İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ

DENEYİMSEL ÖĞRENMENİN İŞLETME EĞİTİMİNDEKİ YERİ VE EĞİTİM OYUNLARININ ROLÜ

Prof. Dr. Alev KATRİNLİ
Yrd. Doç. Dr. Gonca GÜNAY
Burcu GÜNERİ ÇANGARLI

Akademik evlat ve torunlarından

Prof. Dr. Bülent Himmetoğlu'na

ÖNSÖZ

I973 yılında üniversiteye başladığımda Türkiye'de klasik bir eğitim sistemi egemendi. Özellikle İktisat ve İşletme alanında eğitim görenler özellikle Alman eğitim sisteminin etkisi altında ezberci bir eğitim almaktaydı. Düşünmek ve yorumlamak öğrenci için gereksiz görülmekteydi. Zaten sınıflar da kalabalıktı ve öğrencinin derse katılmasını isteklendiren bir eğitim yapılması çok güçtü.

Ben lisans eğitimimi Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde aldım. Devrin klasik eğitimine karşın bizim dönemimizde çok az sayıdaki hocamız bize uygulamalı bir eğitimin ne kadar önemli olduğunu, öğrenciye katkısının ne kadar büyük olduğunu anlatmayı başardı. Örnek olaylar ve oyunlarla yaptığımız dersler hem öğrenci olarak düşünmemizi ve katkıda bulunmamızı, hem gerçek hayatı daha yakından tanımamızı hem de derste eğlenceli saatler geçirmemizi sağladı.

Ben yine aynı Üniversitede uygulamalı eğitim yandaşı, o devrin koşullarına göre çok açık görüşlü bir hocanın yanında asistan olarak göreve başladım. Asistanlığımdan buyana her dersimi uygulamalı olarak yaptım. Her aşamada öğrencilerden geribildirim alarak uygulamaları yeniden düzenledim ya da günün değişen koşullarına uyarladım. Öğrenciyi uygulamayla hep iç içe tutarak daha aktif olmalarını, yaşamda karşılaştıkları her olayı derslerde gördükleriyle bütünleştirebildiklerini

sağlamaya çalıştım. Benim yetiştirdiğim öğretim elemanları da bu sistemi benimsedi. Onlar da derslerini örnek olay uygulamalarıyla, çeşitli roller ve oyunlar oynatarak geçirdiler ve böylelikle dersi derste öğretmeye çalıştılar. Bu sistemle biz daha çok düşünen, daha derin tartışabilen ve gerçek hayatta karşılarına çıkan ve çıkması olası olaylara daha bilimsel ve eleştirici gözle bakmasını öğrenen öğrenciler yetiştirdiğimizi düşünüyoruz.

Bu kitap yılların deneyiminin sadece bir kısmı. Bu deneyimleri çalışma arkadaşlarımla bir araya getirip sizlere sunmayı düşündük. Umarım siz de keyif alısınız.

Bana bu eğitim sistemini benimsemeyi öğreten tüm hocalarıma, bu alanda birlikte çalıştığımız tüm asistanlarıma ve birlikte keyifli dersler geçirdiğimiz öğrencilerime sonsuz teşekkürler.

Prof. Dr. Alev KATRİNLİ

DENEYİMSEL ÖĞRENMENİN İŞLETME EĞİTİMİNDEKİ YERİ VE EĞİTİM OYUNLARININ ROLÜ

"Hayat ileriye doğru yaşanır, geriye doğru anlaşılır."
S. Kierkegaard

"Okudum, unuttum. Gördüm, hatırladım. Yaptım, öğrendim."
Konfüçyüs

Öğrenme ve öğrenme sürecinin etkililiğini geliştirecek faktörler çok eski çağlardan beri ilgi çeken konular arasında yer almaktadır. Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabeti ve bu rekabete dayalı olarak bilgiye verilen önemin gelişmesini dikkate aldığımızda bu konuların önemi de gittikçe artmaktadır. Özellikle işletme eğitimine odaklandığımızda, öğrenme sürecinde teori ve deneyimi bir araya getirmenin kabul gören bir yaklaşım olduğunu görürüz. İşte bu nedenle kitabın bu bölümünde, deneyimi odağa alan deneyimsel öğrenmenin ne olduğu ve bu yaklaşımı destekleyen düşünürlerin görüşleri ortaya konularak, eğitim oyunlarının deneyimsel öğrenmedeki rolü açıklanacaktır. Bir sonraki bölümde ise, bu açıklamalara dayalı olarak, örgütsel davranış konuları kapsamında yararlanılabilecek eğitim oyunları sunulacaktır.

Deneyimsel Öğrenme ve Temellerini Oluşturan Görüşler

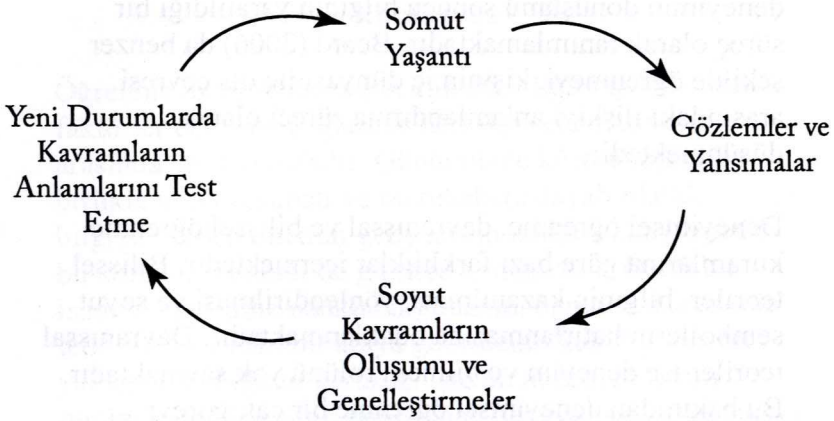
Düşünürler, öğrenmeyi, eğitim ve öğretim veya deneyimler sonucu, bilgi, tutum ve davranışlarda ortaya

çıkan göreceli değişim olarak tanımlamaktadır (Robbins & Judge, 2009; Wrench & Wrench, 1973:98). Bu tanımda göze çarpan nokta öğrenmenin deneyimler sonucu ortaya çıkabildiği görüşüdür. Hatta bazı düşünürler deneyimi öğrenmenin merkezine yerleştirmektedir. Deneyimsel öğrenme konusundaki temel eserlerden biri olan "Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development" kitabının yazarı olan Kolb (1984:38), öğrenmeyi, deneyimin dönüşümü sonucu bilginin yaratıldığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Beard (2006) da benzer şekilde öğrenmeyi, kişinin iç dünyası ile dış çevresi arasındaki ilişkiyi anlamlandırma süreci olarak düşünmektedir.

Deneyimsel öğrenme, davranışsal ve bilişsel öğrenme kuramlarına göre bazı farklılıklar içermektedir. Bilişsel teoriler, bilginin kazanılması, yönlendirilmesi ve soyut sembollerin hatırlanmasına odaklanmaktadır. Davranışsal teoriler ise deneyim ve bilincin rolünü yok saymaktadır. Bu bakımdan deneyimsel öğrenme bir çatı görevi görmekte; deneyimi, algıyı, bilişi ve davranışı bir araya getirmektedir (Mutlu & Aydoğdu, 2003).

Deneyimsel öğrenmenin temellerini Lewin, Piaget ve Dewey'e ait görüşler oluşturmaktadır. Lewin'in sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanında yaptığı çalışmalarda özellikle örgütsel gelişim için ortaya çıkardığı T-grupları, laboratuar eğitimi ve eylem araştırması (action research) adlı metotları deneyimsel öğrenmenin önemini vurgulamaktadır. Lewin'e göre öğrenme, değişim ve gelişim, deneyimle başlayan, veri

toplama ve deneyime ilişkin gözlem ile devam eden bütünleşmiş bir süreçtir. Toplanan veriler analiz edilerek aktörlerin davranışlarını değiştirmelerine ve yeni deneyimler edinmesine olanak tanımaktadır. Lewin'in deneyimsel öğrenme döngüsü, Şekil 1'de görülmektedir. Bu döngü iki yönüyle önemlidir. Birincisi, bireylerin soyut kavramları deneyimler ile test etmesi ve onlara sübjektif anlamlar yüklemesidir. İkincisi ise döngüde bir geribildirimin yer almasıdır (Kolb, 1984:21).



Şekil 1. Lewin'in Yaşantısal Öğrenme Modeli

Dewey'in öğrenme modeli Lewin'in modeline benzemektedir. Süreç bir dürtü ile başlar, gözlem, bilgi ve yargı ile devam eder. Yargı yeni dürtü oluşturur. Bu nedenle yeni deneyim daha eski deneyimlerden etkilenmektedir (Kolb, 1984:22).

Piaget'ye göre zekânın gelişimi doğuştan gelen bir özellik değildir ve bireyin çevresi ile etkileşiminin bir sonucudur. Temelinde eylem yatmaktadır. Birey

çevresini tanımak ve onunla başa çıkmak için eylemde bulunduğu sürece soyut düşünme, sembolleri anlama ve yönlendirme yetisi de gelişmektedir (Kolb, 1984:12).

Dewey, Piaget ve Lewin'e ait bu görüşler aşağıda yer alan noktalarda kesişmekte ve deneyimsel öğrenmenin temel prensiplerini oluşturmaktadır (Kolb, 1984: 26-38):

- Öğrenme, kavramlar yoluyla ortaya çıkarılan ve deneyim yoluyla sürekli olarak değiştirilen bir süreçtir.
- Bilgi, kesintisiz olarak, öğrenen bireyin deneyimlerinden çıkarılır ve bu deneyimlerle test edilir.
- Öğrenme insana ilişkin en önemli uyum sağlama sürecidir.

Bu çerçevede Kolb (1984: 70), deneyimsel öğrenme döngüsünün, öncelikle somut deneyimden yansıtıcı gözleme, daha sonra da soyut kavramsallaştırmadan aktif deneyime doğru yapılandırılması gerektiğini savunmaktadır. Böylece farklı öğrenme stiline sahip bireylerin etkili bir şekilde öğrenmeleri sağlanacaktır. Gencel (2008) tarafından yapılan yazın taraması ve araştırma bu görüşü desteklemektedir. Bu çalışmaya göre, Kolb'un deneyimsel öğrenme kuramına dayalı eğitimin; yönetim ve organizasyon, insan ilişkileri, tarih, hemşirelik eğitimi, biyoloji, coğrafya ve tıp gibi alanlarda öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyan birçok araştırma bulunduğu vurgulanmakta ve Gencel (2008) tarafından yapılan araştırmada da sosyal bilgiler dersi için benzer bulgular yer almaktadır. Aynı

görüş Smart ve Csapo (2007) tarafından da desteklenmektedir.

Deneyimsel Öğrenme ve Öğrenen Birey

Deneyimsel öğrenme teorilerine göre bireylerin deneyimlerini kazandığı bir dış dünya vardır. Ancak anlam, bireylerden bağımsız olarak bu dış dünyada bulunmaz; birey tarafından dış dünyaya verilir. Bu nedenle bilgi bireyin deneyimlerine dayalı bir şekilde içsel olarak yapılandırılır (Deryakulu, 1995: 56). Bu bağlamda, deneyimsel öğrenmeye göre, öğrenen şu özelliklere sahiptir (Woolfe, 1992:2; Özmen, 2004):

- Öğrenenler sınıfa gelmeden önce ön-kavramlarını geliştirmişlerdir. Bu nedenle bireylere öğretmek boş bir kâğıda yazmak gibi değildir.
- Öğrenenler bilgiyi olduğu gibi almazlar. Geçmiş deneyimlerine dayanarak yeni bilgiler oluştururlar.
- Öğrenenlerin kendi amaçları vardır ve kendi öğrenmelerinden sorumludurlar.
- Öğrenme, öğrenenin kavramlarındaki değişikliktir. Süreç, ön-kavramlardan bilimsel kavrama geçişi sağlamalıdır.
- Öğrenmede öğrenme ortamının (çevreninin) de etkisi vardır.
- Öğrenme deneyimleri öğrenende zıtlıklar veya belirsizlikler oluşturmalıdır; çünkü bireyler yeni bilgileri, verileri zihinlerindeki bir yapıya özümleyerek öğrenirler.

Öğrenenin bu özellikleri nedeniyle öğretici rolünde bulunan bireyin bu özellikleri etkili bir öğrenme sürecinin parçaları olarak görmesi zorunludur. Bu nedenle, Kolb'a (1984:17) göre, deneyimsel öğrenme teorisi, sosyal politika, yetkinliğe dayalı eğitim, yaşam boyu eğitim ve kariyer geliştirme, deneyimsel eğitim ve öğretim planı geliştirme uygulamalarında yerini almalıdır. Deneyimsel eğitimde ise deneyimsel egzersizlerin rolü önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda eğitim oyunları bir sonraki kısımda ele alınacaktır.

İşletme Eğitimi içinde Deneysel Öğrenmenin Rolü ve Eğitim Oyunları

İşletme eğitimini değerlendirdiğimizde teori ve pratiği birbirinden ayrı tutmak bir hayli zor olmaktadır. İşletme Yüksek Lisans programları ile ilgili bir değerlendirmeye göre, bu programların öğretim planlarının deneyimsel öğrenme ile desteklenmesi gerekmektedir. Böylece, geleneksel ders verme şekli, öğrenci-merkezli problem çözme egzersizleri ile birleşecektir (Navarro, 2008). İşletme okullarında geçerli olan deneyimsel öğrenme yöntemleri ise genelde, takım oluşturma egzersizleri, eğitim oyunları, gerçek projeler, simülasyonlar, misafir konuşmacılar, stajlar ve vaka çalışmalarıdır (Munoz & Huser, 2008).

Bu kitapta deneyimsel öğrenme araçları arasından eğitim oyunları üzerinde odaklanılmıştır çünkü yapılan çalışmalar, oyunları öğrenme sürecine dâhil etmenin, öğrenmeyi hızlandırdığını, motivasyonu artırdığını ve daha üst düzeyde bilişsel düşünme becerilerinin

gelişmesine yardımcı olduğunu göstermektedir (Freitas & Jarvis, 2007). Ayrıca özellikle eğitim oyunlarını değil genel anlamda oyunları düşündüğümüzde onların da öğrenmede ve bilişsel gelişimde önemli bir role sahip olduğunu düşünülmektedir. Üstelik oyun her zaman bir öğrenme etkinliğidir, çünkü öğrenmeyi, kuralları kavramayı, onların bir sistem oluşturduğunu görmeyi, onları inceleyerek biçimlendirmeyi ve oluşturdukları çeşitli alıştırma biçimlerinde ustalaşmayı gerektirmektedir (Nicolopoulou, 1993).

Oyunların yönetim eğitiminde kullanımına ilişkin geniş bir literatür çalışması yapmış olan Keys ve Wolfe (1990), bu oyunların, Kolb (1984) tarafından önerilen deneyimsel öğrenme döngüsünü desteklediğini belirtmektedir. Oyunlar, somut deneyimden yansıtıcı gözleme, daha sonra da soyut kavramsallaştırmadan aktif deneyime doğru bir döngüyü başlatmaktadır. Bu nedenle Keys ve Wolfe (1990) oyunların yönetim eğitiminde ağırlığının giderek artacağını önermektedir.

Bu bağlamda, kitabın bir sonraki bölümünde sosyal psikoloji ve onun uygulamadaki yansıması olan örgütsel davranış alanında eğitim oyunlarına yer verilmektedir. Yazarlar olarak önerimiz bu oyunların teorik bilgileri takip edecek şekilde uygulanmasıdır. Böylece öğrenenler, yeni deneyimlerini eski deneyimleriyle ilişkilendirebileceklerdir. Ayrıca, oyunları takiben tartışma sorularının öğrenenler ile birlikte cevaplanması ve teori ile ilişkilendirmeye yardımcı olunması tavsiye edilmektedir. Bu şekilde deneyimsel öğrenme döngüsü somut deneyimlerle başlayacak ve öğrenenlerin

deneyimlerinin yeni gözlemleri farklı şekilde yönlendirmesini engellemek üzere geri bildirim sağlanacaktır.

Kaynaklar:

Beard, C. Experiential Learning: A Handbook of Best Practice for Educators and Trainers. London, GBR: Kogan Page Limited.

Deryakulu, D. (1995). Ögretme-Ögrenme Süreçleri. (Alkan, C., Deryakulu, D., ve Simsek, N.). Egitim Teknolojisine Giris: Disiplin, Süreç, Ürün içinde (ss.44-78). Ankara: Önder Matbaasi.

Gencel, İ.E. (2008). Sosyal Bilgiler Dersinde Kolb'un Deneyimsel Öğrenme Kuramına Dayalı Eğitimin Tutum, Akademik Başarı ve Öğrenmenin Kalıcılığına Etkisi. İlköğretim Online, 7(2), 401-420.

Freitas, S. & Jarvis, S. (2007). Serious Games- Engaging Training Solutions: A Research and Development Project for Supporting Training Needs. British Journal of Educational Technology, 38(3), 523-525.

Keys, B. & Wolfe, J. (1990). The Role of Management Games and Simulations in Education and Research. Journal of Management, 16(2), 307-336.

Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Munoz, C. & Huser, A. (2008). Experiential and Cooperative Learning: Using a Situation Analysis Project in Principles of Marketing. Journal of Education for Business, 214-220.

Mutlu, M. & Aydoğdu, M. (2003). Fen Bilgisi Eğitiminde Kolb'un Yaşantısal Öğrenme Yaklaşımı. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(1), 15-29.

Navarro, P. (2008). The MBA Core Curricula of Top-Ranked US Business Schools: A Study in Failure? Academy of Management Learning & Education, 7(1), 108-123.

Nicolopoulou, A. (1993). Play, cognitive development, and the social world: Piaget, Vygotsky, and Beyond. Human Development, 36(1), 1-23.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). Organizational Behavior 13th edition. New Jersey: Prentice Hall.

Smart, K.L. & Csapo, N. (2007). Learning by Doing: Engaging Students through Learner-Centered Activities. Business Communication Quarterly, 70(4), 451-457.

Özmen, H. (2004). Fen Öğretiminde Öğrenme Teorileri ve Teknoloji Destekli Yapılandırmacı (Constructivist) Öğrenme. TOJET, 3(1).

Woolfe, R. (1992). Experiential Learning in Workshops. (T. Hobbs). Experiential Training: Practical Guidelines içinde. Florence, KY, USA: Routledge.

Wrench, D.F. & Wrench, C. (1973). Psychology: A Social Approach. New York: McGraw-Hill Book Company.

ISINMA EGZERSİZLERİ

1. ESKİCİ SEPETİ

Amaç: Herkesin birbirini tanıması

Grup büyüklüğü: 16 kişiye kadar olabilir. Fakat geniş gruplar ile çok zaman kaybı çok olur.

Süre: 10 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Bir eskici sepetinde olabilecek her şey (defter, vida, CD, tabak vb.)

Uygulama Basamakları:

1. Bütün objeleri sepetin içine koyun ve grup üyeleri odaya gelmeden önce üzerlerini bir örtü ile örtün.
2. Örtü kaldırıldığında grup üyelerine sepete yaklaşmalarını ve herhangi bir nedenle kendilerine cazip gelen bir objeyi seçmelerini söyleyin.
3. Her bir kişinin obje seçiminden sonra grup üyelerinin kendilerini gruba tanıştırmalarını ve seçtikleri objenin neden kendilerine cazip geldiğini anlatmalarını söyleyin

Tartışma Soruları:

1. Seçilen obje ile onu seçen kişinin uyuştuğu görüldü mü?
2. Herhangi bir kişi bir objenin grup üyelerinden birine uyuştuğunu gördü mü? Neden?

BEN KİM DEĞİLİM

Amaç:

1. Grup katılımcılarını teşvik etmek.
2. Grup üyelerinin birbirlerini tanıması.

Grup büyüklüğü: Sınırsız.

Süre: 30 – 40 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Her katılımcı için üzerinde 'Ben kim değilim' yazılı bir kâğıt. Her katılımcıya kalem ve önündeki katılımcının gömleğine ya da bluzuna asmak için bir ataç.

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılar 'Ben kim değilim' kâğıdı ve kalemi dağıtılır.
2. Her katılımcı sınırsız sayıda özellik yazabilir.
3. Katılımcılar bitirdiğinde kâğıdı önlerindekine asmaları ve odanın etrafında diğer katılımcıların kâğıtlarıyla yürümeleri söylenir. Bu bölüm sessizlikle yürütülür.
4. 10 dakika sonra katılımcılara ilginç buldukları kâğıtlarla ilgili konuşmaları ya da okurken herhangi bir soru sormaları söylenir.

Tartışma Soruları:

1. Kimse kendilerinkiyle benzer cevaplar buldu mu?
2. İnsanlar başkalarının okuyacağını bildikleri için bilgileri yazarken tedirgin hissettiler mi?

Ben kim değilim?

Ad:.....

İş:.....

İşimdeki en kötü

şey:.....

Şuana kadar ki en kötü işim:

.....

Öğrendiğim en önemsiz ders:

.....

Arkadaşlarım beni nasıl tanımlayamaz:

.....

Ben kendimi nasıl tanımlayamam:

.....

Boş vakitlerimde ne yapmam :

.....

Benim en sevmediğim kahramanlarım:

.....

Para sınırı olmasaydı, muhtemelen ne yapmazdım:

.....

En büyük başarısızlığım:

.....

BİLMECE

Amaç: Bilmeceler eğitimin herhangi bir zamanında grubu canlı tutmak için ya da geç kalanların gelmesini beklerken zaman doldurmak için kullanılabilinir.

Grup büyüklüğü: Sınırsız.

Süre: 5- 10 dakika.

Gerekli Araç-Gereç: Bilmecelerin yazılı olduğu bir yansı.

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılara bilmecelerin olduğu bir seri gösterileceği belirtilir.
2. Bilmeceleri göster ve katılımcıların neyi bulduklarını söylet. Bu bölüm yeni fikirler üretme bölümüyle benzerdir.
3. Doğru cevap verildiğinde diğer soruya geçilir.

Tartışma Soruları:

1. Kim çoğunu doğru bildi?
2. Hepimizin farklı görüş açılarının olduğunu tartışılabilir.
3. Derse geçmeden önce yeni fikirler üretme tekniğinden bahsedilebilir.

BİLMECE SORULARI

1. Çok yorgun bir çocuk, gece saat 7'de yatmaya gitti. Sabah piyano dersi vardı ve bu yüzden saat alarmını sabah 8.45'e ayarladı. Çocuk kaç saat kaç dakika uyuyabilir?.....
2. Bazı aylar (Ekim gibi) 31 gündür. Sadece Şubat 28 gündür (artık yıl hariç). 30 günlük kaç ay vardır?.....
3. Bir çiftçi 7 si ölmüş 18 domuza sahiptir. Kaç tanesi kalmıştır?
4. 50'yi 1/3'e bölün ve 7 ekleyin. Cevap nedir?.....
5. Herhangi bir vuruş esnasında oyun sahasındaki aktif futbol oyuncularının minimum sayısı kaçtır?.....Maksimum?.....
.....
6. Bir doktor size 5 ilaç verirse ve her yarım saatte bir adet almanızı isterse, mevcudunuz ne kadar sürede biter?.....
7. Sadece 1 kibritiniz varsa, ve soğuksa, bir gaz lambası, yağ sobası,& ve bir odun sobası olan hafif loş bir odada ilk önce hangisini yakarsınız?.....
8. 2 kadın dama oynuyor. Berabere bitmeyen 5 oyun oynarlar ve her bir kadın aynı sayıda oyun kazanırlar. Bu nasıl olabilir?.....

4. EN İYİ ÇÖP AVI

Amaç: Bu alıştırma grupları programın herhangi bir bölümünde canlı tutmak için kullanılabilinir.

Grup büyüklüğü: Sınırsızdır fakat her katılımcıya karıştıracakları yeterli malzeme verilmelidir.

Süre: 10 – 15 dakika.

Gerekli Araç-Gereç: Her grup için basılmış eşya listesi ve kazanan takıma ödül (örneğin, bir torba lolipop)

Uygulama Basamakları:

1. Grupları 5–7 kişilik takımları ayrılır.
2. Tüm katılımcılara çöpü karıştırma avına katılacakları söylenir. Ödül, kazanan takıma verilir.
3. Takımlara çöpü karıştırma avı eşya listesi verilir. Tüm eşyaları bulmaları için kendi becerilerini kullanacakları söylenir.
4. Eşyalar sınıfın farklı yerlerine saklanır.
5. Tüm eşyaları bulan ilk takımdan sonra oyun bitirilir. Takım ödül töreni için yeniden toplanır.

Tartışma Soruları:

1. Diğer takımları bitime ne kadar yakındı?
2. Kazanan takım hakkında ne düşünüyorsunuz?
3. Takımınızda herkesten daha becerikli ve kurnaz kimse var mıydı?
4. Takımınızda sorumluluğu üstüne alan kimse var mıydı? Kim? Neden?

Çöp Avı için Önerilen eşyalar

1. Bayanların saç fırçası
2. Kâğıt tutucu
3. Bugünkü gazete
4. Bir düdük
5. Bozuk para
6. Atatürk resmi
7. Silgi
8. Çiçek
9. Bardak altlığı
10. Tüm takım üyelerinin isim listesi

Not: Eğitmen grupları uygun bir şekilde uyarlamalıdır. Bulması zor eşyalar zaman yeterliyse eklenebilir.

5. EN GÜZEL SES OYUNU

Amaç: Katılımcıların birbirini daha yakından tanıması

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 10-15 dakika

Uygulama Basamakları: Katılımcılar içinden seçilmiş bir kişiye kendini grup üyelerine bir şarkı ile tanıtması istenir. Grup üyeleri, kişinin neden bu şarkı ile kendisini tanıttığını tartışırlar. Bu basamak tüm katılımcılar için tekrarlanabilir.

6. HANGİ HAYVAN

Amaç: Katılımcıların birbirini daha yakından tanıması

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 10-15 dakika

Uygulama Basamakları: Katılımcılar içinden seçilmiş bir kişiye kendini grup üyelerine bir hayvan taklidi ile tanıtması istenir. Grup üyeleri, kişinin neden bu hayvan ile kendisini tanıttığını tartışırlar. Bu basamak tüm katılımcılar için tekrarlanabilir.

7. AT ARABASI

Amaç: Grup üyeleri arasında güveni arttırmak

Grup büyüklüğü: 2 kişilik sınırsız gruplar

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyelerinden bir at arabası oluşturmaları istenir. İçlerinden bir tanesi atın binicisi olur. Grup üyeleri hiç konuşmadan binicinin gideceği yönü yönlendirirler. Sağ omuza vurmak sağa, sol omuza vurmak sola, başa vurmak ileriye sırta vurmak ise geriye gitmek demektir. Vurmalar hızı atın hızını belirler. Vurmalar hızlandıkça binici atını hızlandıracaktır. İki elle vurmak dur demektir.

İkinci aşamada eşler değişirler ve aynı uygulama tekrarlanır.

8. ATLAMA OYUNU

Amaç: Grup üyeleri arasında güvenin sağlanması

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyeleri kendi aralarında eşleşir. Eşlerden birisi kürsünün üzerine çıkar ve yere atlar. Diğer eş ise atlama aşamasında yerde durarak ve eşini tutmaya çalışarak yardımcı olur. Bu işlem eşler değiştirilerek tekrarlanır.

9. KÖR EBE

Amaç: Grup üyeleri arasında güvenin sağlanması

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyelerinden birisinin gözleri kapatılır. Diğerleri sınıfın bir duvar kenarında sıra olurlar. Gözü kapalı üyeye arkadaşlarının yanına koşması söylenir. Arkadaşları da gözü kapalı üyeyi düşmemesi için yönlendirirler ve yardımcı olurlar. Tüm üyeler sırayla gözü kapalı üyeyi oynarlar.

10. KELİME NE?

Amaç: Grubun konsantrasyonunu geliştirmek

Grup büyüklüğü: 5-10 kişi arası

Süre: 10 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyeleri daire oluşturarak otururlar. İçlerinden bir tanesi bir kelime söyleyerek uygulamayı başlatır. Bu kelimenin son harfi ile başlayan br kelimeyi ikinci katılımcı kurar. Bu işlem 10 dakika süreyle devam eder.

11. DÜĞÜM

Amaç: Takım ruhunu geliştirmek

Grup büyüklüğü: 8-10 kişilik gruplar

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Grubun el ele tutuşmasını ve bir daire olmasını isteyin. El ele tutuşmuş şekilde bir araya girip düğüm olsunlar. Sonraki aşamada ellerini hiç aşmadan tekrar bir daire şekline gelsinler.

12. MASAL ANLATMA

Amaç: Grup üyeleri arasında yakınlaşmanın artması için

Grup büyüklüğü: 10-15 kişilik gruplar

Süre: 20 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyelerinden bir daire şeklinde oturmaları istenir. Uygulamacı bir masalın ilk cümlesini başlatır. Bundan sonra grup üyeleri sırayla masala birer cümle ekler. Masal bitesiye kadar bu böyle devam eder.

13. ŞARKICILAR

Amaç: Grup üyeleri arasında yakınlaşmanın artması için

Grup büyüklüğü: 10-15 kişi

Süre: 20 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyelerinden bir daire şeklinde oturmaları istenir. Uygulamacı bir şarkının ilk dizesini başlatır. Bundan sonra üyeler sırayla şarkının izleyen dizesini okur. Şarkı bitince sıradaki üye yeni bir şarkıya başlar. Tüm üyelerin bilebileceği bir şarkı seçilmesinde yarar vardır (Okul şarkısı gibi).

14. TİP TAP TOP

Amaç: Grup içinden küçük gruplar oluşturmak için eleme yapmak.

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Gerekli Malzemeler: Grup üyelerinin sayısı kadar tip tap top kartları. Tip Kartı kırmızı, Tap Kartı sarı, Top Kartı ise yeşil renktedir.

Uygulama Basamakları: Grup içinde başlatıcı rolündeki bir üye yanındaki arkadaşına tip tap top kartlarından birisini gösterir ve anında kartın adını söylemesini bekler. Örneğin kırmızı kartı gören üye anında tip demelidir. Yanan üye büyük gruptan çıkar ve oluşması beklenen küçük grubun üyesi olur.

15. HAYVANAT BAHÇESİ

Amaç: Grup içindeki üyelerin birbirini tanımasını sağlaması

Grup büyüklüğü: 5 kişi

Süre: 30 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyeleri kendilerini simgelediğini düşündüğü birer hayvanı seçerler. Bir araya gelip kendilerini arkadaşlarına bu hayvan gibi davranarak anlatmaya çalışırlar.

16. EL YORDAMIYLA TANIMA

Amaç: Grup içindeki üyelerin birbirini tanımasını sağlaması

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyelerinin 1-2 dakika birbirine bakması istenir. Bundan sonra grup üyelerinden birisi dışarıya alınır. Gözleri bağlanarak arkadaşlarının yanına getirilir. Arkadaşlarından birisini el yordamıyla (gözleri kapalıyken) kim olduğunu tanıması istenilir. Grup üyelerinin gözleri sırayla kapatılır ve arkadaşlarını tanımaları istenilir.

17. SESSİZ ETKİ

Amaç: Grup içindeki üyelerin birbirini tanımasını sağlaması

Grup büyüklüğü: 2 kişilik sınırsız sayıda grup.

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyeleri ikişer kişi olarak eşleşir. Her bir eşe birbirinin zıddı iki duygu tanıtılır (örneğin; kedi sevmek-kedilerden nefret etmek gibi). Eşlerden söz ve yazı ile ilgili hiçbir araç kullanmadan, sadece hareketlerle kendi duygularını karşısındakine kabul ettirmesi istenir.

18. İSİM BİLMEK

Amaç: Grup içindeki üyelerin birbirini tanımasını sağlaması

Grup büyüklüğü: 8-10 kişilik gruplar

Süre: 30 dakika

Uygulama Basamakları: Üyelerin her biri kendi ismini açıklayacak bir sıfat söyler, diğer üyeler arkadaşlarının ismini bulmaya çalışırlar. Her bir grup üyesi için bu uygulama bu şekilde devam eder. Sonunda üyeler birbirlerinin isimlerini unutmayacak şekilde ezberlemiş olurlar.

19. ACABA KİMİZ

Amaç: Grup içindeki üyelerin birbirini tanımasını sağlaması

Grup büyüklüğü: 10-30 arası

Süre: 1 saat

Uygulama Basamakları:

1. Grubun 3 alt gruba bölünmesi ve Grup A, Grup B ve Grup C diye isimlenmesi istenilir
2. Grup A dan kendilerini simgeleyen bir hayvan
   Grup B den kendilerini simgeleyen bir bitki
   Grup A dan kendilerini simgeleyen bir eşya
   çizmeleri istenir.
3. Her grup ortak fikriyle çizdiği şekli duvara asar ve bu şekli neden çizdiklerini ve bu şeklin grup üyelerinin kişiliklerini nasıl yansıttığını anlatır.

20. ZAYIF VE GÜÇLÜ YANLAR

Amaç: Grup içindeki üyelerin birbirini tanımasını sağlaması

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 30 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyelerinden zayıf ve güçlü yanlarını bir kâğıda yazmaları ve üzerine isimlerini yazarak duvara asmaları söylenir. Üyelerin tümü bu işlemi gerçekleştirdikten sonra birbirlerinin zayıf ve güçlü yanlarını okurlar.

21. BİRBİRİMİZİ TANIYALIM

Amaç: Grup içindeki üyelerin birbirini tanımasını sağlaması

Grup büyüklüğü: 10-20 kişi

Süre: 30 dakika

Uygulama Basamakları: Katılımcılar daire şeklinde oturur. Uygulamacı dairenin ortasına geçer ve elindeki kartlardan sırayla her katılımcıya bir soru sorar. Sonra hemen yanındaki katılımcıya geçer ve izleyen karttaki soruyu ona sorar. Katılımcılar soruyu çok özel bulup yanıtlamak istemezlerse bir yandakine geçilir. Sonuçta grup üyeleri birçok özelliğini tanımış olur.

22. HIZLI KOŞAN KAYBEDER

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Uygulamacı düdüğünü çaldığı anda grup üyelerinin hızla koşmaya başlamasını ister. Düdüğü tekrar çaldığında ise grup üyelerinin aniden durması gerekmektedir. Grup içindeki hava ısınana kadar bu uygulama devam eder.

23. ORKESTRA

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 30 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyelerinden her birinin bir müzik aleti olması (keman, piyano, obua, davul, çello gibi) ve bir parçayı hep birlikte mırıldanmaları istenir.

24. ÇALIŞAN MAKİNALAR

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 30 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyelerinden bir çalışır durumda bir makine oluşturmaları ve her bir üyenin bir parça görevini üstlenip o hareketi yapmaları istenir.

25. MUTLU-MUTSUZ-KIZGIN-SEVİNÇLİ

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Uygulamacının elinde mutluyu gösteren kırmızı, mutsuzu gösteren siyah, kızgını gösteren sarı ve sevinçliyi gösteren mavi renkte kartlar vardır. Uygulayıcı kart renklerinin anlamlarını gruba tanıtır. Bundan sonra grup üyelerinin, gösterdiği kart rengine uygun hareketler yapmalarını ister.

26. PİNPON TOPU

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Grup 3 alt gruba ayrılır. Her bir grup düz bir sıra halinde sıralanır. Her bir üyenin ağzında sapından ısırarak tuttuğu bir çorba kaşığı vardır ve ellerini arkadan kenetlemesi istenir. Sıraların başındaki üyenin çorba kaşığının içine bir pinpon topu konur ve bunu elleri arkada kenetliyken yanındaki arkadaşının kaşığına geçirmesi istenir. Sıranın herhangi bir noktasında top düşerse sıra başına dönülür ve oyuna yeniden başlanır. Topu sıranın sonuna en önce getiren sıra oyunu kazanır.

27. BİRŞEYİ ELLE

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 10 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyeleri ayakta dururlar. Uygulayıcı Konutlar verir ve üyelerin anında o komutlara uymasını ister. Komutlar şöyle olabilir:

. Kırmızı kazağı elle
. Kel kafayı elle
. Ampulü elle
. Topuğunu elle

28. BEKLENTİLER

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: 5 er kişilik gruplar

Süre: 30 dakika

Uygulama Basamakları: Her bir gruptan bu toplantıdan beklentilerini bir insan resmi çizerek belirtmeleri istenir. Bu resim grubun ortak düşüncelerini yansıtmalıdır. Çizimler bittikten sonra hepsi duvara asılır ve grupların beklentileri üzerinde konuşulur.

29. RESSAMLAR

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: 10 ar kişilik gruplar

Süre: 30 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyeleri üzeri tamamen kâğıt kaplı bir masa etrafında dururlar ve ellerindeki boyalarla resim çizmeye başlarlar. Uygulayıcı düdük çaldığında masa etrafında koşmaya başlarlar, ikinci düdükte dururlar ve kaldıkları yerde arkadaşlarının başlatmış olduğu resmi çizmeye devam ederler. Masadaki resmin tamamlandığı düşünülene kadar bu işlem devam eder.

30. TOPU KİM TUTTU

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Grup üyeleri direk halinde ayakta dururlar. İçlerinden bir tanesi üyelerden birinin adını söyleyerek topu havaya atar. İsmi okunan üye topu tutarsa ortaya geçer ve aynı işlemi tekrarlar. Tutamazsa gruptan çıkar. Bu oyun grup içinde alt gruplar oluşturmak amacıyla da kullanılmaktadır.

31. KİMİN NEFESİ GÜÇLÜ

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: 10'ar kişilik gruplar oluşturun. Her grup için ayrı renk bir balon verin ve bu balonu grup olarak sadece üfleyerek, ellerini hiç kullanmadan havada tutmalarını isteyin. 15 dakika süresince balonu nefesle havada tutabilen takımı şekerle ödüllendirin.

32. ÇIĞLIK ÇIĞLIĞA

Amaç: Isınma egzersizi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 15 dakika

Uygulama Basamakları: Yönetici grup üyelerinin ilk 3 dakika ayakta bir araya gelip çığlık çığlığa bağırmalarını ister. Bundan sonra grup üyeleri bir daire oluşturur. Yöneticinin komutuyla hepsi yere bakarlar, yine yöneticinin komutuyla gruptaki bir arkadaşlarının gözünün içine bakarlar. İki kişi karşılıklı olarak birbirinin gözünün içine bakmıyorsa sorun yoktur. Bakıyorsa bu iki kişi çığlık atar ve gruptan ayrılmaları istenir. Uygulama, tüm üyeler gruptan çıkana kadar devam eder. Bu uygulama grup oluşturma amacıyla da kullanılabilir.

33. ÇANTA VE KÜLTABLASI

Amaç: Çalışmanın sonucu değerlendirmek

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 30 dakika

Uygulama Basamakları: Uygulayıcı büyük bir kâğıdın üzerine büyük bir çanta, bir başka kâğıdın üzerine büyük bir kül tablası çizer ve ikisini de duvara asar. Grup üyelerinden toplantı sonunda unutmak istediklerini kartlara yazarak kül tablasına iliştirmeleri, toplantı sonunda hatırlamak istediklerini ise kartlara yazarak çantaya iliştirmeleri istenir. Sonra unutulması ve hatırlanması öngörülen noktalar tartışılır.

YÖNETİM OYUNLARI

ÖĞRENME, ALGILAMA VE UYMA DAVRANIŞLARI

1. TEMİZLİK SAATİ

Amaç:

1.Katılımcıları öğrenmeye hazırlamak.
2.Katılımcılara stresten kurtulma alıştırmasını tanıtmak.

Önhazırlık:

Grup büyüklüğü: Sınırsızdır.

Süre: 10 – 15 dakika.

Gerekli Araç-Gereç: Temizlik saati senaryosunun bir kopyası

İlgili Konular: Stres yönetimi

Uygulama Basamakları:

1.Katılımcılara bu alıştırma için konforlu bir yer seçmelerini ve gözlerini kapamalarını söyleyin.
2.Grup üyelerine derin bir nefes almalarını söyleyin ve senaryoyu yavaşça onlara okuyun.

Tartışma Soruları:

1.Herhangi bir kimse kendi endişesini gruba açıkladı mı?
2.Bu alıştırma stres yönetimi konusunda işe yaradı mı? Neden?
3.Bu alıştırma işyerinde ya da evde uygulanabilir mi?

4.Bu basit alıştırma ile katılımcılar endişelerinden kurtulma gücünü kendilerinde bulduklarında şaşırdılar mı?

Temizlik Saati Oyunu Senaryo

Bugün buraya sizinle birlikte getirdiğiniz çeşitli endişe, kaygı ve dertleriniz üzerine odaklanmak için 5 dakikanızı almak istiyorum.
Aklınızda birçok şey olabilir mesela evden ayrılmadan önce elektriği kapatmadığını hatırladın, belki biriyle bitmemiş bir konuşman vardı belki öğleden sonra eve gittiğinde yapman gereken şeyleri düşünüyorsun ya da yarın ofiste yapılmak zorunda olan şeyleri.

Bunların hangilerinin seni endişelendiren şeyler olduğunu gerçekten düşünebilmek için bir dakika odaklan ve akıllıca bir liste geliştir.

Bu listelediğin, konsantrasyonunu bozan endişeler şuan burada olmanı engelliyor. Muhtemelen bu endişelerle ilgili önümüzdeki saatler ya da dakikalar boyunca yapabileceğin bir şey yok, kaygılanmaktan başka. Ve bu seni burada öğrenebileceğin her şeyden farklı bir yöne çekecek öyleyse hadi bir süreliğine bu kaygıları bir kenara koyalım.

Kafanda üzeri kapaklı, anahtarlı ve kilitli bir kutu yaratmanı istiyorum. Kutu istediğin herhangi bir büyüklükte ya da şekilde olabilir fakat yeterince uzun ve belirlediğin endişelerini taşımak için yeterince güçlü olması lazım. Bir an için mümkün

olduğunca açık bir şekilde bu kutuyu hayalinde canlandır. Bu kutu şimdi kapağı açık olarak önünde duruyor.

Şimdi senden her bir endişeni tek tek kutunu içine koymanı istiyorum, hepsinin içine gittiğinden emin ol. Bunu yaparken kendine "buradayken şu an yapabileceğim hiç bir şey yok yani bu endişeleri güvenli kutuda bir kenara koyacağım ve biliyorum ki sonra geri gelip bütün endişelerimi ıslah edebilirim" de.

Şimdi Bütün kaygılarını ve endişelerini kutuya koyduğunda kapağını anahtarınla kilitlemeni istiyorum, şimdi de cebine ya da güvenilir bir yere koymanı ve bu programın sonunda hatırla ki kutuyu bıraktığın yerden alabilir ve açabilirsin. Ve hazır olduğunda, yavaşça gözlerini açmanı ve buraya geri gelmeni istiyorum.

2. TANGO

Amaç: Kişilerin hiç bilmedikleri bir konuda sadece okumaya oranla görerek öğrenmenin daha etkili olduğunu ortaya koymak.

Önhazırlık: Öğrenme konusunun incelenmesi.

Grup büyüklüğü: Çift sayıda olmak ve tango yapmayı bilmemek kaydıyla sınırsız

Süre: 1 saat 30 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Boş bir sınıf ortamı, tango çalınabilecek herhangi bir seslendirici. Bir tango öğretmeni

İlgili Konular: Öğrenme, motivasyon, stres

Uygulama Basamakları: Öğrencilere tangonun nasıl yapıldığına ilişkin aşağıda yer alan form verilir. İlk 15 dakika öğrencilerden bu formu okumaları ve tango yapmayı öğrenmeleri istenir. Sonraki 15 dakikada müzik başlar ve çiftler tango yapmaya davet edilir. Üçüncü 30 dakikada tango öğretmeni öğrencilere tangonun nasıl yapılacağını görsel olarak gösterir. Bundan sonraki 15 dakika öğrenciler yeniden müzik eşliğinde tangoya davet edilir. Son 15 dakika sınıf içi tartışmaya ayrılır.

Tartışma Soruları:

1. Hangi aşamada daha kolay ve rahat tango yapabildiğinizi düşünüyorsunuz? Neden?
2. Hangi aşama daha stresliydi? Neden?

TANGO ADIMLARI:

BAYAN ADIMI

Sol bacakla bir adım öne atılır, sağ bacak sol bacağın uzağında sağa atılır, sol bacak sağ bacağın çapraz arkasına bir adım atılır, sağ bacakla aynı doğrultuda arkaya bir adım atıldıktan sonra, sol bacak sağ bacağın üstüne getirilerek çaprazlanır, sağ bacak çaprazdan çıkartılarak arkaya adımlanır, sol bacak sağın yanına çekilir ve sola sol bacakla bir adım atılır, sağ bacak sol bacağın yanına çekilir. Sağ bacak sol bacağın önüne atılır, sol bacak sola açılır, sol bacak sol bacağın önüne atılır, sağ bacak sağa açılır, sağ bacak sol bacağın arkasına atılır, sol bacak sola açılır, sol bacak sağın arkasına, sağ bacak sağın arkasına açılır. Sağ bacak bir adım sağa açılır ve sol bacak sapın yanına çekilir, sol bacak sağın arkasına çapraz olarak, sağ bacak solun arkasına çapraz atılır. Sol bacak sağın üzerine kilitlenir. Sol bacak kilitten çıkıp, sol bacağın dışında solda bir noktaya konup sağ bacağın üstünde sağa 180 derecelik dönüş yapılır. Sol bacak bir adım öne atılır, sol bacağın üstünde 180 derece dönülür, bu adımlama iki kere tekrarlanır. Son kısımda bayan ve erkek karşı karşıyadır. 3 adım sol bacakla başlanarak ileri gidilir, sağ omuz yönünde 180 derece dönülür, sol bacakla tekrar 3 adım ilerlenir ve 180 derece sol omuz yönünde dönülür, erkeğin sol kolunun altından bir dönüşle erkeğin solunda bir adım açılır. Erkeğe doğru bir adım atarak omuz omuza durur ve sağ tarafına doğru erkekle beraber yaylanır.

TANGO ADIMLARI:

ERKEK ADIMI

Erkek sağ bacakla bir adım geri gider, sol bacak sağın yanına geldikten sonra sola bir adım atar, sağ bacakla-sol çapraza- bayanın sağ bacağı dışından bir adım atılır, aynı doğrultuda sol bacakla bir adım bir adım ileri atılır, sağ bacak sol bacağın yanına çekilir. Sol bacakla öne bir adım atılır ve sağ bacak sağa atıldıktan sonra sol bacak sağın yanına getirilir, sağ bacakla başlayarak geriye 3 adım atılır, sol bacak sağın yanına çekilir, sol bacak sağın arkasından geriye doğru açık atılır, önde kalan sağ bacak sağa atılır, sağ solun arkasından açığa atılır, sol bacak sağın çapraz önüne atıldıktan sonra arkada kalan sağ bacak sağ tarafa açılır, sağ bacak sol bacağın çapraz önüne arkada kalan sol bacak sola açılır ve bacaklar bitiştirilir. Sol bacak sola açılır, aynı anda sağ bacak bayanın sağ tarafından ileri doğru bir adım ilerler, arkada kalan sol bacak ileri bir adım ilerler, sağ bacak solun yanına çekilir. Bayan erkekle karşı karşıya kalır, bayan hareketlerine devam ederken erkek hareket etmeden bekler, bayan hareketi tamamlayınca erkek sol kolunun altında bayanı kendi sağından döndürerek sola bir adım mesafede durdurur. Bayan bir adımla erkeğin yanına gelir (omuz omuzadırlar), erkek sol eliyle bayanın belinden tutar ve ikisi de sağ bacaklarını bükerek sağ doğru yaylanır ve doğrulurlar.

3. KIRMIZI GÜLLER

Amaç: Sosyal uyma sürecinde kişiler farklı nedenlerle uyma davranışı göstermektedirler (itaat, benimseme ve özdeşleşme). Bu uygulamanın amacı sosyal uyma davranışındaki değişik düzeyleri ortaya koymaktır.

Grup büyüklüğü: 3-4 kişilik çok sayıda grup

Süre: 30-45 dakika

İlgili Konular: Sosyal uyma

Uygulama Basamakları:

1. Her gruba aşağıda italikle yazan cümle okunur ve grup olarak Ali'nin neden böyle davrandığını açıklamaları istenir.

'Ali kız arkadaşına her sabah bir kırmızı gül vermektedir'

2. Her grubun düşüncesi sınıf ortamında tartışmaya açılır.

Tartışma Soruları:

1. Ali'nin davranışını itaat düzeyinde uymaya göre açıklayınız.
2. Ali'nin davranışını özdeşleşme düzeyinde uymaya göre açıklayınız.
3. Ali'nin davranışını benimseme düzeyinde uymaya göre açıklayınız.

4. ALGI FARKLILIĞI

Amaç: Önceden yaşanan tecrübelere ve kişilik yapılarında göre kişilerin aynı nesneleri neden Farklı farklı değerlendirebileceğinin irdelenmesi.

Önhazırlık: Ekteki şekiller

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 30 dakika

Gerekli Araç-Gereç:

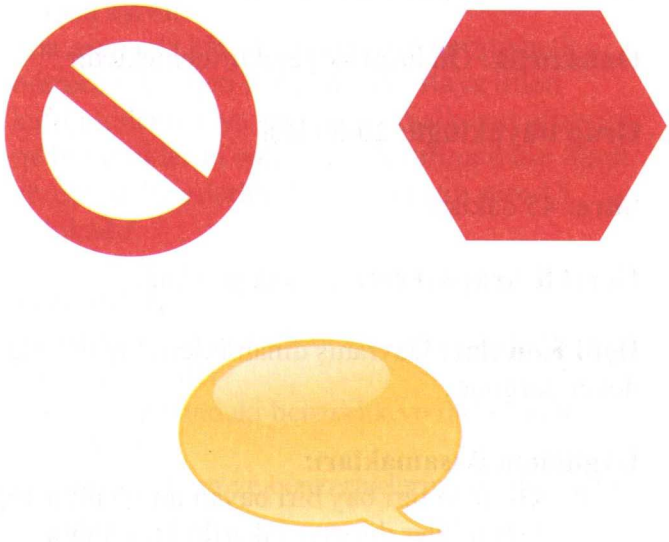
İlgili Konular: Algılama, değerler, tutumlar.

Uygulama Basamakları: Ekteki şekilleri kişilere gösterin ve bu şekillerle ilgili birer kompozisyon yazmalarını isteyin. Kompozisyonda şeklin kendileri için neyi ifade ettiğini ve bunun nedenini açıklamaları gerekmektedir. Bundan sonra herkesin kompozisyonu sınıfta tartışılır.

Tartışma Soruları:

1. Şekillerle ilgili herkesin neden farklı bir hikâyesi oldu?
2. Farklı konum ve mekânlarda farklı hikâyeler yazar mıydınız? Neden?

EK: ŞEKİLLER



5. HALKANIN ORTASINDA

Amaç: Bireylerin beklenmedik davranışlar karşısında ve kendilerini tehdit altında hissettiklerinde nasıl davranışlar sergilediklerini, ne gibi tepkiler verdiklerini gözlemlemek. Bireylerin tepkileri arasındaki farkları ve bu farkların kaynaklarını analiz etmek.

Önhazırlık: Ön hazırlık gerektirmemektedir.

Grup büyüklüğü: 20-30 kişi

Süre: 45 dakika

Gerekli Araç-Gereç: İki adet göz bağı

İlgili Konular: Davranış dinamikleri; kişilik, algı, kültür, değer yargıları.

Uygulama Basamakları:

1. Gruptan biri bay biri bayan iki gönüllü seçilir. Gönüllüler dışarıya çıkarıldıktan sonra katılımcılardan bir halka oluşturmaları istenir. Eğitimci katılımcılara dışarıya çıkartılan gönüllülerin birer birer halkanın ortasına, gözleri bağlı bir şeklide itileceğini söyler. Halkadakilerden gözleri bağlı katılımcılara kendi seçtikleri şekillerde, karşı tarafı ciddi bir biçimde incitmemek koşullu ile davranmaları beklenir. Örneğin, halkanın üyeleri gözleri bağlı katılımcıyı

itebilir, sarılabilir, saçını çekebilir vb. Gözleri bağlı katılımcıya bu konuda herhangi bir bil verilmez ve halkadan kimse konuşmaz. Bu aşama için 15 dakika ayrılır.

2. İkinci aşamada gözleri bağlı katılımcının göz bağı çözülür, halkanın arasına katılması istenir. Ardından, ikinci gözleri bağlı katılımcı halkanın ortasına itilir. Yukarıda belirtilen süreç ikinci katılımcı için de tekrarlanır. Bu aşama için 15 dakika ayrılır.
3. Son aşamada katılımcılar halkayı koruyarak otururlar. Gözleri bağlı olarak ortaya itilen katılımcılar ortaya geçerler ve halkanın ortasında ne hissettiklerini anlatırlar. Katılımcıların tümü süreci analiz ederler. Bu aşama için süre 15 dakikadır.

Tartışma Soruları:

1. Halkanın ortasında kalan katılımcılar nasıl tepkiler verdiler?
2. Tepkiler arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?
3. Bu farklılıkların ve benzerliklerin kaynağı neler olabilir?

GÜDÜLEME

6. GEREKSİNMELERİN ALGILANMASI

Amaç:

1. Yöneticilerin, yönettikleri personelin gereksinmelerini ne kadar doğru algılayabildiklerini belirlemek.
2. Çalışanların gereksinmelerini değerlendirme uygulamalarını incelemek.

Önhazırlık: Güdüleme konusunun incelenmesi

Grup büyüklüğü: Sınırsız sayıda yönetici

Süre: 30 dakika

Gerekli Araç-Gereç:

1. Yönetilen personel gereksinmeleri yönetici algılama formu
2. Yönetilen personel gereksinmeleri gerçek sıralama formu

İlgili Konular: Güdüleme, ast-üst ilişkileri, yönetim becerileri

Uygulama Basamakları:

Yönetilen personel gereksinmeleri yönetici algılama formunda yer alan 10 özellik çalışanların işlerinden istedikleri ile ilgilidir. Listeyi okuyun ve her ifadeyi

yönetici olmayan çalışanların nasıl sıralayacağını düşünerek sıralayın (1 en önemli, 10 en az önemli). Sıralamayı bitirdikten sonra sizin algılamalarınızla gerçek sonuçlar arasındaki farkı bulun. Her ifade için mutlak farkı bulduktan sonra toplam fark puanını hesaplayın. Farklılık arttıkça, personelinizin gereksinmelerini tanıma dereceniz zayıflıyor demektir.

Tartışma Soruları:

1. Yöneticinin algılarıyla gerçek durum arasındaki farklılık sizin için neyi ifade etmektedir?
2. Şirketin başarısı için algılanan ve gerçek değerler arasındaki fark nasıl olmalıdır? Neden?
3. Algılanan ve gerçek değerler arasındaki farkın yüksek olması durumunda yönetici neler yapmalıdır?

YÖNETİLEN PERSONEL GEREKSİNMELERİ
YÖNETİCİ ALGILAMA FORMU

Aşağıdaki özellikleri yönetici olmayan çalışanların önem sırasına göre nasıl sıralayacağını düşünüyorsunuz

____ Yapılan işin takdir edilmesi

____ İş güvenliği

____ İyi çalışma koşulları

____ Yapılan işin bir parçası olma

____ İyi ücret

____ Sıkı disiplin

____ Çalışana kişisel bağlılık

____ İlginç iş

____ Kişisel problemlere yardım

____ Örgütte yükselme ve gelişme

YÖNETİLEN PERSONEL GEREKSİNMELERİ
GERÇEK SIRALAMA FORMU

____ İlginç iş

____ Yapılan işin takdir edilmesi

____ Yapılan işin bir parçası olma

____ İş güvenliği

____ İyi ücret

____ Örgütte yükselme ve gelişme

____ İyi çalışma koşulları

____ Çalışana kişisel bağlılık

____ Sıkı disiplin

____ Kişisel problemlere yardım

7. HEDEFE ULAŞMAK

Amaç: Hedeflerin zorluk derecesinin bireylerin ve grupların motivasyonuna olan etkisini tartışmak.

Önhazırlık: Ön hazırlık gerektirmemektedir.

Grup büyüklüğü: 9-15 kişi

Süre: dakika

Gerekli Araç-Gereç: Katılımcı sayısı kadar balon, küçük bir kutu toplu iğne, kronometre.

İlgili Konular: Motivasyon, hedef belirleme, hedeflerin motivasyona olan etkisi

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılardan eşit sayıda dağılarak 3 grup oluşturmaları istenir.
2. Başlangıç noktası belirlenir ve balonlar bu noktadan 30 metre uzaklığa yerleştirilir. Hazırlık aşaması için gereken süre 7 dakikadır.
3. Birinci grubun üyeleri başlangıç noktasına çağırılır. Birinci grupta kişi başına 8 saniye verilir. Grup üyelerinin her biri 8 saniye içinde başlangıç noktasından bir toplu iğne alarak balonların olduğu yere koşup, balonların birini patlatıp, geri dönmelidir. Kişi sayısı x 8 saniyelik zaman dolduğunda grubun patlattığı balonlar sayılır. İkinci grubun üyeleri başlangıç noktasına

çağırılır. İkinci grubun görevi de birinci grupla aynıdır. Ancak ikinci grupta kişi başına 12 saniye verilir. Kişi sayısı x 12 saniyelik zaman dolduğunda grubun patlattığı balonlar sayılır. Üçüncü grubun üyeleri başlangıç noktasına çağırılır. Üçüncü grubun görevi de önceki gruplarla aynıdır. Ancak bu kez grup üyelerinin her birine 20 saniye zaman verilir. Kişi sayısı x 20 saniyelik zaman dolduğunda grup üyelerinin patlattığı balonlar sayılır. Bu aşama için gerekli süre 6 dakikadır.

4. Tüm grupların üyeleri bir araya toplanır ve yarışı değerlendirirler.

Tartışma Soruları:

1. Grup üyeleri hedefe ulaşmak için ne kadar çaba harcadılar?
2. Motivasyon düzeyi en yüksek olan grup hangisiydi?
3. Hedefin zor ya da kolay olması motivasyon düzeyini etkiledi mi?
4. Hedefin gerçekçi olmasının motivasyon düzeyi üzerinde herhangi bir etkisi oldu mu?
5. Organizasyonlarda hedefler belirlenirken, hedeflerin motive edici olmaları için ne gibi özelliklere sahip olmaları gerekir?

8. OYUNCAĞI KİM BULACAK?

Amaç: Olumlu ve olumsuz pekiştirmenin bireylerin davranışları üzerindeki etiklerini tartışmak.

Önhazırlık: Saklamak için küçük bir oyuncak (oyuncak ayı, bebek vb) getirilmelidir.

Grup büyüklüğü: 20-40 kişi

Süre: 35 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Küçük bir oyuncak, saat.

İlgili Konular: Olumlu ve olumsuz pekiştirme, motivasyon, hedefe ulaşma.

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcıların arasından iki gönüllü seçilir. Gönüllülere oyuncak gösterilir ve gönüllüler oyun salonun dışına çıkarılır. Katılımcılarla birlikte oyuncak oyun salonunda saklanır. Daha sonra gönüllülerden ilki oyun salonuna alınır ve oyuncağı bulması istenir. Eğitimci, gönüllüden oyuncağı bulmasını istedikten sonra, zaman tutmaya başlar. Bu aşamanın süresi 10 dakikadır.
2. Gönüllü katılımcı oyuncağa yaklaştıkça diğer katılımcılar tarafından alkışlanır. Oyuncaktan uzaklaştıkça alkışların şiddeti azalır. Katılımcı oyuncağı bulduğunda bulma süresi eğitimci

tarafından not edilir. Oyuncak tekrar aynı yere saklanır.

3. 2. gönüllü oyun salonuna alınır. Oyuncağı bulması istenir ve eğitimci zaman tutar. Bu kez, gönüllü oyuncağa yaklaştıkça yuhalanır, uzaklaştıkça yuhalamalar azalır. Gönüllü oyuncağı bulduğunda eğitimci zamanı not alır. Genellikle 2 ve 3. aşamalar toplam 15 dakika sürer.
4. Son aşamada, eğitimci gönüllülerin oyuncağı bulma süreleri ve motivasyonları üzerine tartışılır. Bu aşamanın süresi 10 dakikadır.

Tartışma Soruları:

1. Oyuncağı kim daha önce buldu?
2. Alkışların ve yuhalamanın oyuncağı bulma sürecine nasıl bir etkisi oldu?
3. Olumlu ve olumsuz pekiştirmenin motivasyon sürecindeki etkisi nasıldır?
4. Olumlu ve olumsuz pekiştirmenin bireyleri davranışları üzerindeki etkisi nasıldır?

9. GÜDÜLEYEN İŞLER

Amaç: Bu uygulamanın amacı işlerin yapılandırılması aşamasında iş bölümüne karşı iş zenginleştirmenin çalışanlara sağlayacağı yarar/zararların tartışılmasıdır.

Önhazırlık:

Grup büyüklüğü: 4 er kişilik gruplar

Süre: 1 saat

Gerekli Araç-Gereç: Grup üyelerinden her birine bir rol dağıtılır. Üyelerin bir tanesi ustabaşını oynarken diğerleri işçileri oynar.

İlgili Konular: Güdüleme, işin yapılandırılması, grup etkililiği

Uygulama Basamakları: Grup üyeleri ilk yarım saat kendilerine dağıtılan rolleri oynarlar ve kendi grupları için en uygun bir çözüm önerisini geliştirirler. Bundan sonra her grup kendisi için en uygun çözüm önerisini diğerler gruplarla tartışır.

Tartışma Soruları:

1. Seçtiğiniz uygulama biçimi sizce grup başarısını nasıl etkiler? Neden?
2. İşçilerin her biri işin sadece bir kısmını yapsaydı ne olurdu?
3. İşçiler iş bölüşerek yapsaydı ne olurdu?
4. İş verimini arttırmak için iş yapısında başka ne gibi yenilikler önerebilirsiniz?

BASKIN'IN ROLÜ

Bir firmada 20 kişiyi kontrol eden bir ustabaşısınız. Yapılan işlerin çoğu parça başına ücret esasına göre ücretlendirilmekte, işçiler ise takım halinde çalışıp takım başarısına bağlı ücret sisteminden yararlanmaktadırlar. Takımlardan bir tanesinde Güleryüz, Akıllı ve Cansız birlikte çalışmaktadır. Üçünden her biri tanımlanan bir işi belli bir saat kadar yapıp diğeri ile yer değiştirmektedir. Böylece üçü de bütün işleri değişik zamanlarda yapmış olmaktadırlar. Bu kişiler işlerin yapılış yollarına da kendileri karar vermektedirler.

Bir süre sonra birimin verimliliğini incelemek amacıyla dışarıdan bir danışmanlık şirketinde uzman olan Tatlıdil görevlendirilir. Güleryüz, Akıllı ve Cansız'ı yaptıkları her işte zaman açısından ölçen Tatlıdil şu sonuçları elde eder.

	Pozisyon 1	Pozisyon 2	Pozisyon 3	Toplam
Güleryüz	3 dakika	4 dakika	4.5 dakika	11.5 dakika
Akıllı	3.5 dakika	3.5 dakika	3 dakika	10 dakika
Cansız	5 dakika	3.5 dakika	4.5 dakika	13 dakika

Tatlıdil, incelemelerinin sonucunda kişilerin dönüşümlü çalışmaları sonucu işin 11,5 dakikada bittiğini gördü. Hâlbuki Güleryüz birinci pozisyonda, Cansız ikinci pozisyonda ve Akıllı üçüncü pozisyonda çalıştıklarında bu süre 9,5 dakikaya inmekteydi. Bu da %20 verim artışı demekti.

Bu yeni çalışma düzeni size de daha anlamlı gelmektedir. Bu problemi çalışma arkadaşlarınızla tartışmayı ve gerekli düzenlemeleri yapmayı düşünmektesiniz.

AKILLI'NIN ROLÜ

Güleryüz ve Cansız ile birlikte 3 pozisyondan oluşan bir montaj işinde çalışmaktasınız. Üç arkadaş 3 pozisyonda saat başı işlerinizi değiştiriyorsunuz. Bu dönüşüm işleri daha ilginç bir hale getiriyor. İşiniz sırasında diğerlerine yardımcı olabiliyorsunuz, çünkü takım başarısına dayalı bir sistemle ücretlendiriliyorsunuz.

Aslında Cansız biraz daha hızlı olabilse kazancınız daha çok artacak. Ama Cansız iyi bir insan. Bu nedenle bu grupta kalmayı, biraz daha fazla kazanabileceğiniz başka bir gruba tercih ediyorsunuz.

3 pozisyon da sizce eşit. Üçü de çok basit ve rutin işler. Bu monotonluk sizi fazla rahatsız etmiyor, çünkü işi yaparken aynı zamanda konuşabiliyorsunuz ve hayal kurabiliyorsunuz. Belli bir süre yavaş çalışıp sonra hızlanarak işin ritmini istediğiniz gibi ayarlayabiliyorsunuz.

Son zamanlarda bir verimlilik uzmanının firmada bazı çalışmalar yapmakta olduğunu farkındasınız. Firma bu verimlilik çalışması sonucu sizce daha çok kazanabilir. Özellikle bazı kişileri işten çıkartırsa kazancının daha da artacağını düşünüyorsunuz.

GÜLERYÜZ'ÜN ROLÜ

Siz montaj hattında çalışan bir işçisiniz. Sizinle aynı işi yapan takım arkadaşlarınızla çalışmaktan hoşlanıyorsunuz. Takım başarısı üzerinden ücretlendiriliyorsunuz ve sonuçta kendi ücretinizi doyurucu bulmaktasınız. Cansız isimli bir arkadaşınız Akıllı kadar hızlı çalışamıyor. Fakat siz bu arkadaşınıza yardım ediyorsunuz.

İşiniz çok monoton. İşinizle ilgili olumlu bir nokta, her saat başı işinizin pozisyonunun değiştirilmesi. Böylece işi oluşturan 3 pozisyonda da çalışmış oluyorsunuz. Sizin en iyi olduğunuz yer birinci pozisyon. Bu pozisyonda bulunduğunuz zaman daha çok çalışıyorsunuz. Bu durum ise, sizden sonraki sırada yer alan Cansız'a yarıyor.

Bu işte 2 yıldır çalışıyorsunuz. Bu süre içinde işinizi hiç kaytarmadığınız söylenebilir. Bu sıralarda firmadaki işlerin daha verimli yapılması için görevlendirildiğini düşündüğünüz Tatlıdil'in çalışmalarını farkındasınız. Ancak, Tatlıdil'in çalışmaları sonucu iş basitleşirse buna dayanamayacağınızı düşünüyorsunuz.

CANSIZ'IN ROLÜ

Siz Güleryüz ve Akıllı ile birlikte bir montaj hattında çalışan ve takım başarısına dayalı olarak ücretlendirilen 3 kişiden birisiniz. Üçünüz birlikte çalışmaktan mutlusunuz. Sizce Güleryüz ce Akıllı, işte yapılması gerekenden biraz daha fazlasını yapıyorlar, fakat siz de verimin düşmemesi için elinizden geldiği kadar çalışıyorsunuz. Güleryüz ve Akıllı iyi insanlar ve sizin veriminiz düştüğünde size yardımcı oluyorlar. Bu yüzden onlarla iyi geçinip onların kurduğu düzene uymaktasınız.

Üçünüz her saat başı görev değiştiriyorsunuz. Böylece işin her 3 bölümünde de görev yapıyorsunuz. Sizin en iyi olduğunuz pozisyon 2. Pozisyon. Çünkü bu pozisyon daha kolay. 3. Pozisyonda görev yaparken Baskın'ın sizi izlediği hissine kapılıyorsunuz. Bazen Güleryüz ve Akıllı, siz 3. Pozisyonda iken yavaşlayıp sizi bekliyorlar. Böylece Baskın tatmin oluyor.

Son zamanlarda işin yapılış yöntemleri ile ilgilenen bazı kişilerin varlığını fark ettiniz. Ama bu kişilerin tam olarak neyin peşinde olduğunu anlayamıyorsunuz. İşlerini düzgün yapan insanları rahat bıraksalar diye düşünüyorsunuz.

GRUP

10. ÇALIŞKAN AŞÇILAR

Amaç: Grupların oluşumu, grup dinamiği, grup içindeki yalnız ve yıldız kişilerin belirlenmesi, liderlik oluşumu ve liderlik tipinin grup işleyişine etkisi, grup içindeki iletişim düzeninin işleyişi, grup içi çatışma sürecinin tanınması gibi konular irdelenmektedir. Oyunun sonunda özellikle bir arada çalışacak takım üyelerinin aynı grupta çalışıp grup performansını olumlu yönde etkilemeye katkıları olup olmadığı ortaya çıkacaktır. Özellikle her alanda yeni oluşturulan çalışma grupları ya da proje grupları kurulmadan önce bu uygulamanın yapılması grup içinde uyumsuz olabilecek kişilerin önceden belirlenmesi açısından yararlı olacaktır. Ancak yine de unutmayalım ki belli bir durumda ve elli kişilerle uyumsuz olan bazı kişiler başka bir grupta grup verimliliğinin öncüsü olabilir.

Grup büyüklüğü: En az 20 kişi

Süre: 2 saat uygulama 1 saat tartışma

Gerekli Araç-Gereç: İçinde 3 adet ocaklı fırın, 9 tencere, 3 tava, 3 fırın tepsisi, 3 spatula, 3 servis kaşığı, 3 maşa, 3 küçük masa, 3 masa örtüsü peçeteler ve temizlik malzemeleri bulunan bir mutfak. 3 x 1 kg patlıcan, 3 x 0.5 kg kıyma, 3 x 1 kg pirinç, 3 x 1 kg domates, 3 x 0.5 kg soğan, 3 x 0.5 kg yeşil biber, 3 x 1 kg salatalık, 3 kutu haşlanmış nohut, 3 x 1 kg un, 3 x 1 kg tozşeker, 3 x 1 lt süt, 3 x 1 kg patates, her grup için yeterli miktarda baharat ve tuz.

İlgili Konular: Grup dinamiği, liderlik, iletişim, uyma süreçleri ve çatışma

Uygulama Basamakları: Uygulamacıların içinden 4 er kişilik 3 grup çalışma grubu olarak rastgele olarak seçilir. Uygulama sınıfta değil bir işletme ortamında ise grupların aynı bölümlerde görevli olan ya da olması beklenilen kişilerden olmasına dikkat edilir. 4 er kişilik bu grupların görevi 2 saatlik bir süre içinde en yaratıcı ve en iyi sunumlu bir sofra hazırlamaktır.

Diğer uygulamacılar ise izleyici rolündedir. İzleyicilerin görevi ise çalışma gruplarından bir tanesini izlemek ve ellerindeki izleyici formuna notlar almaktır. Her çalışma grubunun eşit sayıda izleyicisi olmalıdır. İzleyicilerin çalışma grubunu rahatsız etmemeleri için mutfağın mümkün olduğunca geniş seçilmesi çok önemlidir.

Uygulama sonunda izleyiciler aldıkları notlara göre gruplarının çalışmasını analiz ederler. İzleme formu notları sınıfta tartışılır.

Tartışma Soruları:

1. Grup başarı ya da başarısızlığının en önemli etmenlerini tartışınız
2. Grup başarısına etkileyen çevresel faktörleri tartışınız

İZLEYİCİ FORMU

Grubunuzun kuruluş aşamasındaki grup içi ilişkileri nasıldı?	
Grubunuz kaç dakikada gerçek bir grup gibi çalışmaya başladı?	
Grubunuzu yönlendiren bir lider var mıydı? Varsa nasıl davranıyordu (demokratik, otoriter vb. gibi)?	
Grubunuzda yalnızlar ve yıldızlar var mıydı? Bunlar nasıl oluştu?	

Grubunuzda iletişim nasıl işledi? İletişimi kim/kimler başlattı?	
Grup üyeleri arasında iş ile ilgili çatışmalar çıktı mı? Çıktıysa nasıl çözümlendi?	

11. PROBLEM ÇÖZMEK BİR YETENEKTİR

Amaç: Bu oyun bir grup katılımcının bir problem üzerinde yeni fikirler üretmesini ve çözüm yoları bulmasını incelemektedir. Temel amaç;

1.Grupta problem çözme yeteneğini geliştirmek.
2. Grupça yeni fikirler üretme tekniğini kullanarak olabildiğince fikir üretmek.
3. Birlikte çalışma hedefine ulaşabilmektir.

Önhazırlık: Grup konusunun incelenmesi

Grup büyüklüğü: 5-7 kişilik gruplar

Süre: Problemin türüne bağlı olarak 30-60 dakika

İlgili Konular: Grup, problem çözme

Uygulama Basamakları: Gruplara çözmeleri için bir problem verin. Problemler çalışmaya bağlı ya da hayal olabilir. Örneğin, nasıl mağazada daha çok müşteri elde edebiliriz? Ya da Eskimolar a nasıl buz satabiliriz?

Kurallar:
Her takım bir yazıcı/konuşmacı seçer.
Yazıcı diğer takım üyelerinden 10 – 15 dakika içinde olabildiğince bilgi temin edecektir. 10 -15 dakika bitene kadar hiçbir tartışma ya da öneri olmayacaktır.

Yazıcılardan talep edilen; komik fikirleri takım üyelerinden korumaktır.
10 -15 dakika bittiğinde, en iyi 3 fikri seçmek için her takım oluşan her fikri değerlendirir. Ortak bir karar oluştuktan sonra her konuşmacı sonuçları tüm gruplara sunar.

Tartışma Soruları:

1. Hangi takım en fazla fikir üretti? Neden?
2. Fikirlerin çokluğundan dolayı şaşıran oldu mu?
3. Komik fikirler daha yaratıcı fikirlere ulaştırdı mı?
4. Oluşturulan fikirlerin tartışılma aşamasında kim sorun yaşadı?
5. Hangi takım üyeleri diğer takımın üyelerini daha çok fikir için cesaretlendirdi?

12. BAYRAK YARIŞI

Amaç:

1. Grup oluşturmayı geliştirmek.
2. Grubu kaynaştırmak.
3. Grup üyeleri aralarında iletişimi güçlendirmek.
4. Birlikte çalışmayı ortaya koymak ve uygulamak
5. Plan yapmamın grup verimliliği için önemini vurgulamak

Önhazırlık:

Grup büyüklüğü: 5-7 kişilik gruplar (sınırsız sayıda)

Süre: 15 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Her grup için bir paket oyun kartı.

İlgili Konular: Planlama, strateji oluşturma, grup dinamiği

Uygulama Basamakları:

1. Ana grubu 5-7 kişilik alt gruplara bölün.
2. Her grubun üyeleri bir sıra içerisinde taraf tarafa yerleşsin. En doğru uygulama her alt grubun birbirini görmesi(bu rekabeti arttırır)
3. Alt gruplara, yerlerinde oturmalarını ve bunun bir yarış oyunu olduğunu söyleyin.
4. Kurallar:
   Her sırasının sonundaki oyuncu sandalyelerinin yanında olan kartlardan aynı anda bir tane alır.

Kartı aldıkları anda en yakınlarındaki takım üyelerinden birine uzatır. Takımın ikinci üyesi kartı diğer eline alır ve sonra elinin en yakınındaki takımının üçüncü üyesine uzatır ve böylece gider. Takımın en son üyeleri kartı aldığında sandalyelerinin yanında biriktirir.

Eğer bir takımın üyesi kartı düşürürse, devam etmeden öncesine kadar takımın geri kalan bütün üyeleri beklemek zorundadır. Her bir üye aynı anda birden fazla kart tutamaz.

52 kartın hepsi kullanılmalıdır ve oyunun sonunda sayılmalıdır.

Takımların oyuna başlamadan önce strateji planı yapmak için 5 vardır.

5. Uygulamayı birinci bitiren takım kazanır.

Tartışma Soruları:

1. Kazanan takım ne gibi stratejiler uygulayarak kazandı?
2. 5 dakikalık planlama süresinde kim yol gösterdi? Neden?
3. Kim kartları düşürdü? Neden? (Stresten dolayı)
4. Planlama gruplar için herhangi bir önem aşaması mıydı?
5. Bu alıştırma işyeriyle ilişkilendirilebilinir mi?

13. YAPBOZ

Amaç: Ulaşılması zor bir hedefin grup çalışmalarını nasıl etkilediğini görmek

Önhazırlık:

Grup büyüklüğü: 4 kişilik gruplar ve her grup için bir gözlemci

Süre: 30 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Her grup için 50 parçalı bir yapboz oyunu

İlgili Konular: Grup dinamiği, amaçlar

Uygulama Basamakları: Yönetici her grubun yapbozundan birer parça saklar ve grup üyelerine 15 dakika içinde yapbozu tamamlarını söyler. Bu aşamada gözlemciler uygulamaya hiç katılmaz, sadece ellerindeki gözlem formunu doldururlar.

Tartışma Soruları:

1. Yapbozdan bir parça eksik olduğunu fark ettiniz mi? Fark edene kadar neler yaşadınız?
2. Ulaşılması güç amaçlar grup üyelerini arasındaki ilişkileri etkiliyor mu? Nasıl?

GÖZLEMCİ FORMU

Grubunuzun kuruluş aşamasındaki grup içi ilişkileri nasıldı?	
Grubunuz kaç dakikada gerçek bir grup gibi çalışmaya başladı?	
Grubunuzu yönlendiren bir lider var mıydı? Varsa nasıl davranıyordu (demokratik, otoriter vb. gibi)?	
Grubunuzda iletişim nasıl işledi? İletişimi kim/kimler başlattı?	

Grup üyeleri arasında iş ile ilgili çatışmalar çıktı mı? Çıktıysa nasıl çözümlendi?	
Grup üyeleri amaçları doğrultusunda çalıştılar mı? Yoksa sadece zamanın dolmasını mı hedeflemişlerdi?	
Grup üyeleri yapboz parçasının eksik olduğunu anladılar mı? Anladılarsa ne zaman?	
Grup üyeleri yapboz parçasının eksik olduğunu anladıklarında nasıl davrandılar?	

14. KUTUYU KİM KAPACAK?

Amaç: Organizasyonlarda gruplar arası güç mücadelesi, kaynaklara sahip olma ve pazarlıkların nasıl geliştiğinin, bu süreçlerde hangi dinamiklerin etkili olduğunun tanışılması.

Önhazırlık: Eğitimci içine çikolata, şekerleme, kek çeşitlerini koyduğu bir kutu hazırlar. Kutuda her bir çeşitten küçük küçük miktarlarda ancak çok sayıda şekerleme vb. (örn. 10'ar adet) olmasına dikkat eder. Kutuyu şık bir ambalaj kâğıdı ile sarar. Oyunda pazarlıkların gizli olarak yürütülmesi için ayrı bir odanın ayarlanmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca, pazarlıklar süresince gruplar arası bilgi paylaşımını kontrol etmek ve gizli anlaşmaları engellemek için en az iki eğitimcinin (biri salonda ve biri pazarlık odasında) bulunması gereklidir. Grupların ayrılması için çekilecek kura için 3 küçük kağıt parçasına A, B, C yazılarak, şeffaf olmayan bir torbaya konulmalıdır.

Grup büyüklüğü: 15-21 kişi

Süre: Min.70-Max.95 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Hediye kutusu, kâğıt, kalem, tahta, tahta kalemi, şeffaf olmayan torba, kura için 3 küçük kâğıt parçası

İlgili Konular: Güç, politika, güç eşitsizliği olan durumlarda pazarlık

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılardan eşit sayıda dağılarak üç grup oluşturmaları istenir. Gruplar oluşturulduktan sonra, her bir gruptan birer temsilci seçmeleri istenir. Temsilciler kura çekerek A, B veya C grubu olarak, gruplarının ismini belirlerler. Bu aşama için 5 dakika süre ayrılmalıdır.
2. Eğitimciler oyunun amacını "gruplar arası koalisyon oluşturmak" olarak açıklarlar. Koalisyon 2 grubun katılımı ile oluşacak ve gruplardan biri koalisyonun dışında kalacaktır. Koalisyona giren gruplar ise ödül olarak içinde ne olduklarını bilmedikleri hediye kutusunu alacaklar ve koalisyon şartlarına göre paylaşacaklardır. Koalisyon şartları eğitimciler tarafından tahtaya yazılmalı ve açıklamalıdır. Bu aşama için 10 dakika süre ayrılmalıdır.

   Koalisyon Şartları:

   1. A ve B grupları koalisyon oluşturmaları halinde hediye kutusunun içindekilerin tamamını alırlar. A ve C grupları koalisyon oluşturmaları halinde hediye kutusunun içindekilerin % 80'nini alırlar. B ve C grupları koalisyon oluşturmaları halinde hediye kutusunun içindekilerin %60'ını alırlar. Hediye kutusunda kalanlar eğitimcilere aittir.
   2. Koalisyonun dışında kalan grup hiçbir şey alamaz.

3. Koalisyonda gizli anlaşma yapmak, belirtilen kuralların dışında iletişim kurmaya çalışmak yasaktır.
4. Birinci turun sonunda koalisyon oluşturulamaz.
5. 3 tur görüşmenin sonunda anlaşmaya varılamazsa, koalisyon oluşturulamamış kabul edilir ve hediye kutusu açılmaz.
6. Koalisyonunun oluşturulabilmesi için koalisyon oluşturan grupların her birinin koalisyona düşen paydan ne kadar alacaklarının belirlenmesi gereklidir. (örn. A ve B gruplarının oluşturduğu koalisyonda, A grubu ödülün %60'ını ve B grubu %40'ını alır gibi).
7. Koalisyon oluşturulduğunda, görüşmeler kesilir, koalisyonun dışında kalan grup yeni bir teklifte ya da görüşme talebinde bulunamaz.

3. Kuralların açıklanmasının ardından, gruplara pazarlık stratejilerini ve tekliflerini hazırlamaları için 10 dakika süre verilir. Bu aşamada her grup kendi içinde görüşür, gruplar arası görüşme yapılmaz.
4. Bu aşamadan sonra, grupların pazarlık görüşmeleri başlar. Birinci turda sırasıyla A ve B, A ve C ve B ve C gruplarının temsilcileri görüşür. Görüşmeler eğitimcilerden birinin kontrolünde, daha önceden ayrılan farklı bir odada gerçekleştirilir. Görüşmelerde not tutulabilir. Görüşmeler sırasında sadece grupların temsilcileri konuşmaya yetkilidir. Ancak, grup

üyeleri konuşmamak koşulu ile görüşmeleri izleyebilirler. Her bir görüşme süresi için 7şer, bu aşama için toplam 21 dakika zaman ayrılır. Bu aşamada salonda bulunan grup üyeleri iletişim kuramaz.

5. Birinci tur görüşmelerin bitmesinin ardından, gruplara strateji ve tekliflerini gözden geçirmeleri için 10 dakika süre verilir. Bu aşamada her grup kendi içinde görüşür, gruplar arası görüşme yapılmaz.
6. İkinci tur görüşmelerde, yine A ve B, A ve C ve B ve C gruplarının temsilcileri sırasıyla görüşürler. Ancak bu aşamada gruplar koalisyon oluşturduklarını duyurularsa, görüşmeler kesilir (Örn. A ve C grubu koalisyon oluşturduğunu duyurursa, B grubu C ile görüşmek için hak iddia edemez.) Her bir görüşme süresi için 7şer, bu aşama için toplam 21 dakika zaman ayrılır. Bu aşamada salonda bulunan grup üyeleri iletişim kuramaz.
7. İkinci turda koalisyon oluşturulamaması durumunda, gruplara strateji ve tekliflerini gözden geçirmeleri için 10 dakika süre verilir. Bu aşamada her grup kendi içinde görüşür, gruplar arası görüşme yapılmaz.
8. Üçüncü tur görüşmelerde, ikinci tur ile aynı süreç uygulanır. Anlaşma olmaması halinde görüşmeler kesilir.
9. Koalisyon oluşturulduğu takdirde, hediye kutusu açılır, içindekiler, koalisyon belirtilen oranlar çerçevesinde gruplara dağıtılır.

Tartışma Soruları:

1. Oyunda gruplar arasındaki temel güç farklılıklarını yaratan faktörler nelerdir?
2. En güçlü ve en güçsüz gruplar hangileridir?
3. Gruplar arası görüşme sırası oyunun hangi aşamasında güç kaynağı olmaya başlamıştır?
4. Görüşmelerde grupların birbirlerine karşı olan tavırlarını analiz ediniz.
5. Koalisyon oluşturan gruplar kendilerini ne kadar başarılı görmektedir?
6. Koalisyonun dışında kalan grup, kendi performansını nasıl değerlendirmektedir?
7. Oyunda yer alan senaryo (güç farklılıkları olan gruplar ve tam bilginin olmayışı), organizasyonlarda hangi durumlarla benzerlik göstermektedir?

15. NELER OLUYOR BURADA?

Amaç: Örgütsel güç ve politika kavramlarını ve bu kavramların örgütlerin işleyişine olan etkilerini tartışmak.

Önhazırlık: Ek-1'de verilen senaryo formunun katılımcı sayısı kadar çoğaltılması gerekmektedir.

Grup büyüklüğü: 20-40 kişi

Süre: 25 dakika

Gerekli Araç-Gereç:

İlgili Konular: Örgütsel güç, politika, koalisyonlar, çıkarlar.

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılara Ek-1'de yer alan senaryo formu dağıtılır ve senaryoyu okumaları için 5 dakika süre verilir.
2. İkinci aşamada katılımcılara senaryodaki durumların nedeni ile ilgili olarak fikir yürütmeleri istenir, konu örgütsel güç ve politika bağlamında tartışılır. Bu aşamanın süresi 20 dakikadır.

Tartışma Soruları:

1. Kerim bey şef olmak için neler yapmış olabilir?
2. Melis hanımın şefliği kaybetmesinin nedenleri neler olabilir?

3. Üretim departmanının yöneticisi bütçeden normalin üstünde pay almaya genel müdürü nasıl ikna etmiş olabilir?
4. Finans müdürü muhasebenin yeni bir departman olarak finanstan ayrılmasını nasıl engellemiş olabilir?
5. Örgütlerde güç ve politika an çok hangi alanlarda kullanılır?
6. En sık kullanılan politik taktikler nelerdir?

EK-1: NELER OLUYOR BURADA?

Ahmet üniversiteden mezun olur olmaz çok büyük bir şirkete iş başvurusunda bulunmuş ve işe alınmıştı. "Böylesine büyük ve prestijli bir firmada çalışmak benim en büyük hayalimdi" diyor, mutluluktan ne yapacağını bilemiyordu. İşe başladığı ilk gün bir aylık oryantasyon programına katılacağını ve bu program çerçevesinde tüm departmanları tanıma fırsatı olacağını öğrendi. İlk gün pazarlama departmanında işe başladı. Müdür onu açık ofiste Belma hanımın yanına verdi ve yapılan işlerde yardımcı olmasını istedi. O gün açık ofiste herkes fısıldaşıyor, şaşkınlıklarını gösteren mimikler yapıyorlardı. Ahmet bu davranışların nedeninin henüz bir yıl tecrübesi olmasına ve çok başarılı olmamasına rağmen Kerim beyin şefliğe atandığı için olduğunu öğrendi. Departmanda herkesin bu işin Melis hanımın hakkı olduğuna inandığını ve işin içinde iş olduğunu düşündüklerini fark etti. Ahmet pazarlama departmanında geçirdiği bir haftanın ardından, üretim departmanında çalışmaya başladı. Bu departmanda ise çalışanların çok keyifli olduğunu gözledi. Şirkette bütçe dağıtım dönemi olduğunu ve üretim departmanının bütçeden normalin çok üstünde bir pay aldığını, bu payın bir bölümü ile şirkette böyle bir uygulamama olmamasına rağmen departmanda çalışanlara ikramiye verileceğini öğrendi. Departmanda herkes üretim müdürünün genel müdür üstündeki güçlü etkisini övüyordu. Üretim departmanın ardından çalışmaya başladığı finans departmanında, şirkette yapılan yeniden yapılandırma çalışmalarında, danışmanların önerisinin

aksine muhasebenin ayrı bir bölüm olmasına izin verilmemesi ve finans departmanın altında şeflik haline getirilmesi konuşuluyordu. Muhasebe biriminin başı bu duruma çok öfkeliydi. Ahmet henüz oryantasyon dönemini tamamlamadan şirket içinde işleyişlerin tahmininden çok farklı olduğu hissine kapıldı. İstediklerini elde eden ve edemeyen insanları birbirinden ayıran neydi?

İLETİŞİM

16. ALİ BABA'NIN ÇİFTLİĞİ

Amaç: Tek yönlü ve çift yönlü iletişimden hangisinin daha etkili olduğunu tartışmak

Önhazırlık: Örgütsel iletişim konusunun incelenmesi

Grup büyüklüğü: Sınırsız

Süre: 1 saat

Gerekli Araç-Gereç: İki adet farklı görüntülerde olmak kaydıyla çiftlik resmi

İlgili Konular: İletişim, kişilerarası etkileme, algılama

Uygulama Basamakları: Katılımcılar arasından seçilen bir gönüllüye elimizdeki çiftlik resimlerinden birisi verilir ve bu resmi katılımcılara hiç göstermeden tarif etmesi istenir. Katılımcılar da bu tarife göre resmi çizmek durumundadırlar. Katılımcılar resmi çizerken takıldıkları zaman istedikleri soruyu sorma şansına sahiptirler. Bu ilk aşama sonunda katılımcıların çizdiği çiftliklerin kaç tanesinin orijinal resmin aynısı ya da çok yakını olduğuna bakılır.

İkinci aşamada yine sınıf içinden seçilen bir gönüllüye diğer çiftlik resmi verilir. Bu resim birinci resimden göreli olarak daha kolay bir resimdir. Bu aşamada gönüllü, katılımcılara arkasını döner ve yine resmi

katılımcılara göstermeden katılımcıların çizmesini ister. Ancak bu kez katılımcıların anlayamadıkları noktalarda soru sorma hakları bulunmamaktadır. İkinci aşamanın sonunda da katılımcıların çizdiği çiftliklerin kaç tanesinin orijinal resmin aynısı ya da çok yakını olduğuna bakılır.

Tartışma Soruları:

1. Hangi aşamada katılımcılar daha çok gerçeğe yakın çiftlik resmi çizmişlerdir? Neden?
2. Sizce ikinci aşamanın birinciye göre daha etkili olabileceği durumlar mevcut mudur? Tartışınız.
3. Çizimler sırasında vücut dilinin ne kadar etkisi olmuştur? Tartışınız.

17. BİREYLARARSI İLİŞKİLERDE AÇIKLIK

Amaç: Bireylerarası ilişlilerde açıklığın öneminin ve bunun bireylerarası iletişime olan etkisinin tartışılması

Önhazırlık:

Grup büyüklüğü: 8-10 kişiden oluşan birkaç grup

Süre: 30 dakika

Gerekli Araç-Gereç: 8-10 adet büyük kağıt, bant ve 8-10 adet marker

İlgili Konular: Bireylerarası ilişkiler, iletişim, algı

Uygulama Basamakları: Sınıf 8-10 kişilik gruplara ayrılır. Grup üyelerinin her birinin sırtına birer kâğıt yapıştırılır, ellerine birer marker verilir ve belirlenen küçük bir mekân içinde karışık ve dağınık olarak dolaşmaları söylenir. Grup üyeleri dolaşırken grup arkadaşlarının sırtlarındaki kâğıda o arkadaşları ile ilgili olumlu ve olumsuz sözler yazarlar (Sakin, kurt, cadı gibi). Bu işlem grup üyelerinin yazacak bir şey bulamadığı bir süreye kadar devam eder.

Sonraki aşamada her bir grup üyesi sırtındaki kâğıdı alır ve kâğıtta kişi ile ilgili yazılan sözcükleri grup içinde ayrıntı bir biçimde tartışırlar. Tartışma sırasında grup üyelerinin tümünün açık olması ve düşündüğünü iyi bir

şekilde ifade edebilmesi çok önemlidir. Tartışmada sözcüklerin kendilerinden çok o kişi için neyi ifade ettiği üzerinde durulmalıdır. Örneğin o kişinin neden tilki olarak değerlendirildiği tartışılmalıdır.

Tartışma Soruları:

1. Tartışmalar sırasında neler hissettiniz? (Tedirginlik, mutluluk gibi)
2. Tartışmalar sırasında kendinize ilişkin bilmediğiniz ya da saklı tuttuğunuzu düşündüğünüz yanlar ortaya çıktı mı? Bilinmeyen yanlarınızı paylaşmak sizi rahatsız etti mi?
3. Başarılı bir iletişimde ve etkili grup çalışmalarında kişilerin birbirlerini yakından tanımaları sizce neden önemli?

18. KULAKTAN KULAĞA

Amaç: Temel iletişim sürecine bir örnek göstererek bu süreçte mesaj kaynağının, mesaj hedefinin, mesaj kanalının ve gürültünün önemini katılımcılara gösterilmesi amaçlanmaktadır. Küçük yaşlardan itibaren eğlence amaçlı oynadığımız bu oyunun iletişim sürecine ilişkin mesajları irdelenmektedir.

Ön hazırlık: Gerekmemektedir.

Grup Büyüklüğü: 10 kişi ve daha büyük gruplarda daha öğretici ve eğlenceli olmaktadır.

Süre: Grup büyüklüğüne göre değişmekle birlikte 10 kişilik bir grupta tartışma aşaması da dahil olmak üzere 10 dakika sürmektedir.

Gerekli Araç-Gereç: Tek gerekli araç zor söylenen bir-iki cümle olacaktır. Örneğin "Kedi 'Miyav' dedi. Tavşan ağaçtan düştü."

İlgili Konular: İletişim süreci.

Uygulama Basamakları: Eğitim salonunun en sağındaki veya en solundaki katılımcının kulağına seçilen karmaşık cümle fısıldanır. Bu cümleyi, kulaktan kulağa fısıldayarak yanındaki katılımcıya iletmesi istenir. Ancak katılımcı cümleyi bir sonraki katılımcıya iletirken cümleyi tek bir kere söylemesi, asla tekrar etmemesi ve bir sonraki katılımcının sorularını cevaplamaması istenir.

Cümleyi duyan katılımcı aynı şekilde bunu yanındakine iletir. Aynı süreç sınıftaki tüm katılımcılar ile tekrarlanır. Zincirin en sonunda yer alan katılımcının kulağına cümle söylendikten sonra bu katılımcının cümleyi yüksek sesle tekrar etmesi istenir. Bu cümle (çok büyük bir ihtimalle) orijinal cümleden farklı bir cümle olacaktır.

Tartışma:

Cümlenin farklı şekilde iletilmesine sebep olabilecek koşulları aşağıdaki iletişim süreci bileşenleri açısından değerlendiriniz.

Kaynak	Mesajı veren kişinin hangi özellikleri mesajın etkili iletişimine engel oldu? Örneğin ses tonu vb.
Hedef	Mesajı alan kişinin hangi özellikleri mesajın etkili iletişimine engel oldu? Örneğin işitme düzeyi vb.
Kanal	Mesaj hangi kanalla iletildi? Hangi kanalla iletilseydi daha etkili bir iletişim olurdu? Örneğin yazılı, e-maille vb.
Mesaj İçeriği	Mesajı kodlarken nelere dikkat edilmeliydi? Hiçbir anlam içermeyen bir cümle seçilmiş olması ve/veya katılımcıların ilgisini çekmeyen bir konu olması mesajın etkili iletişimine engel olmuş olabilir mi?
Geri bildirim	Bu iletişim sürecinde geribildirim olmaması ne tür sonuçlar doğurdu?
Gürültü	Gürültü olarak adlandırabileceğimiz dış etkenler var mıydı?

19. RESİMDE NE VAR?

Amaç: Bireyler arası iletişim yöntemlerinin etkinliğini karşılaştırmak.

Önhazırlık: İçinde birçok ayrıntı olan iki adet renkli resim bulunması gerekmektedir.

Grup büyüklüğü: 16 kişi

Süre: 37 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Küçük bir resim tahtası, 2 adet beyaz karton, renkli pastel boyalar

İlgili Konular: Grup içi iletişim, organizasyonlarda iletişim, iletişim ve hiyerarşi

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılardan eşit sayıda iki grup oluşturmaları istenir. Grupların her birinden birer temsilci seçilir. Temsilciler oyun alanın dışına alınır. Her birine eldeki resimlerden biri verilir ve resime dikkatlice bakmaları istenir. 2 dakika süresince temsilciler ellerindeki resimdeki her ayrıntıyı ezberlemeye çalışırlar. Ancak not almazlar. Bu aşamanın süresi 5 dakikadır.
2. Temsilciler oyun salonuna geri dönerler. Birinci gruptaki temsilci tüm grup üyelerini bir araya toplar ve resimde gördüklerini anlatır. Grup üyeleri temsilciyi dinler, anlattıklarını hafızalarında tutmaya çalışırlar, ancak not

alamazlar. Birinci gruba 4 dakika süre verilir. Bu sırada ikinci grupta ise, temsilci grup içinden seçtiği bir kişiye diğerlerinin duyamayacağı şeklide resimi anlatır. Bunun için temsilciye 1 dakika verilir. Bir dakikanın sonunda ikinci üye, gruptan seçtiği üçüncü üyeye resimi 1 dakika içinde anlatır. Bu süreç son grup üyesi bir öncekinden resimi dinleyene kadar devam eder. Bu aşamanın süresi 7 dakikadır.

3. Üçünü aşamada, birinci gruptan ilk seçilen temsilci haricinde bir gönüllü seçilir ve resim tahtasının önüne davet edilir, anlatılan resmi çimesi istenir. İkinci grupta ise resimi en son dinleyen 8. grup üyesi resim tahtasına resimi çizer. Bu aşamanın süresi (5x2)=10 dakikadır.
4. Son aşamada, eğitimci resimlerin orijinalini tüm katılımcılara gösterir. Çizilen resimlerle orijinaller arasındaki benzerlik derecesi ve benzememen tarafların neden benzemediği, bilginin iletişimin hangi aşamasında kaybolduğu tartışılır. Bu aşamanın süresi 15 dakikadır.

Tartışma Soruları:

1. Hangi grupta iletişim daha etkindi?
2. Kullanılan iletişim tekniklerinin avantaj ve dezavantajları nelerdedir?
3. Örgütlerde hiyerarşi kademeleri arttıkça kullanılan iletişim teknikleri işlerin yapılış şekillerini nasıl etkilemektedir?

LİDERLİK

20. EVLİLİK TEKLİFİ

Amaç: Özellikle beraber çalışan çalışma gruplarında veya proje gruplarında grubu her zaman formal liderler yönlendirmez. Grup üyeleri çoğu kez formal lider dışında birini lider olarak seçebilir ve bu kişi grubun yıldızı olur. Bu uygulama ayrıca grup içinde ilişkileri en zayıf ya da en çok istenmeyen üyeleri belirlemek için de kullanılabilir.

Önhazırlık: Formal ve informal liderlik ile grup içi ilişkiler konularının incelenmesi

Grup büyüklüğü: En çok 10 kişilik çok sayıda grup

Süre: 30 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Her katılımcı için küçük bir parça kağıt ve kalem. Her grup için bir torba

İlgili Konular: Grup içi ilişkiler, grup içi uyma davranışı, liderlik ve çatışma

Uygulama Basamakları: Grup üyelerine, cinsiyete bakmaksızın en çok hangi grup arkadaşı ile evlenmek istedikleri sorulur ve bu kişinin adını ellerindeki küçük kâğıt parçasına hiç kimseye göstermeden yazmaları istenilir. Herkes yazdıktan sonra uygulamacı gruba ait kâğıtları grup torbasında toplar. Her bir grubun torbasındaki sonuçlar sayılır. Gruplar içinde en çok

evlenilmek istenen kişi o grubun informal lideri ya da yıldızıdır. Hiç evlenme teklifi almayanlar ise grubun yalnızlarıdır. Bazı durumlarda da hiç evlilik teklifi almayanların grubun formal lideri olduğu da görülebilir.

Tartışma Soruları:

1. Uygulama onunda yıldız ya da yalnız olarak ne hissettiniz? Tartışınız.
2. Yıldız ve yalnızların çalışma grubunun etkililiğine olan katkılarını tartışınız.
3. Gruplara personel seçimi sırasında yalnız oranını en aza indirmek için neler yapılabilir?

21. BAŞI ÇEKEN KÖR OLURSA?

Amaç: Lider grubunu kendi bilgileri ya da tecrübeleri doğrultusunda doğru ya da yanlış yönlendirebilir. Bu uygulamanın amacı liderin etrafındaki uyarıcılara rağmen ya da onları dikkate alarak grubunu yönlendirme başarısını ortaya koymaktır.

Önhazırlık: Liderlik konusunun incelenmesi.

Grup büyüklüğü: 8 kişilik uygulama grubu, sınırsız sayıda izleyici

Süre: 30 dakika.

Gerekli Araç-Gereç: Uygulama grubunun gözlerini kapatmak için 8 adet siyah renkte kalın dokulu kumaş.

İlgili Konular: Liderlik, iletişim

Uygulama Basamakları: Uygulamanın birinci aşamasında uygulama grubu içinden bir lider seçmeleri istenir. Lider hariç tüm uygulamacıların gözü bağlanır ve el ele tutuşmaları ve düz bir sıra olmaları istenir. Bundan sonra mevcut bir bina içinde ya da dışında tanımlanan bir noktaya doğru gitmeleri doğrultusunda bir yönlendirme yapılır. Liderin bu aşamadaki rolü tanımlanan noktaya ulaşma konusunda grup üyelerine yönlendirme yapmaktır. Ancak yönlendirme sadece sözel olarak yapılabilir. Üyeleri elle yönlendirmek yasaktır.

İkinci aşamada yine tüm uygulama grubu gözleri bağlı olarak hedef olarak tanımlanan aynı noktaya ulaşmaya çalışırlar. Ancak tek fark bu kez liderin de gözü kapalıdır.

Tartışma Soruları:

1. Hangi aşama daha başarılıydı? Neden?
2. Birinci ve ikinci aşamalarda lider ne gibi iletişim araçları kullandı?
3. Çevresel koşullar belirgin olsa bile liderin bunları görememesi durumunda grup başarısı etkilenmektedir. Bunu nasıl açıklarsınız?

22. KARTON EV

Amaç: Grubun amacı, eldeki malzemeyle rüzgâra karşı dayanıklı ve belirlenecek ölçülere uygun bir karton ev inşa etmektir. Belirlenebilecek ölçüler, örneğin kullanılabilir alan, yükseklik, oda sayısı, estetik vb. olabilir.

Grubun yöneticisinin sorumluluğu; ekibin amacını ve ekip üyelerinin yapacakları işleri belirlemek, yapım işini doğrudan üstlenmeden işin yapılmasını yönetmek ve ev yapımına ilişkin malzemelerin yırtılmamasını ve kesilmemesini sağlamaktır.

Uygulamanın sonunda liderlik ve yöneticilik tipleri ve bunların değişik kişilik özelliklerine sahip kişiler tarafından algılanması ve etkili bir grup yönetimi için yöneticilik tarzlarında yapılabilecek değişiklikler üzerinde bilgi edinilmesi amaçlanmaktadır.

Önhazırlık: Üye, yönetici ve gözlemci sayısı kadar raporlama formu

Grup büyüklüğü: Her grup 4 kişiden oluşur. Bunların bir tanesi yönetici, bir tanesi gözlemci, iki tanesi de üyedir. Çalışma 4 kez tekrar edilecek ve her katılımcı bir kere yönetici, bir kere gözlemci, iki kere de üye olacaktır.

Süre: 3-3,5 saat

Gerekli Araç-Gereç:

1. Her grup üyesi için 10 kart ve 10 ataş
2. Her grup yöneticisi için 40 kart ve 40 ataş

İlgili Konular: Liderlik, grup dinamiği ve algılama

Uygulama Basamakları:

1. Aşama – Planlama (10 dakika)

Bu aşamada yönetici ve üyeler inşa edecekleri evin tasarımını yaparlar ve ölçülerini belirlerler. Yönetici grubun amacını Yönetici Raporu'na kaydeder. Grup üyeleri yapım konusunda hazırlık ve denemeler yaparlar. Gözlemci ise yöneticinin davranışlarını gözlemleyerek Gözlemci Raporu'na kaydeder.

2. Aşama – Deneme yapım (5 dakika)

Gruplar belirlenen süre içinde yaptıkları tasarım doğrultusunda bir ev inşa edeler

3. Aşama (5 dakika)

Grup üyeleri yöneticilerinin yönlendirmesiyle evlerini inşa eder. Gözlemci kayıt tutar.

4. Aşama (10 dakika)

Grup üyeleri kendilerine dağıtılan raporları doldurur. Bu raporlar çalışmanın sonuna kadar yöneticiye gösterilmez.

Tartışma Soruları:

1. Liderin yöneticilik tarzı grup verimliliğini nasıl etkilemektedir?
2. Üyelerin algılama farklılıkları liderin etkinliğini nasıl etkilemektedir?

GÖZEMCİ RAPORU

Gözlemci.....
Grup Yöneticisi.....
Grup Üyesi A.....
Grup Üyesi B.....

1. Planlama aşamasında grup yöneticisi ve üyeleri arasında neler görüşüldü?

2. Grup üyeleri önerilerde bulundular mı? Ne ölçüde?

3. Grup amacı nasıl belirlendi? Üyeler amaçların belirlenmesine daha fazla katkıda bulunabilirler miydi? Bulunamadılarsa neden?

4. Üyeler ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştılar mı? Örneklerle açıklayınız.

5. Yöneticiyle üyeler arasında iletişim sorunları oldu mu? Örnek vererek açıklayınız.

6. Yöneticinin yöneticilik tarzını nasıl tanımlardınız? Örneklerle açıklatınız.

YÖNETİCİ RAPORU

Grup Yöneticisi.....
Üye A.....
Üye B.....

1. Grubunuzun amacı ne idi?

2. Planlama aşamasında kendi fikirlerinize bağlı kalabildiniz mi? Ne ölçüde bağlı kaldınız?

3. Grup üyelerinizin gereksinmelerini karşılamak için neler yaptınız?

4. Grup üyelerinin motivasyonu yüksek miydi? Bunu nereden anladınız?

5. Grup üyeleri yöneticiliğinizden memnun muydu? Nereden anladınız?

6. Grubun amacını ve grup üyelerinin görevlerini belirlerken onlara danıştınız mı? Sonuç ne oldu?

7. Bu çalışma sırasında zamanı nasıl kullandını?

   Yöneticilik işlerine ayırdığınız zaman
   %.....
   Evin imalatına ayırdığınız zaman
   %.....

8. Bu çalışmalar sırasında ne tür bir yöneticilik tarzı uyguladınız?

9. Bu çalışma tekrarlanırsa yöneticilik tarzınızda bir değişiklik yapmayı düşünür müsünüz?

GRUP ÜYESİ RAPORU

Grup Yöneticisi.....
Grup Üyesi.....

1. Sizce grubun amacı ne idi?

2. Planlamaya katıldınız mı? Ne ölçüde?

3. Grup amacının belirlenmesine katkıda bulundunuz mu? Daha fazla katkınız olabilir miydi? Neden olamadı?

4. Grup yöneticisi çalışma koşullarınızın iyileştirilmesine katkıda bulundu mu? Nasıl?

5. Elinizden gelenin en iyisini yaptığınıza inanıyor musunuz?

6. Yöneticinizle iletişim problemleri yaşadınız mı? Örnekler veriniz.

7. Grup verimliliğini arttırıcı çalışmalar yaptınız mı? Yaptıysanız yöneticiniz bunu nasıl karşıladı?

8. Bu çalışma sırasında yöneticiniz zamanı nasıl kullandı

   Yöneticilik işlerine ayırdığı zaman
   %.....
   Evin imalatına ayırdığı zaman
   %.....

9. Sizce çalışma sırasında yöneticinizin yaptığı en iyi şey neydi?

10. Sizce çalışma sırasında yöneticinizin yaptığı en kötü şey neydi?

23. HANGİSİ DAHA BAŞARILI?

Amaç: Bu uygulamanın amacı otoriter, demokratik ve uzlaştırıcı yönetici tiplerinin tanınması ve her birinin etkinliğinin tartışılmasıdır.

Grup büyüklüğü: 5-9 kişilik gruplar

Süre: 1,5 saat

Gerekli Araç-Gereç:

1. İyi Ebeveyn Özellikleri Formu (Tüm katılımcılara)
2. İyi Eğitimci Özellikleri Formu (Tüm katılımcılara)
3. İyi Lider Özellikleri Formu (Tüm katılımcılara)
4. 1.Lider Özelikleri Formu (1. Lidere)
5. 2.Lider Özelikleri Formu (2. Lidere)
6. 3.Lider Özelikleri Formu (3. Lidere)

İlgili Konular: Liderlik, bireyler arası etkileşim

Uygulama Basamakları:

1. Gruplar oluşturulur. Her grup kendi üyeleri arasından 3 kişiyi lider olarak seçer.
2. 1. Lider sınıf dışına çağrılır. Kendisine 1. Lider özellikleri formu verilir. Bu formda yazılan şekilde davranması, görevi başlatmadan önce ve görev sırasında zaman hatırlatması yapması ve

görev sırasında kendi dediklerini kabul ettirmesi istenir.

3. Tüm üyelere İyi Ebeveyn Özellikleri Görev Formu dağıtılır. Liderin de katılımıyla bu formu doldurmaları ve ortak bir grup kararıyla yöneticiye vermeleri istenir.
4. 2. Lider sınıf dışına çağrılır. Kendisine 2. Lider özellikleri formu verilir. Bu formda yazılan şekilde davranması, üyelere fikir sorması, onlarla tartışması ve kararı oybirliği ile alması istenir.
5. Tüm üyelere İyi Eğitimci Özellikleri Görev Formu dağıtılır. Liderin de katılımıyla bu formu doldurmaları ve ortak bir grup kararıyla yöneticiye vermeleri istenir.
6. 3. Lider sınıf dışına çağrılır. Kendisine 3. Lider özellikleri formu verilir. Bu formda yazılan şekilde davranması, grupta varılan anlaşmaya uyması istenilir.
7. Tüm üyelere İyi Lider Özellikleri Görev Formu dağıtılır. Liderin de katılımıyla bu formu doldurmaları ve ortak bir grup kararıyla yöneticiye vermeleri istenir.

Tartışma Soruları:

1. Hangi lider tipini tercih ettiniz? Neden?
2. Hangi liderlik uygulaması yöntemlerinden daha iyi sonuç alındı? Neden?
3. Hangi lideri tipinin uygulamasına daha çok katıldınız?
4. Her bir tipin farkı nedir?
5. Hangi durumlarda hangi liderlik tipi daha etkilidir?
6. İş yaşamında hangi liderlik tipi daha çok kullanılmaktadır? Hangisi daha çok kullanılmalıdır?

1. LİDER ÖZELLİKLERİ

Saatinize bakarak grubun görevini başlatın. Üyelerin birbirinden bağımsız olarak çalışmasını ve etkili ebeveynin 5 özelliğini sıralamasını isteyin. Sıralamaların öğreticiye verileceği konusunda üyeleri uyarın.
Üyeler bireysel sıralamalarını bitirdiklerinde her birinin sıralamasını okumasını isteyin. En son kendi sıralamanızı okuyun ve öğreticiye kendi sıralamanızı vereceğinizi söyleyin. Grup üyelerine, kendi sıralamanızı kullanma nedeninizi şöyle açıklayın:

a) Zaman kısa olduğu için kendi sıralamamı kullanıyorum
b) _____ yıldır anneyim/babayım. Bu nedenle benim sıralamam sizinkinden doğrudur.

Grup üyelerine kendi listenizi kullanacağınızı söyledikten hemen sonra formunuzu öğreticiye verin.
Grup üyeleri size karşı çıkarlarsa, "Ben liderim, kararım budur" deyin

2. LİDER ÖZELLİKLERİ

Grup üyelerine aşağıdaki talimatı verin.

1. Bağımsız olarak çalışın ve iyi bir eğitimcinin 5 özelliğini sıralayın.
2. Sıralamada dikkatli olun çünkü bu sıralamalar öğreticiye verilecektir.
3. Bireysel çalışmalarınız bittikten sonra grup kararına ulaşmaya çalışın. Çoğunluk kararına dayalı form öğreticiye verilecektir.

Başlangıç ve bitiş zamanlarını kaydederek öğreticiye verin.

3. LİDER ÖZELLİKLERİ

Grup üyelerine aşağıdaki talimatı verin.

1. Bağımsız olarak çalışın ve iyi bir liderin 5 özelliğini sıralayın.
2. Sıralamada dikkatli olun çünkü bu sıralamalar öğreticiye verilecektir.

Saate bakarak grup üyelerine göreve başlamalarını söyleyin. Üyeler bireysel sıralamalarını bitirdiğinde ortak karar vermelerini isteyin. Ancak ortak kararda şu noktaları dikkate almaları gerektiğini belirtin.

1. Özellikleri tartışın ve herkesin benimsediği bir sıralama yapın
2. Karara varırken oy çokluğu kullanmayın birbirinizi ikna edin.
3. Hiç kimse kazanmak için çalışmasın.
4. Farklı görüşleriniz varsa saklamayın. Çünkü farklı görüşler grup etkinliğini arttırır.
5. Dinleyin ve katkıda bulunun.

Sonuca ulaştıktan sonra kendi formunuz üzerinde grup kararını işaretleyin. Bitiş zamanını yazıp öğreticiye verin.

İYİ EBEVEYN ÖZELLİKLERİ GÖREV FORMU

Aşağıda iyi ebeveyn ile ilgili bazı özellikler sıralanmıştır. Göreviniz, iyi bir ebeveynin 5 özelliğini seçmektir. "1" en önemliyi, "5" en az önemliyi göstermektedir.

____ Ceza yanında ödül de kullanır.

____ İyi örnekler verir.

____ Çocuğuna vakit ayırır.

____ Çocuğunu istekli bir şekilde dinler.

____ Adil ve tutarlı bir disiplin uygular.

____ Teşvik edici bir ortam hazırlar.

____ Sevgi gösterir.

____ Maddi ihtiyaçlarını karşılar.

____ Çocuğun risk almasına olanak tanır.

____ Çocuğu, hakları olan bir kişi olarak düşünür.

____ Çocukların televizyonda vurucu-kırıcı yayınları izlemelerini yasaklar.

İYİ EĞİTİMCİ ÖZELLİKLERİ GÖREV FORMU

Aşağıda iyi eğitimci ile ilgili bazı özellikler sıralanmıştır. Göreviniz, iyi bir eğitimcinin 5 özelliğini seçmektir. "1" en önemliyi, "5" en az önemliyi göstermektedir.

____ Konusuna hakimdir.

____ Farklı yöntem ve yaklaşımları kullanır.

____ Her öğrencinin dersten eşit bir şekilde yararlanmasını sağlar.

____ Kendi sınırlarını bilir.

____ Kullandığı materyale hakimdir.

____ İyi organize edilmiştir.

____ Öğrencilerin uzmanlıklarından yararlanır.

____ Şakadan anlar.

____ Kuramsal ve uygulamaya yönelik materyal arasında dengeyi kurar.

____ Öğrencilerden feedback (geribildirim) alır.

____ Teneffüslerde öğrencilerle ilişki kurar.

İYİ LİDER ÖZELLİKLERİ GÖREV FORMU

Aşağıda iyi lider ile ilgili bazı özellikler sıralanmıştır. Göreviniz, iyi bir liderin 5 özelliğini seçmektir. "1" en önemliyi, "5" en az önemliyi göstermektedir.

___ Enerjiktir.

____ Çatışma çözümünde yeteneklidir.

____ İyi örgütlenmiştir.

____ Grup lideri olarak tecrübelidir.

____ Güvenilirdir.

____ Karizmatiktir.

____ Zekidir.

____ Yaratıcıdır.

____ Şakadan anlar.

____ Sonuçlara ulaşma konusunda etkilidir.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ

24. KIT KAYNAKLAR

Amaç: Örgütsel çatışmanın çözüm yollarının tartışılması

Grup büyüklüğü: 4-5 kişilik çok sayıda grup

Süre: 1 saat

Gerekli Araç-Gereç: Canavar Şirketi Problem Formu

İlgili Konular: Örgütsel çatışmanın yönetimi, güdüleme, kariyer planlama

Uygulama Basamakları: Gruplar Canavar Şirketi Problem Formunu okurlar. Her grup kendilerince en iyi çözümü üretir ve bu çözümü sınıfla paylaşırlar.

Tartışma Soruları:

1. Bu tip çatışmaların örgüte getireceği fayda ve zararlar nelerdir?
2. Çatışmalar genelde örgütler için faydalı mıdır? Neden?

CANAVAR ŞİRKETİ

Canavar şirketi son 10 yıldır konserve gıda alanında piyasanın önde giden şirketlerinden birisidir. Üretim kalitesi oldukça iyidir ve bunu modern aletlerinin yanı sıra personel kalitesine de bağlamaktadır. Personel arası ilişkiler oldukça iyidir. Bu da personelin yüksek moralle çalışmalarına neden olmaktadır. Yönetim de bu yapıyı desteklemektedir. Yönetim personelini stratejik kararlar doğrultusunda hemen hemen her karara katmaktadır.

Tam üretimin en hızlı olduğu bir yaz ayında üretim müdürü Şaban Ömrükısa henüz 40 yaşındayken bir trafik kazası sonucu hayatını kaybeder.

Üst yönetim, tam üretim sezonunda boşalan üretim müdürlüğü için hemen bir atama yapmayı düşünmektedir. Adayların özellikleri şöyledir:

1. Ali Genç 28 yaşındadır. Stanford Üniversitesinde endüstri mühendisliği okumuş ve askerliğini yapar yapmaz hemen Canavarda üretim departmanında çalışmaya başlamıştır. 8 aydır bu şirkettedir ve özellikle yöntem geliştirme konusunda çok başarılıdır.
2. Ayşe Uysal 45 yaşında Canavar'ın kalite kontrol müdürüdür. Canavar onun üniversiteyi bitirdikten sonraki (endüstri mühendisliği) ilk işidir ve yıllardır hep aynı birimde çalışmaktadır. Tüm şirket tarafından çok sevilmektedir. Yöneticiler de Ayşe'nin şirkete olan katkısının çok büyük

olduğunu düşünmektedirler. Ayşe bu birimden alınırsa yerine geçecek bir yardımcısı vardır.

Yönetim bu iki aday arasından karar vermek zorundadır. Adayların ikisi de bu iş için çok isteklidir. İki aday arasında çatışma çıkmadan bu seçimi nasıl yaparsınız.

25. ALICI-SATICI

Amaç: İkili diyaloglara kişilerarası etkileme ve çatışma çözme tekniklerinin nasıl işlediğinin görülmesi.

Önhazırlık:

Grup büyüklüğü: 2 kişilik çok sayıda grup

Süre: Her bir grup aktivitesi için 30 dakika

Gerekli Araç-Gereç:

İlgili Konular: Kişiler arası etkileme ve çatışma çözme

Uygulama Basamakları: Eşlerden birisi eve gelen pazarlamacı, diğeri ise ev hanımı olur. Pazarlamacı elindeki ürünü satmaya, ev hanımı ise almamaya kararlıdır. Aralarında bu şekilde bir diyalog yaşanır. Değişik ikili gruplarda değişik mallar satışı yapılır.

Tartışma Soruları:

1. İkililer arasında etkilemede genelde alıcı mı satıcı mı etkili oldu? Neden?
2. Kazanan satıcı ile kaybeden satıcının müşteriye yaklaşımı nasıl farklılık gösterdi?
3. Eşler arasında çatışma çıktı mı? Bu nasıl çözüldü?

26. YENİ ASİSTANI NASIL KAÇIRABİLİRİM?

Amaç: Organizasyonlarda yıldırma davranışlarının (mobbing, bullying) politik taktikler olarak nasıl kullanılabileceğini göstermek, yönetim uygulamaların bu tip davranışların önlenmesi ve iş etiği konusunun önemine dikkat çekmek.

Önhazırlık: Senaryo formu katılımcı sayısı kadar çoğaltılmalıdır.

Grup büyüklüğü: En az 10 en fazla 50 kişi

Süre: 55 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Senaryo formu, kalem, tahta, tahta kalemi.

İlgili Konular: Yıldırma, politik taktikler, etik.

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılara Ek-1'de yer alan senaryo formu dağıtılır ve senaryonun sonunda yer alan soruyu cevaplandırmaları istenir. Senaryodaki "yeni asistanın" cinsiyeti kadın olarak belirtilmiştir. Katılımcılar ise senaryoda kendi cinsiyetlerinde olduklarını düşünmeli ve soruyu cevaplandırırken bu durumu göz önünde bulundurmalıdırlar. Katılımcılar forma isim yazmamalıdırlar. Bu durum eğitimci tarafından katılımcılara hatırlatılmalıdır. Bu aşamanın süresi 15 dakikadır.

2. Birinci aşamanın ardından, eğitimci dağıttığı formları toplar ve salonda yüksek sesle okumaya başlar. Cevaplar arasından yıldırma davranışlarının içine girenler tahtaya yazılır. Bu aşamanın süresi 20 dakikadır.
3. Son olarak aşağıdaki sorular doğrultusunda konu sınıfta tartışılır. Bu aşamanın süresi 20 dakikadır.

Tartışma Soruları:

1. Yıldırma nedir? Hangi davranışlar yıldırma davranışlarının içinde yer alır?
2. Örgütsel politika nedir? Örgütlerde sık kullanılan politik taktikler nelerdir?
3. Yıldırma davranışlarının politik taktikler olarak kullanılmasının örgüte ne gibi zararları olabilir?
4. Yöneticiler bu davranışları önlemek için neler yapabilirler?

Ek-1: Senaryo Formu

YENİ ASİSTANI NASIL KAÇIRABİLİRİM?

Büyük bir firmada başkan yardımcısının asistanı olarak üç yıldır çalıştığınızı varsayın. Başkan yardımcısı sizi sağ kolu olarak görmekte ve siz onunla tüm toplantı ve iş gezilerine katılmaktasınız. Üç yıl boyunca başkan yardımcısı ile hiçbir sorun yaşamadan çalıştınız. Üç yılın sonunda firmanın başka bir firmayı satın almasıyla, beraber çalıştığınız başkan yardımcısının sorumlulukları birden bire arttı ve sizin de iş yükünüzün birden artacağı varsayımıyla yanınıza, sizinle aynı pozisyon çalışmak üzere yeni bir asistan alındı. İyi bir üniversiteden yeni mezun olmuş, genç bir bayanı "çalışma arkadaşınız" olarak ilk kez gördüğünüzde içinizden bir ses çok iyi anlaşamayacağınızı ve aranızda birtakım sorunlar olabileceğini söyledi. Beraber çalıştığınız üç ayın ardından, yeni çalışma arkadaşınızla ilgili yargınız giderek daha fazla güçlendi. Tam olarak adlandıramadığınız olumsuz hislerinizi başkan yardımcısıyla paylaşmaya karar verdiniz. Ancak, beklentilerinizin aksine, başkan yardımcısı yeni asistandan çok memnun olduğunu söyleyerek, sizin kıskançlık gösterdiğinizi ve gerektiği gibi işbirliği yapmadığınız söyledi. Sizin için hiç de hoş olmayan bu konuşmanın sonunda, başkan yardımcınsın terfi etmeyi çok arzuladığınız pozisyon için yeni gelen çalışma arkadaşınızın düşündüğünü fark ettiniz. Konuşmayı bitirip ofisinize döndüğünüzde, yeni çalışma arkadaşınız için hiç de hoş olmayan bir çalışma ortamı yaratmaya ve ona istifa etmekten başka bir çıkar yol bırakmamaya

karar verdiniz. Böylece hem ondan kurtulup, hem de hayalini kurduğunuz pozisyona terfi edebileceksiniz. Çalışma arkadaşınızı gerçekten mutsuz edip, işten ayrılmasını sağlamak için neler yapardınız? Lütfen listeleyiniz.

YARATICILIK

27. YARATICI NOKTALAR

Amaç: Kişiliğimizi sınırlayan kutunun dışında düşünmemizi sağlamak.

Önhazırlık:

Grup büyüklüğü: Sınırsız.

Süre: 10 – 15 dakika.

Gerekli Araç-Gereç: Her bir katılımcı için 3 sayfa kâğıt ve kalem. Üzerine noktaları çizmek için tahta ya da önceden hazırlanmış görüntü.

İlgili Konular: Yaratıcılık

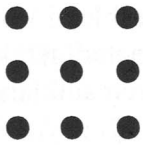
Uygulama Basamakları:

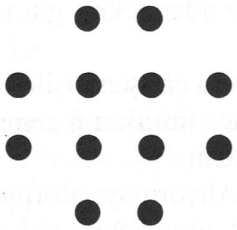
1. Katılımcılara bizim yolumuzun geleneksel bir yol olduğu söylenir. Kâğıt ve kalem dağıtılır.
2. Katılımcılara 9 nokta problemi verilir ve 2 dakika içinde birbirlerini takip eden 4 düz çizgi çekmelerini fakat kalemlerini kâğıdın üzerinden kaldırmamaları gerektiği ve çizilen çizgi üzerinden tekrar geçilemeyeceği söylenir.
3. İki dakika sonra katılımcılara nasıl yapıldığı gösterilir. Düşüncelerimizi kısıtlayan kutuların dışında düşünmemiz gerektiği pekiştirilir.

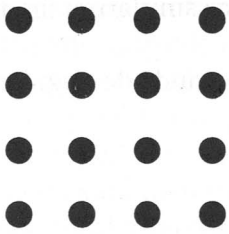
4. Sonra 12 nokta problemi verilir. 12 noktayı 5 düz çizgiyle birleştirmeleri gerektiği fakat yine kalemlerini kaldıramadıkları ve çizgiyi takip etmemeleri gerektiği söylenir.
5. Doğru cevaba ulaşamayan katılımcılara cevap gösterilir ve yine normal düşünce sınırlarımızın dışında düşünmemiz gerektiği pekiştirilir.
6. Son olarak 16 nokta problemi verilir. !6 noktayı 6 birbirini takip eden düz çizgilerle birleştirmeleri gerektiği ve hala kalemlerini kaldırmamaları ve çizgilerin üzerinden tekrar gitmemeleri gerektiği söylenir.
7. Sonucu bulmaya çalışan kişilere cevap gösterilir ve yine düşünce limitlerini genişletmeleri gerektiği söylenir.
8. İsteğe Bağlı: Alıştırmayı bitirmeden önce 9 nokta probleminin 2. bir çözümü olduğunu söyleyebilir ve bunu bilmeleri için bir gün verilebilinir.

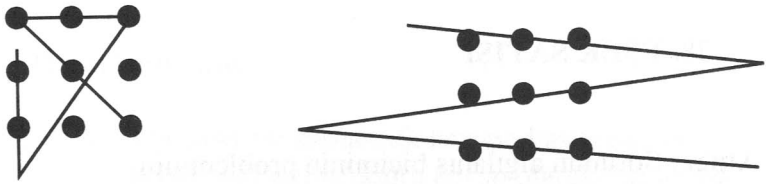
Tartışma Soruları:

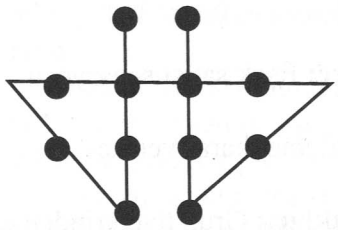
1. 3 soruyu da çözebilen oldu mu?
2. Herkes düşünce sınırlarımızın dışına çıktığımızı anladı mı?
3. Bu çalışma işyerinde de uygulanabilinir mi?

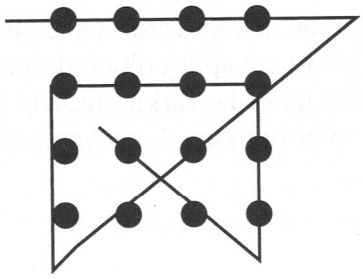












28. EŞEK SATIŞI

Amaç: Sorunun algılanış biçiminin probleminin çözümüne nasıl etkilediğini ve karşısındakini ikna etmeyi öğretmek

Grup büyüklüğü: 5-10 kişi arası

Süre: 20 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Eşek satışı senaryosu

İlgili Konular: Etkileme, karar verme

Uygulama Basamakları: Grup üyelerinden eşek satışı senaryosu okumalarını ve bu alış-verişten en sonunda kar sağlayan olup olmadığını, olmuşsa bunun kim olduğunu ve ne kadar kar sağladığını sorun.

Herkese birbirine göstermeden cevaplarını yazmasını söyleyin.
Düşünmeleri için birkaç dakika verdikten sonra, rastgele birkaç kişinin yazdıkları cevapları okumalarını isteyin.
Sorunu birbirlerinden ne kadar farklı algıladıklarını anlar anlamaz kendi cevaplarını okumak isteyen gönüllüler olacaktır.

Değerlendirme:

Sorunu basit bir ekonomik kazanç-kayıp olarak algılayan bazılarının doğru cevap olarak Pazarcının 200 lira kar yaptığını yazdıklarını göreceksiniz. Gruplardan biri gelir-giderlerini toplayacak ve birini diğerinden çıkaracaktır. Eşek satıcısının geliri 600 liradır ve gideri de 400 liradır. Bazıları bu değişimi algılamakta güçlük çekeceklerdir ve siz her iki grup için de gelir-giderleri hesaplayarak problemi çözebilirsiniz.

Bazılarının birbirlerine sen burada eşek satıcısının ben alıcı olacağım ve sen de eşek olacaksın demesi oldukça olasıdır. Sonra, eşek oradan buraya masum bir şekilde koşuşturacaktır. Bazıları, ciddi bir şekilde koparılmış kâğıt parçalarından olan paraları değiş tokuş edeceklerdir. Bazılarının soruyu yanlış cevapladıklarını göreceksiniz ama bu aritmetikte yanlışlık yapmalarından değil de soruyu doğru olarak cevaplamış olanlardan sorunu farklı biçimde algılamış olduklarından olacaktır.

Ancak, grupta, kendilerinin farklı olduğuna inanan kişiler olacaktır. Eşek satıcısının karının eşeği almak olduğu ya da kaybının alıcı ile ilişkisini bozmak olduğunu düşünenler de olacaktır. Eşek satıcısı, alıcı ve eşeğin beraber yasadıkları düşünüldüğünde eşeğin en büyük kaybeden olduğu da düşünülecektir çünkü büyük bir sarsıntı geçirmiş olan odur.

Çözüm

Sorunu algılamadaki farklılıklara değinin. Hikâyeyi kar ve zarar hesaplarından biri olan toplama-çıkarmayla algılamış olanlar vardır. Hikâyeyi kar ve zarar bağlamında muhasebecilerin düşüncelerine benzer olarak sonuçlandırmış olanlar vardır. Ama hikâyenin duygusal bir içeriğini tecrübe etmiş olanlar insan ilişkilerinin bitimi olarak yani o şekilde o problemi algılayanlar vardır.

Cevap alanını genişletebilmek için hikayeyi 'insani açıdan' anlattığınızı vurgulayın herkese. Yönetimdeki liderliğin onlardan önde gidenlerin, onlardan gerçekleri ya da olayları sunarken nasıl bir davranış biçimi edinmeleri gerektiğini umduklarının (ya da bunu kavramalarını) ve tüm bunların aslında olayı içerdiğini ekleyin.

Eşek satıcısının eşeği hikâyesi çok basit bir aktivitenin matematiksel bir bulmaca gibi algılanabileceğinin bir örneğidir.

EŞEK SATIŞI SENARYOSU

Bir zamanlar bir eşek satıcısı varmış. Sadece eşek alır satarmış. Yeterli parası da varmış. Bir gün eşek satın almaya gitmiş. Bir eşek beğenmiş. Fiyatını sormuş. 600 lira demişler. Eşeği satın almış. Sonra, vazgeçmiş ve eşeği 700 liraya satmış. Bu kar yeter demiş. Eve dönerken eşeği sattığına üzülmüş. Geri dönmüş. Eşeği sattığı kişiye "Parayı vereyim, bana eşeğimi geri ver." demiş. Eşeği 800 liraya satın almış. Eşek satıcısı eve giderken eşeği almış olduğuna pişman olmuş ve 900 liraya satmış.

29. BEYİN FIRTINASI

Amaç:

1. İnsanların çok fazla düşünceyi çabukça oluşturmalarını sağlayarak yaratıcı düşünmeye itmek.

Grup büyüklüğü: 5-25 kişi arası

Süre: 45 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Seminer odası, renkli keçeli kalem ve büyük boy kâğıtlar.

İlgili Konular: Yaratıcılık

Uygulama Basamakları:

1. Hangi bağlamda bir araya gelirlerse gelsinler grup üyelerine karşılaşabileceği problemleri belirtin. Örneğin, eğer toplantı okulu bırakanlarla kariyer planlama üzerine ise grup üyeleri iş seçmede ya da bulmada ne tür zorluklarla karşılaşabilir?
2. Beyin fırtınasının birkaç kişinin özel problemleri olduğunu öğrenene kadar devam etmesine izin verin. Mesela, eğer toplantı değişimle ilgili ise, örnekler şu şekilde olabilir; 'Değişim için bir sebep göremiyorum: bizim şu andaki sitemimiz olduğu gibi yürüyor zaten' : ya da : 'Benim problemim yeterince değişimi kabul etmiyor oluşumuz.'

3. Beş ila yedi kişinin den oluşan gruplar oluşturun ve her birinin etrafındakileri beyin fırtınasına gönüllü olan kişilerden seçin. Her gruptan kendilerini bir halkanın içinde şekillendirmelerini isteyin.
4. Her gruptan bir sözcü seçmesini isteyin ve daha sonra kimsenin başkasının düşüncesini eleştirmemesi gerektiği kuralını söyleyin. Mesela, eğer konu "Neden Değişim?" ise grup verilen zamanda değişim için olabildiğince fazla sebepler bulmaya çalışır. Eğer seçilmişler okulu terk etmiş olanlar ise, konu beklide ne tür bir kariyer sürmek istedikleri olabilir. Eğer katılımcılar orada İngilizce öğrenmek için var ise, onlar beyin fırtınasının telaffuzlarının gelişmesini, daha geniş bir kelime hazinesi olmasını, İngilizce konuşarak daha iyi anlaşmayı ve genellikle dili konuşurken daha çok kendine güven sağlaması yönünde olmasını isteyebilirler.
5. Tüm bu fikirlerin daha sonra her grubun sözcüsü tarafından daha sonra tartışılmak üzere kaydedileceğini söyleyin.
6. Her bir sözcü tüm fikirleri renkli keçeli kalem ile yazarlar. (Pratik olmak için her bir sözcüye ayrı renkte bir kalem veriniz.)
7. Herkese beyin fırtınasından önce yaratıcı kısmın bittiğini ve artık değerlendirme kısmını bildirip, beş ila yedi dakika verin.
8. Her grup şimdi tüm düşüncelerinin üzerinden geçip, gönüllüye hitap edecek şekilde bir ya da ikiye indirir ve bunların gerçekten uyup uymadıklarına ayrıntılı bir şekilde incelerler.

Değerlendirme:

Beyin fırtınası bazı şaşırtıcı sonuçlarla bitebilir. Bir durumda, öğretmen olan bir gönüllü öğretmenlikten vazgeçer ve şöyle der: "Şu ana kadar öğretmen olarak ne kadar mutsuz olduğumu fark etmemiştim. Bu aktivite bana daha sonra ne yapmak istediğimi öğretmekten çok, ne yapmak istemediğimi gösterdi!"

Başka bir durumda ise, gene bir kariyer planlama toplantısında, bir genç kimsenin bir kariyere sahip olamadığını ve bunun gerçekten peşinde olduğunu söyler. Onun gerçekten yapmak istediği iş aşçılıktı.

30. PİPETTEN EVLER

Amaç: Hatanın yaratıcılığı geliştirdiği konusunda katılımcıları ikna etmek.

Önhazırlık:

Grup büyüklüğü: En çok 5 er kişilik gruplar

Süre: 1 saat

Gerekli Araç-Gereç: Her grup için 2 şer paket pipet

İlgili Konular: Yaratıcılık, karar verme

Uygulama Basamakları:

1) Katılımcılardan 20 dakika içinde ellerindeki pipetlerin 1 paketini kullanarak iki katlı bir villa maketi inşa etmeleri istenir.
2) Süre bitiminde grup üyelerinin 5 dakika içinde evlerdeki hataları bulmaları istenir.
3) Hatalar bulunduktan sonra aynı villalarının hatalar düzeltilerek 2 paket pipetle yeniden yapılması için süre tanınır.

Tartışma Soruları:

1) Bu alıştırma amacı ne olmuştur? Bu amaca ulaştık mı? Neden ulaştık veya neden ulaşmadık?
2) Hata Başarıya yol açabilir mi?
3) Bu alıştırma, bize bir şey öğretti mi?
4) Başarsızlığın değeri var mı? Bu alıştırmadan sonra konu hakkında görüşleriniz değişti mi?

31. YUMURTA ATMA

Amaç: Grup üyelerinin yaratıcılıklarını kullanarak olmayacağı düşünülen bir şeyi yapmaları için çalışmalarını sağlamak

Grup büyüklüğü: 4-5 kişilik gruplar

Süre: 30 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Grup sayısı kadar pişmemiş yumurta

İlgili Konular: Yaratıcılık, karar verme

Uygulama Basamakları: Grupların yumurtalarını 3. Kattan kırılmayacak bir şekilde aşağıya atmaları istenir. Bunun için sadece sınıftaki kırtasiye malzemeleri ile bir düzenek hazırlayabilirler ve sadece 15 dakikaları vardır. Süre sona erdiğinde her grup yumurtasını 3. Kattan aşağıdaki betonun üzerine atar. Yumurtası kırılmayan ekip kazanır

Tartışma Soruları:

1. Bu uygulama size ne öğretti?
2. Kullanılan araç gereç ve süre değişseydi bu başarınızı etkiler miydi?
3. Aynı uygulamayı şimdi yapsanız başarılı olur musunuz? Nasıl?

32. BİR GARİP MASAL

Amaç: Katılımcıların problemin çözümü için yaratıcı fikirler üretmesini sağlamak.

Önhazırlık: Ön hazırlık gerektirmemektedir.

Grup büyüklüğü: 20-40 kişi

Süre: 20 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Araç-gereç gerektirmemektedir.

İlgili Konular: Yaratıcılık, fikir üretmek

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılara aşağıdaki masal okunur ve masalın sonundaki soruna çözüm bulmaları istenir. Masal okunduktan sonra katılımcılar fikirlerini serbestçe söylerler, eğitimci fikirleri tahtaya yazar. Daha sonra üretilen fikirlerin sayısına ve farklılıklarına bakılır. Ne kadar çok sayıda ve birbirinden farklı fikir ortaya atıldıysa, grup yaratıcılığını göstermiş olur.

BİR GARİP MASAL

Bir zamanlar kırların ortasında bir evde mutlu bir aile yaşarmış. Anne, baba ve iki oğuldan oluşan bu 4 kişilik aile geçimlerini bahçelerinde yetiştirdikleri meyvelerden kıt kanaat sağlarlarmış. Baba bir gün oğullarını çağırmış, bahçede her zaman ona yardımcı olan büyük oğluna "Bu bahçede bana çok yardım ettin, ailemizin geçimine hep katkıda bulundun, bu nedenle bahçenin şu köşesini kazmanı ve içinden çıkan kutuyu almanı istiyorum. Bu kutuda büyük bir servet var, o sana bundan sonraki hayatını kurmanda yardım edecek" demiş. Küçük oğluna ise; "Ağabeyin artık bizimle olmayacağına göre sen onu örnek alabilir ve bana yardım edebilirsin, belki bir gün sana da şans güler" demiş. Ancak küçük oğlan bu duruma itiraz etmiş, "Bu kutudan sadece bir tane var ise benim de bu servette benim de hakkım olmalı, bunun ağabeyime verilmesi haksızlık, üstelik aramızda sadece bir yaş var." demiş. Büyük ağabey de kardeşinin itirazını haklı bulmuş ve kutudakileri paylaşmayı önermiş. Ancak aç gözlü küçük kardeş kutudaki tüm servete tek başına sahip olmak istediğinden bu öneriyi kabul etmemiş ve kura çekilmesini önermiş. "Böylece serveti kazanmak kaderinde olan onu kazanır ve yoluna devam eder." demiş. Baba isteksiz de olsa bu öneriyi kabul etmiş, kuranın akşama çekileceğini, ancak kura çekme hakkının bugüne kadarki yardımlarından dolayı ağabeyde olacağını söylemiş. Kura için bir torba almış ve içine üzerinde + ve – olan iki kâğıt atmış. Ağabey + olan kâğıdı çekerse servet onun olacakmış, aksi takdirde servet küçük kardeşe kalacakmış. İki kardeş de bunu kabul etmişler. Akşam saatlerine doğru, anne küçük oğlunun kura için hazırlanan torbanın yanından gizlice

uzaklaştığı görmüş, içine kurt düşmüş ve bu durumu büyük oğluna söylemiş. Büyük oğlu gayet sakin bir şekilde annesine bir şey yapmamasını ve sakince beklemesini söylemiş. Aslında kendisi de küçük kardeşinin torbadaki üzerinde + olan kâğıdı alıp, yerine - olan bir kâğıt koyduğunu görmüşmüş. Akşam olduğunda sakin şekilde torbanın yanına gitmiş, içinden bir kâğıt çekmiş ve servetin sahibi olmuş. Aç gözlü kardeş hırsından kendini yerlere atmış.

Değerlendirme:

Cevap, ağabey kartlara bakmadan bir kart çeker onu yırtar, yer ve "Küçük kardeşim diğer kartı çeksin ki ben de kaderimi ondan öğreneyim" der. "Eğer o + yazan kartı seçerse bileceğim ki kartım eksiydi ve kaderimi kabulleneceğim. Ama kartında - varsa, kartımın + olduğunu bileceğim ve kutuyu alıp gideceğim" der.

Katılımcılar genelde büyük ağabeyin de küçük kardeşi gibi hile yaptığını düşünürler ve bu yönde fikir üretirler. İnsanların ne gibi önerilerle geldikleri önemli değildir. Aktivitenin tek amacı sadece onların kafalarını kurcalamaktır.

YÖNETİM

33. RESSAM KİM?

Amaç: Personel seçimi işe doğru kişilerin seçilmesi ve böylelikle iş ile iş gören arasında uyum sağlanması açısından çok önemlidir. Bu nedenle firmalar işe alım yaparken ilgili kadro için hedefledikleri personel niteliklerini önceden belirlemeli ve bu niteliklere uygun değerlendirmeler yaparak personellerini seçmelidir. Bu oyunun temel amacı işe almadan önce adayların firma tarafından belirlenen kriterlere uygun olup olmadığının belirlenmesidir.

Önhazırlık: Personel alınacak işe ilişkin personel niteliklerinin belirlenmesi (Örneğin; satış personeli alınacaksa firma bu elemanların dışa dönük, liderlik özelliklerine sahip, ikna gücü yüksek, kişilerarası ilişkileri güçlü biri olmasını tercih edebilir).

Grup büyüklüğü: En az 4 en çok 5 kişilik gruplar. Bu gruplar işe başvuran adaylar arasından oluşturulur.

Süre: 1 saat 30 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Bir büyük resim kâğıdı ve çok renkli mumlu boyalar.

İlgili Konular: Kişilerarası ilişkiler, liderlik, iletişim, güç, kişilik, stres

Uygulama Basamakları: Adaylardan ellerindeki renkli boyaları kullanarak ellerindeki kâğıda bir nesne(örneğin;

elma veya gemi veya kuş gibi) resmetmeleri istenir. Ancak kâğıt üzerinde seçilen nesnenin doğrudan resmi olmayacaktır, hiçbir şekilde yazı yazılmayacaktır ve adayların tümü nesneyi tanımlayan ortak bir fikir ya da fikirler geliştirerek kâğıda resim olarak dökeceklerdir. Adayların tümünün resim çizme aşamasına katılması zorunludur.

Tartışma Soruları:

1. Sizce grup üyeleri içinde belirlenen iş niteliklerine en uygun aday kimdi? Neden?
2. İşin nitelikleri değişse idi sizin seçilme ve/veya seçilmeme olasılığınız değişir miydi? Neden?
3. Bir izleyicinin olması çalışma performansınıza etkiledi mi?
4. Çizilmesi istenilen obje değişseydi sizin katılımınız değişir miydi?

34. BENİM AMACIM, SENİN AMACIN, ONUN AMACI

Amaç: Amaçlara göre yönetim tekniğinin nasıl uygulandığının anlaşılması amacıyla, tekniğin uygulamasını hayali bir otel organizasyonunda gerçekleştirmek.

Önhazırlık: Ek-1' de belirtilen iş analizi formundan 4 adet çoğaltılır. İki adet toplantı masası ve 5 adet grup masanın olduğu geniş bir salon ayarlanır.

Grup büyüklüğü: 20-30 kişi

Süre: 115 dakika

Gerekli Araç-Gereç: İş analizi formu, kâğıt, kalem

İlgili Konular: Amaçlara göre yönetim, planlama, iletişim

Uygulama Basamakları:

1. İlk aşamada katılımcılardan 5 gruba ayrılmaları istenir. Birinci grup otelin üst düzey yönetimini, ikinci grup mutfak müdürünü, üçüncü grup aşçıbaşını, dördüncü grup aşçıları ve beşinci grup garsonları temsil ederler. Bu süreç 5 dakika içinde tamamlanmalıdır.
2. Katılımcılar gruplara ayrıldıktan sonra, 20 dakika süre verilir. Bu süre içinde birinci gruptan otelin uzun, orta ve kısa vadeli hedeflerini yazılı olarak

belirlemeleri istenir. Diğer gruplar ise Ek-1'de gösterilen iş analizi formu doğrultusunda, temsil ettikleri mesleğin görev tanımını ve performans çıktılarını yazılı olarak hazırlarlar.

3. Üçüncü aşamada her bir grup hiyerarşi sırasına göre toplantı düzenleyerek, organizasyonun ve bir üst kademenin amaçları doğrultusunda, bir alt kademenin ulaşması gereken amaçları ve performans çıktılarını belirler. Toplantılar salonda tüm grupların izleyebileceği şeklide gerçekleştirilir. Toplantılarda izlenecek sıra; üst düzey yönetim-mutfak müdürü, mutfak müdürü-aşçıbaşı, aşçıbaşı-aşçı ve aşçı-garson olarak belirlenmelidir. Her bir toplantının sonunda katılımcılardan, toplantıya katılan ve bir alt kademeyi temsil eden grubun amaçlarını ve performans ölçütlerini yazılı olarak belirlemesi istenir. Her bir toplantı için 15'er dakika, üçüncü aşamasının tamamı için 15x4=60 dakika süre verilecektir.
4. Her bir gruptan sürecin işlemesi sırasında sorun oluşturabilecek 3 madde ve bu sorunların önlenmesi için alınması gereken 3 önlem listelemeleri istenir. Dördüncü aşama için 10 dakika süre verilir.
5. Her bir grubun temsilcisi bu maddeleri salonda okur ve maddeler tartışılır. Bu aşamada 20 dakika süre verilir.
6. Üst yönetim bir önceki aşama ile ilgili verileri değerlendirir ve sürecin başarılı bir şekilde işlemesi için alacağı önlemleri listeler. Bu aşama için 10 dakika süre verilir.

Tartışma Soruları:

1. Pozisyon arasında belirlenen amaçlar amaçlara göre yönetim ilkesinde belirtilen amaçların özelliklerine (ulaşılması gereken süre belirlenmiş, somut, ölçülebilir, gerçekçi) ne derece uymaktadır?
2. Her bir toplantıda belirlenen amaçlar, amaçlar hiyerarşisine ne derecede uyum sağlamaktadır?
3. Amaçlara göre yönetim tekniğinin avantaj ve dezavantajları nelerdir?
4. Toplantıların etkinliğinin arttırılması için neler yapılabilir?
5. İletişim sürecinin etkinliğinin artırılması için neler yapılabilir?

Ek-1: İş Analizi Formu

Görevin Ünvanı:

Bağlı Olduğu Birim:

ANKET SORULARI

1-Yapmakta olduğunuz işleri maddeler halinde tanımlayınız.

2- Bu işlerde performans ölçümünüzde kullanılabilecek olan kriterler nelerdir?

3- İşlerinizi yaparken en çok ilişkide olduğunuz kurum içi ve kurum dışı kişiler kimlerdir?

4- Yaptığınız işi yerine getirebilmek için gerekli olan eğitim, deneyim, ve başka ne gibi niteliklere sahip olmak gerekmektedir?

7- Yukarıda listelediğiniz niteliklere sahip olmanız konusunda mesleki eğitim dâhil kurumunuzca yapılabilecek katkılar nelerdir?

KURUMUN AMAÇLARI

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BİRİMİN AMAÇLARI

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

35. NASIL ÖRGÜTLEMELİ?

Amaç: Organizasyonlarda örgütlenme sürecini anlatmak, fonksiyonel, ürün ve coğrafi bölümleme arasındaki farkları tartışmak.

Önhazırlık: Ön hazırlık gerektirmemektedir.

Grup büyüklüğü: 20-40 kişi

Süre: dakika

Gerekli Araç-Gereç: Tahta ve kalem

İlgili Konular: Örgüt yapısı, farklı örgütlenme tiplerinin avantaj ve dezavantajları. Oyunda katılımcıların ilk olarak fonksiyonel yapıyı önermeleri beklenmektedir. Eğitimci bu aşamada fonksiyonel yapının avantaj ve dezavantajlarını tartışmaya açar. İkinci yapılanma tipinde katılımcıların ürün bazlı yapıyı önermeleri beklenmektedir. Eğitimci tartışma süresince bu yapıyı ve avantaj ve dezavantajlarını tartışır. Son olarak, katılımcıların coğrafi yapının altında ürün bazlı örgütlenmenin olduğu bir hibrid yapıyı önermeleri beklenmektedir. Eğitimci bu yapının avantaj ve dezavantajlarını tartışır.

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılardan kendilerini 40 kişinin çalıştığı, Türkiye pazarında faaliyet gösteren, ayakkabı üretimi yapan bir firmanın sahibi olarak hayal

etmeleri istenir. Katılımcılara firmanın nasıl bölümlere ayrılması gerektiğini, hangi departmanların yer alması gerektiğini örgüt şeması üzerinde bir kâğıda çizmeleri istenir. Bu aşama için katılımcılara 10 dakika süre verilir.

2. Sürenin sonunda, bir gönüllü seçilir, hazırladığı örgüt şemasını tahtaya çizmesi istenir ve diğer katılımcılarla birlikte şemanın özellikleri ve firma için uygunluğu tartışılır. Bu aşamanın süresi 10 dakikadır.
3. Ardından katılımcılardan bu firmanın giyim sektörüne de girmeye karar verdiği ve amaçla 30 kişiyi daha işe aldığı söylenir. Katılımcılardan bu yeni firma için yeni bir örgüt şeması çizmeleri istenir ve 5 dakika süre verilir.
4. Sürenin sonunda katılımcıların arasından bir gönüllü seçilir ve çizdiği yeni şemayı tahtada çizmesi istenir. Yeni şemanın örgüte uygunluğu diğer katılımcılarla tartışılır. Bu aşamanın süresi 10 dakikadır.
5. Son olarak, katılımcılara firmanın global hale getirmek istediğini, bu nedenle ABD ve Çin'de birer ayakkabı, Orta Doğu'da ise giyim fabrikası kurduğu ve tüm Avrupa, Amerika ve Asya'da ürünlerini satmaya başladığı söylenir. Yeni yapıda çalışan sayısı 600'e çıkmıştır. Katılımcılara 10 dakika süre verilir ve yeni yapılanma için bir örgüt şeması hazırlamaları istenir.
6. Sürenin sonunda bir gönüllü seçilir. Gönüllü hazırladığı şemayı tahtaya çizer ve katılımcılarla

birlikte şemanın örgüte uygunluğu tartışılır. Bu aşamanın süresi 10 dakikadır.

7. Son olarak, süreçte önerilen yapıların avantaj ve dezavantajları özetlenir, örgütlerin hangi durumlarda ne tip bölümleme tiplerini seçmelerinin daha doğru olacağı tartışılır.

Tartışma Soruları:

1. Fonksiyonel, ürün bazlı ve coğrafi yapılanların temel avantaj ve dezavantajları nelerdir?
2. Fonksiyonel bölümleme tipi hangi örgütler için daha uygundur?
3. Ürün bazlı bölümleme tipi hangi örgütler için daha uygundur?
4. Coğrafi bölümleme tipi hangi örgütler için daha uygundur?

KİM HAKLI?

Amaç: Farklı yönetim yaklaşımlarının aynı probleme nasıl baktığını, birbirleriyle hangi noktalarda çeliştiklerini ve birbirlerini nasıl tamamlayabildiklerini görmek.

Önhazırlık: Gruptaki kişi sayısı kadar "problem formundan", grubun ¼'i kadar her bir görev formundan çoğaltılması gerekmektedir.

Grup büyüklüğü: En az 4 kişi, 4'ün katları olan sayılar

Süre: 40 dakika

Gerekli Araç-Gereç: Çoğaltılmış formlar

İlgili Konular: Grup dinamikleri; yönetim yaklaşımları.

Uygulama Basamakları:

1. Katılımcılardan 4'er kişilik gruplar oluşturmaları istenir. Her gruba 4 adet problem formu verilir. Kalan 4 adet görev formu grup üyelerine rastgele dağıtılır. (her üyenin farklı bir görev formu olmalıdır). Bu aşamanın süresi 5 dakikadır.
2. Katılımcılardan öncelikle problemi, daha sonra her birinin görev formunda anlatılan çözüm önerisini okumaları istenir. Katılımcıların her biri sadece problemi ve kendi görev formlarını okuyacaklar ve diğer katılımcıların formları ile

ilgilenmeyeceklerdir. Bu aşamanın süresi 10 dakikadır.

3. Herkes problemi ve görev formunu okuduktan sonra, her bir grubun içinde problem ve çözüm önerisi tartışılır. Tartışmada her bir katılımcı kendi görev formunda önerilen çözümü savunacaktır. Grubun ortak bir karara varması beklenir. Bu aşamanın süresi 10 dakikadır.
4. Grupların karara varmasının ardından her bir grup kararını ve nedenlerini açıklar. Bu aşamanın süresi 15 dakikadır.

Tartışma Soruları:

1. Görev formlarında hangi yönetim yaklaşımları temel alınmaktadır?
2. Önerilen yönetim yaklaşımlarının avantajları ve dezavantajları nelerdir?
3. Gurupların vardığı kararlarda bu yaklaşımlardan temel olarak hangisi/hangileri benimsenmiştir?

PROBLEM FORMU

Türkiye'nin en büyük restaurant zincirinde bir şubenin yöneticisiniz. Geçen yıl üst yönetim bir toplantı yaptı ve restauranın Türkiye pazarındaki yerini koruması için bir dizi önlem aldı. Bu önlemlerin içinde zincirin yeniden yapılandırılması ve kullanılan teknolojinin değiştirilmesi de vardı. Yapılan incelemeler sonucunda size yakın bir şube uygulama için pilot şube olarak seçildi.

Seçilen şubede sipariş alınması, mutfakla yemek salonun koordinasyonu ve stok kontrolü gibi konularda bilgisayarlı sisteme geçildi. Sistemle ilgili olarak şube personeli planlı bir eğitime tabi tutuldu. Restorana kameralar yerleştirildi ve depo, mutfak, yemek salonu gibi yerlerin kameradan takip edilebilmesi için bir bilgisayar odası oluşturuldu. Buraya sorumlu bir personel alındı. Ayrıca, çalışanların giriş çıkışlarda kullandıkları kart basma sistemi kaldırıldı.

Üst yönetim şubeden verim ve müşteri memnuniyetinde büyük oranda artış beklerken, durum tam tersi oldu.

Çalışanlar eskiden takım halinde çalışırlarken, yeni teknoloji ile daha bireysel bir şekilde çalışmaya başladılar. Çalışma şekillerinin bireyselleşmesi memnuniyetsizliğe neden oldu. Kaldırılan kart basma sistemi, başlarda çalışanlara güvenildiği kanısını yaratırken, çalışanlar kamera sistemi ile eskisinden daha sıkı bir şekilde kontrol edildiklerinin farkına vardılar ve bu durum onlarda yönetime karşı bir öfke oluşmasına yol açtı.

Çalışanların bu memnuniyetsizliği hizmet kalitesinin düşmesine ve müşteri memnuiyetinde azalmalara yol açtı.

Sorunları çözemeyen şube yöneticisi istifa etti. Sizden ve sizin gibi pilot şubenin yakınındaki üç şube yöneticisinden soruna çözüm önerisi getirmeniz bekleniyor.

1 NUMARALI YÖNETİCİ GÖREV FORMU

Radikal değişimlerin başarıyı getiren temel faktör olduğunu düşünüyorsunuz. Eğer kurum geleceğe ayak uydurmak için bu tür değişimleri yapmazsa, kısa sürede yok olmaya mahkûm olacaktır. Bu görüşü benimseyen ve üst yönetimden gelen değişim doğrultusunda kendinden bekleneni yapan personele ihtiyaç vardır. Ancak şubedeki personel yeni araç-gereçlere ve kontrol sistemine uyum sağlamayı reddedip, tepki göstermiştir. Yönetim bu duruma hoşgörü göstermemeli ve uyum göstermeyi kabul etmeyen personel işten atılmalıdır. Restoranın başarısında önemli olan son teknolojiyi gereği gibi kullanabilmek ve insanların kendilerinden bekleneni yapmasıdır. Tüm maliyetine rağmen bu görüş en doğrusudur ve sonuna kadar savunmaya kararlısınız.

2 NUMARALI YÖNETİCİ GÖREV FORMU

Değişime destek vermekle birlikte, radikal değişimlerin tüm faktörler analiz edilmeden hayata geçirilmesinin tehlikeli olduğunu düşünüyorsunuz. Sizce, bu örnekte karşılan sorun da tam olarak bu. Şubenin kültürü, çalışanların, müşterilerin beklentileri yeterince analiz edilmeden değişim başlatılmış ve sonuç hüsran olmuştur.

Personeli işten çıkarmak ya da eski teknolojiye dönmek bu noktada işe yaramaz. Çevresel faktörler, çalışanların ve müşterilerin beklentileri iyice analiz edilmeli, yapılan görüşmeler sonucunda üst yönetim ile çalışanların amaçları uyumlaştırılmalıdır.

Öneriniz biraz zaman alacak olsa da, yapılabilecek en iyi şey budur ve siz bu çözümü sonuna kadar savunacaksınız.

3 NUMARALI YÖNETİCİ GÖREV FORMU

Sizin şubenizde olduğu gibi, eskiden bu şubede de personel takım halinde, mutlu bir şekilde çalışmaktaydı. Birbirlerinin eksikliklerini tamamlamakta ve çıkan sorunlara çözüm bulmak için çaba sarf etmekteydiler. Ancak, yeni teknoloji ile insan faktörü önemsiz hale gelmiş ve çalışanlardan sadece teknolojiye uyum göstermeleri istenmiştir. Çalışanların ustalıklarının pek bir önemi kalmamış ve sıradan insanların yaptığı rutin işlere mahkûm edilmişlerdir. Hâlbuki insanlar işlerinde özsaygı, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının da tatminini beklerler. Bu nedenle yeni teknolojinin işe yaraması mümkün değildir ve eski sistem yenisinden çok daha başarılıdır.

Tüm maliyetine rağmen en iyi çözüm önerisi budur ve siz bunu sonuna kadar savunacaksınız.