KOLAYLAŞTIRICI

Facilitator



Toplantılar, ekip etkinlikleri ve eğitimlerde insanlardan en etkin şekilde yararlanmaya yönelik ipuçları ve teknikler

John Townsend ve Paul Donovan

"Bu kitap, kolaylaştırıcılığın gerçekte ne olduğunu ortaya koyan mükemmel bir örnek: İşlerin yürütülmesine yardımcı olmak. Açıklanan yöntemler, beceriler ve teknikler üzerine düşünerek, yetenekli bir kolaylaştırıcı olmak için neler gerektiğini rahatça anlayabilirsiniz. Okuduktan sonra, kesinlikle daha iyisini yapacak, daha iyi sonuçlar alacaksınız!"

Karin Priarollo, İnsan Kaynakları Direktörü, Novartis Consumer Health

"John ve Paul, kolaylaştırıcılığı hızlı ve pratik şekilde anlatan bir yol izliyor. Bu kitap, değişim süreçleriyle ilgilenen her yönetici için zorunlu bir okuma olmalıdır."

Teresa Kilmartin, Eğitim ve Gelişim Yöneticisi, Irish Life Assurance

KOLAYLAŞTIRICI

Facilitator

First published as the Facilitators by John Townsend and Paul Donovan (c) John Townsend and Paul Donovan 2009.
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
Tanım, tipik durumlar, kolaylaştırıcının rolü



KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI 9
Kolaylaştırıcılığın üç aşaması: mevcut durum, eksiklerin/sorunların belirlenmesi, çözüm bulma/eylem planı



ÖRNEK OLAY 31
3 aşamalı kolaylaştırma oturumu örneği



KOLAYLAŞTIRMA OTURUMU ŞABLONLARI 47
Müşteri şikâyetleri, eğitim ödemeleri, hayır kurumu için bağış toplama, personel devir hızı, ödül sistemi, devamsızlık



KOLAYLAŞTIRICILIK METOTLARI 55
Kolaylaştırıcılık eğitimi için farklı renk tonları, sürece nezaret, beyin fırtınası, müzakerede kolaylaştırıcılık, Sokratik yönlendirme, öğretme, açıklama, sunum yapma



OTURUM İÇİN GEREKLİ BECERİLER 65
Bağ kurmak, ilgi ve merak uyandırmak, katılımcılara değer vermek, uzlaşı sağlamak, farklı görüşleri teşvik etmek, önemli ve önemsiz görüşler, ortak konuları anlamak, grubu canlandırmak, grubu harekete geçirmek, oturum sonu değerlendirmesi



KİŞİLERARASI BECERİLER 75
Sorgulama, dinleme, geribildirim, çatışma yönetimi



ÇÖZÜM BULMA TEKNİKLERİ 87
Beyin fırtınası, nedenler ve çözümler, kritik kütle, gelecek yıl bugün, boş arsa, şart/olsa iyi olur, zamanın bükülmesi, kargo uçağı, artılar, eksiler ve ilginç gerçekler, evreka, konuşan duvar, resim sergisi, güç alanı analizi



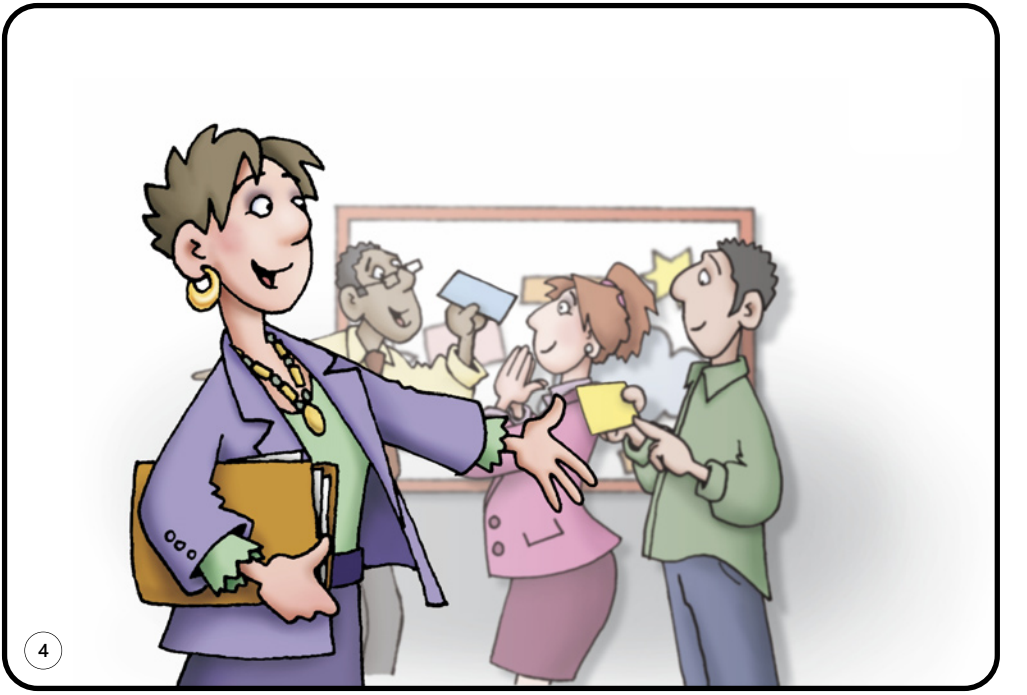
YARDIMCI TUTUMLAR VE DEĞERLER 101
Aklımdan geçenleri bir kenara bırakmam gerekiyor, koşulsuz olumlu saygı, öğreterek de kolaylaştırıcılık yapılabilir!, tek bir doğru yok, insanlar asla kendi bildiklerini sorgulamaz, kolaylaştırıcı tartışmayı kazanamaz, sessizlik de gereklidir, nehri ittirmeye çalışmayın



VERİ TABANI 111
Öğrenme stilleri, ekip gelişiminin dört evresi, NLP, uyumsuzluk ve kendini haklı çıkarma, kontrol odağı, çöz-taşı-dondur, gücün temelleri, kurumsal gelişim ve kültür tanımları, kendini gerçekleştiren kehanet



REFERANSLAR ve OKUMA ÖNERİLERİ 122





GİRİŞ



KOLAYLAŞTIRMANIN TANIMI

Kolaylaştırma, kelimenin tam anlamıyla "işlerin yürütülmesine yardımcı olmak" demektir.

Kolaylaştırıcılar, günümüz iş dünyasında işlerin yürütülmesine yardımcı olmak için; **etkileşimli etkinliklerden bir sonuç elde etmek üzere çalışırken, katılan herkesten maksimum verim alınabilmesi için, bir dizi beceri ve yöntemden yararlanır.**

Tipik olarak, kolaylaştırıcılardan, toplantılar, ekip oluşturma oturumları, problem çözme grupları ve eğitimlerde, insanların karar vermesi ve sonuç elde etmesine yardımcı olması istenir.

KOLAYLAŞTIRMADAN YARARLANILABİLECEK TİPİK DURUMLAR

- İK yöneticisi, bir odak grubu oluşturarak, şirketin kıdem tazminatı ve yan haklar sistemini daha rekabetçi hale getirecek öneriler sunmanızı istiyor
- Devamsızlık artıyor ve asıl neden mevsimsel hastalıklar değil. Tepe yönetim durumun nedenlerini araştırmanızı ve birtakım çözümler getirmenizi istiyor
- Kurumun "sosyal sorumluluk" üzerine daha fazla eğilmesi gerekiyor; yerel ve/veya ulusal hayır kurumları için bağış toplamak üzere, bir oturum düzenlemeniz isteniyor
- Personel eğitimi için çok fazla kaynak ayrılmış olmasına rağmen, şirkette istenen sonuçların alınamadığı düşünülüyor. Bölüm yöneticileriyle bir oturum düzenlemeniz isteniyor...Eğitime harcanan paralar boşa mı gidiyor?
- Müşteri hizmetleri şikâyetleri artıyor. Bölüm yöneticileri ve çalışanlarla bir oturum düzenlemeniz ve şikâyetleri azaltmak için bir eylem planı sunmanız isteniyor
- Kurumda artan personel devir hızı sorununun üstesinden gelmeye yardımcı olmanız için, İK sizi görevlendirdi. Önümüzdeki hafta için, birim başkanlarıyla bir oturum planlıyorsunuz

Önemli not: Bu tipik durumlar için: Bkz. kolaylaştırma oturumu şablonları, sayfa 48 - 53.

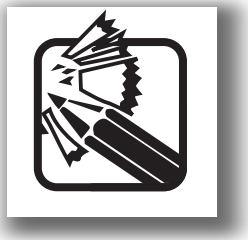
KOLAYLAŞTIRICININ ROLÜ

- **Genel ve Uzman**
  - kurumun nasıl işlediğine dair genel bilgi; kurumsal diyagram ve müdahale süreçleri hakkında detaylı bilgi.
- **Koordinatör**
  - müşteri ve grup arasındaki bağlantı. Kaynakların ve uzmanlığın organize edilmesi.
- **Tarafsız Gözlemci**
  - kurum içinde hiçbir kesime bağlı değil; sonuçlardan hiçbir çıkarı olmadığı herkes tarafından biliniyor.

Beer'dan uyarlanmıştır (1980)

Kolaylaştırıcı, belirsizlikle başa çıkabilmeli, işlerin her zaman beklendiği ya da tahmin edildiği gibi gitmeyebileceğini bilmelidir. İnsanların sorunları çözmesine yardımcı olmak için, güvenilirliğinin gücünü kullanabilmelidir. Diğerlerinin gergin veya kafası karışık olduğu durumlarda da her zaman sakin olması gereklidir.

Kolaylaştırıcılar insanlarla empati kurabilmeli ve iyi bir dinleyici olabilmelidir. Seansta zorlanan kişilere yardımcı olmalı ve gereken desteği sağlamalıdır. Önerdikleri süreç ve sistemleri, kolay anlaşılır şekilde açıklamak için, farklı yöntemler geliştirmelidir. Gerek kendisinde gerekse de grupta var olan enerjiyi ortaya çıkarabilmelidir. Derinde yatan konuları su yüzüne çıkarabilmeli, grubun da bunu yapabilmesi için yardımcı olmalıdır. Kendisini daha az ciddiye almalı ve kendisiyle dalga geçebilmelidir.



KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI

KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI

KOLAYLAŞTIRMANIN 3 AŞAMASI



Bir grubun, "işlerinin yürütülmesine yardımcı olunması", bir sorunu çözmesi ya da beyin fırtınası yapmasına yardımcı olmak için; kolaylaştırıcının tarafsızlığa, düşüncelerinin net olmasına ve hepsinden önemlisi de bir sisteme ihtiyacı vardır. Bu kitapta, birçok farklı durumda uygulanabileceğini düşündüğümüz, 3 aşamalı bir kolaylaştırma sistemi öneriyoruz:

1. **Aşama**: Oturumdan **önce**, sponsor/müşteri ile birlikte; değişmesi istenen veya şu haliyle kabul edilmesi mümkün olmayan, **mevcut durumu** tanımlamalı, oturum neticesinde **istenen sonuç** ve formatı (liste/çizelge/rapor) tanımlayan bir **hedef** belirlemelisiniz.

2. **Aşama**: 6-12* kişilik, nitelikli ve/veya bilgili kişilerden oluşan bir grupla oturumu düzenleyin (2-4 saat); durumu ve hedefi açıklayın, ardından da mevcut durumdaki **eksikleri/sorunları** belirlemek için, test edilmiş bir yöntem kullanın.

3. **Aşama**: Aynı oturum içinde veya ikinci bir oturumda, bu sorunlar için olası **çözümleri** belirleyin ve bir **eylem planı** hazırlayın – kim, neyi, ne zaman yapacak.

Daha fazla bilgi için, sayfa 14'e bakabilirsiniz.

KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI

1. AŞAMA: MEVCUT DURUM



Birçok problem çözme oturumu başarısızlıkla sonuçlanır; öngörülen hedeflerin birçoğu elde edilemez. Bunun nedeni, "*nereden geliyoruz?*" sorusuna verilmesi gereken yanıtların, hiçbir zaman kapsamlı şekilde ele alınmamasıdır.

Şu anda tam olarak nerede olduğumuzu bilemezsek, anlamlı ve ölçülebilir bir hedef belirlemek de zorlaşır. Ölçemediğimiz bir süreci de yönetemeyiz!

Bu nedenle, kolaylaştırma oturumu planlamasındaki ilk adım, mevcut durumu mümkün olduğunca net şekilde ortaya koymaktır. Şu an ne tür olumsuzluklar yaşanıyor? Değişmesi gerekenler tam olarak nedir?

Mevcut durum hakkında, zaman elverdiği sürece, mümkün olduğunca çok bilgi toplayın. Ölçülebilir bir hedef formüle edebilmek için, müşteriden/sponsordan mevcut durum hakkında ölçülebilir veri sağlamasını isteyin.

KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI

1. AŞAMA: OTURUMUN AMACI

Birinci aşamada bir sonraki adım, sponsor/müşteri ile de uzlaşı sağlanarak, **SMART** (spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, uygun, takvime bağlı) hedefin ve beklenen çıktı formatının tanımlanmasıdır. Mevcut durum çerçevesinde, gerçekçi bir değerlendirme yaparak, oturum neticesinde ne elde etmeyi hedefliyoruz?

Oturumun amacını formüle etmek için sağlıklı bir yöntem, işe aşağıdaki şekilde başlamaktır:

"Bu oturumun sonunda"... -ve ardından ne **olacağını** ve çıktı formatını tanımlamak için gelecek zamanı kullanın.



Örnek:
Bu oturumun sonunda (bir yazı tahtası kâğıdı üzerinde), XYZ nasıl geliştirilir konusunda, beş maddelik bir eylem planı hazırlamış olacağız.



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUMUN DÜZENLENMESİ

Toplantı Odası/Tesisler:
Bu cep kitabında önerdiğimiz kolaylaştırma süreci, çok fazla etkileşim ve "katılım" içeriyor. Bu nedenle, önemli listeler/kararlar vb. için, bol miktarda yazı tahtası, pano, beyaz tahta ile geniş duvarlı büyük bir toplantı odasına ihtiyacınız olacak. Sıkışık bir alanda oturum yürütmek, yaratıcılık ve katılım açısından sorun yaratabilir.

Gereken ekipman:
Bilgi toplama ve çözüm bulma yöntemlerinin çoğunda, post-it'ler veya kartlara yazılan önerilerin, önceden hazırlanmış panolara yapıştırılması gerekir. Bu panoların yanı sıra, çok sayıda farklı renkli kaleme de ihtiyacınız vardır. Kolaylaştırıcılık konusunda yararlanabileceğiniz ekipman tedarikçilerini araştırın.



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUMUN DÜZENLENMESİ (DEVAM EDİYOR)

Katılımcılar:
Oturuma katılanlar, tartışılacak konu hakkındaki bilgisi/yetkinliği esas alınarak seçilmelidir; sizden yardım isteyen "gerçek" grup, aynı zamanda katılımcı da olmak istemediği sürece...

İdeal grup büyüklüğü 6-12 kişi arasındadır. Daha büyük veya daha küçük bir grupla da başarılı bir oturum yapılması mümkün olabilir. Ancak bu büyüklük, herkesin görüş ortaya koymasını, alt gruplar belirlenmesini ve alt gruplarca elde edilen sonuçların grup geneliyle daha kolay paylaşılmasını sağlar. Aynı zamanda, daha küçük bir grupta ortaya çıkabilecek görece düşük sinerji ve "sessizliğin" de önüne geçer. Nihai kararların uygulamaya konulup konulmaması konusunda söz sahibi olabilecek tüm paydaşları dahil etmeyi unutmayın.

Olası sorunlar, zaman kaybı ve konuşmacıya yönelik müdahale vb. gibi durumlara karşı hazırlıklı olmak için; oturumdan önce katılımcılar hakkında (kişilik yapıları, hiyerarşik düzey, karşılıklı çıkar ilişkileri, anlaşmazlıklar vb.) mümkün olduğunca çok bilgi edinin.

KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: OTURUM SÜRECİ

Oturumun amacının netleştiği, salon düzeninin yapıldığı ve katılımcıların belirlendiği bu aşamada, artık sürece hazırlanmanız gerekir. Mevcut durumdan hareketle, müşteriyle birlikte kararlaştırdığınız hedefe, grubun ulaşmasına nasıl yardımcı olacaksınız?

Önceden hazırlık yapmış olmanız gereken oturum aşamaları şunlardır:

- **Giriş** kısmı-burada ne amaçla bulunuyoruz?
- Sorunun önemi/boyutu/aciliyeti açısından, grubun katılımını teşvik edecek bir "**odak**" **sorusu**
- Oturumun **hedefi** üzerinde tartışma ...Gerçekçi ve kabul edilebilir mi?
- Olası sorunlar/gereksiz konuşmalar/konuşmacıya yönelik müdahalelerden kaçınmak üzere, temel oturum kuralları
- Oturumu başlatmak ve çözülmesi gereken sorunları belirlemek üzere, bir "**tartışma**" **sorusu**
- **Bilgi toplama süreci**-tartışma sorusu neticesinde ortaya çıkan görüşlerin alınması, gruplandırılması ve öncelik sıralamasının yapılması

İlerleyen sayfalarda bu aşamalar daha ayrıntılı olarak açıklanıyor.

KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI

2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: GİRİŞ

Oturuma nasıl bir giriş yapacağınızı önceden planlamanız gerekir. Katılımcıların çoğu, gününün her dakikası kıymetli ve meşgul insanlar olacaktır. İlk andan itibaren, yetkinliğinizi ve kendilerine yardımcı olmak üzere, gereken tüm hazırlığı yapmış olarak orada bulunduğunuzu ortaya koyun.

Bir kurum, kolaylaştırıcıların işlerini profesyonel bir şekilde yürüttüğü ve istenilen sonuçların alınmaya başladığını gördükçe, kolaylaştırıcının güvenilirliği konusunda hiçbir tereddüt duymaz. Ancak ilk birkaç oturumunuzda, bu güven duygusunu kendiniz açısından incelikle oluşturmanız gerekebilir.



KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: GİRİŞ

Oturumun amacını nasıl özetleyeceksiniz? Mevcut durum hakkında, müşteriniz neler anlatmanızı istiyor? Kim olduğunuz ve bu oturumun neden düzenlendiği hakkında ne söyleyeceksiniz? **Yürüttükleri işler** konusunda uzman olmayabileceğinizi, ancak insanların sorun çözmesine yardımcı olma konusunda uzman olduğunuzu açıklamanız gerekiyor mu?

Tüm katılımcılar birbirini tanıyor mu? Tanımıyorlarsa... Oturuma başlamadan önce daha fazla "ayarlama" yapmanız gerekecek mi?



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: ODAK SORUSU

İnsanların bir konuya tam olarak kendini verebilmesi için, genellikle kuvvetli bir "ihtiyaç hissi"ne (bir şey yapılması gerektiğini **anlamak** ve gerekeni **yapmak**) gerek vardır. Söz konusu "ihtiyaç hissinin" kendiliğinden ortaya çıkması her zaman mümkün olmadığı için, kolaylaştırıcının işinin çok önemli bir parçası da bunu ortaya çıkarabilmektir.

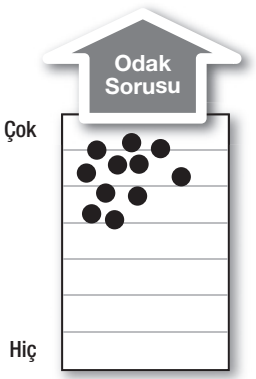
Kolaylaştırıcılık oturumuna başlarken (kısa bir giriş sonrasında) en uygun yol, katılımcılardan temel bir "durum kontrolü" değerlendirmesi üzerine "odaklanmasını" istemektir. Bunun için, mevcut durum ve hedefle ilgili görüşlerini özet şekilde yazı tahtası üzerinde göstermelerini isteyebilirsiniz. Kolaylaştırıcı olarak, daha sonra daha fazla ayrıntı toplamak için kullanılacak bir "tartışma sorusunu" da önceden belirlemiş olmanız gerekir (bkz. sayfa 23). Önceden planlama yapmak, odak sorusu ile istenilen amaca ulaşılmasını (altta yatan soruna odaklanılması) sağlar. Bu kapsamda formüle edilebilecek bazı odak sorusu örnekleri aşağıda yer alıyor:

- XYZ'yi geliştirmenin ne ölçüde önemli olduğunu düşünüyorsunuz?
- ABC'ye karşı yaklaşımınız nasıl?
- XYZ kaynaklı sıkıntılar, birimde ne tür sorunlar yaratıyor?
- Mükemmel ABC açısından şu an ne durumdayız?
- Devamsızlığın burada önemli bir sorun olduğunu düşünüyor musunuz?

2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: ODAK SORUSU (DEVAM EDİYOR)

En etkili odak soruları, katılımcılardan görüşlerini, evet veya hayır yerine, bir ölçek üzerinde vermesini isteyen sorulardır. **Tek boyutlu** soru olarak bilinir. **Bu sorular**, bir yazı tahtası sayfası üzerine soruyu yazdıktan sonra, azdan çoğa doğru bir ölçek belirlenerek oluşturulur. Katılımcılardan, ölçek üzerinde uygun gördükleri yere yapışkan bir nokta koyarak (veya bir tahta kalemiyle çarpı işareti yaparak), görüşlerini belirtmesi istenir.



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

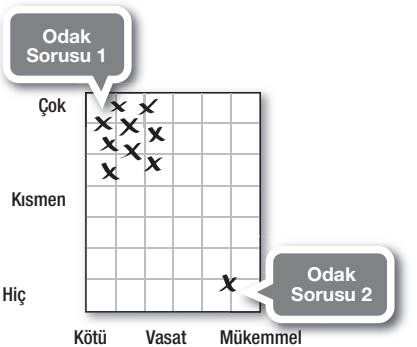
OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: ODAK SORUSU (DEVAM EDİYOR)

Süreçte ayrıca **iki boyutlu odak sorularından** da yararlanabilirsiniz. Bunun için, katılımcılardan, birbiriyle bağlantılı iki soru için verdiği cevabını, iki eksenli bir grafik üzerinde bir nokta veya çarpı ile göstermesini isteyebilirsiniz.

Odak Sorusu 1: Ekibimizin başarısı açısından, toplantılarda etkinlik sağlanması ne kadar önemli?

Odak Soru 2: Kusursuz bir toplantı süreci açısından, şu an ne durumdayız?

İyi hazırlanmış bir odak sorusu, uç görüşlerin de tartışılabilmesini sağlar. Görüşleri grubun geri kalanından büyük ölçüde farklı olanlar, toplantıdan ayrılma veya toplantıda kalıp sürece yardımcı olma seçeneğine sahiptir.





2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: HEDEF

Bu aşamada, sponsor/müşteri ile oturum için bir hedef planladınız veya grupla birlikte neyi başarmak istediğinize dair belli bir **fikriniz** vardır. Şimdi oturum üzerine düşünerek, şu soruları sormanız gerekir:

- Hedefi katılımcılara ne şekilde açıklayacağım?
- Amaç ne ölçüde tartışmaya açık?
- Grup, bu hedefin uygun olmadığı konusunda makul bir gerekçe sunabiliyorsa; siz veya sponsor/müşteri, belirlenen hedefi değiştirmeye hazır mısınız?
- Değişiklikler yapılması istenirse, devam etmeden önce sponsora/müşteriye danışmam gerekiyor mu?

Oturuma başlamadan önce bu soruları ilgili taraflarla birlikte netleştirin ve ihtiyaç duyacağınız görsel yardımcılar veya el kitapçıklarını hazırlayın.

KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI

2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: TEMEL KURALLAR

İyi bir odak sorusu planladıktan sonra, grupla birtakım temel kurallar üzerinde anlaşmanız gerekiyor. Bu kurallar, özellikle katılımcılar tarafından önerilmiş ya da belirlenmişse, sorunsuz bir oturum yürütmek açısından son derece önemlidir. Sorunlar ve olası çözümler ortaya atıldıkça, tartışma giderek hararetli bir hal alabilir. Neticede, siz de çözülmesi gereken sorunlar olduğu **için** oradasınız.

Katılımcı davranışları, süreçler, zaman kısıtları, bireysel katılım, müdahaleler vb. konularda birkaç temel kural belirlenip kabul edildiğinde, kolaylaştırıcı olarak oturumu "kontrol etmek" veya otorite veya disiplin sağlayan bir kişi olarak orada bulunmak durumunda olmazsınız. Ancak gerekli durumlarda, gruba kuralları hatırlatabilir, konuya nasıl yaklaşılması gerektiğini ortaya koyabilirsiniz.



KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: TARTIŞMA SORUSU

"Tartışma" sorusunun; mevcut durumdan hedefe doğru giden yolun tartışılması ve konudan uzaklaşılmasına imkân vermeyecek bir şekilde formüle edilmesi hayati önem taşır. "*Olası yeni ürünler hakkında 10 fikre ihtiyacımız var*" gibi bir beyin fırtınası oturumu olmadığı sürece, tartışma sorusu, çözümle değil, sorunla ilgili ayrıntıları sormalıdır. Bu nedenle de olumsuz bir yapıda ifade edilmelidir! Örnekler:

- **Ekip çalışmamızı olumsuz etkileyen konular nedir?**
- **Toplantılarımızda yaşanan sorunlar nereden kaynaklanıyor?**
- **Neden bu kadar çok kişi kurumdan ayrılıyor?**
- **Verilen eğitimlere karşın istenen sonuçlara neden ulaşamıyoruz?**

Tartışma sorusu olumlu bir şekilde ifade edilirse ("*Nasıl geliştirebiliriz...? Artırmak için ne yapabiliriz...?*") grup sorunlar üzerine düşünmeden önce çözümler aramaya başlayacak, hayati konular arada gözden kaçabilecektir!

Önemli not: Odak sorusunun, tartışma sorusu neticesinde ortaya çıkacak konularla ilgili olması için, açılıştaki odak sorusunu formüle etmeden önce, tartışma sorusunu planlamanız gerekir.



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: BİLGİ TOPLAMA

Tartışma sorusundan sonra, işler planladığınız gibi gider ve katılım yüksek olursa, gelen görüşleri nasıl ortaya koyacak ve eldeki bilgileri nasıl düzenleyeceksiniz?

Eski zamanlarda, bir kolaylaştırıcı ne kadar yetenekli olursa olsun, katılımcıların görüşlerini zahmetli bir şekilde yazı tahtası üzerindeki bir listeye sıralayarak yazmasını isterdi. Akıllı tahtalar, post-it'ler ve diğer "meta planlama" teknikleri sonrasında, bilgi toplama süreci de daha hızlı, net ve yönetilebilir bir hale geldi.

2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: BİLGİ TOPLAMA

Katılımcılara (kişisel, ikili ya da üçlü gruplarda) görüşlerini kartlar veya post-it'ler üzerine yazdıktan sonra büyük tahtalara (bkz. "konuşan duvar", sayfa 98) yapıştırması için 5-10 dakika verilir. Bu da herkesin görüşünü ortaya koyabilmesini sağlar; öncesinde "adına görüş verilen" utangaç kişilerin de.

Katılımcılara, tartışma sorusuna verdikleri yanıtları belli bir sıraya koymadan (bu aşamada, sütunlar veya kümeler yok henüz), tahtaya yapıştırmasını istemek muhtemelen en uygun yöntem olacaktır. Zaman kazanmak ve gruplama sürecine yardımcı olmak için, önerilerin panoda önceden hazırlanmış sütunlara yapıştırılmasını da önerebilirsiniz.





2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: GRUPLANDIRMA VE ÖNCELİKLENDİRME

Bir sonraki aşama, az önce toplanan bilgileri sıralamaktır. Çok sayıda kartınız olacak; birçoğunu birbiriyle aynı ya da benzer (ikili veya üçlü gruplar halinde) ve bunları üzerinde çalışabileceğiniz şekilde "toparlamanız" gerekir. Bunun için, kartları nasıl gruplandıracağınız ve kategorize edeceğiniz üzerine düşünmelisiniz.

- En basit yol, gruptan benzer görüşleri kaldırmanıza yardımcı olmasını istemek (yazarların izni olmadan asla tahtadan çıkarmayın!) ve ardından kartları benzerliklerine göre kümelendirmeye başlamaktır. Gruptan bir kartın mevcut veya yeni bir kategoriye girip girmediğini söylemesini isteyebilir ya da daha öncesinde benzer bir post-it olup olmadığına bakılmasını isteyebilirsiniz. Bunu tamamladıktan sonra da kümelerin veya sütunların her birinin üzerine, yeni bir BAŞLIK kartı konulması gerekir.
- Bir sonraki aşamada, elde ettiğiniz eksik/sorun kategorilerini öncelik sırasına koymak için, gruptan yardım almalısınız. Bu açıdan "beş oy yöntemi" çok etkilidir: Her katılımcıya, kategori başlıklarını uygun gördüğü şekilde önceliklendirmek üzere, beş oy hakkı verilir.



3. AŞAMA: ÇÖZÜM BULMA/EYLEM PLANI

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: METODOLOJİ

Çözüm bulma ve eylem planlaması aşamasını, oturumun ikinci aşamasının (eksikler/sorunlar) hemen sonrasında yürütmenize gerek olmadığı için (belki buna zaman da bulamayabilirsiniz) ayrı bir bölümde ele alıyoruz. Kolaylaştırıcılığın bu aşamasını bir hafta sonra uygulamaya da karar verebilirsiniz.

Kitabın ilerleyen sayfalarında yer alan çözüm bulma teknikleri bölümünde, kolaylaştırıcılığın bu aşamasında kullanabileceğiniz on farklı yöntem bulunuyor; klasik "beyin fırtınasından" pek de klasik olmayan "evreka"ya kadar. Her biri, bir grubun sorunlara çözüm bulması için geliştirilmiş, denenmiş ve test edilmiş yöntemlerdir.

KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI



3. AŞAMA: ÇÖZÜM BULMA/EYLEM PLANI

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: METODOLOJİ (DEVAM EDİYOR)

Hangi yöntemi kullanmaya karar verirseniz verin, muhtemelen en uygun yaklaşım, katılımcıları küçük gruplara ayırmak ve sonrasında ekibe sunmak üzere çözümler/fikirler üzerinde çalışmalarını istemek olacaktır.

Örnek:
"Nedenler ve çözümler" ve "zaman kırılması", günlük sorunlar için uygun, standart ve risksiz yöntemlerdir. "Evreka" ve "gelecek yıl bu gün" ise, grubun yaratıcı çözümler aradığı ve kutunun dışına çıkmaya çalıştığı sorun çözme oturumları için uygundur.

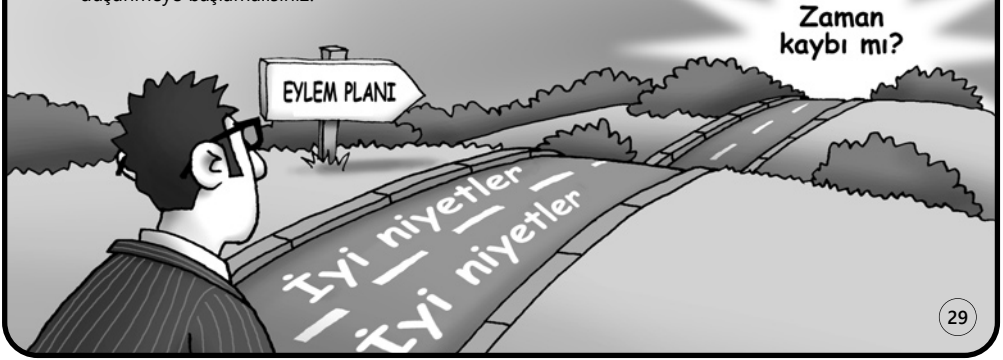
Grupların çözümlerini sözlü olarak sunması yerine, görüşlerini bir fikir panosu, beyaz tahta veya yazı tahtası üzerine yazdığı, diğer grupların da bir "sergi açılışı" gibi, grubun neler yaptığını görmek üzere ziyarette bulunduğu (detayları sayfa 99'da açıklanıyor) "sergi açılışını" (özel gösterim) deneyebilirsiniz.

KOLAYLAŞTIRMA OTURUMUNUN PLANLANMASI

3. AŞAMA: ÇÖZÜM BULMA/EYLEM PLANI

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: EYLEM PLANI

Bir kolaylaştırıcılık oturumu, ancak hazırlanmış eylem planı kadar iyidir! Zaman ve para kaybına giden yol, birçok toplantı sonunda ifade edilen iyi niyetler üzerine inşa edilmiştir! Bu nedenle, artık bu noktada, grubun plan yapmasına nasıl yardımcı olacağınızı düşünmeye başlamalısınız!





3. AŞAMA: ÇÖZÜM BULMA/EYLEM PLANI

OTURUM ÖNCESİ HAZIRLIK: EYLEM PLANI (DEVAM EDİYOR)

Eylem planını tamamlamadan önce, grubun bulduğu en uygun çözümlerden birkaçı üzerinde "gerçeklik testi" yapılmasına yardımcı olmak gerekebilir. "Güç alanı analizi" ile "şart/olsa iyi olur" da bu açıdan son derece uygun tekniklerdir.

Önceden anlaştığınız oturum çıktısı formatını hatırlayın ve çıktıyı bu formatta hazırlamak üzere, "eylem planlama tartışmasını" nasıl yönlendireceğiniz üzerine düşünün.

Her şeyden önce, kilit soru her zaman şu olacaktır:

KİM, NEYİ, NE ZAMAN yapacak?



ÖRNEK OLAY

3 aşamalı kolaylaştırma
oturumu örneği

ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ



1. AŞAMA: MEVCUT DURUM

Tebrikler! Bu bölümde anlatılan örnek olayda kolaylaştırıcı sizsiniz ve bir sorunun çözülmesine yardımcı olmak için, bir kolaylaştırma sürecinin üçüncü ve son aşamasını başarıyla tamamladınız. Nasıl yaptığınızı anlamak için, okumaya devam edin!

Kurumunuzun kilit departmanlarından birinin direktörü, haftalık personel toplantılarının iyileştirilmesi için yardım istedi. Bu toplantılara, kendisine bağlı altı alt kademe yöneticisi ile dört personel yöneticisi katılıyor ve hepsi sırayla toplantı başkanlığı yapıyor.

"Mevcut durum" konusunda yaptığınız ilk görüşmede, departman direktörünün, bu toplantılarla ilgili şikâyetler duyduğunu öğrendiniz. Bazı şikâyetlerin bir kısmı daha özel konularda (zayıf başkanlık becerisi, toplantı gündemi olmaması) ve bir kısmı ise daha genel konular üzerindeydi (zaman kaybı, odaklanma eksikliği).

Direktör, soruna çözüm olarak, ekibin bu konuları değerlendirebilmesi ve haftalık toplantıların kalitesi ile toplantı sonuçlarını nasıl iyileştireceğine dair fikirler bulmasına yardımcı olmak için, tarafsız ve dışarıdan gelen bir kolaylaştırıcının, özel bir oturum düzenleyebileceğini düşündü.

ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ



1. AŞAMA: OTURUMUN AMACI

Direktörün oturum için ölçülebilir (SMART) bir hedef oluşturmasına yardımcı olmak için, kendisine şu soruyu sordunuz: "*Bu kolaylaştırma oturumunda başarı kriteriniz ne olacak?*" Birkaç olası sonuç ve gösterge üzerine tartıştıktan sonra, ekibe önereceğiniz hedefin şu şekilde olması konusunda anlaştınız:

Bu oturumun sonunda, (haftalık) toplantılarımızı nasıl iyileştireceğimiz hakkında, beş maddelik bir eylem planı hazırlamış olacağız (bir yazı tahtası üzerinde).

Katılımcıların önceki toplantılara katılım kayıtları hakkında bilgi istediniz ve tüm ekibin oturumda bulunmasının öneminin altını çizdiniz (sonradan kimsenin eylem planına aykırı hareket etmemesi için). Katılımcıların rahatça konuşabilmesi için, direktör oturuma katılmamayı tercih etse de tüm ekibin katılım sağlaması gerektiğini açıkladı. Daha sonra, oturum tarihi olarak bir hafta sonrasının sabahını, yani bu günün sabahını, oturum başlama saatini de dokuz olarak belirlediniz!

ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUMUN DÜZENLENMESİ

Toplantı Odası/Tesisler:
Bu sabah yapılan oturum için, aşağıdaki ekipmanlarla birlikte orta büyüklükte bir toplantı odası rezerve edildi: Dört yazı tahtası ve dört pano. Kullanmayı planladığınız bilgi toplama ve çözüm bulma yöntemleri için gereken dört post-it bloğu ve 10 adet tahta kalemi ile birlikte farklı renklerde tahta kalemleri sipariş ettiniz. Ekibi üç alt gruba ayırmayı düşünüyordunuz. Kendi görselleriniz için de bir yazı tahtası ve bir panoya ihtiyacınız vardı. Oturumdan önce, odak sorusu ve hedeflerin yanı sıra, "önceliklendirme panosunu" da içeren yazı tahtalarını da hazırladınız (bkz. sayfa 36 ve 44).

Katılımcılar:
Katılımcılar gelmeden önce, direktörle yaptığınız görüşme sırasında aldığınız notlara tekrar baktınız. Ekibin çok fazla konuşan bazı üyeleri hakkındaki bilginize dayanarak, oturum için birkaç net "davranışsal" kural önermeye karar verdiniz; herkesin söz sahibi olmasını sağlamak ve "detay" meselelere saplanıp kalmaktan kaçınmak için.

ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

OTURUM AÇILIŞI: NOTLARINIZ

Açıkla: Ben kimim? Kendini tanımayanlara kendini tanıt. Açıkla: Neden burada bulunuyorum? "Haftalık toplantılarınızın etkinliği konusunda, kendisine anlatmış olduklarınız çerçevesinde, yöneticiniz benden yardım istedi."

Yöneticinin neden katılım sağlamadığını açıkla.

Toplantı için süre belirle: 8.30'da başlayacak, saat 10'da 15 dakika ara verilecek ve saat 12'de tamamlanacak.

Yöneticiyle yaptığınız görüşme çerçevesinde; ilk aşamada toplantılarda bir sorun olup olmadığı, sorun olduğu kabul edilirse de bazı çözümler bulunmasına imkân tanıyacak bir süreç yürütüleceğini açıkla (Önemli not: Çözüm bulma aşamasında muhtemelen "nedenler ve çözümler" yöntemi kullanılacak).

Açılış sonrasında, bir soru olup olmadığını sor.

"Toplantı üzerine toplantı" ve "umarım her zamankiler kadar sıkıcı değildir" sözleri arada kulağınıza çalınmış olmakla birlikte, sonuçta nispeten esprili geçen ve işbirliği temelinde bir başlangıç yapılmış oldu.

ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

ODAK SORUSU

Direktörle yaptığınız görüşmeden sonra, ekibe soracağınız tartışma sorusuna karar vermiştiniz: İlk aşamada, "*Toplantılarımızda sorunlar nereden kaynaklanıyor?*" sorusunu sordunuz. Sonrasında, toplantılar konusunda herkesin düşüncesini ortaya koyabilmesini sağlamak umuduyla, şu odak sorusunu sordunuz: "*Toplantılarda mükemmelliğe giden yolda şu an neredeyiz?*"

Soruları bir yazı tahtası üzerine yazdınız. Sonrasında "kötü geçen toplantılardan" "mükemmel geçen toplantılara" giden yolun neresinde bulunulduğunun, verdiğiniz yapışkanlı noktalar ile değerlendirilmesini istediniz.

ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

ODAK SORUSU

"Kötü" ve "ortalama" arasına sekiz, "ortalamanın" biraz üzerine bir ve "mükemmel" derecesine yakın bir nokta yerleştirildi. Netlik sağlamak için, tarafsızlığınızı da koruyarak, iki "tuhaf" puan hakkında yorum yapılmasını istediniz. Bu puanı verenlerin, toplantıların her zaman kötü olduğunu, kendi ekip toplantılarının ise ortalama (ve bazen ortalamadan da iyi) olduğunu düşündükleri ortaya çıktı. Bu görüşlerini ekiple paylaşmak isteyebileceklerini düşündünüz. Ekibin sorunları ortadan kaldırabilmesi ve toplantıları iyileştirmek üzere bazı olası çözümler bulmasına yardımcı olmak için, oturumda kalmaya değip değmeyeceğini sordunuz; kendileri de memnuniyetle kabul etti.



ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

HEDEF ÜZERİNDE UZLAŞI

Ekip konuya odaklanmış haldeyken, belirlenen hedefi bir yazı tahtası üzerine yazdınız:

Bu oturumun sonunda, (haftalık) toplantılarımızı nasıl geliştireceğimiz konusunda (bir yazı tahtası sayfası üzerinde) beş maddelik bir eylem planı hazırlamış olacağız.

Konunun onaylanıp onaylanmadığını, yorum yapmak isteyen biri olup olmadığını sordunuz. Hedefin detaylarına ilişkin bazı sorular soruldu ("Neden beş konu... Sadece üç tane varsa...?"). Yapıcı bir şekilde yanıt verdiniz ve ekip de sonrasında bu şekilde devam etmeye karar verdi.





2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

TEMEL KURALLAR

Oturum sırasında ortaya çıkabilecek farklı yaklaşım ve görüş ayrılıklarını önceden tahmin ettiğiniz için, bu aşamada oturum için belli temel kurallar belirlemenin vakti gelmişti. Oturum sırasında, kendilerinden ikili gruplar halinde çalışmalarının isteneceğini; sorunları kartlar/post-it'ler üzerine yazarak, çözüm önerileri getirilmesi isteneceğini açıkladınız. Daha sonra da üç grup halinde, sorunların nedenlerini araştırıp, çözümler için beyin fırtınası yapılacağını açıkladınız.

Olası bir anlaşmazlık neticesinde olumsuz bir durum yaşanmaması, görüş ayrılıklarının fırsata çevrilebilmesini teminen, şunları önerdiniz:

- Sorunlara karşı acımasız olun, insanlara karşı değil
- Herkes görüş ve çözümler getirmeli ve sırayla katkıda bulunmalıdır
- Okunabilirliği sağlamak açısından, büyük büyük harfler kullanarak açık bir şekilde yazın; en fazla 10 kelime kullanın

ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ



2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

TEMEL KURALLAR (DEVAM EDİYOR)

Grup tarafından önerilen temel kurallar şunlar oldu:

- Kolaylaştırıcı tarafından belirlenen zaman sürelerini takip etmek üzere bir "zaman tutucu"; kural ihlallerini bildirmekten sorumlu olacak bir "bekçi" belirleyelim
- Cep telefonlarını kapatalım
- Bir kişi görüş açıklarken kimse sözünü kesmesin

Daha sonra, bu kuralları bir yazı tahtası kâğıdı üzerine ANAHTAR KELİMELER kullanarak özet bir şekilde yazıp toplantı odasının duvarına yapıştırdınız.

2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

TARTIŞMA SORUSU/BİLGİ TOPLAMA

Planladığınız üzere, tartışma sorusunu sorarak sürece devam ettiniz:

Toplantılarımızda ne tür sorunlar yaşanıyor?

- Toplantıların organize edilme/yürütülme şekline dair mümkün olduğunca çok eleştiri yazmak üzere, ekip beş çifte ayrıldı. Mümkün olan her sorunu dikkate almazlarsa, üzerinde çalışmaları gereken hayati bir konu gözden kaçabilirdi. Bu nedenle bu "olumsuzluk" sürecin önemli bir parçasıydı.
- Tartışma sorusunun yazıldığı tahtaya görüşlerini yapıştırmadan önce, "ne tür *sorunlar yaşandığı*" konusunda beyin fırtınası yapmak üzere, her ekibe yedi dakika verildi.





2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

KÜMELEME VE KATEGORİZE ETME

Tahta post-it'lerle doluydu! Büyük bir kısım "gündem yok" ve "kararlar takip edilmiyor"dan bahsetse de "kötü başkanlık" veya "rahatsız edici katılımcılar" konularına da sıkça yer verilmişti. Bu noktada, bilgileri anlamlı ve işe yarar bir şekilde kullanmak üzere, görüşleri kümelere ayırma zamanı gelmişti.

Kullanılan kümeleme ve gruplandırma yöntemi şuydu: Tüm grubu tahtaya getirip, kartların benzerliklerine göre kümelere ayrılmasını istediniz. Aralarda da aşağıdaki gibi sorular sorarak sürece müdahale ettiniz.... "*ABC'nin XYZ içinde yer almaması gerektiğinden emin miyiz?*", "*burada yer alan konu için, farklı bir kümelendirme yapılması uygun olabilir mi?*"

2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

KÜMELEME VE KATEGORİZE ETME (DEVAM EDİYOR)

Her küme son haline getirildikten ve içinde yer alan konuların diğer kümelerle benzerlik taşımadığı konusunda herkes hemfikir olduktan sonra, ekip her küme için birer başlık belirledi. Bir sorun şeklinde ifade edilen bu başlıklar artık birer sorun kategorisi oldu. Belirlenen başlıklardan bazıları şunlardı:

- **Gündem eksikliği**
- **Toplantıda uygun olmayan davranışlar**
- **Eylem planı veya sonrasında takip yok**
- **Yetersiz yönetim**
- **Önemli katılımcılar bazen gelmiyor**



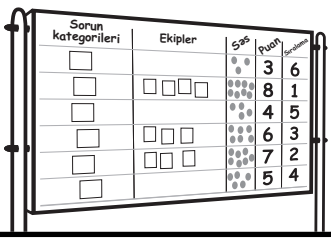
2. AŞAMA: EKSİKLERİN/SORUNLARIN BELİRLENMESİ

ÖNCELİKLENDİRME

Daha sonra, sorun kategorisi başlıklarının yer aldığı kartlar, "kümeleme tahtasından" "önceliklendirme tahtasına" aktarıldı; amaç, grupça üzerinde çalışılacak en acil üç sorunu bulmaktı.

Pano beş sütuna ayrıldı: **sorun kategorisi** (aktarılan kartlar), **ekipler, oylar, puan ve sıralama**.

Her katılımcıya beş yapışkan nokta verildi ve bunları da uygun gördükleri şekilde, öncelik gerektirdiğini düşündükleri sorun kategorilerini oylamak için kullandılar (bir soruna beş nokta veya bir soruna dört ve diğerinde bir, üçü bir soruna ve ikisi diğerine, vb.). Puanları sayarak "puan" sütununa kaydettiniz ve ardından ilk üç konuyu "sıralama" sütununa yazdınız. Katılımcılar daha sonra isimlerini post-it'lere yazdı ve en çok üzerinde çalışmak istediği ilk üç konunun yanındaki "ekipler" sütununa koydu. Bu şekilde, sürecin üçüncü aşaması için ekipler belirlenmiş oldu.





3. AŞAMA: ÇÖZÜM OLUŞTURMA/EYLEM PLANI

NEDENLER VE ÇÖZÜMLER

Bir kahve arasından sonra, oturumun son kısmı olan üçüncü aşamaya geçtiniz; çözümler aranması ve bir eylem planı geliştirilmesi. Önceden planladığınız üzere, **nedenler ve çözümler** yöntemi* üç gruba da anlatıldı.

Sorun kategorisi için en az üç temel neden (yüzeysel nedenlerden ziyade, derinde yatan nedenleri arayarak) ve en az üç çözüm yolu bulmak için, ekiplere 30 dakika süre verdiniz.

Yaratıcı beyin fırtınası oturumu sırasında, bir grupta hararetli tartışmalar yapıldı ve bir ara sesler yükseldi. Siz burada gereken müdahaleyi yapıp, gösterdikleri yaklaşımın temel kurallara uyup uymadığını sorduktan sonra, "otomatik düzeltme" de yapıldı!

30 dakika sonra, üç ekibin hazırladığı panolar için bir sergi açılışı* düzenlediniz. "Galeri ziyareti" sırasında, birçok görüş kalp işareti ile ödüllendirilerek, nihai eylem planı için kısa listeye alındı.

* "Çözüm Bulma Teknikleri" bölümünde, her iki yöntemi de öğreneceksiniz.

ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ



3. AŞAMA: ÇÖZÜM OLUŞTURMA/EYLEM PLANI

EYLEM PLANI

Bu son ve keyifli aşama öncesinde, başlangıçta kararlaştırılan hedefi (beş maddelik eylem planı içeren bir yazı tahtası hazırlanması) gruba hatırlattınız.

Galeri ziyareti neticesinde, yanında en çok kalp olan dört konu öne çıkmıştı; bu da grubun en çok bu görüşleri beğenmiş olduğunu ortaya koyuyordu. Bu konular:

1. Atanacak "zaman tutucu"/"bekçi" de dahil olmak üzere, tüm toplantılarda uygulanmak üzere yazılı temel kurallar belirlenecek.
2. Toplantı öncesinde, gündem maddeleri yazılı olarak hazırlanacak.
3. Toplantı sırasında yazılan tutanağın birer örneği, toplantı sonunda katılımcılara dağıtılacak.
4. Önemli oyuncuların katılamadığı durumlarda, toplantılar ileri bir tarihe ertelenecek.

Grup bu dört konunun kalması gerektiği üzerine anlaştıktan sonra, arada söz alan birkaç kişi, tahtada kalan fikirler arasında seçilmesi gereken beşinci konunun, tüm ekip açısından "toplantı becerileri eğitimi" olması gerektiğini belirtti! İlgili çalışma için yapılması gerekenler üzerinde beyin fırtınası yapıldıktan sonra, her adım için bir çalışma takvimi belirlendi. Sonuç (tek bir sayfa üzerinde) "KİM, NE ZAMAN, NE yapacak!" Ekibin bir üyesi de eylem planını yarın patrona sunmayı kabul etti. Heyecanla bekliyoruz!



KOLAYLAŞTIRMA OTURUMU ŞABLONLARII

Altı tipik kolaylaştırma oturumu konusu için üç aşamalı sürecin temel unsurlarına ilişkin örnekler



ÖRNEK 1: MÜŞTERİ ŞİKÂYETLERİ

Durum: Nedeni henüz anlaşılamamış olsa da müşteri hizmetleri şikâyetleri giderek artıyor. Farklı birim yöneticileri ve çalışanlarından oluşan bir odak grubunda kolaylaştırıcı olarak çalışarak, bu şikâyetlerin nasıl azaltılacağı konusunda bir eylem planı sunmanız istendi.

Amaç: Toplantı sonunda müşteri memnuniyetsizliğinin temel nedenlerini belirlemek ve şikâyetleri ortadan kaldırmak için, en az beş alternatif içeren bir eylem planı hazırlamak.

Odak Sorusu: Mükemmel müşteri hizmetleri açısından şu an neredeyiz? (Yazı tahtası üzerine, "çok kötü"den "mükemmel"e doğru bir "yol" çizin. Katılımcılara yapışkanlı noktalar/tahta kalemleri verin.)

Tartışma Sorusu: Hangi müşteri arayüzleri veya prosedürleri (veya bunların eksikliği) şikâyetlere neden oluyor?

Süreç:
- Sorunların post-it'lere yazılması
- Kümeleme, kategorileri adlandırma ve öncelik sırasının belirlenmesi
- İki ya da üç grupla, "nedenler/çözümler" çalışması yapılması (bkz. sayfa 89)
- "Resim sergisi" sonuçları (bkz. sayfa 99)
- Gerekirse "güç alanı analizi" ve fizibilite testi de yapılarak (bkz. sayfa 100), çözümlerin önceliklerine göre sıralandırılması
- Eylem planının hazırlanması

KOLAYLAŞTIRMA OTURUMU ŞABLONLARI

ÖRNEK 2: EĞİTİM HARCAMALARI



Durum: Patron, eğitim harcamalarının boşa gittiğinden şikâyet ediyor. Verilen eğitimlerin ekiplerin performansı üzerindeki etkisini sorduğu birim başkanları da olumlu bir gelişim sağlandığını teyit edemedi. Kendisine bağlı tüm yöneticilerin katılımı ile, konuyu araştırmak üzere düzenlenen oturumda, kolaylaştırıcı olarak görev yapacaksınız.

Amaç: Eğitim ödemeleri ve süreçlerini ölçülebilir bir şekilde geliştirebileceğimiz yollar belirlemek.

Odak Sorusu: 1-Eğitim neticesinde performans artışı olması gerektiğine ne ölçüde katılıyorsunuz? Ya da 2-Şu anki eğitimler neticesinde... (Yatay ve dikey düzlemde "hiç katılmıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum"a kadar iki çizgi çizin. Yapışkanlı noktalar/tahta kalemleri verin.)

Tartışma Sorusu: Bu kadar çok eğitim vermemize karşın, performans üzerindeki etkisini neden henüz göremiyoruz?

Süreç:

- İkili/üçlü gruplarca yapılan beyin fırtınası sonuçlarının post-it'lere yazılması
- Kümeleme, kategorileri adlandırma ve öncelik sırasının belirlenmesi
- İkili veya üçlü gruplarda "nedenler/çözümler" egzersizi
- "Resim sergisinden" gelen kalplerle birlikte, tercih edilen çözümlerin belirlenmesi
- Gerekiyorsa "güç alanı analizi" ile fizibilite testi yapılması
- Eylem planının hazırlanması



ÖRNEK 3: HAYIR KURUMLARI İÇİN BAĞIŞ TOPLANMASI

Durum: CEO, kurumunuzun "sosyal sorumluluk ayak izini" yükseltmeye karar verdi. Yerel ve/veya ulusal hayır kurumlarına bağış toplayabileceğiniz yöntemler bulmak üzere oluşturulan bir çalışan grubunda, kolaylaştırıcı olarak bulunacaksınız.

Amaç: Bu toplantının sonunda, hangi yerel/ulusal hayır kurumları için, nasıl bağış toplayabileceğimiz konusunda CEO'ya sunmak üzere uygulanabilir 5-10 fikir belirlemiş olacağız.

Odak Sorusu: Başkalarına yardım etmemize destek vermeye ne ölçüde isteklisiniz? (Tahtaya "mutlu"dan "üzgün"e gülen yüzler çizin ve yapışkanlı noktalar/tahta kalemleri verin.)

Tartışma Sorusu: 1. Hangi hayır kurumlarına yardım etmeliyiz?
2. Nasıl para toplayacağız?

Süreç:

- Desteklenmesi gerektiğini düşündükleri hayır kurumları konusunda, üçlü grupların beyin fırtınası yapmasını isteyin. Sonuçları oylatın, en çok oy alan üç kurumu seçin
- Üç gruba ayırın (seçilen her kurum için bir grup) ve bağış toplama yöntemleri konusunda beyin fırtınası yapılmasını isteyin. Gruplardan oylama yaparak en iyi üç fikri seçmesini isteyin
- Her grubun belirlediği üçer fikir için "resim sergisi" düzenledikten sonra, CEO'ya sunulmak üzere bir panoda birleştirin



ÖRNEK 4: PERSONEL DEVİR HIZI

Durum: İK Direktörü, artan personel devir hızı sorununu çözmesine yardımcı olmanızı istedi. Geçen yılın aynı döneminde %6,5 olan sayı, bu yıl %12'ye çıktı. Bölgenizdeki benzer şirketlerde ortalama %7. Bölüm başkanları arasında düzenlenen bir toplantıda, kolaylaştırıcı olarak görev yapacaksınız.

Amaç: Bu toplantı sonucunda, personel devir hızının son dönemlerde neden arttığı konusunda 3-10 neden belirlemiş olacaksınız.

Odak Sorusu: İki boyutlu: a) Kurumunuz açısından işten ayrılmaların ne derece ciddi bir sorun olduğunu düşünüyorsunuz? b) Buna neyin sebep olduğunu belirlememiz gerektiğine... ("hiç katılmıyorum"/ "kesinlikle katılıyorum")

Tartışma Sorusu: Sizce personel neden kurumdan ayrılıyor?

Süreç:

- Üçlü gruplar tarafından, gerekçeler hakkında yapılan beyin fırtınası sonuçlarının post-it'lere yazılmasını isteyin
- Kümelendirme, kategorileri adlandırma ve öncelik sırasının belirlenmesi
- Sıralandırılmış gerekçe listesinin hazırlanması
- Bir sonraki "çözüm arama" toplantısı tarihinin belirlenmesi



ÖRNEK 5: ÖDÜL SİSTEMİ

Durum: Yakın zamanda yapılan bir çalışan tutum anketi, katılımcıların yarısının kurumun ödül sisteminden memnun olmadığını gösteriyor. Bir odak grubu oluşturarak, tazminatlar ve yan hakların nasıl daha rekabetçi hale getirileceği konusunda öneriler getireceksiniz.

Amaç: Toplantının sonunda, kurumumuzun ödül sistemini "yenileyebilecek" 3-5 yöntem belirlemiş olmak.

Odak Sorusu: Ödül sistemimizi gözden geçirmenin ne ölçüde acil bir konu olduğunu düşünüyorsunuz? (Bir yazı tahtası üzerine "acil değil"den "çok acil"e bir ok çizin. Yapışkanlı noktalar veya tahta kalemleri verin.)

Tartışma Sorusu: Personelimizi ödüllendirme yaklaşımımızdaki sorunlar neler?

Süreç:

- İkili/üçlü gruplarca yapılan beyin fırtınası sonuçlarının post-it'lere yazılması
- Kümelendirme, kategorileri adlandırma ve öncelik sırasının belirlenmesi
- Grubun yapısına uygun bir çözüm bulma tekniğinden yararlanın (bkz. sayfa 87 ve sonrası)
- Resim sergisi çözümleri
- İlk beş öneriyi belirlemek için oylama yapın ve eylem planını hazırlayın



ÖRNEK 6: DEVAMSIZLIK

Durum: Kurumunuzda devamsızlık artıyor ve bunun tek nedeni mevsimsel hastalıklar değil. Sayılar korkutucu: Son 12 ay = %9,6; önceki 12 ay = %4; önceki yıl =%3; bölge ortalaması = %3,2. Sebepleri araştırmak ve çözümler önermek için küçük bir ekip kurmanız isteniyor.

Amaç: Toplantının sonunda, devamsızlığın %x oranında azaltılması için neler yapılabileceği konusunda bir eylem planı hazırlamak (Odak sorusu grup tarafından cevaplandıktan sonra devam edilecektir).

Odak Sorusu: Devamsızlık üzerinde ne ölçüde etkimiz olacağını düşünüyorsunuz? (Yazı tahtası üzerinde "çok"tan başlayarak "hiç"e uzanan bir çizgi çizin. Yapışkanlı noktalar veya tahta kalemleri verin.)

Tartışma Sorusu: Devamsızlığın neden bu kadar yüksek olduğu (ve halen de arttığı) konusunda ne düşünüyorsunuz?

Süreç:

- İkili gruplardan, gerekçeler konusunda beyin fırtınası yapmasını isteyin
- Kümelendirme, kategorileri adlandırma ve öncelik sırasının belirlenmesi
- "Gelecek yıl bugün" çözüm tekniğinden (bkz. sayfa 91) yararlanın
- "Resim sergisi" çözümleri
- Gerekiyorsa "güç alanı analizi" ile fizibilite testi yapılması
- Nihai eylem planının hazırlanması

NOTLAR





KOLAYLAŞTIRICILIK METOTLARI



KOLAYLAŞTIRICI EĞİTİMİN FARKLI RENK TONLARI

Her kolaylaştırma/eğitim müdahalesinde iki temel bileşen vardır:
1. Kolaylaştırıcının katılımcılarla ne ölçüde etkileşim içinde olduğu
2. Kolaylaştırıcının oturumun içeriğine/sonucuna ne ölçüde katkıda bulunduğu

Tüm "kolaylaştırıcı eğitim" müdahaleleri, bu iki bileşenin bir karışımıdır.

Hangi yöntemin ne zaman kullanılacağına karar vermek için bir yöntemimiz var. Gökkuşağı altında yer alan grafikteki kriterleri (ve eklemek istediğiniz diğer kriterleri) kullanarak, bilardo tipi eş zamanlı karşılıklı kayan ölçeklerde olduğu gibi, oturumu puanlayın.

Örnekler:

- Oturum için ne kadar zamanınız olacak? Zamanınız azaldıkça, daha fazla katkıda bulunup, katılımcılarla daha az etkileşim kurmanız gerekebilir
- Katılımcıların konuyla ilgili bilgi seviyesi ne durumda? Ne kadar çok bilgililerse, siz de süreci o denli etkin yürütürsünüz
- Katılımcılar oturumdan ne bekliyor; ne yapacaklarının söylenmesi, konunun tartışılması veya neticede bir karar alınması mı? Kurumsal/bölgesel kültüre bağlı olarak, bir sunum yaparak başlayabilir ve ilerleyen bölümlerde süreci başlatabilirsiniz

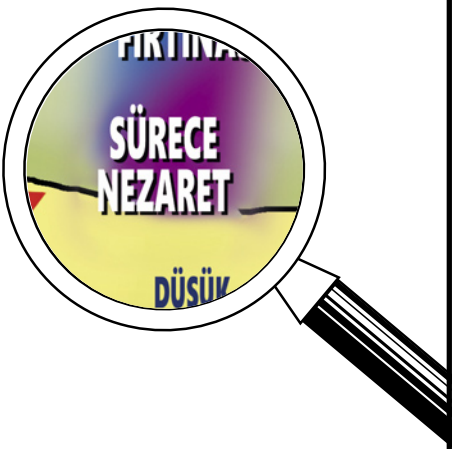

KOLAYLAŞTIRICI EĞİTİMİN FARKLI RENK TONLARI
© Paul Donovan & John Townsend
KATILIMCILARLA ETKİLEŞİM DÜZEYİ
YÜKSEK
SOKRATİK YÖNLENDİRME
MÜZAKEREDE KOLAYLAŞTIRICILIK
Hangi kolaylaştırma yaklaşımı/ stratejisi kullanılacağına nasıl karar verilir?
EĞİTİM
BEYİN FIRTINASI
AÇIKLAMA
SÜRECE NEZARET
SUNMA
DÜŞÜK
YÜKSEK
Çok yüksek
Çok düşük
VERİLEN SÜRE
Yüksek
Düşük
KATILIMCILARIN BİLGİ SEVİYESİ
Yüksek (Tavır değişikliği)
(Bilgilenme) Düşük
İSTENEN ÇIKTININ NİTELİĞİ
Farklı alternatifler
Sadece tek bir seçenek
KESİNLİK DÜZEYİ
Müzakere
Danışma
Yapılması gerekenin açıklanması
KÜLTÜREL BEKLENTİLER
Yüksek
Düşük
KOLAYLAŞTIRICI OLARAK YETKİNLİĞİNİZ
KOLAYLAŞTIRICININ İÇERİĞE KATKISI

KOLAYLAŞTIRICILIK METOTLARI

SÜRECE NEZARET

(Düşük etkileşim/düşük katkı)

Kolaylaştırıcı, "zaman tutar" ve tartışmanın içeriğine kişisel bir katkıda bulunmaz. Zaman zaman, katılımcıların ne konuda katkıda bulunacağını, önceden kararlaştırılan bir dizi süreç kuralına göre düzenler.



KOLAYLAŞTIRICILIK METOTLARI

BEYİN FIRTINASI

(Düşük-orta etkileşim/düşük katkı)

Burada kolaylaştırıcı klasik bir beyin fırtınası oturumu "yürütür"; katılımcılarla yalnızca görüş vermelerini teşvik etmek için etkileşime girer. Görüşler üzerine hemen hiç yorum yapmaz, ilave bir görüşte bulunmaz.



KOLAYLAŞTIRICILIK METOTLARI

MÜZAKEREDE KOLAYLAŞTIRICILIK

(Orta-yüksek etkileşim/düşük-orta katkı)

Kolaylaştırıcı, bu yaklaşımda, görüş verilmesini teşvik etmek, süreci kontrol etmek ve kendi görüşlerini ortaya koymak için (tartışmayı canlandırmak amacıyla) katılımcılarla yoğun bir şekilde etkileşime girer.



KOLAYLAŞTIRICILIK METOTLARI

SOKRATİK YÖNLENDİRME

(Yüksek etkileşim/düşük-orta katkı)

Sokrates'in kurucusu olduğu bu yöntemde, kolaylaştırıcı sorular sorar ve katılımcıların elde etmesi istenen bilgiye ulaşabilmesi için, cevapları gereken şekilde yeniden formüle eder. Bu yaklaşımda, içinde birçok farklı renk tonu barındıran, farklı yönlendirme stratejileri yer alır; görece doğrudan ya da dolaylı bir yönlendirmeye kadar.

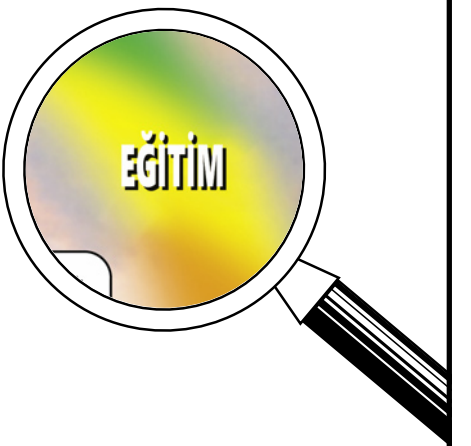
Tüm Sokratik stratejilerde ortak öğe yüksek etkileşimdir. "Farkında olmadan" bir fikre doğru çekiliyor ve yönlendiriliyor olsalar bile ("kolaylaştırıcı manipülasyon" da profesyonelce ve kötü niyet taşımadan yapıldığı sürece) insanların aklındaki bilgileri sorgulamadığı varsayımına dayanır.



EĞİTİM

(Orta-yüksek etkileşim/orta-yüksek katkı)

Klasik eğitim yaklaşımında, kolaylaştırıcı belli bir sistem içinde katılımcıları önceden belirlenmiş öğrenme hedeflerine doğru yönlendirerek, öğrenmeleri gereken şeyleri aktarır. Bununla birlikte, konunun kişisel düzeyde değerlendirilebilmesi için bir miktar serbesti sağlar.



KOLAYLAŞTIRICILIK METOTLARI

AÇIKLAMA

(Orta-düşük etkileşim/yüksek katkı)

Kendilerine açıklanan konuları bir şekilde uygulamalarının da beklendiği ve katılımcılarla karşılıklı etkileşim içerdiği için, eğitim kadar "tek yönlü" değildir.



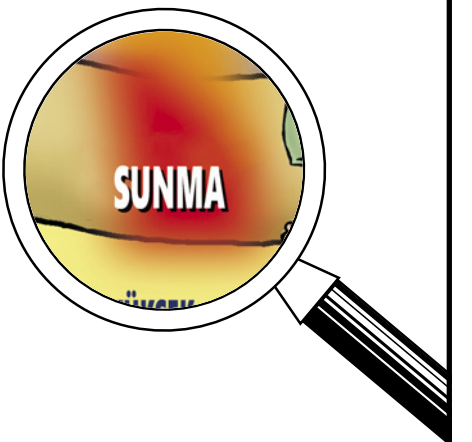
KOLAYLAŞTIRICILIK METOTLARI

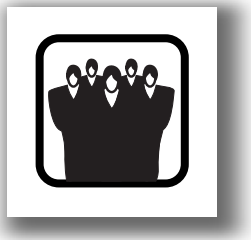
SUNMA

(Düşük etkileşim/yüksek katkı)

Bilgi aktarmak için kullanılan klasik ve genellikle de en etkili yaklaşımdır.

Bununla birlikte, multimedya ortamının etkisi arttıkça, katılımcıların "zaplanma" ve telefon seslerinin önüne geçebilmek için, eğitmenlerin giderek daha etkin bir performans göstermesi gerekiyor!





OTURUMLAR SIRASINDA GEREKLİ BECERİLER

OTURUMLAR SIRASINDA GEREKLİ BECERİLER

BAĞ KURMAK

Hemen her durumda, bir kolaylaştırıcının ihtiyaç duyacağı en önemli beceri, insanlara rahat ve güvende olduğunu hissettirebilmektir. Bu beceriyi şu şekilde ortaya koyabilirsiniz:

- Katılımcılarla sohbet edin
- Anlattıklarınızı katılımcıların deneyimleriyle ilişkilendirerek, karşılıklı bir bağ kurun
- Hedefleri herkesin ilgisini çekecek şekilde tanımlayın
- Katılımcıların endişelerini/kullandıkları jargonu vb. dikkate alarak güven oluşturun



OTURUMLAR SIRASINDA GEREKLİ BECERİLER

İLGİ VE MERAK UYANDIRMAK



Kolaylaştırıcılık, insanlara tartışma ve karar verme sürecinde yardımcı olmaktır. Oturumdaki katılımcılar da motive edildikleri zaman bir konu üzerinde gereken şekilde tartışacak ve uygun kararı verecektir. Bu nedenle, nitelikli bir kolaylaştırıcının şunları yapması gerekiyor:

- Tartışma ve odak sorusunu, insanların ilgisini çekecek ve katılımı artıracak şekilde belirlemesi (bkz. sayfa 18 ve 20-23)
- Sorunları değerlendirmek ve çözmek için, keyifli süreçler oluşturması (bkz. sayfa 88-98)

KATILIMCILARA DEĞER VERMEK

Çoğunlukla katılımcılar tarafından yönlendirilen kolaylaştırıcılık oturumları için gereken bir beceri de tüm katılımcıların kendini **değerli** hissetmesini sağlamaktır. "Değer verme" ile kastedilen budur.

Bu açıdan kolaylaştırıcının yapması gerekenler:

- Tüm katılımcılara "koşulsuz pozitif saygı" duyun; neticede bu kendi oturumları
- Nispeten sessiz kalan kişileri, katkıda bulunmaları için cesaretlendirerek, özgüvenlerini artırın
- Süreçte herkesin önerilerini dikkate alarak ilerleyin
- Dışa dönük katılımcılarla karşılıklı espriler yapmayı ihmal etmeyin



OTURUMLAR SIRASINDA GEREKLİ BECERİLER

UZLAŞI SAĞLAMAK



Uzlaşı, herkesin aynı görüşte olması değil, anlaşabilmek üzere görüş birliğinde olmaktır! Bir grubun uzlaşı sağlamasına yardımcı olmak için, deneyimli bir kolaylaştırıcı şunları yapacaktır:

- Anlaşma sağlanan konuları belirleyin
- Ortak görüşleri vurgulamak için, görüşleri yeniden formüle edin
- İnsanların olaya neden farklı yaklaştığını anlamaya çalışın
- İnsanları, başkalarının fikirleri üzerine görüş inşa etmeye teşvik edin
- Uzlaşı sağlanma nedeni insanların daha fazla tartışmak istememesi mi; test edin (herkes gerçekte ikna oldu mu?)
- Uzlaşı sağlanan konu, öngörülen hedef açısından bir anlam taşıyor mu?
- Ne şekilde uzlaşı sağlandığını anlamaya çalışın (etki altında kalmış olabilecek kişiler olabilir mi?)

OTURUMLAR SIRASINDA GEREKLİ BECERİLER

KARŞIT GÖRÜŞLERİ TEŞVİK ETMEK

Filozoflar "tez/antitez/sentez" kavramından söz eder. Yapıcı eleştiri, ne yapılacağına karar verilmeden önce, sorunun farklı bakış açısından da değerlendirilmesini sağlar. Deneyimli kolaylaştırıcılar bunu şu şekilde yapar:

- Karşıt görüşlerin ortaya konulabileceği sorular sorarak (bkz. sayfa 76)
- "Farklı bir çerçeve" sunarak ve/veya yaratıcı çözüm bulma tekniklerinden yararlanarak (bkz. sayfa 88-98)

Kolaylaştırıcının, karşıt görüşler neticesinde çıkacak anlaşmazlıkları giderebilme konusunda da yetenekli olması beklenir. Bunun için:

- Başkalarına karşı gösterilen olumsuz davranışlar sonrasında, üzerinde anlaşılan temel kurallar yeniden hatırlatılmalıdır
- Bu tür durumlarda gereken yaklaşımın, "sorunlara karşı acımasız olun, insanlara karşı değil" olduğu tekrar vurgulanır





ÖNEMLİ VE ÖNEMSİZ KATKILAR ARASINDA AYRIM YAPMAK

En önemli, aynı zamanda da en zor becerilerinden biridir. Kolaylaştırıcının katılımcılar ve konu hakkında detaylı bilgi sahibi olması durumunda, bunu yapmak daha kolaydır. Ne var ki durum genellikle böyle değildir, hatta genelde de tam tersidir. Kolaylaştırıcıdan yararlanmanın temel nedeni, içeriği/konuyu bilmediği için tarafsız olabileceğidir. Bu nedenle, şu şekilde hareket etmeliyiz:

- Yapılan katkıların her zaman oturum hedefleriyle ilişkili olmasını sağlayın
- Yapılan katkılar ve insanlara verilen tepkiler açısından, katılımcıların beden dilini izleyin (**Katılımcılar**, en çok hangi konulara önem veriyor? **Katılımcılar**, tartışma sürecinde en çok kime önem veriyor?)
- Kararlar üzerinde kurumsal baskı olup olmadığı konusunda ipuçlarını gözleyin (**Katılımcılar**, kurum açısından en çok hangi konulara önem veriyor? En çok kimi dinliyor/onaylıyor?)



ORTAK KONULARI ANLAMAK

Kolaylaştırıcılığın esası, ortak bir zemin üzerinde fikir birliği oluşturmak ve kararlar almaktır. Bunun için önemli bir beceri, ortak zeminin ne olduğunu anlamaktır. Bu açıdan en iyi öğretmen de deneyimdir. Bu itibarla, grubun ortak bir zemin üzerinde olup olmadığı konusunda şüpheye düştüğünüzde;

- Görüş oluşturma sürecine yardımcı olmak için, ilave açıklamalar isteyerek, insanların kafasından geçenleri ve tereddüt ettiği konuları anlamaya çalışın
- Görüş birliği oluştuğunu (ya da oluşmadığını!) anlamak için, farklı kişiler tarafından sık kullanılan kelimeler ve ifadeleri takip edin

GRUBU CANLANDIRMAK

Zaman zaman, son derece verimli yürütülen oturumlarda bile grubun enerjisi azalabilir. İyi bir kolaylaştırıcı, bu tür durumları anında fark ederek, aşağıda açıklandığı şekilde hızlı tepki verecektir:

- Grubu harekete geçirecek fikirler/ yöntemler geliştirilmesi
- Tartışmanın değerinin yeniden vurgulanması
- Konuya yeterince katkı yapmamış katılımcıların sürece dahil edilmesi
- Daha önce yararlı katkılarda bulunmuş olmakla birlikte, sonrasında sessiz kalan katılımcıların sürece dahil edilmesi





GRUBU HAREKETE GEÇİRMEK

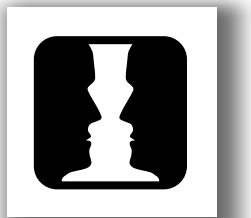
Çok fazla kolaylaştırıcılık seansı, bir karar verildiğinde değil, bittiği zaman herkes "iyi hissettiğinde" sona erer. Kolaylaştırıcılık oturumu bir amaca ulaşmak için düzenlendiğinden, kolaylaştırıcının şunları yapması gerekiyor:

- Beyin fırtınası uygulaması seçenekleri
- Konuların önceliklendirmesi konusunda etkin teknikler geliştirmek
- Karar verme konusunda etkin yöntemler geliştirmek
- Grubun kararları uygun şekilde ifade etmesine yardımcı olmak
- Görev ve sorumlulukların belirlenmesine yardımcı olmak

Oturum sonu değerlendirmesi

İyi bir kolaylaştırıcı olarak, her oturum sonunda şunları yapmanız gerekiyor:

- Oturum sürecini özetleyin
- Üzerinde uzlaşı sağlanmış önemli konuları hatırlatın
- Eylem planını bir kere daha anlatın



İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİ

SORU SORMA



Gereken soruları sorma becerisi, bir kolaylaştırıcının başarısı açısından hayati önem taşır. Elde ettiğiniz bilgiler, ancak sorduğunuz sorular kadar iyidir.

Kapalı sorular (sadece tek bir cevabı vardır)
Bazen bir gruptan somut bilgi toplamak gerekir ve gereken şekilde uygulanan kapalı soru sorma tekniği bu süreçte size oldukça faydalı olacaktır. "**Kim, ne, ne zaman, nerede?**" soruları size kesin bilgi verecektir. Sorunuza "özellikle?" ve "tam olarak?" gibi kelimeler eklerseniz, daha da net bir yanıt alırsınız.

Açık sorular (çok sayıda cevabı vardır)
Kolaylaştırıcılığın tüm aşamalarında, açık sorular, açık tartışmalar yapılmasını sağlar.

Örnekler:
"... **konusunda**, yaşananları bana anlatır mısınız?"
"... olduğunda, **nasıl** hissediyorsunuz?"
"Sizce bunlar **neden** yaşandı?"
"... olmuş olsaydı, siz ne yapardınız?"

İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİ

DİNLEME

Bir kolaylaştırıcı olarak, dinlemek için konuşmak zorundasınız!

Bunun anlamı da dinlediğinizi göstermeniz gerektiğidir. Dinlediğinizi göstermenin yolu da yansıtıcı sorular sormak veya bir kişi konuştuktan sonra aklınıza gelenleri "yeniden formüle etmektir". **Aktif** dinleme, kolaylaştırma süreci açısından hayati önem taşır. Muhtemelen her kolaylaştırıcı açısından en **önemli** beceridir.

Etkili dinleme, size aktarılmakta olan mesajı, hiçbir detayı atlamadan, kendinizi tamamen karşınızdaki kişiye vererek dinlemek anlamına gelir:

- Söyledikleri ile uyumlu olup olmadığının anlaşılması açısından beden dillerini izlemek
- Ne tür kelimeler kullandıklarını takip etmek; konuşurken hangi bağlamdan nereye ulaştıklarını anlamaya çalışmak
- Anlattıklarının, önceden ortaya konan görüşlere uygun olup olmadığını belirlemek
- Belirsiz konular üzerine tahminde bulunmak yerine, doğru anlamış olup olmadığınızı teyit etmek üzere, anlatılanları kendi kelimelerinizle özetlemek



GERİBİLDİRİM 1



Geribildirim, özellikle eğitim amacıyla düzenlenmiş kolaylaştırma oturumları açısından önemli bir unsur olabilir.

İnsanlar en çok neyi iyi yaptığı konusunda içten geribildirim aldığında veya önündeki engelleri aşmanın yollarını bulmak için yapıcı yardım aldığında gelişir ve ilerler.

Bir grup veya kişiye geribildirim verme konusunda kolaylaştırıcılık yapmanız istendiğinde, şu üç soru üzerinde düşünülmesine yardımcı olun:

1. **Neyi iyi yaptınız?**
2. **Daha da iyi nasıl yapabilirdiniz?**
3. **Daha da iyisini yapmaktan alıkoyan neydi; gelecekte daha da iyi yapmak için planınız nedir?**

İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİ

GERİBİLDİRİM 2

OZ BÜYÜCÜSÜ FAKTÖRÜ

Teneke Adam, Aslan ve Korkuluk'a istediklerini veren Oz Büyücüsü gibi, biz de insanlara mükemmel oldukları duygusunu vermeliyiz! Sıklıkla, bulunduğumuz konumdan kaynaklanan otorite eksikliğimiz nedeniyle, kişisel gelişim açısından ne denli etkin bir gücümüz olabileceğini unutabiliyoruz.

Mevcut olumsuz benlik imajlarını kabullenmek yerine, insanlara başarılı ve yetkin oldukları zaman gerçekte ne denli iyi bir konumda olabileceklerini gösterebilirsek, bu şekilde başarılı ve yetkin olma şansları çok daha yüksektir. Kendilerinin iyi yaptığı şeylere odaklanalım, o alandaki potansiyellerini anlamaya çalışalım ve tüm potansiyellerinden yararlanabilmeleri için, tüm hedeflerine kusursuz bir şekilde ulaşmış gibi geribildirimde bulunalım.

- Güçlü yönlerini daha çok geliştirin
- Yüreklendirin, cesaretlendirin, zeki ve güçlü hissetmelerini sağlayın
- Kendileriyle gurur duyabilmelerini sağlarsanız, Oz Büyücüsü'ne giden ve istedikleri her şeyi elde edebilecekleri sarı tuğlalı yola çıkmaya hazır olacaklardır!



SAYFA 57'DE YER ALAN KOLAYLAŞTIRICILIK EĞİTİMİ TON FARKLARINA TEKRAR BAKIN



SUNUM SIRASINDA YAŞANABİLECEK SORUNLAR

Sürece nezaret, beyin fırtınası, müzakerede kolaylaştırıcılık veya katılımcı tarafından yönetilen Sokratik yönlendirme sırasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların, **iki veya daha fazla katılımcı** arasında ortaya çıkması muhtemeldir.

Sunum yaparken, bir konuyu açıklarken, eğitim sırasında ya da sizin yönettiğiniz Sokratik yönlendirme oturumundaki anlaşmazlıkların, **kolaylaştırıcı ile bir veya birden fazla katılımcı** arasında ortaya çıkması muhtemeldir.



SORUN, aşağıdakilerle ilgili anlaşmazlıklarda ortaya çıkabilir:
• Mesaj • Müşteri • Süreç • Kolaylaştırıcı • Katılımcılardan biri veya daha fazlası

İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİ

SUNUM SIRASINDA YAŞANABİLECEK SORUNLAR

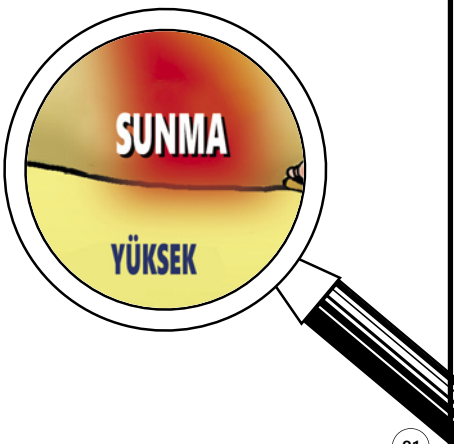
Bir katılımcı itirazda bulunduğunda veya "sizinle inatlaştığında":

POZİSYONUNUZU KORUYUN

Görüşünüzü farklı şekilde yeniden ifade edin.
İkna etmek için farklı argümanlar kullanın.

KAÇINMANIZ GEREKENLER

Müdahaleyi görmezden gelmeyin.
Sorulara sonra sıra geleceğini söylemeyin.
Sorusu oranların, itirazlarını yazı tahtası üzerine "park etmesini" istemeyin.



BİR KONU AÇIKLARKEN YAŞANABİLECEK SORUNLAR

Bir katılımcı itirazda bulunduğunda veya sizinle aynı görüşte olmadığında:

ÖNCE ERTELEYİN

Açıklamanız bittikten sonra tartışmaya vakit kalacağını söyleyin.

SONRA TARTIŞIN

Vurgulamak istediğiniz konuyu açıklığa kavuşturmak için kısaca tekrar açıklayın.
Örneklerle destekleyin.
Açıklamanıza yeni öğeler ekleyin.



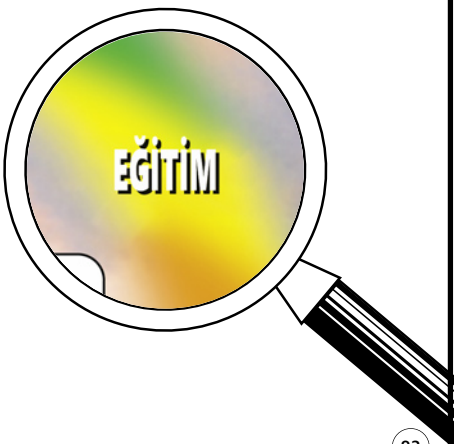
EĞİTİM VERİRKEN YAŞANABİLECEK SORUNLAR

Bir katılımcı itirazda bulunduğunda veya sizinle aynı görüşte olmadığında:

ASGARİ müşterekte anlaşarak, kendi görüşlerini de konuya dahil edin.

İTİRAZLARINI dinleyip, onu anladığınızı teyit edin ve kendi fikrinizi yineleyin.

SONRAYA BIRAKIN ve eğitim tamamlanınca değerlendirin.



SOKRATİK YÖNLENDİRME SÜRECİNDE YAŞANABİLECEK SORUNLAR

Bir katılımcı itirazda bulunduğunda veya sizinle aynı görüşte olmadığında:

YANSITMA/DİĞERLERİNE YÖNLENDİRME
Doğru anlayıp anlamadığınızı teyiden, kendi cümlelerinizle konuyu tekrar açıklayın.
Görüş vermeleri için diğerlerine yönlendirin.

SORUN
İtiraz eden kişinin görüşlerini sorgulayabilmesini sağlayacak sorular sorun.

BİRLİKTE ÇALIŞIN
İtirazı kabul edin ve gruptan bu konuyu da oturum sonuçlarına/çıktılarına dahil etmesini isteyin.



İki veya daha fazla katılımcı arasında sorun yaşanırsa:

YÖNLENDİRİN
"Haklı" olanın hangisi olduğunu anlamaya çalışıp, grubu da bu sonuca ulaşacak şekilde yönlendirin.

MÜZAKEREDE KOLAYLAŞTIRICILIK YAPARKEN YAŞANABİLECEK SORUNLAR

İki veya daha fazla katılımcı arasında sorun yaşandığında, aşağıdakilerden birini yapmalarını sağlayın:

BEKLETİN ve anlaşmazlığı daha sonra çözmelerini isteyin.

UZLAŞI sağlarken, "farklılıkları bir kenara bırakın".

İŞBİRLİĞİ yapmalarını isteyerek bir kazan/kazan çözümü bulmaya çalışın.



BEYİN FIRTINASI/SÜRECE NEZARET SIRASINDA YAŞANABİLECEK SORUNLAR



Beyin fırtınası sırasında, iki veya daha fazla katılımcı arasında sorun yaşandığında:

Daha önce birlikte kararlaştırılmış ve herkesin tabi olduğu temel kuralları **TEKRAR HATIRLATIN** (bkz. sayfa 22).

Sürece nezaret sırasında, iki veya daha fazla katılımcı arasında sorun yaşandığında:

AYNALAMA

Yargılayıcı olmayan ancak tüm grubun olup biteni görmesi ve harekete geçmesine yardımcı olan yansıtıcı ifadeler kullanın.



ÇÖZÜM BULMA TEKNİKLERİ

ÇÖZÜM BULMA TEKNİKLERİ

1. BEYİN FIRTINASI



Hangi tekniği kullanacağınız konusunda tereddüt ediyorsanız, beyin fırtınasını her durumda kullanabilirsiniz! Temel kurallarla ilgili bir hatırlatma aşağıda yer alıyor:

- Bir yazı tahtası/pano üzerinde çalışarak, sırayla her katılımcıdan sorun için bir çözüm önermesini isteyin
- **Tüm** görüşleri yazı tahtası üzerine yazın ve seçimin kolayca yapılabilmesi için numaralandırın
- Görüş vermeleri için katılımcıları teşvik edin ve cesaretlendirin. Bir görüş vermemeleri de mümkün, ancak üst üste iki kişi "pas geçtikten" sonra, herkesin aklına gelen her tür fikri dile getirebileceği "patlamış mısır moduna" geçin; "çılgın" ve "aptalca" fikirlerin yanı sıra diğerleri üzerine "tırmanan" fikirler de teşvik edilmelidir
- Hiçbir yeni fikir gelmediği ana kadar devam edin, ardından her katılımcıya fikirlere (kendi fikirleri hariç!) istedikleri şekilde dağıtması için beş oy hakkı verin

ÇÖZÜM BULMA TEKNİKLERİ

2. NEDENLER VE ÇÖZÜMLER

"Nedenler ve çözümler", çoğu kolaylaştırma oturumunda kullanabileceğiniz, denenmiş ve test edilmiş, "güvenli" bir tekniktir.

Sorun kategorileri önceliklendirildikten sonra, katılımcıları iki veya üç küçük gruba ayırarak, her gruptan bir sorun kategorisi üzerine çalışmasını isteyin.

Bu sorun kategorisi için en az üç temel neden (beyaz tahta veya panonun sol tarafı) ve ardından bu nedenlerin her biri en az bir çözüm (beyaz tahta veya panonun sağ tarafı) bulmak üzere beyin fırtınası yapılmalıdır. "Derine inmelerini" ve makul gerekçeler bulmalarını sağlayın.

Ekip çalışması için 30 dakika süre tanıyın ve ardından sunum veya "sergi açılışı" ile sonuçların açıklanmasını isteyin.



3. KRİTİK KÜTLE

Değişimin gerçekleşmesi için ikna edilmesi gereken asıl kişiler kimler?

İnsanlar değişim için herkesi ikna etmek zorunda olmadığı anlarsa, değişim daha az göz korkutucu olur; sadece fikir liderlerini ikna etmek yeterlidir. Gerisi onları takip edecektir.

Ekiplerden bu kişileri belirlemesini ve kendilerini sürece nasıl dahil etmeyi planlandığının gruba açıklanmasını isteyin.



4. GELECEK YIL BUGÜN

Gelecek yıl bugün ve tüm hayallerimiz gerçekleşti. Her iş planı tamamlandı ve misyonumuz gerçek oldu. Şimdi geri dönün ve bu sürede neler yapmış olduğunuzu anlatın!

Hayalimizi gerçeğe dönüştürmek için arada neler oldu? Geçmiş zaman kipi kullanın.

Bu teknik, grubun morali düşükken veya değişimin önündeki engeller aşılmaz göründüğünde oldukça faydalıdır.

Alt gruplara ayırın ve her birinden "nasıl yaptık" hikâyesinin sunumunu yapmasını isteyin.





5. BOŞ ARSA

Ortak bir geçmişimiz, kurallarımız, düzenlemelerimiz, kültürümüz veya mevcut çalışma iklimimiz olmasaydı işleri nasıl yapardık? İşe yeni başladığımız için bunların hiçbiri var olmasaydı, soruna nasıl yaklaşırdık?

Kurum kültürü, alışkanlıklar veya diğer kısıtlar nedeniyle engellenen bir grup için yararlı bir tekniktir.

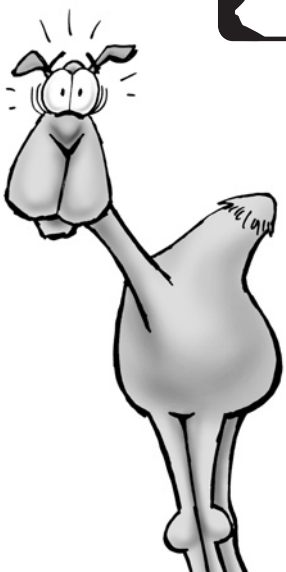
Ekiplerin bu senaryoların sonuçlarını hayal etmesini ve bulgularını gruba sunmasını sağlayın.

6. ŞART/OLSA İYİ OLUR



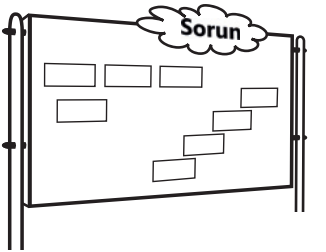
Karar alma sürecinde, bazı kişiler grup içi demokrasi konusunda takıntılı olur ve her görüşün eşit ağırlıkta olduğunu, aynı süre içinde değerlendirilmesi gerektiğini düşünür. Atı icat etmek için oluşturulmuş birçok grubun neticede bir "deve" yaratmış olmasının nedeni de budur.

"**Şart/olsa iyi olur**", grup bir soruna bir dizi farklı çözüm ortaya koyduktan sonra kullanılacak bir tekniktir. Grubun, öncelikli ihtiyaçların ne olduğunu belirlemesini sağlar. Aynı zamanda, artık vazgeçilebilir olan "olsa iyi olur" konularına verilen ağırlığın azaltılması suretiyle, çalışmanın da hızlanmasını sağlar.

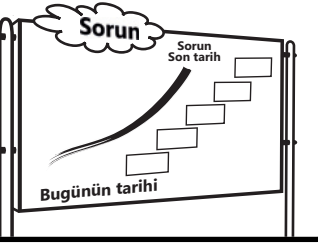


7. ZAMANIN BÜKÜLMESİ

- Sorunu tahtaya yazın ve ekip üyelerinden çözüm için beyin fırtınası yapmasını isteyin. Her öneri, sunulmadan önce ekip içinde tartışılmalı ve üzerinde anlaşmaya varılmalıdır (kartlarda/post-it'ler üzerinde)



- Tahtayı çevirmelerini, sağ üstten (yandaki şekle bakabilirsiniz) başlayarak (sorunun çözümü için son tarih), sol alta kadar (bugünün tarihi) çapraz bir çizgi çizmelerini isteyin. Her önerinin birer eylem adımı olarak tekrar yazılmasını; sürecin her aşamasının da uygun "tarihte" zaman bükülmesi çizgisi üzerinde gösterilmesini isteyin



8. KARGO UÇAĞI

Yaşanmakta olan ... sorununu (Intel, HP, Volvo, Japonya, ABD, Malezya) nasıl çözerdi?

Bu teknik, kısa bir süreyle geleneksel düşünce biçimleri veya kurum kültüründen kaynaklanan alışkanlıkların dışına çıkılmasına imkân vermesi açısından kullanışlıdır.

Gruplardan sorun üzerinde yukarıdaki XYZ'lerden biriymiş gibi çalışarak sonucu gruba sunmasını isteyin.



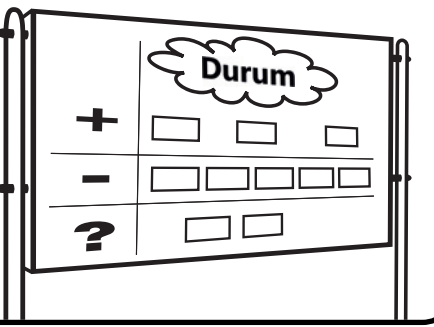
9. ARTILAR, EKSİLER VE İLGİNÇ BİLGİLER

Bu teknik, insanların bir konuyu tüm boyutları ile (avantajları, dezavantajları, daha önce gözden kaçan ancak yeni fırsatlar yaratabilecek detay konuları) dikkate almasını sağlamak üzere, Edward de Bono tarafından geliştirilmiştir.

Tahtayı üç bölüme ayırın (artılar, eksiler, ilgi çekici gerçekler) ve üç küçük grubun her birinden bölümlerden biri üzerinde çalışmasını isteyin.

Grubun bir öneri veya değişikliğe karşı olduğu durumlarda oldukça yararlıdır.

Ekipler bulgularını post-it'ler üzerine yazdıktan sonra, tahtaya yapıştırsın/gruba sunsunlar.



10. EVREKA

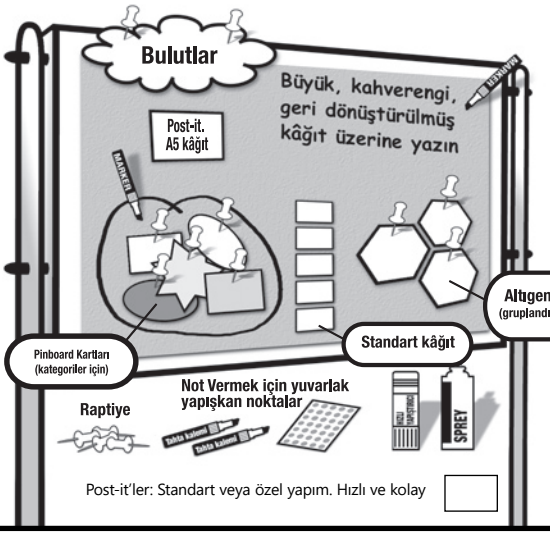
Tamamen birbirinden ilgisiz resimler arasında bir ilişki kurulmaya çalışılarak, bir sorunu mantık dışı bir şekilde çözmek için kullanılan bir tekniktir.

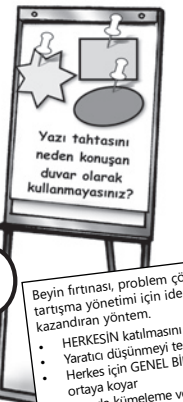
Sorunu gruba aktarmadan **önce**, rasgele üç resim seçin ve akla ilk gelen kelime üzerine beyin fırtınası yapılmasını isteyin. Kelimeleri üç farklı liste içine dağıtın ve ardından sorunu ortaya koyun.

Yalnızca, her listeden birer kelime seçilip **birleştirilerek** üretilen fikirler üzerine düşünülebilir. Sonrasında bu fikirler üzerinde çalışarak detaylandırılabilir ve uygulanabilir bir çözüm haline getirilebilir.



KONUŞAN DUVAR





Beyin fırtınası, problem çözme ve tartışma yönetimi için ideal ve zaman kazandıran yöntem.

- HERKESİN katılmasını sağlar
- Yaratıcı düşünmeyi teşvik eder
- Herkes için GENEL BİR GENEL BAKIŞ ortaya koyar
- Anında kümeleme ve kategorize etmeye yarar

Post-it'ler: Standart veya özel yapım. Hızlı ve kolay

ÇÖZÜM BULMA TEKNİKLERİ

SERGİ AÇILIŞI



Ekip çalışması sonuçlarını sunum yaparak açıklamak yerine, ekipler diğer ekiplerin eylem planı panosunu ziyaret eder (bir galeride bir "sergi açılışı" veya "özel gösterim" gibi). Her katılımcının, meslektaşlarının çalışması üzerine **sessizce** yorum yapması için üç alternatifi vardır:



Bir konuya katıldığını göstermek için kalp şekli çizmek/yapıştırmak ve konuyla ilgili ilave bir yorumda bulunmak



Bir konuya katılmadığını belirtmek için "şimşek" resmi çizmek/yapıştırmak ve anlaşmazlığın nedenini açıklamak



"Konuyla ne ilgisi olduğunu anlamıyorum" demek için soru işareti yapmak/yapıştırmak

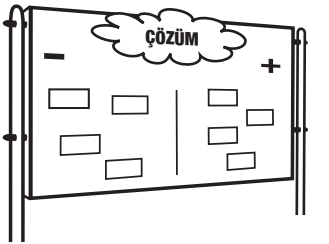
Siz de kolaylaştırıcı olarak, sergi açılışındaki kalpler, şimşekler ve soru işaretlerini açıklığa kavuşturmak üzere, nihai tartışmayı yönetirsiniz.

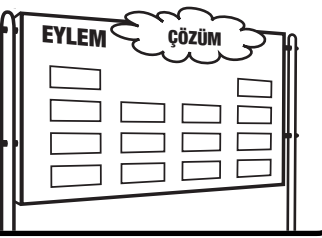
GÜÇ ALANI ANALİZİ

Güç alanı analizi, eylem planı uygulaması **öncesinde**, sorunlara getirilen çözümlerin fizibilitesini test etmek açısından güçlü bir araçtır. Mevcut problemi dikkate alarak, önerilen çözümü tahtaya yazın ve ardından tahtayı ikiye bölün.

Sol taraf, istenen duruma ulaşılmasını engelleyen tüm negatif unsurları temsil ediyor. Sağ taraf da istenilen duruma ulaşılmasını sağlayan tüm pozitif unsurları temsil ediyor. Ekip üyelerinin negatif ve pozitif güçleri bulmasını sağlayın. Öneriler sunulmadan önce (kartlara/post-it'lere veya doğrudan tahtaya yazılmadan) ve belki de **ağırlıklandırılmadan** önce, ekipçe üzerinde uzlaşı sağlanmış olmalıdır.

Tahtayı ters çevirerek, pozitif faktörlerin desteklenmesi ve negatif faktörlerin azaltılabilmesi için yapılması gerekenlerin özetini çıkarın.







YARDIMCI TUTUMLAR VE DEĞERLER



AKLIMDAN GEÇENLERİ BİR KENARA BIRAKMAM GEREKİYOR

Kolaylaştırıcıların en çok yaptığı hatalardan biri, belli bir soruna cevap ararken görüşlerini gruba empoze etmektir. Bunun nedeni genellikle kolaylaştırıcının gruptaki diğer kişilerden daha fazla deneyime sahip olması ve belki de bu özel durumu geçmişte birçok kez yaşamış olmasıdır. Grubun da konuya sizin gibi yaklaşmasını sağlamak bir an cazip gelebilir.

Ne var ki bu yaklaşım, grubun kendine en uygun çözümü bulmasını engeller. Ayrıca, sadece kolaylaştırıcının görüşlerinin dikkate alınması, sonuç üzerinde daha olumlu etkiler yaratabilecek alternatifler geliştirilmesinin de önüne geçer.

Kolaylaştırıcılar, birçok durumda, makul ve yeterli deneyime sahip insanlarla çalıştığını; başkalarına yardım etmek için tarafsız kalmak ve aklından geçenleri bir kenara bırakması gerektiğini kabul etmelidir.

YARDIMCI TUTUMLAR VE DEĞERLER

KOŞULSUZ SAYGI



Kolaylaştırıcılar, gruplar ve bireylerle yürüttükleri çalışmalar neticesinde, birçok farklı sektör hakkında bilgi edinmiş olur. Danışmanlık mesleği her zaman danışanlara karşı **koşulsuz pozitif saygı** geleneğini sürdürmüştür. Kolaylaştırıcılar açısından da süreçte her zaman ön planda tutulması gereken bir kavramdır.

Koşulsuz pozitif saygı, özetle, müşterinin kişilik özellikleri, görüşleri, görünümü, davranışları vb., ne olursa olsun, kolaylaştırıcının karşısındaki kişiyi benzersiz ve bu haliyle saygı duyulması gereken, muazzam potansiyele sahip bir insan olarak görmesidir.



Tahmin edebileceğiniz üzere, tanıştığımız pek çok insanın, en hafif tabirle bizde biraz gerginlik yaratabildiği de göz önüne alındığında, kurulması zor bir denklem bu! Bununla birlikte, kolaylaştırıcıların, "zor" müşterilere başka hiçbir şekilde yardımcı olunamayacağını anlaması da çok önem taşır.



ÖĞRETEREK DE KOLAYLAŞTIRICILIK YAPILABİLİR!

Bazı insanlar **her zaman** kolaylaştırıcılık yapılması gerektiğine inanır; bu süreç **her zaman** içerikten daha fazla önem taşır. Üzerine düşünebileceğiniz güncel bir örnek aşağıda yer alıyor

Vassili Tator, Cenevre'deki Birleşmiş Milletler'de çalışan genç ve işine bağlı bir eğitim uzmanı. Vassili'ye her insanın sınırsız potansiyele sahip olduğu ve yeni şeyler öğrenilmesi için en iyi yolun bilgi paylaşımı olduğu öğretildi. Bir yaz Vassili, binlerce yıl boyunca elektrik olmadan mutlu bir hayat yaşamış olan izole bir kabileye, benzinle çalışan bir jeneratörün nasıl kullanılacağı ve bakımının nasıl yapılacağını öğretmek üzere Papua Yeni Gine'ye gitti. Ekipman sandıklarını açtıktan ve yazı tahtalarını kurduktan sonra, etrafına üzerlerinde çok az kıyafet olan, güler yüzle kendisini izleyen yerliler toplandı. Çok fazla prova etmiş olsa da zayıf kalan yerel dili kullanarak şunları söyledi:

"Şimdi sizden üçlü gruplara ayrılarak, bu jeneratöre gereken şekilde düzenli bakım yapmak üzere yapılması gerekenleri tartışmanızı istiyorum. 20 dakika sonra, grubunuzu temsilen bir kişi, bu konuda kısa bir sunum yapmaya hazır olsun lütfen."

YARDIMCI TUTUMLAR VE DEĞERLER

TEK BİR DOĞRU YOK



Davranışsal yönetim üzerine çalışan araştırmacılar, insanları yönetmek için en uygun yolu bulmak üzere, her zaman bir "kutsal kâse" aramıştır. Bununla birlikte, son zamanlarda, durumsal liderlik ve alternatif yaklaşımların, farklılıklarla dolu bir dünyada daha değerli olduğunu kabul etmeye başladık. Bu itibarla, tüm durumlarda "tek bir doğru yol" uygulamaya çalışmak yerine, duruma uyan yaklaşımlar arıyoruz.

Burada kolaylaştırıcılar açısından çıkarılması gereken iki önemli ders bulunuyor. Birincisi; bir kolaylaştırıcının grupla birlikte çalışmasının arkasındaki temel fikir, grup ve durum için **özel olarak hazırlanmış** bir çözüm üretmektir. Kolaylaştırıcı tarafından önceden belirlenmiş **hazır çözümler** ve cevaplar muhtemelen yetersiz kalacaktır.

İkinci olarak, kolaylaştırıcılar, gruplarla birlikte çalışırken, kendi teknik ve araçlarını değiştirmeye de açık olmalıdır (özellikle grubun bu tür değişiklikleri arzu ettiği zamanlarda).

Kolaylaştırıcılığın "denenmiş ve güvenilir" yollarına bağlı kalmak, kolaylaştırıcı için rahat olabilse de grubu değişmeye ve esnek olmaya teşvik ederken, kendisinin geleneğe bağlı kalması uygun olmayacaktır.



İNSANLAR ASLA KENDİ BİLDİKLERİNİ SORGULAMAZ

Eğitmenler bunu yıllardır biliyor. Usta eğitmenler, her zaman grup tarafından üretilen görüşleri öne çıkarır ve insanların kendi kendilerine öğrenmesine yardımcı olmak için bundan yararlanır. Deneyimli eğitmenlerin, grup çalışmasının çıktılarını, her grubun gıpta edeceği bir "zafer kupası" olarak vitrinlere koyduğunu kaç kez gördünüz? Bu eğitimciler, deneyimli katılımcıları, kursun belli kısımlarını birlikte sunmaya yardımcı olmak üzere ustaca davet eder. Anlatılan konuların değerinin anlaşılmasına yardımcı olmak ve yeni kavramlar tanıtıldığında ortaya çıkan bilişsel uyumsuzluğu önlemek için de grubun deneyimlerinden yararlanır.

Kolaylaştırıcılar için de aynı şey geçerlidir! İyi olanlar, cevabın grubun içinde olduğunu, kendi rollerinin de bu cevapların ortaya çıkmasına yardımcı olmak olduğunu bilir. Bunun için de grubun sürecin tüm aşamalarını sahiplenmesini, başlıca aktörün kendisi olduğunu anlamasını sağlar. Bu çerçevede, sürecin her aşamasında, oluşan görüşler üzerinde mutabakat sağlandıktan sonra bir sonraki adıma geçilir.

Kolaylaştırma öncesinde, katılımcılar, hedefleri tanımlamaya yardımcı olmaya teşvik edilir. Her bireyin ihtiyaçları, sürecin erken aşamalarında belirlenir ve not edilir. Katılımcılar da fikirleri ve yapılması gerekenleri yazmak gibi faaliyetleri yürüterek, süreçte etkin rol alır.

İyi kolaylaştırıcılar asla tartışmaya girmez çünkü insanlar asla kendi bildiklerini....

YARDIMCI TUTUMLAR VE DEĞERLER

KOLAYLAŞTIRICILAR TARTIŞMAYI KAZANAMAZ

Bir müşteriyle yaptığınız tartışmada asla haklı çıkamazsınız! Mükemmel müşteri hizmetleri metinlerinde geçen bu söz, kolaylaştırma için de aynen geçerlidir. Bununla birlikte, tam olarak neden ve nerede yanlış yapıldığını bildiğimiz bir konuda tartışmaya girmek cazip görünür! Dinleseler ne iyi olur, olayları bizim gibi görseler, akıllarına gelebilse, vb.

Yetenekli kolaylaştırıcılar, bu tür duygusal yaklaşım ve tutumların ters etki yarattığını bilir. Bir "uzman" tarafından kendisine haksız olduğu söylenen bir insana karşı empati kurabilir. Haksız olduğunun söylenmesinden hiç kimsenin hoşlanmadığını bilir. Kolaylaştırıcılar, eğitimin "ileriye doğru yönlendirmek" anlamına geldiğini bilerek katılımcıları eğitir.



Bunu yapmak için de karşısındaki kişinin ileriye giden yolu görmesine yardımcı olacak açık uçlu sorular sorar: "Bu, uygulamada nasıl olur?" "Bu fikrin dezavantajları neler?" "Görüşleriniz çerçevesinde ortaya çıkabilecek sonuçlar ne olur?"

YARDIMCI TUTUMLAR VE DEĞERLER

SESSİZLİK DE GEREKLİDİR



Konuşmalarda ve sunumlarda bir süre sessiz kalmak, vurgu yaratmak veya dinleyicinin dikkatini çekmek için oldukça etkili bir araç olabilir. Bu tür durumlarda, sessizlik birkaç saniyeden uzun sürdüğünde, insanlar sıkılmaya başlar. Bir sonraki toplantınıza başkanlık ederken bunu kendiniz de deneyin; birinin anlamsız bir söz veya boş bir yorum bile olsa, sessizliği kırmasının ne kadar sürdüğünü görün. Sunum yapmak, toplantıya başkanlık etmek veya kolaylaştırmak bizim sorumluluğumuz olduğu için, sessizlikten rahatsız oluruz.

Ancak sessizlik de gereklidir! Kolaylaştırıcılık oturumu sırasında, bir kişi (veya bir gruba), henüz ortaya çıkmış ve üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konu hakkında zaman verilmesi gereken durumlar olabilir. Bir kolaylaştırıcı olarak göreviniz bunun gerçekleşmesini sağlamaktır.

Bazı durumlarda, grup tarafından cevaplanması ve ele alınması gereken hassas bir konu hakkında bir soru sormuş olabilirsiniz. O süredeki sessizliğiniz, cevabı alma niyetinde olduğunuzu ve sorularınıza saygı duyulması gerektiğini gösterir. Sessizlik, içe dönük bir grubun bilgileri dahili olarak işlemesini sağlamak için de kullanılabilir. Sessizliğin ne kadar sürmesi gerekiyor? Her durum farklı olsa da yaklaşık 45 saniye sonra devam etmenizi öneririz!

YARDIMCI TUTUMLAR VE DEĞERLER

NEHRİ İTTİRMEYE ÇALIŞMAYIN



Nehri ittirmeye çalışmayın; o kendi kendine akar! Kolaylaştırıcılar tarafından kullanılan bu ifade, bir grubu kendi başına ulaşamayacağı bir çözüme zorlamamanız gerektiğini anlatan eski bir atasözüdür.

Kolaylaştırıcılar çekmeli mi yoksa itmeli mi? Cevap grubun yapısına göre değişecektir.

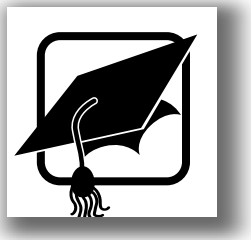
Bazı kolaylaştırıcılar, bir grubu başlangıçta istediğinden daha ileri gitmeyecektir. Bunun iki boyutu vardır. Kolaylaştırıcılar grubu daha fazla iş yapmaya zorlayabilir, ancak aynı zamanda grubu daha fazla açıklama yapmaya ve sorunlara neden olan hassas konularda daha derine inmeye de zorlayabilir.

Kolaylaştırıcının, yalnızca görevi tamamlayacak enerji olduğunu hissettiği durumlarda işi tamamlaması için grubu zorlaması gerektiği görüşündeyiz. Özel ve hassas konularda yapılan yönlendirmeler, ancak grubun da bu konuda işbirliği yapmaya istekli olduğu durumlarda devam ettirilmelidir.

Kolaylaştırıcılar için zorluk, nehri itmesi mümkün olmasa da bir şekilde denize ulaşmasını sağlamak gereğidir!

NOTLAR





VERİ TABANI
Kolaylaştırıcılar için yararlı teoriler

VERİ TABANI

ÖĞRENME TARZLARI



Bazı insanlar yeni bir şeyi denedikten sonra konu hakkında düşünerek, bazıları ise önce düşünüp sonra deneyerek öğrenir. Dört temel öğrenci türü vardır:



Aktivist
Yeni bilgi veya becerileri hemen test edip, sonrasında düzelterek öğrenir



Yansıtıcı
Harekete geçmeden önce öğrendiğini nasıl uygulayacağını kapsamlı bir şekilde değerlendirerek öğrenir



Teorisyen
Öğrenmekte olduğu konunun belli modeller ve teorilerle ilgisini kurarak öğrenir



Pragmatist
Son derece pratiktir; işine yarayan ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan şeyleri öğrenir

Honey ve Mumford'dan uyarlanmıştır; "Using your learning styles", 1986

VERİ TABANI

EKİP GELİŞİMİNİN DÖRT EVRESİ



Form	Yeni kurulmuş bir ekipte, üyeler kabul edilebilir grup davranışının sınırlarını yavaş yavaş anlamaya başlar. Zaman içinde, kendilerini birer katılımcı olarak kabul ettirmek ister ve dışlanmaktan endişe eder.
Fırtına	Fırtına aşamasında, üyeler görevin zor olduğunu fark eder ve yeterli gelişim sağlanamadığı için sabırsızlık göstermeye başlar. Ekibin yapması gereken işler hakkında tartışılır, herkes sadece kendi geçmiş iş deneyimine dayanarak kendini haklı düşünür, işbirliğine karşı direnir, öfkeli ve/veya inatçı olur.
Norm	Norm oluşturma aşamasında, üyeler farklı işler ve sorumluluklar konusunda belli bir uzlaşı sağlar. Kurallar ve davranışsal normlar oluşturulması gerektiğini anlar. Rekabetçi ilişkiler daha işbirlikçi hale gelir ve ekip üyeleri işbirliği içinde çalışmaya başlar.
Performans	Nihayetinde, performans aşamasında, ekip üyeleri birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini keşfeder, rollerini anlar, kabul eder ve hedeflerine ulaşmak için sinerji içinde çalışır.

B.W. Tuckman'dan uyarlanmıştır: "Developmental Sequence in Small Groups", 1965

VERİ TABANI

NLP



Nöro linguistik programlamanın (NLP) temel dayanağı, insanların kavramları aşağıdaki üç yoldan biri veya bileşimi ile sembolize ederek düşünmesidir:

Görsel - Resimleri görür

İşitsel - Ses ve gürültüyü duyar

Kinestetik - Diğer duyularını (dokunma, tat, koku) kullanır ve hisseder

Her bireyin kişisel bir kanal tercihi olduğu gibi, bilgi işlemek için geliştirdiği kişisel bir stratejisi de vardır.

Bazılarımız konuşurken ve düşünürken imgeleri kullanırız, bazılarımız görmek veya duymaktan ziyade hissederiz, vb. İnsanlar kendilerini belli şekillerde düşünmeye programlama eğilimindedir. Bu durum, olayları farklı bir şekilde sembolize etmesine yardımcı olacak şekilde değiştirilebilir. Uygun "çapalar" veya hatırlatıcılarla, yeni düşünme biçimleri sonrasında da kalıcı hale gelebilir.

Eğitmenler, katılımcıların bilgileri farklı şekilde işleyeceğinin, bu nedenle de bilgi aktarım kanallarını zaman zaman değiştirmeleri gerektiğinin farkında olmalıdır.

VERİ TABANI

UYUMSUZLUK VE KENDİNİ HAKLI ÇIKARMA

Çok uzun süredir ve sorgulamaya bile gerek duymadan inandığımız bir fikrimizle çelişen bir bilgiyle karşı karşıya kaldığımızda, "bilişsel uyumsuzluk" yaşarız.

Bu uyumsuzlukla başa çıkmak için iki alternatif bulunuyor:

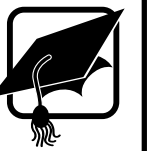
1. **Fikrimizi değiştirmek**
2. **Kendimizi haklı çıkarmak**
   - Bilgi kaynağını itibarsızlaştırmak
   - Görüşümüze uyacak şekilde bilgiyi çarpıtmak
   - Mevcut görüşümüzü desteklemek için alternatif kanıtlar aramak



Elliot Aronson'dan uyarlanmıştır.

VERİ TABANI

KONTROL ODAĞI



"Kontrol odağı" terimi, bireylerin olaylarda sorumluluğu kendi **içlerindeki** ya da kontrolleri **dışındaki** faktörlere atfetme şeklini tanımlar. Kontrolün kendisinde olduğuna inanan kişilere içsel odaklı denir. Bu insanlar kendilerini hayatlarının kontrolünde görür. Hayatlarının kader, şans ve etkili insanlar gibi dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğine inananlar ise **dışsal odaklı** olarak adlandırılır.

İçsel odaklı kişilerin daha olgun, kendine güvenli ve sorumluluk sahibi olması, aynı zamanda daha yüksek iş tatmini ve katılımcı bir yönetim tarzı olması daha mümkündür. Dışsal odaklı kişilerin ise gerçeklerle baş edebilme olasılığı daha düşüktür. Genellikle gerçekçi olmayan iş hedefleri belirlerler. İçsel odaklı kişiler kendilerini daha iyi yönetir, olaylar üzerinde de daha fazla sorumluk üstlenir.

Tartışma sırasında, içsel odaklı insanlar daha çok ikna yolunu kullanırken, dışsal odaklı insanlar tartışmayı kazanmak için tehdit yolunu kullanır. Ekip seçiminde, içsel odaklıların kendilerine eşit (veya daha yetenekli) kişilerle ekip kurma olasılığı daha yüksektir. Dışsal odaklılar kendilerinden daha düşük yeteneğe sahip kişileri seçecek ve daha az yetki verecektir.

Kontrol odağı sonradan öğrenilmiş bir davranıştır ve değiştirilebilmesi mümkündür. Kişinin içinde bulunduğu durum hakkında farkındalık sağlayan eğitim programları ile değişim süreci veya mekanizmaları hakkında bilgi edinilmesi, istenilen sonuca ulaşılmasına yardımcı olabilir.

VERİ TABANI

ÇÖZME, TAŞIMA, YENİDEN DONDURMA

Çözme, taşıma ve dondurma olarak bilinen çok basit bir prosedürdür. Yine de sadeliğine rağmen basit değildir ve özenli bir şekilde uygulanması gerekir.

Kurt Lewin, değişim zamanlarında aşağıdakilerin hayati önem taşıdığını öne sürer:

- Bir dizi teknik kullanarak, davranışlarda sabit ve donmuş haldeki unsurların **eritilmesi** (çözme)
- Tüm sistemin yeni bir operasyonel seviyeye **çıkarılması** (taşıma)
- Yeni sistemi, eski usullere geri dönmeye veya istenmeyen diğer sonuçlara karşı **koruma** (dondurma)

Bu yaklaşımı kullanan kurumlar, değişim ihtiyacını kabul ederek işe başlar (çözülme); sonrasında bir amaç üzerinde ortak bağlılık oluşturur ve enerjiyi ortaya çıkarır (taşıma); son olarak da yeni sistemi kurumsallaştırır (dondurma). Bu teori, Lewin'in literatüre yaptığı birçok önemli katkıdan sadece biridir.



VERİ TABANI

GÜCÜN TEMELLERİ



Güç, başkalarının düşüncelerini veya eylemlerini etkileme yeteneğidir. Güç, sahip olan kişinin kendi algısından çok, diğerlerinin bu konudaki algısıyla oluşur.

French ve Raven, gücün kendi başına bir varlık olmadığını ortaya koyar. Bu, beş güç temeli aracılığıyla, başkalarını etkileme yeteneğidir.

- **Zorlayıcı** güç, ceza veya tehdit yoluyla ve diğerinin istekleri üzerinde kontrol sahibi olma yoluyla kullanılır
- **Ödül** gücü, bir kişiye iyilik yapabilme veya yarar sağlayabilmektir
- **Referans** gücü, sizi memnun etmek isteyen bir başkası için çekici olmaktır
- **Uzman** gücü, herkeste bulunmayan bir yetkinliğe sahip olmaktır
- **Meşru** güç, belli haklara bağlı bir makamda bulunmaktır

Yukarıdaki beş temele, sonraki yazarlar tarafından **bilgi ve bağlantı** gücü de eklenmiştir.

KURUMSAL GELİŞİM

BİR TANIM



"Gelişim olmadan da büyüme sağlanabilir ki bunun tam tersi de mümkündür. Örneğin, bir mezarlık ya da bir çöp yığını gelişmeden büyüyebilir. Bir ulus, şirket veya bir kişi de büyümeden gelişebilir ... Gelişim, elde edilmiş olanların değil, kapasite ve potansiyelin artmasıdır... Kişinin ne kadar çok şeye sahip olduğundan çok, sahip olduklarıyla neler yapabileceğiyle ilgilidir."

(Ackoff, 1981)

VERİ TABANI

KÜLTÜR

BİR TANIM



"Bir kurumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan, bilinç altına işlemiş, gerek kurum içi gerekse de kurum dışı yaklaşımı 'her zaman varmış' gibi tanımlayan temel varsayım ve inançlar. Bu varsayım ve inançlar, bir grup içinde yaşanan sorunlara verilen öğrenilmiş yanıtlardır. Sorunları her seferinde en etkin şekilde çözdükleri için sorgulanmaz ve her zaman doğru kabul edilir. Derinlerde yatan bu kabulleniş, kültürün özü değil de sadece tezahürü olan ya da yüzeyinde kalan 'eserler' ve 'değerler'den ayırt edilmelidir."

(Schein, 1985)

VERİ TABANI

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİREN KEHANET



Üzerinde çok durduğumuz konular zihnimizde giderek büyür ve kendi kendini güçlendirmeye başlar.

Karşımızdaki kişinin düşmanımız olduğuna inanırsak, düşmanca ve hatta saldırgan bir tutum almamız muhtemeldir. Başlangıçta bu şekilde bir yaklaşımları olmasa dahi, etkileşime girdiğimiz insanlar da bu tavrımızı olumsuz bir çerçevede değerlendirebilir. Davranışımızı sebepsiz bir saldırı olarak da görebilir ve bu durumda benzer bir yanıt vermesi de muhtemeldir. O an, başlangıçtaki önyargılarımız doğrulanmış olacak, kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet haline gelebilecektir.

Cevap, bilinçaltımızın şaka kaldıramadığını anlamaktır. Kafamızın içinde hiç durmadan devam eden olumsuz iç konuşmayı, irademizi kullanıp olumlu bir düşünceyle yer değiştirirsek, kendini gerçekleştiren bir kehanete dönüştürülebilir.

Kolaylaştırıcılar, kendi kendini gerçekleştiren kehanet konusunu akıllarında tutarak bu açıdan tam bir kontrol sağlamış olmalıdır; bu durumun olumsuz etkilerine karşı panzehir sayfa 103'te yer alan "Koşulsuz Saygı"da bulunabilir.

REFERANSLAR VE OKUMA ÖNERİLERİ



The Action Learning Handbook: Powerful Techniques for Education, Professional Development and Training, I. McGill and A. Brockbank, RoutledgeFalmer, 2004

Corporate Learning: Proven and Practical Guidelines for Building a Sustainable Learning Strategy, M. Dilworth and F. Bordonaro, Wiley & Sons, 2005

The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs, C.J. Bonk and C.R. Graham (eds), Pfeiffer, 2006

Managers Learning in Action, D. Coghlan et al. (eds), Routledge, 2004

The Strategic Use of Stories in Organisational Communication and Learning, T.L. Gargiulo, Sharpe, 2005

Learning and Development, R. Harrison, Chartered Institute of Personnel & Development, 2005

A Practical Guide to Learning in the Workplace, S.A. Malone, The Liffey Press, 2005

Psychology and Adult Learning, M. Tennant, Routledge, 2006

Yazar Hakkında



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

Master Trainer Enstitüsü'nden Richard Bradley'e, dünyanın her yerinden katılımcılara, yönetim kurslarında bu ipuçları ve tekniklerin oluşturulmasına yardımcı olduğu için teşekkür ediyorum.

İletişim: Richard@mastertrainer.ch veya www.mt-institute.com

Yazar Hakkında



Dr Paul Donovan
Paul, İrlanda Maynooth Ulusal Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Eğitim ve Öğrenim Okulu Direktörü. Batı Avrupa ve Asya'da birçok farklı insan kaynakları gelişimi projesi yürüttü ve yönetici olarak da derin bir deneyimine sahip.

Paul'ün mesleki ilgi alanları arasında; zaman alıcı ve yüksek maliyetli değerlendirme girişimlerine karşı etkili bir alternatif olarak, kullanımı kolay eğitim ve gelişim müdahalelerinin araştırılması ve değerlendirilmesi yer almaktadır. Yöneticilik serisinde yedi kitabın editörlüğünü yapmıştır.

İletişim
Paul ile iletişime geçmek için, paul.donovan@nuim.ie adresine e-posta gönderin veya 00 353 1 7086627 no'lu telefonu arayın.