylaştırır. Yöneticinin rolü, çıktının bir şekil alması veya gerekli durumlarda destek verilmesidir; örneğin bire bir bütçe eğitimi. Çıktı konusunda tarafsız olmaya çalışırsınız.



NE ZAMAN HANGİ YAKLAŞIM?

EĞİTİMCİLER İÇİN GENEL DEĞERLENDİRME

Yaklaşım	Açıklama
Bilgilendirici	Konunun uzmanı sizsiniz. Sorun veya durum hakkında bir fikir edinmek için yeterince dinleyip ardından da "uzman" görüşünüzü ortaya koyarsınız. Ekip üyelerinin sürece katılımı, fikrinizi kabul veya reddetmekten ibarettir.
Motive Edici	Heyecanınızı ve karizmanızı ekibi "gaza getirmek" için kullanırsınız. Anlattıklarınızdan heyecanlanmaları gerekiyor. Ekibin sizinle etkileşim kurmasını sağlamak için bu yaklaşımı bir etkinliğin girişinde de kullanabilirsiniz.
İkna Edici	Eğitimde bunun anlamı; katılımcının söylediklerini dinledikten sonra işi kendiliğinden "kabullenmesini" sağlamak için aynı sözleri kullanarak devam etmektir. Örneğin "Bu işi yıllarca yaptım ve bunu daha önce de gördüm" diyen biri çıkarsa, sonrasında siz de "...ve buradaki tüm ortak birikim, özellikle de az önce konuşan Benjamin'in de ekibimizde olması neticesinde, gereken neyse mükemmel şekilde ortaya koyacağımızı biliyoruz."
Danışma	Eğitmen için bunun anlamı, sorunun gerçek nedenini aramaktır. Örneğin, ekipte zaman yönetimi zayıfsa, bu sorun için bir eğitim ayarlanması gerekecektir. Danışman eğitmen, sorunun sürekli mi yoksa zaman zaman mı ortaya çıktığını anlamak için araştırma yapar. Sorun tüm ekipte mi? Bu bir süreç sorunu mu yoksa BT ile mi ilgili?
Koçluk/ kolaylaştırıcı	Bu yaklaşımda dinleme ve sorgulama esastır. Mümkün olduğunca az konuşarak cevapları gruptan almayı hedeflemelisiniz. Kafanızda belli bir cevap olmadığı için bütünüyle tarafsız kalmanız da kolay olacaktır.

GÜÇ MERKEZİ

Bu diyagram PAUL modeli sırasında kitapta dört defa gösteriliyor ve gücün kimde olduğunu göstermek için kullanılıyor. Yöneticiler lütfen ekip lideri veya eğitim danışmanı kısmını okusun. Çalışanlar ekip üyesi veya eğitimde görevlendirilmiş olabilir. Detaylar bir sonraki sayfada yer alıyor.



(Tannenbaum ve Schmidt'in Pfeiffer Teorisi ve modelinden uyarlanmıştır.)

GÜÇ MERKEZİ



Model soldan sağa doğru çalışıyor. Sol tarafa yaklaştıkça iletişim sürecinde yönetici/danışman aktifken, sağa yaklaştıkça ekip üyeleri daha aktif hale geliyor.

Çoğu yönetim modelinin ve birçok eğitim modelinin amacı, ekip üyelerinin veya eğitim sürecindekilerin sürece aktif katılımının sağlanmasıdır. Kişilerin aktif katılımını, inisiyatif kullanmalarını, sizi sorgulamalarını ve size meydan okumaları için süreçte sorumluluk almalarını sağlamalısınız. Bunun için de ekip üyelerinin toplantılara sırayla başkanlık yapması, gündem maddelerini belirlemesi, farklı konularda liderlik etmesi ve gönüllü olarak belli görevler üstlenmesi gerekir.

Bunun anlamı, eğitim sırasında katılımcıların aktif şekilde sürece dahil olup katılım sağladığı oturumlar gerçekleştirmektir. İçerikle ilgili fikir ve görüşlere ilgi gösterirken, öğrenmiş oldukları yeni kavramların nerelerde en verimli şekilde kullanabileceğini tartışmak için istekli olmalısınız.



NEZAKET ETKİNLİKLERİ

GENEL BAKIŞ



Yeni kurulan gruplarda en yaygın olarak görülen aşama **nezaket** aşamasıdır. Bir de bu aşama ekibe yeni bir yönetici geldiğinde, herkes kendini göstermeye çalışırken görülebilir. Bu aşamada yer alan ekipte, üyeler bir acemilik dönemindedir ve netliğe ihtiyaç duyarlar. Grup içindeki konumlarının ne olduğunu bilmeleri gerekiyordur.

İnsani bir ritüel olarak, tanışma süreci burada çok önem taşıyor. Ekip açısından bunun anlamı birbirlerini tanımaları için yönlendirmektir. Bu olmadan insanlar daha etkin bir etkileşim seviyesine geçemez. Bir partide yeni tanıştığınız birinin size yaşadığı özel sorunlarından bahsettiğini düşünün. Tanışma sürecinde gereken diğer gerekli aşamaları dikkate almamış olduğu için, ortada bir sorun olduğunu hissedersiniz.

Nezaket aşamasında olan gruplardaki etkinlikler bir yönetici veya eğitmen gözetiminde yürütülmelidir. (Ekip, üyelerin bu etkinliği kendi kendine yapabileceği ölçüde deneyimli ve yetkin değildir.) Bu etkinlikler selamlaşma ve tanışmayla ilgili olup, bazıları kolayca uygulanabilir; bir kısmıysa oldukça detaylıdır.

YAKLAŞIM

Yöneticinin tavrı
Kurum içi bir yönergenin çalışanlara anlatılması gibi olmalıdır. Ekipte rehberlik eden, inisiyatif alabilen ve varlığını net olarak hissettirebilen bir yöneticiye ihtiyaç vardır.



Danışmanın tavrı
Bu tür etkinlikleri yürüten eğitim danışmanının farklı yaklaşımları birlikte kullanması ve yeterli katılım sağlanmadığında da şaşırmaması gerekir. Ekip üyelerinden gereken tepkiyi alamayacağınızı varsayıp kendinizi, iyimser ve yapıcı konuşmalar yapmak için önceden hazırlamış olmalısınız.

BİR HAYALİM VAR



Süre
20 dakika.

Amaç
Kısa süren ve katılımcıların "büyük resme" ne denli uyum sağladıklarını düşünmeleri için düzenlenen bir etkinlik.

Uygulama Açıklaması

1. Şirketin misyonunu, hatta daha da iyisi vizyonunu yazın.
2. Gruptan da üç yıl içinde kişisel veya işle ilgili olarak nerede olmak istedikleri konusunda hayallerini veya vizyonlarını çizmesini isteyin.
3. Resimler bir panoya çizilmelidir. Ardından da ekibin benzerlikler ve farklılıklar üzerine tartışmasını isteyin.
4. Bir sonraki adım, ekibin bunları birlikte çizmesini sağlayarak esaslar üzerinde mutabakata varılmış olunduğunu ortaya koymaktır.

BEN BUYUM

Süre
10 dakika (varyasyonları kullanırsanız daha uzun).

Amaç
Gerçekte ne olduğunuzun ve değerlerinizin (veya standartlarınızın) katılımcılara anında ve net şekilde aktarılmasıdır.

Uygulama Açıklaması

1. Bir panoya **geçmiş**, **şimdi ve gelecek** kelimelerini yazın.
2. Her kelimenin altına, sizin için önem taşıyan ve hakkınızda bilinmesini istediğiniz bir şey yazın veya resmedin. **Geçmiş** bölümüne "üniversite, İskoçya ve seyahat etmek" gibi bir şey yazabilirsiniz.
3. Anahtar kelimeleriniz veya çizimlerinizle, kim olduğunuz hakkında ekibe bir fikir verin.
4. Yapmış olduğunuz açıklamalar, vermek istediğiniz imajla **ilgili** ve **kısa** olsun (bu önemli bir detaydır).





Varyasyonlar

1. Bu etkinlikten sizin için önem taşıyan bir şeyi tanıtmak için de yararlanabilirsiniz; örneğin belli standartlar: Eskiden "*Investors in People (İnsana Yatırım)*" *standardına oldukça ilgi duymuştum. Hâlâ da aklımda olan bir yaklaşım ve ortak geleceğimizde sizin de bunun değerini anlamanıza yardımcı olmak istiyorum.*
2. Bir diğer alternatif de, hazırlık için 10 ve yazmak için 5 dakika gibi kısa bir sürede, ekiptekilerden "Ben buyum" belgesi yazmasını istemek.
3. Diğer bir varyasyon da grup üyelerini ekibin geçmişini ve bugününü ortaya koyup geleceğinin nasıl olabileceğini değerlendirdiği bir alternatif geliştirmeye davet etmektir.

Not: Varyasyon üç, çok sayıda tanışma ve selamlaşma etkinliği yapmış olsa da hâlâ birbirine karşı son derece nazik, mesafeli ve resmi ekipler için uygundur. Neden bu aşamada takılmış olduklarının ortaya konulması açısından da faydalı bilgiler sağlar.

NEZAKET ETKİNLİKLERİ

GELECEĞİ MASKELEMEK



Süre
Kişi başı 5 dakika + 10 dakika hazırlık.

Amaç
Katılımcıların nereden gelip nereye gittiklerini açıklamasına yardımcı olacak etkin bir yöntem oluşturmak.

Uygulama Açıklaması

1. Zemine uzun bir maskeleme bandı yapıştırın ve bir ucuna **geçmiş**, diğer ucuna **gelecek** yazın.
2. Üyelerin geçmiş olduğu önemli aşamalar ile gelecek hedefini belirlemesi için, ekibe 10 dakika zaman verin.
3. Sırayla maskeleme bandı üzerinde geçmişten geleceğe doğru 5 dakikalık bir yürüyüş yaparak, önemli aşamalar hakkında sözel bir açıklama yapsınlar.
4. **Önemli ipucu**: Gereken açıklama şeklini ortaya koymak için uygulamaya önce yönetici veya eğitmen başlamalıdır.

Varyasyonları

1. Etkinliği yaparken bant yerine salona bir çamaşır ipi asıp, bir ucuna **geçmiş** diğer ucuna **gelecek** yazın.
2. Önemli aşamalar ve gelecekteki hedeflerin belirlenmesi için 10 dakika zaman verin. Katılımcılar önemli aşamaları kâğıda yazarak uygun noktalarda ipe asmalıdır. Bu şekilde olayların sırası ve birbiriyle bağlantısı görsel olarak da ortaya konulabilir.



3. Katılımcıların panoya bu önemli aşamaları sembolize eden çöp adamlar çizmesini isteyin. İkişerli veya üçerli gruplar halinde çalışırlarsa süreç daha az "korkutucu" olacaktır.

NEZAKET ETKİNLİKLERİ

BAŞKA NE İSTERSİNİZ?



Süre
10+ dakika (sayıya bağlı olarak).

Amaç
Ekip liderinin ve ekip üyelerinin gelecek beklentilerini açığa çıkarmak.

Uygulama Açıklaması

1. Herkese boş birer beyaz beyzbol şapkası ve renkli kalemler dağıtın.
2. Üyelere, ekipten beklentilerini şapkaya çizmeleri için 5 dakika süre verin.
3. Sonrasında çizdiklerini veya yazdıklarını paylaşsınlar.
4. Konuşmaya devam etmeleri için katılımcılara yönlendirici sorular sorun.
5. **Kritik nokta**: Burada doğru ya da yanlış cevap yoktur; amaç katılımcıların ne beklediğini veya ne istediğini anlamaktır!

Varyasyonları

1. Şapka yerine tişört kullanın.
2. Katılımcıları küçük gruplara ayırarak onlara üzerine karalama yapacakları boş masa örtüleri verin.
3. İkili gruplar için yazı tahtası kullanın.

Not

Şapka veya tişört numarası bu etkinlikten çok fazla bilgi toplamanıza yardımcı olur. Bu aşamadaki bir gruptan geleneksel sorgulama teknikleriyle çok az bilgi alabilirsiniz.



ŞAPKADAN NE ÇIKARSA



Süre
10 dakika (isterseniz daha uzun).

Amaç
Katılımcıları konuşturmak için mükemmel bir yöntemdir. Önceden hazırlanmış soruları kullanabilir veya almak istediğiniz bilgiye uygun farklı sorular hazırlayabilirsiniz.

Uygulama Açıklaması

1. Bir şapka satın alın.
2. Çıktısını alıp kestiğiniz farklı soruları şapkanın içine koyun (bir sonraki sayfaya bakabilirsiniz).
3. Sonrasında katılımcılardan birer soru almasını, okumasını ve yanıtlamasını isteyin.
4. İstediğiniz kadar devam edin. Katılımcılar sürece alıştıktan sonra, ne kadar devam ederseniz o kadar iyi sonuç alırsınız.

Varyasyonları

1. Bu etkinliğin sayısız çeşidi vardır. Yaklaşmakta olan bir değişiklik veya belli hedeflerle ilgili özel sorularınız varsa, bunları da uygun şekilde yazabilirsiniz.
2. Yılanlar ve Merdivenler benzeri bir oyun oynayın. Kutuya gelen kişi bir soru seçer ve cevaplar. Oyunun eğlenceli havasıyla katılımcılar normalde söylemeyecekleri şeyleri çok daha rahat şekilde açıklayabilecektir.

Sorular

Uyarlayabileceğiniz, yazabileceğiniz, yazdırabileceğiniz, kesip çıkarabileceğiniz ve şapkanıza koyabileceğiniz 30 örnek soru aşağıda yer alıyor.



1. Bir lakabınız var mı ya da geçmişte oldu mu?
2. Hayatınızda bir yıl öncesine göre neler değişti (çocuk sahibi olmak veya yeni bir iş dışında)?
3. En sevdiğiniz kitap hangisi ve neden?
4. Hayattaki hedeflerinizden birini anlatın.
5. En çok hangi faaliyet size keyif veriyor?
6. Genelde anı mı yaşarsınız yoksa yarını mı planlarsınız?



7. Para sorun olmasa, bir ay boyunca yapardım dediğiniz şey ne olurdu?
8. Almış olduğunuz en isabetli kararlardan birini anlatır mısınız?
9. Daha çok paranız olsaydı, hayatınızda neyi değiştirirdiniz?
10. Başkalarında olduğu için hayranlık duyduğunuz özellik nedir?
11. Hayatınızda almış olduğunuz risklerden birini anlatır mısınız?
12. En büyük başarılarınızdan biri ne oldu?
13. Rahatlamak için yaptığınız faaliyet nedir?
14. Eğer cennet varsa orada Tanrınızın size ne demesini isterdiniz?
15. Almış olduğunuz en güzel hediye ne oldu?
16. Tanıştığınız en ilginç kişilerden biri kim ve neden?
17. Hayatınız üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişi kim?
18. İlk işiniz ne oldu?
19. İşinizin size keyif veren tarafları neler?
20. Kapınıza her sabah süt ve gazete gibi bırakılmasını isteyeceğiniz şeyin ne olmasını isterdiniz?



21. Kişiliğinizi en iyi tanımlayan noktalama işareti hangisi?
22. Alacağınız bir hap, geçmişte başınıza gelen bir olayı bir daha asla yaşamamanızı sağlayacak. Bu hap neyi tamamen ortadan kaldırır?
23. İnsanlar zihninizi olduğu gibi okuyabilseydi en sık neyi düşündüğünüzü görürdü?
24. Sizi tanıyan 10 kişiden, sizi en iyi tanımlayan sıfatı seçmesi istense, en çok kullanılan kelime hangisi olurdu?
25. Tanıdığınız biri sizi bir kitapçıda ararken, muhtemelen hangi bölümde bulurdu?
26. Yapmayı en çok unuttuğunuz şey nedir?
27. Dünyadaki herkese tek bir beceri kazandırabilseydiniz, ne olurdu?
28. En sevilen özelliğiniz nedir?
29. Yıllardır yapmanız gerektiğini söyleyip de yapmadığınız şey nedir?
30. Şimdiye kadar aldığınız en iyi tavsiye ne oldu?

(Andy Lothian Junior, Insights International, Dundee izniyle çoğaltılmıştır.)

NEZAKET ETKİNLİKLERİ

BİLİN BAKALIM KİM?



Süre
10 dakika.

Amaç
Kimin ne anlatmış olduğunu tahmin ederek katılımcıların geçmişte neler yapmış olduğunu hızlı şekilde öğrenmek.

Uygulama Açıklaması

1. Katılımcılardan daha önceki işini veya yaptığı şeyleri ya da kimsenin tahmin edeceğini düşünmediği bir hobisini ayrı bir kâğıda anonim şekilde yazmalarını isteyin.
2. Kâğıtları katlayıp şapkanın içine koyun.
3. Ardından üyelerden kâğıtların sol tarafını ekipteki kişi sayısına göre numaralandırmasını isteyin.
4. Şapkadan ilk kâğıt parçası çekilip okunduğunda katılımcıların o kişinin kim olduğunu tahmin etmesi ve ardından da 1 rakamının karşısına adını yazması gerekiyor.

5. Tüm kâğıtlar okunduğunda, cevapları gözden geçirin ve en çok kimin doğru tahmin yaptığını görün.
6. Katılımcıların birbirleri hakkında ne ölçüde bilgi sahibi olmasını istediğinize bağlı olarak, verilmiş yanıtlara istediğiniz kadar (az ya da çok) zaman ayırabilirsiniz.





ÜZGÜNÜM, BURADA BİR ÇİZGİ ÇEKMEK DURUMUNDAYIM

Süre
10 dakika.

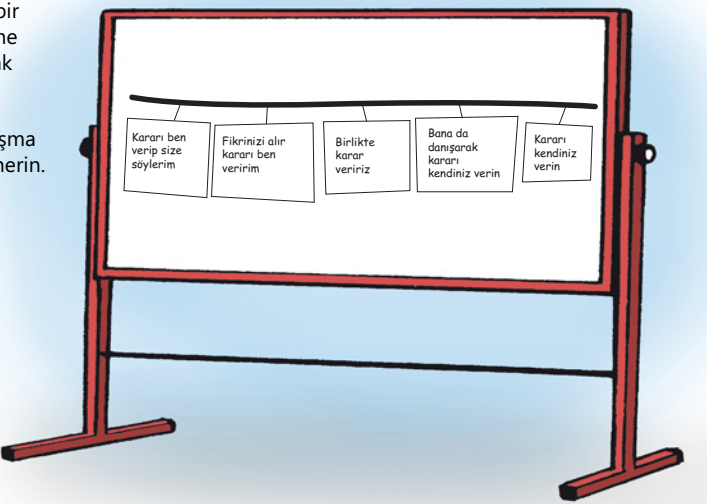
Amaç
Katılımcıların olmasını istediği veya geçmişte tecrübe etmiş olduğu yöneticilik yaklaşımı hakkında tartışma başlatmak için basit bir tekniktir.

Uygulama Açıklaması

1. Bir pano veya beyaz tahta üzerine bir çizgi çizerek bir sonraki sayfada gösterilen ifadeleri yazın.
2. Yöneticinin olmasını isteği noktaya, katılımcıların birer post-it koymasını isteyin.
3. Bunun nasıl görüneceğine veya neye benzeyeceğine dair pratik örnekler isteyin.
4. Uygunsa, hangi yöneticilik tarzında kendinizi en rahat hissettiğinizi söyleyin.
5. Tüm yöneticilik tarzlarının uygun olabileceği zamanlar olup olmadığını, varsa bunun hangi zamanlar olabileceğini sorun.

Varyasyonları

Çok fazla konuşmayan bir grupsa iletişime yardımcı olmak açısından ikili veya üçlü gruplarda çalışma yapılmasını önerin.



EVET, İŞTE BU SİZSİNİZ



Süre
10-15 dakika.

Amaç
İlk izlenimin her zaman doğru olmamakla beraber, yine de yararlı olabileceği hakkında bir tartışma başlatmak.

Uygulama Açıklaması

1. İnsanlara birer kâğıt ve zarf verin.
2. Bugün aynı odada oldukları bir kişi hakkındaki ilk izlenimlerini yazmalarını isteyin.
3. O kişinin önceki işinin ne olabileceğini, ne tür bir evde yaşadığını, ne tür bir araba kullandığını, işyeri ve özel hayattaki beklentilerini vb. düşünmelerini isteyin.



4. Fikirlerini yazdıkları kâğıdı zarfa koyup, üzerine de ilgili kişinin adını yazmalarını isteyin.
5. Zarfları toplayıp daha sonra uygun bir vakitte ilgilisine dağıtın (Temel kural: Katılımcılar birbirini gücenmeyecek kadar iyi tanıyor olduğunda bunu yapın).
6. Sonucu açıklayın. Yaratmış olduğumuz ilk izlenimin müşteriler veya kurumdaki diğer birimlerin bizi nasıl gördüğüyle bir ilgisi olabilir mi? Vermiş olduğumuz ilk izlenimden memnun muyuz?

Varyasyonları

1. Daha zorlu versiyon: Önceki seferde olduğu üzere zarfları toplayın. Ancak bu sefer kişi adı vermeden ilk izlenimleri okuyun. Anlatılan kişiyi kaç kişinin tahmin ettiğini sorun. Not: Tarif edilen kişinin de vermiş olduğu izlenim hakkında yorum yapmasını sağlayın; duyduğundan memnun kalmamışsa bu tür davranışlarını haklı çıkarmaya çalışabilir.
2. Kişiler yerine, bir diğer ekip veya birim hakkındaki izlenimlerini yazıp cevapları ekipçe karşılaştırmalarını sağlayın.

NEZAKET ETKİNLİKLERİ

ANGAJMAN KURALLARI



Süre
10-15 dakika.

Amaç
Tanışma ritüelinin en önemli kısmını uygun şekilde başlatmak üzere, katılımcılara birlikte nasıl çalışmak istediklerini sorarak aralarında bir "sözleşme" oluşturabilirsiniz.

Uygulama Açıklaması

1. Katılımcılardan, bir grup olarak birlikte nasıl çalışmak istediklerini düşünmelerini isteyin.
2. Katılımcıları küçük gruplara ayırın (iki ya da üç kişilik) ve her gruba beyaz bir tişört verin.
3. Renkli kalemler dağıtarak "Birbirimizden ne istiyoruz?" ve "Ekibe ne verebiliriz?" sorularına cevap veren resim, kelime ve semboller oluşturup tişörtleri hazırlamaları için altı dakika verin.
4. Her tişört için ikişer dakikalık bir değerlendirme yapın.

5. Aşağıdakilere benzer sorular sorun:
   - Bu kriterleri karşılamak için pratikte ne yapmamız gerekiyor?
   - Her iki tişörtte yer alan ortak temalar neler?
   - İnsanlar bu görüşümüze katılıyor mu?
   - Söylediklerimizi yapıp yapmadığımızı nasıl kontrol edeceğiz?
6. Bir hatırlatıcı olarak tişörtleri ofiste sergileyin.

Varyasyonları

1. Tişört yerine bir pano kullanın.
2. Grupta üyelere sırayla şu soruyu sorun: *"Ekipte herkesin uyması gereken en önemli kural ne olmalı?"* Cevapları sergileyin ve kimin hangi yanıtı verdiğini açıkça belirtin.



NEZAKET ETKİNLİKLERİ

BİZİM İÇİN BAŞARI NEDİR?



Süre
15 dakika.

Amaç
Grupça çözmeniz gereken sorunlarda toplantılarınızı daha verimli hale getirmek için kullanabileceğiniz bir dizi sorudur.

Uygulama Açıklaması

1. Beden koçluğu modelini (bir sonraki sayfaya bakabilirsiniz) rahatça görülebilecek şekilde duvara asın.
2. Temel problem çözme sorularının tamamının gözden geçirilmesi için kontrol listesindeki sorulardan yararlanın.

Kafa soruları

Nereye doğru gidiyoruz?

Bizim için başarı nedir?

Bu sorunu çözmüş olsak kendimiz hakkında ne diyor olurduk?

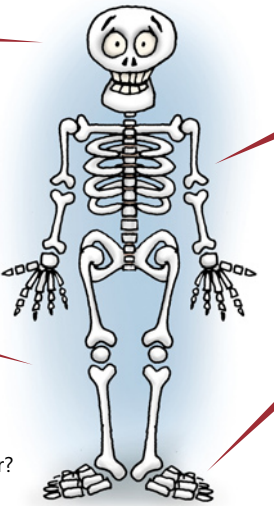
Bu sorun hakkında ne düşünüyoruz ?

Bacak soruları

Cevaplar/yardım için nereye başvurabiliriz?

Başka ne yapabilirdik?

Nasıl bir desteğe ihtiyacımız var?



Vücut soruları

Şimdi neler oluyor?

Şimdiye kadar neler denendi?

Bu nasıl başarılı oldu?

Bu konuda ne hissediyoruz?

İçimizden gelen ses ne söylüyor?

Ayak soruları

Sonraki adımlarımız neler?

Bundan sonraki adımlar neler?

1-10 arası bir ölçekte, bu adımları atma konusunda ne kadar kararlıyız?

Fenman, Coach the Coach Serisi'nden yayınlanmış olan Paul Tizzard'ın Beden Koçluğu Modeli'nden alıntılar.



HAVALAR DA İYİ GİDİYOR

İKLİM MERAKLISI

Süre
İki dakika.

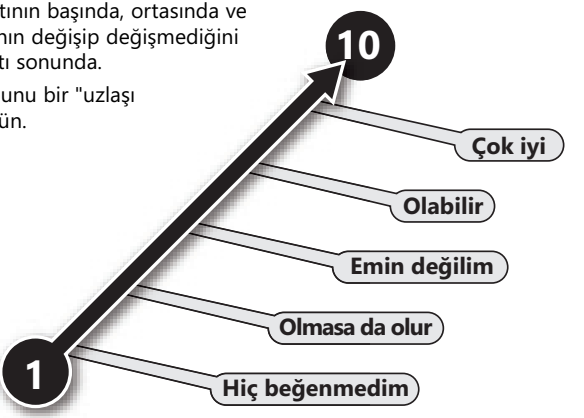
Amaç
Katılımcıların belli bir konu hakkındaki görüşlerini öğrenmek için, hızlı sonuç veren bir yöntem. Ekibin faaliyet süresince gereken her durumda kullanılabilir.

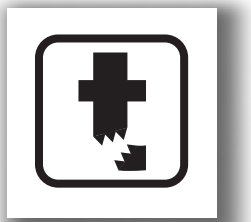
Uygulama Açıklaması

1. Pano veya beyaz tahta üzerine, birden ona kadar numaralandırılmış bir çizgi çizin.
2. Örneğin "Müşteri hizmetlerinde mükemmel olduğumuzu düşünüyorum" gibi bir ifade yazarak, oylamak veya cevaplamak istediğiniz konuyu, çizginin üzerinde bir yere koyun. (10 = kesinlikle katılıyorum, 1 = kesinlikle katılmıyorum).
3. Katılımcılardan da değerlendirmelerini ortaya koyacak şekilde bir sayıyı işaretlemesini isteyin.
4. Aşağıdaki gibi sorular sorabilirsiniz:
   - Burada ana fikir nedir?
   - Yüksek puan alan konular neden beğenildi?
   - Düşük puan alan konularda eksik olan neydi?
5. Sonraki öğeye geçin.

Varyasyonları

1. Soruyu gerektiği şekilde uyarlayıp herhangi bir durum için veya herhangi bir aşamada kullanabilirsiniz. Örneğin, bir toplantının başında, ortasında ve katılımcıların oylarının değişip değişmediğini görmek için toplantı sonunda.
2. Toplantı sonunda bunu bir "uzlaşı ölçeğine" dönüştürün.





TARTIŞMA ETKİNLİKLERİ

GENEL BAKIŞ



Bu aşamadaki bir ekipte öfke, alaycılık ve kıskançlık gibi olumsuz duygusal aşırılıklar olabilir. Ayrıca "insan dinamikleri"ne maruz kalmadan işini yapmak isteyen çalışanların da tahammülü azalmıştır.

Ekibin birçok nedenden dolayı bu aşamaya gelmesi mümkün olsa da bu durum genelde ekibin kendi içindeki bir değişim veya yeni bir üyenin katılımı gibi basit bir şey sonrasında ortaya çıkar.

İlerleyen sayfalarda yer alan etkinliklerin eğitim danışmanları ve yöneticiler tarafından yürütülmesi amaçlanmaktadır. Bu etkinliklerin temel hedefi, ekibin kuruluş amacının tekrardan ortaya konulması ve dile getirilmeyen sorunların gün yüzüne çıkarılmasıdır.

TARTIŞMA ETKİNLİKLERİ

YAKLAŞIM

Yöneticinin tavrı
Ekip, kimin kim olduğunu ve çalışanların rolünü anlamaya başladıkça sorunlar yaşanmaya başlayabilir. Hedeflerinizi ve ekibin kuruluş amaçlarına bağlılığınızı hiçbir zaman unutmamalısınız. Bu aşamada "test edilmeyi" de bekleyin ve nasıl başa çıkacağınızı önceden düşünün. Katılımcıların birbirine açıkça veya arkadan konuşarak meydan okuduğunu, klikler oluştuğunu görebilirsiniz. Bu, geride durma zamanı değildir. En iyi yaklaşım kararlılığınızı ve heyecanınızı en üst düzeyde tutarak, ekibin sorun giderildikten sonra mükemmel performans gösterebileceğini fark etmesine yardımcı olmaktır.

Danışmanın tavrı
Her zamanki kolaylaştırıcı yaklaşımınıza devam etmeniz gerekir: Ekipte yaşananlara kendinizi kaptırmayın. Bunu yaparsanız kendinizi bataklığın içinde bulabilirsiniz. İyimser, pozitif ve hedefinize odaklanmış olun.



ZAMAN ÇİZELGESİ



Süre
15 dakika.

Amaç
Nerede olduğunuzu ve nerede olabileceğinizi anlamak için hızlı bir yöntemdir. Katılımcılar genelde bu aşamada belirsizlik duygusu yaşar ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyar.

Uygulama Açıklaması

1. Toplantı odası duvarına boydan boya uzanan bir maskeleme bandı yapıştırın.
2. Bandın bir ucunda bir başlangıç tarihi olsun (mümkünse ekip olarak başladığınız tarih).
3. Bugüne kadar ekipte yaşananları not kâğıtlarına yazıp çizgi boyunca yerleştirin.
4. Ardından da işlerin gelecekte ne şekilde gelişeceğini yazın.
5. Katılımcılardan bugüne kadar kaydedilen ilerlemeyi gözden geçirip gelecek planları hakkında ne düşündüklerini anlatmalarını isteyin.

TARTIŞMA ETKİNLİKLERİ

KENDİNİZİ İFADE EDİN!

Süre
10 dakika.

Amaç
Katılımcıların oyun hamuru kullanarak duygularını ifade etmesi için keyifli bir yöntemdir.

Uygulama Açıklaması

1. Katılımcılara birer parça oyun hamuru verin.
2. Şu anki hislerine veya mevcut durumu nasıl gördüklerine göre hamura şekil vermelerini isteyin.
3. Katılımcıların yaptığı şekilleri gözden geçirin.
4. "*Bu oyun hamuru sizin için ne ifade ediyor?*" gibi sorular sorun.

Not: Bazı insanlara duyguları hakkında konuşmak zor gelse de bu yaklaşım düşünceleri açığa çıkarmak için çok uygun bir yoldur. Oyun hamuruyla oynayan bazı katılımcıların, yorum yapması istendiğinde "*Kendimi enerjik hissediyorum*" dediğini çok gördüm.



TARTIŞMA ETKİNLİKLERİ

BOŞLUĞA DİKKAT



Süre
15 dakika.

Amaç
Ekip üyelerinin birbirine sorduğu birkaç yetkinlik sorusuyla kendi açıklarını belirlemesidir.

Uygulama Açıklaması

1. Ekibi veya grubu küçük parçalara ayırın (ideal olan üçlü).
2. Onlardan gelecekteki 24 ay (veya farklı bir dönem) için gelişim terminolojisi kullanarak bir "gelişim beyanı" (outcome statement) hazırlamalarını isteyin; örneğin: "Biz başarılı bir ekibiz, hedeflerimize ulaşıyoruz, birlikte iyi anlaşıyoruz" gibi... (Başka bir deyişle, bunlar halihazırda oluyormuş gibi ifade edilmelidir.)



3. Grubun geri kalanının bir yazı tahtası üzerinde sunum yapmasını isteyin.
4. Az önceki ifadelere göre nerede olduklarını 1-10 arasında derecelendirmelerini isteyin (10 = çok yakınız; 1 = çok uzağız).
5. Onlara aşağıdaki sorulardan herhangi birini sorun:
   - İkisi arasındaki boşluk nedir?
   - Aradaki boşluğu kapatmak için ne yapmak gerekiyor?
   - Hedefimize yaklaşmak için her gün nasıl bir (küçük) gelişim sağlayabiliriz?
   - Seviye 5'ten 6'ya geçmek için ne yapmamız gerekiyor? (Bu soru, farklı bir seviye için de aynı şekilde kullanılabilir.)
6. Etkinlikteki değerlendirmeleri not ederek hayata geçirmenin yollarını düşünün.

GERÇEKTEN İYİ OLDUĞUNUZ KONU



Süre
20+ dakika.

Amaç
Katılımcıların birbirine geribildirimde bulunmasını sağlamak için kolay bir yöntemdir.

Uygulama Açıklaması

1. Geribildirim kartları satın alın.
2. Tüm kartları bir masanın üzerine koyun.
3. Katılımcılardan olumlu paketten en çok iki kartı seçtiği kişilere vermesini isteyin.
4. Bu kartları neden o kişilere vermiş olduğunu açıklamalarını isteyin.
5. Şimdi aynısını olumsuz paketteki kartlar için de yapıp birine vermelerini isteyin. Sonrasında nedenini açıklamalarını isteyin.
6. Sırayla her katılımcıya özellikle memnun olduğu veya şaşırdığı yorumun ne olduğunu sorun.



Geribildirim kuralları

- "*İyi bir insana benziyorsun...*" gibi belirsiz ifadelerden kaçının. Bu ifadenin "*İyi bir insana benziyorsun **çünkü** her sabah bana merhaba diyorsun...*" diyerek daha somut hale getirilmesi gerekiyor.
- Geribildirim üzerine zaman ayırın; hızlı olursa katılımcılar keyif alamaz ya da üzerine düşünemez.
- Geribildirimde bulunurken kişinin gözlerinin içine bakarak şuna benzer bir şey söyleyin: "*Bu işte iyisin çünkü...*"
- Geribildirim alırken önce açıklamanın bitmesini bekleyin ve söyledikleri size makul gelmediyse biraz daha açmasını isteyin; hiçbir davranışı haklı çıkarmak zorunda değilsiniz, söylenenleri dinlemekle yetinin.

Varyasyonları

Kart kullanmak yerine üyelerin adını bir şapkaya koyun. Katılımcılar rastgele bir isim çeksin. Daha sonra çektikleri kişiye geribildirim yapmalarını isteyin; mükemmel olduğunu düşündükleri bir konu ve iş açısından olumsuz bir konu hakkında. Yalnızca olumlu yorumlar yapılsa bile bunu sorun etmeyin çünkü bu da ekibin bulunduğu aşamayla ilgili olabilir.

TARTIŞMA ETKİNLİKLERİ

SİZİN SPORUNUZ NE?



Süre
10 dakika.

Amaç
Şirket çalışanları farklı türde ekipler halinde çalışır. Bu kısa etkinlik, bu konu hakkında tartışılması için sporu bir metafor olarak kullanıyor.

Uygulama Açıklaması

1. Ekibi, ikili veya üçlü gruplara bölün.
2. Her gruptan kendilerini ne tür bir kip olarak gördüğünü düşünmesini isteyin. Örneğin kişilerin belli uzmanlıklarının olduğu, genelde tek kişilik görevler alınan ve ara sıra ekip olarak bir araya gelinen bir kriket takımı mı? Yoksa sürekli hareket halinde olup, birbirlerinin yaratıcılığına ve karşı tarafın yaptıklarına hızlı tepki veren bir basketbol takımı mı?
3. Ne tür bir takım olduklarını belirledikten sonra, grup başına en fazla bir dakika süre verip sonucu diğerlerine anlatmalarını isteyin.

4. İşiniz sadece dinlemek ve aşağıdakilere benzer sorular sormak:

   "Seçimler arasındaki benzerlik ve farklılıklar neler?"

   "Ekip olarak bunlar bize ne anlatıyor?"

   "Karşılaştığımız zorlukları düşünürsek doğru türde bir ekip olarak çalışıyor muyuz?"

5. Tüm konuşmaları özetleyin.



Andy Cross'un çalışmasından yararlanılmıştır

TARTIŞMA ETKİNLİKLERİ

OLABİLECEĞİMİZİN EN İYİSİ



Süre
10-15 dakika.

Amaç
Katılımcıların olabileceklerinin en iyisi hakkında düşünmesini sağlamak için anlık kişisel beyin fırtınasıdır. Olumlu ve ilham vericidir ve grupların moralini yükseltmeye yardımcı olur.

Uygulama Açıklaması

1. Herkesten ayrı ayrı şu soruyu yanıtlamasını isteyin: "*Bu takım olabileceğinin en iyisi olsaydı, nasıl görünürdü?*"
2. Her birinden sırayla yazdığını okumasını, bir gönüllüden de okunanları yazı tahtası üzerine yazmasını isteyin.
3. Aşağıdaki soruları sorun ve cevapları not edin:
   - Bu görüşler içinde az da olsa hâlâ yapıyor olduğumuz şeyler var mı?
   - Neleri daha fazla veya daha az yapıyor olabiliriz?
   - Neyi farklı yapıyor olabiliriz?
   - Sonraki adımlar neler?
   - Bu adımları atmamızı sağlamak için kim sorumluluk alacak?

TARTIŞMA ETKİNLİKLERİ

GERİBİLDİRİM



Süre
20 dakika (veya sayıya bağlı olarak daha az).

Amaç
Katılımcıların birbirine aktif şekilde geribildirimde bulunmasıdır.

Uygulama Açıklaması

1. Herkes bir kâğıda rahatça okunacak şekilde adını yazsın.
2. Tüm kâğıtları toplantı odasının duvarına asın.
3. Daha sonra herkes odanın içinde hareket edip sayfalara geribildirim yazsın; ilgili kişiyle ilgili bir olumlu, bir de geliştirmesini beklediği konu hakkında. (Kısıtlı bir zaman süresi belirleyin ki katılımcılar durmaksızın geribildirim yapmaya zaman harcamasın!)
4. Geribildirimleri okumaları için katılımcılara zaman tanıyın.
5. İnsanlardan bu alıştırma neticesinde ne anlamış oldukları konusunda objektif ve kısa bir açıklama yapmalarını isteyin.
6. Zaman elveriyorsa ve daha da fazlasını yapmak istiyorsanız, katılımcılara geribildirim konusunda bir şey yapıp yapmayacaklarını sorun.

Varyasyonları

Katılımcılardan kendi adının olduğu kâğıda iyi olduğunu düşündüğü ve geliştirmesi gerektiğine inandığı şeyleri yazmasını isteyin. Daha sonra bir kalemle odanın içinde gezinerek diğer katılımcıların kartına en önemli olduğunu düşündükleri dört konu için çarpı atsınlar. (Pozitifler için iki artı, geliştirilmesi gereken konular için iki çarpı atması daha iyi olabilir). Bu süreçte herkese, kendisi için yapmış olduğu değerlendirmeye göre geribildirim verilecektir; bu nedenle de daha az risklidir.

Çok önemli ipuçları:

- Hedeflere ve sonuçlara odaklanın.
- Belli tavizler verilmesi suretiyle ortak uzlaşı alanları bulmaya çalışın.
- İşlerin nasıl daha farklı olabileceği konusunda olumlu bir resim çizmekten çekinmeyin.
- Dinleyici konumunda olun ancak katılımcılara bir "sızlanma bölgesinden" geçmenin normal olduğunu aktarın.
- İklim meraklısı etkinliğini (önceki bölümlerden) burada tekrar kullanabilirsiniz.





ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

GENEL BAKIŞ



Bu aşamada şunları görmeye başlayacaksınız:

- Ekiptekiler birbirini daha iyi anlamaya başlıyor
- Amaca daha fazla bağlılık ve birlik
- Daha az klik var
- Lidere/yöneticiye saygı daha fazla
- Alaycı olmayan ve daha zarif bir mizah kullanımı
- Rolü konusunda bilgi sahibi üyeler

Bu aşama dikkatli şekilde yönetilmediği taktirde, çıkmaza veya durgunluğa girme tehlikesi olabilir (bazı ekipler bu aşamada takılı kalır veya ekibin mevcut durumu bu şekildedir). Bu bölümdeki etkinliklerde temel itici güç, grubu ivme kaybı durumundan çıkarıp ilerlemeye yönlendirmektir. Etkinlikler, katılımcıların ekibin hedeflerine odaklanmasına yardımcı olur. Hem yönetici hem de danışman tarafından yürütülebilirler. Katılımcıların da elinden gelen her şekilde sürece aktif katılımda bulunması fayda sağlayacaktır.

ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

YAKLAŞIM

Yöneticinin tutumu

Bu aşamada, yöneticinin yaklaşımı kolaylaştırıcıdır (bazı önemli ipuçları için sayfa 105'e bakabilirsiniz). Yönetici, ekip açısından önem taşıyan konularda birlikte karar alınması için ekibi dinlemeli ve onlara destek vermelidir. Yönetici bu aşamada biraz "dizginleri gevşetmeli" ve yönetmekten çok cesaretlendirmeye zaman ayırmalıdır.

Danışmanın tutumu

Danışman, insanları seslerini duyurmaları için teşvik etmeli, herkesin konuşma hakkına saygı gösterilmesi gerektiğini net olarak ortaya koymalıdır.



ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

İŞLER NASIL GİDİYOR?



Süre
10 dakika.

Amaç
Ekibin artık sizin katılımınıza daha az ihtiyaç duyduğunu gösterecek basit bir ekip tartışması yaklaşımıdır. Fikirlere açık olmanız ve görüş bildirmeyi azaltarak kolaylaştırıcılık becerinizi kullanmanız gerekir. Kolaylaştırıcılıkla ilgili ipuçları için sayfa 105'e bakabilirsiniz.

Uygulama Açıklaması

1. Bir pano kâğıdına şu başlığı yazın: "Bu ekipte işler iyi gidiyor" ve tartışın.
2. Ekibe şuna benzer bir şey söyleyin: *"Bu konudaki görüşlerinizi gerçekten çok merak ediyorum; 10-15 dakika konuşacağız ve aranızdan biri konuşulanları not edecek"* (bu noktada bir gönüllü isteyin). *"Sizlerin neler söyleyeceğinizi dinlemek için bu aşamada bir görüş bildirmiyorum. Kim başlamak ister?"* Biri konuşana kadar sessiz kalın!
4. İlk kişi konuşmasını bitirdikten sonra diğerlerini de konuşması için teşvik edin ve nihayetinde herkesin katkıda bulunmasını sağlayın.



4. Her üç veya dört önemli noktada bir, tartışmayı özetleyin ve sonrasında devam edin.
5. Konuşma tıkanırsa yedekte birkaç sorunuz olsun, örneğin "*Neyi iyi yapıyoruz?*" ve "*Neyi daha fazla (veya daha az) yapıyor olabiliriz?*" Özetle, cevapları onlardan almaya, düşündürmelerini sağlamaya ve nihayetinde onları kendi kendilerini yönetmeye teşvik etmeye çalışıyorsunuz.

Varyasyonları

Müdahale içermeyen bu tür bir yaklaşımdan rahatsızsanız, aşağıdaki varyasyonu deneyin. Üç kâğıt alın:

Birinci sayfaya şunu yazın: "Biz mükemmel bir ekibiz çünkü..."
İkinci sayfaya şu yazın: "İyi yaptığımız şeyler..."
Üçüncü sayfaya şunu yazın: "Daha iyisini yapabileceğimiz şeyler..."

Ekibinizi üç küçük gruba ayırın ve her birine kâğıtlardan birini verin. Tartışıp düşüncelerini yazmaları için 10 dakika süre tanıyın. Ardından da değerlendirmelerini ekibin geri kalanına sunmalarını isteyin. Tartışmayı teşvik edin. Bitirirken de katkıları için kendilerine teşekkür edin ve bundan sonra atılması gereken bazı adımlar üzerinde aranızda uzlaşı sağlayın.

ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

BALONLAR

Süre
10 dakika.

Amaç
Ekip vurgusu konusunda farkındalığı artırmak için balonlardan yararlanın.

Uygulama Açıklaması

1. Ekiptekilere üç balon verin.
2. **Ekip**, **görev** ve **kişi** açısından ağırlığın nerede olduğunu düşünmelerini isteyin (bir sonraki sayfaya bakabilirsiniz).
3. Ağırlık farklarını gösterecek şekilde balonları şişirmelerini isteyin.
4. Salonun etrafında gezinerek balonları neden bu boyutta şişirdiklerini sorun.
5. Görüşlerini açıklamaları için katılımcıları teşvik edin ve bunun sorun olmadığını vurgulayın. Amacınız özerk hareket etmeyi teşvik etmektir.





Not

John Adair, bir ekibin ekip, görev ve kişi olmak üzere üç alana eşit derecede önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bir alana fazla ağırlık tanıması ve uzun süre bu şekilde hareket edilmesi, diğer alanlar üzerinde zararlı bir etki yaratacaktır.

- **Görev**: İşe ve yapılması gerekenlere odaklanın.
- **Ekip**: Takım duygusu oluşturmaya odaklanın; örneğin brifingler, tatil günleri, toplantılar, takım hedefleri.
- **Kişisel**: Kişinin kendine, ne istediğine, neye ihtiyacı olduğuna ve kişisel hedeflerine odaklandığı bire bir seanslar.

Varyasyonları

Ekip üyelerinden balonları şişirmek yerine bir kâğıda daireler çizmelerini isteyin.

ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

YILANLAR VE MERDİVENLER



Süre
20-30 dakika (İlk kurulumu biraz daha karışık olsa da sonrasında tekrar tekrar kullanılabilir).

Amaç
Herkesin aşina olduğu bu oyun, açıkta kalan sorunları ortak şekilde değerlendirmek için mükemmel bir yoldur.

Uygulama Açıklaması

1. Yılanlar ve Merdivenler veya benzeri bir oyun satın alın.
2. Ekiple birlikte tartışmak istediğiniz birkaç konu ve fikir düşünün.
3. Bunları numaralandırılmış kâğıtlara yazın (Yılanlar ve Merdivenler'deki karelerle benzer sayılar).
4. Her kareye sayılar koyun (öncesinde yoksa).
5. Katılımcılar sırayla zar atıp buna göre hareket etsin.
6. Katılımcı gelen karedeki sayıya bakıp, kâğıtta ne yazdığını okusun ve soruyu cevaplasın.

Örnekler:

Kare 1: Bu ekipte mükemmel olduğunu düşündüğüm şeyler...

Kare 2: Bu ekibin daha iyi yapabileceğini düşündüğüm şeyler...

Kare 3: Ekibimizin daha keyifli şekilde çalışması için aklımdaki iki fikir...

Kare 4: Bu ekibin çalışma şeklinde yapılması gereken değişiklik...

Kare 5: Sanıyorum ki ekibin en zayıf kaldığı alanlardan biri...

Tartışmak istediğiniz konuları yazın. Bunlar istediğiniz ölçüde basit veya ciddi olabilir. Konuların bir oyun içinde değerlendirilmesi, katılımcıların önemli konular hakkında açıkça konuşabilmesine imkân tanır.



ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

TOPLANTILAR, TOPLANTILAR, TOPLANTILAR



Süre
10+ dakika.

Amaç
Çalışanlar toplantılarda, özellikle de ekip toplantılarında çok zaman harcar. Bu oturum, belli temel kurallar üzerinde anlaşmaya varılmasını sağlayacaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Ekibin mevcut temel kurallarını tekrar hatırlatın (**nezaket** aşamasında belirlenmiş olan kurallar).
2. Ekibi küçük gruplara ayırın.
3. Aşağıdakileri bir yazı tahtasına yazın ve gruplara düşünmeleri için 5 dakika verin:
   - "...yaptığımızda toplantılar gerçekten iyi gidiyor."
   - "...yaptığımızda toplantılar çok da iyi gitmiyor."
4. Görüşlerini isteyin.

5. Yönlendirme becerinizi kullanıp gelecekteki tüm toplantılarda kontrol listesi olarak kullanılmak üzere, uzlaşı sağlanmış konuları tek bir listede derleyin.
6. Yeni kurallara uyulmasını sağlamak için, bir kişiden "ekip polisliği" yapmak üzere gönüllü olmasını isteyin.



ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

NOMİNAL GRUP TEKNİĞİ



Süre
30+ dakika.

Amaç
Katılımcıların görüşlerini paylaşmasını, önceliklendirmesini ve yönetici veya eğitmen katılımı olmadan problem çözmesini sağlamaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Ekip üyelerine üçer post-it verip, değerlendirilmesini veya tartışılmasını istedikleri en fazla üç konu veya sorunu yazmalarını isteyin.
2. Bunu yaparken aralarında konuşmamalarını, bir konu belirleyip büyük harflerle ve okunacak şekilde yazmalarını söyleyin.
3. Bilginin gizli tutulacağını ve istediklerini yazabileceklerini söyleyin. (Not: Gizlilik yalnızca büyük ekiplerde işe yarar, çünkü küçük ekiplerde üyeler birbirinin yazısını tanıyabilir!)
4. Post-it'leri hazırladıktan sonra, duvara veya panoya rastgele yapıştırmalarını isteyin (post-it'leri siz de toplayabilirsiniz).



5. Bir kişiden post-it'leri uygun şekilde gruplamasını isteyin.
6. Dört veya beş küme ortaya çıktığında, en çok post-it'in olduğu kümeye bakın; tartışılacak ilk alan burasıdır. Bu post-it'leri ekip içinde küçük bir gruba verin.
7. Bir sonraki en büyük kümeyi bir başka küçük gruba verin.
8. Her iki gruptan da 10 dakika içinde post-it'leri inceleyip kısa ve uzun vadeli çözümler bulmasını isteyin.
9. Yaklaşık 10 dakika sonra görüşlerini ekibin geri kalanına anlatmalarını isteyin.
10. Önerileri yazın, eylem için son tarih üzerinde anlaşın ve gerçekleşmesini sağlamak için gönüllülerden yardım isteyin.

Varyasyonları

Daha fazla fikir için **www.pinpoint.uk.com** veya **www.thetrainingshop.co.uk** tarafından sağlanan eğitimlere katılın.

ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

BOL BOL KONUŞ



Süre
10 dakika.

Amaç
Ekibin iletişim yaklaşımını gözden geçirmek ve en uygun iletişim kanalı üzerinde anlaşmaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Ekibi üç gruba ayırın.
2. Aşağıdaki soruları gruplara dağıtın ve tartışmalarını isteyin:
   - "Ekip brifinglerinden yararlanma şeklimiz mükemmel"
   - "E-posta ile iletişim şeklimiz mükemmel"
   - "Telefonla iletişim şeklimiz mükemmel"
3. Konuyu tartışmaları için beş dakika verin.
4. Görüşleri toplayın.
5. Ortaya çıkan önemli ipuçlarını veya yapılması gereken işleri açıklayın.

Varyasyonları

Üç veya daha fazla kâğıdı birleştirin. Üç sayfa üzerinde çalışarak; diğer birimler, şirketler veya müşterilerden ekibe gelen iletişim kanalları ve ekipten çıkan iletişim kanallarının grafiğini çıkarın. Katılımcılardan, tüm bağlantıları belirledikten sonra gördükleri hakkında yorum yapmalarını isteyin. Örneğin, müşterilerden birime doğru çok sayıda ok çiziliyken sadece birkaçı ekipten geri dönüyor (reaktif tepkiler).

Katılımcıların resmin tamamını görebilmesi ve farkların daha net açığa çıkması için, yapılan çizimin mümkün olduğunca büyük ve görsel açıdan kolay takip edilebilir olması önem taşıyor.



ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

AKIŞINA BIRAKIN



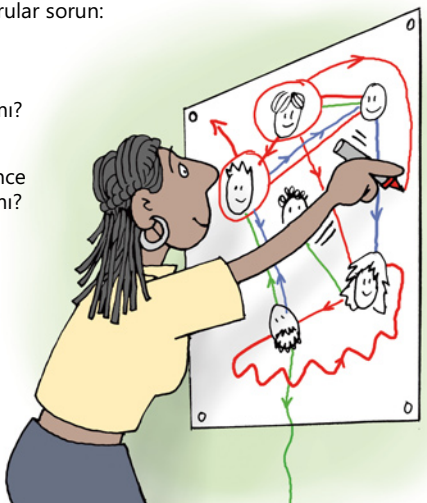
Süre
15 dakika.

Amaç
Grupların birbirleriyle nasıl iletişim kurduğu ve iletişimin hangi yönde aktığının incelenmesine yardımcı olmaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Ekip üyelerini temsil eden semboller oluşturun.
2. Bir sembolden diğerine, iletişim akışını gösterecek şekilde çizgiler çekin.
3. E-posta, telefon, yüz yüze gibi farklı iletişim türleri için farklı çizgiler/renkler kullanın.

4. Her satırda iletişim akışının yönünü gösterin.
5. Şemanın birlikte hazırlanması için ekibi ortaklaşa çalışmaya teşvik edin.
6. Kenara gelin ve aşağıdakilere benzer sorular sorun:
   - Nasıl bir yapı ortaya çıkıyor?
   - İletişim hangi yönde ilerliyor?
   - Endişe edilmesi gereken bir alan var mı?
   - Daha iyi olabilecek bir alan var mı?
   - Olması gerekenden fazla ya da yeterince kullanmadığımız bir iletişim türü var mı?
7. Yorumları özetleyin.



ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

NE DEĞER KATIYORSUNUZ?



Süre
10 dakika.

Amaç
Yapılan işlerde bir gelişme sağlanamıyorsa, doğru yolda olup olmadığınızı kontrol etmeniz gerekir. Bu hızlı alıştırma, üyelerin ne tür bir değer kattığını sorgulamasına yardımcı olacaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Ekibin hedeflerini veya vizyonunu bir kâğıda, kalın ve kolay okunur şekilde yazıp duvara yapıştırın. (Ekip planlarınız yoksa, şirket hedeflerini kullanın.)
2. Her hedef veya vizyonun altına, üzerinde 1-10 arasında bir ölçek bulunan bir çizgi çizin.
3. "*Ekibin veya şirketin hedefleri doğrultusunda ne ölçüde çalışıyoruz?*" sorusunun yanıtlanması için, üyelerden ölçek üzerine bir çarpı koymasını isteyin (0 = hiç ve 10 = tamamen).
4. Katılımcı oy verdikten sonra, ondan şu cümleyi tamamlamasını isteyin: "*Buradaki varlığımla değer katma şeklim...*"
5. "*Yapabileceğimiz başka bir şey var mı?*" sorusunu sorarak oturumu kapatın.

ANLAYIŞ ETKİNLİKLERİ

GÖZLÜK MÜ MONOKL MI?



Süre
15 dakika.

Amaç
Ekip üyesinin güçlü yönlerini ortaya koyup koyamadığını ve yapmakta olduğu işin ona uygun olup olmadığını değerlendirmektir.

Uygulama Açıklaması

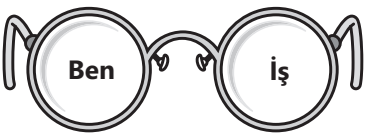
1. Birer kâğıt dağıtıp katılımcılardan bir daire çizmelerini ve ortasına da "iş" yazmalarını isteyin.
2. İş rolüne göre kendini nasıl gördüğünü simgeleyen bir başka daire çizmelerini isteyin (sonraki sayfadaki örneklere bakabilirsiniz).
3. Burada amaç, çalışanın yapmakta olduğu işin, yapmaktan hoşlandığı işe kaymasını sağlamak ve işine duyduğu ilgiyi artırmaktır.
4. Üyelerin ne çizdiği ve ideal çalışma biçimine yaklaşabileceği bir yol olup olmadığı üzerine tartışmalarını isteyin. Örneğin, yaratıcı olmayı ve alışılmışın dışında olmayı isteyen bir çalışan varsa, yaptığı iş buna olanak sağlıyor mu?

Not

Kesin olmamakla birlikte bu çalışma katılımcıların yaptığı işi nasıl gördüğüne ve bu şekilde çalışmanın onun için ne ölçüde uygun olduğuna dair bir gösterge oluşturur. Örneğin, detayları ve kesinliği seviyorsam, işimin de bana bu şekilde çalışabileceğim uygun konuları ve yeterli zamanı tanımasını beklerim. Gerçekte yaptığım iş koşuşturma içinde geçip sürekli değişkenlik gösterdiği için standartlarımı karşılamıyorsa, tercihlerime uygun çalışmıyorum demektir. Nihayetinde yaptığım işten keyif alamıyor olabilirim.



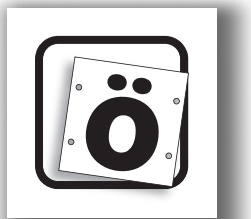
Güzel örtüşüyor



Gözlük – örtüşme yok



Monokl – çok fazla örtüşüyor



ÖĞRENME ETKİNLİKLERİ



GENEL BAKIŞ

Bu aşamada, katılımcıların yaptıklarından deneyim kazandığını, güçlü ve zayıf yönleri konusunda birbirlerine daha açık olduklarını göreceksiniz. Güçlü yönlerini ortaya koyacakları işlere yönlenmeleri için onları cesaretlendirin.

- Çalışanlar artık geribildirime açıktır.
- Fikirler daha kolay paylaşılır.
- Güven seviyesi artmıştır.
- Anlaşmazlıklarla başa çıkılabilir; hatta görüş ayrılıkları memnuniyetle karşılanır.
- Daha özerk ve yöneticinin daha az kontrolcü olduğu bir yapı vardır.
- Ekip birbirini kollar ve birbirine karşılık beklemeden yardımcı olur.

ÖĞRENME ETKİNLİKLERİ

YAKLAŞIM

Yöneticinin tavrı

Bu aşamada elinizi ekibin üzerinden çekmiş olmalısınız; yaptığınız iş genelde denetlemek ve yetki vermektir. Ekibinizle iyi bir ilişki kurmuş olduğunuzu varsayarak, kişisel ihtiyaçlara uygun olarak, liderlik stillerinin karışımını kullanabilirsiniz. Çalışana, sorunlarını çözmesine yardımcı olacak sorular sorun. Önemli olanın sonuç olduğunu, sonuca nasıl ulaşıldığının önemi olmadığını vurgulayın. İnsanları birbiriyle çalışmaya, başkalarına yeni şeyler öğretmeye ve iş başında öğrenme yönteminden mümkün olduğunca çok yararlanmaya teşvik edin.

Danışmanın tavrı

Şimdiki amaç, grubun sorunlarını çözmesine yardımcı olmaktır. Muhtemelen gündemi bile kendileri belirlemek isteyeceklerdir. Onlara, yetenek karışımından en iyi şekilde nasıl yararlanabileceklerini ve ekip genelinde karar verme sorumluluğunu yöneticiyle nasıl paylaşacaklarını tartışmaları için yardımcı olun.



ÖĞRENME ETKİNLİKLERİ

HER ŞEY KAFANIZDA



Süre
20+ dakika.

Amaç
Edward De Bono'nun *Altı Düşünme Şapkası*'nı kullanarak, ekibin problem çözme yaklaşımının incelenip en sık kullanılan tarzın belirlenmesidir.

Uygulama Açıklaması

1. Temel modeli tanıtın (şemaya bakabilirsiniz).
2. Bir düşünce yaklaşımının grupta diğerlerinden daha fazla kullanılıp kullanılmadığının incelenmesini isteyin.
3. Ardından, kullanmayı tercih ettikleri bir veya iki şapkayı sorun ve bu konuda üyelerin görüşünü alın.

4. Kendi yaklaşım tarzı ve tercihini belirlemiş olan ekip üyelerinden aşağıdakileri değerlendirmelerini isteyin:
   - Gelecekteki toplantılarda hangi şapkayı daha sık kullanmak ister?
   - Şapkaları denemek için bir sıralama yapmak durumunda olsa, önceliği ne şekilde olur? Örneğin önce beyaz, sonra kırmızı, sonra yeşil gibi.
5. Oturumu sonlandırın. Oturumdan çıkan sonuçları ve öğrendiklerinizi not edin.



Şapkalara genel bakış

Varyasyonları
Renkli şapkalar alın ve ekip üyelerinden etkinlik sırasında belli bir noktaya değinmek istediğinde bunları takmalarını isteyin. Örneğin, duygularını dile getirmek istediklerinde kırmızı şapkayı takabilirler.

Şapkalara genel bakış

Beyaz	Yeşil	Sarı	Siyah	Mavi	Kırmızı
Bilgi toplamak. Sorun/durum nedir? Gerçekler neler?	Alternatif fikirler üretmek. Bu konuda ne yapabilirsiniz? Görüşler ve alternatifler için beyin fırtınası.	Alternatiflerin faydasını ve uygulanabilirliğini belirlemek. Fikrin iyi tarafı nedir?	Alternatiflerin zayıf yönlerini ve olası tehlikelerini değerlendirmek. Dezavantajları ve riskleri neler? Ne ters gidebilir? Neden sonuç alınmayabilir?	Yapılacak işler ve görüşülecek insanlar. Elde edilecek bilgi (eksik veri). Kontrol edilecek gerçekler veya bilgiler. Görüşlerdeki eksiklikler.	Sonuçla ilgili duyguları öğrenmek. Heyecanlı ve pozitif misiniz? Başlamaya hevesli hissediyor musunuz? Sezgileriniz ne söylüyor?

Kaynak: *6 Şapkalı Düşünme Tekniği,* Edward De Bono (Penguen Books)

NE DÜŞÜNÜYORDUNUZ?



Süre
15 dakika.

Amaç
Ekip üyelerinin düşünme süreçlerini değerlendirebileceği ve kendilerini nasıl yanlış yönlendire-bildiklerini görebileceği bir açık oturum!

Uygulama Açıklaması

1. Rasyonel duygusal davranış terapisi kavramını tanıtın. (Özetle, önemli olan başınıza gelenler değil, başınıza gelenlere karşı yaklaşımınızdır. Örneğin, aynı ofiste iki kişi işten çıkarılır: Biri bunu bir fırsat olarak görürken, diğeri bunu daha ağır atlatır. Olay aynıdır ancak iki farklı düşünce kalıbı vardır.)
2. Söz konusu teori ayrıca, eylemlerinizin de düşünce şeklinize göre gelişeceğini savunur.



3. Ekipten aşağıdaki soruları dikkate almalarını isteyin. Değerlendirme yapmalarında Kolaylaştırıcı olun:
   - Sonradan tamamen yanlış olduğu anlaşılan bir şeye, ekip olarak ikna olduğumuz oldu mu?
   - Şu an belli fikirlere karşı da benzer bir tutum sergiliyor muyuz?
   - Cevabımız evetse, sonuçları ne oluyor?
   - Düşüncemiz gerçekte nasıl olmalıydı?

Not: Bu zor fark edilen ancak önemli bir detaydır: Örneğin, şirkette yapılan değişikliğin yanlış ve adaletsiz olduğuna inanırsam, eylemlerim de aynı şekilde olacaktır. Fikrimi değiştirmeye karar verir ve "*Nasıl gittiğine bir bakalım, ben bu arada elimden gelenin en iyisini yapacağım*" diye düşünürsem farklı davranırım.

ÖĞRENME ETKİNLİKLERİ

ÇÖZÜM ODAKLI



Süre
20+ dakika.

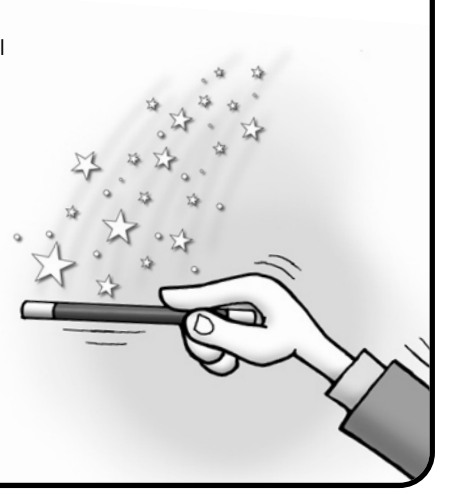
Amaç
Ekibin halihazırda neyi iyi yaptığını ve daha fazlasını nasıl yapabileceğini değerlendirmek için etkili, pozitif ve de kısa bir oturumdur.

Uygulama Açıklaması

1. Ekibi küçük gruplara ayırın ve üzerinde 10 dakika düşünmeleri için aşağıdaki sorulardan birini sorun. Tüm soruları vermenize gerek yok; genelde bir sonraki sayfadakilerden sadece biri veya ikisi konuyu açıklamak için yeterli olacaktır.
2. Küçük grupta paylaştıkları hikâyeyi tüm ekiple paylaşmalarını isteyin.
3. İşiniz çok sayıda soru sorup kişileri hikâyenin veya deneyimin daha fazlasını paylaşmaya teşvik etmektir.
4. Bu oturum katılımcılar üzerinde olumlu bir his bırakmış olmalıdır. Bu nedenle gruptan bir kişiden sürecin nasıl geçtiğini özetlemesini isteyebilirsiniz.

Grubun dikkate alması gereken sorular:

1. İyi işleyen ve değişiklik yapılması gerekmeyen konular hangileri?
2. Sorunlarımızı değerlendiren bir danışman, ne türde görüş veya tavsiye verirdi?
3. Bir yıl geçtiğini ve şirkette her şeyin mükemmel olduğunu düşünün. Sizce bunun için bu bir yılda neler olması gerekiyor?
4. Kendinizi ekibinizin veya şirketinizin müşterisi olarak hayal edin: Bundan bir yıl sonra, şirket hakkında neler söylüyor olurdunuz?
5. Sihirli bir değnekle yarından itibaren her şeyin yoluna girdiğini hayal edin. İlk fark ettiğiniz değişiklik hangisi oldu? Değişmiş olduğunu fark ettiğiniz diğer küçük şeyler neler? Bunlardan hangisi daha önce de oldu? Daha fazlası için ne yapmamız gerekiyor?





Çoğu şirket yanlışları düzeltirken sorun odaklı bir yaklaşım benimseme eğilimindedir. Bu nedenle bu tür bir oturum insanlara garip gelebilir. Örneğin, katılımcıların geribildirimini okuyan bir eğitmenin verdiği tipik yanıt şudur: *"Verdiğim kursu dokuz kişinin sevdiğini görüyorum ama neden bir kişi hiç hoşlanmadı?! Ona neyi değiştirmem gerektiğini sorsam iyi olur."* Çözüm odaklı yaklaşım, neyin iyi olduğuna bakar: İşe yarayan uygulamayı daha fazla nasıl geliştirebiliriz? Neden dokuz kişiye, yaptığınız işi daha da iyi hale getirmek için başka neler yapabileceğinizi sormuyorsunuz?

Toplantılarınızda kullanabileceğiniz çözüme yönelik 10 mükemmel soru

1. Bu toplantının ayırdığımız zamana değmesi için bugün ne yapılması gerekiyor?
2. 1-10 arası bir ölçekte, bu ekip ne kadar iyi çalışıyor?
3. En son toplantımızdan sonra hangi konularda gelişim sağlandı?
4. Ekip üyeleri kendileri hakkında neyin bilinmesini ister? Bu bilginin ekip açısından önemi ne olur?
5. Bugünden sonra neyi farklı yapacaksınız?
6. Bu sorunlar çözüldükçe başka neyi göreceksiniz?
7. Bu sorun hangi konuda başarımıza engel oldu?
8. Bu tür bir sorunu geçmişte başarılı şekilde nasıl gidermiş olduğunuzu anlatır mısınız?
9. Bir sonraki toplantı öncesinde kendinizi nerede görmek isterdiniz?
10. Gelecekte her şeyin daha iyiye gittiğinin göstergesi olan ne gibi küçük şeyler olabilir?

ÖĞRENME ETKİNLİKLERİ

DOĞRU BİR BEYİN FIRTINASI

Süre
15 dakika.

Amaç
Beyin fırtınasının kurallarından bahsetmek (hiç yapmadıysanız hemen yapın) ve bir sorunu birçok farklı aklın bir arada değerlendirmesinin faydalarını ortaya koymaktır. Bu aşamadaki ekipte, beyin fırtınası oturumları yapmak son derece etkili olacaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Bol miktarda kâğıt ve kalem hazırlayın.
2. Sahneyi hazırlayın: "*Tüm fikirleri toplayacağım. Değerlendirmeyi sonra yapacağımız için doğru veya yanlış diye bir şey yok. Herkesten görüş almak istiyorum ve görüşünüz ne denli saçma görünürse o denli iyi olur.*"
3. Oturum başlığını en üste yazın; örneğin, "kâğıt bardakları 50 farklı şekilde kullanma yöntemi..."





4. Yazmaya başlayın. **En önemli kural**: Her şeyi tam olarak söylendiği gibi yazın! Yorumlarsanız yargıda bulunmuş ve süreci baltalamış olursunuz.
5. Tahtaya yazamayacağınız kadar uzun fikirlerin özetlenmesini isteyin ve sonrasında "*Bunlar söylediklerinizi karşılıyor mu?*" diye sorun.
6. Son kişi de konuşmasını bitirdikten sonra konuşmaya başlayarak "*Bu fikirlerden hangileri bize fayda sağlayabilir?*" diyebilirsiniz.
7. Ne kadar saçma görünürse görünsün, hiçbir fikri dikkate almamazlık etmeyin.
8. Beyin fırtınası yürütürken başka seçeneğiniz yok; işe yaraması için tek yol bu.

Varyasyonları

Fikirleri tahtaya yazmak yerine, katılımcılara istedikleri kadar post-it verin ve fikirlerini yazdıkları post-it'leri tahtaya yapıştırmalarını isteyin.



FERGIE ve ANDREW

Süre
15 dakika.

Amaç
Metafor kullanarak katılımcıların eğlenmesini ve yaratıcı düşünmesini sağlamaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Egzersizi beyin fırtınası için ısınma ve eğlenceli bir etkinlik olarak tanıtın.
2. Katılımcıların düşünmesini sağlamak için metafor düşünün (bir sonraki sayfadaki örneğe bakabilirsiniz).
3. Sonrasında katılımcılardan cevabını gerçek duruma **uyarlamasını** isteyin.



Durum

İki ekibin birleşmesi gerekiyor. Yıllar önce, tek bir ekipken, ayrılmışlardı.
Birleşmenin iyi gitmesi gerekiyor ve süreci inovatif şekilde yürütmek istiyorsunuz.

"*Arkadaşlar, bugünkü işimiz Fergie ve Andrew'un yeniden bir araya gelmesine yardımcı olmak. Bu etkinliğimiz, yapacağımız beyin fırtınası öncesinde biraz eğlence, biraz da ısınma. Bildiğiniz gibi yıllar önce ayrıldılar ama tekrar bir araya gelecekleri konuşuluyor. Bu işin mümkün olduğu kadar iyi yürütülmesini sağlamak için neleri dikkate almalıyız?*"

Söyledikleri her şeyi, ne kadar saçma olursa olsun (aslında ne kadar saçma olursa o kadar iyi) kâğıdın sol tarafına yazın. Saçma fikir verenleri özellikle cesaretlendirin. Fikirler ortaya konulduktan sonra, şuna benzer bir şey söyleyin: "*Evet, biraz hileli oldu çünkü bu oturum aslında sizin birleşme durumunuzla ilgili. Buradaki fikirlerinizi şu anki durumumuza nasıl uyarlayabiliriz?*"

Aynı paralel durumu, noktası noktasına yazı tahtasında iki benzer liste elde edene kadar yazın. Sol taraf Fergie/Andrew'un durumunu gösteriyor. Sağ taraf da artık ekibin durumunu gösteren olasılıklar listesi. Katılımcıların ilişki kurabileceği konularda riski sizin üstlenmiş olmanız, sonrasında bir beyin fırtınası ortaya çıkmasını sağlar. Bu her zaman da böyle olur.

En önemli ipucu
Katılımcıların gerçekte ekiple ilişki kurabileceği bir metafor bulup "gerçek oturum" başlamadan önce, uygulamayı bir alıştırma oturumu olacak şekilde yürütün.



MERHABA AŞKIM

Süre
15 dakika.

Amaç
Keyifli bir ekipte geleceği hayal ederken işe biraz da eğlence katmaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Ekibin bugüne kadar olan hikâyesini yeniden anlatmanın veya ekibin iki yıl içinde nerede olacağını tahmin etmenin ne kadar zor olduğunu ortaya koyun.
2. Katılımcıların bu konuda şiir yazması, şarkı bestelemesi veya bir gösteri planlaması için beş dakika süre verin. Daha sonra performanslarını sergilemek için de 10 dakikaları olacak.
3. Keyfinize bakın, bundan başka bir amaç yok. Bu aşamadaki bir ekipte bu yöntem iyi çalışır.

Varyasyonları

Ekip gerçekten işin içine girerse, ucuz kostümler satın alın veya kiralayın. Finalde uydurma bir ödül töreni de düzenleyebilirsiniz.



İLK İZLENİMLER – SON İZLENİMLER



Süre
20 dakika.

Amaç
Ekibin faaliyeti sona erdiğinde veya ulaştıkları aşamayı değerlendirmek için eğlenceli bir etkinliktir.

Uygulama Açıklaması

1. Ekipten birbirleri hakkında düşünüp aşağıdaki konular üzerine hazırlanmalarını isteyin:
   - Üyeler hakkındaki ilk izlenimim...
   - Şimdiki izlenimim...
   - Onlardan öğrenmiş olduklarım...
   - Onlara teşekkür etmek istediğim şey...
2. Sırayla yorumlarını sorun.
3. Tüm üyelerin yorumları alındığında kapanış konuşması yapmak isteyen biri olup olmadığını sorun.

Varyasyonları
Hak etmiş oldukları şekilde tanıtımlarını yapın. Katılımcılardan rastgele birini seçmesini ve ondan öğrenmiş olduğu olumlu şeyleri anlatarak bu kişiyi mükemmel şekilde ekibe tanıtmasını isteyin. Yazı tahtası üzerinde bir reklam broşürü hazırlamayı denerseniz daha da eğlenceli olur.



TEMEL YÖNETİCİLİK BECERİLERİ

GİRİŞ



Bu bölüm, üç temel beceri hakkında kısa etkinlikler ve tartışma konuları içeriyor:

- Kolaylaştırıcılık becerisi (toplantıları iyi yönetmek)
- Kendinizi ve yapmış olduğunuz çalışmayı sunabilmek
- Koçluğun temelleri (kişilerden en iyisini almak ve ekipte üretken bir ortamı teşvik etmek)

Ekip ortamında, bu oturumlardan "eğitim etkinliği" olarak da yararlanılabilir. Bu şekilde, yönetici/ekip lideri veya ekiple birlikte çalışan eğitmen tarafından yürütülebilir.

1. OTURUM: KOLAYLAŞTIRICILIK BECERİSİ



Süre
40+ dakika.

Amaç
Kolaylaştırıcılık konusunun ekipçe değerlendirilerek toplantıların daha etkin yürütülmesi, ekip içinde en iyisini elde etmek, grup olarak sorunları çözmek ve yaratıcılığı artırmaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Yazı tahtasına şu ifadeleri yazın:
   - "Kolaylaştırıcılık genel olarak, ekiplerin kendi sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaktır."
   - "Kolaylaştırıcı, grubun sorunlarını kendi kendine çözmesine yardımcı olan, içerikten bağımsız bir kişidir."
   - "Kolaylaştırıcı, aşağıdaki beceri ya da ilkeleri kullanır:
     - Grup kendi sorunlarını çözme yeteneğine sahiptir
     - Kolaylaştırıcı tarafsızdır, bu nedenle asla bir fikir ifade etmez
     - Ne söylendiği kadar grup dinamiklerine odaklanmak da önem taşır"



2. Ekibi küçük gruplara ayırıp aşağıdaki sorular üzerine düşünmelerini isteyin:
   - Toplantılarımızda değer elde etmek için ne yapılması gerekiyor?
   - Kolaylaştırıcılığı belli alanlarda sürece ne ölçüde dahil edebiliriz?
   - Bunu yaparken olası sorunlar neler olabilir?
3. Gruplara tartışma için yaklaşık 20 dakika süre tanıyın.
4. Daha büyük grupta geribildirim yapıp grup başına en fazla beş dakika süre verin.
5. Görüş taslaklarını özetledikten sonra "*Bu tartışma neticesinde, bir ekip olarak bize gelecekte yardımcı olacak neler ortaya çıkarabiliriz?*" sorusunu sorun.
6. Yeni işlere ne zaman başlanacağı konusunda uzlaşı sağlayın.

Kolaylaştırıcı oturumunu isteğe göre uzatın - 20 dakika

Bir tartışmada kolaylaştırıcı olmayı denemek isteyen biri olup olmadığını sorun. Söz konusu kişinin grup içinde bir tartışma başlatıp tartışma sırasında da görüşlerini kendine saklama egzersizi yapması gerekir.

Bir konuyu ele alın ve tartışın; örneğin "Şimdiki Başbakan mükemmel", "Manchester United gelmiş geçmiş en iyi futbol takımıdır".

Kolaylaştırıcının konu hakkında mutlaka bir cevap bulması gerekmez. Diğer katılımcıların, fikirlerini yargılanmadan özgürce ifade edebilmesi için, kolaylaştırıcı da kendi fikrini saklama pratiği yapmalıdır.

Sonrasında süreci değerlendirin ve gönüllünün gruptan bol bol övgü almasını sağlayın.





Kolaylaştırıcı açısından önemli noktalar

Bu oturumda kolaylaştırıcılık hakkında rol modelliği yaparsanız en iyi sonucu alırsınız. Burada kritik olan, söylenenleri yargılamamak ve katılımcıların özgürce konuşmasına izin vermektir. Dikkate alınması gereken bazı önemli noktalar aşağıda yer alıyor:

1. Tarafsız biri olarak orada bulunuyorsunuz.
2. Dinleyin ve gözlemleyin.
3. Konuşmalar sırasında gerçekleri ve duyguları ayırmaya çalışın, örneğin "Bu **asla** işe yaramayacak!" kulağa bir gerçek gibi gelse de aslında bir duygudur.
4. Katılımcıların söylemiş olduklarını tekrarlayın; "*Söylediklerinizden anladığım şunlar... doğru mu?*" ya da "*Duymuş olduklarımı özetleyecek olursam...*".
5. Kolaylaştırıcılık yaparken grubu değerlendirin ve "*Üç kişinin konuştuğunu görüyorum, dört kişi ise hiç konuşmadı. Neden?*" gibi sorular sorun.



6. Grupla çalışırken bir gariplik ya da ters giden bir şey hissediyorsanız, muhtemelen grup da bunun farkındadır. "*Sizi bilmem ama ben nereye gittiğimizi anlamakta biraz zorlanıyorum. Böyle düşünen başkaları da var mı?*" diyerek durumu kabullenmekte fayda var.
7. Hedefiniz toplam sürenin en fazla yüzde 20'sinde konuşmak olsun.
8. Cevaplar sizde değil, gruptadır. Grubu konu hakkında düşünmeye teşvik edin.
9. Fikirlerinizi kendinize saklayın ve aynı fikirde olmadığınız bir şey söylendiğinde renk vermeyin.
10. Tartışmanın her aşamasında herkesin görebilmesi için, toplantının veya oturumun konusunu veya amacını görünür bir yere yazın.

Oturumun sonucu

Buradaki amaç, gruptakiler açısından son derece güçlü bir enstrüman olabilecek temel bir becerinin, grupça ortaklaşa şekilde öğrenilmesine yardımcı olmaktır. Daha fazla ipucu için John Townsend ve Paul Donovan'ın *Kolaylaştırıcının Cep Kitabı* adlı kitabına bakabilirsiniz.



2. OTURUM: KENDİNİZİ VE YAPMIŞ OLDUĞUNUZ ÇALIŞMAYI SUNABİLMEK

Süre
30 dakika.

Amaç
Katılımcılar toplantılarda ve brifinglerde çok fazla konuşuyor. Ortalama dikkat süresi yaklaşık 10 dakika olduğu için, katılımcıların konunun özüne daha hızlı ulaşmalarını sağlamaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Grubu ikiye bölün.
2. Bir kâğıda gülen bir yüz çizin. Bir gruba, kendilerini uyanık, dikkatli ve ilgili hissettikleri mükemmel bir sunum veya ekip toplantısı hakkında düşünmeleri için 10 dakika verin.
3. Başka bir kâğıda kızgın bir yüz çizip diğer gruptan da yaşam enerjisini tüketen korkunç bir sunum hakkında 10 dakika düşünmelerini isteyin.
4. Gruplara konuşmaları için beş dakika verin.
5. Son olarak tüm ekipten bundan sonraki toplantı ve sunumlarda bilgi verirken kullanacağı 10 kural belirlemelerini isteyin.





İyi yapılmış bir sunum örneği vermek için rol model olmanız gerekir. Aşağıda bu konuyla ilgili bazı fikirler yer alıyor:

1. Kısa ve basit olsun.
2. Ağdalı bir dil değil, günlük konuşma dili kullanın.
3. Bir "patlama!" ile veya ilgi uyandırıcı değişik bir hikâye ile açılış yapın.
4. Kendiniz olun.
5. Belli bir yapı kullanın (aşağıya bakabilirsiniz).
6. Kendinizi toplamak için gruba erken aşamada bir görev verin, "*İki dakika içinde bu oturum için bir hedef yazmanızı istiyorum...*". İhtiyaç duymanız halinde, bu mola dengenizi yeniden kazanmanızı sağlar.
7. Akılda kalmasını sağlamak için anahtar mesajlarınızı üç ila yedi kez tekrarlayın.
8. Anlattıklarınızı dinleyicinin önceden bildiği şeylerle ilişkilendirin, örneğin, "*Bu durum biraz da sizin yaptığınız... gibi*".
9. Farklı bir şey deneyin! (Dikkat süresi yaklaşık 10 dakikadır.)
10. Sık sık duraklayın ve nefes alın.
11. Dinleyiciyle göz teması kurun.
12. Yavaşlayın!



Sunum Yapısı

İnsanlara bilgi sunmak için en iyi iki ipucum:

1. **Kendiniz olun**. Eğer komik değilseniz, olmaya çalışmayın. Doğal olun, ancak kişiliğinizi olması gerekenden biraz daha fazla ortaya koyun.
2. **Mesajlarınızı yapılandırın**. Katılımcılar dinlerken ve bilgiyi anlamlandırmaya çalışırken, bu bilgileri içine koyacak kutuya ihtiyaç duyar. Haberlere bakın; orada da her zaman bu teknik kullanılır. Haberleri anlatmadan önce, neler olacağını, kaç haber olduğunu ve haber manşetlerini aktarırlar.

Bu ve bir sonraki sayfadaki basit yapı, öncesinde kapsamlı hazırlık yapılmaksızın herhangi bir sunumda kullanılabilir. Sırasıyla, EYYY modeli, ATV (3 Anlatı) ve KISS'e ihtiyacınız var.

Etkileyici/ilgi çekici: *Yakın zamanda yapılan bir ankette, her beş kişiden birinin...*

Yarar elde edeceğiniz konular...

Yetkinlik: *Sizinle hangi sıfatla konuşuyorum? Uzun zamandır sorumlu olduğum projeler arasında...*

Yön: *Burada sizlere anlatılacak olan konular hakkında genel bir bilgi verecek olursam...*

EYYY akılda kalıcı açılış sağlar.



Açılış Kendilerine ne anlatacağınızı açıklayın
Temel konu Konuyu anlatın
Varılan sonuç Anlatmış olduklarınızı özetleyin

ATV size genel bir yapı sunar. Tıpkı haberlerde yaptıkları gibi.

Kısa **İ**çerik **S**ade **S**unum
Katılımcıların her ayrıntıyı bilmesine gerek bulunmuyor
Kendilerine önemli noktaları anlatıp ihtiyaç duyulması hâlinde detayları konuşmacı notlarında verin. Etkileyici ve çarpıcı olun!

Bu oturumun sonucu
Bu fikirlerden bazıları bildik ve hatta demode gibi görünebilir. Ancak İngiltere'nin dört bir yanındaki şirketlerde, ekip sunumlarında bu temel kurallar göz ardı ediliyor ve katılımcılar sunum sırasında kendinden geçiyor. Yaklaşımınızda birkaç ince ayar yapabilirseniz, katılımcılar sunumlarınızı sıkılmadan dinleyecek, özlü bilgiler alacak ve temel mesajlarınızı hatırlayacaktır.

Alan Evans'ın çalışmasından yararlanılmıştır

3. OTURUM: KOÇLUK



Süre
30 dakika.

Amaç
Bire bir koçluk becerisi, iyi bir şekilde uygulandığında, son derece olumlu bir etki yaratır. Bu oturum, koçluktan yararlanmakta olan ekip üyelerinin dahi konu üzerinde daha çok düşünmesini sağlayacaktır.

Uygulama Açıklaması

1. Üç kâğıt alın ve her birinin üzerine aşağıdaki ifadelerden birini yazın:
   - "Gelişimim üzerinde etkisi olabilecek bir kişiyle konuşmak için yeterli zamanım var"
   - "Aylık bire bir görüşmelerimiz bana çok fayda sağlıyor"
   - "Kişisel gelişimim için değerlendirildiğim konularda yapmam gereken her şeyi tam olarak yapıyorum"
2. Tüm ekipten kişisel olarak ve aralarında konuşmadan bu ifadeleri 1-10 arasında derecelendirmesini isteyin (10 en yüksek olmak üzere).



3. Kâğıtlara skorları anonim olarak yazıp yerlerine geçmeleri için gruba iki dakika verin.
4. Kâğıtları sırayla gözden geçirip neyin iyi gittiği ve neyin daha iyi olabileceği konusunda genel bir yorum isteyin (bir kişiden de not almasını isteyin).
5. Değişmesi gereken konularda atılması gereken adımlar üzerinde grupça uzlaşı sağlayın.

En iyi ipuçları
Koçluğun doğası hakkında birçok teori bulunmaktadır. Aşağıda yer aldığı üzere, koçluk hakkında şu tanımın ve genel çerçevenin bilinmesinde fayda var. Alıştırmaya başlamadan önce şu tanımı grupla paylaşmak faydalı olabilir.

Tanım
"Koçluk insanların öğrenmesine destek olmaktır; onlara bir şey öğretmek değil."
W. Timothy Gallwey. *Tenisin İçsel Oyunları*.



Çerçeve

1. Koçluk yaparken önemli olan, diğer tarafın hedef belirlemesine ve sonrasında bu hedefe ulaşmasına yardımcı olmaktır.
2. Tavsiyede bulunmayın.
3. *Kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl* ile başlayan sorular kullanın.
4. Bir sonraki sorunuzu düşünmeden önce cümleyi sonuna kadar dinleyin.
5. Sorunuz almış olduğunuz son cevaba uygun olmalıdır.
6. Sorularınızı altı ila sekiz kelime ile sınırlandırmayı hedefleyin.
7. Dinlediğinizi göstermek için aralarda birkaç noktayı özetleyin.
8. Cevap kafalarının içinde; sadece bazen bunu bilmiyorlar.
9. Sürecin daha doğal bir halde yürütülmesi için mümkün olduğunca pratik yapın.
10. Siz bir danışman değilsiniz; gelecekle ilgileniyorsunuz, geçmişle değil.

Bu oturumun sonucu

Koçluk, edinilmesi gereken mükemmel bir beceridir. Mükemmel bir koç olmak zorunda değilsiniz ama birkaç temel kuralı öğrenmek iş ilişkilerinizi önemli ölçüde geliştirecektir. Daha fazla ipucu için lütfen *Ian Fleming'in Koçluk Cep Kitabı*'na bakın.



EKİP OLUŞTURMA SENARYOLARI

EKİP OLUŞTURMA SENARYOLARI



YENİ YÖNETİCİ YENİ BİR EKİPTE

BEKLENTİLERLE BAŞA ÇIKMAK

Bu bölüm, uygun etkinliği bulup seçmek için hızlı bir referans olarak tasarlanmıştır. Açıklanan senaryolar, ekiplerde sıkça görülen durumlardır.

Yeni yönetici yeni bir ekipte: Beklentilerle başa çıkmak

Bu senaryo, PAUL modelinin **nezaket** bölümüne tam olarak uyuyor. Bu süreç, yeni yöneticinin yetkinliğini ortaya koyması ve davranış kurallarını belirlemesiyle ilgilidir.

1. Kendinizi ifade edebilmek için uygun örnekler kullanın. Kişisel bir şeyler açıklamak daha içten görünmenizi sağlayabilir. Örneğin "*Projeleri hayata geçirme ve yürütme konusunda oldukça iyi olsam da ayrıntılarda her zaman bu kadar iyi değilimdir. Bu ekipte böyle biri varsa, birlikte gerçekten iyi çalışabileceğiz.*"



2. Başlamadan önce ekip üyeleri hakkında bilgi edinin. Çok dinleyin, görüşmeler yapın ve insanlarla sohbet edin. Müşterilere ve diğer departmanlara ekibin nasıl algılandığını sorun. Not alın. Ekip üyelerinin ne hakkında konuştuğunuzu anlaması için öğrenmiş olduklarınızın bir kısmını onlarla da erkenden paylaşın.

3. Nasıl bir kişiliğiniz olduğunu göstermek için, ilk olumsuz davranışta güçlü bir karakter sergileyin! Ekiptekiler yöneticiliğinizi test edebilir. İlk izlenimin önemini düşünerek, çizgiyi aşan biri olduğunda gereken kararlılığı gösterin. Bu şekilde zayıf bir lider olarak görünmezsiniz.

4. Hızlı giriş; **az ve öz konuşun, akıllıca konuşun ve işinizi tamamlayın**. Ekiple tanıştığınızda, niyetinizi açık, az ve öz şekilde ortaya koyun. Onlara planlarınızı anlatın: Pozitif, iyimser olun ve hepsinden önemlisi kısa konuşun.

5. Davranış kurallarımız nedir? Ekipten mevcut iş düzenini anlatmalarını isteyin. Şunu sorun: "*Benden, en çok istediğiniz ya da hiç istemediğiniz şey nedir?*"



6. Artık sahnedesiniz. Kendinizi ve yapmış olduğunuz işleri uygun şekilde tanıtın. İpuçları için **öğrenme** bölümüne bakabilirsiniz, ancak gerçek hayattan kısa bir örnek de olayı özetleyebilir. Tanıdığım bir CEO, yöneticiler brifinginin açılışını, klozet resmi olan tek sayfalık bir slaytla yaptı. Yeniydi ve herkes inanılmaz bir ileri teknoloji sunumu yapmasını bekliyordu. Dedi ki "*Klozet resmi kimsenin konuşmak istemediği bir şeyi tartışmamız gerektiği gerçeğini ortaya koymak için burada... Bu önemli bir konu ve artık daha fazla kaçınamayız.*" Daha sonra önemli ve tatsız mesajını iletip yerine oturdu. Brifing sırasında yapılmış diğer sunumlar sonrası, hangi sunumun akılda kalmış olabileceğini tahmin edebilirsiniz!

7. Dengeli bir ekip oluşturun. Ekipteki açıkları inceleyin. Daha yüksek performans gösteren bir ekip oluşturmak için hangi açıkları kapatıp ne tür insanları çalıştırmanız gerektiğini düşünün. Sonrasında, uygun zamanda, bu kişileri işe almaya başlayın.



EKİP OLUŞTURMA SENARYOLARI

YENİ YÖNETİCİ YORGUN BİR EKİPTE



Ekibin bir geçmişi olduğu için bu zor bir durumdur (ve siz de eskiden bu yorgunlardan biriyseniz daha da zor!).

1. Bire bir görüşmeler yaparak ekip üyelerini tanıyın. Toplantı düzenleyin ve içtenlikle dinleyin.
2. Niyetinizi ortaya koyun. Neyi farklı yapacağınızı onlara söyleyin (heyecanlanmalarını ummadan).
3. Geçmiş/şimdi/gelecek alıştırmasını kullanın: "Ben buyum" (sayfa 29).
4. Tahtaya resim çizmeyi deneyin. Ekibin hep birlikte resim çizip geçmişi, kendilerini nerede gördüklerini ve gelecekte nerede olmak istediklerini ortaya koymalarını sağlayın. (Resim kullanmazsanız tekdüze bir etkinlik olabilir.)
5. Zorlu koçluk soruları sorduğunuz "dişli koçluk" yaklaşımı üzerine düşünün. Örneğin, "*İki yıl önce terfi etmeniz gerektiğini düşündüğünüzü anlıyorum; bunu daha ne kadar söyleyeceksiniz? Bu durumla ilgili, kontrol edebileceğiniz* ***herhangi bir şey*** *var mı? Şimdiye kadar bu sorunla ilgili ne yaptınız?*" Daha fazla bilgi, Fenman tarafından yayınlanan Coach the Coach serisinde yer alan Beden Koçluğu kitabında bulunabilir.



6. "*Burada sorunları nasıl çözersiniz?*" sorusunu sorun. Ne tür süreçler kullandıklarını öğrenin. Çoğu ekip önceden üzerinde anlaşma sağlanmış olan bir karar alma sürecine sahip değildir. Bu durum nezaket aşamasında sayfa 47'de yer alan "Bizim için başarı nedir?" etkinliğiyle ilişkilendirilebilir.
8. **İstediğiniz değişimi önce siz gösterin**. Pozitif kalın, başkalarını kötülemeyin ve beklediğiniz davranışlar için rol model olun. Örneğin, siz yokken çalışanların risk alıp karar verdiğini görmek istiyorsanız, iş ters gitse bile çalışanın arkasında olacağınızı göstermelisiniz!
9. Verim almak için görüş ayrılıklarını teşvik edin. Şunu söyleyin: "*Farklı fikirler olması son derece normaldir. Birbirimizin değil, sorunların üzerine gitmeliyiz.*" Bu zor geliyorsa, kimsenin içine giremeyeceği bir balonun içinde olduğunuzu hayal edin. Bu şekilde söylenenleri kişisel almazsınız (Müşteri hizmetlerinde çalışmış olan herkes bu tekniği bilecektir).



EKİBİ OLUŞTURMA SÜRECİNİ CANLI TUTMAK

1. İster ekip yöneticisi isterse de danışman olun, ölçülebilir hedefler üzerinde anlaşmadan ekip oluşturma etkinliği düzenlemeyin.
2. Çıktıyı gözden geçirmek için bir tarih planlayın ve plana bağlı kalın!
3. Ekip etkinliğinin çıktısını ofiste herkesin görebileceği uygun bir alana asın.
4. Etkinliğiniz için planlanan faaliyetlerin, işyerindeki projelere kolayca uyarlanabileceğinden emin olun, örneğin işyeri tipi projeler.
5. Etkinlik sırasında çok sayıda fotoğraf çekip görsel bir hatırlatıcı olarak duvara asın.

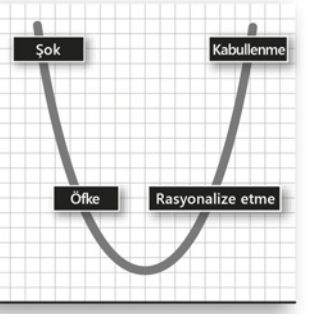


DEĞİŞİM GEÇİREN EKİP

Olumsuz bir değişim yaşanmış bir grupta sonrasında küskünlük, öfke, hayal kırıklığı, hatta ihanet duygularının ortaya çıkması doğaldır. Bu tamamen normaldir. Bazen grupların bunu bilmesi de faydalı olur. Ekiplerin sevdiği bir model de aşağıda yer alan uyarlanmış Kubler-Ross eğrisidir. Grubunuz bunu önceden biliyorsa, başka bir model kullanın: Önemli olan büyük bir görsel olmasıdır.

Değişim eğrisi

1. Yandaki resmi çizerek değişim eğrisini tanıtın.
2. Katılımcılardan olduklarını düşündükleri yere bir çarpı koymalarını isteyin.
3. Onlara şöyle sorular sorun:
   - Kendinizi nereye koydunuz?
   - Sizi oraya getiren olaylar nelerdi?
   - Nerede olmak isterdiniz?
   - Oraya gitmek için ne olması gerekiyor?



EKİP OLUŞTURMA SENARYOLARI



SORUNLARI OLAN EKİP

ONLARI NASIL KONUŞTURABİLİRİM?

Bir sürece ihtiyacınız var ve kolaylaştırma kurallarına bağlı kalabilirseniz çok iyi sonuç veren birkaç süreç mevcut. En önemlisi tarafsızlıktır; katılımcıların yaptığı katkıya müdahale edip verileri bozmayın.

Kolay "hazırlıksız" yöntem

1. Katılımcılara post-it dağıtın.
2. Ekibin en önemli üç sorununu yazmalarını isteyin.
3. Gruptan, aralarında konuşmadan post-it'leri uygun gruplar halinde kümelemesini isteyin.
4. Öğrenme bölümünde anlatılan kolaylaştırma tekniklerini kullanın ve katılımcıların en çok yazdığı iki kümeyi tartışın.
5. Tartışma neticesinde yapılması gerekenleri yazın.

Bu kolay bir yöntem olsa da bu tür faaliyetleri yürütmeye alışkın değilseniz, uygun şekilde yapmak için öncesinde pratik yapmalısınız. Uygulama sırasında görüş belirtmeyin veya birinin yazdığı bir şeyi yargılamayın ki verileri kirletmiş olmayın.



Bazı sorunları ortaya çıkarmak için daha kapsamlı yöntemler

Bu cep kitabında yer alan aşağıdaki etkinlikleri deneyin:

1. Her şey kafanızda (sayfa 88)
2. Çözüm odaklılık (sayfa 93)
3. Doğru bir beyin fırtınası (sayfa 96)
4. Fergie ve Andrew (sayfa 98)

SON SÖZ

Her grup yüksek performans gösteren bir ekip olmayı başaramaz, hatta bir kısmı bu konuda uğraşmaya gerek bile duymaz. Oysa bunun için çabalamaya kesinlikle değer.

Bir kez iyi bir ekip içinde çalıştıktan sonra kötü bir ekipte çalışmak çok daha zor gelir.



Yazar hakkında



Paul Tizzard
Paul 2001'den bu yana serbest eğitim danışmanı olarak çalışıyor. Kendisi deneyimli bir kolaylaştırıcı, eğitmen ve koçtur. Hem özel sektör hem de kamu sektöründen danışanları var.

İletişim
Paul ile paul@paultizzard.co.uk adresinden iletişime geçilebilir.
Tel: + 44 (0) 1737 841095

Kendi kaynaştırma önerilerinizi yazabileceğiniz ücretsiz bir rapor için lütfen şu adresi ziyaret edin: www.trainersense.com