

## Bir Kapasite Geliştirme Atölyesi Nasıl Hazırlanır

### 1

#### Ekibinizle hazırlık toplantısı:

Bu Araç Kutusu, Türkiye’deki sivil toplum örgütlerinin en sık karşılaştıkları sorunları ele alan, seçilmiş sekiz temaya odaklanıyor. Ekibiniz, örgüt olarak hangi temaya(/lara) öncelik vereceğinizi saptamak ve özgül kapasite geliştirme ihtiyacınızı bulmak için Araç Kutusu’nu kullanabilir. **“Bir Gelişim Önceliği Belirleme” Yöntemi (Yöntem Kartı 1)** ile başlayın. Bu yöntem, ekibiniz ya da örgütünüzün güçlü ve zayıf yanlarını saptamanıza yardımcı olur ve gelişim meselelerini işaret eder.

Atölye için odaklanılacak konuyu seçtikten sonra bir hazırlık grubu oluşturmak faydalı olacaktır.

### 2

#### Patika Programı’nızı geliştirme:

Araç Kutusu, her tema için; size bereketli bir öğrenme süreci boyunca rehberlik edecek olan ve tavsiye edilen etkinlikler, tartışmalar ve alıştırmalar dizisi içeren bir “Patika” öneriyor. Çoğu Patika’da, ilgili tema üzerinde çalışmanın bir gün süreceği varsayılır. Patika; **Yön Bulma** (temaya ilk odaklanma) ile başlar, arkasından biraz **Zemin Çalışması** (daha derin sorun çözümleme), bir **Zirve bölümü** (yeni pratiklerin geliştirilmesi), bir **Görünüm** (geliştirmenin sonuçlarının gereğini yapma) ve en sonunda bir **Eylem Planı** bölümü (atölyeden çıkan anlaşma ve takip edilecek görevlerin çıpa haline getirilmesi) gelir.



Yön Bulma



Zemin Çalışması



Zirve Bölümü



Görünüm



Eylem Planı

#### TARİF:

- ADIM 1** Hazırlık grubunuzda:  
Hazırlık toplantısının sonuçlarını gözden geçirin. Ortaya çıkan tartışma ve değerlendirmelerle ilgili izlenimlerinizi paylaşarak geliştirme atölyesi için kilit hedefleri tanımlayın. Bu atölyeden hangi sonuçları almak istediniz? Tam olarak neyin iyi yönde değiştirilmesi gerekir?
- ADIM 2** Araç Kutusu kütüphanesinden sizin kapasite geliştirme ihtiyacınıza uyan Patika’yı indirin. Temanız için önerilen Patika’yı ve ilgili Yöntem Kartı ve malzemeleri dikkatlice gözden geçirin.
- ADIM 3** Bu Patika’nın tanımladığınız hedefe ulaşmanızda yardımcı olup olmayacağını yoksa onu uyarlamanız mı gerekeceğini tartışın. Tekil adımları ve yöntemleri çıkarmak ya da yenilerini eklemekte özgürsünüz. Başka bir yöntem eklemek isterseniz Araç Kutusu kütüphanesine bir göz atın. Bir günde ne kadarını yapabileceğinize dair gerçekçi bir değerlendirme yapın. Belirtilen süreler yalnızca fikir verme amaçlıdır. Bazen ekibin büyüklüğüne de bağlı olarak daha fazla zamana ihtiyacınız olabilir. Çoğu Patika sizi daha derinlere dalarak değerlerinizi ve operasyon ilkelerinizi irdelemeye davet eder. Eğer bunun dıştan bir kolaylaştırıcılık olmaksızın çok fazla geleceğini ya da fazla riskli olacağını hissediyorsanız, somut yapılar ve pratiklerin yüzeyine daha yakın kalmakta özgür hissedin.
- ADIM 4** Atölye taslağı son haline geldiğinde adımların aynı çerçevede içinde nasıl aktığıyla ilgili bir fikir edinmek için hızlı bir prova yapın.
- ADIM 5** Ayrıntıları konuşmaya devam edin.

### 3 Atölyeniz için ayrıntıları örgütleme

#### Rolleri Atama:

Ekibin içinden birini atölye kolaylaştırıcısı yapın. Bu kişinin örgütün yönetiminden olmaması daha faydalı olur, böylece kolaylaştırıcı ve katılımcıların rolleri daha belirgin olur (tabii ki kolaylaştırıcılık rotasyona da tabi olabilir). Kolaylaştırıcı rolünün sonuçla ilgili değil, süreçle ilgili sorumluluk içerdiğini dikkate almak önemlidir. Kolaylaştırıcı olarak sizin göreviniz yöntemler önermek ve iyi bir iletişimi sağlamaktır, içeriği itirmek değil. Tartışmaya bir ekip üyesi açısından katkıda bulunmayı isterseniz rol değişimini şeffaf olarak yapın (örn., "Kendimi konuşma listesine koyuyorum ve bu sözü meslektaşınız olarak alıyorum").

Atölye sırasında Araç Kutusu'ndaki **Patika Tuvali**'ni atölye sonuçlarını takip edebileceğiniz poster kâğıdından bir tutanak taslağı olarak kullanın. Tutanak için, söylenen her şeyin kaydını tutmaktan ziyade sonuçlara odaklanın. Sonuçlarınızın belgelenmesini sağlama almak için birini Tuval editörü olarak görevlendirin. Ayrıca başka daha eğlenceli ek roller dağıtmak da yararlı olabilir:



bir **Canlandırıcı** (odaklanma zorlaştığında ya da enerji düştüğünde canlandırıcılar önerecek biri),



bir **Zaman Tutucu** (süreleri ve molaları takip etmek için) ve



bir **Temiz Hava Koruyucu** (temiz hava gerektiğinde pencereleri açacak biri).

#### Mekân Seçimi:

Atölyenizi ekibiniz için normal olmayan bir yerde planlayın (Arkadaşça, ışık dolu, tercihen çalışma mekanınız olmayan bir mekan bulun). Mümkünse bir yazı tahtası ve mantar pano bulundurun ve belgelenmelerinizin asılacağı bir yer olduğundan emin olun. Çoğu durumda ortasında masa olmayan, sandalyelerden bir çember açık tartışma atmosferini kolaylaştırmaya yeter. Gönüllülerin katılmasını istiyorsanız düzenli çalışma saatlerinin dışında bir saat seçin.



İnsanların rahat hissetmesi için çay, kahve ve küçük atıştırmalıklar bulduğundan emin olun.

#### Doğru Kişileri Davet Etme:

Patika tarifi atölyeye kimlerin katılmasının en uygun olduğunu belirtir. Genelde 7-15 kişilik gruplar kapasite geliştirme atölyeleri için mükemmeldir. Sayı daha az olduğunda, bazen bakış açılarının çeşitliliği eksik kalabilir. Grup daha büyük olduğunda herkesin dahil olduğu etkili bir süreç dinamiğini sağlamak daha zor olur.

Davet edilen herkesin eline gündemin ve -muhtemelen atölye öncesi hazırlanması gereken- bir ödevin geçtiğinden emin olun. Sorunları konuşmaya saplanıp kalmayın. Tam tersine bu kapasite geliştirme süreciyle ilgili umutları ve fırsatları vurgulayın. Ekibinizi heyecanlı bir yolculuğa çıkmaya davet edin!

Tutum ve yaklaşımınız alıştırmaların olumlu yönlerine odaklanmayı sürdürmenize yardımcı olabilir.

#### Kolaylaştırıcılığa Hazırlık:

**Kolaylaştırma İpuçları ve Yöntemleri'ni** baştan sonra okuyun.

**Sonra da, Kapasite Geliştirme atölyenizin tadını çıkarın!**

## 4 Kolaylaştırma İpuçları ve Yöntemleri

### Bir Tartışmayı Kolaylaştırmak:

Tartışmayı nasıl yürütüp kararlar alacağınıza atölyeye başlamadan karar vermeniz yararlı olur. İnsanlardan konuşmak istediklerinde ellerini kaldırmalarını isteyin. Adlarını bir sıraya koyun ve sırayla konuşmaya davet edin.

İnsanlar çok uzun konuşuyorsa bir süre kısıtı koyabilirsiniz (örn., her söz alana 2 dakika). Eğer belli kişiler tartışmada baskın çıkıyorsa çember başlatabilir ya da katılımlara kısıtlama getirebilirsiniz (örn., "tartışmayı eşleştirme": Herkese eş sayıda katılım hakkı verilir. Bir kişi konuştuğundan sonra diğer herkes konuşmasını bitirene kadar sırasını kaybetmiş olur.

### Seçenekleri Toplamak ve Kümelemek:

Sıradaki seçki ekip içinde seçenekleri toplayıp değerlendirmek için en yaygın kullanılan yöntemleri biraraya getiriyor (metaplan yöntemi).

<b>Toplama Seçenekleri</b>	Oturumun baş sorunu (en iyisi yazılı olarak) sunulur ve açıklanır. Katılımcılar bireysel yanıtlarını moderasyon kartlarına yazar (kart başına tek yanıt, en çok 2 satır).
<b>Kümeleme Seçenekleri</b>	Kartlar sunulur bir mantar panoya tutturulur ya da zemine yayılır. Kolaylaştırıcı ilk kartı alır ve onu panodaki/zemindeki boş bir yere koyar. Sonra ikinciyi tematik olarak ona uyuyorsa birincinin yanında, yoksa pano /zemindeki başka bir boş yere yerleştirir. Genelde kartın yerine yazarı karar verir. Adım adım tematik kart gruplarından (kümeler) bir manzara ortaya çıkar. Tüm kartlar kümelendiklerinde tek tek gruplara / kümelere başlık takılır.
<b>Önceliklendirme Seçenekleri</b>	Katılımcıların eline tercih ettikleri kümelere dağıtmak üzere belli bir sayıda puan (çıkartma ya da yuvarlak işaretleme etiketleri) verilir. En çok puan alan 2-3 seçenek daha fazla çözümlenmek / süreç içinde iyileştirilmek üzere seçilir.

### Çember:

Çemberler katılımı eşitleştirmek ve herkese görüşünü anlatmak için net bir alan tanımanın iyi bir yoludur. Bir Çember'de herkes sırası gelince belli bir konu ya da soru üzerine bölünmeden ya da başkalarından bir yorum almadan konuşur.

Çember bir "**konuşmacı çubuğu**"yla kolaylaştırılabilir, bu konuşmacıdan konuşmacıya geçen konuşma ayrıcalığını simgeleyen bir nesnedir.

### Beyin Fırtınası:

Beyin Fırtınası (ya da: Fikir Fırtınası) yaratıcı düşünme ve bir grup içinde çok sayıda fikir toplamanın bir aracıdır. Soru ya da sorunu açıkça dile getirin ve insanlara fikirlerini sorun. Bunlar bir liste halinde kâğıt yazı tahtasına yazılsın. Tüm fikirler, olanaksız ve çığınca olan dâhil, bu aşamada hoş karşılanmalıdır. Eleştiri ya da akıl yürütme zamanı henüz gelmemiştir.

İkinci adımda fikirler test edilip grubun daha fazla araştırmak isteyeceklerini seçmek üzere değerlendirmeye tabi tutulur.

### Küçük Grup Çalışması:

Küçük grup çalışması grupları canlandırmanın, herkese yeniden bağ kurma ve dâhil olma fırsatı vermenin, odaklanıp yeni yaratıcı bakış açıları üretmenin ya da kişisel paylaşımlar için alan yaratmanın bir yoludur.

Gruplara bölünürken her alt grupta farklı meseleleri tartışmayı (kısa sürede daha fazla içerik halletmenin bir yolu olarak) ya da her alt grubun aynı meseleyle uğraşmasını (sonuçları karşılaştırmak üzere) tercih edebilirsiniz. Katılımcıları rasgele dağıtabilirsiniz (örneğin, sayarak ya da kurayla), uzmanlıkları gibi bir ölçüte göre atayabilirsiniz ya da gruplarını tematik tercihlerine göre katılımcıların kendilerine seçtirebilirsiniz. Küçük grupta üzerinde çalışılacak soru ve tanınan süre açıkça bir poster kâğıdına yazılmalı ya da her gruba yazılı olarak verilmelidir. Grup çalışmasının belgelendirilmesi için şablon bir poster kâğıdı tasarlamak dahi faydalı olabilir.

Grup sonuçlarını ortak toplantıda paylaşırken grupların tüm çalışma sürecini değil de yalnızca ilgili sonuçları paylaşmasını sağlayın (birden çok grubunuz varsa aksi yorucu olabilir).

### Park Yeri:

Park Yeri, akış sırasında ortaya çıkıp açık kalan tüm meselelerin listesinin tutulduğu bir poster kâğıdıdır. Park Yeri kullanılarak tüm fikirlerin kaydedilmesi ve katılımcıların yok sayıldıkları duygusuna kapılmamaları sağlama alınmış olur. Ne zaman o anda tartışılan konuyla ilgisi olmayan bir konu ortaya atılsa onu Park Yeri'ne "park edin". Bu meseleler ilerideki bir aşamada ele alınabilir.

### Toplantılar Isındığında:

İnsanlar tutkuyla çalıştığında tartışmalar kızışabilir ve çatışma bir heyula gibi köşede beklemeye başlar. Bu gibi durumlarda kolaylaştırıcının araya girip daha denetimli bir iletişim çerçevesi önermesi gerekir.

Bir örnek; iki tarafın tartışmaya girdiği bir durumda herkesin kendi açıklamasını vermeye davet edildiği, sonra tarafların kendi karşı savlarını sunmadan önce karşı tarafın savunduklarını tekrarlayıp özetlediği "denetimli diyalog" formatıdır. Eğer çatışma konusu grupla ilgili değil de kişisel düzlemden kaynaklanıyorsa, dâhil olan kişilerden konuyu ekip atölyesi dışında kendi aralarında halletmelerini rica edebilirsiniz. Çatışmanın herkesi içeren yapısal boyutları varsa bir mola verin ve konuyu dışardan destek almadan çözebilir misiniz ya da işe arabuluculuk veya dışardan kolaylaştırıcı katmak ister misiniz düşünün.

### Atölyeleri Başlatmak İçin Alıştırmalar:

Atölyeleri kısa turlar ve alıştırmalarla başlatarak insanlara grupla bağ kurma ve atölye temasına "girme" fırsatı vermek yararlı olur.

Herkese aşağıdaki veçhelerden birini paylaşacağı bir turla başlayın:



- 1 yakın zamanda başlarına gelmiş heyecanlı bir şey
- 2 atölyeye gelirken neler hissettikleri
- 3 konuyla ilgili beklenti ve dilekler
- 4 bir sessizlik anı

Bir ısınma ile başlayın, örneğin:



- 1 esneme ya da yoga alıştırmaları
- 2 müzik ve dans
- 3 örneğin beklentilerinizi dışa vuracak bir mini heykel
- 4 bir canlandırma oyunu

## 5 Kendin Yap Yaklaşımı (KYY) Üzerine Bir Söz

KYY yaklaşımının çok sayıda çekici ve avantajlı tarafı var: esnek ve hafif, yeterlilik inşa ediyor; uzmanlara ve dışardan profesyonellere bağımlılıktan çok kendine güveni geliştiriyor; ve kesinlikle bütçenizden tasarruf etmenizi sağlıyor. Dahası, çoğu gelişme zaten kendi kendine örgütleniyor. Aynı zamanda, kapasite geliştirme süreçlerine dışardan kolaylaştırıcı ve destek katmak için çok iyi gerekçeler var.

Kapasite geliştirme atölyeleri değişimle ilgilidir ve her zaman **Konfor Alanı**’nda kalmanıza izin vermezler. **Konfor Alanı**’nın hemen ötesinde **Gerilim Alanı** vardır. Örgütsel gelişim içinde varmak istediğiniz yer burasıdır: öğrenme ve gelişme anlamında değişimin olacağı yer burasıdır. Ancak Gerilim Alanı’nın hemen ötesinde **Panik Alanı** bulunur. Burası kesinlikle olmak istemeyeceğiniz yerdir. Burada öğrenme ve gelişimi bloke eden ve insanlara ve ilişkilere zarar verebilen sağlıksız şeyler olur.



**İşte, ne zaman KYY’yi terk edip yardım istemeniz gerektiğini gösteren bazı işaretler:**

- ✓ Bir ya da daha fazla kişi grupta söz alırken çok rahatsız ya da güvende olmadığını hissediyor.
- ✓ İnsanlar saldırıya uğramış hissediyor, çatışma ayıplama ve suçlama biçiminde dışa vuruluyor.
- ✓ Grup sürekli düş kırıklığı içinde ve tıkanmış hissediyor; tartışmalar ilerleme olmaksızın hep aynı meseleler etrafında dönüyor.
- ✓ Tartışma dengesiz ve (yaş, deneyim, cinsiyet ya da başka kriterler dolayısıyla işleri kolaylaşan) bireylerin süregiden baskınlığı yüzünden herkesi dâhil edemiyorsunuz.

Dışardan destek almaya karar vererseniz deneyimli meslektaş ve ortaklardan ya da profesyonel danışman ve kolaylaştırıcılardan yardım isteyebilirsiniz. Bu durumda yine bu Araç Kutusu’ndaki Patikalar ve yöntemler takip edilebilir.