

# ÇEMBER YÖNTEMİ

## Julia Chemerinskaya

### İÇİNDEKİLER

1. İDEAL ÇEMBER .....	3
2. ÇEMBER KURALLARI .....	7
3. NEDEN VE NASIL ÇALIŞIR .....	13
4. BÜTÜNSEL YAKLAŞIMIN ÜSTÜNLÜĞÜ .....	17
5. ÇEMBERE HAZIRLIK VE ÇEMBERİN YÖNETİMİ .....	21
KONU .....	23
KATILIMCILAR .....	25
SENARYO .....	27
SORULAR .....	29
YER VE ZAMAN .....	36
ÇEMBERDEKİ ÇALIŞMA DÜZENİ .....	38
6. ÇEMBER YÖNETİCİSİNİN ROLÜ VE GÖREVİ .....	52
Nasıl Yönetici Olunur ve Ne Yapılabilir? .....	52
Çemberdeki Tartışma Sırasında Yönetici Olmak Ne Demektir? .....	53
Yöneticinin Yeri .....	55
Yöneticilik İçin İpuçları ve Kurallar .....	55
Tartışma Nasıl Düzenlenir? .....	62
Sıkça Sorulan Sorular .....	68
İdeal Yönetici Kimdir? .....	70
Çemberin Temel Sırrı Nedir ve Çemberi Planlanan Sonuçlara Soğru Yönlendirmede Nasıl Başarılı Olabilirim? .....	71
7. SANAL ÇEMBERLER: Kendine Has Nitelikleri ve Avantajları .....	73
8. DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN CEVAPLARI .....	77

# 1. İDEAL ÇEMBER

*“Hiçbir sorun kendi yaratıldığı düzeyde çözülemez.” Albert Einstein*

## **Düşünce Her Şeyin Köküdür.**

Psikologlar sorunlarımızın çoğunun nedenin yanlış düşünce olduğunu ileri sürerler. Düşüncelerimiz, tüm gözlemlediklerimiz ve deneyimlerimizin temelidir. Düşüncelerimiz; yalnız sezgisel ve maddesel değildir, çekim kanunu gerçekten de çalışır<sup>1</sup>. Bunu izleyen soru; günlük hayatımızda düşünce şeklimizi nasıl değiştirebilir ve böylece sorunları kendimize çekmeye bir son verebiliriz?

## **Einstein’in Gözlemi Nasıl Bir Yarar Sağlar?**

Bir sorunu çözebilmek için bir sonraki bilinç seviyesine ilerlememiz gereklidir. Bu ileri seviyeyi niteleyen nedir? Bu soruya verilen çok sayıda yanıt işittik; olumsuz düşünme alışkanlığını olumlu düşünme alışkanlığına dönüştürme yeteneği, farklı tür akıl kullanımı arasında birbirine geçiş yapma yeteneği, örneğin mantıksal düşünme tarzından duygusal veya kinestetik yaklaşım tarzına hareket etme yeteneği gibi. Peki, ama gerçekten de insanı değiştirebilir miyiz? Doğrudur, kişinin bilgisini arttırabilir ve hatta daha eğitsel ve psikolojik yöntemlerle aklını geliştirebiliriz; ama kişinin karakterini, niteliklerini düşünme biçimini ve zihinsel potansiyelini değiştirebilir miyiz? Bilim adamları, değiştiremeyeceğimiz sonucuna varmıştır. Bu unsurların büyük ölçüde doğa tarafından belirlendiği ve çocuklukta biçimlendiğini ileri sürerler. En azından şimdilik bu böyledir, kendi doğamızı ve genetik yapımızı gerçekten de etkileyemeyiz; ancak yapabileceğimiz şey, insanın gelişimini etkilemek için onu doğru bir çevreye sokmaktır. Peki, ama bu doğru çevreyi nerede bulabiliriz? Bunlardan hangisinin “doğru” çevre olduğundan emin olmadan üniversite kampüslerinden, yerel cemiyetlerden binlerce farklı grup ve topluluğu araştırdık. Bunlardan hiçbiri uygun ve özenli bir gelişme aracı olmayı veya insanları olumsuz düşüncelerden, zararlı alışkanlık ve inançlardan kurtaracak bir araç olmayı destekleyemez. İçsel inanç ve düşüncelerin mimarisine gelindiğinde, her çevrenin kendi kusurları ve sınırlamaları var. Gerçekten de görülen odur ki toplum daha çok ilerlemek için tüm potansiyelini tüketmiş durumdadır!

Yardım almak için psikologlara yöneldik; “Sen, uzmansın, senin bizi bu sorunlardan kurtaracak yeteneklerin olmalı.” dedik. Ancak bu da bir çıkmaz sokaktır; aşağı yukarı bir yüzyıl boyunca başarılı olan psikoloji de kendi sınırlarına ulaştı. Bu arada modern teknolojinin etkileyici gelişimi ve iletişim araçları ile insan o kadar karmaşık bir hâle geldi ki artık on altı kişilik yapısı içinde bölümlendirilemez veya benzer olarak, insan davranışı basit “etki-tepki” kuralları ile açıklanamaz. Motivasyon teorilerinin en güncel olanları bile insanın arzuları hakkındaki pek çok soruyu cevapsız bırakır. İnsan giderek daha da çok küreselleşmekte ve böylece artık insanın düşüncesi kendi bilgisi ve deneyimi ile sınırlanmamakta, yeryüzündeki milyonlarca insanın bilgisi ve deneyimini de içermektedir.

---

<sup>1</sup> Çekim kanunu “The Secret (Sır)” adlı filmde ve Rhonda Bern’in aynı adlı kitabında tamamen canlandırıldı. Bu tüm hayatımızı ve hayatta deneyimlediğiniz her bir şeyi belirleyen kanundur. Kim olduğunuz önemli değildir, çekim kanunu sizin tüm yaşam deneyiminizi biçimlendirir ve bu evrensel kanun sizin düşüncelerinizle çalışır. Çekim kanununa olanak veren sizsiniz ve bunu düşüncelerinizle yaparsınız.

Psikoloji hâlâ mutlak bir insanlık durumuna karşılık verirken, insanın yeni bir bilinç seviyesine doğru ilerlediğini görmeliyiz. Psikologlar artık sorunlarımızı çözmek konusunda bize yardımcı olamazlar; çünkü bunu yapabilmeleri insanın günümüzdeki karmaşıklığını karşılamalarına bağlıdır.

Öyleyse bu yeni seviye nedir? 2. Bölümde anlatılan çalışmaların içine dalmadan, şunların farkına varmaktayız; bu yeni seviyedeki düşüncede benzersiz olan şey, bunun bireysel olmamasıdır. Bu karşılıklı ve ortak bilinçtir. Bu nedenle bu benzersiz, yeni ve modern çevrenin ürünü olan bir sorunu çözmek için kendi “BİZİM”İ keşfedebilmek için kendi KENDİMİZİN üstüne yükselmeliyiz. Einstein’ın kastettiği şeyin tam da bu olduğundan kesinlikle eminiz.

İnsanlar; “ideal çevre”de, sorunlarını tartışmak için bir araya geldikleri ve (aşağıda açıklanan) “bütünsel kurallar” a sıkıca sarıldıkları zaman, sorunların özünün var olduğu, ortaya çıktığı seviyenin üzerine yükselirler. Herkes sorunların belli bir yüzü üzerinde durur ve ortak alana katkıda bulunur, sonuçta bu yüzler tek bir bütüne bağlanır ve bütünsel bir çözüm doğar.

Aslında bu bütünsel yöntem; kalabalıkların gücü (crowdsourcing), ortak akıl, beyin fırtınası ve bütünsel gelişme yönteminin bir derlemesidir.

Bu yöntem çok basit ve aynı zamanda çok da karmaşıktır. Kuralları ve yapısı basit olsa da gerçek süreç daha karmaşıktır; doğal bütünsel güçlerin bu çevrede çalışmasını sağladığımızda, insanların birbirlerine karşı tavrını değiştiririz ve bu özünde onlara her sorunu çözmeye gücünü verir.

Bakalım en meşhur kalabalıkların gücü sitesi, Wikipedia yuvarlak masa hakkında ne diyor:

*“Yuvarlak masa, bir akademik tartışma biçimidir. Katılımcılar tartışılacak belli bir konuda anlaşılır. Yuvarlak masa, tartışmalarının çember yapısı nedeniyle herkese eşit katılım hakkı verir.”*

Modern terminolojide “yuvarlak masa” farklı sosyal, politika, iş ve kültür gruplarının ortak bir çıkar konusunda çözüme varmadaki karar verme sürecine verilen genel bir addır. Yuvarlak masa böyle grupların da toplandığı bir yerdir. Yuvarlak masanın başlıca üç unsuru vardır:

- Tartışmanın amacı, ele alınan problem hakkındaki düşüncelerin, görüşlerin bir derlemesi
- Tüm yuvarlak masa katılımcıları öneri getiren (yani katılımcıların görüşleri; diğerlerinin görüşleri yerine ele alınan konuyu dikkâte alır, yansır) olarak hareket etmelidir.
- Tüm katılımcılar eşittir; hiç kimsenin kendi isteğini ve kararını zorlamaya hakkı yoktur.

Bizim çemberimiz hem Wikipedia’nın hem de King Arthur’un tanımından daha büyüktür.

### **“Geleneksel” ve “Bütünsel” Yuvarlak Masa Arasındaki Farklar**

<b>Geleneksel Yuvarlak Masa</b>	<b>Bütünsel Yuvarlak Masa (Çember)</b>
Katılımcılar; diğer katılımcıların statüsünü, deneyimini ve pozisyonunu göz ardı edemezler ve bu eşitler arası tartışmayı engeller.	“Daha üstün” veya “daha küçük” kimse yoktur. Tüm katılımcılar eşit derecede önemlidir.
Belirlenmiş olan konuya rağmen, katılımcılar sıklıkla kendi gündemlerini sürdürürler veya o anda onlara çarpıcı gelen bir fikir onları tamamen konu dışına çıkmaya yönlendirebilir.	Katılımcılar; açık, kısa ve öz olarak eldeki konu hakkında görüş belirtirler ve konudan sapmazlar.

Katılımcılar; yuvarlak masayı kendi fikirlerini sunmak , kendi ürünlerini, servislerini, topluluklarını tanıtmak için bir forum gibi kullanırlar.	Katılımcılar ortak bir çözüme gelmeyi hedefler; bu çözüm tüm ince ayrıntıları içerir ve tüm katılımcıları tatmin eder.
Katılımcıların zaman sınırlaması yoktur ve böylece sonsuza kadar, diğerlerinin ilgisini kaybettiklerinin farkına varana kadar konuşabilirler.	Herkese eşit zaman ilkesi, genellikle katılımcıların görüşleri için 2-3 dakika konuşma süresi verir.
Katılımcılar genellikle birbirlerinin sözünü keserler. Birbirleri üzerine üstünlük kurmaya çalışırlar, övünür veya sızlanırlar; öfke, alaycılık ve nefret gösterirler.	Katılımcılar asla birbirinin sözünü kesmezler. Saygı ile birbirlerinin sözünü bitirmesini beklerler ve sırayla konuşurlar.
Katılımcılar nadiren birbirlerini dinlerler. Genellikle nazik davranarak ve “biliyorum ...” “anladım...” “A evet,” vb. sözlerle konuyla ilgileniyormuş hissi uyandırırılar.	Katılımcılar; birbirlerini ilgiyle ve diğerinin bakış açısını, kendisininmiş gibi anlamayı hedefleyerek, hak vererek ve mümkün olduğu kadar yakından anlayarak dinlerler.
Katılımcıların nadiren ortak bir amacı vardır.	Katılımcılar ortak bir karara varma ve düşünceli ve sıcak bir çevre (ortak bir alan) yaratma ortak amacı etrafında birleşir ve bundan esinlenirler.
Katılımcılar; büyük bir sıklıkla tartışır, birbirlerini eleştirirler, birbirlerinin fikrini, anlayışını ve bakış açısını zora sokarlar.	Katılımcılar, birbirlerinin eşiti olarak asla tartışmazlar ve çemberde sunulan her fikri, hak vererek ve konuşmacıya saygı duyarak kabul ederler.
Eğer farklılıklar, düşmanlıklar vb. varsa katılımcılar genellikle ortak bir çözüme gelmeyi denemezler. Her biri kendi fikrine sahip çıkar.	Katılımcılar; onları bağlayan ortak amacı göz önünde tutarak, ortak çaba ile farklılıkların üzerine çıkmaya çalışırlar, birbirine karşı koymamayı öğrenir, (hem kişisel hem de ortak olarak) ilerlemeye imkân veren anların keyfini çıkarırlar.
Katılımcılar “akıllarıyla” konuşurlar.	Katılımcılar “kalplerinden” konuşurlar.
Katılmak istemeyen veya söyleyecek bir şeyi olmayan sessizce esneyerek oturur.	Konuşmak istemeyen ve paylaşacak bir şeyi olmayanlar bile tartışılan konuya olan tutumlarını kısaca sunar. Kurulacak olan kapsayıcı ortak alanın onların katılımı olmaksızın eksik kalacağını anlarlar.
Yuvarlak masada alınacak son karara çoğunluğun oyu ile varılır.	Bu deneyimin tadını aldıktan sonra, insanlar benzersiz bir yetenek ve arzu edinirler; bu yalnız ortak anlayışın yerinden, çemberin merkezinden gelen ortaklaşa kararları kabul etmek ve göz önüne almaktır.
Toplantının sonunda insanlar çoğunlukla olumsuz duygularla - kıskançlık, kızgınlık, üstünlük, aşağılık duyguları gibi – dolu olurlar. İnsanlar bu deneyimin boş olduğunu hissederler, pek nadir olarak yükselmiş bir durumla güçlenirler.	Toplantının sonunda insanlar birlik, sıcaklık, kalpten bir bağlılık, tatmin, coşku ve neşe hissederler. Geniş ve dostça bir ailede duyulan güven ve barışla dolarlar. Her katılımcı daha güçlü, daha dolu ve daha tam hisseder kendini.
Toplantıdan sonra insanlar derhâl kendi yollarına giderler, çabucak paylaşmış oldukları bu yeni deneyimi unuturlar	Toplantıdan sonra insanlar, bu harika deneyimi tekrar paylaşabilmek için en kısa zamanda tekrar bir araya gelmek isterler.
Toplantıdan sonra insanlar başkalarının katılım, iyilik ve ortak özenden yoksun olduğunu	Toplantıdan sonra insanlar birbirleriyle aralarında içten bir bağ hissederler.

Üstelik bizim çemberlerimizde gerçekte bir masa olması gerekmez, hatta olmasa daha da iyi olur. Bazı durumlarda Yuvarlak Masa sanal da olabilir, bu konuya daha sonra geleceğiz. Bu noktadan sonra, Bütünsel Yöntem'e göre düzenlenen tüm yuvarlak masalardan **Çember** diye söz edeceğiz. Bu ilk olarak, okurlarımızda bu terime ilişkin akıl karışıklığını engelleyecek, tüm dünyadaki yuvarlak masa içerikleri sonsuz denizi içinden bizi bulabilmelerini kolaylaştıracaktır. İkincil olarak, içinde "90 cm çapı olan tahtadan yapılmış yuvarlak masa" yazan arama sonuçlarını sınırlandıracaktır ve üçüncül olarak da bu sadece birkaç harften oluşur, kısadır.

### **Doğru Çember Nedir? Çemberin Amacı Nedir?**

(Çember katılımcılarının izlenimlerinden birkaçı)

*"Çember bir polilog (çok kişili görüşme) biçimidir; burada herkes diğer katılımcıların görüşleri hakkındaki görüşleri yerine, görüşülen konu hakkındaki kendi görüşünü ifade eder. Tartışma yoktur, bir görüşü bir diğerinin karşısına çıkarmak yoktur ve birisinin kendi görüşünü doğru görüş diye ortaya koyması yoktur. Böyle bir kültürü, karşılıklı etkileşim için bu çok güçlü aracı tanıtmak ve yaymak çok yüce ve soylu bir amaçtır. Bunun sonucunda insanlar birbirlerini dinlemeyi öğrenirler ve hepimizin farklı olduğunu ve güzel olanın da bu olduğunu anlarlar."*

*"Çember'in amacı; insanlara kendi egolarının üzerine yükselme, bağ kurma, ortak bir görüş oluşturma, rahatça ve basitçe Çember'in aile havası içindeki gibi bir sıcaklığın keyfine varma imkânı vermesidir."*

*"Çember; birbirini duymak, tartışmadan aynı dili konuşmak, nasıl ortak bir görüşe varılacağını öğrenmek için bir fırsattır."*

*"Çember'e katılarak, bizi çevreleyen insanların isteklerini ve ihtiyaçlarını hissedebiliriz."*

*"Çember'in kuralları yalnız karşılıklı etkileşim kültürünü öğretmez; içsel bir seviyede, birbirine karşı sevecen, sabırlı ve nazik bir tavır da geliştirip besler. Giderek içinde bulunduğumuz ve sarmalandığımız bu ortamda bir birlik çevresi kurmaya ve hissetmeye başlarız. Bu bize beraber olmanın keyifli ve tamamlayıcı olduğunu hissettirir."*

*"Birbirimizi duymak için olan ortak arzumuz nedeniyle Çember, bağ kurmamıza ve birbirimizi daha derin bir seviyede anlamamıza ve yeni bir karşılıklı etkileşim seviyesine yükselmemize olanak verir."*

*"Çember büyümemizi ve gelişmemizi güçlendirir. Konuşmayı öğreniriz, anlamlı sosyal deneyimler düzenlemeyi ve bunun için çaba göstermeyi öğreniriz."*

*"Çember, insanların birbirleriyle ortak anlayışlara nasıl geleceklerini öğrenmek ve aralarında var olan ortak olana dokunmak için eşsiz bir fırsattır. Çember birliğe teşvik eder ve sorunlar ancak insanlar birbiri ile uyum sağladığında çözülür."*

*"Çember çok güçlü bir araç; amacı, insanlar arasında iletişim kurmak ve bu iletişim seviyesini yükseltmek. Ortak bir amaç çevresinde birleşmekle, birbirine yakınlaşmakla ve katılımcı bir tavır*

*edinmekle insan bir tür “upgrade’e (yükselmeye, yenilenmeye)” erişir. Çember deneyiminden sonra insanlar kendilerini başka bir varoluş seviyesinde başka bir düşünce seviyesinde bulurlar.”*

Bunların hepsi neden mümkün olur? Çünkü iyi tanımlanmış ve iyi düzenlenmiş kurallar vardır. Bunlar çember yöntemi için zorunludur. Lütfen bunu dikkâtle ve birkaç kez okuyun. Tekrar tekrar deneyin. Göreceksiniz bu gerçekten de memnun edici bir uygulamadır.

## 2. ÇEMBER KURALLARI

Tüm çember kuralları şu üç ilkeye dayanır:

- Başkalarının fikirleri özellikle benim için önemlidir.
- Benim fikirlerim özellikle başkaları için önemlidir.
- Fikirler arasında aykırılık yoktur.

### 1. Eşitlik ve Önemlilik

Daha “fazla” veya daha “az” önemli kişi yoktur, katılımcıların hepsi eşit ve çok önemlidir. Görüşmede herkes eşit olmaya çalışır, başkalarına bilgisi veya mevkii vb. ile boyun eğdirmez. Cinsiyet, yaş, ırk veya herhangi bir başka tür ayırım olmamalıdır. Açık bir bilinçle bir arada otururuz; hiç kimse “büyük” veya “küçük” değil, burada ve şimdi herkes eşittir.

### 2. Tek Bir Konu

Hep beraber belli, önceden seçilmiş ortak konuyu (veya konuları) görüşürüz. Yöneten kişiye özenliyiz ve asla gidişatı saptırmayız.

### 3. Herkes Konuşur

Herkesi konuşmak zorunda bırakarak, herkesin ortak çözüme “katkıda bulunduğu” bir ortama erişiriz. Kendi fikrini sunmak ve başkalarının bakış açısıyla bağlantı kurmakla her katılımcı “zenginleşir” ve dinlemeye ve yalnız başkalarını değil, ama kendini de daha iyi anlamaya başlar. Eğer katılımcılar sessiz kalırlarsa ortak yemeğe gereken malzemeyi eklemeyi ihmâl etmiş olacaklar.

### 4. Herkes Başkalarını Dinler ve Duyar

Katılımcılar birbirlerinin sözünü kesmeksizin birer birer konuşurlar. Her konuşmacıyı dikkâtle dinleriz, onları gerçekten hissetmeye ve anlamaya çalışırız ve gerçekten onların fikirleriyle “kaynaşmaya” çalışırız ve her katılımcı da bunun aynısını yapar. Çember katılımcıları için bu çok büyük bir önem taşır.

*“Öteki kişiyi ne kadar az kesersen kendinin ne söylüyor olabileceğini o kadar iyi duyacaksın. Meksika’da “Nefes almayı ilk bırakan tartışmayı kaybeder.” derler. Meksikalılar sürekli birbirlerinin sözünü keserler, İtalyanlar ve İsraililer de... Bu bir Güney Akdeniz niteliğidir.*

*Ben buna “sağırın sohbeti” diyorum. Her iki katılımcı da sağırdır. Hiçbiri diğerini duymaz, kendisini de duymaz; çünkü konuşmak ve söz kesmekle çok meşguldürler.”<sup>2</sup>*

*“...Başkasının ne diyeceğini dinlemediğimiz zaman, kendimiz de eğer dinleyebilseydik ne söyleyebilir olabileceğimiz fırsatından yoksun kalırız. Dinlemeyi kabul etmediğiniz zaman, bu*

---

<sup>2</sup> Ichak Kalderon Adizes Ph.D, “Leading the Leaders.” The Adizes Institute, 2004

*birbiri ile konuşamayan bir bilgisayar ağı gibidir. İş gereğince tamamlanamaz; bir at tasarlamakla görevli bir komite, sonuçta bir deve tasarlar.”<sup>3</sup>*

## **5. Tartışma, Eleştiri veya Yargılama Yok**

Asla tartışmayız. Başka birisinin görüş açısını, ne kadar saçma görünse de tamamen kabul ederiz ve kendi görüşümüzü ekleriz. Doğru veya yanlış fikirler yoktur. Hepimizin fikirlerine yer vardır ve her şey “ambara” girer. Başkalarının görüşlerini reddetmeyerek ve birbirimizi tamamlayarak, ortak bir mercekten sorun hakkında yeni bir bakış açısı ediniriz.

Başkalarının görüşleri hakkında konuşmayız; yalnızca yöneticinin sorularına cevap vermeye odaklanırsınız. Başkaları hakkında olumlu veya olumsuz görüş bildirmemeye özellikle dikkât etmeliyiz. Bu kurala uymak çok önemlidir; çünkü eleştiri, Çember’e düşünce ve fikirlerini açmış olan katılımcıları incitebilir ve onları yabancılaştırır. Övgü ise katılımcıları seçerek gene Çember’de dengesizlik yaratır. Kısaca, Çember’de yargılamaya yer yoktur!

## **6. Katılımcılar Arasında İkili Konuşma veya Birbirine Soru Sormak Yok**

Karşılıklı konuşmaya izin vermediğimiz ve katılımcıların birbirlerine soru sorma fırsatı sağlamadığımız doğrudur; bunlar Çember’i bozar. Ortaya çıkan bu kesişmeler Çember’i küçük gruplara böler. Şöyle ifadeleri hoş karşılamayız; “Aynı fikirdeyim..”, “Bu söyleneni beğendim...”, “Destekliyorum...” Birisini seçerek eşitlik ilkesini çiğneriz ve Çember içinde bölünme yaratırız. Katılımcılar belli bir bireye değil, Çember’in merkez görüşmesine hitap eder.

## **7. Düşmanlık, Rahatsızlık ve Huzursuzluğun Ötesine Çıkarız**

Her birimiz; konuya tüm diğer katılımcıların gözünden bakarak, aramızdaki anlaşmazlığın üstesinden gelmeliyiz. Aramızda reddetme, yanlış anlama veya anlaşmazlığın işaretleri olduğu zaman, ortak bir çaba ile bunlarla başa çıkmayı hedefleriz, bizi birbirimizden ayıranın üstüne çıkarız ve bizi birbirimize bağlayanı keşfederiz. Birbirimize karşı koymamayı uyum sağlamayı öğreniriz. Karşılıklı ilerlememize ve büyümemize fırsat veren böyle anları hoş karşılarız.

## **8. Slogan ve Klişelerden Kaçınarak İçten Olmaya Özlem Duyarız**

Hislerimizi ve düşüncelerimizi sözü nüfuzlu kimselerden veya klasiklerden alıntılar yapmadan ifade ederiz. Çember, katılımcılar en büyük ölçüde dürüst ve içten oldukları zaman işlev görür.

## **9. Ortaklaşa Karar Veririz**

Karşılıklı anlayış ve birlik ortak noktasından herkesin kabul ettiği bir karara varmayı hedefleriz. Bu genellikle görüşmenin (veya bir dizi görüşmenin) sonunda, herkesin fikri ortaklaşa fikre yaklaştığı ve birleştiği noktada ortaya çıkar. Özünde bu kural bizi ortak aklın gücüyle bağlantıya sokar. Gerçekten de bağlantı kurduğumuzda daha yüksek bir yerde çalışmaya başlarız ve kendimizden daha büyük bir bütünün parçaları olarak davranmaya başlarız. Sonunda tüm bu “parçalar” uyum sağladığı ve bütünleştiğinde, birbirine zıt parçalar mükemmel bir biçimde birbirini tamamladığında doğayla bir yakınlaşmaya erişiriz.

---

<sup>3</sup> Bir önce sözü geçen kaynaktan



## **10. Anlamlı ve Soylu Bir Amacı Hedef Alırız: İşbirliği, Sevgi ve Başkalarına Özen Göstermek için Bir Alan Yaratmak...**

Konuşmak olsun, başkalarını dinlemek olsun, her yaptığımız şeyde başkaları ile ‘uyum hâlinde’ olmak için çalışmayı amaçlarız. Öncelik, belli bir sonuca varmak veya belli çözümler tartışmak değildir; öncelik, bağ kurmayı başarmaktır. Bu ortak ve bütünsel alanı kurmayı başardığımız anda, üstün sonuçlar ve çözümler kendiliğinden doğal olarak ortaya çıkacaktır.

Çember kuralları bir dizi temel kural olarak verilmemeli. Hiç değilse başlangıç aşamasında, kuralları tanıtırken, bu kuralları posterler veya slaytlar üzerinde sunmayı ve her defasında bir kuralı alıp, bunu çember içinde tüm katılımcılarla tartışmayı öneririz; “Bu kurala uymak neden önemlidir?” Giderek katılımcılar bu kuralların belirgin öneminin ve yaratmaya çalıştığımız çevrenin doğasının içine dalarlar. Bazen katılımcılar bazı itirazlar veya eklemeler getirirler; ama genelde kurallar olduğu gibi kabul edilir.

### **Kurallar Hakkında Çember Katılımcılarının Söylediklerinden Bazıları**

**Olay 1. Yönetici çemberdeki herkesten en beğendiği kuralı seçmesini ve bu kuraldan ne anladığını veya bu kuralın neden önemli olduğunu anlatmasını ister.**

- Eşitlik ve Önemlilik

*“Bence faydası çok açık. Bir kişiyi bir deneyim, bilgi standardı ile veya cinsiyete göre karşılaştırmak benim için bir anlam taşımaz. Örnek olarak, kalabalıkların gücü (crowdsourcing) araştırmasına göre bazen bir hademe 30 senesini belli bir konuya harcamış olan bir uzamandan daha yararlıdır. Uzmanın gözü, her şeyi uzmanlığının kalıpları içinden görür; hademenin gözleri ise açıktır. Yakın bir zamanda, deneyimin artık çoğunlukla sonucu garantiye almadığı örneklerle açıklandı. Eski günlerde eğer sonuç almak istiyorsanız en deneyimli kişiye başvururdunuz. Şimdi ise bağlantılı kalabalığın bilgeliğini kullanabildiğimizde, doğru sonuç her yerden gelebilir.”*

- Tek Bir Konu

*“Gerçekten tek bir konu tartışırız ve bu, odaklanmak için önemlidir; bildiğiniz gibi lazer ışınını tek bir noktaya odakladığımızda, orada yüksek bir sıcaklık ve gereken sonuç oluşur. Herhangi bir konuyu ne kadar berbat edebileceğimizi kesinlikle biliyoruz, bunu “sıradan” yuvarlak masalarda veya TV şovlarında gözliyoruz. Bunlar kesinlikle bizim çemberimizde olmaz. Biz tek bir konuya yoğunlaşabiliriz, böyle yaparak birbirimize saygı, anlayış ve bu konuda tüm diğerlerinin fikrini duymak istediğimizi göstermiş oluruz.”*

- Herkes Konuşur

*“Ben, profesyonel bir yönetici olduğum için bu kuralı sevdim. Grupta pek çok ilginç fikir olabilir ve doğru olanı kaçırmamak mühim. Bu anlamda her şeyi toplamak önemli, en utangaç kişiden bile. Bu sanki boncukları toplamak gibi, sonra güzel bir kolye görürsünüz. Ya bir dizi ilginç ama ayrı, bağlantısız fikre varırsınız ya da kapsamlı yeni bir konseptte erişirsiniz.”*

- Tartışma, Eleştiri veya Yargılama Yok

*“Bu kural alışla gelenin dışında. Doğamız gereği hemen tartışmak, eleştirmek ve durumu değerlendirmek isteriz. Diğer kişinin durduğu yeri anlamak için çok ciddi çaba göstermek zorunda*

*olduğumu hissettim. Pratikte – ben uluslararası bir şirkette çalışıyorum – zaten birbirinden farklı ekiplerin daha efektif çalıştığını gözleriz. Bu bana beyin fırtınasının bir aşamasını da hatırlattı, kısa bir süre içinde bir dizi yeni fikir ürettiğimiz aşamasını. Umarım bu gün de gene aynı olur.”*

- Katılımcılar arasında ikili konuşma veya birbirine soru sormak yok

*“Kesinlikle iyi bir kural. Ben bunu şöyle anlıyorum; çemberin akışını korumak için aramızda karşılıklı konuşmalar başlatmamalıyız ve böylece yöneticiyi ve diğer katılımcıların çembere odaklanmasını bozmaktan kaçınmalıyız. Bunun yerine çemberdeki ortak akıl yönünde devam etmeye çaba göstermeliyiz.”*

- Düşmanlık, rahatsızlık ve huzursuzluğun ötesine çıkarız

*“Ben bu kuralı şöyle görüyorum: Benim zaten bir fikrim var, ancak diğer katılımcıların da fikirleri var. Bunlar benim için önemli, çünkü bana katkıda bulunurlar. Böylece ben; herkesi, onların fikir ve düşünceleri benim için çok ilginç diye dinliyorum! Benim fikrime tamamen karşıt olan ve belli bir ilgi alanında tamamen benim anlayışımın dışında olanlar, benim için daha da ilginç. Böylece rahatsız ve huzursuz olmanın üzerine yükseliyor ve gerçekten de ücretsiz bir eğitim alıyorum. Bu beni mutlu ediyor, başkalarını bunu denemeye davet ediyorum.”*

**Olay 2. Yönetici katılımcılardan çemberin en önemli kuralını açıklamalarını ister: “Neden birbirimizi dinlemek ve soruna ortak mercekten bakmaya çalışmak önemlidir?”<sup>4</sup>**

*“Bu benim bakış açımda çok büyük bir genişleme yaptı. Benim tek bir bakış açım vardı ve siz bana bunu genişletmek için fırsat verdiniz; tüm fikirlerin prizmasından bakmayı, hissetmeyi ve deneyimlemeyi, başka bir deyişle resmin tümünü görme imkânını verdiniz. Bunu anlatmaya sözler yetmez, sanki başka bir gerçeklik ...”*

*“Ben eğitmen ve danışmanım. Çember içinde ilk defa yer aldığım ve kuralları tanımaya başladığımızda ‘acaba bu nasıl çalışacak?’ diye düşündüm? Tartışma yok? Atışma yok? Ama ilk toplantı her şeyi açıkladı. Tek bir saat içinde birçok harika fikir ortaya çıktı. Böyle bir düzenleme olmasaydı gerçekten de bu kadar çok insanla böyle başarılı bir sonuca erişilebileceğini hâyâl bile edemezdim. Bu nedenle de bu çember kurallarının hayranıyım!”*

*“Herkes beni dinlerken sakinim. Bunun önemli olduğunu anladım, şimdi ben de ortak fikirler havuzuna yatırım yapıyorum. Bu, benim deneyimlediğim diğer yuvarlak masalardan çok farklı. Orada bir kere kendi fikrinizi söyledikten sonra, bu çalışmanın geri kalanında başka bir şey söylememiş olsanız bile, sonuna kadar orada oturur ve kendi fikrinizi tutarsınız. Sonuçta da kendi ufak alanınızda kalırsınız; ancak burada, gerçekten de harika, herkes coşmaya başlar, herkesin katkıda bulunmasından heyecanlanır. Sürekli yükseliyor gibi bir his verir. Tüm çember boyunca yalnız 5-10 dakika konuşsanız bile, tüm bir - bir buçuk saat boyunca kendinizi aktif olarak katılıyor hissedersiniz.... Bilemiyorum işte... tüm dizi filmlerden daha iyi.”*

*“Ben yöneticiyim ve şimdi oturuyorum, duyuyorum ve bu ilkeyi deneyimliyorum, her zaman bu ya da o biçimde bu kuralı uyguladığımı fark ettim. Hepimiz farklıyız, hepimizin artıları ve eksileri var ve bu nedenle de ekip olarak çalıştığımızda birbirimizi tamamlarız. Aramızdaki iş birliğinin çok güçlü bir etkisi var. Hayatta pek çok örnekleri olmalı; benim uygulamamda insanları bu kurala*

<sup>4</sup> 5. Bölümde, kuralların tanıtımı için diğer yöntemlere bakın

*göre bir araya topladığımda, bu öncekinden çok daha büyük bir sonuç verdi. Bunu açıklamak kolay değil.”*

*“Çevremizde pek çok bilgi var, pek çok yararlı şey duyarız; ancak bu, ‘Tüm bu bilgileri içeri alıyor, içselleştiriyor ve buna göre davranıyoruz.’ anlamına gelmez. Üç çemberde yer aldım ve bu kuralları anladım, bunlar çok önemli, bunlara özen göstermeli iyi bakmalıyız! Örneğin ben farkına vardım ki oturuyorum ve yalnızca kendimi dinliyorum, başımı sallıyorum. Eğer başka birisinin bana ne demek istediğine odaklanmazsam kendi düşüncelerim, sorunlarım ve endişelerimin akışını yeniliyorum; bunlar neredeyse kontrol dışı kafamı dolduruyor; ancak bu kuralı hatırlarsam veya yönetici bana hatırlatırsa diğer kişinin konuşmasına odaklanmaya çalışıyorum ve böylece kendimden başka birisini gerçekten de duyma fırsatım oluyor. Bu tamamen zararsız ve kesinlikle yararlı.”*

*“İçsel düşünceler kesinlikle insanlar için karmaşık bir şey. İçimizde sürekli mayalanan duygu ve düşüncelerimiz var. Bunlarla savaşmak çok zor. Başkasıyla yalnız yüzeysel olarak iletişimde olduğumuz, dinlediğimiz ve katıldığımız zaman, içsel olarak kendi düşüncelerimizde kalırız ve onu dinlemeyiz. Bu kurallarla ilk tanıştığımda düşüncelerimden kendimi nasıl kopabileceğimi ve dokuz başka kişiyi dinleyebileceğimi anlamadım; ama çabucak kendimi başkalarının söylediklerini kaçırmaktan, onları gereğince anlamamaktan endişe eder hâlde buldum. Çember süresince başkalarının içsel düşüncelerini kavramak en önemli görev hâline geldi.”*

*“Başkalarını dinlediğimde kendimi düşünürken yakaladım... İş yerindeki takımımızda biz bu kuralları kullanıyormuşuz gibi geldi bana. Bizim bir ileri teknoloji kuruluşumuz var ve aldığımız sonuçlar her bir bireyin girdisine bağlı. Bu nedenle birbirimizi dinleriz ve işbirliğiyle çalışırız ve yalnız şimdi onların hepsini dinlerken, daima en sonunda kendi fikrimi onlara nasıl zorla kabul ettireceğimi düşündüğümü fark ettim. Şimdi gerçekten de başkalarını dinlemeyi nasıl öğreneceğimi merak ediyorum.”*

Yönetici; dikkâtle ve engel tanımadan kurallara uyulmasını gözlemelidir, gerektiğinde katılımcılara bazı ilkeleri hatırlatmalıdır. Uygulamada görülen şudur ki katılımcılar çabucak kurallara uyum sağlarlar ve bunları birbirlerine hatırlatmaya başlarlar. Yöneticinin temel rolü çemberin eşitliğini korumaya yardım etmek, giderek dışsal etkinliği azaltarak bunu içsel bir seviyeye aktarmaktır. Örneğin; süreci içsel olarak denetlemek ve katılımcıları zihinsel olarak bağlamak gibi... Yöneticinin rolü, görevleri ve becerileri hakkında daha çok konuşacağız.

Çemberin kuralları çok önemlidir. Bunlar olmaksızın ne istenen ortamı oluşturabiliriz ne de çemberi başarıya götüren ortak aklı inşa edebiliriz.

Aynı zamanda çok sıkı bir düzenleme de çemberin ilkeleri ile çelişebilir. Çember içindeki dinamiği “aile çemberi” içindeki ile karşılaştırmak zor olmaz. Örneğin başka bir aile üyesinin çok az söyleyecek şeyi varken veya söyleyecek hiçbir şeyi yokken baba kendi fikirleri hakkında daha konuşkan olabilir. Bu doğal bir durumdur. Kurallar amaç değildir. İnşa etmeye çalıştığımız bu özel ortamı yaratmak ve desteklemek için bu kurallara ihtiyacımız var. Yöneticinin uzmanlığı ve becerisi, çember kuralları ile katılımcıların kişisel nitelikleri arasında denge bulma yeteneklerinde yatar.

Örnek olarak; çember görüşmeleri, görüşmenin başında fikirleri tamamen kendi kişisel bilgi ve deneyimlerine dayanan birbirinden bağımsız katılımcılara “hoş geldiniz.” demelidir. Başka bir deyişle benzerlik, uyum ve uzlaşma istenen bir şey değildir; çünkü bu ortak havuza bir şey katmaz.

*“Kültürlü bir grup, özellikle kognitif (akıl bilme ve idrak kabiliyeti ile ilgili) sorunlarla yüzleştiği zaman, grupta herkesin mutlu olacağı bir sonuca erişmek için üyelerine tavır ve tutumlarında değişiklik yapmalarını talep etmez. Bunun yerine, grup içindeki tek bir kişinin düşündüğünü değil; ama bir anlamda hepsinin düşündüğü ortak yargıları toparlamak ve oluşturmak için, (pazar fiyatı veya akıllı oylama sistemi gibi) bazı mekanizmaların nasıl kullanılacağını hesaplar.”<sup>5</sup>*

Peki, ama görüşmemizi nasıl tartışma ve atışmalardan koruyabiliriz? Deneyimimize göre; onları tamamen baskıya almak, akıllıca olmaz ve üretken değildir. Sonuçta bağ kurmaya, çelişen tartışmalar yoluyla da gelinebilir. Tartışma sırasında ortaya çıkan gerilimi hissettikten sonra, bağ kurmanın tadı çok daha parlak ve tatlı olacaktır. Tabi tartışmaya, ancak hafif bir biçimde, açık yüzleşmelere veya iki katılımcı arasında karşılıklı tartışmaya ve hatta merkeze odaklanmayan dağınıklığa izin vermez. Eğer görüşme sırasında bir katılımcı her şeye karşı çıkar veya her şeyi reddederse yöneticinin ve çemberin diğer üyelerinin görevi bu katılımcıyı görüşmenin genel alanına geri getirmektir. Eğer herhangi bir nedenle bu işe yaramazsa ve bu kişinin görüşmeye zarar verdiğini hissederseniz, bu kişiden çemberi terk etmesini ve dışarıdan izlemesini istemeye hakkınız vardır. Karmaşık durumlar ve zor katılımcılar hakkında sonraki bölümlerde konuşacağız.

---

<sup>5</sup> James Surowiecki, Kitlelerin Bilgeliği: Çok Kişinin Akıl Neden Az Kişinin Akıldan Üstündür ve Kolektif Akıl İş Dünyasını, Ekonomileri, Toplulukları, Ulusları Nasıl Biçimlendirir?

### 3. NEDEN VE NASIL ÇALIŞIR

**İlk neden niceliktir: İşbirliğiyle sorunları çözen insanlar, olağanüstü sonuçlara erişebilirler. Yalnız savaşçılar ve devlet bürokratları bunu yapamazlar. Bu ortak akıldır. Bir defasında bir katılımcımız, “çemberdeki on ahmak bir gurudan daha akıllıdır.” diye belirtmişti.**

**İkinci neden bağın niteliğidir:** Evet, biz çemberde oturan kişilerin aklını ve hissini toplarız; ancak bu yalnızca toplama değildir, karşılıklı tamamlanmadır. Bu yalnızca bir toplamdan ibaret değil, ama tüm bireysel kendini aşıp başkaları ile bağ kurma çabalarının bir toplamıdır.

Benzer süreçler herhangi bir sistemde oluşur. Sistem teorisinde buna “ortaya çıkış” denir, bu göreceli olarak daha basit bağlantıların aykırılığında tek bir karmaşık sistemin gelişme biçimidir. Bu ortaya çıkış kavramı karmaşık sistemlerin bütünsel seviyesi teorisinin temelidir. Luc Steels, “Bileşenin her bir ögesinin belirli bir işlevi vardır; ancak bunlar küresel bir alt işlev olarak farkına varılamaz. Bunun yerine bir bileşen, yan etkisi küresel işleyişe katkıda bulunduğu bir davranışta bulunur... Her davranışın bir yan etkisi vardır ve bu yan etkilerin toplamı istenen işleyişi verir.”<sup>6</sup> Başka bir deyişle “ortaya çıkma işlevindeki” bir sistemin küresel ve makro ölçüde işleyişi, ortaya çıkan niteliklerinin ve işleyişinin hepsi, tüm bu “yan etkilerin” bir toplamıdır.

Böylece; eğer bizim on kişilik çemberi alırsak bu yalnız on kişilik bir topluluk değil, on üssü on kadar fazlasıdır. Bir kişiyle, bir ikincisi ve bir üçüncüsü ile ve tüm bu on kişiyle bağ kurduğunuz var sayın ve onların hepsi de sizinle ve tüm diğerleriyle bağ kurmuş olsun. Böylece her biriniz çok geniş bir bütünsel deneyim edirsiniz. Bu yalnız başlangıçtır; bu yeni deneyim ile hepiniz bir sonraki dönüşte, birbirinizle tekrar bağ kurarak bir sonraki seviyedeki bütünsel deneyimi edirsiniz, böylece bu bütünsel deneyimin etkisi on üssü on kadar (eksponansiyel) artar.

Böylece yeni, ortak ve doğal bir güç oluştururuz. Bu birleşmenin bütünsel gücüdür. Buna sinerji<sup>7</sup> diyebilirsiniz, bu prensipte oldukça yakın bir deyimdir. Ancak şunu belirtmeliyiz, bu bütünsel güç sinerjinin bir sonraki seviyesi gibidir. Doğrusal veya düz yüzlü değil, yuvarlak ve sınırsızdır. Herkesle bağ kurarak doğanın gizli, içsel gücüyle rezonansta olan özel bir bağlantı yaratıyoruz ve bunu hissetmeye başlıyoruz. Hatta insanların ne zaman çember ilkelerine göre hareket ettiğini bile söyleyebilirsiniz, doğanın bütünsel gücünün alıcıları gibi hareket ederler.

Bu neden oluyor? “Form eşitliği”<sup>8</sup> yasasına göre ne kadar kendi sınırlı “ben”imden çıkarsam o kadar bu güçle eşit olurum. “Form eşitliği” demek; hepimiz doğada olduğu gibi birbirimizle bağlantıdayız demektir. Doğadaki tüm unsurlar tek bir sistemin içine karışmış ve birleşmiştir, ama insan bunun dışına çıktı. Bağlantı kurmak için ona “uymanız” ve tüm sistemi tamamlayan bütünsel bir parçası olmak için bir yol bulmanız gerekir, tıpkı bir yapbozun son parçası gibi.

Doğrudur, başlangıçta başkası ile bağ kurmayı özendirilecek bir şey olmadığını söyleyebilirsiniz. Ancak bireyselliğin üzerine yükselmek ve içsel dirence karşı gösterilen bu küçük çabalar birbirine eklenir ve sonra yeni bir şey deneyimlemeye başlarız, çok güzel ve keyifli bir şey. Bir kere bu

<sup>6</sup> Steels, Luc, “Towards a Theory of Emergent Functionality”, in Jean-Arcady Meyer; Stewart W. Wilson, *From Animals to Animals (Proceedings of the First International Conference on Simulation of Adaptive behaviour)*, Cambridge, MA & London, England: Bradford Books (MIT Press), 1990

<sup>7</sup> Sinerji bir sistem içinde birçok unsurların, kendi bireysel etkilerinde daha değişik veya daha büyük bir etkiyi oluşturmak için etkileşmesidir. Sinerji deyimini Yunanca “beraber çalışma” anlamına gelen sinergostan gelir.

<sup>8</sup> Michael Laitman, *Bütünsel Toplumun Psikolojisi*

bütünsel gücün tadını aldığınızda özendirilmeye ihtiyacınız kalmaz. Başkaları ile bağ kurma ve başkaları yoluyla görme, size genişlemiş bir algı verir; kendinizi daha yüksek bir seviyeye çıkmış hissedersiniz. Bu sanki kendi alışlagelen görüşünüze yeni bir boyut eklemek gibidir. Bu yeni bütünsel ortak alan, daha önce bizim için mümkün olmayan yeni olanakları keşfetmemize imkân verir.

Sanki doğa kendisi bize güç veriyor gibi hissedilir. Çemberimize girer ve anlayışımızı düzelter, iyileştirir; bizimle bir anlaşma yapar ve bize herkes tarafından kabul edilen çözümler için doğru seçimler yapmakta yardım eder.

Çemberde çok farklı kişiler olabilir; akıllıdan dâhiye, talihliden açıkgoze büyük deneyim sahibinden yaratıcı düşünceye sahip olana kadar sıralanan katılımcılar... Yine de tipik olarak çözüm belli bir kişiden gelmez, “aramızdaki bağ” veya “çemberin merkezi” denen yerden gelir. Dağınık milyarlarca hücrenin ortak bütünsel bir bilinçte bağlandığı tek bir beden gibi oluruz. Bu bütünsel bilinç, bir öncekinden birkaç seviye daha gelişmiştir ve bu arada, tüm bedene ve bedenin oluşumuna katılan her bir bireysel hücreye hizmet eder.

Harika görünüyor, değil mi? Bu olguyu doğrulayan çok sayıda bilimsel çalışma var. Dr. Otto Sharmer’in adlandırdığı gibi buna “ortak bilinç” ya da Dr. James Surowiecki’nin işaret ettiği gibi “kitlelerin bilgeliği” diyebiliriz ya da Dr. Michael Laitman’ın adlandırdığı gibi “doğa, üst güç” diyebiliriz. Tüm bu girişimler aynı olguyu tanımlar. Bu olguyu anlamamız ve açıklamamız bizim için zordur; ancak önemli olan şey, bu vardır ve çalışır! Çoğumuz TV’nin nasıl çalıştığını veya uçağın nasıl uçtuğunu açıklayamaz. Gerçek şudur ki; tüketici bakış açısı nedeniyle büyük bir çoğunluğumuz, bunların nasıl çalıştığına ilgi göstermez. Aletler, bilgisayarlar, ev aletleri, arabalar vb. kullanırız. Kullanım kılavuzlarını okuruz, kursa gideriz ve kullanmaya başlarız. Çocuklarımıza bakın; iki-üç yaşındakiler bilgisayar kullanıyor ve çoğu akıllı telefonlarda ana babalarından daha iyiler. Nasıl çalıştığını anlıyorlar mı? Yok, ama kullanmayı başarıyorlar.

Doğruyu söylemek gerekirse bilim her şeyin cevabını vermiyor. Tüm bilgimiz, doğanın gözlemine ve deneylere dayanır ve temel olarak bilim hayatımızı daha rahat sürdürmek için yardımcı olur. Örneğin bilim adamları yerçekiminin, elektrik alanının ve ısının özünün niteliğini bilmezler; ancak ampirik veriler ile çalışarak bilim bize günlük hayatta kullanmak için pek çok harika ve kullanışlı araç gereç verir. Sonuç olarak kullandığımız şeylerin özü hakkında pek bir şey bilmeyiz, ancak bu bizi bunların nasıl kullanılacağını öğrenmekten alıkoymaz.

Yararımıza olduğunu keşfettiğimiz doğa güçleri veya kanunlarını kullanmaktan bizi neredeyse hiçbir şey alıkoymaz. Öyleyse belli kurallara göre çalıştığımız ve işbirliği yaptığımızda aramızda ortaya çıkan bu bütünsel gücü neden kullanmayalım ki? Tek bilmemiz gereken; eğer belli bir biçimde bağ kurarsak doğadaki bu özel bütünsel gücü uyandırabiliriz. Kitlelerin bilgeliğini uyandırabiliriz. Kanıtlanmıştır, kanıtlanmış olması da bu keşfi gündelik hayatımızda uygulamak için bize yeterlidir. Daha önce söz ettiğimiz gibi; kalıcı olarak çalışan bir varsayım, bilimde kanun olarak kabul edilir. Bu kanunun özünü hiçbir zaman bilemeyebiliriz, ancak bu bizi durdurmaz. Fizik bilimindeki gibi deneysel veriden öğreniriz, bunu genelleştiririz ve kendi amacımız için kullanılacak formüller icat ederiz.

Kitleler toplandığı ve gerektiği gibi etkileşimde bulunduğu zaman, şu etkiler gözlemlenir; aklın yükselmesi, duyarlılığın artışı, gücün artışı ve genişlemiş fırsatlar dizisi, büyümüş öngörü, anlama

ve hissetme yeteneği. Karşılıklı destek, grubun gücünü çoğaltır. Bundan dolayı çember yöntemini izleyerek, katılımcılar daha akıllı daha enerjik ve daha mutlu olurlar.

“Dinamik” çalışmanın kurucusu Klaus W. Vopel, grup etkisi hakkında şöyle yazar: “Grup, her bir katılımcısından daha fazlasına erişebilir. Başka bir deyişle bazen üyelerinin toplamından fazlasıdır. İşbirliğiyle öğrenme yöntemi, çok büyük miktarda yaratıcı enerji ortaya çıkarabilir. Çalışmasının en önemli yanının grubun yaratıcı enerjisini hissetmek ve geliştirmek olduğunun farkındadır.”<sup>9</sup>

Şu tür soruları önceden görmeliyiz, “*Sevgili yazarlar! Siz nasıl Mr.Vopel olarak, burada bu grubunuz içinde veya bu çemberiniz içinden, doğanın bu yeni - benim şirketimi dönüştürecek - gücünün ortaya çıkardığınızı ispat edebilirsiniz ki? Bence sonuç birçok koşula bağlıdır; farklı market koşulları için farklı ekipler gerekir; yetenekli veya sıradan insanlar, az ya da daha çok deneyimli insanlar vb. gibi.*” Evet, bunlar geçerli sorular ve senaryolar ve bilgili bir beyin böyle pek çok soru belirleyebilir.

Bu tür sorulara hitap etmek üzere bir dizi deney yaptık. Aynı odada iki çember düzenledik. Her şey kesinlikle aynıydı. Aynı şirketten 20 yöneticiyi aldık ve 10 kişilik 2 gruba böldük. Her iki gruba da aynı görev verildi. Test gruplarından biri bizim kurallarımız olmaksızın çalıştı, diğeri ise bu kurallara özenle uyarak çalıştı.

Bu kitabı yayınladığımız zamana kadar 12 deney yaptık; her biri farklı bir görevdi, ama verilen probleme ortak bir çözüm gerektiriyordu.

Şunları bulduk:

Kuralsız grup: Bu, birinci grup; 12 defanın 10 keresinde, verilen zaman aralığında, bir sonuca varamadı. Bunu yalnız 2 defasında yapabildiler. Ancak daha sonra yaptığımız analizlerde bulduk ki bu çözümler; ortak çözümler olmayıp, 2-3 aktif liderin diğerkatılımcılara boyun eğdirerek, kendi görüşlerini zorlamasıyla alınmıştı. Grup içindeki genel hava ya saldırganlık ya da bastırılmışlıktı. Enerji seviyesi düşüktü ve özellikle de diğergrup kendi çözümlerini sevinç, coşku ve heyecan içinde sunarken onlar hayal kırıklığına uğradılar.

Çember kuralları olan grup: Bu, çember kurallarına göre çalışan ikinci grup; çabucak ortak göreve uyum gösterdi. Ortak başarıya özen gösterdiler, tüm deneyim boyunca birbirlerini destekledikleri için çok güvenli hissettiler. İçsel enerjilerinden faydalandılar, çünkü birbirlerine ve birbirlerinin fikrine boyun eğdirmek için enerji kaybetmediler. Kendilerini düşünmüyorlar ve sürekli olarak yersiz düşmek veya yeterince takdir görmemek korku ve baskısı altında değildiler. Başka bir deyişle en iyi çözüme en kısa zamanda erişmek için bu direnişte “kısa yoldan” gittiler. Önemli olan herkesin kendisini gerekli ve bu çabanın içinde hissetmesi ve benimsenen çözümün doğru olduğunu ve onun görüş açısını da içerdiğini bilmesidir.

Eğer böyle bir deney yaparsanız, lütfen birinci gruba da takdir göstermeyi unutmayın. Sonucun onlara bağlı olmadığını açıklayın. İnsanlar eski biçimde sorunları çözmeye çalıştığında, bu her zaman olan şeydir. İnsanlar karşılıklı özen ve destek ilkelerine göre düzenlenerek, birbirlerini dinlemek ve anlamak isteğiyle bölünmenin üzerine yükselmek ve birbiriyle bağlanmak için birlikte oturduklarında, Doğa onlara yardım eder; aralarındaki bağın gücünü ve niteliğini çok büyük ölçüde arttırır.

<sup>9</sup> Klaus W. Vopel. Wirksame Workshops.80 Bausteine für dynamisches Lernen, Salzhauseniskopress 2000

Burada gerçekliğin algılanması anlamında başka bir seviyeye yükseliriz. Dünyayı farklı görürüz, çünkü bireysel algılarımız yerine ortak algıları kullanırız. Ortak olan, genişlemiş olan, tüm insanlığın olanla her şeyi görebilir, duyabilir, hissedebilir ve algılayabiliriz. Şimdi tüm insanoğlunun gözü ve kulağına sahip olduğunuzu hayal edin. Bunu nasıl tanımlayacağımızı bilmiyoruz; kendinizi yeni bir çevrede, çok boyutlu yeni bir alanda bulursunuz. Baştan çıkarıcı, değil mi?

Deneyi tekrarladık, bu defa her iki grup da çember kurallarına göre çalıştılar.

Kurallarla tanıştıktan sonra, birinci grubun üyeleri birdenbire birbirlerine yeni bir gözle bakmaya başladılar. Şimdi herkes konuştu ve diğerleri onun düşüncelerinde devam ettiler. Hiç kimse; bir başkasına karşı çıkmadı, yalnızca tamamladı. Ortak çalışmadan ilham aldılar, ortak çözüm için bilgiyi aradılar. Birdenbire aralarında, tam çemberin ortasında hafif, ümit dolu, sıcak bir enerji gibi bir şey biçimlenmeye başladı. Orada, çemberin merkezinde bu yeni enerjiyi hissettiler ve ona dokundular ve kendilerini böyle ilham verici bir enerjiyle dolarak kendi bedenlerinin ötesine yükselmiş hissettiler! Hepsini tek bir birleşik beden oluşturmaya katıldıklarında, orada artık Ayşe ve Mehmet yoktu. Bu yeni kurulan bütünsel birlik, tamamen farklı çözümlerin yolunu bulur ve bu çözüm tüm çember ve onun her bir bireyi tarafından benimsenir.

Ayrıca katılımcılar; çemberde beraber oturarak, birbirlerinden etkilenirler. Onların sıcaklığı ve hevesi bulaşıcıdır. Bu nedenle de en tembel olan bile diğer katılımcılardan enerji, en duyarsız olan bile hassasiyet, en hassas olan bile sorunlu konusuna bir kapanış “kapar”. Sonunda her grup aralarında bir ortak payda keşfeder; bu çemberin merkezinde bir şeyin, bir grup ahengi duygusunun büyümesine olanak verir.

*“Tartışma yöntemi bütünsel eğitim sisteminin temel taşıdır. Her tartışmanın birinci amacı katılımcılar arasında eşitlik, işbirliği, yakınlaşma ve birlik yaratmaktır.”<sup>10</sup>*

Çember yönteminde insanların **gruba karşı gösterdikleri üç tavrı** gözlemledik.

Kendi görüşünü ve deneyimini diğer üyelere nakletmek için “**ben herkesten üstünüm**” konumunu benimseyerek kişi kendini grubun üstüne yükseltir.

Diğer üyeler veya bir bütün olarak grup tarafından oluşturulan ortak deneyimi ve çevreyi özümsemek amacıyla “**ben herkesten aşağıdayım.**” konumuyla kişi bilinçli olarak kendini “aşağıya” çekmeye çalışır. Bu durumda kişi grubun davranışını kabul etmeye istekli bir çocuğun rolünü oynar. Ancak çocuktan farklı olarak, amaçlı olarak çevresine karşı olan tavrını seçer.

“**Ben herkesle eşitim**” konumu, kişinin kendini grubun diğer üyeleri ile eşit tutmasına, kendisiyle ve diğerleriyle bir bütün olarak ilişki kurmasına olanak verir. Grup üyeleri arasında ayrımcılık olmaması, bu seviyeye ulaşmakta önemli bir rol oynar; kişinin bireysel özellikleri dikkâte alınmaksızın herkes eşit kabul edilir.

---

<sup>10</sup> V. Hachaturyan. 21. Yüzyıl Perspektifleri: Integral Dünyanın Doğumu , M. :Lenand , 2013



## 4. BÜTÜNSEL YAKLAŞIMIN ÜSTÜNLÜĞÜ

Bir önceki bölümde söz ettiğimiz gibi, çember içinde çalışmak insan algısını olağanüstü genişletir. “Başkalarının görüşlerini benimkini tamamlıyor” diye kabul ederim, bir yandan da doğal karşı koyuşumu “engelleyerek” diğerleri ile anlaşıyorum. Böylece bu ne kadar hâyâlmış gibi görünse de duygularım ve algım bu dünya kadar genişleyebilir. İş arkadaşlarımızdan biri önemli bir gözlem yaptı: “Çember içindeki çalışmanın amacı ‘bütünsel bir algılama organı’ yaratmaktır, bu size dünyadaki, tüm ilişki ağlarının hepsinin içini görme olanağını verir. Başlangıçta, hiç değilse, kendi şirketinizdeki ağın içini görme olanağı verir.” Eğer yeni bir algı edinerek, küresel akla ulaşabilirsem o zaman her sorunu çözebilirim. Bu yöntemin yeni fikirler oluşturmayı sağlaması ve üstün çözümler belirlemesi gerçeğinin yanı sıra belirgin bir diğer faydası da katılımcıları arasında yeni insan yetenekleri geliştirmesidir; dinlemek, başkasını tanımak, bütünlük sağlamak gibi...

Daha ayrıntılı olarak, önceden söz edilen kurallar tarafından kurulan bu yapıyı kullanarak, üyeler şunları yapabilirler:

- Bir şeye birçok bakış açısından bakabilir ve böylece düşünce esnekliği edinebilirler, bu katılımcılar arasındaki rekabet ve fikir ayrılığını önemli ölçüde azaltır.
- Karşı çıkmalar yerine tamamlamalar yaratılarak, aynı soru için pek çok farklı bakış açısı ortaya çıkar, böylece daha tamam ve objektif bir resim yaratılır.
- Başkalarının görüşlerini nasıl dikkâte alacağı ve içselleştireceğini ve farklı bir düşünceye karşı kendi gündemini savunmak yerine nasıl saygı göstereceğini öğrenir.
- Başkalarının hislerini hissetme ve bu hisse zamanında tepki verme yeteneği edinir ve başkalarının duygularını fark etmeyi ve bunu kendisine geçirmeyi öğrenir; böylece kişinin empati yeteneği gelişir.
- Fikirlerini ifade etme yeteneği gelişir ve dinleyiciler önünde rahatça iletişim kurar.
- Düşünmeden, sadece bilgi tüketmek yerine, mâl edecek biçimde bilgi edinir.
- Kendi doğasını iki yönde keşfeder, hem grupta ortak olanda hem de farklı olanda.
- Düşüncelerini, davranışını ve duygularını denetlemeyi öğrenir; yalnız kendininkini değil, diğer katılımcıların da.
- Bireysel olarak hiç kimsenin kullanamayacağı yeni ve niteliksel bir bütün yaratarak diğerleri ile birleşme yeteneği geliştiririz.
- Acı bile verse bir durumun ötesine nasıl yükselebileceğimizi öğreniriz.
- Benzer düşüncede insanlar bulur, oluşturur, iletişim alanını genişletir.
- Kendi kişisel gelişimini eksponansiyel ölçüde hızlandırır.
- Şarj eder; enerjiyi, canlılığı ve neşeyi arttırır.

Kişi; bir kere çemberden bu yeni becerileri edindiği ve günlük hayatına uyguladığı zaman, kendisi değişir. Düşünce yapısı, görüş açısı, motivasyonu ve başkalarına olan davranışı ince ama kalıcı değişikliklerden geçmeye başlar. İş ve evdeki ilişkilerini yeniden düzenler.

Karar verme süreci, daha önce otomatik olarak dürtülerin esiri iken şimdi anlamlı bir hâle gelir. Şimdi seçimleri kendi çıkarı için değil, topluluğun çıkarı için olur. Bu yöntemi uygularken insanlar doğal isteklerini bastırmaz veya göz ardı etmezler, böyle bir eğilimleri olmaz. Zaman içinde giderek katılımcılar daha yüce bir iyilik için ortak amacın içine dalarlar.

Başka bir harika etkisi vardır: Çember bulaşıcıdır ve bu gerçektir. Çember yöntemini kullananların çoğu, başkaları ile ve hatta tüm toplum ile iletişimde bulunmak ve bütünleşmek için daha anlamlı bir yöntemden yoksun olduklarını fark ederler. Pek çok insan sıradan alışkanlıklarından vazgeçer ve grup projeleri ve etkinliklerinde daha çok yer almaya başlar. İnanılmaz gibi görünür; ama bir günde kişi dünkü bireysel yaklaşımı ile bugünkü toplu ortak gerçekleştirme arasındaki farkı keşfeder. Tüm dünya ile uyum hâlinde olma duygusu vardır ve kişi bunu kaybetmek istemez.

**Çember yönteminin insana sağladığı evrensel faydalar üzerinden hızla geçtik. Şimdi çemberin özel bazı problemlerde bize verebileceği çözümler hakkında konuşalım. Bu alanda ne tür sonuçlara varabiliriz?**

1. Herkes ortak havuzda kişisel çözümler bulabilir.
2. Tüm katılımcılar belli bir sorun veya belli bir durum için bir veya daha fazla ortak, paylaşılan çözüm(ler) bulur.
3. Sorunlar görüşmeler sırasında keşfedilir. Meselenin gerçek nedeni veya özü, dile getirilen düşünceler, fikirler ve duygular yoluyla (bu bir bakıma grup terapi ile karşılaştırılabilir) keşfedilir.
4. İnsanlar (hayatlarındaki belli bir döneme veya soruna) kapatışlar bulurlar. Sorunları ortadan kaybolmaz ama artık onları rahatsız da etmez.
5. Bir dizi çember ile sorunlar tamamen çözülebilir. Her çember tartışması, kişi veya grup için karar verme sürecinde atılan bir adımı temsil eder, bu adım uygulanır, tekrar çembere gelinir ve bu yeni seviyede bir sonraki adımın haritası çıkarılır.
6. İnsanlar doğru bir çevre oluşturarak sorunlarını nasıl çözeceklerini anlamaya başlarlar.
7. İnsanlar başkalarıyla aralarındaki bağı hissetmeye başlar ve başından, sorunlardan nasıl kaçınılacağını anlarlar.

### **Çember Katılımcılarının İzlenimleri**

*“Çember; kişinin önceki önyargılı kavramları ve fikirleri unutmasına, yeni fikirler oluşturması ve bunları dikkâte almasına imkân sağlar.”*

*“Çember, sorunun köküne inmenize ve sorunun anlamını değiştirmenize olanak sağlar! Kürk manto almak için yeterli param olmadığı gibi bir düşünceye sahip olabilirim; ancak kürk mantoya olan*

*ihtiyacımın köküne indiğim zaman, kürk manto almaktan tamamen vazgeçip, bunun yerine hemen erkeklerin dikkâtini nasıl çekeceğim konusunda bir kursa yazılırım.”*

*“Çember daima sorundan kopmanıza ve kolayına almanıza olanak verir.”*

Çember; katılımcıları arasında, akli seviyede olduğu gibi hissi seviyedeki bağı da büyütür. Çok büyük olumlu enerji, bazen yakın bir aile içine benzer bir enerji orada birikir ve daha önceki olumsuz deneyimlerin yerini alır. Katılımcılar arasındaki farklılıklar yavaşça çözülür; yaş, eğitim, cinsiyet ve sosyal statü farklılığı kalmaz. Çember içinde çalışırken birbirimizi duymaya, anlamaya başlarız ve tartışılan soruya karşı ortak bir yaklaşım oluştururuz; bu bize eşsiz bir ortak iyi olma duygusu verir. Bir yandan bireysel farklılıklarımızın bulanıklaştığını hissederiz ve diğer yandan herkesin vazgeçilemez olduğunu değerini anlarız.

Ayrıca çember kurallarının tanımında gördük ki grup içinde çalışmak bizi, kendi değerimizi kanıtlamak, öne çıkma, maske takma vb. 'den özgürleştirir. **Çember; kendimizi açıkça ifade etmemize, başkalarını dinlemeyi öğrenmemize ve kendi özel niteliklerimizle gruba katkıda bulunmamıza ve böylece bir bütünün parçası olmamıza olanak verir.**

Doğru çemberde, insanlar çocuk gibi hissetmeliler. Hevesle ortak bir çevre ve “ev” inşa etmek için birleşirler. Bu tıpkı oyun oynamak gibidir; ancak bu oyun Star Wars (Yıldız Savaşları) veya Warcraft (Savaş Becerileri) oynamaktan çok daha heyecan verici ve tatmin edicidir.

Çember yönteminin bir diğer faydası da çok tanınmış 1%-89:10:1 kuralını<sup>11</sup> ortadan kaldırmamıza imkân vermesidir. Çemberler dünyasında tüm %100 yaratıcı birimi oluşturur.

Eğitmenler, öğretmenler ve takım yöneticileri için, bizim yöntemimizin başka bazı olumlu sonuçları daha vardır:

Süreçlere analitik bir yaklaşım geliştirmeyi, çember içindeki tartışmalar yoluyla katılımcılar geçtikleri kişisel ve grupsal süreçlerde analiz etmeyi öğrenirler. “Neden”, “ne için” gibi ilgili pek çok soru sormayı öğrenirler. Bağımsız düşünmeyi öğrenirler, aktif düşünmekte ustalaşırlar. Şöyle bir duruşla, “Grup içinde deneyimlediğimden kendim hakkında ne öğrenebilirim?” diye kendi görüşlerinin içine dalarlar; ayrıca, herkes sorumluluk almaya ve aktif olarak kendini geliştirmeye davet edilir.

### **Katılımcılarda Öğrenme Ortamına Karşı Sorumluluk Geliştirmesi**

Bizim tartışma sürecimiz, eğitimciye hakkında doğrudan konuşmadan, fikirler ve mesajları iletecek bir şekilde biçimlendirilmiştir. Bu yolla, bütünsel görüşlerin, katılımcılar arasındaki ortak tartışmadan doğduğunun farkına varılır.

Böylece, çember yönteminin bir sonucu olarak, kişi işte ve aile içinde doğru bağlar geliştirir, ölçülü tüketimden yanadır, iletişim becerileri gelişir, karar verme mekanizmasında usta olur ve en önemlisi; hayata karşı yaklaşımı değişir, kendi doğasının ve insan ilişkilerinin aktif bir araştırmacısı olur.

---

<sup>11</sup> İnternet kültüründe, “90-9-1 ilkesine” göre (bazen 89:10:1 oranı ile de gösterilir) işbirliği ile yapılan web sitelerinde (Wikipedia gibi) topluluk katılımcılarının %89u yalnızca içeriği göz atar, %1i ise aktif olarak yeni içerik yaratır.

Elbette, bu harika sonuçlar bir günde ortaya çıkmaz. Karmaşık evrelerin ardından gelirler. Kişiler duygusal iniş ve çıkışlardan geçebilirler ve bazen de yorgunluk nöbetine tutulabilirler. Bazen insanlar her şeyi eleştirirler, her şeyi inkâr ederler, bu açık olma ve diğer katılımcılarla duygusal temas kurmaya karşı savunma tepkisidir. Genellikle sürecin içine daldıkça bu gibi şeyler hafifleyip geçer. Her durumda sürecin etkisi neredeyse derhâl görülür, ancak bu çember öncesi yapılan hazırlığa ve yönetenin ustalığına da bağlıdır.

## 5. ÇEMBERE HAZIRLIK VE ÇEMBERİN YÖNETİMİ

Bu bölüm biraz daha ayrıntılı ve uygulamaya yönelik; yani artık “Neden?” ve “Ne?” teorik sorularından tamamen pratik “Nasıl?” sorusuna geldik. Bu bölümün temel amacı; sizin anlamanıza ve çemberin havasına girmenize yardımcı olacak, pratik tavsiyeler vermektir. Böylece bunları günlük hayatınızda uygulayabilirsiniz. Bölüm sonunda size gerçek hayattan bazı örnekler vereceğiz.

Bu bölüm 10 veya daha çok katılımcı ile önemli toplumsal veya belli bir topluluğa ait meseleleri merkez alan çemberleri yönetirken gereklidir. İşyeri sorunlarında ve okullarda eğitim aracı olarak da olağanüstüdürler. Aile çemberiniz olsun, arkadaş çemberiniz olsun, çemberler yıllarla oluşmuş olan katı yapıyı hafifletmeye yardımcı olabilir. Senaryo ne olursa olsun çember kurallarına uymak çok önemlidir.

Öyleyse haydi teoriden pratiğe geçelim.

### **Düzenlemede Genel Notlar**

Çember düzenlemek için çok şeye ihtiyacınız yok. Aksesuara, broşür dağıtımına gerek yok. Bazen bu, süreci bozabilir bile... O zaman neye ihtiyacınız var? İlgi uyandıran açık bir tartışma konusuna, istekli katılımcılara, uygun bir zamana, uygun bir yere ve yöneticiye veya yöneticilere ihtiyacınız var. Yönetici(ler) için yazılı olarak sorular, çember kuralları ve bağ kurma niyeti gereklidir. Katılımcıların oturacağı iskemlelere de ihtiyacınız vardır, gerçi bir keresinde bir sendikanın üyelerinin çimenlere oturduğunu da gözlemledik. Sonuç olağanüstüydü.

Şüphesiz ki ilk çemberinizi düzenlemeden önce, bilmeniz gereken daha birkaç şey olduğunu tahmin edebilirsiniz. Bu bölümdeki materyal, başlamanıza yardımcı olacak. Yöneticiler hakkındaki bölüm, bu rolün tüm ince ayrıntılarını size tanıtacak.

Katılımcılarınızı 7-10 kişilik gruplara bölün ve onları bir çember oluşturacak biçimde oturtun. Gerçek bir yuvarlak masa kullanabilirsiniz ya da iskemleleri bir çemberin etrafına birbirine bakacak biçimde (ki bu birçok durumda çok iyi iş görür) yerleştirebilirsiniz. Sonra tartışmayı başlatırsınız.

Eğer grubunuzun katılımcıları birbirini tanımıyorsa ve bu onlarla ilk toplantınız ise o zaman her çemberde bir moderatör olmalıdır. Moderatör; nazıkçe çemberin düzenini kontrol eder, çember kuralları konusunda rehberlik eder, tartışmanın raydan çıkmamasını sağlar ve katılımcılar arasında bağ kurulmasına yardımcı olur. Bunların dışında yardımcı ortada görünmemelidir, sürecin başlatılmasında yer alırlar, başta süreci kontrol ederler ve daha sonra sürecin organik olarak kendi biçimini alması için bırakırlar. İkinci toplantıdan sonra, eğer insanların süreci içselleştirdiği ve kurallara alıştığını hissederseniz, çemberi moderatör olmadan yaptırın. Bu, çemberi eşitler, insanları rahatlatır ve onlara özdenetim duygusu verir.

Bu bir sosyal yuvarlak masa, bir yöneticiler toplantısı veya aile tartışması bile olsa da her toplantıya bir tanışma, bağ kurma egzersizi ile başlamayı tavsiye ederiz. Özellikle eğer bu ilk toplantı ise bunu takiben kısa bir insan etkileşimi ilkeleri, kanunları ve grubun amacını anlatan eğitimsel bir tanıtım yapılmalıdır. Böyle bir başlangıç, katılımcıların bilinçli olarak öğrenme sürecine girmelerini ve bütünselliğe ve ortak düşünmeye yükselmeye başlamalarına yardımcı olur.

Bundan sonra kuralları bildirmeli veya tekrarlamalısınız. Daha önce kaç tane çember yapılmış olursa olsun, tercihen ders verme değil, karşılıklı konuşma biçiminde, her defasında kuralları tekrarlarız. Eğer yeni başlayanlarla çalışıyorsanız, son derece özenli olun. Yalnız kuralları tanıtmakla kalmayın, bu kuralları özümseyip anlamalarına yardım edin. Bu yöntem kendisinin en iyi kanıtıdır; insan ilişkileri hakkında bir tartışma başlatın. Örneğin; “Ne işitilmemize ve anlaşılmamıza engel olur ve en çok ne yardımcı olur?” gibi. Çoğu durumda katılımcılar çembere öylece gelirler ve sizin üzerine yazmak için yalnızca bir beyaz tahta veya asılı büyük boy kağıtlara (flip chart) ihtiyacınız vardır. Ancak “zor” bir grubunuz varsa, insanlar birbirini dinlemeye alışık değilse, “kuralları olmayan bir oyun” oynamayı deneyin. Bu katılımcılarının çember kurallarının önemi ve bunlara uyulması gereğini fark etmelerini sağlar.

Eğer devlet memurları ve tanınmış kişiler sosyal seviyesindeki çemberlerden söz edersek bunların oyunlara katılması ihtimâli düşüktür, en azından biz bunu henüz başaramadık, aşırı ciddiler. Ama en azından çember içinde bir tanışma başlatabiliriz. Bu iyi iş görür ve katılımcıların bağ kurmalarını başlatır. Adımızı başka birinden duymak bile bizi birbirimize yakınlaştırır.

Doğru bir tipik çemberi düzenleme ve çalıştırmanın temel adımları:

- Konu seçimi: Konular, çemberi talep edenler, çalışma arkadaşları, bir topluluk veya mevcut durum vb. tarafından belirlenebilir.
- Katılımcı seçimi: Birçok durumda, mevcut durumun belirlediği koşullar tarafından belirlenir ve seçilen konuya bağlıdır; katılan tarafların bahisçileri ve ele alınan konudaki uzmanlar gibi.
- Toplantı planlaması: Toplantı planlaması yöneticinin görevinin temelidir. Bu, katılımcıları geçirmeniz gereken psikolojik durumların bir haritasını çizer. Bu “durumlar” zincirinden geçen yolculuk çember tartışmaları, oyunlar, düşündürücü etkileşimli konuşmalar ve çeşitli medya sunumlarıyla sürdürülür. Bu “harita” yöneticinin uygun ve rahat bulduğu biçimde ya kısa başlıklar ya da ayrıntılı bir plan biçiminde sunulabilir.
- Yerin hazırlanması: Çemberin tüm lojistiği, en küçük ayrıntısına kadar düşünülerek üzerinden geçilmelidir. Yerin ayrılması ve anlaşması, düzenlenmesi, mobilyası, teknik gereksinimleri ve diğer gereçleri, her şey dikkâtle organize edilmelidir. Lojistikteki en ufak bir hata bile, alınacak sonuçları olumsuz etkileyebilir.
- Toplantıyı yapmak: Her toplantının; kendi koşullarına has, kendine özgü bir yapısı vardır. Ayrıntılar konunun amacına, katılımcı türüne ve çemberin formatına göre değişebilir, ancak genel hatları şöyledir:
  - a. Yöneticinin, katılımcıların, konunun ve çember gündeminin kısa tanıtımı.
  - b. Kısa bir buzları eritici oyun, tanışma ve ilk bağlantıyı kurma çalışması.
  - c. Öğretici bölüm ve çember kuralları
  - d. Çemberin planlanmış konuyu veya konuları tartışması
  - e. Görüşlerin sentezi

- f. Son özetleme ve ortak bir görüşün benimsenmesi
- g. Çember içinde çalışma hakkındaki izlenimlerin paylaşılması
- h. Toplantının tamamlanması

Şimdi bu noktaların hepsinin üzerinden ayrıntılarıyla gidelim. Konunun nasıl seçileceği, ana başlıkların nasıl hazırlanacağı, yerin ve zamanın en iyi şekilde nasıl düzenleneceği ve katılımcılara nasıl davranılacağını konuşalım. Daha sonra fiziksel çemberleri nasıl sanal çemberlere dönüştüreceğimizi konuşacağız ve böylece zaman, para ve yer kazanırken aynı bağlantı kurma kalitesini nasıl koruyacağımızı ve başlangıçta herkesin deneyimlediği tipik meseleleri konuşacağız.

**Başarılı olmak için çember bir kişi tarafından değil ama kendileri de çembere katılan ve aynı kurallara uyan bir grup insan tarafından hazırlanmalıdır. Bu, kapalı çember kavramıdır.**

## **KONU**

Konunun başlığı ve kısa öz bir açıklaması vardır. Konuya isim vermek çok önemli bir noktadır. Bu tartışmanın merkez noktasını tanımlar ve katılımcıları aktif olarak katılmaya özenmeyi ve cesaretlendirmeyi amaçlar. Bu nedenle başlık; silik ve sıkıcı olmamalı, çekici ve baştan çıkarıcı olmalıdır. Ayrıca açıklamasında uzun hedefler ve objektifler listesi olmamalıdır. İyi tanımlanmış bir açıklama katılımcıları cevaplar aramaya ikna eder ve aynı zamanda da farklı fikirler için yeterli alan bırakır.

Konulara karar vermede standart yöntemler yoktur; bir gruba özendirici gelen bir şey, başka bir grubu çekmeyebilir. Herkesi memnun etmesi mümkün olan yollardan biri konuyu heyecan verici bir hikâyenin başlangıcı gibi ortaya koymak olabilir.

### **Çemberin Konusu Ne olmalıdır? Çember Katılımcılarının Söyledikleri:**

*“Çemberin konusu lazer gibi odaklanılarak açıkça tanımlanmalı.”*

*“Tartışılacak konu çekişmeli olmalıdır.”*

*“Tartışma konusu; işbirliği duygusu yaratmalı, ancak sorunla ve çözümüyle ilgili farklı görüşler için yeterli alan da bırakmalı.”*

*“Konular ve sorular katılımcılarda duygusal bir tepki yaratacak biçimde seçilmelidir. Bu özellikle çok konulu çemberler için geçerlidir.”*

*“Konunun tartışması ve tartışmanın kendisi; tüm katılımcıların, onlara doğru gözüken bir çözüm bulmanın yanı sıra konu hakkındaki görüşlerini ifade etmeye imkân da vermelidir.”*

*“Başlık konuyu yansıtmalı, benim görüşümü önceden etkileyecek olgular içermeden yeteri kadar açık olmalı. Örneğin: “Tüketici toplumunda sınırlar nasıl belirlenir?” Burada bana sınırların belirlenmesinin gerekli olduğu işaret ediliyor. Konuyu farklı biçimde adlandırmak daha iyi olur, örneğin: “Tüketim toplumunda sınırlar ve özgürlükler” gibi. Burada konuyu özgürce tanımladım ve farklı görüşler için de alan bıraktım.”*

### **Başlıca Bazı Konu Kategorileri:**

**A. Genel Konular:** Bu kategori belli bir duruma bağılı değildir. Bunlar doğa içinde geneldirler, çevresel sorunlar, toplumsal sorunlar, sağlık, aile vb. gibi.

Bunların, üzerinde fikir alış verişi yapılması kolay olan ve yöneticinin planına göre belli bir sonuca varması beklenen konulardır. Plan katılımcıları bu beklenen sonuca yönlendirmek için tasarlanmalıdır.

**B. Bir Durumdan Ortaya ıkan Konular:** Bu konular belli bir olay tarafından ortaya çıkarlar. Belli bir haber olma (ok yeni olması şart değil) nemi taşırlar; politik, ekonomik, toplumsal, kültürel, hukuksal olaylar, yeni keşifler, komik hikâyeler, işlenen suçlar vb. gibi konulardır.

Genel konulara, soyut genel sorunlara göre bunlar; daha duygusal daha özel ve insanlara daha yakın olabilirler. Ele alınan konuda uzman olan birisini davet etmek uygun olur.

**C. Kişiisel Konular:** Konu bir kişiye, onun hayatındaki bir duruma, onun sorunlarına dayanabilir veya bir grup insanla ilgili olabilir (aile sorunları, özel hayatta mutluluk, özel hayat sorunları, çocuklarla veya iş arkadaşları ile olan sorunlar gibi).

Kişiisel konular duygusal olarak en renkli olandır, ana karaktere ya merhametle ya da onun durumunu kabullenmeyerek yaklaşırlar. Yöneticinin sorularının rehberliğiyle ana kahraman duygusal bölgeye girer ve katılımcılar hemen onun bu durumu etrafında birleşirler. Bundan sonra onun kişiliğini özenli ve sevecenlikle sorgulamalıyız. Eğer birisi kendi sorununu çembere getirirse ya bu kişiye çemberde hiç tanıymıyor olmalıyız ya da öyle bir kabul ve güven ortamı yaratmalıyız ki bu kişi tüm dünya ona yardımcı oluyor gibi hissetsin... Soruları bunu hesaba katarak seçmelisiniz.<sup>12</sup>

### **Kaçınılması Gereken Konular**

emberler son derece evrenseldir; ama yine de bazı konulardan, özellikle yöneticilik deneyiminin başlarındayken kaçınmak gerekir. Bu konular insanlar arasında bağ kurmaya değil, ayrılığa yol açar. Bunlar tipik olarak politika, din, uluslararası veya ırklar arası ilişkilerdir ve paradır. Bu konularda çok başarılı çemberler yapıldığını gördük; ancak bunun çalışması için çok güvenilir bir deneyime ihtiyaç duyulur ve gerçek bir çember yönetimi ustalığımızın olması gerekiyor. Ayrıca katılımcıların da ortak bir sonuca varmak için onları zorlayan bir amaçları olması lâzım.

Yukarıda söz edilen konular genelde karşıt taraftan insanları çeker. Her zaman belirttiğimiz üzere; çember, herkesin bağ kurmayı hedeflediği bir yerde işbirliğini üstlenir. Eğer katılımcılar bunu gerçekten istemezlerse, kendi inançlarına, konularına vb. sıkıca tutunurlarsa, yöneticinin onları bağ kurmaya ynlendirebilmesinin bir yolu yoktur. Bu “kr inanç” diğer görüşlerin yararsız kalacağı bir alandır. “Kr inanç” kişiye sağır yapar.

Para meselesinin genelde bağ kurmak için fazla bir potansiyeli yoktur. Gerçekte, genelde tam tersine çalışır, para insanları ayırır. Bir tazminat planı geliştirmeniz veya ikramiye dağıtımı yapmanızın istendiğini hâyâl edin. Genel olarak iki yolunuz var: Birincisi, tüm paydaşlarla görüşmeler yapmak, onların fikirlerini almak, bunları patronunuza sunmak ve sonra O, doğru

---

<sup>12</sup> Senaryo bölümüne bakın.



olduğunu düşündüğünü seçecektir. İkincisi ise, ortak bir bilgi toplama süreci başlatmak ve herkesi hoşnut eden bir çözüme varmak. İkinci seçenek çok nadirdir ama yine de denemeye değer.

Böylece konu seçimini yaptık. Şimdi bu konuyu en büyük ölçüde keşfetmek için ne tür katılımcılara ihtiyaç olduğunu belirleyelim.

## **KATILIMCILAR**

Çember yapabilmemiz için tartışmayla ve bu özel soruna çözüm bulmakla ilgilenen yaklaşık 10 kişilik bir grup insana ve bir yöneticiye ihtiyacınız var. Yöneticiler soruları önceden hazırlarlar. Grup bu soruları hep beraber tartışarak sorulan soruya bütünsel bir cevap bulacaktır. Bu çözüm daha önce asla var olmamıştır; katılımcıların bütünsel etkileşimi ve birbirlerini içermeleri yoluyla ortaya çıkacaktır.

10 kişiden azıyla toplanılmasını tavsiye etmeyiz; özgün değiş tokuş için gereken farklılık sağlanamayabilir. En üst sınır, eğer bir veya iki yöneticiniz ve beş moderatörünüz varsa 50 kişiye kadar çıkabilirsiniz. Kuramsal olarak bir üst limit yok. İki yıl kadar önce İsrail sosyal hareketi Aravut'un aynı anda 100 yuvarlak masa düzenlediğini gözlemledik. Geçen yıl Rusya'da St. Petersburg'daki Ubleinyi Stadyumu'nda 1.500 kişi 150 çemberde bir araya geldiler. Bu etkinlik "Vkruge" eğitim şirketi tarafından düzenlendi.

Genel olarak katılımcı seçimi konusu, kitlelerle belli bir konuya çözümler aramak için çember yapıldığı zaman ortaya çıkar. Burada tam bir çözüme erişmek için sorunun tüm yüzlerini görmek zorundayızdır. Bu nedenle; toplumun farklı katmanlarını temsil eden, farklı yaşta, farklı işler yapan, farklı etnik kökeni vb. olan bütünsel bir katılımcı dizisine kesinlikle ihtiyaç duyarız. Diğer durumlarda ilgi duyan herkesle veya müşteri tarafından seçilen kişilerle çalışırız.

Örnek olarak eğitim konusunu ele alalım. "Günümüz eğitimi nasıl olmalıdır?" tartışması için ne tür katılımcılara ihtiyacımız var?

Aşağıdaki kişileri içeren bir dizi katılımcı olmalı:

- "Kuramcılar" – bilim adamları, psikologlar, doğrudan bu konuda çalışan hem de bu konuda akademik bilgisi, eğitimi ve bilimsel çalışması olan eğitimeciler...
- "Uzmanlar" – okul öğretmenleri, eğitmenler, ders verenler, üniversite hocaları ve odaklanılan ana konu hakkında bilgi ve deneyimi olan diğer meslek sahipleri...
- "Sahada çalışanlar" – bu konuda uzmanlaşmak için eğitim almamış ama bir şekilde konuyla ilgili kişiler, belediye meclisi başkanı gibi. Yerel sorunlar tartışılırken yerel temsilciler davet etmek önemlidir.
- "Tanınmış kişiler" – genellikle bu konuda kendi platformları olan kişiler...
- "Sokaktaki adamlar" – kendi hayatları, kendi çocukları, mutlaka konuyla ilgili olmasa da hakkında konuşan sıradan insanlar. Tartışılan konunun hayatlarını nasıl etkilediğini naklederler.

Katılımcı Seçiminde Ne Önemlidir?

- Farklı görüşlerde insanların olması
- Tartışılan konuda bu kişilerin kendi görüşlerinin olması
- Görüşlerinde yetkili olmaları (örneğin; eğitim tartışmasındaki katılımcıların eğitim konusunda deneyimleri olması, öğretmenler, öğrenciler, müdürler gibi veya hayatlarında bu konuyla ilgili bir dönüm noktası olanlar gibi)
- Kişiler tartışılan konuda açıkça konuşup, fikirlerini ifade edebilmeliler.
- Kişilerin kendi ilginç hikâyeleri olmalıdır.
- Kişiler farklı konumlarına rağmen en sonunda kendilerinin ve fikirlerinin eşit derecede önemli olduğunu anlamalıdır.
- Tartışılan konuda bir uzman bulunmalıdır. Konuda özel eğitim almış kişiler ve medya temsilcileri bulunması istenir ama zorunlu değildir.
- Gençleri (18-21 yaşındakileri) davet etmelisiniz; farklı bir kafa yapıları vardır ve açık görüşlüdürler, onların görüşleri çok önemlidir.
- Çembere katılım tamamen gönüllü olmalıdır. Bu katılımcının sorumlu ve ilgili olduğunu garantiler. İnsanlar oraya gelmek istedikleri için orada olmalı.
- İnsanlar ne olacağını gelmeden önce bilmeliler. Tartışmanın tüm ince ayrıntısını bilemeyecekleri açıktır; ancak ortaya çıkabilecek sonuçları bilebilirler ve bilmelidirler.

**Soru: Müşterimiz olan veya davet etmek istediğimiz, ancak bizim bu isteğimizi paylaşmayan kişilerle ne yapmalıyız?**

İnsanların isteklerine saygı göstermeliyiz. Özgün sonuca ancak katılımcıların bizim etkinliğimize olan gerçek ilgisi ve içsel sorumluluğu ile erişebiliriz. Eğer ilgi ve sorumluluk yoksa bizim iki seçeneğimiz var; onların gözünde önemini arttırmanın bir yolunu bulmak veya hazır olana kadar onları kendi hâline bırakmak.

İlgilerini nasıl arttırabiliriz? Olası katılımcıları iki gruba ayırırız ve iki toplantı düzenleriz. Birinci grupta tüm hevesli ve ilgili katılımcıları koyarız, diğerine de geri kalanları koyarız. Bundan sonra çemberin gücüne dayanırız, ilk grup katılımcılarının izlenimleri ilgisiz olanları hayran bırakacaktır.

**Soru: Elimizde özel bir sorun olduğunu varsayalım. Çemberde bu alanda uzmanlar bulunması zorunlu mudur? Yoksa çözüm ortak akıldan mı gelecek?**

En önemli şey her şeyin ve herkesin bütünsel doğasını ve karşılıklı bağlantısını anlamaktır. Kişi, dünyaya yeni daha yüksek bir seviyeden bakmaya başladığı zaman, tüm sorunlar ve tüm işleyişler şeffaflaşır ve basitleşir. O zaman çember katılımcıları, birdenbire ilginç çözümlere varırlar ve bu herhangi bir alanda olabilir; yönetim, mühendislik ve hatta bilimde bile.

Bu nedenle sorunlara bütünsel olarak bakmayı öğrenmek çok önemli ve biz bunu doğaya bakarak öğreniriz. Doğada gereksiz hiçbir şey yoktur, onda zarar etmek yoktur. Doğa bir biçimde %100

verimliliğin yolunu bulur ve Çember katılımcıları bu “yukarı seviyeye” yükseldikleri zaman çok etkileyici çözümlere varırlar.

**Soru: Tamam, o zaman katılımcıların meslekleri ve eğitimleri o kadar önemli değil ama bazı kişilik yapılarının (diyelim ki hükmetmeyi seven bir adam) amaca ters bir etkisi olabilir mi? Yani böyle insanlara yapılması gereken özel bir şey var mı?**

Özel bir çalışma gerekmez. Grubun temel parçalarından biri hâline gelmek zorundadırlar ve bu onları ıslah eder. Çemberin yapısı ve kuralları tüm katılımcılara kendilerini ifade etmek için eşit fırsat verir ve çember ortamı, hükmetme alışkanlığının ve başkalarına özensizliğin ortadan kalkmasını teşvik eder. Gruba dâhil olmada farklı insanların farklı hazır olma durumu vardır ve birlikte çalışma içsel eğilimleri farklıdır ama çoğu insan buna oldukça hazır. Çok fazla katı bireyci yok; ayrıca çemberlerin sonuç aldığı ve katılımcılarının bu çalışmadan ne kadar mutlu olduğunu gördükçe, buna haset ve kıskançlık duyarlar. Böylece bu, onları da bu kuralları benimsemelerine ve aynı sonuçlara ve sezgilere erişmeye zorlar.

**Soru: Çembere dâhil olmayan birisinin sorununu çözmeye çalışmak mümkün müdür? Örneğin biz bir araya gelsek, onun sorununu analiz etsek, bazı çözüm yolları tasarlasak ve sonra ona, “İşte şifa bu. Bunu uygula, bundan iyi sonuç alacaksın,” dersek olur mu? Yoksa bu kişinin kendisi çözüm bulmak için katılmak zorunda mı?**

Eğer çözümü uygulayacak olan bu kişiye evet, kendisi şahsen katılmak zorundadır. Eğer siz sadece sorunun ne olduğunu anlamak istiyorsanız katılması gerekli değildir. Ancak sorunların çözümünde, belli durumlardan geçmeli, kendisini çemberin merkezinde bulmalı ve sonra da bu çözümleri uygulamalıdır. Bunu, çemberin merkezinde edindiği yeni seviyeden yapacaktır.

## **SENARYO**

Senaryo önemli bir rol oynar. Bu insanları önceden düzenlenmiş psikolojik durumlar zincirinden geçirir. Bu zincir sorularla yönetici tarafından inşa edilir. Başlangıç noktasını, orta durumlarını ve son varış noktasını tanımlarız, katılımcılarımıza bu yolculuk boyunca yol gösteririz. Katılımcı yalnız bu sorularla ve tartışmalarla grubu en iyi fikirlere ve çözümlere getirir.

Neden tam da bu yoldan? Çünkü katılımcılar; yalnız tartışma konusunu öğrenmekle kalmamalı, bunu hissetmeliler, sezgiler yanılmaz. Aklımız bizi aksi bir sonuca götürebilir, fikrimizi günde 10 kere değiştirebiliriz. Peki, ama sezgiler nedir? Sezgiler; içimizdeki izlenimlerdir, bunlarla tartışamayız, bunları göz ardı edebiliriz. Damaktaki tat her zaman tat olarak kalır. Ancak bunun üstüne inşa ettiğimiz şeyler, sözler, betimlemeler kolaylıkla değişebilir. Enformasyona doymuş dünyamızda sıradan bir gerekçeye zor güveniriz. Bu nedenle tüm sonuçlar katılımcıların içinde edinilmelidir ve yönetici onları buna getirmelidir. Sezgi her zaman önce gelir ve sonra buna nasıl vardığımızın farkındalığı gelir. Bu durum, buna tekrar nasıl varabileceğimizi anlamamızdır. Böylece bilgiye duygu ekleriz. Bu nedenle de tartışmada ortaya atılan iki veya üç soru sorunu, on kere tekrarlasa bile bir konuşmacının beyanat vermesinden çok daha iyi tanımlayabilir ve katılımcılarda daha çok ilgi yaratabilir.

Bu süreç içinde eğer katılımcıların güldüğü veya ağladığı zamanlar olursa bu iyi olur. Şakalar yaparız, katılımcılardan hayat hikâyelerini anlatmalarını isteriz, iletişimin daha az ussal ve daha çok duygusal olması önemlidir. Duygular; bizi alışlagelen maskeler, statüler ve rollerden çekip çıkarır

ve Şimdi burada var olan “ben”imizle çalıŐmamıza imkân verir. Daha sonra bu BEN’den BİZ’e geçmemize yardım eder.

Daha sonra yöneticinin rolü üzerine ayrıntılı olarak tekrar konuşacağız. Şimdi senaryoyu nasıl geliŐtireceđiz? Taslak, çok basit ve her zaman aynıdır; ancak özel sorular seçilen konuya özgündür.

### **Kısa Taslak:**

- **Giriş**
- **Önceden belirlenen soruların tartışılması**
- **Toparlayıp özetlemek**

### **GİRİŞ**

emberdeki alıŐma ciddi bir iÇsel çalıŐmadır, özellikle de katılımcıların bütünsel etkileşim becerisi edinmesi sırasında... Bu nedenle de giriş bölümü özellikle çok önemlidir. Giriş bölümünün hedefleri:

- Katılımcıları gevŐetmek, onların işyeri ve ev sorunlarından kopmalarına ve yumuŐamalarına yardım etmek
- Şimdi ne olup biteceği hakkında, amacımız ve bu amaca eriŐme planımız hakkında bilgi vermek
- Çember alıŐmasına Şüphe ile bakanlar için birkaç kanıt göstermek

Şüphesiz insanları birbirine tanıŐtırmak çok önemlidir, onları bir araya getirir ve böylece baştan sevecenlik yaratırız.

Toplantının konusu hakkında konuşmaya başlamadan önce, katılımcılardan yalnızca gevŐemelerini birbirlerine bakıp gülümsemelerini isteyebilirsiniz. Bırakın başlangıçta bu yapay olsun, onları daha çok gevŐetsin. Bu durum daha sonra giderek doğal bir hâle gelecektir. Onlara hoş davranın ve onlar hakkında hoş Şeyler söyleyin.

emberlere “iltifat etme” adlı ısınma uygulaması ile başlarız. Bu alıŐma insanlar hakkında daha önceden düŐündüğümüz ve hissettiklerimizi (özellikle birbirlerinden hoŐlanmadıklarını bildiğimiz kişilerle toplandığımız zaman) yeniden düzenler, katılımcıları tarafsız bölgeye getirir ve sonra birbirlerine ısındırır ve birleştirir.

### **“İltifat Etme” Uygulaması**

Birbirimizi tanımadığımızı hâyâl edelim. Masada ilk defa tanıŐtıđımız insanlarla oturuyoruz. Deniz kenarında bir yerde tatildegiz, sıcak ve samimi bir ortam... Elimizde bir bardak Őarap, tamamen yabancı insanlarla oturuyoruz. Hiçbir Şey bize sıkıntı vermiyor, hiç kimseye bir Şey borçlu değiliz. Hâyâl edin... Tamam, Şimdi Ayşe sağ tarafındaki kişiye iltifat ediyor, bu kişi de kendi sağ yanındakine... böyle devam ederek çember tekrar Ayşe’de tamamlanıyor.

Başka bir anlatımla, oyuncu bir hava yaratmalıyız; bu çoğunlukla çembere ilk defa katılan katılımcılarda var olan iÇsel gerilimi yatıŐtıracaktır. Oyunlar genellikle en ciddi katılımcıları bile

“çocuk” hâline sokmaya yardımcı olur. “Çocuk” hâli, çocukların “ilginç bir oyun oynarken sıklıkla içine girdikleri yaratıcı durum” anlamındadır. Böyle bir durum; olumlu beklentilere, deneyimlere hazır olmayı ve açık fikirli olmayı kapsar. Bunun yanı sıra, grup içindeki genel hava sıcak ve neşelidir. Bu sanki çocukluk anılarımıza geri dönmekten keyif almak gibidir, bazı durumlar dışında, genelde bunu hoş ve sıcak olarak hatırlarız.

Bu bağ kurma oyun ve uygulama örneklerini ve “Çemberdeki Çalışma Düzeni” bölümünde bulabilirsiniz. Orada nasıl tanışacağımız ve çember kurallarını nasıl tanıtacağımız hakkında ayrıntılı olarak konuşacağız. Özel bir senaryo gerektirmez, yöntem seçimi ve kuralların tartışılması, yalnızca izleyici ve katılımcıların kim olduğuna bağlıdır.

Girişte temel görev, katılımcılara çember kurallarını tanıtmak ve onları kurallara uymaya isteklendirmektir. Kurallar bu yöntemin temelidir, kurallara uymadan hiçbir şey ortaya çıkmaz. Bu aşamayı başarıyla geçmeden, ana soruyu tartışmanın anlamı yoktur. Bu nedenle, amacı ve kullandığımız araçları ortak bir anlayışla şekillendirmek için kuralları beraberce tartışmamız (veya hiç değilse canlı bir şekilde sunmamız) gerekir. Bunu nasıl yapacağımızı “Çember’deki Çalışma Düzeni” bölümünde konuşacağız. Bu bölümde katılımcıların görüşlerinin nasıl özetleneceğini de konuşacağız.

## **SORULAR**

Senaryonun temeli, yöneticinin çembere yönelttiği bir dizi sorudur. Soruların diziliş sırası tartışma sürecini tanımlar ve çemberin vardığı sonuç ve kararlar büyük ölçüde buna dayanır.

Tüm çemberlerde sorulan sorular, tartışırken ve bütünsel çözümler ararken sıcaklık ve birlik havasını yaratmayı amaçlar; ancak çemberdeki iş tamamlandıktan sonra, çözümlerin ve farkına varışların geldiği durumlar da vardır.

Tekrar hatırlatmak isteriz; çember içindeki tartışma, ortaya konan konular hakkında her bir katılımcının sırayla fikrini beyan etmesi şeklinde olur. Böylece her konunun tartışılması çember içinde bir dönüşür – bir mini çemberdir.

Çoğunlukla katılımcıların soruları cevaplamak için üzerinden geçtikleri 3 aşamalı tartışmalar (3 mini çember) kullanırız:

- Başlangıç aşaması (sorunu ortaya koyma)
- Ana aşama (çözüm arama)
- Arınma (düzeltilmiş, mükemmel durum)

Örneğin, eğer eğitim sistemimizin geleceğini tartışıyorsak:

- Neden buradayız? Neden eğitim sistemi konusuna önem veriyoruz? Sorun ortaya konulur, katılımcıların kişisel bakış açıları açıklanır
- Tam ve mükemmel bir kişilik oluşturmak için hangi öğrenim konularına gerek var? İnsan yoluyla çözüme erişmek için bir kurs düzenlemeye genel bir bakış

- Bu konu okullarda ve üniversitelerde öğretildiğinde toplumumuz nasıl değişecek?  
Düzeltilmiş mükemmel bir durum

Bu adımlar ters sırayla da uygulanabilir, düzelmiş mükemmel durumdan başlayarak:

- Eğer sorun çözülsedydi ne olurdu?
- Düzelmiş mükemmel durumu analiz ederek, bizi bu durumda olmaktan neyin alıkoyduğunu ortaya çıkarırız.
- Engelleri genelleştiririz ve olası bütünsel çözümler hakkında sorular sorarız.

Sonra tekrar eğitim sistemi konusuna geri döneriz ve şunları ele alırız:

Eğitim sisteminin olması gereken ideal durum nasıl olmalı? Haydi, biraz hâyâl kuralım. Düzeltilmiş mükemmel bir durum.

Bu duruma sahip olmak için eksik olan ne? Sorunun incelenmesi.

Başta çizdiğimiz güzel resme yaklaşmak için yarın ne yapmalıyız? Hatalarını düzelttiğimiz ve ideal duruma getirdiğimiz bu mükemmel çözüme bakış.

Sıklıkla hangi yöntemin daha iyi olduğu sorusu ortaya çıkar, genelden özele gitmek mi yoksa tersi mi daha iyidir?

**Tümdengelim Yöntemi:** Bu yöntem genelden özeledir. Çoğunlukla sorunun herkes için açık, belirgin ortak olduğu durumlarda (yani sorunu tanımlamamız gerekmediğinde) bu yöntemi seçeriz. Bu yöntem A tipi genel konularda, belli bir topluluğa, topluma veya tüm dünyaya ait sorunlar için uygundur.

Soru 1: Katılımcıların desteklediği örneklerle ortak soruna giriş.

Soru 2: Genişletme, geliştirme, sorunun incelenmesi, sorunun nedenleri ve sonuçları, diğer insanlarla bütünsel bağlantısı, hayatın diğer alanları ile bağlantısı.

Soru 3: Bu konuya özel tavsiyeler ve bütünsel bir çözüm teklifi.

### **Örnek Konu: Hâyâlimdeki İşi Nasıl Bulurum?**

Soru 1 (mini çember): Hâyâlimdeki iş nedir, nasıldır? Tartışın. Hayalimdeki işi bulmak neden bu kadar zor? Neleri olmalı? Bize gerçek hayat örnekleri verin.

Soru 2 (mini çember): Sorunun incelenmesi. Hâyâlimdeki işi bulmak neden bu kadar zor? Bu sorun neden var? Bunun nedeni ne? Sorunun özü ne?

Soru 3 (mini çember): Bu sorunun çözümü ne olabilir? Bu konuda ne yapabiliriz? Hâyâlimizdeki işi bulmak için bugün ne yapmaya başlayabiliriz?

**Tümevarım Yöntemi:** Bu yöntem özelden geneledir. Eğer sorun yeteri kadar açık, belirgin değilse, farklı katılımcı veya izleyici kesimlerinde birçok farklı biçim alıyorsa bu yöntem seçilir. B ve C türü durumlar ve insanların kişisel sorunları için uygundur.

Soru 1: Katılımcılar hemen kendi kişisel durumlarını veya görüş açılarını sunarlar.

Soru 2: Sorun genelleştirilir.

Soru 3: Sorunun çözümü için bütünsel yaklaşım. Burada tek bir özel tavsiyeye gelmeye değil, “düzeltilmiş bir durum” yaratmaya çalışırız.

### **Örnek konular: Hiperaktif Bir Çocuk, Çocuksu Bir Koca...**

Soru 1 (mini çember): Nasıl ve nerede bu durumlarla karşılaştınız (kişisel hikâyeler)?

Soru 2 (mini çember): Böyle şeyler neden oluyor? Sorunun kökünü nerede buluyorsunuz?

Soru 3 (mini çember): Böyle şeylerin hayatımızda yer almaması için neler yapabiliriz?

### **Ek Sorular**

Çemberde “Hepimiz eşitiz.” diye belirttik; ancak başlangıçta bu katılımcıların içsel hisleri değil, ama sadece yönetici tarafından düzenlenen doğru bir koşuldur. Çemberde pek çok farklı insan vardır; erkek, kadın, farklı yaştan, sosyal statüden, etnik ve kültürel vb. özgeçmişten gelen insanlar ve en önemlisi farklı kişiliklerde ve niteliklerde insanlar. Bu yüzden yönetici ek sorularla “üst seviye” insanları eşitleyebilir ve aksine de “alt seviyedekileri” destekleyebilir.

Haydi, birkaç örneği inceleyelim.

### **Görev 1: “Yüksek seviyedeki” katılımcıların statülerinin “farkına” varmalarına yardım ederiz ve böylece onlar herkesle eşit olabilirler.**

Çoğu “yüksek seviye” insan, tanınmış kişileri; yüksek görevliler, üst düzey yöneticiler çemberde eşit ve eşit önemde olma ilkesini anlamakta zorluk çekerler. Onlar için şimdiki durumlarından çıkmak zordur. Yönetici bu kişilere yardım etmelidir, yoksa tartışmayı çaralar ve işimiz başarısız olur. Böyle kişilerin aşırı önemliliklerini terk etmeleri, gevşemeleri ve başkalarını duyabilmeleri çember için zorunludur.

Bunu nasıl yapabiliriz? Katılımcıları araştırma ve değerlendirme çalışması yaparız ve böylece onların şimdiki durumlarını ve geçmiş hikâyelerini biliriz. Uygun bir anda (başlangıçta olması daha iyi) özel olarak katılımcıların görüşlerini ve geçmiş hikâyelerini ortaya çıkarmak amacıyla hazırladığımız sorular sorarız. Alanlarındaki uzmanlıkları nedeniyle onlara saygı gösteririz ve bu onların takdir edilme ve önem verilme ihtiyaçlarını karşılar. Bu onlara psikolojik rahatlık sağlar, yüksek seviyelerini bırakır, çemberle birlikte çalışmaya başlarlar.

Bazen on katılımcının hepsi de çok önemli kişi olabilir. O zaman senaryoyu bunu göz önüne alarak düzenleriz. Etkinliğin birinci bölümünü (katılımcıların kişiliklerine uygun olarak) önceden hazırlanmış soruları katılımcıların cevaplamasına ayırırız ve sonra genel sorularla çembere geçeriz.

### **Örnek: New York şehrinde gençlerin sosyal problemleri ve gençlerin geleceği tartışıldı.**

En ince ayrıntılarına kadar sunuldu, bu nedenle senaryoda özel soruların görevi yerine getirmeye nasıl yardımcı olduğunu görebilirsiniz.

NEW YORK YUVARLAK MASA TARTIŞMASI

## TANITIM

Herkese iyi akşamlar, yuvarlak masaya hoş geldiniz.

Önce Carroll Garden'ın Green Building sahiplerine, bu gün burada bizi misafir ettikleri ve böylece toplumsal katılımını teşvik ettikleri ve sosyal değişime yardımcı oldukları için teşekkür etmek isterim.

Bu günkü etkinliğimizin tümü canlı olarak yayınlanmakta, şu anda bizi internette canlı yayında izleyenlere de iyi akşamlar dilerim. Bir şeye dikkât çekmek isterim; bu ay “Ağustos Bağlantılı Eğitimciler” ayı, bu nedenle biz bunu bugün sizlerle **“Günümüzün sosyo-eğitimsel sorunları ve gençliğimizin geleceği”** konusunda bir tartışma açarak kutluyoruz.

Gençlerimizin birçok zorluklar ile yüz yüze olduğu açıktır. Geleceğin belirsizliği, geleneksel değer yargılarından ayrılma, topluma güven duymama duygusu altında yatan şiddet hareketleri, depresyon, uyuşturucu vb. madde kullanımı, gençlerde son zamanlarda görülen eğitime ilgisizlik durumu...

En son istatistikler; her dört Brooklyn (13-19 yaş grubu) genci okula gitmiyor ve kendini geçindirecek bir iş bulamıyor, ailelerin ise %25'i fakirlik sınırının altında olduğunu gösteriyor. Bu durum gence birkaç seçim bırakıyor ve genci çoğunlukla çete ve uyuşturucu ve diğer kanunsuz kötü işlere girmeye yönlendiriyor. Brooklyn'de, bir yılda, her 1000 hane başına yirmi bir suç işleniyor.

Bütün bunlar olurken toplum, çaresizce eğitim sistemimizin hızla önemini yitirip, gerilediğini ve gençlerin okulları ve üniversiteleri terk ettiğini gözlüyor. Gençler ve onların gelecekları için gerekenleri yapmadığımız görünüyor ve iş gören çözümlere çok ihtiyaç var.

Toplum olarak sağlıklı ve mutlu bir gençlik yetiştirmemiz nasıl mümkün olur? Potansiyellerini tamamen gerçekleştirebilmeleri için gereken çevreyi onlara sağlayabilmek için ne yapmalıyız? Bu günün toplumsal ve eğitimsel sorunlarının ortasında onlar için parlak bir geleceği nasıl tasarlayabiliriz?

## KONUŞMACILARIN TANITIMI:

Ev sahipliği yapan kendini tanıtır.

Peter Braun

Bu gün panelde bizlerle olanlar:

Rachel Trachtenberg

Müzişyen, Talk Radio Sunucusu, Sosyal Eylemci

19 yaşındaki Rachel Trachtenberg tutkulu bir sosyal eylemci ve aynı zamanda da sanatçı, artist ve tura çıkan bir müzişyendir. Rachel; şimdilerde kendi ilerici radyo şovu Pure Imagination'ı Gary Null Network'te sunmaktadır, bu şovda kendi dünyevi deneyimi ile ailesinin sosyal eylemci tarihini birleştirerek bu günün gençlerinin bakış açısından toplumda olup biteni tartışarak, kendi ünlü kişiliğini toplumsal değişimi özendirmek için bir platform olarak kullanır.

Jason Harris



## Organizatör, Gençlik Danışmanı

Eski ilköğretmeni Jason Harris, istekli bir organizatördür ve kaygılı, kederli çocuk ve gençlere danışmanlık yapar. Massachusetts'ten olan Jason, geçen sene uyanan Occupy hareketiyle sokaklarda yer alan genç insanlarla yakından çalışmak için New York'a taşındı. Jason; toplumsal değişim talep eden birçok yeni sesi birleştirmeye kendini adanmıştır, topluluklara ve topluma ait çeşitli sorunları tartışmak ve işbirliğini teşvik etmek için FaceBook'ta Open Space Dialog grubunu kurdu.

Peter Sheen

Waldorf School, Princeton

Peter Sheen eğitim öngörücüsü ve Spacial Dynamics uzmanıdır. Peter Sheen İngiltere'deki Emerson Waldorf School'dan mezun olmuştur ve 2004'ten beri de Waldorf School, Princeton'da öğretmektedir. Peter, çocuğun tüm fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyelini geliştirecek çalışma ortamları geliştirmeye kendini vermiştir. 6, 9 ve 11 yaşlarında üç çocuk babasıdır.

Sandy Lawrence

Üç çocuk annesi, PTA üyesi (Okul Aile Birliği Topluluğu Üyesi)

Sandy Lawrence, 8, 12 ve 15 yaşında üç çocuk annesidir, Clinton Hill mahallesinde yaşıyor. Sandy sanat yönetmenidir, bu becerisini sınava hazırlık dersleri vererek ve mahallesinde her zaman bu hizmeti almaya parası yetmeyenlere yaz kampları düzenleyerek kullanır. Toplulukların daha katılımcı olmasını savunan Sandy çocuklarının gittiği üç okulda da PTA üyesi olarak örnek olur.

Mark Berelekhis

Ortak Sorumluluk

Mark Berelekhis BM diplomatlarına ve uluslararası iş topluluklarına çalışan profesyonel çevirmendir. Eğitim konusundaki konferanslara katılır ve çocuk yetiştirme ve eğitim konusunda birçok kitabın çevirmenliğini ve yazarlığını yapmıştır. Ortak sorumluluk ağını başlatanlardan birisidir. Mark, özenle ve sebatla "Karşılıklı birbirine bağlı bir toplumda nasıl yaşanır?" konusunda eğitim programları geliştirmeye çalışmaktadır.

D. C. Vito

The LAMP'ın (Medyayı Öğrenme Projesi ) kurucusu ve yöneticisidir.

D. C. Vito 2007'de Eğitim Yönetmeni Dr. Katherine Fry ile birlikte LAMP'ı kurdu. Kuruluşundan bu yana LAMP bu hizmete ihtiyacı olan topluluklara doğrudan ekipman ve eğitmen yollayarak 1.000'in üzerinde gence, ana babaya ve eğitimciye medya okur yazarlığı dersi verdi. D. C. Vito, LAMP'ten önce organizatör olarak çalıştı, Mali'de barış görevlilerine hizmet verdi, Belediye Meclisi, Senato ve Başkanlık seçimi kampanyalarını organize etti ve sekiz yıl Brooklyn'in altıncı İdare Meclisi Komitesinde Gençlik ve Eğitim Hizmetleri Başkanlığı yaptı (Chairman of the Youth Services and Education Committee on Brooklyn's Community Board Six).

PANEL TARTIŞMASI – 1. Dönüş

SORU 1: Sandy Lawrence (anne)

Çocuklarımız hem devlet okuluna hem de özel okullara gittiler. Siz de okul aile birliğinde çalışıyorsunuz, bu toplulukların çocukları için faydalı geçen zamanlar düzenliyorsunuz. İlgili bir anne olarak, okul içinde ve okul dışında çocuğunuz için duyduğunuz en çok neden endişe ediyorsunuz ve size göre (13-19 yaşındaki) bir gencin madde bağımlılığına, şiddet yenik düşmemesi veya geleceğe ilgisini kaybetmemesi için ne gereklidir?

SORU 2: Rachel Trachtenberg

Siz ünlü bir artistsiniz, genç ve yaşlı kesimden dinleyicileri olan kendi radyo şovunuzu sunuyorsunuz. Bu şovda çoğu kez toplumsal meseleleri tartıyorsunuz. Genç nesille yakın bağları olan birisi olarak sizin görüşünüze göre, bugün gençler topluma nasıl bakıyorlar ve geleceği nasıl görüyorlar?

SORU 3: Jason Harris

Jason, bir öğretmen ve gençlik danışmanı olarak, çocuklar ve sorunlu gençlerle çok zaman harcadınız. Şu günlerde, toplumsal değişim talep eden seslerden heyecan duyan birçok genç insanla tanıştınız. Farklı sosyoekonomik ortamlardan gelen bu kadar çok sayıda genç insan neden sokaklara döküldü, ne düşünüyorsunuz? Günümüzde (13-19 yaş grubu) gençleri değişim aramaya iten nedir?

SORU 4: Peter Sheen

Peter, siz geleneksel devlet okulu eğitiminden çok farklı bir öğrenim deneyimi sunan Waldorf eğitiminde çalışıyorsunuz. Üzerinde yoğunlaştığınız şeylerden birisi de her çocuğun kendi benzersiz potansiyeli gerçekleştirilmesine yardım ediyorsunuz. Kendi topluluklarına ve toplumun bütününe yararlı olmaları yönünde gençleri potansiyellerini gerçekleştirmeye nasıl yönlendirebiliriz?

SORU 5: Mark Berelekhis (Ortak Sorumluluk Ağı Temsilcisi)

Mark, siz yenilikçi eğitim programları geliştirmekle uğraşıyorsunuz, bunları evde eğitim verdiğiniz kendi çocuklarınıza da uyguluyorsunuz. Ortak sorumluluk ağı içindeki geniş çalışmanız ışığında günümüzün hızla küreselleşen ve bütünleşen dünyasında eğitimin rolünü nasıl görüyorsunuz? Toplum bu görüntünün neresinde durmakta?

SORU 6: D. C. Vitro

DC Vitro, sizin medyayı öğrenme projeniz, hem ana babalara hem de eğitimcilere medyayı daha farkında ve seçici kullanmalarını sağlamak amacıyla bedava medya okuryazarlığı programları sunuyor. Hem gençler hem de yetişkinler toplumsal bilince sahip ve toplumun sorumlu bir üyesi olmaları için medyayı yaratma ve medyayı kullanma konusunu nasıl ele almalıyız?

**İZLEYİCİ SORULARI VE YORUMLARI:**

Panelistlere çok teşekkür ederiz.

Bu noktada, izleyicileri de duymak isteriz. Eğer sormak istediğiniz bir soru, eklemek istediğiniz bir yorum varsa lütfen eliniz kaldırın, mikrofonu size getireceğiz.

Panelistlere geri döneriz. Ortak sorumluluk temsilcisinin yorum yapmasına fırsat tanırız.

## İZLEYİCİLERİ ÇEMBERLE TANIŞTIRMA:

Çember tanıtım konuşması

8-10 kişilik çemberler kurma

Her çemberde, kurallara uyulmasını sağlayan bir moderatör (arabulucu) olmalıdır.

## İZLEYİCİ ÇEMBERLERİ İÇİN SORULAR:

Gençliğimizi parlak bir geleceğe doğru götürmek üzere toplumsal ve eğitimsel çevreyi niteleyen 2 değer yargısı seçiniz.

İçinde bulunduğum topluluğun ve toplumun bu değer yargılarını kabullenmelerine yardımcı olmak için ne yapmalıyım?

## SONUÇ:

Düzenleyen ev sahibi yavaşça herkesi durdurur.

Çemberlerin izlenimlerini duymak isteriz, çemberde tartışıldan daha çok bu etkinlik hakkında hissettiklerini duymak isteriz. Mikrofonu çemberden çembere geçirerek misafirlerin konuşmasını sağlarız.

Oyun: Bu etkinliğe ilişkin izlenimlerinizi 1-2 kelime ile özetleyin. Mikrofonu dolaştırın.

Teşekkür etme ve bitirme.

Kapanış müziği ve kaynaşma.

## **Görev 2: Utangaç ve alçakgönüllü olanların desteklenmesi**

Bu tartışma sanatındaki gibidir; kişiye geribildirimde bulunuruz ve böylece onu duyduğumuzu ve fikirlerinin bizim için önemli ve ilginç olduğunu anlar, ona karşı sevecen oluruz, o bizimle güvendedir.

## **Görev 3: Kişilere düşüncelerini daha açık ve kesin biçimlendirmede yardım edilmesi**

Bu açıktır, bazen düşünceleri biçimlendirmede, bunları yüksek sesle birilerine anlatmak yardımcı olur.

## **Son görev. Yorgun, sıkılmış kişiyi çembere geri döndürmek.**

Çember içinde bu çok seyrek görüldüğü için bu son görevdir, yoksa önemsiz olduğu için değil... Ama bunu yine dikkâte almak gerekir.

Eklenebilecek tüm soruları öngöremeyeceğimiz kesin. Yöneticilerle ilgili özel bölüme, çember dinamiğinin nasıl yönetileceği ile ilgili ayrıntılı öneriler koyduk. Açıktır ki asıl olan deneyimdir; ancak, yöneticinin katılımcılara olan duyarlılığı ve bunun yanı sıra kendi bütünleşme yeteneğinin en büyük önemi taşıdıklarına inanıyoruz.

## SORULAR İÇİN GENEL ÖNERİLER:

- Eğer mümkünse, sorular katılımcının hikâyesine, örneğine ve kişisel deneyimine yönlendirilmeli; hikâyeler her zaman ilginç ve duygusal olarak güçlüdür (Bu sorunla nasıl karşılaştınız? Neden? Buna benzer bir durumda sizi etkileyen ne olur?).
- Sorular ne çok genel ne de çok kişisel olmalı. Pratik çözüme varmak yerine üzerinde felsefe yapmaya yol açacak genellikte olmamalı. Çember; tartışma becerisi geliştirme kulübü değildir, pratik bir araçtır. Sorular; çember katılımcılarının hepsinin tartışılan sorunu kendileriyle ilişkilendirebilmeleri, soruna dokunabilmeleri ve anlayıp sorgulayabilmeleri için çok da kişisel olmamalıdır.
- Sorular içtenlik “uyandırmalı”; çünkü içten ve dürüst cevaplar katılımcıların açılmalarına ve gereken duygusal alanı biçimlendirmelerine yardımcı olurlar.
- Sorular olumsuzluk uyandırmamalıdır. Katılımcıların dertlerin içine dalmalarına izin vermemelisiniz. Onların sorunların üzerine yükselmelerine ve çözümü yukarıdan görmelerine yardımcı olmanız gerekir. Yani yönetici, çemberi sorunlardan ve olumsuz şeylerden uzağa çeker, çemberi olumlu şeylere ve mutluluğa yönlendirir.
- Eğer özetleyen bir fikir çıkarmayı planladıysanız sorularınız, katılımcıları buna yönlendirmelidir; böylece onların cevapları bu sonucu biçimlendirecektir. Cevaplar bu fikri teyit de edebilir buna karşı da çıkabilir, her türlü görüşü takdirle karşılarız.
- Sorular; katılımcıların cevaplarına veya karakterlerine göre, sıcaklığı, birliği arttırmak için, akış içinde yeniden düzenlenebilir veya cevaplar mevcut düzeyde takıldıysa ve istenen sonuca varmak için katılımcılar bunun yukarisına yükseleliyorsa yine sorular yeniden düzenlenebilir.
- Yönetici cevapları dikkâtle izler ve aklında tutar, bunları son özetlemeye yansıtır ve gerekirse bir sonraki sorularda dikkâte alır.

Çemberin düzenlenmesine geliyoruz; ancak bundan önce yer seçimi ve düzenlenmesini konuşmak isteriz; çünkü çevrenin katılımcılar üzerinde doğrudan etkisi ve dolayısıyla da bu çalışmanın sonuçları üzerinde de etkisi vardır. Zaman yönetimi üzerine de bazı şeyler söyleyeceğiz.

## YER VE ZAMAN

Klaus Vopel “Yetişkin Öğrenimin Psikolojik İlkeleri” adlı kitabında şöyle yazar: “Grubu dışarıdan gelen dikkât dağıtıcı ve müdahale edici şeylerden korumak önemlidir. Bu öğrenme biçiminin manevi yönünü de dikkâte almalıyız; her grup, ‘Kutsal bir yerdir,’ burada farkındalığımızı genişletiriz hayatın gizemleriyle günlük hayatımızdakinden daha yakın temastayızdır.” Ben de bunun çok önemli olduğunu kabul ediyorum. Şimdi, biz yer düzenlerken neler yapmalıyız diye bir bakalım.

## Yer

Çalışılacak yer, bu işin çok önemli bir parçasıdır; teknik olarak mükemmel veya şık bir yer olması gerekmez. Daha önemli olan faktör rahat olmasıdır. Tüm katılımcıları alacak ve (eğer birden fazla çember varsa) çemberler arasında rahat hareket edecek yer bırakacak kadar büyük bir mekâna ihtiyacımız vardır. Masalara ve tahtaya ihtiyaç yok, hatta bunlar fazlalık bile olabilir. Kolayca taşınabilen iskemlelere ihtiyacımız var. Bu nedenle iskemlelerin daha hafif, mobil, ağır demir ayakları olmayanlardan olması gerekir. Aklımıza gelmişken oteller en uygun yerler değil; insanlar otellere alışkınlar, buralarda yeni bir şeye daha az açık olurlar. En iyi eğitimlerimiz en sıradan yerlerde oldu; ormanda, Sayan Tepeleri'nde açık havada, sınıflarda, kütüphanelerde. Eğer insanların düşünce ve davranış biçimini değiştirmek istiyorsak onları oyunun havasının kendini göstereceği yeni yerlere koyarak yardımcı oluruz ve tabii ki çemberlerin çoğunu otellerin ve işyerlerinin konferans salonlarında yaptık.

Başka bir önemli nokta: Eğer aralar verilen uzun bir etkinlik yapacaksanız, katılımcıların dışarıya açık havaya çıkıp gevşeyecekleri bir yer bulmanız daha iyi olur.

O zaman, ilk düzenleme sizin planınıza bağlıdır; (katılımcı sayısına bağlı olarak) birkaç 10'lu iskemlelerden oluşan veya ortak bir büyük çember düzenleyeceğinize bağlıdır. Odada pencereler, resimler olmayan geniş bir beyaz duvar olması tercih edilir, böylece burada bir şey gösterebilirsiniz veya yapıştırıcı bantlarla bir büyük kâğıt asabilirsiniz.

## Klaus Vopel:

*“İskemleleri nasıl düzenlediğimiz önemlidir. Katılımcılar çemberde oturdukları ve birbirlerini gördükleri zaman oluşan atmosfer, masa başında oturdukları zamankinden çok farklıdır. Küçük bir çalışma için bile iskemleleri çember şeklinde yerleştirmek daha iyidir. Hiyerarşik yapısı olmayan tek geometrik şekil çemberdir. Herkes diğerlerini görebilir; arkasına saklanılabilecek masalar yoktur. Her fiziksel engel psikolojik mesafeyi artırır ve iletişimi kırar.”*

*‘Çember modeli’: Bu herkesin herkesi görmesine ve yöneticinin grupta bütünleşmesine imkân veren tek modeldir. Çember, öncelikle her katılımcının özerkliğinin bir sembolüdür. Herkesin eşit ölçüde ilgi görmeye hakkı olduğu, eşit konuşma hakkına sahip olduğu ve bağımsız ve benzersiz olduğu anlayışını verir. En eski grup toplantı biçimidir, aynı zamanda bizim dinamik öğrenme kavramımız için de en uygun biçimdir. Herkes tamamen görünür, engeller yoktur. Ortadaki boş alan farklı etkinlikler için kullanılabilir; rol-yapma oyunları, gösteriler vb. için.*

*“Her türlü hareketli etkinlikler için çember en iyi başlangıç durumudur; eşli çalışmada, çalışma grupları oluşturmada... Çember; katılımcıları açık olmaya, birbiri ile konuşmaya ve fikirlerini tartışmaya davet eder. Burada gerçek anlamda çok yanlı iletişim yer alır.”*

Eğer fiziksel ve sanal çember veya çemberlerin bir arada olduğu bir yapıda çalışmayı planlıyorsak şüphesiz seçeceğimiz mekânda iyi bir internet (tercihen kablolu hattın) bağlantısına ve yayın yapmak için gerekli ekipmana (kamera, mikrofon, bilgisayar, projektör vb. gibi) gerek vardır.

Mekân, içindeki ortam yeri ve dekorasyonundan daha önemlidir. Mekânda yeterli doğal ışık, hava olmalı ve mekan gürültüsüz olmalıdır ve katılımcıların rahat edeceği sıcaklıkta (genel olarak 22-23<sup>0</sup> C) olmalıdır. Eğer bu daha yüksek veya daha düşük olursa katılımcılar; konuyu ve tartışmanın

amacını değil, ne zaman her şeyin biteceğini düşünürler. Eğer yeterli hava yoksa katılımcılar çaresizce esnemeye başlarlar ve hepimizin bildiği üzere esneme bulaşıcıdır.

## **Zaman**

Çember için gereken zaman, konuya ve beklenen sonuçlara bağlıdır. Karmaşık bir iş için adım adım devam edilen, okul düzenindeki 90 dakika çalışma, 15 dakika ara, 90 dakika çalışma gibi bir düzenleme olabilir.

Çember; orada özel tehlikelerin bizi beklediği, kendine has bir psikolojik alandır. Grubun enerjisi düşebilir, depresif veya saldırgan bir ruh hâli ortaya çıkabilir. Katılımcıların bu sorunları fark etmelerine, bunları yenmelerine yardım etmek çok önemlidir. Kuralları izlediyseniz ve katılımcılar yine de yorgun hissediyorlarsa, bunun anlamının büyük ihtimâlle birliğe erişmediğinizdir. Bu nedenle de insanlara bağ kurmada yardımcı olurken, teknik cephaneliğinizin geniş olması önemlidir; ancak eğer her şeyi doğru yaptıysanız dikkâtlere toplama tekniklerine gerek kalmaz; doğru çemberlerde kullanabileceğimizden daha çok enerji olur.

Eğer bu katılımcıların ilk çemberi ise süre 90-120 dakikadan daha uzun olmamalıdır. Daha kısası da başarısız olur. En az yarım saati Çember'in ve kurallarının tanıtımı için kullanacaksınız, bundan sonra üç soruluk bir saatlik bir tartışma yer alacak ve bundan sonra da sonuçları özetlemek ve tartışma bitiminde mutlaka yapılması gereken, izlenimlerin paylaşılması için 20 dakikaya daha ihtiyacınız olacak.

Çalışmanın süresinden daha önemli olan, çalışmanın “bütünlüğüdür”. Eğer katılımcıların dikkâti başka bir şeye dağılırsa çember işe yaramayacaktır. Bu anlamda; başkalarının çalıştığımız mekânı gözetlemesine, dışarıdan gelen seslere ve dikkât dağıtan olaylara engel olmalıyız. Başka bir önemli unsur bu sürecin kesintisiz olmasıdır; tartışma devam ederken katılımcılar çemberi terk etmemeli veya başladıktan sonra katılmamalıdır. Bu çok önemlidir.

Çember başka unsurlar veya tanıtımlarla kesilmemelidir. Bunlar başlamadan önce veya bittikten sonra olabilir ama ortasındayken olamaz.

## **ÇEMBERDEKİ ÇALIŞMA DÜZENİ**

Önceki sayfalarda çemberde sorunlu olaylar var gibi görünüyor; ancak bu yalnızca böyle gibi görünür. Çember hazırlığının ve yönetiminin tüm safhalarını ince ayrıntılarına kadar açıklayacağım. Çember, bu yöntemi denemek isteyenler için tam bir açıklık kazanacaktır. Bilgi çokluğu nedeniyle bu olayın karmaşık olduğu izlenimi edinirseniz sakın vazgeçmeyin, bu izlenim aldattıcıdır. Başlangıçta birlik yaratmayı zor bulabilirsiniz; ancak çemberin kendisi çok basittir; başlangıcı, ortası ve bitişi... Katılımcılardan istenen tek şey, yöneticiyi izlemeleri ve çember kurallarını unutmamalarıdır.

Üç temel safha vardır; yönetici tanıtım bölümü ile başlar, ana ve açıklayıcı soruların yardımı ile tartışmanın yönünü belirler ve bir özetleme yaparak ve olayın izlenimlerinin paylaşılmasını sağlayarak toplantıyı bağlar.

Çok şey yöneticiye bağlıdır; bu nedenle de yöneticinin birlik ve bütünsel bağlantı durumunda olması çok önemlidir. Bu duruma erişmek için yapılan ön hazırlık çalışmaları vardır. Örneğin, birliğe uyumlanmak için beraber çalıştığı arkadaşlarıyla bir mini çember yapabilir. Yöneticinin bu

etkinliğin katılımcıları arasında bir veya iki yardımcısı olması iyi olur, bu kişiler de katılımcıları bütünsel seviyeye yükseltirler. İleride yöneticinin rolü, amacı ve görevi ile ilgili özel bir bölüm var. Ancak bu bölümde de yöneticiye önemli bir yer ayrıldı, çünkü çemberin çalışma düzeninden yönetici sorumludur.

Çemberdeki çalışmanın sırasını tekrar hatırlayıp, her noktayı detaylı olarak inceleyelim:

1. Tanışma: Yönetici ve (gerekliyse) katılımcıların tanışması, çember konusunun ve yol haritasının tanıtılması.
2. Kısa bir tanışma-kaynaşma oyunu (eğer katılımcılar birbirini tanımıyorlarsa), bağ kurma alıştırmaları.
3. Çember kurallarının tanıtılması.
4. Önceden planlanmış olan soruların tartışılması.
5. Görüşlerin özetlenmesi.
6. Konu hakkında kurulan birliğin içinden ortak bir çözüme erişerek yapılan son özetleme
7. Çember (veya çemberler) içindeki çalışma hakkındaki izlenimlerin paylaşılması, gelecek için öneriler.
8. Çemberin sonlandırılması

## **1. Tanışma**

Çemberin başlangıcı tamamen yöneticinin üzerindedir. Tanışmada:

- Katılımcıları ve izleyicileri selamlayıp, kendinizi tanıtın.
- Katılımcı ve izleyicilere bu önemli etkinliğe katıldıkları için teşekkür edin.
- Çember hakkında bir şeyler söyleyin (“Neden burada toplandık?” gibi).
- Yol haritasını çizin: Bugün neler yapacağız, nasıl çalışacağız?
- Çembere katılmaya teşvik eden görüşler, kanıtlar anlatın.
- Çember katılımcılarını tanıtın.

### **Yöneticinin, Konunun ve Yol Haritasının Tanıtımı:**

“Merhaba ben Julia, bu etkinliğin yöneticisi benim.” demek yeterli olmaz. Konuşurken ölçüyü kaçırıp tüm ilgiyi kendi harika hayatınız üzerine çekip, hayatınızı etkinliğin teması yapmayın ama yine de kendiniz hakkında birkaç şey söylemeniz lâzım, özellikle de eğer katılımcılar sizi ilk defa görüyorlarsa, isminiz, nereli olduğunuz, eğitiminiz, işiniz yeterli olacaktır. Çemberin konusuna bağlı olarak bazı farklılıklar olabilir. Örneğin; eğer aile sorunları konusunda bir tartışma yer alacaksa yönetici de kısaca kendisi hakkında evli mi, bekâr mı veya çocuğu var mı, yok mu gibi konulardan söz edebilir.

Örnek:

“Merhaba, ben Julia, Moskova Devlet Üniversitesi’nde öğretim üyesiyim. HT - Akademisi Eğitim Portalı Başkanı’yım, Krugi TV Portal’ında uzmanım, işyeri eğitmeni ve çember yöneticileri eğitmeniyim.

Bugün bizim yuvarlak masamızı ben yöneteceğim. Buna çember demeyi öneriyorum, çünkü bizim çemberlerimiz, bu günün dünyasında “yuvarlak masa” diye adlandırılanlardan önemli ölçüde farklıdır.

Çember; iletişimde özel bir yeni yapıdır, benzersiz bir yöntemdir, en karmaşık konularda bile umulmadık çözümler bulmamıza olanak verir. Çember içindeki çalışma ortak akıl kavramını temel alır.

Ve bu günkü konumuz “İdeal Patron”. Sevgili katılımcılar, bu önemli çember davetimizi kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim! Bu gün amacımız ‘İdeal patron nasıl olur ve neden hepimiz bunun yarım adım gerisindeyiz?’ sorusuna cevap bulmaktır.

Bundan sonra yönetici; katılımcılara, çember içindeki çalışma ne beklentileri gerektiğinin resmini çizer: Kapsamı nedir, özel çalışma biçimi nedir ve bunun diğer tartışma ve/veya eğitim biçimlerine olan üstünlüğü nedir? Bu materyal bu bölümün başında, çember kurallarından sonra verilmiştir.

Sonra, yönetici özet olarak kendi rolünden söz eder, “Ben insan yönetimi konusunda uzmanlaşmış olmama rağmen; bu gün yalnız bu çemberi kolaylaştıracağım. Yönetici; çemberde çözülecek problemde değil ama bütünsel bağlantı yaratmada uzman olan kişidir. Benim görevim, katılımcılara sorular sorarak tartışmayı yönlendirmek ve kurallara uyulmasını izleyip denetlemektir; ayrıca her sorudan sonra ve toplantının sonunda hepinizin fikirlerini içeren özetlemeler yapacağım.”

Eğer Çember’in müşterisi bir organizasyon ise neden çember düzenlememiz istendiği ve bu etkinliğin sonunda nasıl bir sonuç beklendiği konusunda da birkaç söz söyleriz. Yöneticiler; bunun hakkında konuşmayı çoğunlukla hatırlarlar ancak katılımcıların kendileriyle bu konunun ilgisini ve katılımcıların bundan nasıl fayda sağlayacaklarını söylemeyi genellikle unuturlar. Çember katılımcılarının; işverenlerinin çıkarı için çalışmaya ne kadar istekli olacaklarını siz hâyâl edin artık, üstelik de uzun süre birikmiş olan çıkar çatışmaları varsa. Bu nedenle, en baştan yönetici bu etkinliğe katılmanın yararları konusunda ikna edici kanıtlar sunmalı veya en azından kuşkuyla bakanlara, katılımcılara bilinen durumlara yeni bir gözle bakma olanağı vereceğini ve herkesin ilginç bir yan bulacağını söyleyerek ilgi yaratmalıdır (Eğer bulmasa bile gene de hiç değilse bu yeni çalışma biçimini merak ettiği için daha açık olacaktır). Ayrıca birlikte uyumlu çalışmanın önemi hakkında özendirici sözler söylemeyi unutmamak önemlidir ve böylece herkesin aktif katılımını umarız ve sonra da katılımcıların tanıtımına geçeriz.

### **Katılımcıların Tanıtımı**

Burada her şey çemberin biçimine bağlıdır. Eğer bu herkese açık bir çemberse (fiziksel veya sanal) bu, izleyiciler olacağı anlamına gelir. Bu durumda yönetici; katılımcıları aynı düzenleme ile tanıtır, kısaca bu kişi hakkında ve bu kişinin tartışmanın konusu ile bağlantısından söz eder.

Diğer durumlarda; eğer birbirlerini tanımıyorlarsa katılımcılar kendilerini tanıtırlar, eğer katılımcıların çoğu birbirini tanıyorlarsa bağ kurma alıştırmaları yaparız.



Yöneticinin katılımcıları tanıtmak için iki yolu vardır; isimleri, konumları. Ya siz bu kişi hakkında ilginç bir bilgi verirsiniz ya da bunu kendisi yapması için bu kişiye imkân verirsiniz. Yönetici çemberdeki katılımcılara şöyle sorabilir:

“Arkadaşlar, lütfen kendiniz hakkında birkaç söz söyleyin; isminizi, mesleğinizi ve neden bu etkinliğe katılmak istediğinizi.” Sonrasında ise önce kendisi örnek olmak için buna cevap vermelidir. Örneğin, “Ben Julia, ... burada oluşumun nedeni görüşlerimizi paylaşmak için ‘yuvarlak’ tartışma ortamları yaratmanın, toplumsal değişim için gerekli olduğuna derinden inanmamdır.”

## **2. Tanışmak Ve Bağ Kurmak İçin Oyun**

Halka açık, mevki sahibi katılımcıları olan çemberlerde pratik olarak oyun yoktur; profesörler, tepe yöneticiler, yetkililer oyun oynamayı sevmezler. Onlar için en fazla yapabileceğimiz; birbirlerini tanımalarına yardımcı olmak, temel amacı katılımcıları mevkilerinden ve konumlarından, “çekip almaya”, olağan maskelerini kaybetmeye alıştırmaya, limbik beyini devreye sokup mantıksaldan duygusala çevirmeye yönelik ısınma soruları sormak. Ancak oyunlar, halka açık veya kapalı olsun, her türlü çember için gereklidir. Oyun çember için gerekli ve mükemmel bir başlangıçtır; çünkü sorunlar ancak bağlantı yoluyla, tüm görüşleri çok yüzlü tek bir bütünsel görüşe devşirme arzusu içinde ve kişinin kendi görüşünde ısrar etmemesiyle çözümlenir.

Böylece, katılımcıları kendi olağan durumlarının sınırlarından “kurtarmamız” gerekir. Bu nedenle ilk soru, katılımcıların kişisel deneyimleri, onları insan olarak etkileyen bir şeyle ilgili olmalıdır. Örneğin: Bu (olay) sizi nasıl etkiledi?

Eğer öğrenciler, evli çiftler veya bir şirket çalışanları için çember yapıyorsak çembere oyunlarla başlamak uygundur; yöneticiyi katılımcılara tanıtan, katılımcıları birbirine tanıtan oyunlarla ve gevşeme ve bağ kurma alıştırmalarıyla.

## **3. Çember Kurallarının Tanıtımı**

Kurallar, çemberde ne tür katılımcılar olduğuna bağlı olarak farklı yollarla tanıtılabilir; Çemberin amacı ne, bu katılımcıları ilk defa mı görüyoruz yoksa daha önceden deneyimleri var mı? Ancak, bu aynı katılımcılarla onuncu toplantımız bile olsa kuralları tekrarlamak ve tartışmak gereklidir. Yeni gelenlerle yönetici her bir kural hakkında mümkün olduğu kadar detaylı konuşur, deneyimli katılımcılarla kısaca üzerinden geçerek hafızalarını tazeler, içselleştirilmesi en zor olanlar üzerinde yoğunlaşır ve katılımcıları bilinçli olarak bu kuralları uygulama durumuna getirir:

Beraber otururuz, hiç kimseyi, içimden bile eleştirmem. Herkesin görüşünü mutlak doğru olarak duymaya çalışırım. Bana en aptal gibi görüneni en doğru diye düşünürüm. Kendi görüşümü sunarım. Böylece:

- Çemberde HER görüşe yer vardır; çemberde herkes eşit ve eşit ölçüde önemlidir;
- Başka bir görüşle hemfikir olmaya değil, onu anlamaya yönelir ve uyarlarız.
- Şimdi ve burada, beraberce bir şey yaratıyoruz, herkesin görüşünü diğer görüşlere ekleyerek bu bilmeceyi beraber çözüyoruz.

Bir yandan tüm görüşleri anlayıp, özüm süyorum ve diğer yandan kendi görüş açımı veriyorum. Ve herkes de benimle ilgili olarak aynısını yapıyor ve böylece özel bir güç, ortak akıl çemberde çalışmaya başlıyor.

Haydi, şimdi kurallara uymanın neden bu kadar önemli olduğu üzerine görüşlerimizi paylaşalım:

“Herkes, herkesi dinler ve başka görüşleri kendininkiymiş gibi kabul eder.” Lütfen kısaca iki üç cümlede konuşun.

Böylece, 5-10 dakika sonra, kurallara tam bir bilinçlilikle uymaya hazır bir grup vardır.

Eğer bu, katılımcı grubunun ilk çemberi ise, o zaman kuralların tanıtımından önce bir mini ders vermek gerekir: Bu iletişim formu nedir, neden tam olarak bu formu öneriyoruz, tartışma sürecinde katılımcı hangi sonucu almayı hedeflemeli ve bundan ne fayda sağlayacak? Bundan sonra yönetici çemberin temel kurallarını sunar ve açıklar.

Her iki durumda da kuralların tanıtımı için önemli ölçüde zaman ayırıyoruz; yeni eğitilen grup için en az 20 dakika, halka açık çemberler veya daha önceden deneyimli gruplar için en az 10 dakika. Gerçekten de bildiğimiz gibi çember kuralları, çemberin kilit taşıdır, bunlar olmaksızın bütünsel çözüme varmak mümkün değildir.

Size bir sır vereyim; yönetici, eğer katılımcıları konuya ve bu kurallara uyarlamış ve bunlar etrafında birleştirmişse, işinin %80’ini yapmış sayılır.

Ve şimdi de katılımcılarımızı ilk kez gördüğümüzü var sayalım. Çember kurallarını tanıtmak için iki farklı seçimi inceleyelim: Bir eğitim grubuna tanıtmak ve halka açık yapılan bir çember grubuna tanıtmak.

### **Eğitim Amaçlı Çember**

Katılımcıları hemen çember şeklinde oturtmayız. Önce tanışırız, oyunlar oynarız, bazı kolay etkileşimli tartışmalar yaparız, medya içerikleri seyrederek vb. Böylece bu yeni ortaya çıkan soruları çemberde tartışmak için gelişmiş bir arzumuz olur. Bu, kuralları tanıtmaya zamanı geldi demektir.

#### **1. Eşitlik ve önemlilik**

Daha “fazla” veya daha “az” önemli kişi yoktur, katılımcıların hepsi eşit ve çok önemlidir. Görüşmede herkes eşit olmaya çalışır, başkalarına bilgi veya mevki vb. ile boyun eğdirmez. Cinsiyet, yaş, ırk veya herhangi bir başka tür ayırım olmamalıdır. Açık bir bilinçle bir arada otururuz; hiç kimse “büyük” veya “küçük” değil, burada ve şimdi herkes eşit.

#### **2. Tek bir konu**

Hep beraber belli, önceden seçilmiş ortak konuyu (konuları) görüşürüz. Yöneten kişiye özenliyizdir ve asla gidişatı saptırmayız.

#### **3. Herkes konuşur.**

Herkesi konuşmak zorunda tutarak, herkesin ortak çözüme “katkıda bulunduğu” bir çevreye erişiriz. Kişinin kendi fikrini sunmak ve başkalarının bakış açısıyla bağlantı kurmakla her katılımcı “zenginleşir” ve dinlemeye ve yalnız başkalarını değil, ama kendini de daha iyi anlamaya başlar. Eğer katılımcılar sessiz kalırlarsa ortak yemeğe gereken malzemeyi eklemeyi ihmal etmiş olacaklar.

#### **4. Herkes başkalarını dinler ve duyar.**

Katılımcılar, birbirlerinin sözünü kesmeksizin birer birer konuşurlar. Her konuşmacıyı dikkâtle dinleriz, onları gerçekten hissetmeye ve anlamaya çalışırız ve gerçekten onların fikirleriyle “kaynaşmaya” çalışırız ve her katılımcı da bunun aynısını yapar. Çember katılımcıları için bu çok

büyük bir önem taşır.

#### **5. Tartışma, eleştiri veya yargılama yok.**

Asla tartışmayız. Başka birisinin bakış açısını, ne kadar saçma görünse de tamamen kabul ederiz ve kendi görüşümüzü ekleriz. Doğru veya yanlış fikirler yoktur. Hepimizin fikirlerine yer vardır ve her şey “ambara” girer. Başkalarının görüşlerini reddetmeyerek ve birbirimizi tamamlayarak, ortak bir mercekten sorun hakkında yeni bir bakış açısı ediniriz.

Başkalarının görüşleri hakkında konuşmayız; yalnızca yöneticinin sorularına cevap vermeye odaklanırsınız. Başkaları hakkında olumlu veya olumsuz görüş bildirmemeye özellikle dikkat etmeliyiz. Bu kurala uymak çok önemlidir; çünkü eleştiri, çembere düşünce ve fikirlerini açmış olan katılımcıları incitebilir ve onları yabancılaştırır. Övgü ise katılımcıları seçerek yine çemberde dengesizlik yaratır. Kısaca, çemberde yargılamaya yer yoktur!

#### **6. Katılımcılar arasında ikili konuşma veya birbirine soru sormak yok.**

Karşılıklı konuşmaya izin vermediğimiz ve katılımcıların birbirlerine soru sorma fırsatı sağlamadığımız doğrudur; bunlar çemberi bozar. Ortaya çıkan bu kesişmeler çemberi küçük gruplara böler. Şöyle ifadeleri hoş karşılamayız; “Aynı fikirdeyim...”, “Bu söyleneni beğendim...”, “Desteliyorum...” Birisini seçerek eşitlik ilkesini çiğneriz ve çember içinde bölünme yaratırız. Katılımcılar belli bir bireye değil, çemberin merkez görüşmesine hitap eder.

#### **7. Düşmanlık, rahatsızlık ve huzursuzluğun ötesine çıkarız**

Her birimiz; konuya tüm diğer katılımcıların gözünden bakarak, aramızdaki anlaşmazlığın üstesinden gelmeliyiz. Aramızda reddetme, yanlış anlama veya anlaşmazlığın işaretleri olduğu zaman ortak bir çaba ile bunlarla başa çıkmayı hedefleriz, bizi birbirimizden ayıranın üstüne çıkarız ve bizi birbirimize bağlayanı keşfederiz. Birbirimize karşı koymamayı uyum sağlamayı öğreniriz. Karşılıklı ilerlememize ve büyümemize fırsat veren böyle anları hoş karşılarız.

#### **8. Slogan ve klişelerden kaçınarak içten olmaya özlem duyarız**

Hislerimizi ve düşüncelerimizi sözü nüfuzlu kimselerden veya klasiklerden alıntılar yapmadan ifade ederiz. Çember, katılımcılar en büyük ölçüde dürüst ve içten oldukları zaman işlev görür.

#### **9. Ortaklaşa karar veririz**

Karşılıklı anlayış ve birlik ortak noktasından, herkesin kabul ettiği bir karara varmayı hedefleriz. Bu genellikle görüşmenin (veya bir dizi görüşmenin) sonunda, herkesin fikri ortaklaşa fikre yaklaştığı ve birleştiği noktada ortaya çıkar. Özünde bu kural bizi ortak aklın gücüyle bağlantıya sokar. Gerçekten de bağlantı kurduğumuzda daha yüksek bir yerde çalışmaya başlarız ve kendimizden daha büyük bir bütünün parçaları olarak davranmaya başlarız. Sonunda tüm bu “parçalar” uyum sağladığı ve bütünleştiğinde, birbirine zıt parçalar mükemmel bir biçimde birbirini tamamladığında doğayla bir yakınlaşmaya erişiriz.

#### **10. Anlamlı ve soylu bir amacı hedef alırız; işbirliği, sevgi ve başkalarına özen göstermek için bir alan yaratmak...**

Konuşmak olsun, başkalarını dinlemek olsun, her yaptığımız şeyde başkaları ile ‘uyum hâlinde’ olmaya çalışmayı amaçlarız. Öncelik belli bir sonuca varmak veya belli çözümler tartışmak değildir; öncelik bağ kurmayı başarmaktır. Bu ortak ve bütünsel alanı kurmayı başardığımız anda, üstün sonuçlar ve çözümler kendiliğinden doğal olarak ortaya çıkacaktır.

Bu kuralları ya tahtaya yazarız veya slaytta sunarız. Daha sonra her katılımcıya, ortak çalışma için hangi kuralı en önemli gördüğünü ve bunun nedenini grupta paylaşmasını teklif ederiz. Şimdi artık her şey çember kurallarına göre yürütülür.

### **Halka Açık Çemberlerde Kuralların Tanıtılması**

Toplumsal sorunlar için yuvarlak masa başına gelmiş katılımcılar için hemen bu on kurala uyması zor olacaktır. Bu nedenle listeyi, özetleyerek ve yönetime zarar vermeyecek biçimde düzenleyerek,

kısaltmak gerekir. Selamlaştıktan, katılımcıların ve toplantının konusu ve amacı tanıtıldıktan sonra, yönetici şöyle bir şey söyleyebilir:

“Bu gün her şeyi iyi yapmak için, çember içinde tartışma kurallarına sıkıca bağlı kalacağız; çünkü yalnız bu kurallar bize ortak aklı “açmaya” ve farklı seviyede bir çözüme gelmeye yardımcı olacaktır.

Tüm çember kuralları şu üç ilkeye bağlıdır:

- Benim fikrim herkes için çok önemlidir,
- Herkesin fikri benim için çok önemlidir,
- Fikirler arasında aykırılık yoktur; onların hepsini ortak fonumuza ekleriz.

Ve şimdi de beş çember kuralını tanıtacağım.

1. Önemlilik ve eşitlik: Çemberde daha önemli veya daha az önemli hiç kimse yoktur. Herkes eşit ve çok önemlidir. Mesleki beceri, bilgi veya sosyal konum göz önüne alınmaksızın, her katılımcının görüşü eşit öneme sahiptir.
2. Başkalarını dinlemek ve duymak önemlidir. Birbirimizin sözünü kesmeden sırayla konuşuruz, konuşmakta olan kişiyi, hissetmeye, anlamaya ve onun fikriyle birleşmeye çalışarak dikkâtle dinleriz. Herkese saygı gösteririz. Bu çemberin en önemli kuralıdır.
3. Çekişme, değerlendirme veya eleştiri (içsel olarak bile) yoktur. Katılımcılar çemberde eleştiri de yapmazlar, tartışmazlar ama yalnız ekleme yaparlar. Katılımcılar; başkalarının fikirleri hakkında konuşmazlar, yalnız yönetici tarafından soruya cevap verirler. Eleştiri yapmaksızın birbirlerini tamamlarlar, katılımcılar herkesin gözünden bakarak yeni bir görüş açısı edinirler.
4. Herkesin konuşması önemlidir. Böylece herkes ortak çözüme “katkıda bulunur”. Kendi görüş açısını ifade ederek, bunu diğerlerinin görüşleri ile birleştirerek, herkes zenginleşir; yalnız başkalarını değil kendisini de daha iyi anlar. Eğer kişi sessiz kalırsa, ortak gidişata gereken malzemeyi katmamış olur.
5. Ortak bir sonuç... Çember içindeki cevaplar ortak bir sonuca varma isteğine bağlı olur. Katılımcıların cevapları veya görüşleri bilgiye veya sözel yeteneğe dayanmamalı, “ortak aklın” ortak gücünü bulma arzusuna ve bu sürecin içinde birleşme becerisine dayanmalıdır.

Ve kolaylık olsun diye var sayalım ki biz:

- Hırslı genç bir bilim adamıyız. Çemberde oturuyoruz ve önemli bir problem üzerinde tartışıyor ve beyin fırtınası yapıyoruz ve tüm ortaya çıkanları, görüşleri ve gelişmeleri çemberin merkezinde topluyoruz.
- Ormanda bir açıklıkta oturuyoruz, birisi mantar getiriyor, ikincisi av eti getiriyor, üçüncü kişi de balık getiriyor. Dördüncü kişi ateş için odun hazırlıyor ve beşincisi de su getiriyor. Böylece bulduklarımızı avladıklarımızı bir araya getirerek harika bir sofrayı kuruyoruz.

Son olarak, bu kural değil ama bir rica; kısa konuşun, 2-3 cümle, az ve öz. Öncelikle dinamik bir tartışma olması ve izleticilerin ilgisini çekmesi için. İkincisi, Çember içinde herkes eşittir ilkesine gerçekten uymak için.

Ve şimdi de yönetici toplantının konusunu hatırlatır ve planlanan soruların tartışılmasına geçilir.

Çoğu kez daha sonraki çalışmalar için notlar almak gerekli olur ve bunun için bir sekreter tayin etmek uygun olur. Yönetici bu rolü kimin üstlenmek istediğini sorar, sekreterin katılımcıların görüşlerini değişiklik yapmadan (doğrudan alıntılar veya özetler olarak) kaydetmesinin beklendiği açıklamasını yapar. Eğer hiç kimse gönüllü olmazsa bunun kolay bir çıkış yolu var. Grupta her zaman not almasını seven birisi bulunur; genellikle defter ve kalem vardır. Ondan “toplantı tutanağı” tutmasını rica edebilirsiniz.

#### **4. Planlanan Soruların Tartışılması**

Sorular “Senaryo” bölümünde ayrıntılı olarak açıklandı. Yalnız tartışma sırasında yöneticinin ne yapacağı konusunda eklenecek birkaç söz kaldı.

Yönetici; her konuşmacıyı dikkâtle dinler ve tartışma sırasında duraklamalar olmamasını sağlar, ortamın duygu durumunu yaratır. Yöneticinin ona gösterdiği ilgiyi hissedeceği şekilde her bir katılımcı ile ilişki kurmalıdır, kişinin söylediği şeye değer verdiğini göstermelidir. Yönetici, katılımcıların hepsini olumlu ve yapıcı bir tutum içinde el üstünde tutmalıdır. Onların hepsini sever ve söylediklerinden hoşlanır. Yönetici göze çarpmaz, hiçbir şey yapmıyormuş gibi durur ama herkesi bağlantı durumunda tutar.

Yönetici konuşma sanatına veya belli bir etkileme özelliğine sahip olmak zorunda değildir ve asla popüler TV sunucuları tarzını kullanmamalıdır; çünkü bu çok dikkât çeker, bizim yöneticimiz neredeyse fark edilmez olmalıdır. Görevi çemberde belli bir alan yaratmaktır; bu alan, insanlar arasında kışkırtma ve yüzleştirme teknikleri kullanan TV programlarıyla yaratılamaz. Doğru, bu kolay bir iş değildir; çünkü insanlar arasına çekişmeler, skandallar veya engeller koyma, birbirlerine olan öfkelerini körükleme gibi sahneler yaratmak çok daha kolay ve etkilidir.

Umarım, çember yöneticisinin çalışması üzerine olan ayrı bir bölüm, bu güzel çalışmada, geleceğin gerçek işinin ilk adımlarında size yardımcı olacaktır. Hakikaten de çember yöneticileri; insanları bir görevi başarıya ulaştırmak veya bir sorunu çözmek üzere bir araya getirebilen ve bunu yaparken de bu insanları mutlu eden uzmanlardır. Yöneticilerin hayatımızın her alanında her yıl daha fazla ihtiyaç duyulan kişiler olacakları kesindir.

**Soru:** Çember tartışmalarını nasıl daha iyi düzenleyebiliriz? Herkes sırayla (saat yönünde dönerek) konuşur ya da söyleyecek bir şeyi olan kişi önce konuşur ve sonra bir başkası ve bir başkası kendiliğinden oluşan bir sıra ile mi konuşur?

İki biçimde de yapılabilir, bu katılımcıların eğitim seviyesine bağlıdır. Başlangıçta kesinlikle, tartışmayı insanların sırayla konuştuğu biçimde başlatın. Birincisi, başkalarının sözünü kesme alışkanlığı ile başa çıkmaya yardımcı olur, ikincisi herkesi konuşmak zorunda bırakır; eğer söyleyecek bir şeyi yoksa bile, kişi “Bu soru hakkında şimdilik bir fikrim yok.” demek zorunda kalır, alışıldığı üzere sessiz kalmaz. Bu istenen etkiyi yapar; kişi ortak çalışmaya bir şeyler katması

gerektiğini fark eder ve ikinci dönüşte onun da bir fikri olduğunu ve ortak fona kendi görüşünü eklemek istediğini görürsünüz.

Katılımcılara onların kimler olduğuna bağlı olarak, yardımcı olacak araçlar düşünün. Örneğin; iş arkadaşlarımız Kaliningrad'da görme engelliler için çember düzenlediler. Bu insanlar için bir kalem veya bir topu çember boyunca geçirmek, konuşma sırasının şimdi kimde olduğunu anlamak için kolaylık sağladı.

**Soru:** Eğer bir katılımcı bir şeyi anlamamışsa ve çember tartışması sırasında soru sormak isterse ne yapmalıyız?

Katılımcının geçerli tek sorusu, sorunun tekrar edilmesini istemektir. Çember kurallarına göre, soracağı tüm diğer soruları kendisi cevaplandırılmalıdır. Kişiyi bu yönetici veya moderatör tarafından hatırlatılmalıdır. Katılımcılar arasında birbirine soru sormaya kesinlikle izin verilmez, ortaya çıkan bu durum çemberi derhal bozar, erişilmiş olan bağlantı seviyesi düşer ve katılımcılar tekrar başlamak zorunda kalırlar.

## **5. Görüşlerin Özetlenmesi**

Çember yapısında bir etkinlikten söz ettiğimizde, yöneticinin en önemli ve temel görevlerinden biri her sorudan sonra katılımcıların cevaplarını doğru biçimde özetlemektir. Bununla, yönetici özetlemede yalnız görüşleri sayıp, dökmez veya yalnız soru üzerine gerekli vurgulamaları düzenlemez. Özet temelde, tüm görüşlerin hesaba katıldığı tek bir görüş olmalıdır ve çemberdeki her katılımcı kendi görüşünün ortak resimde yer aldığını hissetmelidir.

Eğer bir grup toplantısı yapıyorsak en iyisi, katılımcılara tartışmayı kendi deyişleri ile özetlemelerini istemek ve sonra çemberden birisine neye eriştiklerini, neyi başardıklarını anlatmasını teklif etmektir.

Doğru özetleme tüm katılımcıları yakınlaştırır, onların içinde böyle geniş ölçekli resmi ancak hep beraber yaratabilecekleri ve herkesin girdisi ile ortaya çıkan çözümün en doğru çözüm olduğu duygusunu pekiştirir.

## **6. Son Özetleme, Sorunun Ortak Çözümü**

Eğer çemberiniz kamuyu ilgilendiren konular hakkında görüş alışverişi veya fikir toplama amacını taşıyorsa son özetlemede katılımcıların tüm fikir ve görüşlerinden söz ederek veya katılımcılardan bir sayfa kâğıt üzerine yazacakları fikirlerini toplayarak bitirmek çok kolaydır. Sırası gelmişken, yönetici katılımcıların fikirlerini sözlü özetlemek için yeterli beceri kazanana kadar, kısa notlar yazmasını tavsiye ederim.

Ancak çemberden tek bir ortak çözüm bekleniyorsa o zaman bu görev daha karmaşıktır, özellikle de eğer sorun katılımcılar için şiddetli ve acılı ise.

Liderlerin tartışma gruplarında da bu zor olur; liderler, rekabet etmeye ve görüşlerini ne pahasına olursa olsun savunmaya alıştırdılar. Hatta kendileri dahi bunun en iyisi olmadığını düşünse bile yine de prensip olarak bunda ısrar ederler; ancak çemberde oylama yapmaya başlayamayız. Tüm görüş açılarını bütünleştirmemiz gereklidir ve böylece her görüş çözüm içinde bir yer bulacaktır ve katılımcılar, çok bilinçli ve güçlü şekilde buna kendilerini alıştırmalıdır.

## İş Yönetimi Okulundaki Bir Alıştırma Örneği

Çemberin görevi: 500 kişi çalıştıran bir ticari şirkette, insan kaynakları yöneticisinin başarısını ölçecek dört ölçüt belirlemek. Herkes kendi görüşünü ortaya atar, bir etiket üzerine yazar ve tahtaya yapıştırır. Toplam kırk etiket vardır. Şimdi sizin göreviniz, çember kurallarına uyararak, 20 dakika içinde en önemli dört kriter üzerine görüş birliğine erişmektir.

İş yönetimi öğrencileri alışkanlığın zorlaması ile ne yapacaklar? O ya da bu kriterin kaç kere yazılmış olduğunu saymaya başlayacaklar! Ve en çok yazılanı en önemli diye seçecekler. Bunda bir mantık var; farkında olmadan D. Shuroveski tarafından kanıtlanan “kitlelerin bilgeliği” mekanizmasını kullanırlar. Ancak durdurulmaları, çember kurallarına geri getirilmeleri gerekir. Birbirlerine uyarlanmaları, birbirlerini görmeleri ve işitmeleri ve herkesin konuştuğu ve herkesin fikrinin herkes için önemli olduğu bir tartışmaya başlamak için yardıma ihtiyaçları olacaktır.

Yanlış bakış açısı olmadığını ve her görüşün belli koşullar altında doğru olduğunu hatırlamamız gerekir. Unutulmamalıdır ki bazı görüşler şirketin kuruluşu veya büyümesi sırasında, bazıları olgunluk döneminde, bazıları Rusya’da, bazı diğerleri Güney Amerika’da vb. önemli olacaktır. Eminim ki bundan sonra tartışma daha farklı devam edecektir.

Tabi alışkanlıkları gereği insanlar; en iyi fikri, tüm diğer fikirler arasından veya bir fikirler sergisi içinden kendi bakış açıları içinde (kural olarak, kendi fikirlerine en yakın) bir yerde arıyorlar, merkezi, bütünsel, orada her şeyin var olma hakkı olan ve orada karşıtlıkların bulunmadığı bir yerde değil.

Hatta bir şirket için çok özel bir şey geliştirmekte olan şirket temsilcileri çemberde yer alsalar ve onların hepsi de durumu en ince ayrıntısına kadar biliyor olsalar bile bağlantı kurmak ve aralarındaki ayrımları kaldırmak istediklerinde, her zaman bakış açılarını birleştirme, pekiştirme olasılığı yine de vardır. Bu ilginç bir iştir; özellikle de günümüz liderleri için: Bilmeceyi hiçbir parçayı resmin çerçevesinin dışında, geride bırakmadan ve hiçbir görüş açısını atlamadan nasıl çözebilirler? Bu oyunu oldukça istekli oynarlar ve bu oyundan öğrenirler ve şu stratejik anlayışa varırlar; sonuç almak için kendi görüşlerini “tıkıştırıp, sokuşturmak” yerine tüm görüşleri hesaba katmak, hatta kendi çözümleri daha hoş olsa bile. Sonunda, bu görüşün uygulanmasında çemberde olan herkesin istekli ve hevesli olması gerekecek ve eğer herkesin fikrini geri çevirirseniz, başkalarını duymaksızın kendi dediğinizde ısrar ederseniz bu istek ve heves nereden gelecek?

Klaus Vopel bu konuda bizi destekler, *“Uyum ve ahenk için gayret edin. Grup içinde işbirliği ancak eğer herkes birlikte çalışmaya hazırsa ve grupta dışlanmışlar, ‘günah keçileri’ yoksa ortaya çıkabilir. Zorunlu karar verme süreçlerinde, sonuç herkesin söylediğinin duyulup duyulmadığına, herkesin öneride bulunabilip bulunamadığına ve herkesin anlaşmaya varmaya çalışıp çalışmadığına bağlıdır. Oylamak ve çoğunluğun oyuna göre alınan kararlar, “reddedilen” azınlık kırılıp incinebileceği için genellikle grubun işbirliğine zarar verir.*

*Eğer grubun katılımcılarının içsel olarak kararı kabul ettiklerinden emin değilseniz, bunu doğrulamanız gerekir. Sessizlik otomatik olarak kabul etme değildir. Bir araç olarak, örneğin, her katılımcının bu ya da şu kararı kabul edip etmediğini söylediği 'baypas' tekniğini kullanabilirsiniz."*

"Kendimize şişede mesaj," diye adlandırdığımız başka bir şey daha var. Çemberin sonunda katılımcılar şunları yazarlar; "Bir sonuca vardık, bu sorun üzerine kararlar ve bunun doğru çözüm olduğunu gördük, çünkü ortak çaba ve ortak akıl ile yaratıldı ve bu karar bizim için gerekli." Eğer yöneticinin bir yardımcısı varsa ve özetleme yapılırken, deneyimin izlenimleri paylaşılırken, bunları yazarsa ve katılımcılar çemberi terk etmeden önce onların hepsine bunun basılmış bir kopyasını dağıtırsa bu çok iyi olur.

## **7. İzlenimlerin Paylaşılması ve Teklifler**

Bu aşamanın temel amacı, katılımcıları bir arınma duygusunda birleştirmektir; buna tartışmanın sonunda erişilir ve gelecekte yeniden yapılacak çember toplantılarına bir köprü teşkil eder. Buna neden gerek var? Katılımcıların bütünsel beceriler edinmeleri ve geliştirmelerine yardımcı olmak içindir: Kişinin kendini eğmeye ve diğerlerini desteklemeye ihtiyacı vardır veya sorumluluk almaya ihtiyacı olabilir. Bu, insanlığın bedeninde sağlıklı bir hücre hâline gelmektir.

Yine fazla ileriye kaçtık. Şimdi, katılımcılarımız çemberde oturuyorlar ve tartışmayı bitirdiler. Fikirler toplandı, çözümler kaydedildi, grup enerji dolu ve katılımcılar ortaya çıkan her şeyi uygulamak istediğindeler. Şimdi bu etkiyi koruyup güçlendirerek ve aynı zamanda projenin uygulanması ile ilgili hedeflerini daha çok açıklığa kavuşturarak çemberin son kısmına geçmenin zamanıdır. Sonra ise yönetici katılımcılardan sırayla bu toplantıyla ilgili izlenimleri söylemelerini ve gelecekle ilgili tekliflerde bulunmalarını ister. Planlanan hedefler doğrultusunda aşağıdaki soruları cevaplamalarını ister:

- Bu gün yeni ne öğrendim ve nelerin farkına vardım?
- Kendim kişisel olarak ve biz tüm grup olarak ne edindik?
- Bu etkinliğin başında neler hissettim ve şimdi neler hissediyorum? Çember içindeki çalışma ve çemberde beraber çalıştığım arkadaşlarım duygularımda nasıl bir değişikliğe yol açtı?
- Çember katılımcıları beni nasıl hoş bir şekilde hayrete düşürdü? Ya da her katılımcıdan kendi sağında oturana hoş bir iltifat yapmasını isteyebilirsiniz.
- Beni mutlu eden neydi?
- Daha sonraki çalışma için teklif ve öneriler nelerdir?

Katılımcıların üzerinde düşünmek için zamana ihtiyaçları vardır. Bunun nedenleri:

- Öğrendiğimizin çoğunu, farkına varmadan öğreniriz. Çember içindeki tartışma çok dinamiktir; yeni görüş açılarını, karşılıklı etkileşimi ve daha derin seviyedeki problemleri anlamaları için katılımcılara düşünmeleri için zaman vermeliyiz.
- Mevcut bilgilerimiz, görüşlerimiz ve amaçlarımızla bağlantılarını kurmak için bu yeni bilginin önemini anlamamız lâzım. Düşünmeden (şiir ezberleyen bir çocuk gibi) algıladığımız kalıcı olmaz; çabucak unutulur, davranışlarımızı değiştirmez.



Bu nedenle, katılımcılara çemberde, algılananın değerlendirmesini yapmaları ve hemen bunun bilincine varıp, kavramaları için fırsat vermek önemlidir.

- Çemberin duygusal deneyiminden bir kere geçtikten sonra, kendimizi ve birbirimizle ilişkimizi değiştirmek artık bize hâyâl gibi gelmez; bunu çemberdeki arkadaşlarımızla paylaşmamız önemlidir.
- Deneyimlerimizi paylaşmak birbirimizi daha başka ortak çalışmalar için, bu yeni değer yargılarından -eşitlik, işbirliği, birbirimizi duymaya istekli olmak gibi- temellenen ortak çalışmalar için heveslendirmeye yardımcı olur.

Çember içindeki tartışmalardan sonra (bir veya bir buçuk saatlik bir tartışmadan sonra) yeterli sürede aralar vermek gerekir. Ara sırasında beynimiz sessizce (bilinçaltında) edindiğimiz bilgiyi işlemeye devam eder. Bu edindiğimiz bilginin “yerleşmesi” ve bizde kalıcı olması için zaman gerekir.

Bu bilgiyi ilişkilendirme ve birleştirme sürecindeyken, ancak beyin başka uyarılanlarla meşgul edilmezse bu işlem sürebilir. Tartışma ne kadar yoğun geçmişse, ardından bunun üzerine düşünme o kadar daha önemli olur ve verilen ara da daha uzun olur.

Hatta bazen katılımcılara yemek vermek ve veya bir saat uyku zamanı vermek gerekebilir. Düşünce ve duygularının daha verimli akmasına yardımcı olması için katılımcıları not almaya davet edebilirsiniz.

**Önemli:** Hiçbir durumda başlangıç (tanışma, sunum ve bağlantı kurma) ve üzerinden geçerek, izlenimleri paylaşarak, sona erdirmeye bölümlerini asla aceleye getirmeyin. Bu bölümlerin her biri için gereken zaman, katılımcı sayısına ve çemberine bağlı olarak 20-30 dakikadır. Temel amacın çalışma planına değil, bağa ve birliğe yoğunlaşmak olduğunu hatırlarız! Çözümlerin ve bunları uygulama gücünün bulunduğu yer birliğin içindedir. Bu nedenle, tanıtım ve sonuç bölümlerinde zaman tasarrufu yapmayın, birlik çarkına kovalarca bağlantı dökün, böylece sonrasında tartışma için fazla zamana gerek olmaz, sorular kendiliğinden çözümlerini bulurlar.

## **8. Son Bölüm**

Aslında çemberi sona erdirmek mümkün değildir. Bir kere çembere girince, onu terk etmek zordur. Ancak yöneticinin rolünden söz edecek olursak, çember bitince katılımcılara içtenlikle teşekkür eder ve eğer düzenlenmesi bekleniyorsa katılımcıları bir sonraki toplantıya davet eder.

### **Örnek:**

*“Arkadaşlar! Bana beş dakika geçmiş gibi geldi ama aslında iki saat oldu. Tüm katılımcılara çok teşekkürler! Bu gün bağlantı kurmaya, farklılıklarımızın üzerine yükselmeye, birbirimizin bakış açısını duymaya ve kabul etmeye çalıştık ve eğer birleşirsek her sorunun üstesinden gelebileceğimizi anladık. Eğer böyle tartışmalarla birleşme çabamızı devam ettirirsek ortak bir fikre, anlaşmaya ve karşılıklı anlayışa gelebiliriz. Her kesimden insanların temsilcileri konuşacak ve birbirini daha iyi anlayacaklar. Tüm farklılıkların ötesinde bağ kurmaya çalışacaklar ve birbirlerini suçlamayacaklar. Sürtüşmeler ve mücadeleler olmaksızın, bunalımsız, sevinç ve mutluluk içinde yaşayacağız. Tüm görüşler dikkâte alınacak ve hiç kimse hiçbir şeyde ayrı*

*tutulmayacak. Bir sonraki toplantıda, bugün teklif edilen değişiklikler için pratik adımları ve yaklaşımları tartışabiliriz.”*

Eğer bir sonraki toplantı kararlaştırıldıysa bu etkinliğin sonunda, üzerinde iletişim bilgileriniz olan kartınızı dağıtın. Katılımcılardan, bir ay sonra bu çemberin onlara ne yararlar sağladığını anlatan bir mesaj yollamalarını isteyin. Bu arada vakit geçtikten sonra yaptıkları değerlendirme, hemen çalışmanın sonunda işittiğimiz açılmalardan genellikle daha yararlı olur.

Eğer kart dağıtmak uygun görünmüyorsa birkaç hafta sonra tüm katılımcılara e-posta yollayabilirsiniz, onlara teşekkür edersiniz ve çemberden sonra onlarda ne gibi değişiklikler olduğunu paylaşmalarını istersiniz. Bu, hâlâ özen gösterdiğinizizi ve onların değerlendirmelerine önem verdiğinizizi göstermek adına yararlı olacaktır ve sizin yaptığımız işi analiz etmenize ve geliştirmenize yardımcı olur.

Tüm katılımcılar; geçmiş etkinliği hatırlayacak, ortaya çıkan farkındalıklarını ve duygularını anımsayacak ve bunları tekrardan yaşayacaklardır. Bu da onları yine “içsel bireysel” seviyesinden “bütünsel” seviyesine yükseltecektir ve büyük bir ihtimalle de onlarla gene toplanırsınız.

**Soru:** Bu etkinlikten sonra katılımcılar çemberden hangi duyguları alıp taşımalı?

Kişi; kendisinde bir şeyi çözümlemiş olduğunu, bazı problemleri geride bıraktığını ve yeni bir safhaya girdiğini hissetmelidir. Kişi problemleri çözmek için bilgi ve beceri edindiğini veya ümit dolu, iyi bir ruh hâli hissetmelidir; tercihen bu duyguların hepsini hissetmelidir.

Çember tekniği bize hayatı tüm alanlarında başarıya erişmek için imkânlar sunar. Neden? Çünkü çembere katılım ile giderek hoşgörülü, akıllı, dostça ve insanlara gülümseyen ve insanlar tarafından sevilen birisi hâline geliriz. İyiliği yaymayı öğreniriz.

Bankaya, postaneye, alışverişe, gittiğim her yere iyi ve çok özel bir hava yayıyorum. Hatta sırada beklerken bile, birden çalışan kişi bana yaklaşır ve bana nasıl yardımcı olabileceğini soruyor. Önceden olsaydı, tabii ben bunu gençliğime güzelliğime verirdim; ama şimdi bunun bütünselliğin gücü olduğunu kabul ediyorum. Söze gerek olmaksızın onlara yakınım, düşman ya da rakip olmadığımı hissediyorlar, sıcak, hoş ve nazik bir duygu yayıyorum, kısaca onların yakın olmak istedikleri birisiyim.

Eğer abartıyorsam da çok abartmıyorum. Kendiniz gerçekten de bunu her nerede olursanız olun nasıl yapacağınızı öğrenirseniz insanlar size karşı iyi ve güvenli hissederler ve size doğru çekim duyar, sizinle kendilerini rahat hissederler. Böyle birisi için hayat çok kolaydır; her yerde evindeymiş gibi hisseder. Bir şey söylemenize bile gerek yoktur, hatta dilini bilmediğiniz yabancı bir ülkede bile olabilirsiniz. Kendi içsel durumunuz etrafınıza belli dalgalar yayarsınız ve başkaları bunu hisseder.

Bu yetenek; ilişkiler kurmak, insanlar arasında devamlı ortaya çıkan karmaşık ve çekişmeli durumları çözmek için çok yararlıdır. Olumlu dalgalar yayan kişilerin başarılı satıcılar, saygı duyulan yöneticiler ve genelde her şey olabildikleri bilinir. İnsanlarla olan çalışmaların hepsinde muazzam kabul görürler.

Bu harika becerilere ve etkilerine erişmek için sadece, gerçek hayatta da tekrar tekrar, bizim çemberimize benzeyen bu “yuvarlak kültürü” sürdürmeliyiz. En kapalı ve asık suratlı kişi bile,

başkaları ile birleşerek, kendi doğasının üzerine yükselebilir ve başkalarını kendine yakın hissettirebilir ve bugün böylesine birbirine bağlı ve bağımlı bir dünyada bizim için bundan daha gerekli hiçbir şey yoktur.

## 6. ÇEMBER YÖNETİCİSİNİN ROLÜ VE GÖREVİ

- **Nasıl Yönetici Olunur ve Ne Yapabilir?**
- **Çemberdeki Tartışma Sırasında Yönetici Olmak Ne Demektir?**
- **Yöneticinin Yeri**
- **Yöneticilik İçin İpuçları ve Kurallar**
  - Görünüş: Kıyafet, yüz ifadesi, duruş ve beraberindekiler
  - İletişime ne yardım eder, iletişimi ne engeller?
  - Kültürel farklılıklar, dinamikler, “zor” katılımcılar
  - Yöneticinin asla yapmaması gerekenler
- **Tartışma Nasıl Düzenlenir: Tanıtım, Soruların Tartışılması, Görüşlerin Sentezi ve Çember İçinde Özetleme**
  - Katılımcılar çember konusuna nasıl geri döndürülür?

### Sıkça Sorulan Sorular

- Yöneticinin, her katılımcının her soru için fikrini ifade etmesinde ısrar etmesi gerekir mi?
- Eğer karşılıklı tartışmalar itirazlar olursa yönetici ne yapmalıdır?
- Eğer çember içinde katılımcılar arasında öfke, kızgınlık varsa yönetici ne yapmalıdır?
- Yüzlerce çember nasıl yönetilir?
- **İdeal Yönetici (Çemberde Söylenenlere Göre)**
- **Çemberi Neden Planlanan Duruma Getirebileceğim?**

*“Bilge adam, tüm cevaplarını bilmediği soruları olan kişidir.”*

*A. Einstein*

### Nasıl Yönetici Olunur ve Ne Yapılabilir?

Kişiyi kitaptan nasıl Çember yöneticisi olacağını öğretmek, şüphesiz ki çok zordur. Fiziksel veya sanal çember yöntemi özel eğitimine ihtiyaç vardır; ancak bazı temel öneriler ve çember katılımcılarının yorumlarını verebiliriz. Bu bölümü, tamamen bu yorumları temel alarak yapılandırmanın iyi bir fikir olduğunu düşündük: Çember yöneticisi eğitimi için çember katılımcılarının izlenimleri ve yorumları (şüphesiz bu izlenim ve yorumların hepsi de çember içinde

yer aldı, önünde sonunda bu kitap yuvarlak bir kitap, öyle değil mi)? Ne de olsa ortak akıl içinde doğan ipuçları daha akıllıca ve çok yönlüdür ve tartışma sırasındaki canlı ifâdeler her türlü talimattan daha iyidir. Ayrıca, yöneticiler için kesin talimatlar yoktur, daha çok bu çalışmanın deneyimlerinden su yüzüne çıkmış olan bazı pratik ipuçları vardır.

Çember yöneticisi eğitimi katılımcılarının sordukları sorular ve cevapları burada yazıya döküldü.

Bu eğitimler yeni başlayanlar için değildir, Çemberi daha önce denemiş olan ve kurallarını bilen ve çemberin gücünü anlayanlar içindir. Kural olarak; bir grup insana (örneğin, bir şirketin çalışanlarına) önceden genel bir eğitim verilir ve oradan bazı kişiler bu yöntemi öğretmek, çember yöneticisi olarak yetiştirilmek üzere seçilirler.

Bundan sonra, yönetici kısa ama zorunlu bir hazırlıktan geçer. Ayrıca çember yöneticisi olmak isteyen pek çok kişi bize RT TV projesinden de geldiler. Bir kez sanal çemberde yer alıp, çember kurallarına göre tartışmanın güzelliğini hissettikten sonra, “yuvarlak kültürü” her yere taşımak istediler; okullara, aileye, işyerine ve sosyal topluluklara...

Eğitilmiş bir çember yöneticisi şunları yapabilecektir:

- Çemberde disiplin sağlar; tartışma konusundan sapma olmamasını sağlar, zaman-sınırını ve çember kurallarını korur.
- Dinamik, yapıcı ve amaçlı olarak tartışmayı yönlendirir.
- Her katılımcıyı bu sürece dâhil eder.
- Her katılımcının içinde etkileşim için istek uyandırır.
- Tüm fikirleri bütünleştirir, birbirine bağlar.
- Katılımcıları, yeni bir algıya – ortak bir gerçekliğe - ulaştırarak bir olma noktasına getirir.

### **Çemberdeki Tartışma Sırasında Yönetici Olmak Ne Demektir?**

- Yönetici; katılımcılara sorular sorarak, herkesin kurallara uymasını gözleyerek tartışmayı yönetir ve katılımcıların hepsinin görüşlerini içeren özetlemeler yapar.
- Yöneticinin rolü; kendi hakkında daha az konuşmak ve öncelikle çember içindeki katılımcıların düşüncelerini özetleyerek süreci yönetmektir. Bu; çemberdeki katılımcıların deneyimini, bilgisini ve becerisini kullanarak, bu çok renkli topluluğu ortak bir sonuca getirmek demektir.
- Yönetici kendi görüşünü doğrudan ifâde etmez. Uygulamada, en çok söylemek istediği şeyin henüz söylenmemiş olması gibi bir durum olamaz; ortak akıl, her durumda, yöneticiden daha akıllıdır!
- Yöneticinin öne çıkmaması çok önemlidir. Dikkâtle dinler ve özetlemeler yapar. Bazen tartışmaya, katılımcıların bir sonraki çembere devam etmelerine yardımcı olacak bir şeyler katması mümkündür.

- Yönetici çembere çok dikkâtlî ve incelikle yaklaşır ve aynı zamanda da onu yönetir! Yani, doğaları gereği sessiz olan kişilere, konuşmaları için fırsat verir ve çok konuşkan olanları da durdurur. Gerektiğinde herkese katılımcıların karşı çıkmaması, eleştirmemesi ve diğer katılımcıların fikirlerine değer biçmemesi gerektiğini ve yalnız kendi fikirlerini başkalarınıninkine eklemesi gerektiğini hatırlatır. Tecrübe, bize eğer konuşmacı önceki katılımcıların söylediklerinden bir şeyi beğenmediyse bunun kontrol edilmesi çok zor bir şey olduğunu göstermiştir; ancak iyi bir yönetici bunu nasıl kontrol edeceğini ve süreci nasıl yönlendireceğini bilir ve böylece münakaşa meraklıları, çok iyi dinleyiciler hâline gelirler ve doğası gereği sessiz olanlar ise görüşlerini açıklamaktan çekinmezler.
- Yönetici çemberin çerçevesini gözetir, korur. Bu yönetici tarafından yapılan çok profesyonel bir iştir. Yöneticinin bu iş için çok iyi eğitilmiş olması gerekir. Yönetici dinamikleri hisseder, ikna edici bir kendine güven ve nezaket sergiler. Katılımcılar üzerindeki temel etkisi bu olabilir; hareketleri ile nezaket, şefkat ve sıcaklık aktarır.
- Yönetici, kendisini bağ kurmak için ayarlamalıdır. Temel görevi, çember katılımcılarını birlik yoluyla verilen işin veya problemin çözümüne getirmektir ve böylece bu birleşik akıl, ortak düşünceler ve ortak duygular sayesinde grup daha ileri düzeyde bir birlik, tartışma, algı ve bütünsel bağın farkındalığına ilerleyecektir.

Katılımcılar, yöneticinin çember yönteminin temeli ve birliğin asıl uzmanı olduğu noktasını titizlikle ifade ederler. Çemberin başarısı ve amacına ulaşması ona bağlıdır.

Yönetici; çemberde tartışılan konuda değil, insanların arasında bütünsel bir bağ kurmada uzmandır. Yöneticinin rolü; uzman olmak değil ama herkesle bağlantıda olmaktır. Herkese yorumda bulunma fırsatı verir, kuralları izler, herkesi sürecin içinde tutar ve tüm görüş açılarını birbirine bütünsel olarak bağlar.

Yönetici; kendi fikrini doğrudan açıklamaz, o ne öğretmendir ne de konuşmacıdır. Çember, genelde, ders veren konuşmacıları ve ön görüşmeleri hoş görmez. Bu yöntemler “yuvarlak” bir dünyada işe yaramaz. Dahası, yönetici kendi fikrini tamamen sıfırlamalı, eğmelidir; aksi takdirde çember katılımcılarına (kendi gözünde) “doğru” çözümleri itekliyor olması tehlikesi vardır.

Yönetici; katılımcıları dikkâtle dinler ve onların fikirlerini, bu çemberde ilgilenilen ve erişilmesi istenen sonuç için en önemli noktaların üzerini çizerek özetler.

Ancak şunu hatırlamamız gereklidir; yönetici çemberin dışında olmasına ve tartışmaya katılmamasına rağmen, “çember kuralları”na uymalıdır. Dahası, bu kurallara katılımcılar tarafından da sıkıca uyulmasını sağlamak onun görevidir. Yönetici, çember kurallarına uymanın örneği ve koruyucusudur. Yönetici eğitmenleri, bunu çok daha iyi anlatırlar.

Tartışmayı doğru yola yöneltmek için aktif olarak yol gösteren, sorular sorma imkânını da kullanabilir. Bu; açıklamalar yapmak yerine sorular sorarak, önemli noktaların altını çizme becerisini kullanmak demektir. Çember yöneticisi ile eğitim, yuvarlak masa veya TV söyleşi programı yöneticisi ile arasındaki farkı görebiliyor musunuz? İşte bu nedenle çember, bir eğitim veya söyleşi programından daha güçlüdür.

## **Yöneticinin Yeri**

Yönetici nerede olmalı? Katılımcılarla beraber mi oturmalı, yoksa çemberin dışında mı oturmalıdır? Bir yandan çember içinde eşit kişiler olmalı, diğer yandan o yöneticidir ve özel bir rolü vardır.

Bunu inceleyelim: Eğer yönetici; çember içinde yer alırsa o zaman ne öğretmen ne de eğitici olamaz, katılımcılarla eşit olmalıdır. Yönetici eğer çemberin dışında ise çemberi yönetebilir, yorumda bulunabilir ve yeni sorular sorabilir; her şeyi yapabilir. Sürecin lideridir ve bu çok farklıdır. Deneyimlerimiz ve sorgulamalarımız bizi aşağıdaki kurala getirdi.

Yalnız eğer halka açık, çember formatında bir toplantı yapılıyorsa yönetici; çemberin içinde yer alabilir. Burada en az 10 katılımcı ve izleyicilerin olduğu bir toplantı olacaktır.

Diğer tüm durumlarda ana yönetici veya yöneticiler, kesinlikle çemberin içinde yer almazlar. Katılımcılar çember içinde birbirleriyle tamamen eşit hissetmelidirler ve onların dışındaki yönetici üst bir güç gibidir: Onları yönlendirir, konuları belirler, sorular sorar ve tartışmayı sonlandırabilir. Genel olarak, o eğitmendir. Bu nedenle de çemberde katılımcılarla oturmaya hakkı yoktur; çünkü çemberde herkes eşittir ve orada, onların bir üst seviyesinde bir lider olamaz; ancak onların eğitmeni olabilir.

Tecrübe, katılımcıların maalesef kendi kendilerine bütünsel seviyeye yükselemediklerini göstermiştir. Bir yerde başka bir yöne saparlar. Bir şekilde kendi seviyelerinde takılı kalabilirler. Yukarıya, ortak akla yükselmek için bu yöntemi bilen ve onlara yapmaları gerekenleri gösteren bir eğitmenleri olmalıdır. Bu nedenle yönetici, katılımcılarla aynı çemberde yer alamaz; çünkü çemberde herkes eşittir.

Eğer yönetici aynı anda birden fazla çemberle çalışıyorsa o zaman başka moderatörler, çember yardımcıları olmalıdır. Asıl yöneticiye, eğer katılımcılar tartışma konusundan saparlarsa soruyu onlara hatırlatarak ve katılımcıların çember kurallarına uymalarını sağlayarak yardımcı olurlar. Moderatörler tartışmada yer almazlar, ancak içsel çalışmalarıyla katılımcıları bağlantı seviyesine yükseltirler ve sistemli ve bütünsel bir sonuç ararlar.

## **Yöneticilik İçin İpuçları ve Kurallar**

Yöneticinin görünüşünde önemli olan nedir; kıyafeti, yüz ifadesi, duruşu ve beraberindekiler?

- Kıyafeti izleyicilere bağlıdır. En önemli şey, yöneticinin temiz ve düzgün görünmesidir. Eğer izleyiciler gençler veya işsizlerse örneğin kazak giyebilirsiniz. Çok göze çarpan renkler giymemeniz önemlidir. İnsanlara karşı tavrınız çok doğal ve dostça olmalıdır. Tavrınızda meydan okuyan, karşı gelen hiçbir şey olmamalı; herkese uyum göstermelisiniz. Boncuklar, zincirlerler takmanız gerekmez; yalnız sevgi ve dostluğunuzu getirin.
- Yalnız kıyafetimiz değil, duruşumuz da önemlidir; iskemlede küstahça sallanmayın veya yayılmayın. Alçak gönüllü görünün ve dik oturun, dirseklerinizi veya çenenizi masaya dayamayın.

- Aşırı modern sitilde bir şey olmamalı. Kıyafetler yatıştırıcı renklerde, gömlek tek renk veya ince çizgili<sup>13</sup> olmalıdır. Yüzünüz temiz tıraşlı olmalı, eğer sakalınız varsa düzeltilmiş olmalıdır. Kadınlar için yumuşak bir şey giymek daha iyidir; iyi bir jarse veya yumuşak kumaşlı bir takım. Temiz bir makyaj ve düzgün bir saç biçimi olmalıdır.
- Yöneticinin işine karşı sorumluluğu olmalıdır; çünkü çemberin başarısı veya başarısızlığı tamamen yöneticiye bağlıdır. Bu nedenle de deneme yapmalı, aynada nasıl görüldüğünüze bakmalısınız. Yaptığınız çember çalışmasını kayda alıp, sonra kayıttan izleyin ve neleri geliştirmeniz gerektiğini görün. Kendi analizinizin ustası olun; başarısız olan yöntemleri ve biçimleri değiştirerek, her defasında kendinizi geliştirin.
- Ellerinizi sallamayın, utangaç olmayın. Doğal olun. Jestleri makul ölçülerde kullanabilirsiniz. Duruşunuzla izleyicileri kontrol edebilir veya izleyicilerle uyum sağlayıp onlarla kaynaşabilirsiniz. Eğer sizi rahatlatıyorsa elinizde bir şey tutabilirsiniz, bir kalem veya bir marker gibi.
- Ses tonumuz monoton olmak yerine, heyecan verici olmalıdır; ama asla saldırgan veya keskin olmamalı, aynı fikirde olmasanız bile.
- Yönetici gülümsemeli ve olumlu bir yüz ifadesi takınmalıdır. Tüm dertleri unutun ve yüzünüze bir gülümseme “yerleştirin” ve çemberin önünde, içsel olarak da birliğe ayarlanın.
- Yönetici dikkât yayar ve insanlar bunu hemen hissederler.

Herkesin sürece dâhil olmasını ve hiç kimsenin sürecin dışında kalmamasını sağlayın. Katılımcıların adlarını hatırlayın ve onlara isimleriyle hitap edin; insanlar bunu çok takdir ederler. Göz teması çok önemlidir! Not almanız bile gerekse bunu dikkât ve önem verme duygusu yayarak yapın. Bu özellikle sanal çemberler için önemlidir; çünkü herkesin beraberce oturduğu ve fiziksel dünyada aynı seviyede bağlantı kurduğu fiziksel çemberlerin tersine, sanal ortamda akut bir geri besleme eksikliği vardır.

- Tartışmanın başında ve tartışma boyunca, soru ve cevapları pinpon topu gibi atmak yerine; istekle ve heyecanla konuşarak, iyi bir tartışma ortamı yaratmak çok önemlidir. Dikkâtle dinlediğinizi ve katılımcıların sözlerinin sizin için çok önemli olduğunu gösterin. Çemberdeki katılımcıları desteklemek için başınızı sallayın.
- En önemlisi; kabullenme ve kendinizi birliğe ayarlamanızdır. BERABERİZ ve EŞİTİZ. Böylece bedeniniz de buna göre davranacak ve siz rol yapmak zorunda kalmayacaksınız.

## **İletişim: Ne Yardımcı Olur ve Ne Zorluk Yaratır?**

### **Yardımcı Olanlar:**

- Birliğe doğru uyarlanmak: İnsanları, eşitleriniz ve beraber problem çözdükleriniz olarak algılamalı ve ne derlerse desinler onları sevmelisiniz.
- Karşınızda konuşan kişinin yerine geçin.

<sup>13</sup> Sanal Çemberler için kareli veya çizgili uygun değildir, ekranda dalgalı bir görüntü verirler.



- İçtenlikle gülümsemeyin ve söylenen şeye dikkât ve önem verin.
- Özellikle utangaç olan veya diğer katılımcılardan olumsuz tepki alan kişiye iltifat edin. Onu, heveslendirip neşelendirin.
- Fıkra veya gerçek hayattan komik bir hikâye anlatın.
- Yönetici az konuşur ama bir avantajı vardır; sorular. Bir insanı etkilemenin en iyi yolu, ona doğru sorular sormaktır; çünkü kişi kendi söylediği şeye güvenir.

### **Zorluk Yaratanlar:**

- Eleştiri
- İlgisizlik
- Sıkılmak: Bir hareketlilik yaratmak gereklidir. Hatta bırakın keskin bir tartışma olsun, ama aynı zamanda yoğun ve işlevsel de olsun.
- Kişisel fikirleri dayatmak; başkalarını harcamak pahasına kişisel fikirleri tutturmaya kalkışmak
- Utangaçlık, çekingenlik
- Başka fikirleri kabul etmeyi reddetmek
- Değer biçme veya hatta değer biçilme ihtimali yaratmak: Katılımcı iyi not almaya çalışmamalı, doğal kalmalı.
- Davranışlarınızla yalnız iş için burada olduğunuzu göstermeniz veya buraya bize hayat dersi veremeye geldiniz.
- Katılımcının çok sert bir zaman kısıtlaması ile sınırlandırılması
- İki uç nokta vardır: Yönetici dudaklarını sarkıtır ve duygu sömürüsü yapar veya sert ve saldırgandır. Bunların ortasında bir yerde davranmak gerekir.
- Çok akıllı olmaya çabalamak

Bunları özetleyelim:

<b>İletişime zorluk yaratır</b>	<b>İletişime yardımcı olur</b>
İtiraz etmek, reddetmek Suçlamak Konuşma çekmek, açıklamalar yapmak Yargılamak, eleştirmek Alay etmek, taklit yapmak, iğnelemek Vaaz vermek Yerinde duramamak Küçük görmek	Dikkât ve önem vermek, saygı göstermek Onaylamak, cesaretlendirmek Olumlu karşılamak İçtenlikle yapılan iltifatlar Empati ve özenle dinlemek Saygı ve nezaket Sabır Sorular sormak

Söz kesmek Zorlamak İlgisizlik Bariz şekilde hiçe sayma, saygısızlık Söylenen şeyi düzeltmeye kalkmak Saldırgan baskı	Olumlu duygular Gülümseme, neşe Katılmak ve işbirliği yapmak için istekli olmak Yapıcı davranmak Şefkat ve sevgi Nezaket ve açık fikirlilik
--	--

“Zıtlıkların ve düşmanlıkların dili mi, yoksa güven ve bağlantının dili mi?” konulu çemberde katılımcıların görüşleri iletişimin inceliklerini çok güzel sergiler.

Sırası gelmişken, doğallıkla bu görüşler yalnız yönetici için değil tüm katılımcılar için de geçerlidir.

### **Zıtlıklar ve düşmanlık şöyle uyanır:**

- Başka olasılık ve olanaklara itiraz etmek, bunları reddetmek ve yok saymak... Örneğin: *“Size itiraz edemeyeceğiniz gerekçeler sunacağım.”*
- En doğru, gerçek ve tek çözümün benimki olduğunu beyan etmek... Örneğin: *“Ben en iyi ve en kanıtlanmış çözümü biliyorum.”*
- Gerçek kaynağı sunmaksızın beyanat, bilimsel veri ve araştırmaları abartarak kullanmak...
- Dini terminoloji ve kutsal kitaplardan alıntılar kullanmak... (Başka bir dinin veya görüşün temsilcileri orada olabilir).
- Her tür genelleştirme, özellikle de olumsuz bağlamda... Örneğin: *“Tüm diğer eğitim biçimleri başarısızdır.”*
- “Her zaman”, “asla”, “herkes”, “hiç kimse” sözleri her biçimiyle genelleyici dayatıcıdır.
- Gözünü korkutma. Örneğin: *“Bu yol bizi yok olmaya götürür.”*
- Alaycı ve olumsuz beyanlar... Örneğin: *“Eğitim sistemi sağ olsun, onun sayesinde bu kadar eğitimsizim.”*
- “Yağ çekmek” ve pohpohlama. Gerçek iltifatı, pohpohlamadan çok ince bir çizgi ayırır.

### **Güven ve Bağlantı Ortamı için Şöyle Temel Atılır:**

- Fikrinizi ifâde ederken anladığım kadarı ile, benim görüşüme göre, belki, çoğu durumda, genellikle, bazen vb. gibi ifâdeler kullanarak diğer fikirlere de imkân bırakın.
- Zor durumlarda keskin beyanlar yerine soruları kullanın. Örneğin: *“Bu durum alışlagelen yollarla çözülebilir mi?”*
- Teklifinizin eksiklik ve kusurlarını saklamadan tüm resmi sunun. Örneğin: *“Benim teklif ettiğim sistemin sakıncalarından birisi onun sıkışıklığıdır, vb.”*
- İnsanların hayatlarına yakın ve onlara tanıdık örnekler kullanın.

- “Ortak bir ara nokta” bulun ve görüşünüzü bu karşılıklı etkileşimin üzerinden açıklayın: Doğrudur, aynı fikirdeyiz, aynı zamanda, eklemek isterim vb.
- Hiçbir değerlendirme, eleştirel olay veya durumla sınırlamadan çözümünüzü ortaya koyun. Örneğin, “Televizyondaki şiddet çocuklarımızı yozlaştırıyor,” demek yerine “Eğer televizyonda insanlar arasında karşılıklı saygı ve sevgiyi teşvik eden programlar yayımlasak, şüphesiz bugünkünün tam tersi sonuçlara ulaşabiliriz,” demek daha iyidir.
- Mizah kullanmak... İnsanları yakınlaştırır ve aralarındaki bariyerleri yıkar. Ancak dozunu kaçırmayın.

## **Çember İçinde Kültür Farklılıkları, Dinamikler ve “Zor” Katılımcılar: Zorlukları Aşmak İçin Bazı İpuçları;**

### **Kültürel Farklılıkları Dikkâte Alma**

Eğer farklı kültürlerin ve dinlerin temsilcilerinden oluşan bir grubunuz varsa onların değer yargılarını ve “hassas noktalarını” bilmek önemlidir. Eğer bu bilgiye sahip değilseniz bunu dürüstçe itiraf edebilirsiniz ve ilk çemberde bu soruyu katılımcıların kendilerine sorabilirsiniz.

Böylece açık davranmaya, her bir katılımcıya özen ve saygı göstermeye iyi örnek olursunuz. Katılımcılar farklılıklarını konuştuğundan hemen sonra onlara, onları birbirine bağlayan ortak alan hakkında soru sormanız gerekir. Bu noktadan sonra planlanmış soruların tartışılmasına başlarsınız. Hatırlayın; çember içindeki temel görev, farklılıkların ötesinde bağ kurmaktır.

Yeni bir şirkete gelmeden önce oranın kültürel özelliklerini anlamak önemlidir. Müşterinizle kontrol edin, örneğin, eğer hareketli ve dokunmalı alıştırmalar yapsanız çalışanlar için bu rahatsız edici mi olur, el ele tutuşurlar mı, birbirlerine dokunurlar mı yoksa bundan kaçınmak mı daha iyi olur? Etkinlikten önce, başka ne gibi hususlar ve özel durumlar göz önüne alınmalıdır?

Şarkı söylemeyi veya şiirler yazmayı seviyor olabilirler veya katılımcıların çoğu şirketin futbol takımında olabilirler. O zaman çemberde daha iyi bir bağa erişmek için herkesi beraber şarkı söylemeye davet edebilirsiniz veya iyi bir futbol benzetmesi kullanabilirsiniz.

### **Çember İçindeki Dinamikleri ve Katılımcıların Durumunu İzleyip Gözleyin**

Enerji seviyesi düştüğü zaman, ses tonu değişir. Göz teması, duruş ve cevaplar kısalmaya ve daha yüzeyseldir. Analiz edin: Ne zaman katılımcılar yorgun, ne zaman aktifler, ne zaman dikkâtları dağılıyor veya çember kurallarını çiğnemeye başlıyorlar. Oda havasız mı, çok mu sıcak, çok mu soğuk yoksa yeteri kadar hazır olmayan bir grup için çok fazla şey mi planlamışsınız. Harekete geçirici alıştırmalara veya çok uç durumlarda önceden planlanmamış bir ara vermeye hazır olun. Neden uç durumlarda? Çünkü ara vermek, katılımcıları tekrar bağlantı durumuna getirmeniz gerekeceği için kötü olur ve zaman alır. Eğer mümkünse, soruların tartışılmasını enerji seviyesini nefes alarak ve enerji veren bir alıştırma yaparak veya yapılan işi değiştirerek tamamlamak daha iyi olur.

Şu basit alıştırmaları deneyin, bunlar ilgiyi ve dikkâti onarıp yenileyecektir:

- Katılımcılardan ayağa kalkmalarını ve yavaşça derin nefes alıp vermelerini isteyin. Beyne fazladan oksijen gidecek ve bu tekrar dikkâtlerini toplamalarına yardımcı olacaktır.
- Herkese çemberde yeni bir yer bulmasını, iskemlelerini değiştirmelerini önerin. Bu öneri onları şaşırtır ve dikkâtlerini harekete geçirir.
- Esneme alıştırmaları “yıldız topla”yı önerin. Tüm katılımcılar oturur ve önce, sağ ellerini sonra sol ellerini kaldırır. Bu hareket kendiliğinden derin nefes almaya yardımcı olur. Beyin taze oksijen alır ve böylece tekrar dikkâtleri odaklanır.
- Katılımcılara, şimdi çemberde ne olduğu hakkında konuşma fırsatı verin. Bir yandan bu onların durumunun değişmesine, diğer yandan da durumu analiz etmelerine ve anlayışlarını güçlendirmeye yardımcı olur.

“Zor katılımcıları” ve hatta tüm grubu kişisel olarak almayın. Çoğunlukla grupta, sizi ve sunduğunuz özgeçmişinize şüphe ile yaklaşan bir veya daha çok katılımcı olur. Onlara kızmayın, büyük ihtimalle diğer eğitim seminerlerinden olumsuz bir deneyim edinmişler veya çalıştıkları şirkete veya aileleri ile sorunları olabilir ya da acil bir işleri vardır ve sizin programınız bu işi tamamlamalarına engel olmuştur. Bazen, katılımcılardan kendi istekleri dışında bu etkinliğe gelmeleri istenmiştir, bazen de çok kararlı bireyler vardır ve bunlar ilke olarak hiçbir grup çalışmasına tahammül edemezler ve de özellikle bir çember etrafında birbirlerine yakın oturmak zorundaysalar... Bazen tüm bu sorunların hepsinin bir bileşimi de olabilir.

Bu kadar olumsuz bir yükü bizi açık bir kalple davet etmeleri tuhaf olurdu zaten. Her neyse, bizim için onları çalışmanın içine çekmek ve uyarlamak çok kolaydır; ne yapacağımızı ayrıntılarıyla açıklarız (bu bilinmeyen stresini yok eder), kolay ve hoş olacağından söz ederiz (bu çaba göstermek zorunda olma stresini yok eder) ve onlara sağlayacağı faydaları açıklarız. Çemberin sihirli yanı, eğer her şeyi doğru yaparsak, gerçekten de en sofistike katılımcıları bile çabucak “yuvarlak” yapar.

Eğer sizin de bu tür “zor” gruplarınız varsa, şunları göz önüne alın:

- Her insan farklıdır.
- Biz bu farklı potansiyelleri çemberdeki amacımız için çok iyi kullanabiliriz.

Grup katılımcılarının tipleri (Vopel’e<sup>14</sup> göre)

**1. “Uzmanlar”:** Bu katılımcılar çemberde yer almalarının gerekmediğini düşünürler; çünkü zaten her şeyi bilirler. Tüm kuramları bildiklerini, tüm stratejileri denediklerini ve çemberin onlara yeni bir şey vermeyeceğini düşünürler. Böyle katılımcıların ilgisini uyandırmak için gruba şunu diyebilirsiniz: *“Bazılarınızın bu alanda yeterli deneyimi olduğunu biliyorum. Büyük olasılıkla işinizi çok da iyi yapıyorsunuzdur; ancak şimdi burada yaptığınız işi kabullenirseniz ve birkaç yeni fikirle tanıştırsanız bu sizin için yararlı olabilir.”*

**2. “Turistler”:** Bu insanlar her yeni şeyi sevdikleri için gelirler. Çember çalışmaları onları günlük hayatlarına çeşni katar; onlar için bu duvar kâğıtlarını değiştirmek gibi bir şeydir. Yeni insanlarla

<sup>14</sup> Klaus W. Vopel. Wirksame Workshops. 80 Bausteine für dynamisches Lernen, Salzhauseniskopress 2000)

tanışmak isteyebilirler. Bu tür insanlarla ilişki kurmak için, şöyle bir şey söyleyebilirsiniz: *“Biliyorum ki bazılarınız her yeniliği seviyorsunuz ve yoğun bir hayattan hoşlanıyorsunuz. Geldiğiniz için çok mutluyum ve çember çalışmasının sizin için çok ilginç olacağını ümit ediyorum.”*

**3. “Hayranlar”:** Bazen insanlar yönetici ile tanışmak için gelirler. Onun hakkında bir şeyler duymuşlar, kitabını okumuşlardır ve gelip neye benzediğine yakından bakmak isterler. Bu tür katılımcılara şöyle diyebilirsiniz: *“İnsanlar benimle tanışmak için gelince her zaman çok mutlu olurum. Bir çember yönettiğim zaman, katılımcılara kendim hakkında, mesleki ve kişisel niteliklerim hakkında daha iyi fikir vermek isterim.”*

**4. “Tutsaklar”.** Bu katılımcılar çalışmaya kendi iradeleri dışında katılırlar. Bu onlara patronları veya başka birisi tarafından “yaptırılır”; bu nedenle de ya öfkeli ya da boyun eğmiş durumdadırlar. Dahası, onlar başka bir yerde olmayı isterler. Eğer grupta bu tür katılımcılar olduğundan şüphe ederseniz, şöyle diyebilirsiniz: *“Bazen insanlar bu çalışmaya başka birisinin talebi üzerine gelirler, kendi istekleri ile değil. Eğer bu sizlerden birisi için geçerli ise bu durumda buradaki katılımınızdan sorumlu değilsiniz. Ancak, burada olmanıza memnunum; çünkü sizin burada olmanız nedeniyle her şey gerçek hayattaki gibi olacak. Ama madem ki buradasınız, ‘giderken beraberinizde ne götüreceğiniz’ size bağlı ve bu çalışmanın sonunda buna katılmış olduğunuza pişman olmayacağınızı umarım.”*

**5. Meraklı öğrenmeye istekliler.** Bu katılımcılar çok özenli, dikkâtlı, odaklanmış ve öğrenmeye isteklidirler. Genellikle en önce gelir ve en son giderler. Notlar alırlar ve aktif olarak çalışmaya katılırlar. Genelde, en çok faydalanan ve öğrendiklerini uygulamaya koyanlar bunlar olur. Ancak bazen **kanarız**, meraklı, sorular soran bir katılımcı gerçekte iki heyecan verici gün yaşamak isteyen maske takmış bir “turist” olabilir. Her kimse, bu katılımcıları açık bir kalple ve dostça karşılamalıyız. Çalışma süreci sırasında, yaratıcı fikirler ortaya koymaları mümkündür.

Psikolojide, eğitmen ve öğretmenlerin yazdığı kitaplarda, zor katılımcılarla çalışmak için pek çok ipucu bulacaksınız. Bunları asla reddetmiyoruz; ancak bizim dünyaya baktığımız yerde, zor katılımcı yoktur. Sadece farklı deneyimleri ve farklı kafa yapıları olan, farklı insanlar vardır.

Üçüncü etkinliğinizde, sadece “sevimli” olan katılımcıların size ne istenen yaratıcılık seviyesini ne de birlik gücünü vermediğini hissettiğinizde herkesi aynı biçime uydurma isteğinizden vaz geçersiniz; çünkü direnç olduğu zaman güç de artar.

Bu nedenle, çalışmanın başında size direnç gösteren katılımcılar çok faydalıdır. Ve böylece yalnız çemberin sihrine güvenirsiniz: Eğer her şeyi usulüne göre doğru yapıyorsanız, çember kısa sürede “onları yuvarlayacaktır” ve en şüpheciler bu tekniğin hevesli destekleyicileri hâline gelirler. Tam tersine, iyi davranışlı ve hoş katılımcılar genellikle daha fazlası ile değil, yalnız hoş bir duygu ile ayrılırlar; öyle bir özellikleri vardır, etraflarındaki her şey sadece hoştur.

#### **Yöneticinin Asla Yapmaması Gerekenler:**

- Kendinizi her konuda uzman olarak tanıtmak, her şeyi bilen veya kendini beğenmiş, kaba olmak veya “akıl hocası” tonu kullanmak

- Katılımcılara varsayımlar, genellemeler yapmak ve çember içinde doğandan değil ama hazırladığı notlardan sonuçlara varmak
- Katılımcıları sizin bakış açınıza göre doğru olan sonuca doğru itelemek
- Karşıtlıklar, “kamplar” yaratmak ve taraf tutmak
- Yabancı veya radikal görüşleri görmezden gelmek
- Bunun yerine yalnız “Teşekkürler, bunu fark etmen çok iyi! .” vb. diyeceği yerde, kendisi de hızlı bir çıkış yaparak katılımcıların kışkırtmalarına yenik düşmek
- Depresif hikâyeler anlatmak ve karanlık öngörülerde bulunmak
- İçsel bile olsa, bir gram bile olsa katılımcılara, onların fikirlerine, çevrelerine, işlerine veya otoritelerine karşı eleştiride bulunmak
- Saygısız veya alaycı söz söylemek
- Uzun konuşup, sürekli aynı şeylerin üzerinden geçmek
- Planlanan zamanın dışına taşmak (grup bunu isterse olabilir)
- Esnek olmamak, eğer grubun başka bir isteği olursa kendi planınız ve gündeminizde ısrar etmek
- Çalışmamızın zor olmaması gerektiğini unutmak; çember hoş ve keyifli olmalıdır.

### **Tartışma Nasıl Düzenlenir?**

“Çembere Hazırlık ve Çemberin Yönetimi” bölümünde çemberi nasıl düzenleyeceğimizi konuşmuştuk. Şimdi yalnız yönetici için bazı özel tavsiyeler vereceğiz.

#### **Tanıtım**

Çemberin tanıtımının, gerçekte üç hedefi vardır:

1. Herkesi rahatlatmak, size ve yapılacak olana güvenmelerini sağlamak.
2. Herkese birlik konusunda bilgi vermek ve herkesi birliğe yönlendirmek
3. Tartışılacak konuyu, çalıştay düzenini ve kurallarını açıklamak

Size karşı güveni ne artırır? Katılımcıların sizin de orada diğerleri gibi birisi olduğunuz duygusu, eşitler arasından birisi...

Katılımcılarla aynı olduğunu bildiğiniz ilgi alanlarınızdan, etkinliklerden ve işinizden söz edebilirsiniz ve eğer öğretmenler için çember düzenlediyseniz ortak bir zemin kurmak için “temel ders konularına ilgi ve merak duymayan çocuklara nasıl öğretilir?” konusu ortak ilgi alanınız olabilir. Ortak ilgi alanları her zaman insanları birleştirir.

Katılımcılara yakın bir konuda uygun kısa bir hikâye veya fıkra anlatmak da faydalıdır. Bu ancak eğer siz iyi fıkra anlatan birisiyseniz işe yarar, yoksa yararı yerine zararı olur.

Son olarak; kendinizi, katılımcıların sizin hakkınızda kişisel (ve bazen de komik) detaylar öğreneceği bir biçimde tanıştım. Katılımcılar “Benim hakkımda tahminde bulun!” “Kimin hakkında konuştuğumuzu tahmin et!” (eğer iki yönetici varsa) oyunlarını çok severler. Güven ve rahatlık havası yaratırlar. Kendiniz hakkında bu tür şeyler hazırlarken, bunların katılımcıların gözünde statünüzü arttıracak ama düşürmeyecek şeyler olmasına dikkât edin.

Şüphesiz yönetici için en güçlü araçlardan birisi de kendisinin çember kurallarına uyma konusunda örnek olmasıdır.

### **Soruların Tartışılması**

Burada temel sır; yöneticinin, insanları, nasıl, hangi durumlardan geçerek ve nereye götürdüğünü açıkça anlamasıdır. Bu yerde, katılımcılar ideal resimlerini hâyâl etmeli ve bundan tamamen hoşnut kalmalıdır. Ve sonra ters yüz olur, puf diye gider ve biz yine gerçek dünyaya döneriz ve bu daha önce hâyâl edilen yerden çok büyük ölçüde farklıdır; ancak katılımcıların içinde hâlâ bu ideal durum için yanıp tutuşan bir istek kalır!

Bu noktada, katılımcılar; hayal ettikleri biçimde yaşamaktan onları alıkoyanın ne olduğunun farkına vararak çözümlere doğru ilerlemeye başlarlar. Tüm bunlar akıl yürütmeye değil ama sezgi ve duyumsama yoluyla olmalıdır. Çemberdeki herkesten yalnız mantıklarıyla değil ama daha çok duygularıyla fayda ve zararları, iniş ve çıkışları sezmeleri istenir. Bu hissiyata dâhil olarak katılımcılar, her türlü “engellemeye” karşı en iyi reçeteyi seçerler ve hatta bu engellemelerin oluşmasını durdurmak için önleyici teknikler edinirler. Her şey deneyimlendiği ve sezilip algılandığı için bunlar, çemberden gerçek hayata, işe, aileye aktarılırlar ve isteyerek ve bu olay ve etkinliklerin önemi ve gereği tam olarak anlaşılmış olarak hareket edilir.

Senaryo, yöneticiye katılımcıları bu duygusal durumlardan geçirtmekte yardımcı olur. Şüphesiz her şey tam plana göre gitmez. Burada esnek olmamız gereklidir. Eğer yönetici; insanları bu durumlardan geçirmekte başarısız olduğunu fark ederse planlanan senaryodan ayrılması tavsiye edilir. Tartışmanın gidişatına göre soruları değiştirin ve soruları bu çemberdeki insanların özelliklerine göre uyarlayın.

### **Görüşlerin Özetlenmesi**

Önceden özel bir hazırlık yapmak gerekmez, çember doğal olarak doğru özetlemeye gelir. Bizim görevimiz, bu metoda göre çemberi düzenlemek ve yürütmektir.

Başlangıçta çember kurallarını açıklarız ve tartışmayı başlatırız ve böylece kurallar sürekli olarak çemberde uygulanır ve bu kuralların önemi herkes tarafından hissedilir. Çember kuralları katılımcıların birliğe gelmelerine yardım eder ve böylece doğru özetlemeyle ilk bağlantıyı kurarız. Tam da bu nedenle şimdi bir kez daha kuralların öneminden söz ediyorum. Bizlerin, yöneticiler olarak bunlara değiştirilemez kanunlar olarak uymamız ve uygulanmasını sağlamamız çok önemlidir.

“Tüm katılımcılar eşit ve çok önemlidir.” kuralı sayesinde tüm bu görüşler çeşitliliğini takdir edebiliyoruz. Ortalama bir insanın başkalarını, cinsiyet, yaş, görünüş, ırk, eğitim seviyesi, sosyal

statü ve kendisi için önemli başka özelliklere göre sınıflandırdığı aşıkârdır. Bu filtreler, bilinçaltında hepimizce tüm iletişimimizde kullanılır, başkalarının fikirlerini bütünsellik içinden duymamıza engel olur.

Şöyle bir durum hâyâl edin; bir sinema salonun girişinde “Herkes Bedava!” diye bir afiş gördünüz, sevinerek içeriye girdiniz. Bu filmi izlemeyi çoktandır istiyordunuz ve sonra farkına vardınız ki yalnız, mavi yün ceket giyen, 37 yaşından genç, mimarlık diploması olan koyu renkli saçlı kadınlar içeriye bedava girebiliyormuş.

Kırgın ve kızgın olarak “herkese” diye yazılı, ‘bu ne demek oluyor?’ dediniz. “Burada kim var?” sizin üzerinden bakarak diye yer göstericisi sorar, çünkü gömlek giymiş genç bir adam onun için mevcut değildir. Sinema salonu yöneticileri deli değil; ancak bilinmeyen bir nedenle onlar için “herkes” mavi yün ceketli, koyu renkli saçlı kadınlardır. Doğal olarak, sinema salonunu izleyicilerle doldurmakta ciddi sorunları vardır. Esmerler, çok az değilse bile mavi yün ceket giyen, 37 yaşından genç, mimarlık diploması olan esmer kadınlar bulmak zordur. Ancak ne yapsınlar ki? Filtreleri var, bunun dışında hiç kimseyi görmüyor ve işitmiyorlar.

Bizim için de bu sinema salonu için de bütünsel bir yaklaşım edinmek iyi bir fikirdir; böylece saçına, yaşına ve ceketinin rengine bakmaksızın salonları izleyicilerle doldurabiliriz. Bu nedenle, çember tartışmasında tüm katılımcıların eşitliği ve önemi yöneticinin her görüşü hiç filtrelemeden duymasına imkân verir; bu, doğru bir özetleme yapmanın ilk adımıdır.

İlerlersek, bir sonraki iki kural: “Münakaşa, yargılama ve eleştiri yapılmaz.” ve “Birbirinizi dinlemeniz ve duymanız önemlidir.” Bu kurallar, tartışma süreci içinde katılımcıları bütünsel bir özet oluşturmaya başlamalarını sağlar. Onların gönüllü katılımları ile bu görüşler toplanıp, birleştiğinde bu, katılımcılara, problem hakkında herkesin gözünden gören bir bakış açısını biçimlendirme imkânı verir. Bu noktada, tüm görüşlerin bir tekte bütünleşmesinden dolayı özetlemeye doğru ikinci adımı değerlendirebiliriz.

“Samimi ve doğal olmak önemlidir.” kuralı tartışma sürecinde iletişimde uyumsuzluk, yanlış anlama ve tutarsızlıklardan kaçınılmasını sağlar. Aynı zamanda yöneticinin özetleme hataları yapmasını da engeller. Eğer katılımcı bir şey, vücut dili başka bir şey diyorsa diğer katılımcılar içsel rahatsızlık, güvensizlik ve hatta tehlike hissedebilirler. Bu, onların birleşmesine engel olur. Bu nedenle katılımcıları, kabuklarından, statülerinden, rütbelerinden çekip çıkarın; çemberde içten olmalarını sağlayın. Birleşmenin yolu budur. Doğru özetleme için diğer bir adım da budur.

Geri kalan kurallar, “Dışlama ve içerlemenin üzerine çıkın.”, “Ortak karara varmayı hedefleyin.”, “Anlamlı ve soylu bir amacı hedef alarak sevgi, katılım, başkalarına özen ve sıcaklık göstermek için ortak bir alan yaratın.” bu kurallar yöneticiyi herkesin görüşlerini içeren doğru özete götürür.

Katılımcılara tutarsız gibi görünenin tutarlılığını hatırlatın. Nihayet; bütünselin gücü bir ortak zemin arayışı değil, tüm karşıt görüşleri duymaktır ve böylece tüm resmi görürüz. Bu noktadan çözüme varırız. Sanki herkes, kendi bireysel bilmece parçasını çekmiştir ve beraberce bunları birleştirip tüm resmi oluşturuyoruz gibidir. Eğer ilk defasında olmadıysa sorun değildir, her zaman bir ikinci defada devam edebiliriz ve herkes bilmede yalnız kendi parçasına sarılırsa yalnız bunu görür ve bunu en önemli sayarsa bu hiç heyecan uyandırmaz.



**Örnek:** Müzmin bekârlardan oluşan bir çember yapıyoruz, sevgi ve aile konusunu tartışıyoruz. “Aşk nedir?” sorusu üzerine belli ki görüşler çok farklıdır, gerçek hayat örnekleri de çok farklıdır. Yönetici özetlemeye herkes tarafından (ya da çoğunluk tarafından) sorgusuz kabul edilenle başlar: “Harika! Herkes ‘Sevgi güzeldir’ dedi.”

Bu noktada deneyimsiz bir yönetici durmaktan yanadır; çünkü katılımcıların görüşlerini daha fazla tekrar etmek, çemberin çerçevesine, “evliliğe teşvik etmeye” uymayacaktır. Diğer yandan deneyimli bir yönetici ilgiyle ve memnuniyetle, katılımcılar tarafından verilen; “Aşkı bulmak kolay değil.”, “Aşk acı verir.”, “Aşk her zaman fetheder.”, “Sevgi yalnız insanlara değil, hayvanlara, nesnelere ve hatta var olmayan şeylere de duyulabilir.”, “Aşk genelde gerekli bir şey değil.” gibi başka açılar boyunca gezinir.

Katılımcıların görüşlerini kendi ajandanız altına çekme isteğinize karşı koyun. Bu görüşlerden bunları kabul ederseniz bekârlar evlenmezler korkusu ile kaçınmanız gerekmez. Yaptığımız şeyse temel olan, katılımcıların çemberde beraberce, her yönü ile artısı ve eksisi ile aşk duygusunu hatırlayıp, tekrar yaşamalarını sağlamaktır ve çemberde daha üst derece birliğe erişildikçe aşkı, sevgiyi hayatlarına sokmak için daha güçlü bir arzu duyarlar. Bir dakika konu dışına çıkıp, bu çemberdeki on bekârdan altı tanesinin bir sene içinde evlendiğini söylemek isterim. Hatta bir tanesi güzel bir küçük kızın babası oldu.

Görüşlerin özetinde, herkesin görüşünü dikkâte alırız. Başlangıçta herkesin cevabını kaydetmek daha iyi olur. Aynı zamanda tümevarım yöntemi ile derhâl ortak bir ilişki ararız; bütünsellik bu bilmeceyi gözler önüne serer! Daha sonra, deneyimle bu görüşleri hatırlama ve akılda tutma yeteneğini ediniriz. Bu bize üzerini vurgulama ve özetlemede yardımcı olur, gereksiz tekrarlar sorunu olmaz.

Yönetici katılımcıların görüşlerini özetlerken bilinmesi önemli olan bir püf noktası daha var; eğer onları kelimesi kelimesine tekrarlamayıp, yeniden düzenlerseniz iyi bir etki ortaya çıkarabilirsiniz. Herkes fikirlerini kusursuz ve akıcı olarak ifade edemez. Böylece siz kendi sözlerinizle katılımcının düşüncelerini düzenlemesine “yardımcı” olursunuz, onun söylemek istediğini söylersiniz, size minnettar olur.

Yöneticinin tüm görüşleri toplatıp, özetlemesi çok önemlidir; bu yalnız hatasız olarak bütünsel vurguları düzenlemeye değil ama tüm bu fikirleri tek bir noktada birleştirmeye de imkân verir. Eğer çember doğru çalışırsa, sorunlar ortaya çıkmaz. Eğer birlik olmak başarılammışsa o zaman bu konuda katılımcılara karşı bu konuda dürüst olun ve onlara bir daha bir araya gelip tekrar denemeyi teklif edin. Hayattaki her şey gibi, birliğe gelme ve bütünleşme becerisi de hemen edinilmez. En iyi sonuçlara bir dizi çember çalışması yaparak erişilir.

Genelde, yönetici daha iyi bir birlik oluşturabildiğinde, daha güçlü bir ortak çizgi izlenebilir. Bu durumda ilk konuşmacılar temelini atar, sonrakiler ana tezi ayrıntıyla açıklığa kavuştururlar ve sonunda ana tez, herkes tarafından kabul görür.

İyi kurulmuş bir yöntem vardır ve bu çember katılımcılarından özetleme yapmalarını istemektir.

Örneğin, şu biçimde; “İdeal eşimi nasıl bulurum?” veya “Sigarayı nasıl bırakırım?” ya da “Hâyâlimdeki işi nasıl bulurum?” üzerine 10 ipucu listesi yapalım. Bu herkesin hevesle katılacağı bir oyun hlâine gelebilir.

Böylece, tartışma sürecine katılımcıların karşılıklı katılımları ve yöneticinin doğru bütünsel özetlemesi sonunda bizi, bu yuvarlak yöntem dışında çalışan bireysel rakipler veya rakip ekiplerden çok daha yüksek seviyede bir karara getirir.

### **Deneyimlerin ve Dileklerin Paylaşılması**

Bir önceki bölümde yazdığımız üzere, her çember sonunda “izlenimlerin paylaşılması” önemlidir. Bu muhtemelen, katılımcıların kendileri hakkında, diğer katılımcılar hakkında ne öğrendiklerini ve çember içindeki çalışma sürecinde ne hissettiklerini ifade etmelerine yardım eden en önemli bölümdür. Onlara kim olduklarını keşfetmelerinde, kabuklarından çıkmalarında yardımcı olur. Gerçekleştirme bölümündeki zorunlu soruların yanı sıra şöyle sorular da sorulabilir:

- Hiç karşı çıkmak istediniz mi?
- Diğer katılımcıları desteklemek zor mu kolay mı geldi?
- Şimdi elinizi onun omzuna koyabilir misiniz?
- Aranızda birbirinize karşı daha çok güven olabilir mi? Burada günlük hayatımızda olmayan ne vardı?

Katılımcılar böyle soruları cevapladıktan sonra yönetici, rahatlıkla bireyci olmanın bize ne kadar zorluk yarattığını ve çember gibi eşsiz bir aracın kendi kendimizin sınırlarından çıkmaya nasıl yardımcı olabileceği sonucuna bağlayabilir. Başkalarını anlamak ve hissetmek, ufukları ve bakış açısını büyük çemberin tamamına genişletmek... Sonra şu soruyu sorun: “Tekrar buluşuyor muyuz?” Bizim hatırladığımız kadarıyla hiç kimse buna “Hayır!” demedi. Böylece tüm sorunları çember içinde çözme alışkanlığı ve kültürü yaratılır.

### **Yönetici İhtiyacı Olan Katılımcılar Nasıl Bağa Getirilir?**

“Yönetici ihtiyacı olan” la yöneticinin kişisel ihtiyacından söz etmiyoruz; çember katılımcılarını nasıl bağlantıya, verilen bir sorun üzerinde bütünsel bir bakışa nasıl getireceğinden söz ediyoruz. Buna gelebilmek için, tartışmanın dinamiğini ve katılımcılar arasında eşitlik ilkesini korumak çok önemlidir. Genellikle çemberde bir buçuk saatlik bir zaman aralığında on kişi arasında 3 – 4 soru tartışıldığını size hatırlatmak isterim.

Şimdi, farz edelim ki katılımcılardan birisi vaaz verme durumuna girdi, zamanı ve başkalarını unuttu, dahası konudan da saptı. Derhâl herkes etrafına bakmaya ve nezaketle esnemesini eliyle gizlemeye başlar.

Bu durumda, yönetici alçakgönüllü olmak zorunda olan kişi değildir. Görevi bu “bağlantıdan kopmuş” olan katılımcıyı bağlantıya geri döndürmektir. Ancak bu yumuşak ve nazik bir biçimde anlayışla ve saygıyla, katılımcının gururu kırılmadan yapılmalıdır.

Bu kursu öğrenenler için örnekler verelim. Aşağıda bazı durumlarda ve bu durumda kullanabilecekleri cümleler verilmiştir.

### **Eğer Katılımcılardan Birisi Çok Uzun Konuşursa:**

- Evet, Ahmet, siz bu soruyu çok güzel cevaplandırdınız; diğer katılımcıların da ne diyeceğini duymak isteriz. Çok teşekkürler!
- Sizin cevabınızı çok beğendim; ancak diğer katılımcıların, onların bu konudaki görüşlerini duymanın ne kadar önemli olduğunu vurgulamak isterim. Ancak böyle yaparak, ortak olana erişeceğiz.
- Çok ilginç bir bakış açısı. Kimler aynı düşünüyor? Kimlerin farklı görüşleri var? Haydi, tartışmamıza devam edelim.
- Burada, tam bununla ilgili olarak Ahmet'in söylediğini de duymak istiyorum; onun da söyleyecek şeyleri olduğunu biliyorum!
- Çok teşekkürler, siz bu konuya yeni bir açılım getirdiniz! Haydi, şimdi bir sonraki katılımcıya geçelim.
- Tam da bu soruya ilgili, Ahmet'in diyeceklerini de duyalım...
- Bu konuya geri döneceğiz ve sizin cevaplamak için fırsatınız olacak, bu arada Ahmet'in söyleyeceklerini de dinlemek isteriz...
- Tüm görüşlerinizin özünü tek bir cümle olarak özetini söyler misiniz?

#### **Katılımcı Konudan Saparsa:**

- Söz ettiğiniz şey çok önemli; ama şimdi... odaklanmak istiyoruz.
- İzninizle ben şimdi daha önce söz ettiğiniz konumuzla ilgili önemli şeylere geri dönmek istiyorum. Soruyu hatırlayalım...
- İlerlemeden önce, sizden bu konuyu bizim için düzene sokmanızı rica etmek istiyorum.
- Çok teşekkürler! İzninizle, tartışmamızdaki şu noktaya geri dönmek istiyorum.

#### **Bir Sonraki Soruya Geçme Şöyle Düzenlenebilir:**

- İlginç cevaplar için teşekkür ederim, şöyle devam etmek istiyorum.

Bir sonraki soru ile devam edin...

Katılımcı; sorudan uzaklaştığı zaman, çok uzun konuştuğu zaman veya bunu reklam yapmak için bir fırsat olarak kullananlar için bu ibareleri kullanın.

Bu; size, çabuk ve zarif bir biçimde, sınırlendirip, üzmeden konuşmacıyı konuya geri döndürür.

**Önemli:** Kişiyi cümlesinin ortasındayken kesip, durdurmayın; bir ara bekleyin ve hemen araya girin. Bu içten gelmeli; içsel uyumdan, bizim bütünsel sürecimize olan saygıdan gelmelidir.

Genellikle, çember yönetmek önemli bir meseledir. Yönetici her konuşmacı için mutlaka zaman tutmalı ve eğer ayrılmış olan süreyi aşarsa kesmeli midir?

Çemberin en önemli ilkelerini tekrar gözden geçirelim. Bir yandan yönetici olarak amacınız katılımcıları doğru sırada belirli durumlardan geçirmektir. Eğer tartışmanın süresi gecikirse bu amaca ulaşamama durumu olabilir. Yolu kısaltmak, adımların üstünden atlamak yasaktır; sonuç vermez. Diğer yandan, katılımcıların konuşma süresinin eşitliği ilkesi vardır ve tartışmanın akışının korunması gereklidir.

Ancak, cevaplara sıkı düzenlemeler koymak ve sert kurallar da çember ilkelerine karşıdır.

Örneğin; eğer çember içindeki tartışmaları aile içindeki tartışmalarla karşılaştırırsak, o zaman sorun yoktur. Mesela baba, herkesten daha çok şey söyler ve bazıları ona oranla konu hakkında çok az şey söyler veya hiçbir şey söylemez. Bu normal bir durumdur. Kurallar ortamın yaratılması ve korunması içindir; ancak kurallar amaç değildir.

Böylece bu kurallarla bugün olup bitmekte olan arasındaki doğru dengeyi ararız. Daha önce de söz ettiğim üzere, deneyimli katılımcılar kurallara sıkıca uymaya başlarlar; çünkü ifade edilenlerdeki berraklığın ve mantığının önemini anlarlar.

### **Sıkça Sorulan Sorular**

Yöneticinin çember içindeki çalışması daima sorular uyandırır. Cevaplar uygulamadan gelir. Çember yöneticisi olmak isteyen birisi, bu özel rolü defalarca hissetmeli ve yaşamalıdır. Çember yöneticisi eğitimi sırasında ortaya çıkan sorulara hızla, özellikle de teorik olarak açıklamaya imkân yok.

**SORU:** Yöneticinin, her katılımcıyı her soruyu cevaplamak için zorlaması gerekli mi? Yoksa istedikleri zaman konuşmaları yeterli midir?

Katılımcıları zorlamamak daha iyidir. İstedikleri zaman cevaplayabilirler. Ancak herkesin özgürce konuşabileceği bir ortam yaratmak önemlidir. Kabul edelim ki akıcı olarak konuşamayan ve düşüncelerini iyi düzenleyemeyen insanlar vardır. Bunun nedeni; onlara zor gelmesi, utangaç olmaları, iyi bir ruh hâlinde olmamaları, kendilerini iyi hissetmemeleri olabilir. Onlara biraz zaman verin ve onlara başkalarına içtenlikle dikkât göstermelerini öğretin. Birbirlerinden bu sıcak ortamı alacak ve yarım saat sonra (veya bir sonraki toplantıda) rahatça konuşmaya katılacaklardır.

Yönetici herkesin konuşmasını sağlar ve beceriyle konuşmayı, başka bir konuşmacıya yönlendirir; “Hepimiz Ahmet’in bu konudaki fikirlerini duymak istiyoruz.”

**SORU:** Eğer çemberde münakaşa veya anlaşmazlık çıkarsa ne yapmalı?

Hiçbir çember bu tür parçalanmalardan tamamen muaf değildir. Eğer tartışma sürecinde birisi “karşı çıkma” durumuna geçerse yöneticinin ve diğer katılımcıların görevin bu kişi gerekli tartışma için gerekli, doğru ortak alana geri döndürmektir. Münakaşaları tamamen bastırmak gerekmez. Birlik anlaşmazlıktan doğar. Münakaşanın gerilimini hissettikten sonra birlik, daha parlak ve daha tatlı olabilir. Hatırlayın; ancak hafif bir münakaşa biçimine izin verilir, kavgaya dönüşmediği ve tartışılan sorudan sapmadığı sürece...

**SORU:** Eğer tartışmacılar birbirlerinden rahatsızlık duyuyorlarsa (birbirlerinin sınırlarına dokunuyorlarsa) ne yapmalı?

Onlarla “**avukat oyunu**”nu oynayın. Bazı çember katılımcıları arasında gerginlik, birbirinden rahatsızlık ortaya çıktığını hissederseniz bu oyun başarılı olur. Bu oyunun amacı; karşılıklı olumsuz duyguları azaltmak, iyi veya kötü nitelikler olmadığını, her bir niteliğin herkes tarafından iyiye kullanılabilceğini anlamak, empati seviyesini arttırmaktır.

### **Avukat Oyunu**

Malzemeler:

- Her katılımcı için kalem ve kâğıt

Oyunun Kuralları:

1. Kâğıt ve kalemleri dağıtın.
2. Katılımcılardan bir kâğıt parçasına en çok sinirlerine dokunan bir kişilik niteliğini yazmalarını isteyin. Bu niteliğin özellikle kime ait olduğu önemli değildir!
3. Bu kâğıt parçasını dörde katlayın ve çemberin ortasına koyun (eğer bir kap veya şapka varsa bunu çemberin ortasına koyup, kullanabilirsiniz).
4. Kâğıtları karıştırın ve yapılacak işi söyleyin: Her katılımcı bir kâğıt çekecek ve çektiği kâğıtta yazan niteliği “aklayacak (temize çıkaracak)”.

Önceden bir “kötü” nitelik hazır edin ve örnek vermek için bunu nasıl aklayacağımızı düşünün. Eğer yönetici de çemberde ise ilk çekimi ve ilk “aklamayı” hemen yapar; ancak kendine güvenli olmalı ve iyi bir örnek oluşturmalıdır.

### **Örnek:**

“Yalan”. Burada önemli olan kişinin neden yalan söylediğidir. Belki geçmişte (çocukluğunda) doğru söylediği için acımasızca cezalandırılmıştır. Şimdi bilinçaltından başka hoş olmayan deneyimlerden kaçınmak istediği için yalan söylüyor. Kendi güvenliğinden emin hissedebileceği ve içinde olumlu yeni deneyimler edinebileceği ilişkiyi kurmak için yardıma ihtiyacı var. Belki de yalan değil; ama ilgi yoksunluğu nedeniyle söylediği hâyâl ürünleridir. Herkesin dinlediği hikâyeler anlattığı zaman, bu yoksunluk giderilir. İyi hâyâl gücü, yaratıcı işlerde kullanılabilir. Bu kişi için, kendisini gerçekleştirebileceği uğraşlar önerin.

Bundan sonra, yönetici herkesin sırayla çektiği niteliği aklamasını önerir. Katılımcı konuşmasını bitirdikten sonra çember içinden başkaları da (isteğe bağlı) “savunmaya” katılmaya davet edilebilir.

Her nitelik aklandıktan sonra yönetici, herkesi bu oyunun başarıyla oynanmasından dolayı tebrik eder. Yöneticinin gruba şu soruyu sorulması tavsiye edilir: “Grup şimdi kendini nasıl hissediyor?”

Katılımcılara yapılan iş hakkında hissettiklerini ifade etmek için fırsat vermek önemlidir. Çemberin havasını değiştirmesinin yanı sıra, bu bağ kurma oyunu, bulunamazmış gibi görünse bile olumlu olanı arama, olumlu tarafı görme becerisini de kazandırır. Kendine ve başkalarına karşı algımızı değiştirme sürecini başlatır.

**SORU:** Piter Stadyumu'nda izleyiciler önünde çemberler yapıldı. O zaman bunlara 2000 kişi katıldı. Bu kadar çok sayıda insanı nasıl iki yönetici idare edebildi?

Böyle kalabalık çember çalışmalarında iki ana yönetici kendilerini on kişilik bir (bazen iki) çembere yöneltirler. Buna odak grup denir.

Yönetici odak grupta katılımcıdan katılımcıya geçirilen mikrofondan gelen radyo yayını duyar. Böylece tartışmayı izleyip yönetirler.

Odak grup önde gelen kişilerin bir araya gelmesinden oluşmaz; farklı yaşta, statüde ve ırktan gelen kişilerden oluşur. Bazen özellikle böyle seçilirler, bazen de bu kendiliğinden böyle düşer.

Bu; fikirlerinin akışını izlemeye ve bir sonraki sorunun zamanın gelip gelmediğini ve onların içinde buldukları duruma göre bu sorunun nasıl sorulması gerektiğini anlamaya yardımcı olur.

Soruların ve senaryoların önceden aşağı yukarı açıkça belirlenmiş olması, iyi bir yöneticinin bunları aynen izlediği çok nadirdir. Odak gruba odaklanarak, hızla ve özgürce soruların akışını ve hatta bazen konuyu bile değiştirebiliriz; katılımcılarla birlikteyken soruları değiştiririz ve onlara onların kendi koşullarına göre yol gösteririz.

Ne de olsa her zaman koşullar değişir; insanlar, insanların birbiriyle kombinasyonu değişir ve bu bize tamamen yeni olanaklar açar. Neye erişmek istediğimize bağlı olarak, çembere göre uyarlanmalıyız; bazen katılımcılar arasında bağlantıda biraz pürüz çıkarmak için azıcık bükümler yaratırız veya bir dizi, - belki de çok hoş olmayan - sorular sorarız.

Bazen mahsus anlaşılmaz bir soru sorarız, onları kafa karışıklığı yanlış anlama durumuna getirmek için ve sonra yavaşça bu durumdan çıkarırız. Uzun süreli müşterilerimizden birisi çember içindeki tartışmanın Hollywood filmlerinden daha çok merak ve heyecan yarattığını itiraf etti.

Genellikle iki ana yöneticinin çemberler içinde moderatörleri olur. Moderatörler; katılımcılara çember kurallarına bağlı kalmaları ve bağ kurmaları için yardımcı olurlar. Ayrıca, birkaç yardımcı da çemberler arasında dolaşır ve akış dinamiğini, tespit ettikleri problemleri ya da tartışmanın gelişmesini rapor ederler. Çember moderatörlerini etkinlikten hemen önce hazırlarız. İki saat önce onları bağ kurma oyunları, çember kuralları ve çemberin içinde çalışması gereken duyarlılık ve sezgi konusunda eğitiriz. Yoksa önünüzde kaç tane çember olduğu fark etmez. Yöneticinin deneyimine göre bu beş tane, on tane ya da yüzlerce olabilir.

### **İdeal Yönetici Kimdir?**

**Yöneticinin mesleki ve kişisel yeterliği... Çember (yönetici yetiştirme çemberi) üyelerinin görüşlerinden:**

- Çember kurallarını aktarabilen ve kendisi bu kurallara uyarak örnek olabilendir.
- PhD'lerle ilgilenirken bile eşitliği savunandır.
- Konunun ve katılımcıların birbirine ilgisini destekler. Pek çok konuda geniş bilgiye sahiptir. Bilgilidir.
- Enerjiyi ve dinamikleri izler ve çemberin temposunu buna göre ayarlar.

- Zor durumlardan nasıl çıkacağı konusunda deneyimi, eğitimi ve gerekli becerileri vardır. Güzel tepki verir.
- Nazik, otoriter ve nüktelidir.
- İnce, özenli ve alçakgönüllüdür.
- İyi görünüşlü ve çekicidir.
- Kendi görüşlerini zorlamaz veya yargılamaz.
- Arabulucu, uzlaştırıcı ve bütünsel iletişim becerilerine sahip olmalı; yani katılımcılara aralarında bağ kurmaları için gerekli ortamı yaratabilmelidir. İçsel bir bağ kurma duygusu olmalı ve her katılımcı ile bağ kurabilmelidir.
- Herkesi sevmeli ve herkesin üzerine “bir sevgi ağı” atabilmelidir.

Eğer ideal yönetici olmaya ne kadar yakın olduğunuzu bilmek isterseniz, bizim yönetici yetiştirmede kullandığımız kendini değerlendirme formunu kullanabilirsiniz.

### KENDİNİ DEĞERLENDİRME FORMU

KRİTER	EVET / HAYIR	AÇIKLAMA
1. Bakımlı bir görünüşe sahip olma, görünür yerlerde bir sakatlık veya dövme olmaması		
2. Açık, rahat konuşabilme; diksiyonunda dinlemeyi ve anlamayı engelleyen bozukluklar olmaması		
3. Beden dili (gözler, duruş, hareketler, yüz ifadeleri ve mimikler)		
4. Çember yönetebilme (insanlarla çalışabilme) yeteneği		
A. Katılımcıların kurallara uymasına destek olur.		
B. Katılımcıları, görüşlerini açıklamaları için heveslendirir ve isteklendirir, iletişime yardımcı olacak ifadeler kullanır.		
C. Dinlemesini ve dinlediğini duymasını bilir.		
D. Her şeyi birleştirme ve tartışmayı özetleme yeteneği vardır.		
E. Dostluk, eşitlik, açık kalplilik ve içtenlik ortamı yaratır.		
F. Katılımcıları ortak bir karara veya ortak bir anlayışa yönlendirir.		
<b>Özet:</b> İyi bir yönetici olmak için neleri geliştirmeniz lâzım?		

### **Çemberin Temel Sırrı Nedir ve Çemberi Planlanan Sonuçlara Doğru Yönlendirmede Nasıl Başarılı Olabilirim?**

- Senaryolar, sorularla katılımcıları belli durumlarda tutacak biçimde tasarlanırlar. Onları problemlerden çıkararak çözümlere doğru götürmeyi hedeflerler. Bu belirli bir konu veya sosyal bir problem olabilir.

- Katılımcıların seçiminde; belli toplulukları ve sosyal grupları, uzmanları, konuyla ilgili kişisel bir geçmişi olan kişiler, kuramcılar ve uygulamacılar hesaba katılmalı ve hep beraber karşıtların bütünsel bağlantısında bir araya getirilmeliler.
- Her katılımcıya saygı gösterir; yetkin veya yetkin olmayan, çekici veya çekici olmayan arasında hiçbir ayırım yapmayız. Bizim için herkes eşit ve önemlidir. İnsanlar bunu hissederler ve onlar da bize aynı şekilde karşılık verirler.
- Çemberin amaca erişmek için her zaman yeterli kaynağı vardır. Yönetici yalnızca onların bunu farkına varmasına yardımcı olur. Eğer çember güç kaybederse yönetici onların arasındaki birliği güçlendirmek için çalışmaya başlar. Bunun sonucu olarak güçlü yeni kaynaklar ortaya çıkacaktır. Kısacası çembere güvenmeliyiz!
- Biz, her çember üyesinin ortak bir amacın peşine düşmede sorumlu, yeterli ve ilgili olduğu noktasından çalışırız. Kendi tarafından yerine getirilen beklentiler kanuna<sup>15</sup> göre katılımcılar bu amacı yerine getirmeye gayret gösterirler.
- Her birimizde doğuştan var olan birlik arzusu vardır. Bu kavramdan korkarız ve kapanırız, birbirimizden uzak durmaya çalışırız. Güven ve içtenlik bu gerçek arzumuzu ortaya çıkarır, bu çemberde olur.

Bu kadar çok cevabı görünce, çember yönetimi kolay gibi görünür. Tek yapmamız gereken kuralları öğrenmek ve tartışmayı iyi hazırlamaktır ve sonra bir şekilde her şey kendiliğinden olur ama ne yazık! Ne kadar istesek de kişi yalnızca bu kitabı okuyarak yönetici olamaz, yalnız ders kitabını okuyarak hekim olunamayacağı gibi. Doğal olarak cidden bu karşılaştırmayı yapamam ama yönetici çemberin basit bir üyesi değildir. Bu başka bir seviyedir ve buna ancak kendisi üzerinde belli bir çalışma ile erişir. Yalnız başına yapılamaz ama ancak onlarca ve yüzlerce çemberle çalışmış olan uzman kişilerin yardımı ile olur. Ancak iyi haber şudur; böyle insanlar var ve bildiklerini ve yapabildiklerini paylaşmaktan mutlu oluyorlar!

Ah Julia, okuyucularımızın bazıları burada iç çecekler. Bu harika olur. Ama eğer fiziksel çember toplantılarına katılmak mümkün olmazsa ne olacak? Eğer ortaklar, iş arkadaşları, aileler okyanuslarla birbirlerinden ayrılmışlarsa?

Evet, buna çaremiz var. Çemberlerimizi Google'de organize ediyoruz. Bugün bu çemberler için en iyi platform. Bedava ve 10 kişiye kadar video görüşmelerine imkân veriyor ve aynı anda da YouTube'de yayınlanabiliyor ve bu bize kayda alma imkânı da sağlıyor. Yayın yaparken yazışma yapmamanızı tavsiye ederiz, yazışma dikkât dağıtır ve bu da çemberi kırar.

---

<sup>15</sup> Meşhur Amerikalı sosyolog Robert Merton'un 1948'de tanımladığı kendi tarafından yerine getirilen öngörüler ve Pygmalion etkisine gönderme yapılmıştır.



## 7. SANAL ÇEMBERLER: KENDİNE HAS NİTELİKLERİ VE AVANTAJLARI

Çemberlerin kayda değer özelliklerinden bir tanesi de birleştirme etkisinin sadece fiziksel toplantılarla sınırlı kalmamasıdır. Bu birçok kez kanıtlanmıştır. İnternet sayesinde birçok insan çembere katılma ve bu sayede kişinin sesini her zaman duyurabildiği, fikrinin önemli olduğu, karşıt değil ama tüm resme katkıda bulunduğu iletişimasyonun yeni yöntemlerini keşfetme fırsatını bulduğu... dersem abartmış olmam. Buna ek olarak, bu asıl problemi çözmek için büyük bir fırsat. İş arkadaşlarımı evlilikten, sigarayı bırakmaya kadar kişisel meselelerinin üzerinde bir seri çalıştaylar düzenlerken izliyorum. Burada herkes çemberden bir cevap ve sıcaklık, neşe ve alınan kararı anında uygulama arzusu gibi önceden bilinmeyen bir doyum alabilir.

Sanal çemberlerin avantajları nelerdir? İlk başta, mesafeler konusunda kafa yormanıza gerek yok. Katılımcıları coğrafi konumlarına göre seçmenize gerek kalmaması size aklınıza gelebilecek her çeşit fikri bir araya getirme fırsatı verir. Farklı zaman dilimlerinden dolayı bazı güçlükler olabilir; ancak bu dünyanın farklı alanlarından üç veya dört ülkeden gelen insanlar için bile çok büyük problem yaratmaz. Moskova'daki evimde otururken, Amerika'nın Seattle, Ukrayna'nın Kiev, İsrail'in Hayfa ve hatta Goa'da yaşayan insanlarla sanal çemberde buluşabiliyordum.

Sanal çemberin bir diğer avantajı ise fiziksel engelli olup fiziksel bir buluşmaya katılamayanlar insanlar için bir imkân sunmasıdır. Bu arada, bazı insanlar için sanal iletişimasyon gerçek bir iyileştirici olabiliyor. Doğu İngiltere Üniversitesi'nde kişisel temastan kaçınan sosyal endişe bozukluklarına sahip insanların, fobileriyle başa çıkacakları bir metod geliştirdiler. Sanal eşlerle birçok senaryo üzerinde prova yapılması, gerçek buluşmayı kolaylaştırıyor. Bizim sanal çemberlerimiz aşırı utangaçlar veya alışkanlıkları sebebiyle dijital iletişimasyonu tercih edenler için büyük kolaylıktır.

Sanal çemberler sadece sınırlar ve zaman dilimleriyle ayrı kalmış insanlar için değildir. Kendi bölüm arkadaşlarınızla çok önemli bir proje hakkında bir toplantıyı pazar günü evinizden yapabilirsiniz. Diğer şehirlerde bulunan iş arkadaşlarınızla yeni haberleri paylaşmak ve motivasyonu artırmak için evinizden bir çember oluşturabilirsiniz. Bunların hepsi, yuvarlak masa ağını inanılmaz biçimde yararlı bir araç yapar: uygun herhangi bir yerde ve uygun herhangi bir zamanda bir çember kurabilirsiniz.

“Gerçek” çemberde hissedilen yakınlığın önemi tartışılmaz; ancak birçok özelliği sanal biçimde yapıldığı zaman bile korunur. Bazı durumlarda sanal çember katılımcıları yüz yüze oturularak yapılan fiziksel olanlardan bile daha güçlü izlenimler alır. Sanal çemberden bahsederken, hızlı bir internet bağlantısına ek olarak, fiziksel katılım hissine ulaşmak için başka koşullar gereklidir. Ancak onlardan bir önceki bölümlerde bahsedilmişti. Kısaca; sanal çember fiziksel bir çember gibi fonksiyon gösterir (Örnek: Bu noktaya kadar bu kitapta okuduğunuz her şey) artı internet eksi kâğıt tahtası... Gerisi kesinlikle aynı! Ana etmen başa odaklanmak ve çemberin kurallarına uymaktır ve kurallar her zaman aynıdır.

## Sanal Çemberlerin Özel Karakterleri

Ağın içindeki çemberi yönetirken ve hazırlarken neye odaklanmalıyız:

- Çizgi bir daire olmalıdır. Genelde monitör katılımcıları bir sıra hâlinde gösterir ancak onların kendilerini bir çember içinde hissetmeleri şarttır ve bu görev yönetici tarafından yapılır. Katılımcılar sırayla sanki çemberdeymiş gibi sorudan soruya konuşur. Çemberin serbestçe dönmesini sağlamak için yönünü soldan sağa veya sağdan sola olarak değiştirebilirsiniz.
- Katılımcıları alıştırmak için birçok yöntem vardır: Fiziksel çemberlerin başlangıcında oynanan enerji veren ve buzları kıran oyunlar ve egzersizler chat, video kamera gibi şeylerin yardımıyla sanal formata uyarlanabilir. Örnek olarak, katılımcıların ellerini yukarıya kaldırarak ve daha sonra gözlerini kapatıp fiziksel çemberin merkezine değil ama bağın belirleyicisi olarak görev yapan kameraya doğru ellerini indirdikleri “Merkezi Bul” parmak oyunu.
- İltifat oyunu veya daha entelektüel olanlar (çemberin içinde bir matematik problemi çözümü) ve katılımcıların rollerini önlerine yazdıkları maske veya şapka giyerek rol yapma oyunları.
- Birçok seçenek var. Video kliplerini kullanmak kolaydır. Bu dijital sosyal ağları kullanmanın avantajlarından biridir. Mesela, bir tartışma başlığını sunmak, motivasyonu arttırmak ve hatta kuralları hatırlatmak için videolar yararlı olabilir. Bu yöneticilerin gerçek bir toplantıda söylediklerinin bir kısmının sanal buluşma esnasında ekranda gösterilebilmesi mânâsına gelir.
- Fiziksel ve sanal çemberlerin farklı kombinasyonları vardır. Fiziksel bir çember, bir şehirde bir araya geldiğinde başarılı bir model kurulmuş olur ve diğer yerlerden gelen katılımcılar sanal olarak birleşirler. Tüm gruplar, fiziksel ve sanal olanlar monitörde belirir. Burada göz önüne alınması gereken şeyler, katılımcıların çokluğundan dolayı tartışmaların uzamasıdır. Sonuç olarak, sanal katılımcıların farklı bağlanma kaliteleri belirli uzamalara neden olabilir.
- İzleyici mevcudiyeti: Bu gerçek bir yuvarlak masada oluşmaz ama sanal izleyiciler; birlikte nasıl çalışılacağını ve etkileşim yapılacağını öğrenmemizin şart olduğu yeni bir kuvvet olmaya başlar. Öyle büyük bir potansiyeli vardır ki yeni bir integrâl televizyon formatı olabilir. Bunun yanında geniş izleyicileri etkileyecek eğitimsel birimleri yayınlaması için kullanılabilir.
- Sanal çember, yüksek ölçeklenebilirliğe sahiptir. İnternet üzerinden, aynı başlık üzerine birden çok tur yaratabilirsiniz ve daha sonra etkisine bakıp sonuçları kıyaslayabilirsiniz. Burada önemli nokta koordinasyondur.

## Sanal Çember Katılımcısının Hatırlaması Gereken Şey;

- Görünüş  
Güvenilir renklerin tercih edilmesi; çizgilerden, karelerden ve yayın esnasında dalgalanma yaratmaması için küçük baskılardan kaçınılması tavsiye edilir. Elbise düzenli, klasik ve açık boyun ve uzun kollu olmalıdır. Erkeklerin çembere katılmadan önce tıraş olmaları tavsiye olunur.
- Beden Dili  
Katılımcılar dik oturmalı, omuzları geriye doğru gerilmiş, hafifçe ileriye doğru eğik, sandalyenin içinde sallanmadan ve eller masanın üzerinde olmalı.
- Panelist Gibi Konuşmak

Tartışma boyunca soru-cevap masa tenisi oynamak yerine, sıcak bir atmosfer yaratmak için belirli bir tutku seviyesinde konuşmak önemlidir.

### **Sanal Bir Çemberi Yönetmek**

Fiziksel veya sanal bir çember genel olarak benzer araçları gerektirir: Bir başlık, bir tartışma senaryosuyla beraber bir yönetici ve katılımcılar... Buradaki en önemli fark; fiziksel mekân yerine, ihtiyacınız olan şeyin bir iletişim kanalı ve web cam ve mikrofonlara sahip bilgisayarlar olmasıdır. Esasen bir çember ağı, bir video konferanstır. Video konferans yapmak için birçok platform vardır ve hepsinin farklı özellikleri ve kapasiteleri vardır. Bol miktarda seçenek var; yapmanız gereken şey, bir arama motoru sorgulamaktır. Biz grubumuzda Google üzerindeki Hangout'u tercih ediyoruz. En kolay ara yüz olduğu iddia edilmez (diğer tüm Google uygulamaları gibi) ancak bir kez denedikten sonra ona çabuk bir şekilde alışılırsınız. Avantajları: 15 katılımcıya kadar, istikrarlı bir bağlantı ve canlı yayın ve etkinliği You Tube'a kayıt etme tercihi. Bu basitçe sanal bir tartışma için ihtiyacınız olan her şeydir.

Videonun genel planı, genellikle bir çemberdir. Etkinlik topluma açıldığı zaman, bir organizatör kendi web sitelerinde veya sosyal ağlarda duyurusunu yapar. Sanal Yuvarlak masanın başlığını, tarihini, zamanını ve yayın yapılacak sitenin linkini sunar. Katılımcılar hâlâ toplanmadıysa bu da bildirilir. Eğer biri, konu hakkında bir şey söyleyecekse konuk konuşmacı olarak katılmak için bir davet alır. Diğer tüm ilgili taraflar etkinliği canlı izleyebilir.

Eğer çember içsel kullanım içinse ve izleyicileri kapsamıyorsa katılımcılara bildiriler mail, Skype veya telefon vasıtasıyla yollar. Belirlenen zamanda, herkes video konferansına bağlanır ve varsa izleyiciler de. Tartışma, çemberin bir önceki bölümlerde detaylı biçimde açıklanan genel protokolünü takip eder.

İzleyiciler, sohbet bölümünde düşüncelerini ve tecrübelerini paylaşabilir. Daha geniş katılımcılara sahip sanal yuvarlak masa için aynı görüşe sahip kişilerin tüm topluluğu olacak özel internet portalı yaratabilirsiniz. Arkadaşlarımız; tartışma başlıklarını, duyuruları, değerlendirmeleri ve izlenimleri ve aynı zamanda her aktivitenin arşivlenmiş kayıtlarını postaladığımız krugi.tv adında bir portal oluşturdu.

### **Yuvarlak Masa Çemberi**

Krugi.tv projesi 2012 sonbaharında farklı şehirlerden gelen bir grup hevesli insan tarafından yuvarlak masalarda fikir alışverişinde bulunmak için kurulan bir platformdur. Gitgide, dünyanın farklı bölümlerinden gelen birtakım insanın katılımıyla şu anda yuvarlak masa fikrinin mümkün olan tüm seviyelerdeki hazırlık, işbirliği ve tanıtımını yapan 100'den fazla katılımcı var.

Krugi.tv; yuvarlak masa gibi basit bir aracın yardımıyla zor sorulara cevaplar arayıp bulan, toplumu ve insanlığı rahatsız eden acil problemleri ele alan açık bir topluluktur. Projenin amacı; birlik için olan kolektif akli ve kararlılığı kullanarak, herkese mutluluk ve ahenk getirmek.

<http://www.krugi.tv>, internet sitesinde, bunun nasıl işlediğini görebilir ve amacınıza ulaşmanız için gereken araçları alabilirsiniz. Sanal bir yuvarlak masayı Hangout kullanarak organize etmenin ayrıntılı talimatı burada bulunabilir.

Hangout ile bir yuvarlak masa kurmak isterseniz, yalnızca Google'a kayıt olmanız yeterli. Yuvarlak metoda başlamak için sanal format çok iyi bir yoldur. Bir yuvarlak masa düzenlemek için, en azından iki katılımcıya ihtiyacınız olur, onları canlı şekilde davet edersiniz ve kurallar hakkında konuşursunuz. Birçoğu için bu fiziksel bir görüşmeden çok daha rahattır. Genelde, anahtar formatta değil; ama doğru komünikasyonda ve amaç ise farklılıkları bir kenara bırakarak hep birlikte bir karara varmaktır.

### **Gerekli İpuçları**

1. Güvenilir bir internet bağlantısı kullanın ( tercihen kablolu).
2. Video oturumu sırasında sessiz bir ortamda olduğunuza emin olun.
3. İyi ışıklandırma ( karanlıkta oturmayın).
4. Mikrofonun sesini ayarlayın.
5. Bilgisayarınız eko yapıyorsa, kulaklık takın.
6. Arka planınızı kontrol edin (temiz bir duvar olmasına dikkât edin).
7. Jestler orta dereceli olmalı, ölçülü oturulmalı. Kameranın önünde sandalye üzerinde dönülmemeli.

## 8. DENEYİMLİ YÖNETİCİLERİN CEVAPLARI

**Soru: İlk olarak negatif bir fikri açıklayan ve daha sonra onun karşıt görüşünü sunmayı alışkanlık hâline getirmiş insanlar var. Bu tip tartışmalar çemberin üyeleri için zararlıdır. Ancak bunu yapanlar kendilerini bu yolla daha kolay ifâde ettiklerini söylüyorlar. Bununla nasıl başa çıkmalıyız?**

Cevap: Bu bizim bencil alışkanlığımız. İnsanların arasındaki doğru bağlantıda bizi kendi içgüdülerimizin üzerine çıkarıp birbirimize empati ve anlayış ile insan gibi davranmamızı sağlayacak bir kuvveti bulmaya çalışıyoruz. Bu yüzden burada çatışmaya yer yok. Sonunda, kimse tamamıyla doğru değil ve herkes her zaman bir parça doğru ancak bizler benzer olanı değil ama farklı olanı görmeye alıştık ve bu da bizi ortak bir paydaya getirmekten alıkoyar.

İnsanların tartışmalara alışık olduğunu anlıyoruz. Bu nedenle, insanları integrâl bir bakış açısına doğru yöneltmek ve ortak bir amaca ulaşmak için onlara eleştirinin, çatışmanın ve tartışmanın ne kadar dezavantajımıza olduğunu göstermek gereklidir. Münazara? Evet. Ancak bu düşmana zarar vermek yerine, birleştirmeyi ve tamamlamayı hedeflemelidir. Bir kişi düşündüğüme tamamen zıt bir şey söyleyebilir; ancak benim onu kendi görüşüme bir tamamlayıcı olarak kabul etmem gerekir. Birkaç ufak çaba gösterdikten sonra, birdenbire onun bakış açısının integrâl bir dünyada başarılı bir şekilde benimkiyle etkileşebileceğini fark etmeye başladım! Daha sonra tartışmanın ne hakkında olduğu netleşir ama pozitif bir biçimde.

Ne olursa olsun karşıtlık olmamalıdır! Şekil her zaman pozitif olmalıdır! Ekleme devam edin ve sadece her yeni entegre olmuş resme ekleyin. Hiçbir tartışmaya, çatışmaya ve münakaşaya girmeyin. Eğer biri bir şey dediye ve ben bunu daha iyi yapacağımızı inanıyorsam şöyle söylemeliyim: “İş arkadaşımın söylediğine ekleme yaparak, inanıyorum ki bunu daha da iyi yapabiliriz.” Bu arada, daha ilerlemiş bir safhada, 10 daire sonunda, aynı gruptaki katılımcılar belirli bir ölçüde birliği edindikleri zaman, onlara her çeşit negatif, birbirlerinin görüşlerine karşıt öneriler sunabiliriz ve böylece çemberin bu karşıt görüşleri nasıl değiştirdiğini ve birliğe daha çok güç eklemeye başladığını göreceğiz ama başlangıçta gruba bunu denemesi için izin verilmemelidir!

**Soru: Eğer Çemberin İçindeki Biri Diğer Katılımcılarla Kuvvetli Bir Biçimde Uyuşmuyorsa...**

Cevap: Hepimiz, mümkün olan tüm anlayış ve destek ile ona şunu söyleyebiliriz: “Sevgili Ahmet, görüyoruz ki bize bu konuda katılmıyorsun; ancak şu anda senin bu karşıt görüşünü bir kenara bırakıyoruz. Tüm yaşamın boyunca ailen, okulun, medyanın etkisi altındaydın ve bu çevrede bu konu hakkında kuvvetli bir fikir oluşturdu. Ancak şimdilik onu önemsiz olarak kabul ediyoruz. Onun yerine, bizim fikrimizin en arzulu avukatı olmaya çalış. Senden; başkalarını bizim fikrimizin, gördüğümüz geleceğin tek doğru ve şu an elimizde olanlar içindeki en uygun olduğuna ikna etmeni istiyoruz. Bu durumda bir şey kaybetmeyeceksin, bu sadece bir oyun. Bunu dene ve gör bakalım, basitçe, yeni vizyonlara adapte olup ve onlarla hemfikir olabilecek misin? ” Ve ona bunu yapması için zaman veririz, ona birkaç tavsiyede bulunuruz ve o da bunu yapar. Bunun işe yaramadığını düşünüyorsanız, “bebek değiştirme” oyununu oynamayı teklif edin.

Kişinin her zaman pozitif bir dalgaya doğru ahenk içinde olmasını sağlarız; defansif değil, ihtilafa değil ama her zaman hemfikir olmaya – onu katılımcıların ulaşmasını istediğimiz bir safhaya

yükseltmek için. Çok uç bir durumda, agresif katılımcıyı çemberin dışına alın ve onun belirli bir mesafeden izlemesini sağlayın. Sonuçta, insanları daha ne kadar eleştirebilir ki? Sanki onlar hiçbir şey anlamıyorlar ve o her şeyi biliyormuş gibi? Ve daha sonra kişi kendini yalnız hissetmeye başlar. Neden onlar bunu yapma becerisine sahipler ve o değil? Kıskançlık oyununa girer ve pozitif bir kuvvet olarak hizmet eder.

**Soru: Çemberin içinde öyle zamanlar oluyor ki bazı kişiler, kişisel karakterleriyle başa çıkamıyorlar. Onlarla ne yapabiliriz?**

Cevap: Ona şunu söylemeye çalışırsınız: “Bugün gerçekten bağlanmış hissediyorsun. Şöyle yapalım; sana 10 dakika verelim. İlk 5 dakikada tüm negatifliği sisteminden atıyorsun ve kalan beş dakika da ise sadece pozitiflikten bahsediyorsun, tamamen zıt bir yönde. Hem fikir miyiz? Haydi başla!”

**Soru: Çemberin içinde başına gelenlerle başa çıkamayan, hislerin altında ezilen ve genelde tükenen aşırı derecede hassas kişilerle nasıl başa çıkacağız? Onları yakalayıp koltuklarına geri mi yollamalıyız?**

Cevap: Bunu yapmamak daha iyidir. Eğer bu şekilde bir gerilim tecrübe ederlerse ve çemberin içindeki integrâl kuvvetin kümülatif etkisini tolere edemezlerse gitmelerine izin verin.

Bu tür insanları davet etmeden önce, onlara adil bir uyarı vermek daha doğru olur: Dayanılmaz olduğunu hissettiğiniz an kalkın ve oradan uzaklaşın. Çıkın ve temiz hava alın ve geri dönün. Gözlemci olmayı seçebilirsiniz. Oturun ve kıskanın – onların yapabildiklerini ve sizin yapamadıklarınızı... Kıskançlık, çok ciddi yardımcı bir kuvvettir; özellikle kişi başkalarının çok iyi iletişim kurduğunu görürse ve ilham almış olarak hissederse...

**Soru: Bazen bir proje yüklendiğimizde ortak bir anlaşmaya gelemeyiz. Daha sonra probleme çözüm bulmak için yuvarlak masa yaparız. Bu tür genel buluşmaları çemberin içinde nadiren de olsa yapmak yararlı olur mu?**

Cevap: Tabii ki! Dostlarımız, eşlerimiz ve çember metodunun takipçileri bunları yapıyorlar:

- Pazartesileri sabahı haftalık “şarj yuvarlak masaları”, çemberin amacı hafta sonundan sonra takımı çalışma safhasına hafta sonu boyunca başına gelen güzel şeyleri – ofis dışında edinilen sıcaklığı, ilhamı ve tecrübeyi aktararak geri döndürmek...
- Haftalık kreatif brifingler (işleyişi ve sonuçları ilerletecek çemberden en iyi fikirler)
- Sabah-akşam yuvarlak masa brifingleri (gün içindeki ruh hâlini kurmak veya günlük aktiviteleri özetlemek). Bu durumda, bir taşla dört kuş vuruyorsunuz- bilgi vermek, eğitmek, motivasyon ve takım üyelerinden veya iş arkadaşlarından geribildirim toplamak).
- Çember içinde yeni ilgi çekici eğitimsel bilgi okumak ve sonrasında münazara etmek... Bilginin özümlemesi oranı % 90’dır diğer sunum biçimlerindeki % 25orana göre.
- Belirli bir meselenin üzerinde karar vermek için çemberin tavsiyeleri ve fikirlerini almak ve yüksek seviye bir etkileşimle mesele üzerinde ortak bir kararı uygulayabilmek...

- Eşlerle, müşterilerle, odak gruplarıyla üç aylık çemberler (ürün ve hizmetlerin gelişmesi için çok önemli)
- Takım çalışmasını geliştiren birlik oyunları
- Göze hoş gelen birlik gelenekleri... Mesela, her takım üyesine veya tüm takıma günün sonunda yuvarlak masa iltifatları veya çember içindeki grup için önemli olan bir şeyin izlenimlerini bir çay molasında paylaşmak.

**Soru: Ortak bir karara varmak istiyorsak birilerinin mutlaka fikrini iptal etmesi, değiştirmesi veya çoğunluğa uyması gerekiyor. Bu zayıf sonuçlara neden olur mu? Sonunda, çemberin liderler tarafından etkileneceği tehlikesi var. Ve kişi aynı zamanda kolektif karara odaklanarak, kendi kişisel görüşünü muhafaza edebilir mi?**

Cevap: Evet, bu göz korkutucu iki yönlü bir mekanizmadır. Bir yandan, tüm sorular bir konsensusa ulaşmayı aramalı, diğer bir yandan prensiplerinize yapışmalısınız. Kimse sizden korkak tavuk gibi davranmanızı ve anında diğer fikirleri kabul etmenizi veya birbirinizi savunmaktan korkmanızı beklemiyor. Eğer herkes kendisini başkalarının önünde iptal ederse içinde iyinin olma olasılığı çok düşük olur. Bu nedenle, her zaman orta çizgiye yapışma arzusunda olmalıyız- solda, net, zor bir iş kararı vermeliyiz ve sağda ise takımla tamamen birlik ve dengeye gelme arzusuna sahibiz. Bundan sonra doğru sonuca ulaşırız; insanlık için iyi ve iş çözümü için doğru...

**Soru: Çemberin içinde inanılmaz derecede iyi ve çok verimli hissediyoruz. Bu alışkanlık hâline gelir mi ve çemberlerin içinde sırf keyif almak için oturur muyuz?**

Cevap: Çok sık biçimde tekrar etmek gerekli değil. Rutine biner ve sıradan ve sıkıcı olmaya başlar. Haftada 2-3 kere ve birer saat yeterlidir ve geri kalan zamanda münazaradaki aynı integrâl seviyeyi korumaya, çemberin kurallarını günlük iletişimimizde kullanmaya çalışmamız şarttır. Konuşmalarda; eleştiri yapmak yok, tartışmak yok, bir öncekinin fikrine eklemek var ve ortak bir sonuca ulaşmak var.

**Soru: Çemberlerdeki ilk integrâl münazaralardan sonra, bu yöntemi kullanan insanlar, bu metodun onları daha bencil yaptığını iddia ediyorlar. Bu doğru mu?**

Cevap: Hayır, değil. Sadece bunun farkındalığına varıyorlar ve bu kesinlikle mükemmeldir. Bundan korkmayın. Ters bir olay, durum olmayacak veya depresyona girmeyeceksiniz. Ancak ayrı kişisel benlerimizin nasıl kolektiften az olduğunu ve kendi aramızda birlik olmanın büyük ihtiyacını hissetmeye ve anlamaya başlayacaksınız.

**Soru: Topluluk yuvarlak masası bir tür şov ve temelde insanlar başkalarının yuvarlak masada problemlerini nasıl çözdüklerini izlemeye geliyorlar. Ancak kavga ve tartışma olmayınca sıkıcı gözüküyor. Bunları nasıl diğer talk şovlar gibi heyecanlı hale getiririz?**

Cevap: Israr ediyoruz: Çemberde sadece pozitif biçimde iletişim kurabiliyoruz. Kimse kimseye karşı gelmiyor, bağırma ve tartışma yok. Eğer bunu kabul etmiyorsanız kendinize şov işindeki kurallara göre bir talk şov hazırlayın. Biz sadece bir şey biliyoruz- hiçbir problem tartışarak çözülmez. Tüm sorunlar her zaman işbirliğiyle çözülür ve izleyicilerin nasıl hissettiği önemli değil,

uyuklasalar dahi. Önemli olan çemberin içine katılanların birliğe ulaşmaları ve uyuklayan izleyiciler dâhil toplumun problemlerine bir çözüm getirmeleri.

**Soru: Çemberdeki en önemli elementlerden birinin, tecrübelerin paylaşımı olduğunu anladım. Ancak insanlar her zaman bunları paylaşmaya hazır değiller. Her çember sonrasında izlenimleri paylaşmak gerekli mi?**

Cevap: Aslında insanlar birbirlerini önceden tanıımıyorsa çember'in içinde dikkâtlıce otururlar, meseleye eklemeye bulunurlar; çünkü sessiz kalarak kendilerini huzursuz hissederler. Bu durumda, beklememiz gerekir, onlara baskı yapmayın tecrübelerini paylaşmaları için. Şu anda bunu yapamazlar. Kendilerini ortak bir anlayışa gelmenin sıcaklığı ve mutluluğu hissedene kadar bekleyin ve daha sonra kalbi açmanın zamanıdır.

**Soru: Çemberde insanlar sıcaklığı hissediyor ve açılıyor- sanki kalplerini soyuyorlarmış gibi. Ancak buluşmadan sonra ( özellikle bu erkekler için geçerli) birdenbire panik oluyorlar: Bu onların başına nasıl geldi? Gardlarının düşmesine nasıl izin verdiler? Sonuçta toplumun önyargısı gerçek bir adamın içine kapanık, sessiz, sadece kendine güven duyması şeklindedir. Ne yapmamız gerek? Belki de katılımcılara böyle bir etkinin olacağını ve korkmamaları gerektiğini söylemek gerekir... Veya birkaç yeni talimat verebilir misiniz?**

Cevap: Bu anlaşılır bir durum. Grup birbirine güvenmiyorsa eğer ve istenilen anlayış ve destek seviyesine gelmediyse onları başkalarının önünde soyunmaya zorlamış gibi görünürsünüz ve onlar tamamen korumasızdır. Bu iyi değil. Amacımız onları tersyüz yapmak değil; ama onlara iletişim kurmanın, problemleri çözmenin tamamen farklı bir yolu olduğunu göstermek: Bulmacanın parçalarını toplamak, onları yüzleştirmek, tartışmak, münakaşa yerine birbirlerine eklemek... Sınırın nerede olması gerektiğini net bir biçimde hissetmeli ve onu geçmemeliyiz. Genel olarak bu çemberi yöneten moderatöre bağlıdır.

**Soru: Farklı seviyelerde bütünsel eğitim almış insanları bir çemberde nasıl toplayacağız? İleri seviyede olanlar yeni gelenlerin kuralları bozmasından veya istedikleri gibi davranmamalarından dolayı rahatsız olabilir.**

Cevap: Eğer ortak kurulum doğru yapıldıysa, insanların seviyeleri arasında bir fark olmamalıdır. Sonunda, çemberin kurallarının gücü herkesin kapasitesine göre en iyisini ortaya koymasını sağlar ve herkes birbirini tamamlar. Daha düşük seviyede olanların , “çocuksu” çabaları, gruba daha fazla güç katar. Sonuçta niceliksel ve niteliksel güçler vardır ve çember onların karşılıklı eklentisidir. Eskilere göre daha ilginç ve karlı bir nokta daha: Eğer grup birlikte hareket ederse, yeni gelenin kelimelerinde kendisinde duymadıklarını duymaya başlar. Bu yüzden farklı seviyelerdeki insanları karıştırmaktan korkmayın: **Çemberde herkes eşit derecede önemlidir!**