

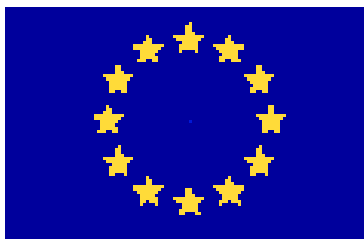


Azerbaijan
Civil Society Strengthening Programme
Training Courses

Managing Staff and Volunteers for CSOs

Course Toolkit

Baku 2011



This project is funded by the European Union

This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents of this document are the sole responsibility of Management Centre and Centre for Economic and Social Development and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union."

Course Objectives

- Define different ways of thinking creatively and strategically
- Explain different approaches to strategic and creative thinking
- Apply tools in strategic and creative thinking
- Understand and appreciate environmental context for strategy development
- Apply models and tools in strategic planning

Kursun Amaçları

- Yaratıcı bir stratejik düşünmenin farklı yollarını tanımlayabilecek
- Yaratıcı ve stratejik düşünce hakkındaki farklı yaklaşımları açıklayabilecek
- Yaratıcı ve stratejik düşünce konularındaki metodları kullanabilecek
- Strateji gelişimi için ortamı anlamamanın önemli olduğunu kavrayabilecek ve önemini anlayabilecek
- Stratejik planlama modellerini ve metodlarını uygulayabilecektir.

Glossary of Key Terms

Thinking	- To have a particular opinion, idea or belief in something - To use ones mind actively to form connected ideas
Creative Thinking	- The use of ideas or imagination to create something - Opening of the mind to consider all possibilities - Changing thinking to change actions
Approaches	- ideas or actions intended to deal with a problem or situation: "his approach to every problem is..."
Risk	- Creativity requires thinking differently which can be risky, some people may be threatened or nervous about 'thinking outside the box' which may lead to failure
Problem focused approach	- Think clearly about a problem - Generate options - Think critically to select best option
Vision focused approach	- Building on past successes, developing confidence and inspiring a vision for a better future
System	- A set of elements joined together to make a complex whole
Systems thinking	- A powerful problem-solving tool - Simplifies complexity in different ways but focussing on understanding the whole not on detail - Captures flow, movement and dynamics
Rich Picture	- Drawing a picture to map human systems which involve multiple relationships, providing a rich amount of information in easily digestible form
Strategic thinking	- Having a vision for the future rooted in an understanding of the past, understanding the bigger picture, understanding what is happening on the ground, challenging conventional wisdom whilst constructing a future that might be
Changing environment	- The independent and autonomous role of NGOs is dependant on an environment that is conducive to their development. In recent years donor harmonisation proposals and the Counter terrorism measures have all changed the environment within which NGOs are functioning
Strategy Formation	- A focused strategic planning process designed to enhance overall performance and improve capability of delivery in a rapidly changing NGO environment
Intended strategy	- Refers to strategic goals
Deliberate Strategy	- Those intentions that actually happened in practice
Unrealised strategy	- Intentions which for whatever reason were never translated into action

Anahtar Terimler Sözlüğü

Düşünme	- Bir şey hakkında belli bir görüş, fikir veya inanca sahip olmak - Birbiriyle bağlantılı fikirler oluşturmak için zihni etkin bir şekilde kullanmak
Yaratıcı Düşünme	- Bir şey yaratmak için fikir veya hayal gücünü kullanmak - Bütün olasılıkları düşünebilmek için zihnin açılması - Eylemleri değiştirmek için düşünme biçimini değiştirmek
Yaklaşımlar	- bir sorun veya durumla başa çıkmak için oluşturulan fikir veya eylemler: "her soruna yaklaşımı..."
Risk	- Yaratıcılık farklı düşünmeyi gerektirdiğinden riskli olabilir; bazı insanlar "şablonun dışında düşünme" karşısında kendilerini tehdit altında veya gergin hissedebilir ve bu da başarısızlığa yol açabilir
Sorun odaklı yaklaşım	- Bir sorunu enine boyuna düşünün - Seçenekler üretin - En iyi seçeneği seçmek için eleştirel düşünün
Vizyon odaklı yaklaşım	- Geçmiş başarılarından yola çıkarak özgüven oluşturmak ve daha iyi bir gelecek için bir vizyon için esin kaynağı olmak
Sistem	- Karmaşık bir bütünü oluşturmak amacıyla bir araya getirilmiş bir dizi unsur
Sistemlerle Düşünme	- Güçlü bir sorun çözme aracı - Farklı biçimlerde karmaşıklığı basitleştirirken ayrıntıya değil, bütünü anlamaya odaklı - Gidişat, devrim ve dinamikleri denetler
Zengin resim	- Çoklu ilişkilere dayalı insan sistemlerini haritalandırmak/şemalandırmak için bir resim çizerek kolaylıkla anlaşılabilir bir biçimde kapsamlı ve çok bilgiyi ortaya koyan
Stratejik düşünme	- Geçmişini anlayarak gelecek için bir vizyon oluşturulması, resmin bütünü anlamak, zeminde neler olduğunu anlamak, oluşabilecek geleceği oluştururken geleneksel düşünce biçimine (akıl) karşı çıkmak
Değişken çevre	- STÖlerin bağımsız ve özerk rolü, gelişimlerine yardımcı olan bir çevreye bağlıdır. Son yıllarda başışçı uyumlandırma önergeleri ve terörizm karşıtı önlemler STÖlerin faaliyet gösterdiği ortamı değiştirmiştir.
Strateji oluşumu	- Hızla değişen bir STÖ ortamında genel performansı artırmaya ve gerçekleştirme becerisini geliştirmeye yönelik tasarlanmış odaklı stratejik planlama süreci
Hedeflenen strateji	- Stratejik hedefler kastedilmektedir
Gerçekleşen Strateji	- Uygulama sonucunda gerçekleşen niyetler
Gerçekleşmeyen Strateji	- Sebebi ne olursa olsun hiç eyleme dökülemeyen niyetler

Emergent Strategy	- Organisational responses to changes in the external environment which were not anticipated, which created opportunities
Realised strategy	- The combination of the deliberate strategy and emergent strategy and actually implemented
Strategic Learning	- Recognition by managers of the importance of learning from experience of what happened and why in order that future intended strategies can be better formulated

Ortaya çıkan strateji	- Dış ortamda meydana gelen ve beklenmeyen, ancak fırsatlar yaratan değişimlere karşı örgütsel tepkiler
Uygulanan Strateji	- Gerçekleşen strateji ile ortaya çıkan stratejinin birleşimi olup uygulanan strateji
Stratejik Öğrenme	- Gelecekte, arzulanan stratejilerin daha iyi oluşturulması için neyin neden gerçekleştiği tecrübesinden öğrenmenin öneminin yöneticiler tarafından anlaşılması

Session One

Home Group Responsibilities

You will be a member of a home group for the duration of the workshop

Home group members should agree a name for their group

During each day the home group members should check with each other to ensure that no-one is experiencing language or other practical problems. If they are, these should be raised with the facilitator

At the end of each day, each home group should meet for 15 minutes to discuss the following:

- What went well today?
- What could have been better?
- Suggestions for the remainder of the workshop

Each Home Group should select one member to represent the group's views to the facilitators at the End -of- Day Review meeting. This meeting will take approximately 15 minutes. A different representative should be selected each day.

Time keeping

In addition on a rota basis, each of the home groups will have the responsibility for ensuring that facilitators and participants keep to time during the sessions and breaks.

Review

On the morning following your groups 'duty day', group members will be expected to start the day with an energiser exercise and provide a participatory review of the previous days learning. The review should be fun, involve all participants and take no more than 10 minutes.

	Wednesday	Thursday	Friday
Energiser and review of previous day		Group 1	Group 2
Time keeping	Group 1	Group 2	Group 1
End of day home group	All Groups	All Groups	
Review meeting with Facilitator	One representative from each group	One representative from each group	

Çalışma Gruplarının Sorumlulukları

Seminer boyunca bir gurubun üyesi olacaksınız.
Grup üyeleri, grupları için bir isim konusunda anlaşmalıdır.

Grup üyeleri çalışmaların her gününde birbirleriyle irtibat halinde olup, kimsenin dil yada başka problemler yaşamadığından emin olmalıdır. Eğer problem sözkonusu olursa, bu organizatörlere/eğitmenlere bildirilmelidir.

Her günün sonunda, her grup 15 dakikalığına oturup aşağıdakileri tartışmalıdır
Bugün iyi giden neydi?

Daha iyi olabilecek birşey var mıydı?

Çalışmanın (seminerin) geri kalan kısmı için öneriler

Her grup aralarından, gün sonu toplantılarında, grup görüşlerini eğitime/organizatöre bildirecek bir kişiyi seçecek. Bu toplantılar aşağı yukarı 15 dakika sürer. Her gün farklı bir temsilci seçilmelidir.

Zaman Tutanağı

Ek olarak, rotasyon şeklinde, gruplar eğitmenlerin ve katılımcıların seminer ve aralar boyunca zamana uygun olarak hareket etmelerine dikkat edecek ve bunun sorumluluğunda olacak.

Gözden Geçirme

Gurubunuzun 'görev günü' sonrası sabahı, grup üyelerinin güne bir 'ısınma hareketi' ile başlamaları ve herkesin katılabileceği şekilde önceki gün öğrenilenlerin gözden geçirmeleri beklenir. Bu gözden geçirme (tekrar) eğlenceli olmalıdır, herkesi dahil etmeli ve en fazla 10 dakika sürmelidir.

	Cuma	Cumartesi	Pazar
Isınma hareketi ve önceki gün tekrarı		Gurup 1	Gurup 2
Zaman tutanağı	Gurup 1	Gurup 2	Gurup 1
Gün sonu Gurubu	Bütün Gruplar	Bütün Gruplar	
Eğitmen ile gözden geçirme Toplantısı	Her gurubdan bir temsilci	Her gurubdan bir temsilci	

Session Two

Readings

1. What is thinking?

- To have a particular opinion, idea or belief about something
- To use one's mind actively to form connected ideas

Left Brain vs. Right Brain

How our minds work – left brain/right brain

- Left brain – logical, rational and sequential thought - 'hard' approaches based on brain's ability to analyse
- Right brain – intuitive, emotional and associative processes – 'soft' approaches based on the brain's ability to be intuitive

Creative Thinking

As civil society develops in different regions around the world, unpredictable and frequently unfavourable environments represent major challenges to the diverse civil society organisations (CSOs) that are emerging in this sector. They are required to respond within contexts of political and economic instability and to the upheavals brought about by crisis and conflict. CSOs are also required to adapt to new bodies of knowledge and development targets, whether this is gender mainstreaming, participation, HIV/AIDS or the Millennium Development Goals (MDGs), even if these are not part of their mission and may be beyond their existing capacities.

Organisations need a creative approach to handle increasing complexity

Creativity can enable you to see beyond the accepted, usual, normal ways of acting and behaving – in order to find a better, more effective way of achieving the results you need.

Creativity involves

- The use of ideas or imagination to create something
- Opening your mind to consider all possibilities
- Changed thinking leading to changed actions

İkinci Oturum

Okuma

1. Düşünme nedir?

T

- Bir şey hakkında belli bir görüş, fikir veya inanca sahip olmak
- Birbiriyle bağlantılı fikirler oluşturmak için zihni etkin bir şekilde kullanmak

Sol Beyin ve Sağ Beyin

– sol beyin/sağ beyin

- Sol beyin – mantıklı, akılcı ve dizesel düşünce – beynin tahlil yeteneğine bağlı olarak 'sert' yaklaşımlar
- Sağ beyin – sezgisel, duygusal ve birleşmeli süreçler – beynin sezgisel olma yeteneğine bağlı olarak 'yumuşak' yaklaşımlar

Yaratıcı Düşünme

Dünyanın değişik yerlerinde sivil toplum geliştikçe, önceden tahmin edilemeyen ve genel olarak olumsuz ortamlar, bu sektörde ortaya çıkan farklı sivil toplum örgütlerinin (STÖler) karşısına ciddi zorluklar çıkarmaktadır. Siyasi ve ekonomik istikrarsızlığın, ve kriz ile çatışmanın yol açtığı büyük değişimlerin egemen olduğu koşullar içinde tepki vermek zorunda kalmaktadırlar. STÖlerden, kendi misyonlarının bir parçası olmasa ve mevcut kapasitelerinin üstünde olsa bile cinsiyet sorunlarını çözmek, katılım, HIV/AIDS, veya Milenyum Kalkınma Hedefleri (MKH) gibi konularda yeni bilgi kuruluşlarına ve kalkınma hedeflerine uyum sağlamaları beklenmektedir.

Giderek artan karmaşıklıkla başa çıkabilmek için örgütlerin yaratıcı bir yaklaşıma ihtiyacı var.

Yaratıcılık ihtiyacınız olan sonuçlara ulaşmak için daha iyi ve daha etkin bir yöntemi bulmanız için Kabul edilen, yaygın, olağan eylem ve davranış biçimlerinden fazlasını görebilmenizi sağlayabilir.

Yaratıcılığın gerekleri

- Bir şey yaratmak için fikir veya hayal gücünü kullanmak
- Bütün olasılıkları düşünebilmek için zihnin açılması
- Değişen düşünme biçiminin değişik eylemlere yol açması

2. Approaches to creative thinking

Edward de Bono- Six Thinking Hats

We have said that unstructured thinking can be emotional, confusing and unhelpful. Without a framework, creative thinking jumps around, and it is difficult to reach a resolution. Edward de Bono's 'Six hats' thinking systems argues that there are other ways of thinking that can, with discipline, be used effectively and in a more creative way than the classical adversarial approach. It suggests that there are six basic types of thinking represented by six coloured hats. Each mode, type or hat can be used at different points in a thinking process to limit the boundaries of thought.

Each of the colours of the hat has some connection to an image to aid memory of the type of thinking. The six hats are as follows (De Bono E, 1991):-



White suggests paper. The white hat concerns information. When we wear the white hat, we ask the following kinds of questions: 'What **information do we have?**'; 'What information **do we need?**'; '**What question should we be asking?**' The white hat is used to direct attention to available or missing information.

Red Hat



Red suggests fire and warmth. The red hat is to do with feelings, **intuition, and emotions. You may not know the reasons why you like something**, or why you do not like something. When the red hat is in use, you have the opportunity to put forward your feelings and intuitions without any explanation at all. Your feelings exist, and the red hat gives you permission to put those feelings forward.

Black Hat



This is probably the most useful hat. It is certainly the hat that is most often used. Black reminds us of a judge's robes. The black hat is for **caution. The black hat stops us from doing things that may be harmful.** The black hat points out the **risks**, and why something may not work. Without the black hat we would be in trouble all the time. However, the black hat should not be over-used, as over-caution may be dangerous.

2. Yaratıcı düşünmeye yaklaşımlar

Edward de Bono- Altı Düşünme Şapkası

Belli bir yapıya dayanmayan düşünmenin duygusal, kafa karıştırıcı ve yararsız olabileceğini daha önce söylemiştik. Belli bir yapıya dayanmayan yaratıcı düşünme oradan oraya zıplar ve bir karara varmak zordur. Edward de Bono'nun 'Altı şapka' düşünme sistemleri, denetim altında tutulduğu zaman, klasik itirazcı yaklaşımdan daha etkin ve yaratıcı bir şekilde kullanılabilecek daha farklı düşünme biçimlerinin olduğunu iddia etmektedir. Altı renkli şapkanın temsil ettiği altı temel düşünme türü olduğunu öne sürmektedir. Her mod, tür veya şapka bir düşünme sürecinin farklı aşamalarında, düşünce sınırlarını sınırlamak amacıyla kullanılabilir.

Şapkaların her bir renginin düşünme türü ile ilgili olarak hafızaya yardımcı olmak için bir imge ile biraz bağlantısı var. Bu altı şapkanın renk ve özellikleri şöyle (De Bono E, 1991):-



Beyaz kağıdı çağırır. Beyaz şapka bilgi ile ilgilidir. Beyaz şapkayı taktığımız zaman şu türden sorular sorarız: 'Ne kadar **bilgiye sahibiz?**'; 'Ne kadar bilgiye **ihtiyacımız var?**'; 'Ne tür sorular **sormalıyız?**' Beyaz şapka mevcut veya eksik bilgiye dikkat çekmek için kullanılır.

Kırmızı Şapka



Kırmızı ateş ve sıcaklığı çağırır. Kırmızı şapka algı, **sezgi, ve duygularla ilgilidir. Bir şeyi neden sevdiğinizi**, veya sevmediğinizi **bilmeyebilirsiniz.** Kırmızı şapka başınızdayken herhangi bir açıklama yapmanıza gerek kalmadan duygularınızı ve sezgilerinizi ortaya koyabilirsiniz. Duygularınız var, ve kırmızı şapka bu duyguları ortaya koymanıza izin verir.

Siyah Şapka



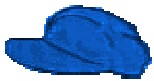
Belki de en yararlı şapkadır. Kesinlikle en sık kullanılan şapkadır. Siyah bize bir yargıcın cübbesini hatırlatır. Siyah şapka **tedbiri** çağırır. **Siyah şapka zararlı olabilecek şeyler yapmamızı engeller.** Bize **riskleri** ve bir şeyin neden yolunda gitmeyebileceğini gösterir. Siyah şapka olmadan başımız sürekli belaya girerdi. Ancak, aşırı tedbirli olmak tehlikeli olabileceğinden siyah şapka gereğinden fazla kullanılmamalıdır.

Green Hat



Green suggests vegetation, which **suggests growth, energy, and life**. The green hat is the energy hat. Under the green hat, you put forward **proposals and suggestions and propose new ideas and alternatives**. Under the green hat you suggest modifications and variations for a suggested idea. The green hat allows you to put forward possibilities. When the green hat is in use, everyone makes an effort to be creative.

Blue Hat



The blue hat is for **looking at the thinking process** itself: 'what should we do next?'; 'what have we achieved so far?' We use the blue hat at the beginning of a discussion in order to define what we are thinking about, and to decide what we want to have achieved at the end of our thinking. The blue hat may be **used to order the sequence of hats** that we are going to be using, and to summarise what we have achieved.

Yellow Hat



Yellow suggests **sunshine and optimism**. Under the yellow hat we make a direct effort to find the values and benefits in a suggestion: 'What is good about this?' Even if we do not like the idea, the yellow hat **asks us to seek out the good points**. 'Where are the benefits?'; 'Who is going to benefit?'; 'How will the benefits come about?'; 'What are the different values?'

A classical approach to thinking based on argument and critical thinking has its roots in the Greek philosophers, Socrates, Plato and Aristotle who were to differing degrees, responsible for the way our thinking still happens as they based their arguments on the ideas of the search for 'truth' and logical explanations (thesis – antithesis – synthesis). Western approaches to argument remain heavily influenced by the adversarial approach 'is - is not' arguments where the main aim is to prove the other side wrong.

The Six thinking hats approach is based on the idea of **parallel thinking** that allows a subject to be opened up to new creative thinking rather than arguing between two existing possibilities. Another difference between critical and parallel thinking is that it encourages thoughts to be presented in parallel to other people's thoughts rather than attacking the other view. It can serve to move away from arguments resulting in conflicts of opinion and by wearing the different coloured hats the issue can be explored more fully.

Yeşil Şapka



Yeşil, **büyüme, enerji ve yaşamı** çağrıştıran bitki örtüsünü çağrıştırır. Yeşil şapka enerji şapkasıdır. Yeşil şapka başınızdayken **öneriler ve tavsiyeler ortaya koyar ve yeni fikirler ve alternatifler önerirsiniz**. Yeşil şapka başınızdayken, önerilmiş olan bir fikirle ilgili değişiklikler ve farklılıklar önerirsiniz. Yeşil şapka olasılıkları ortaya koymanıza imkân sağlar. Yeşil şapka kullanılırken herkes yaratıcı olmak için bir çaba gösterir.

Mavi Şapka



Mavi şapka **düşünme sürecinin kendisine bakmak** için kullanılır: 'şimdi ne yapmalıyız?' 'şu ana kadar neyi başardık?' Mavi şapkayı bir tartışmanın başında, ne düşündüğümüzü tanımlamak, ve bu düşünmenin sonucunda ne elde etmiş olmayı istediğimize karar vermek için kullanırız. Mavi şapka, **kullanacağımız şapkaların sırasını belirlemek** ve ne başardığımızı özetlemek için kullanılabilir.

Sarı Şapka

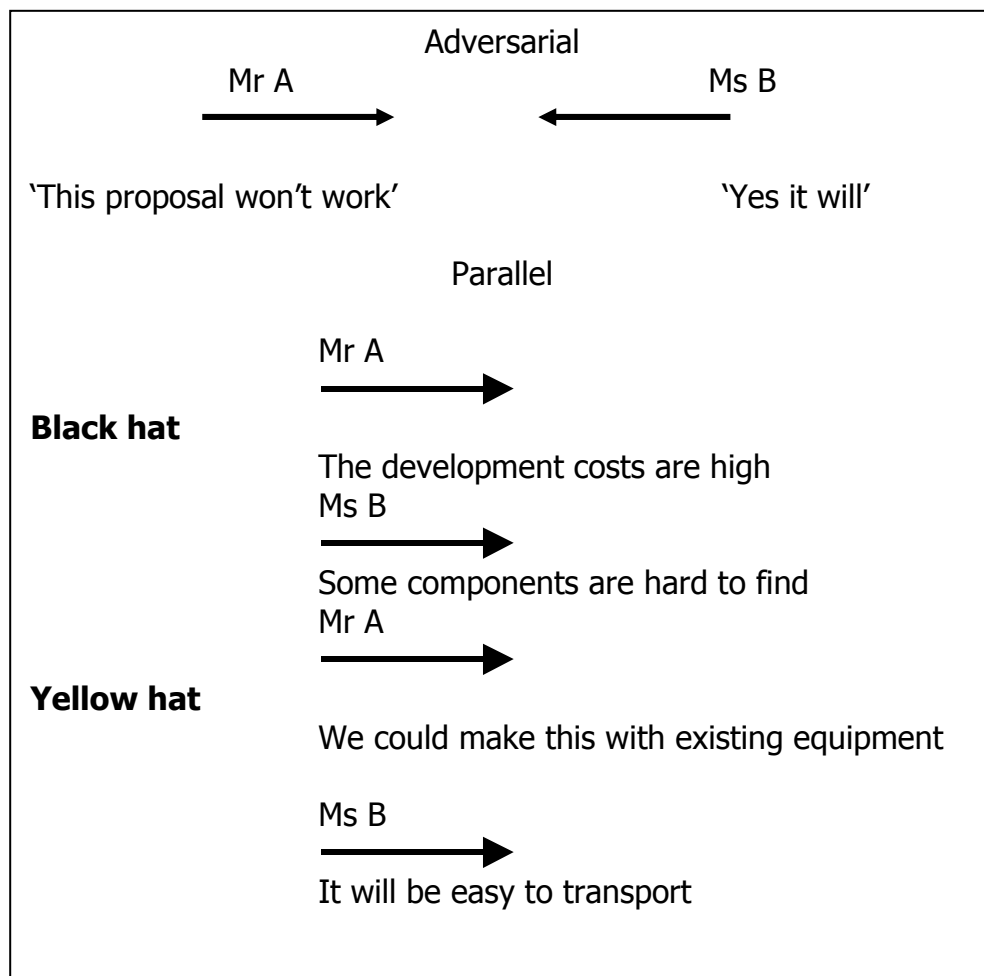


Sarı **güneş ışığını ve iyimserliği** çağrıştırır. Sarı şapka başımızdayken bir önerideki değer ve yararları görmek için doğrudan bir çaba harcarız: 'Bununa ilgili iyi olan şey ne?' Fikri beğenmesek bile sarı şapka **bizden iyi noktaları bulmamızı ister**. 'Yararları nelerdir?'; 'Kim yararlanacak?'; 'Bu yararlar nasıl gerçekleşecek?'; 'Farklı olan değerler neler?'

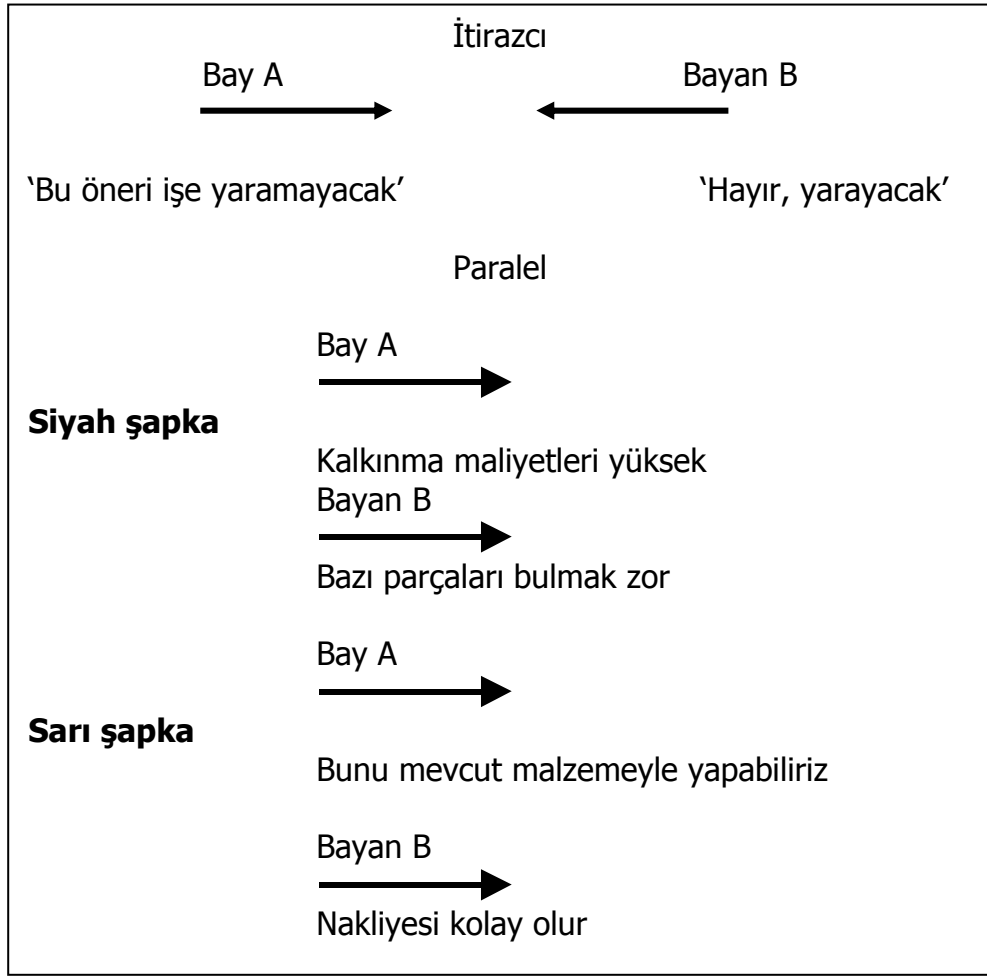
Tartışma ve eleştirel düşünmeye dayalı düşünme biçimine klasik bir yaklaşımın kökenleri, iddialarını 'gerçeği' bulmakla ilgili fikirlere ve mantıklı açıklamalara (tez – karşı tez – sentez) dayandırdıkları için günümüz düşünme şeklimizi farklı derecelerde de olsa etkilemiş olan Yunanlı filozoflar Sokrates, Platon ve Aristo'ya uzanır. Batılı yaklaşımlar temel amacı karşı tarafın yanlış olduğunu ispat etmek olan itirazcı yaklaşımın 'öyledir – değildir' tartışmalarının büyük ölçüde hala etkisi altındadır.

Altı şapka düşünme yaklaşımı bir konunun mevcut iki olasılığını tartışmaktansa yeni yaratıcı düşünme ile ele alınmasını mümkün kılan **paralel düşünme** fikrine dayanmaktadır. Eleştirel düşünme ile paralel düşünme arasındaki bir diğer fark karşı tarafın görüşüne saldırmaktansa düşünceleri diğer kişilerin düşüncelerine paralel bir şekilde ortaya koymaya teşvik etmesidir. Fikir çatışmalarına yol açacak tartışmalardan uzak tutmaya yaradığı gibi farklı renklerdeki şapkaları takarak konu daha da derinlemesine araştırılabilir.

Comparing adversarial with parallel thinking



İtirazcı düşünme ile paralel düşünmenin karşılaştırması



In six hats thinking, different colours are used to represent thought processes as follows:

Colour	Type of thinking	Types of questions
Blue	Managing the thinking process	Sets the agenda, timing Decides on the next step Keeps focus Handles requests Keeps discipline in using the hats Summarises/ concludes Asks for decisions
White	Information available and needed	What information is available? What information would we like to have? What information do we need? What information is missing? Can report on someone's feelings
Red	Intuition and feelings	Feelings Emotions No explanation is given
Black	Caution, difficulties, problems	What could be the problems?
Yellow	Benefits and feasibility	What are the benefits? Is there a potential value?
Green	Alternative and creative ideas	What are the alternatives? Are there other ways of doing this? What will overcome the problems? What are the possibilities?

While the hat thinking may seem to be too separate, an advantage of this 'discipline' is that it is seen to take the discussion away from the ego. People can be asked to think with different hats, so even those who may find one of the hats is closer to their 'natural' response the request to perform a task with a different hat can be made. Maintaining the discipline of describing the hats by their colour is important to this as it de-personalises the request e.g. asking someone to move from their critical/negative approach to think about alternatives should be done using the colours. This way you are able to accept the 'black hat thinking' and move on to the green hat where new ideas and alternatives can be explored. By using the different colour hats, it will also serve to raise awareness about different modes of thinking, and what occasions are they most useful for.

