

# COLLABORATION IN ARCHITECTURAL DESIGN COMPETITIONS

A Thesis Submitted to  
the Graduate School of Engineering and Sciences of  
İzmir Institute of Technology  
in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of

MASTER OF SCIENCE

in Architecture

by  
Livanur ERBİL

July 2013  
İZMİR

We approve the thesis of **Livanur ERBİL**

**Examining Committee Members:**

---

**Assoc. Prof. Dr. Fehmi DOĞAN**

Department of Architecture, İzmir Institute of Technology

---

**Assoc. Prof. Dr. Ebru ÇUBUKÇU**

Department of City and Regional Planning, Dokuz Eylül University

---

**Dr. Ülkü İNCEKÖSE**

Department of Architecture, İzmir Institute of Technology

**12 July 2013**

---

**Assoc. Prof. Dr. Fehmi DOĞAN**

Supervisor, Department of Architecture, İzmir Institute of Technology

---

**Assoc. Prof. Dr. Şeniz ÇIKIŞ**

Head of the Department of Architecture

---

**Prof. Dr. R. Tuğrul SENGER**

Dean of the Graduate School of  
Engineering and Sciences

## **ACKNOWLEDGMENTS**

I would like to express my sincere gratitude to my supervisor Assit. Prof. Dr. Fehmi DOĞAN for his guidance, encouragement, patience and inspiring critics throughout this thesis.

I would like to thank to my thesis committee members Assist. Prof. Dr. Ebru ÇUBUKÇU and Instructor Dr. Ülkü İNCEKÖSE, for their invaluable comments and suggestions.

I would like to thank my all of friends for their invaluable suggestions, assistance, and support during the study. All my colleagues at IYTE contributed to the learning and general framework of my thesis. Thanks to all of them!

Finally I would like to give personal thanks to my dear family for their endless support, encouragement, trust and patience throughout my whole education.

# ABSTRACT

## COLLABORATION IN ARCHITECTURAL DESIGN COMPETITIONS

This study investigates design collaboration with reference to convergent and divergent idea generation processes, conceptual, spatial, temporal and technological barriers, and roles and relationships in architectural design teams entering a design competition. Study of design teams offer a unique opportunity to investigate how creativity is fostered through collaborative work. While views of creativity often relate creativity to individual originality, collaboration requires different designers to work together towards one common design idea and consider as many different ideas as possible. In collaborative design, it would be easier to offer a variety of ideas but equally difficult to establish a consensus on a single idea. To investigate the role of convergent and divergent thinking in the design process, first, 30 professional architects, who participated in competitions as a team, were interviewed via phone. Phone interviews were analyzed thematically to investigate how teams came together and how team participants overcame spatial, temporal, conceptual, and technological barriers. Convergent and divergent idea generation phases were analyzed to understand how team participants generate multiple ideas and converge on one single issue. Second, three groups of architecture students, who participated in competitions as a team, were interviewed. Interviews were analyzed thematically to investigate how teams overcame spatial, temporal, conceptual, and technological barriers. It is concluded that barriers and roles of participants in design collaboration interact with convergent and divergent concept generation.

*Keywords: Collaboration; Architecture Competitions; Design Process; Design Cognition*



# ÖZET

## MİMARİ TASARIM YARIŞMALARINDA İŞBİRLİĞİ

Bu çalışma, tasarım yarışmalarına giren mimari tasarım ekiplerini, yakınsak ve ıraksak fikir üretme süreçlerini, ekip olmada öne çıkan engelleri, ve ekip içinde rol ve ilişkilerini referans alarak, tasarımda işbirliğini inceler. Tasarım ekiplerini çalışmak, yaratıcılığın ortak çalışma sayesinde nasıl teşvik edildiğini araştırmak için bir olanak sağlamaktadır. Yaratıcılık ile ilgili görüşler çoğunlukla yaratıcılığı bireysel özgünlük ile ilgili kabul etse de, işbirliği farklı tasarımcıların ortak bir tasarım fikri için, mümkün olduğu kadar çok farklı fikri göz önüne alarak, birlikte çalışmalarını gerektirir. Ortaklaşa tasarımda, çeşitli fikirleri sunmak kolay olmadığı gibi tek bir fikir üzerinde fikir birliği sağlamak, yine aynı derecede zor olacaktır. Tasarım sürecinde yakınsak ve farklı düşünme rolünü araştırmak için, öncelikle, ekip olarak yarışmalara katılan 30 profesyonel mimar ile telefon görüşmeleri yapıldı. Telefon görüşmeleri, ekiplerin nasıl oluşturulduğunu, ve ekip katılımcılarının mekansal, zamansal, kavramsal, ve teknolojik engellerin üstesinden nasıl geldiklerini araştırmak amacıyla analiz edildi. Yakınsak ve ıraksak fikir üretme aşamalarında, ekip katılımcılarının birden fazla fikirler üretmeleri ve tek bir konuda uzlaşma nasıl sağladıkları incelenmiştir. İkinci olarak, ekip olarak mimarlık yarışmalara katılan üç mimarlık öğrenci ekibiyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, öğrenci ekiplerin mekansal, zamansal, kavramsal, ve teknolojik engellerin üstesinden nasıl geldiklerini araştırmak amacıyla analiz edildi. Tasarım işbirliğinde, engeller ve ekip katılımcılarının rolleri, yakınsak ve ıraksak tasarım konsepti geliştirmelerini etkilediği sonucuna varıldı.

*Anahtar kelimeler: İşbirliği; Mimarlık Yarışmaları; Tasarım Süreci; Tasarımda Bilgi*

# TABLE OF CONTENTS

LIST OF FIGURES .....	ix
LIST OF TABLES.....	x
CHAPTER 1. INTRODUCTION .....	1
1.1. Problem Definition and Scope .....	1
1.2. Research Focus and Questions .....	3
1.3. Study Design (Method).....	4
1.4. Chapters' Summaries .....	4
1.5. Contributions of the thesis .....	5
CHAPTER 2. COLLABORATION IN DESIGN .....	6
2.1. Collaboration .....	6
2.1.1. General Definition of Collaboration.....	6
2.1.2. Collaboration Types .....	7
2.1.3. Successful Collaboration .....	9
2.1.4. Teamwork vs. Individual work.....	10
2.2. Convergent and Divergent Thinking .....	11
2.3. Advantages and Disadvantages .....	13
2.3.1. Barriers .....	14
2.3.1.1. Spatial Barriers .....	15
2.3.1.2. Temporal Barriers.....	15
2.3.1.3. Conceptual Barriers .....	15
2.3.1.4. Technological Barriers.....	16
2.3.2. Communication in Teams.....	16
2.3.2.1. Self-Monitoring .....	17
2.3.3. Roles and Relationships .....	17
2.3.3.1. Leaderships .....	17
2.3.3.2. Devils' Advocate Role.....	18
2.3.3.3. Organizational Silence.....	18
2.3.3.4. Majority and Consensus .....	18

2.3.3.5. Dissent and Creative Idea Generation .....	19
CHAPTER 3. STUDY DESIGN (METHODOLOGY) .....	20
3.1. Pilot Study (Observations).....	21
3.2. Phone Interviews.....	24
3.2.1. Participants .....	27
3.2.2. Procedure .....	28
3.2.3. Materials .....	29
3.2.4. Coding .....	29
3.3. Semi-Structured Focused Interviews .....	30
3.3.1. Participants .....	30
3.3.2. Procedure .....	31
3.3.3. Material.....	32
3.3.4. Coding .....	33
CHAPTER 4. RESULTS AND DISCUSSIONS .....	34
4.1. Survey Results and Discussions .....	34
4.1.1. Barriers .....	36
4.1.1.2. Team Up .....	36
4.1.2. Organizing a Team .....	39
4.1.3. Skills .....	44
4.1.3.2. Creating a design idea.....	50
4.1.4. Diversity of ideas.....	54
4.2. Interviews Results and Discussions .....	60
4.2.1. Collaboration in the design teams .....	61
4.2.1.1. Spatial Barriers .....	61
4.2.1.2. Temporal Barriers .....	63
4.2.1.3. Conceptual Barriers .....	67
4.2.1.4. Technological Barriers.....	69
4.2.2. Roles and Relationships .....	70
4.2.3. Convergent and divergent thinking in the design teams .....	71

CHAPTER 5. CONCLUSIONS .....	76
5.1. Summary of Thesis .....	76
5.2. Inferences of The Study .....	76
5.3. Limitations of The Study .....	80
5.4. Future Research and Works of The Study .....	81
REFERENCES .....	82
APPENDIX A. THE SURVEY RESPONSES (TURKISH).....	88

# LIST OF FIGURES

<b><u>Figure</u></b>	<b><u>Page</u></b>
Figure 1. Close Coupled Design Process.....	8
Figure 2. Loosely Coupled Design Process.....	8
Figure 3. The Model Of Cooperativeness And Assertiveness.....	10
Figure 4. The Office Plan Of Team A.....	23
Figure 5. The Office Plan Of Team B.....	24
Figure 6. The Table Of Phone Interviews' Data Coding.....	30
Figure 7. The Table Of The Interviews Data Coding.....	33
Figure 8: Shared Big White Board Of Team B Facilitating Idea Sharing Through Words.....	66
Figure 9: Shared Big White Board Of Team A Facilitating Idea Sharing Through Sketches.....	66
Figure 10: Team C Used A Logbook To Share And Keep Ideas And Programs.....	68
Figure 11: Shared Whiteboard.....	72
Figure 12: Team C's Grid Base Plate And One Of The Participant's Design.....	73
Figure 13: Team C's Revised Design Of The Team After The Grid Base Plate Removed.....	73

## LIST OF TABLES

<b><u>Table</u></b>	<b><u>Page</u></b>
Table 1. The Table Of Observed Teams.....	22
Table 2: The Interview Questions Via Phone.....	25
Table 3. The Table Of Phone Interviews Participants.....	28
Table 4: Student Team Members And Participated Competitions.....	31
Table 5. The Table Of Survey Results.....	34

# CHAPTER 1

## INTRODUCTION

### 1.1. Problem Definition and Scope

The aim of this research is to study collaboration of design teams entering design competitions, to understand how teams get over difficulties, barriers, and achieves ‘one single solution’ in a design competition process. Competitions give a limited time to competitors and have predefined specifications that all competitors need to follow. Design teams have to understand and interpret these specifications and progress towards a design solution within the constraints of the competition brief. The constraints on time and other predefined constraints, such as spatial, urban, functional, put an extra load on competitors. Design competitions are a special case of design situations where the usual uncertainties of any design situation is heightened. There are many designers who prefer to overcome these uncertainties through team work.

Most researchers (Cross et al., 1995; Fischer, 2004) highlight the difficulties in “being a team”, yet, designers often team up to enter design competitions, potentially for different reasons, regardless of the difficulties which come with team work. When one looks at prizewinners of architectural competitions within the last 10 years in Turkey, one discovers that most of them are teams. In the last ten years (2001-2011), 186 national architectural competitions were opened in Turkey. The winners of architectural competitions were mostly teams. Only 19 of 186 are single participants (10.2%), while all the rest (167 participants) were teams. The first architectural competition in Turkey was organized in 1930 (Sayar, 2004). First governmental buildings of the new Republic were mostly designed by foreign architects until 1950s (Aygün, 2004) which followed a period of practice when competitions became more and more common in procurement of especially government buildings. In these years, architectural competitions radically transformed because of economic, social and political factors (Aygün, 2004).

In the literature, the success of collaborative effort within a team is considered to be related to the mastery of the team in overcoming barriers, allocating appropriate

responsibilities, and striking a balance between variety of ideas and convergence towards a common idea. First, being a team requires its members to cope with four barriers, which are: “spatial (across distance), temporal (across time), conceptual (across different communities of practice), and technological (between persons and artifacts) barriers” (Fischer, 2004, p. 152). Second, teams have to share roles and relationships among team participants (Cross et al., 1995). Third, teams have to converge and/or diverge on a design idea in the design process. Milliken et al. (2003) describes divergence and convergence in collaborative work as follows:

The need for divergent thinking can be seen in terms of the need to take different perspectives and to generate alternative solutions when faced with a problem-solving or decision-making task, whereas the need for convergent thinking can be seen in a group’s need to evaluate alternatives and choose one to use or to recommend. (p. 34)

Collaboration has an important role in architectural design (Larsson, 2003) and collaborative work could enhance creativity through facilitating diversity of ideas (Fischer, 2005). Winer and Ray (1994) state that “collaboration is a process that gets people together and work together in new ways” (p.10). Furthermore, as Cuff (1992) puts it rightly so, architecture is a social practice whose artifacts are constructed:

...by the hands of individual architects, their coworkers, the organizations they work within, the array of contributors from clients to consultants and their colleagues, and by larger socioeconomic forces that affect the profession. (p.13)

Studies in design increasingly emphasize the role of collaborative work in design and looks into the dynamics of collaboration in design. Cuff (1992) states that “if good design is to emerge from groups, we must acknowledge the situation and learn as much as we can about it in order to work together effectively” (Cuff, 1992, p. 13). On the other hand, creativity in design is associated with individuality at the highest level. Commonly what we know about design activity stem from studies of individual designers (Cross et al., 1995). While views of creativity often relate creativity to individual originality, collaboration requires different designers to work together towards one common design idea and consider as many different ideas as possible. Creativity may require exploration of a wide variety of alternatives during the conceptual phase of design before one gets fixated to a single idea. In collaborative design, one might think it would be easier to offer a variety of ideas but equally difficult to establish a consensus on a single idea.



## 1.2. Research Focus and Questions

In this thesis the background and starting point is that many design processes imply for a close collaboration between architects with different experiences and backgrounds. Many architectural design competition projects are team-based including intense meetings and close interactions among team participants.

Within the scope of the study, first, design teams' collaborations strategies are studied. Moreover, teams face barriers while collaborating (Fischer, 2004) which group participants have to get over. In this context, the first research question is:

*Q1. How design teams collaborate and get over barriers while preparing to an architectural design competition as a team?*

In the competition process, generally teams aim to generate only one design idea; sometimes teams can generate more than one and sent more than one proposal to a competition. As a team, it is difficult to agree on only one idea. On the other hand, different ideas might be generated in the team because diversity could provide creative idea generation. Most researchers highlight that diversity of ideas could be fostered through collaboration and teamwork. One would expect that teams would strike a balance between encouraging idea diversity and consensus on a single design. Consequently, the second question of this study is:

*Q2. How design teams generate a competition design idea as a team while making sure that a variety of ideas are considered appropriately?*

Each participant of a team takes a role in a team. Roles and relationships are shared consciously or unconsciously in a competition process, yet, they need to be complementary to each other or coordinated in an efficient way. The third question relates to roles and relationships within a team:

*Q3. How groups' participants share roles and establish relationships in groups in a design process?*

### **1.3. Study Design (Method)**

Within the scope of the study, semi-structured interviews with student teams and phone interviews with professional teams were conducted to inquire about barriers in collaboration, roles and relationships, and the idea generation process of teams. The semi-structured interviews helped in formulating seven questions, which were then asked to 30 team leaders via phone. The semi-structured interviews were conducted with students while the phone interviews were conducted with professional teams. There were three student teams, which had already participated in an architectural competition and which were available for an interview. The professional teams had participated one or more architectural competitions with team participants, and were accessible via phone.

### **1.4. Chapters' Summaries**

In this section the general structure of this thesis is presented.

In Chapter 2 (Collaboration in Design) different theories and concepts on team collaboration, convergent and divergent thinking, creativity, advantages and complexities in collaboration, barriers in collaboration, and roles and relationships are reviewed. This chapter functions as a basis for the forthcoming Chapters 4 and 5 in the thesis.

In Chapter 3 (Methodology) the general research approach and the specific research methods used in the thesis are outlined and discussed. There is a description of the methods used for inquiry: semi-structured focus interviews with student architectural design team participants and phone interviews with professional design teams.

In the following Chapter (4) the results from semi-structured interviews, phone interviews are inquired and discussed. In Chapter 4 (Convergent and Divergent Thinking) results are discussed and presented under two main topics: first collaboration in design teams (barriers, roles and relationships), and second Convergent and divergent idea generation. Chapter 4 also mentions advantages and complexities in collaboration of design teams. Moreover, teams' strategies to overcome barriers are investigated and discussed. Additionally, roles and relationships in teams are discussed.

In Chapter 5 (Conclusion) evaluations of results and research methods are presented and some final conclusions are drawn. Furthermore, recommendations for further work are proposed.

## **1.5. Contributions of the Thesis**

In this section the contributions of this thesis to the field of design are outlined.

### **Collaborations of architectural design teams in design competitions**

The study discusses how successful teams achieve creative collaborative effort as a team especially at stressful phases of architectural design competitions.

### **Divergent and convergent thinking in architectural design teams**

Working as a team necessitates convergent thinking, on one hand, and divergent thinking on the other. This thesis inquires how successful teams strike a balance between divergent and convergent thinking processes.

### **Coping with barriers and problems while working for architectural design competitions as a design team**

Collaborative works come with its problems and barriers such as spatial barriers or conceptual barriers. Groups, which are successful, often devise specific strategies to overcome these barriers or their team composition helps them avoid these barriers. The study highlights these strategies and the importance of team composition in overcoming barriers.

## CHAPTER 2

### COLLABORATION IN DESIGN

#### 2.1. Collaboration

In this chapter theories and empirical results on collaboration are presented and discussed, as a theoretical background for the thesis. First, general definitions on collaboration are presented, followed by a general discussion on collaboration and research in collaboration. Then, theories and concepts on collaboration and collaboration in design are presented. Convergent and divergent thinking and collaboration have been discussed in the following section. Last, studies on roles and relationships of team participants are presented and discussed.

##### 2.1.1. General Definition of Collaboration

Collaboration is defined in Collins English dictionary as “something created by working jointly with another or others” and “to work jointly with others or together especially in an intellectual endeavor” (Dictionary, 1991). The word collaboration can be thought similar in meaning with cooperation. Oxford English Dictionary defines collaboration as “united labor, co-operation; esp. in literary, artistic, or scientific work;” on the other hand, cooperation is defined as “the action of co-operating, i.e. of working together towards the same end, purpose, or effect; joint operation.” Based on these definitions, collaboration can be considered as “connected problem-solving” (Türkyılmaz, 2010). Kvan (2000) defines collaboration as “working with others with shared goals for which the team attempt to find solutions that are satisfying to all concerned” (Kvan, 2000, p. 410). Succinctly, collaboration means attempting together to achieve the satisfactory or aimed results that are reached on the common objective with all participants of a team or group.

Cuff (1992) defines architectural profession as a social activity. She (1992) states that architectural profession is a social activity and interpersonal relationships based on social co-operation cannot be considered as separate activities. Design activity

in a team is a result of interaction between team participants. According to Schön (1992) design activity is a “conversation with the materials of the situation” (p. 132). In other words, designers draw something, and they see and read their drawings, then they draw something again. “Seeing-moving-seeing” (Schön, 1992) in design teams is an interaction between team participants. Schön (1991) defines design phases as a situation, the designer creates and develops design ideas, which means designer act to the situation; and the situation react to the designer (Schön, 1991). Then, the designer read the situation and interprets again. Each representation of the situation creates new interpretations. The repetitions between representing and interpreting create a ‘reflective conversation’ with the situation (Gabriel, 2000). Gabriel (2000) generalizes the metaphor of “reflective conversation” to collaborative design, and in teams the reflective conversation takes a form among the designers and a shared representation of the design idea (Gabriel, 2000). This ‘shared representation’ becomes a tool for understanding and cogitating of the shared problems, ideas, and representations (Gabriel, 2000). According to Gabriel (2000), sharing the representations between team participants occur through drawings, notes, conversations, and notations which are produced by team participants during the design phases (Gabriel, 2000).

### **2.1.2. Collaboration Types**

Collaboration has different forms which are inter or multidisciplinary, inter-institutional, and cross-cultural (Poggenpohl, 2009). Collaboration might be conducted with familiar or unfamiliar participants, participants might be working in the same environment or at distant places or combination of both (Poggenpohl, 2009). Participants might be communicating in the live environment or in the virtual environment via new technological opportunities (Poggenpohl, 2009).

According to Kvan (2000), collaborative design could be categorized as close coupled design process (**Figure 1**) and loosely coupled design process (**Figure 2**). In close coupled design process, designing continues as designers work closely to produce a design. The team participants work interactively with one another. The participants observe and understand another’ moves to understand the reasons behind them and their associated purposes. However, loosely coupled design process can be seen in much of

design processes also. In this type, each designer contributes what her/his expertise is in different domains whenever it is suitable to the design problem (Kvan, 2000).

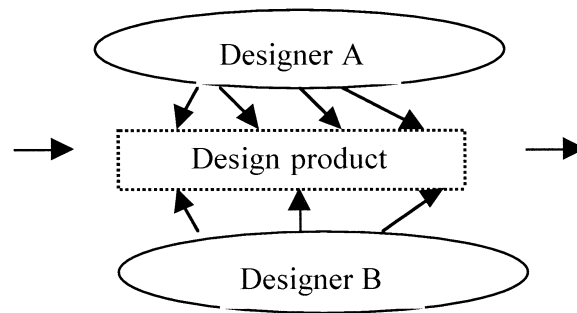


Figure 1. Close coupled design process  
(Source: Kvan, 2000)

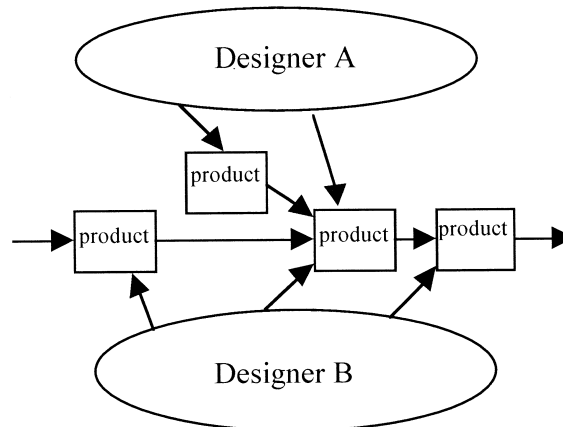


Figure 2. Loosely coupled design process  
(Source: Kvan, 2000)

Collaboration has various modes which is described as follows (O'Hara-Devereaux et al., 1994):

**Same-Time/Same-Place:** This mode refers to a synchronous collaboration, in which team participants communicate face to face.

**Different-Time/Different-Place:** This mode is asynchronous, in which team participants work separated from each other both in time and in space. The communication is supplied with asynchronous links among team participants. Team participants use e-mails, FTP, www, fax, and voice mail for communication and idea sharing.

**Same-Time/Different-Place:** This is a synchronous collaboration, but communication is ensured with technology among team participants. The technology for communication between distributed participants is advancing and with new discoveries become to be more-and-more similar to face-to-face communication. The applications mostly include telephone and conference calling, video conferencing with shared whiteboard.

**Same-Place/Different-Time:** This is an asynchronous work mode, in which team participants work in the same environment at different times. For example, team participants work in the same office but each participant works in his or her time.

Maher et al. (1996) identify three collaborative work modes in a study which compared individual work to collaborative work with regard to structure and semantics:

- Mutual collaboration: “team worked closely the entire session in order to achieve a consensus on the design decisions.”
- Exclusive collaboration: “team worked independently on two parts of the design checking with each other only at the interaction of the two parts.”
- Dictator collaboration: “team established a leader who dictated the design decisions which were agreed to by the other designer” (Maher et al., 1996, p. 19)

### **2.1.3. Successful Collaboration**

The successful collaboration depends on the following three conditions (Shea et al., 1987): “task interdependence (how closely group members work together), outcome interdependence (whether, and how, group performance is rewarded), and potency (members' belief that the group can be effective)” (Shea et al., 1987, p. 25). To organize successful collaboration, “shared understanding and common ground” is required between team participants (Larsson, 2003). Moreover, to have a successful collaboration project, the following four issues have to be considered: (1) group definition should be identified, (2) possible outcomes and expectations should be correctly identified, (3) the necessity of collaboration should be ensured and revealed, and (4) interdependencies of participants should be clarified (Kvan, 2000).

Lukas et al. (2008), highlighting that the whole is always more valuable than the sum of its parts, identify four key factors for successful collaboration: Providing mutual benefits for all the participants?; having a well-defined relationship according to which

all participants are ensured to have similar values and expectations; having the most versatile of participants which supports different ideas and having openness to different perspectives; and finally to try to achieve results as a team, and not only as an individual.

In collaborative work, decision-making is the most important time during when team spirit is required. Decision-making in collaboration process must be according to collaborative approach as teamwork. The model below that created by Crow (2002) shows the relation between cooperativeness and assertiveness in decision-making process for collaborative works (**Figure 3**).

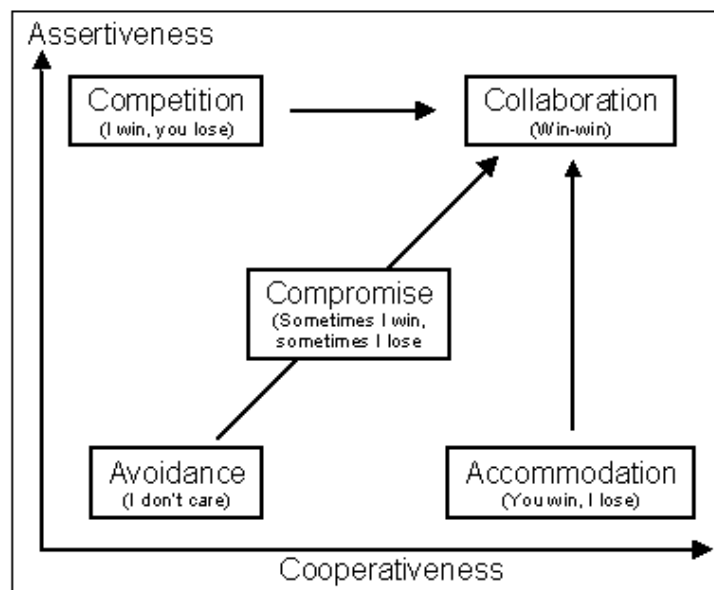


Figure 3. The model of Cooperativeness and Assertiveness  
(Source: Crow, 2002)

In this model, cooperativeness and assertiveness are shown in two axes to explain modes of collaboration. According to Low levels of cooperativeness and assertiveness indicate Avoidance, which is denoted with “I don’t care”; high level of cooperativeness is Accommodation, which is denoted with “You win, I lose”; high degree of assertiveness is Competition, which is denoted with “I win, you lose”; moderate degree of assertiveness and cooperativeness is compromise, which is denoted with “Sometimes I win and sometimes I lose”; equal degree of Cooperativeness and Assertiveness represents Collaboration, which is a “win-win” approach with which team participants search together to solve a problem.



### **2.1.4. Teamwork vs. Individual Work**

Comparing teamwork to individual work, working in a team brings up some problems and barriers that need to be overcome. Cross (2011) mentions that communication problems among team members as one of the most important barriers. Cross (2011) identifies the difference between the two types of work in reference to roles and relationships among the team participants. Cross (2011) also mentions that collaboration should be organized properly such that experienced participants have priorities, or that there should be an identified team leader, or that specific job roles should be shared (Cross, 2011).

Another problem in teamwork is coming up with an activity plan. Planning the activities is needed but in design unplanned activities should be supported in teamwork as well (Cross, 2011). One of the main differences between individual and team work is the effort put in convincing others because an individual can develop an idea by him or her self but a team should develop a common understanding and solution for the problem (Cross, 2011). In design problems, it is better having numerous solutions so it is an advantage working as a team when the team developed various and numerous answers to the design problem.

There is also a disadvantage for collaborative work. There can be disagreements and oppositions among team participants. Diversity in team cannot be oriented solely to achieve a variety of ideas, which would increase the likelihood of disagreements if there is no common goal of convergence (Cross, 2011). Moreover, individuals working alone do not need to overcome barriers related to communication, which are spatial, temporal, conceptual and technological (Fischer, 2004).

## **2.2. Convergent and Divergent Thinking**

Creativity is defined in reference to several features, which are fluency, flexibility, and originality of thought (Guilford, 1950). Fluency means the number of ideas which are developed for a problem; flexibility refers to the number of different conceptual categories; and originality refers to the novelty or rarity of ideas (Kurtzberg, 1998). Additionally, organizational theorists state that creative products should also be identified with usefulness, which refers to the effectiveness of ideas (Amabile, 1996).

Creativity is associated with individuality but most of good designs emerge from groups works (Cuff, 1992). Group creativity is defined as “the creation, development, evaluation, and promotion of novel ideas in groups. This can occur informally in interactions among friends or colleagues or in more structured groups such as scientific research laboratories and research and development teams” (Paulus, 1999, p. 779).

Researches on creativity focuses on both divergent and convergent thinking discussing the nature of significant creative achievements (Milliken et al., 2003). Guilford (1973) describes creativity in reference to convergent and divergent thinking and he distinguishes them as follows: “Convergent thinking is aimed toward a single correct answer. Divergent thinking is inquiring, searching around, often leading to unconventional and unexpected answers” (p. 1). The role of divergent thinking can be defined as the need to develop different perspectives, to generate a variety of solution options for a given problem. The need for convergent thinking can be defined as group’s need to evaluate alternatives and choose one to use (Milliken et al., 2003).

Divergent thinking is related to creativity in its’ power to elucidate new and unusual ideas. Paulus (1999) mentions that “Creativity requires that individuals take new or unusual approaches to problems. This is sometimes called a divergent style in which there is an emphasis on unique or atypical responses” (p. 780). Divergent thinking may lead to conflicts or disagreements, so it can motivate group participants to think more focused on their ideas (Milliken et al., 2003). However, divergent thinking can increase creativity in team, if each participant share his or her idea without abstaining to be criticized or no-pressure of other team participants on his or her (Nemeth et al., 2001; Paulus, 1999). Divergent thinking ensures that different perspectives are available during the design process. On the other hand teams should converge on one single idea, which occur through evaluation and discussion among team members. Having diverging ideas and the necessity of converging on one idea can increase quality of teams’ ideas. As Basadur et al. (2000) state creative thinking occur through iterations between divergent and convergent thinking. Divergent thinking concerns the searching of several ways of progress and the invention of new ideas, strategies, and links. Convergent thinking process concerns the combination and improvement of ideas generated in the divergent thinking process. From divergent to convergent, the emphasis changes from searching to operation and trying. Repetitions between divergence and convergence may be related to progressions through following essential design actions (Basadur et al., 2000). Convergent thinking can help group

evolutions and remove poor alternatives. Nemeth et al. (2003) state that “Convergent thinking from the majority perspective may lead to a clear following of norms and agreement with goals” (p. 69). On the other hand, convergent thinking from the majorities reduces creativity (Nemeth et al., 2003).

Collaborative idea generation increase the breadth of information sharing, and different perspectives and alternatives (divergent thinking). To develop a product, groups evaluate their ideas and convergence to an idea (Milliken et al., 2003). The two types of thinking processes should accompany each other.

### **2.3. Advantages and Disadvantages**

Collaboration has intrinsic difficulties together with its advantages. One of the main advantages of collaborative work is the diversity of ideas it comes with. John-Steiner (2000) points out the role of collaboration in creative idea generation as follows “Generative ideas emerge from joint thinking, from significant conversations, and from sustained, shared struggles to achieve new insights by partners in thought” (p. 3). Steiner (1972) defines collaboration as a ‘process gain’. Poggenpohl (2009) points out that innovative ideas are generally outcomes of collaboration (Poggenpohl, 2009). Poggenpohl (2009) defines collaboration as follows:

Knowledge and action in the world are most often social constructions among people with different values, agendas, institutional support, disciplines, interaction styles, social sensitivity, humor, timeliness-virtually all aspects of being human underpin this work we call collaboration (p. 138).

Collaboration also triggers creativity of team participants. According to Fischer (2005) creativity emerges in interaction between participants. Fischer (2005) states that:

Creative activity grows out of the relationship between individuals and their work, and from the interactions between an individual and other human beings. Because complex problems require more knowledge than any single person possesses, it is necessary that all involved stakeholders participate, communicate, collaborate, and learn from each other (p. 128).

Jackson et al. (2008) list the advantages of collaboration as follows:

- More effective and efficient delivery of schedules
- Professional development
- Improved communication

- Elimination of duplication
- Increased use of programs
- Improved public image
- Better needs assessment
- Consistency of information
- Increased availability of resources

Collaboration comes with some disadvantages such as the risk of disagreements among team participants. Collaboration enhances divergent thinking; divergent thinking, in turn, may lead to conflicts and disagreements. Jackson et al. (2008) describe some disadvantages in collaboration as follows:

- Turf protection and mistrust, which need to be overcome, otherwise, participants will be unwilling to share their ideas and resources.
- Slow decision making, limited resources: reaching to common idea can take time. Some participants may take a longer operation time. Meeting frequency of teams plays a decisive role on the compromising about the solution.
- Diverted resources from priority issues: Limited resources lead to give up from valuable team participants. Allocating the resources reduces the yield of high-slatted projects.

### **2.3.1. Barriers**

The important thing in collaborative work teams is sharing ideas (Paulus and Nijstad, 2003b). Creativity can occur in anywhere or anytime so, collaborating designers have to cope with the following barriers: “spatial (across distance), temporal (across time), conceptual (across different communities of practice), and technological (between persons and artifacts)” (Fischer, 2004, p. 152).

According to Fischer (2004) these four barriers need to be overcome. Spatial barrier requires “some level of face- to-face interaction”; temporal requires “support for asynchronous, indirect, long-term communication”; conceptual requires “support for common ground and shared understanding”; and technological requires “knowledge-based, domain-oriented systems” (p. 153).

### **2.3.1.1. Spatial Barriers**

Different communication technologies are available as a support for collaborative work but still team participants have difficulties to communicate while collaborating (Olson et al., 2000). Team participants need face-to-face collaboration for some phases of collaborative work as converging on an idea, or having an agreement about ill-defined problems, or creating trust between team participants (Fischer, 2004). Brown et al. (2002) state that “Digital technologies are adept at maintaining communities already formed. They are less good at making them” (p. 226). Fischer (2004) suggests some media or technologies to overcome spatial barriers such as e-mail, chat rooms, video conferences, and local knowledge in global societies.

### **2.3.1.2. Temporal Barriers**

Time is as critical as to collaborate, “timing is crucial to understand the engagement of multiple actors with the design process” (Binder et al., 2011, p. 14). Team participants alternate between actions and tasks such as overviewing materials or visiting the project site or working and designing under the pressure of limited time of competitions. (Binder et al., 2011). Fischer (2004) suggests group memories and organizational memories to have long-term and indirect communications.

### **2.3.1.3. Conceptual Barriers**

Design teams can improve their team quality and efficiency with division of labor, with members of different strength and skills, and with various interests and perspectives to a particular design problem (Fischer, 2004). According to Resnick et al. (1991) shared understanding supports team work. Otherwise, if team participants are from different expertise areas, some unwanted interactions and unproductive discussions can come out among team participants. Diversity of ideas widens the conceptual domain in a design situation, yet, it comes the risk of deepening conceptual disagreements (Fischer, 2005). Conceptual barriers can be in two types: “conceptual barrier within a domain; and conceptual dimension between different domains” (Fischer, 2005, p. 156).

#### **2.3.1.4. Technological Barriers**

Technology has obvious roles in complex collaborative tasks. Designers use different materials to create and reflect their design ideas. The technological systems could help close the gap between spatial and temporal distances. Team members need to have effortlessness to use digital media (Fischer, 2004). Moreover, team members have to understand complex tasks of computers. Fischer (2004) suggest coping with technological barriers with simulations, critics, and agents

#### **2.3.2. Communication in Teams**

Communication is one of the central issue in collaborative works. Verzijl (1997) points out the importance of communication as “architecture is primarily about communication” (p. ii). The term ‘communication’ is defined as “social interaction through messages” (Fiske, 1990, p. 2).

There are some obstacles that team participants should get over to communicate in a team devising different tactics. One is playing the devils’ advocate role when team participants converged or fixated too early (Nemeth et al., 2003). In-depth discussions can encourage individuals to express their ideas in a team work (Stasser et al., 2003). Otherwise, individuals can be influenced by the common choice of the team, which is defined as “the common knowledge effect” (Gigone et al., 1993). Another barrier that team participants should cope with is the domination of the team by the common information held in the team (Stasser et al., 2003). Cheng et al. (2000) resolved communication problems in their study with using particular digital methods for sharing design ideas and concepts between team participants. To determine the appropriate technology, Cheng et al. (2000) analyzed and classified the participants’ profiles. At the same time, they took into account the required and aimed results, the tasks of the work and temporal issues (Cheng et al., 2000).

To support communication in teams, several computer technologies, called Group Support Systems (GSS), have been developed are (Dennis et al., 2003). Group support systems give opportunity to team participants to communicate with typed messages or speaking verbally. GSS also support idea generation and brainstorming phases in design collaboration. In virtual environment, all the team participant can share

their knowledge and ideas, comment on other participants' ideas and develop it (Dennis et al., 2003).

### **2.3.2.1. Self-Monitoring**

Team participants can share ideas with writing, drawing, or noting, so the group can keep shared data. Writing and/or drawing could help team participants to do team self-monitoring. Team self-monitoring provides information on how team developed the idea; or team can follow the flow of a design idea from the beginning of the design to its maturation; or team participants can control the difference between desired and current situation (Milliken et al., 2003).

### **2.3.3. Roles and Relationships**

The way roles and relationships are defined in a team has significant impact on teams' creative performance. Fischer (2005) describes the necessity of collaboration for creativity and knowledge sharing as follows: "Creativity grows out of the relationship between individuals and their work, and from the interactions between an individual and other human beings" (p. 128).

Roles and relationships occur according to team participants' characters and personal styles –such as leadership, body language, use of laughter and jokes. Roles and relationships can direct the design process and product. Design activity, mostly in conceptual design stage, is unplanned, spontaneous and instant, therefore, friendly acting in relationships can shape the collaboration in design. Moreover, team members can act according to their characters in team with spontaneity (Cross et al., 1995).

#### **2.3.3.1. Leaderships**

One of the pivotal roles in groups is leadership. Leadership can be in two types, appointed or informal leader. The role of the leader is to motivate each team participant to contribute effectively to the team. Leaders can be directive/production oriented or nondirective/person oriented (Paulus, 1999). Leadership have an important role in encouraging and developing creative solutions (Levine et al., 2003; Maier et al., 1970).

Team can develop better solutions if the team leader encourage individuals to express their thoughts and protect the individuals from social pressure in a team (Maier et al., 1970).

### **2.3.3.2. Devils' Advocate Role**

Acting spontaneously devils' advocate role can trigger creativity in idea generation phases (Nemeth et al., 2003). Dissident thinking or stimulated divergent thinking can make group members think on others' ideas (Nemeth et al., 2003). On the other hand, Nemeth et al. (2003) stated that:

Perhaps of more importance is the fact that, whereas the authentic minority stimulated thoughts on both sides of the issue, the devil's advocate stimulated thoughts that supported the person's initial views. There was evidence of cognitive bolstering. In other words, the devil's advocate stimulated thinking that confirmed initial views rather than stimulating divergent thinking about the issue or even much consideration of the opposing view. (p.76)

### **2.3.3.3. Organizational Silence**

In team works, people can fear for rejection. This is termed as "organizational silence" (Morrison et al., 2000). Shared ideas or opinions, magnifies group members' judgments and concerns. However, individuals can remain silent about the problem or issue in collaborative work because of peer pressure (Nemeth et al., 2003).

### **2.3.3.4. Majority and Consensus**

Majority in team works persuade team participants on desired result. Majorities can induce convergent thinking. Individuals who oppose majorities can feel pressured to agree (Nemeth et al., 2003). Consensus helps to converge on a single idea. On the other hand, if team members are too confident of their solution, the team would not able to uncover hidden profiles between team participants (Stasser et al., 2003).



### **2.3.3.5. Dissent and Creative Idea Generation**

Dissent can increase creative idea generation when members discuss a particular topic in the decision making process (Nemeth et al., 2003). Acting devils' advocate is a natural way to raise dissent (Nemeth et al., 2003). Even though dissent is known with negative effects on team, it also enhances creativity (Paulus and Nijstad, 2003a).

## CHAPTER 3

### STUDY DESIGN (METHODOLOGY)

The research carried out in this thesis is of qualitative nature, using qualitative method to highlight authentic aspects collaboration in design.

The meaning of the word qualitative involves the significance of process and meanings, which are not surveyed in terms of amount, intensity, numbers or frequency, which are, studied quantitative research (Denzin et al., 2005). Qualitative research is defined as:

Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including field notes, interviews, conversations, photographs, memos and recordings to the self (Denzin et al., 2005, p. 3).

Denzin et al. (1998) mention that what is important in qualitative research is to study things in their natural settings. Moreover, researcher attempts to understand and make sense of the meanings of the observations (Denzin et al., 1998). Creswell describes qualitative research method as follows:

Qualitative research begins with assumptions, a worldview, the possible use of a theoretical lens, and the study of research problems inquiring into the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem. To study this problem, qualitative researchers use an emerging qualitative approach to inquiry, the collection of data in a natural setting, sensitive to the people and places under study, and data analysis that is inductive and establishes patterns or themes. The final report or presentation includes the voices of the participants, the reflexivity of the researcher and a complex description and interpretation of the problem, and it extends the literature or signals a call for action (Creswell, 2007, p. 37).

As mentioned above, qualitative research highlights the importance of three issues in a study: significance to natural setting, interpretation and meaning of data, and holistic overview of data.

In this thesis focus groups interviews and semi-structured phone interviews were used to collect data. Both were used to understand barriers, roles and idea generation process of teams. The focus-group interviews and phone interviews were formulated after a pilot study which consisted of observing two different teams of designers collaborating for an architectural competition. The pilot study was of ethnographic

nature and the observations helped in determining the issues to further pursue through interviews.

The semi-structured phone interviews included seven open-ended questions. 30 team leaders were contacted via phone. Some of the contacted leaders requested the questions in written form via email while for others the verbal communication through phone was sufficient. All the teams were professional teams. The focus-group interviews, on the other hand, were conducted with teams of architecture students. There were three student teams, which had already participated to the architectural competition and were accessible for the interview. Professional teams had participated in one or more architectural competitions with team participants, and accessible while working on a competition project.

### **3.1. Pilot Study (Observations)**

Ethnographic field research is defined as concerning the study of groups and people in their everyday or ordinary lives (Emerson et al., 1995). Creswell (2007) mentions that realistic ethnography is an objective explanation of a situation, written by third-person's point of view and reporting objectively on the data gathered and observed from participants at a site (Creswell, 2007). Sommer et al. (1997b) suggests that before beginning an interview study, it is better to observe subjects' everyday lives first. Ethnographic research includes two situations. The observer either enters into social setting and does not participate in people's everyday lives routine or the observer takes a participant role in the observed social setting.

In this thesis, observations have been conducted in social settings that were possible to enter and observe. The observations were conducted with two teams of architects who had entered design competitions (Table 1). The social settings were two architectural teams, which were participating in architectural competitions as teams. Each team had six members. The first team had one female and five male architect members. The team consisted of four core members and of two newcomers. The second team had two female and four male architect members. Three of the participants were core of the team and three of them were newcomer.

These teams were observed because, first, the teams had expertise in competitions. Second, the teams were constituted for the competitions; and third they were accessible.

Table 1. The table of observed teams

Table#1	Number of team members	Member #	Gender of Team Members	Competition Name	Competition Type
Team A	6	1. TA1 2. TA2 3. TA3 4. TA4 5. TA5 6. TA6	M M M M F M	Şişli High School National Architectural Design Competition	National, Free, Single-Stage
Team B	6	1. TB1 2. TB2 3. TB3 4. TB4 5. TB5 6. TB6	M M M M F F	Kepez Municipality Convention and Exhibition Centre Architectural Design Competition	National, Free, Single-Stage

Team A's office had three rooms, a bathroom, and a kitchen with two balconies on the third floor of an apartment building. Two of the Team A members were working in a separate small room, while the other four were working together in a large room. When the Team A decided to have a meeting they were using the meeting room (Figure 4).

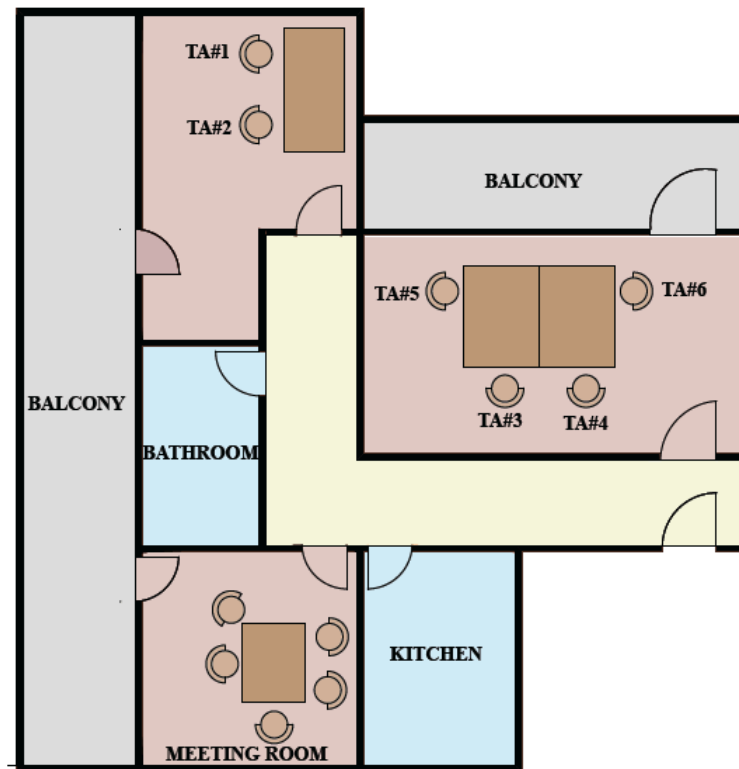


Figure 4. The office plan of Team A

Team B's office, which had only one big hall and a meeting room, was on the ground floor of an apartment building. All Team B members were working in the same room. Team B was using the meeting room or the hall for meetings. Sitting in the same area was an opportunity for me to observe all the team participants in the competition process (Figure 5).

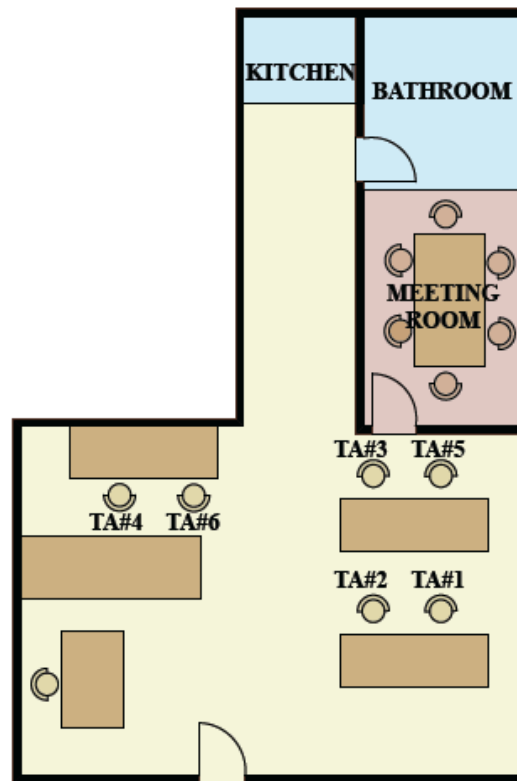


Figure 5. The office plan of Team B

The observations included all the stages of the competition phase starting from deciding to participate until submitting the project. In the competition process, teams overcame difficulties and barriers. The teams first decided to enter a competition; second, the teams determined roles according to the particular competition or they shared roles that they were used to do. Third, the teams had meetings to discuss the competition brief. Fourth, the teams' participants shared roles and started working on the project. Later, according to proposed idea/s, the teams had further discussions and proceeded with the drawing and presentation phase.

In addition to observations, documents from the design process such as members' sketches, notes, digital files, and model photographs were collected. Field notes were taken during observations. During observations, the observer sat down in the same room with group members.

The pilot study helped in finalizing the issues to be covered in the study and the specific questions to be included in the phone interviews and semi-structured focus group interview.

### 3.2. Phone Interviews

The questions (Table 2) were about teams' organization and idea generation processes. Particularly, it investigated how teams get one idea at the end of the competition works.

Table 2: The interview questions via phone

Table# 2	Questions	Options/reasons
1.	Why are you participating to competitions as a team?	a. Increasing the labor force and sharing b. Increasing the diversity of ideas c. Complementarity between team members' skills, knowledge and experience
2.	Did you form the team? How did you form the team? How were the team members determined?	a. Might know each other before: from school, work environment etc. b. Might have collaborated for competition c. Might be they might have already one for a job.
3.	Within the team, while preparing to a competition, do you have division of tasks? If you do, what do you take into account? Can you briefly describe the specific roles of the members of the team?	a. Do you have a team leader? b. Is there a hierarchy within the team? c. Are roles singular or variable in the team?
4.	How do you come up with the design idea and develop it?	a. Is there a single person who is responsible for generating design concepts? b. Each member generates design ideas separately, later the team come together to develop a single idea. c. Team works together to produce and develop ideas d. A person from the team might come up with an idea, than the team could develop it?
5.	Do you think diversity is important in collaborative work? What are the positive and negative aspects of it?	-
6.	In the design process, at the conceptual and development stages, did you have diversity of idea within the team?	a. If idea diversity is supported, how did you reached to a single idea? b. If idea diversity is not supported, how the team questioned and developed the design idea?
7.	What are strategies of agreement on a single idea?	a. Argumentation b. Assertive members c. Might trust the idea of someone outside the team

First question in the interviews was “Why are you participating to competitions as a team?” This question inquired about how team participants benefit from each other and from collaboration. Possible answer or answers were “a. Increasing the labor force and sharing”, b. Increasing the diversity of ideas, c. Complementarity between team members' skills, knowledge and experience.”

Second question was “Did you form the team? How did you form the team? How were the team members determined?” This question investigated how group participants were selected and what were the reasons and criteria. Expected or possible answers were “a. Might have known each other from school or work environment”, “b. Might have collaborated for competition”, “c. Might be they might have already one for a job”.

Third, question was about job sharing in-group. The question is: “Within the team, while preparing to a competition, do you have division of tasks? If you do, what do you take into account? Can you briefly describe the specific roles of the members of the team?” While interviewing, the questions were supported with these sub-questions: “1. Do you have a team leader?” and “2. Is there a hierarchy within the team?” and “3. Are roles singular or variable in the team?”

Fourth question was “How do you come up with the design idea and develop it?” The question was related to the fifth question, which is about convergent and divergent idea generation. After getting answer to this question, it was possible to determine whether idea generation was carried out as a team or by an individual inside of the team. The options were: “1. Is there a single person who is responsible for generating design concepts?” or “2. Each member generates design ideas separately, later the team come together to develop a single idea?” or “3. the team works together to produce and develop ideas?” or “4. A person from the team might come up with an idea, than the team could develop it?”

Fifth question was about idea diversity: “Do you think diversity is important in collaborative work? What are its positive and negative aspects?”

Taken into consideration that most interviews were with team leaders or founders, the sixth question was about idea generation and diversity: “In the design process, at the conceptual and development stages, did you have diversity of ideas within the team?” The question was supported with sub-questions, which were: “1. If idea diversity is supported, how did you reached to a single idea?” or “2. If idea diversity is not supported, how the team questioned and developed the design idea?”

Last question was about teams’ strategies of convergence when they dissent: “What are strategies of agreement on a single idea?” The expected three options were: “1. Argumentation” and/or “2. Assertive members” and/or “3. Might trust the idea of someone outside the team.”



### **3.2.1. Participants**

Before the interviews, prepared list of architectural teams entering design competitions within the last 12 years in Turkey was prepared. The list consisted of 47 teams which were consistently successful with one or more competition in the last ten years (2001-2011). The list was reduced down to 30 teams (Table 3) according to the availability and accessibility of the teams. 23 of them accepted to be interviewed via phone, while, seven wanted to receive the interview questions via e-mail. One of the teams did not return any answers even though they were contacted several times by e-mail or phone. One of the teams answers did not provide the necessary information for further analysis, so, their responses were excluded from the analysis. Participants of the interviews were two female and 28 male architects. Age range for 10 architect was between 35-60 and for 20 people was between 25-34.

Table 3. The table of phone interviews participants

Table#3	Number of Won International Competitions (2001-2011)	Core team members number	Profession of the participants	Location	Contacted Person
S1	9	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S2	5	2	Architect	İzmir, Turkey	Team Participant
S3	11	3	Architect	İzmir, Turkey	Team Participant
S4	12	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S5	12	4	Architect	İstanbul, Turkey	Team Participant
S6	18	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Participant
S7	8	3	Architect	Ankara, Turkey	Team Participant
S8	3	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S9	14	3	Architect	Ankara, Turkey	Team Participant
S10	10	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S11	4	3	Architect	İstanbul, Turkey	Team Participant
S12	3	5	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S13	3	2	Architect	Ankara, Turkey	Team Leader
S14	7	3	Architect	Ankara, Turkey	Team Participant
S15	13	1	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S16	15	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S17	9	4	Landscape Architect	Ankara, Turkey	Team Leader
S18	16	2	Architect	Ankara, Turkey	Team Leader
S19	7	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S20	10	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S21	23	4	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S22	8	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S23	7	2	Architect	Ankara, Turkey	Team Participant
S24	16	1	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S25	5	2	Architect	Ankara, Turkey	Team Leader
S26	10	2	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S27	5	3	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S28	8	1	Architect	Ankara, Turkey	Team Leader
S29	10	1	Architect	İstanbul, Turkey	Team Leader
S30	7	3	Architect	Ankara, Turkey	Team Participant

### 3.2.2. Procedure

In the phone interviews, seven questions were asked that were formulated based on the study of the related literature, pilot study, and semi-structured interviews. Each interview was conducted in a quite place. The duration of interviews ranged from 10 to 25 minutes. Most participants accepted to be interviewed instantaneously, while others wanted to set a specific date for the interviews, and yet some others wanted to receive the questions in an email and answer them through email.

### **3.2.3. Materials**

All conversations were recorded while interviewing via phone. The phone used for interviews could do audio recording. Each conversation recorded on the phone memory card. Later, the recordings were transferred to the computer for transcription. The interviews were transcribed to a Word file. Sometimes when the participant started to talk about topics that were far outside the ground of study it was not transcribed. Transcribing made possible to understand the material in-depth; it was an effectual way to understand the material. The aim was to transcribe the recordings as verbatim. The transcription of an interview ranged from two to four pages.

All transcriptions were sent to the participants as e-mail to have their confirmation. 11 of the participants sent back the transcriptions. First, the interviewee was given a description of the study. After taking consent to be recorded during the interview, the question and response session started.

### **3.2.4. Coding**

Transcribed material was sorted according to interview questions in a spreadsheet in a Microsoft Excel table. Each question had different options and possible answers. Each response was coded under an expected option. If the answer did not fit any of the options, it was coded as “other”. After all the interviews were coded, comments and quotes that seemed to be of interest in relation to the topic were highlighted. The screen shot of the excel table is given below (Figure 6):

	SORULAR	SEÇENEKLER	S1	S2
1	1. Yarışmaya niçin ekip olarak katılıyorsunuz? (nik kodlaması)	a) İş gücünün artırılması ve paylaşılması		Sadece yarışma odaklı çalışmadığımızdan bunun haricinde uygulama projeleriyle de uğraştığımızdan delays tek başına yarışma projesiyle başedeilmek baya güç oluyor.bir ekiple çalışmanın avantajı hem fikir çeşitliliği hem de bu iş yükünün azalması..
2		b) fikir çeşitliliğinin artırılması	...farklı fikirlerin bir arada daha anlamlı sonuçlar çıkaracağı düşünülüyor. Orada yarılan tartışmanın yada şeyin...o bizi ekip çalışmasına doğru yönlendiriyor tabiki.	
3		c) ekip elemanları arasında birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe olması		
4		d) hepsi		
5		e) others	(Fikir kalitesini artırmak) anlamında.	

Figure 6. The table of phone interviews' data coding

### 3.3. Semi-Structured Focused Interviews

Focused interview can sustain about individuals' idea about a situation. Individuals' definitions of a situation show us how he/she influenced from it. However, when its known that how individual define a situation, it help to interpret the data that was get from observations (Zeisel, 1984). Moreover, face-to-face interviews provide a way to explore feelings, opinions and behaviors (Sommer et al., 1997a). Zeisel (1984) defined focused interviews as: "...a focused interview with individuals or groups to find out in depth how people define a concrete situation, what they consider important about it, what effects they intended their actions to have in the situation, and how they feel about it"(Zeisel, 1984, p. 137).

#### 3.3.1. Participants

The semi-structured focus interviews were conducted with three teams of architectural students who had entered design competitions The students were second and third year students at the time of the interviews and they had entered the competitions during the previous summer. In two of the teams, there were four students (Team A and B) and the third (Team C) had three members. The first two teams had

almost exactly the same composition. From the first competition to the second, only one student dropped out of the team and a new one joined the group. Team A had four students of which one was female and three was male. Team B was composed of four male students and Team C of three students two of whom were female and one male. Team A participants were second year students in architecture. Team B and C participants were third year students in architecture. Students formed their teams on their own and prepared for the competitions outside of the school hours. The competitions were student competitions open to all interested students from Turkey.

Table 4: Student team members and participated competitions

Table#4	Number of team members	Member #	Gender of Team Members	Grades	Competition Name	Competition Descriptions
Team A	4	1. SA1 2. SA2 3.SA3 4. SA4	F M M M	2 <sup>nd</sup> 2 <sup>nd</sup> 2 <sup>nd</sup> 2 <sup>nd</sup>	Design for Kadıköy Pier and Its Surroundings	National, Student, Idea Competition
Team B	4	1. SA1 2. SA2 3. SA3 4. SB4	M M M M	3 <sup>rd</sup> 3 <sup>rd</sup> 3 <sup>rd</sup> 3 <sup>rd</sup>	Urban Dreams 5: Re-evaluation of EGO Hangars and Its Site	National, Student, Idea Competition
Team C	3	1. SA 2. SB 3. SC	F F M	3 <sup>rd</sup> 3 <sup>rd</sup> 3 <sup>rd</sup>	Çuhadaroğlu 2011 Competition: "Urban Face Off Platform Idea"	National, Student, Idea Competition

### 3.3.2. Procedure

The interviews were conducted with these teams because, first, the teams participated to the competitions recently before the interviews were conducted; second, the competition projects were already completed; third, the teams were constituted spontaneously; and fourth, they were accessible. The interviews inquired about team members' perceptions of how the collaboration worked for each team.

Team A and B interviews' were at students' houses. Team C's interview was at the library's meeting room of the university. All interviews were conducted in a comfortable environment. Furthermore, all members of each team were present at the interviews following the format of focus group interview, which made it possible to observe the discussion to evolve spontaneously among the members of the team and to understand the communication and relationships among them. Carrying out interviews in groups helped in identifying the range of descriptions of their design processes.

Interview questions were semi-structured so wide and various descriptions and comments about a situation from individuals were voiced by different members.

The interviews included seven questions that were open-ended. The aim of the interviews was to disclose the design process of the teams to understand their idea generation process and their consensus building. In other words, during interviews how each team managed to widen the exploration as much as possible (divergent thinking) and how they manage to achieve a consensus on a single idea (convergent thinking) were investigated. Second, the participants of the teams were asked to describe their individual performances and roles in the design process. Third, the participants were inquired what would change or keep if they were going to participate a competition again.

The interviews generally covered three topics: how the teams were organized, how responsibilities were shared, and how divergence and convergence were achieved. The settings of the interviews were selected as such that students would feel comfortable in an informal atmosphere. The collected additional material provided primary sources for reconstructing the design process for each team.

### **3.3.3. Materials**

While interviewing, all conversations were recorded with voice recorder located on a central stand with the consent of the participants. Before the interviews, participants were asked to bring documents, sketches, notes, and etc. that they used or produced during the competitions. These materials helped the participants describe and explain the competition process. In addition to focus interviews, documents from the design process such as members' sketches, notes, digital files, and model photographs were collected.

The interviews were transcribed to a digital file in Microsoft Word format. Furthermore, when the participant started to talk about topics that were far outside the ground of study these were also recorded and transcribed. The recordings were transcribed verbatim. The transcriptions of the interviews were 9, 13, and 18 pages for each team.

### 3.3.4. Coding

After all transcriptions were completed, the data was coded. In the figure (Figure 7), top rows list the categories according to which answers were coded For instance; the answer of respondent is coded “Respondent#2: *I mean, everyone undertaken a program that can use it.. also, we initially did that.. everyone think first, then come up with an idea and we could collect them in a pool... later, we conclude it.. because each of us said something different then others... then we elaborate the ideas which is make us thoughtful..* (D24, Co27)”. “D” is “Divergence” and “Co” is “Convergence”. “24” and “27” is the line number of the quotation in the excel table. Each team had a color in the table so teams were easily differentiated.

	A	B	C	D
1	Spatial (S)	Conceptual (C)	Technological (T)	Temporal (TP)
1	I: internet o konuda isimize çok yaradı. Sürekli yapıp birbirimize yolluyorduk. Haritaları falan yaparken.	E: sonunda cikardığımız sonuc suydü; Ankara modernlesme sürecinde yapılan müdahaleler ankaranın kamusal mekanlarındaki niteliğinin kaybolmasına sebep olmuştur diye bağladık. Bunun üzerine iste birseyler anlattık.	V: proje ilerlerken yavaş yavaş bazı şeylere ihtiyaç duymaya başladık. Mesela iki boyutlu bir alığa ihtiyac duydük. İklim tamam ben bunu yaparım dedi. Sonra 3 boyutlu modellemesini istedik. Tamam ben onu sketch upta modellerim dedim. Sonra binaya geçtik. Fatma ben binayı modelleyebilirim. Hani böyle böyle is farklı farklı ilerledi.	I: tarihler denk geldi bide izmirde olması V: bide izmir F: izmirde olması etkiledi evet V: projede güzeldi F: zaten hani dönem olarak o an karar verdik önümüzde en az hani hazırlanabileceğimiz en uygun zaman okullar açılana kadar diye hem okulun hani tam cıvıvlı dönemine denk gelmeyecek ilk iki haftasında bitecek proje buydu
23	(İklim ekibin basına gelen aksiliklerden söz ediyor. Çikti almak için gittiklerinde paflaların kaybolması/silinmesi olaylarını anlatıyor. Ekibteki bireyler evlerine dönerler ve online olarak birbirleriyle iletişim kurmaya çalışıp projeyi yeniden çizmeye başlarlar.)	A: birde suna değindik. Ankarada sınıf farkı var degilmi..farklı sınıflardan insanlar..artık bu farklı sınıflardan insanlar farklı kamusal alanları kullanmaya başlıyorlar.artık temelde de sorun bundan başlıyor. Geçekundu insani örneğin..farklı bir kamusal alan insani. A.A: tartışırken izmirdeki mekanlarada baktık aslında. Pasaportla konak arasındaki geçis mesela..pasaportla alsancak..sahildeki insan topluluklarının farklıları ile kibris şehirlerindeki farklıları...	I: aslında ondan önce bunu modelleyebilirmiyiz durumuna geldik. Fatma sonra biraz denedi iste. Soyle yapabilirim ben. Cunku modellemeyi aramızda en iyi bilen oydu. İste bi deneyelim dedik. Hatta ben dedim ben 3D max te deneyim. Volkan ben sketch upta, Fatma ArchiCad te denedi. Hani Fatmaninki oldu yani. Onu biraz daha geliştiririz bakarız falan filan.. Sürekli Google dan nasıl yapacağımızı arastırdık. Baka baka..baka baka yaptık. Modelde Fatmanın emeği fazla yani..	L: Sonra farkettiğiniz aslında hep aynı yönde projeler geliştirdiniz. Gridten bu yüzden mi vazgeçtiniz? I: yok, o yüzden kaldırmadık. Aynı yöne çıktığını farkettilik. Bu fikir üzerine ortak nasıl bir şeyler üretebiliriz, ona baktık. Gridten vazgeçmedik. O attığımız proje bu sebepten değil aslında. O proje üzerine baya uğraştık. V: o projeyi atma sebebimiz gridten dolayı benzer projeler

Figure 7. The table of the interviews data coding

# CHAPTER 4

## RESULTS AND DISCUSSIONS

In this chapter, the results of the studies are presented and discussed. First, the results from phone interviews are presented and discussed. Second, the focus-group interviews are presented and discussed.

### 4.1. Survey Results and Discussions

In this section, collaboration in design teams and their idea generation phases are discussed. To investigate the role of convergent and divergent thinking in collaborative design process, 30 architectural design teams were interviewed. The phone interview questions were about collaboration, and convergent and divergent idea generations. The 30 teams were asked seven questions, which focused on possible problems and issues in collaborating, and complexities teams face during collaboration. The questions inquired three topics: main reasons of forming a team, idea generation methods of the teams, and idea diversity in teams. All the answers are analyzed under three themes, which are barriers (Fischer, 2004), role and relationships in teams (Cross, 2011), and convergent and divergent idea generation in teams (Guilford, 1973).

The results are shown in the table below (Table 5):

Table 5. The table of survey results

Table#5	Questions	Options	Number of results	Unexpected answers
1	Why are you participating to competitions as a team?	a. Increasing the labor force and sharing	A and B: 6 B: 13 B and C: 2 C: 3 All: 11 Unexpected: 3	-improving the quality of ideas (2) -increasing the chances of success(1)
		b. Increasing the diversity of ideas		
		c. Complementarity between team members' skills, knowledge and experience		
2	Did you form the team? How did you form the team? How were the team members determined?	a. Might know each other before: from school, work environment etc.	A: 12 B: 4 C: 10 Unexpected: 8	-chose team members from among their students(3) -similar design approaches (5)
		b. Might have collaborated for competition		
		c. Might be they might have already one for a job		

(cont. on next page)



**Table 5. (cont.)**

Table#5	Questions	Options	Number of results	
3	Within the team, while preparing to a competition, do you have division of tasks? If you do, what do you take into account? Can you briefly describe the specific roles of the members of the team?	a. Do you have a team leader?	during the whole phases (13) during the design phase (16) during the presentation phase (20)	
		b. Is there a hierarchy within the team?		
		c. Are roles singular or variable in the team?		
4	How do you come up with the design idea and develop it?	a. Is there a single person who is responsible for generating design concepts?	1. there is a single idea generator (3) 2. One person brings an idea and the team develops it together (3) 3. Anyone can generate design concepts (15)	
		b. Each member generates design ideas separately, later the team come together to develop a single idea		
		c. Team works together to produce and develop ideas		
		d. A person from the team might come up with an idea, than the team could develop it		
5	Do you think diversity is important in collaborative work? What are the positive and negative aspects of it.	-diversity is important (24)	-it avoids fixation (4) -mediocrity and repetition is avoided (3) -broadening the vision (9) -it prevents possible mistakes (1) -it increases the quality of an idea (1) -it increases self-assurance (3)	
		-diversity is not important in itself (3)	-time loss, (2) -it is problematic if divergence is not accompanied by flexibility of ideas (3) -it is problematic if there is no convergence in the team (5)	
6	In the design process, at the conceptual and development stages, did you have diversity of idea within the team?	a. If idea diversity is supported, how did you reached to a single idea	-questioning and elimination (13) -by way of consulting the leader (3) -multiple convergence (1) -voting (1) -already converged (1)	13
		b. If idea diversity is not supported, how the team questioned and developed the design idea?	-no submission (1) -questioned and developed through discussions (2)	20
7	What are strategies of agreement on a single idea?	a. Argumentation	A: 22	
		b. Assertive members	B:7	
		c. Might trust the idea of someone outside the team	C: 0	

### **4.1.1. Barriers**

#### **4.1.1.2. Team Up**

First question of the interview was “Why are you participating in competitions as a team?” The question inquired about team members’ aim in entering competitions as a team and its related benefits. Expected answers were “Increasing the labor force and sharing the work-load”, “Increasing the diversity of ideas”, and “Complementariness between team members’ skills, knowledge, and experience.”

Some respondents stated more than one reason for teaming up. 11 of 30 respondents mentioned all the three expected answers that were stated above. Six of the team respondents mentioned two answers, “increasing labor force and sharing the work-load” and “increasing the diversity of ideas.” 13 respondents stated “increasing diversity of ideas” as the sole reason. Only three teams mentioned “complementariness between team members’ skills, knowledge and experience” as the sole reason. Two of the respondents mentioned the complementariness together with “increasing the diversity of ideas”. Three respondents mentioned reasons that were different than the ones which were expected. These respondents stated “improving the quality of ideas” and “increasing the chances of success” as their main reasons.

There is no respondent who stated that they teamed up solely because of increasing the labor force. Rather the respondents stated more strategic reasons for teaming up: diversity of ideas, complementing each other’s qualifications, improving quality of ideas. Increase in the diversity of ideas was the most repeatedly mentioned reason for collaboration. The design teams have attached importance to ‘being a team’ primarily because it facilitates divergence of design ideas. Thatcher and Brown (2010) mention that divergence of ideas related to idea quality and contributes to creativity. The second most mentioned reason was sharing ideas and improvement of design vision. Team members share their ideas, which is one of the most important things in collaborative work groups. According to Paulus and Nijstad (2003b) ‘being a team’ requires team members to develop their own ideas (divergence) and converging with team respondents on a single idea at the same time. Divergent thinking concerns the search of several ways of progress and the invention of new ideas, strategies, and links (Guilford, 1973). On the other hand, convergent thinking process concerns the

combination and improvement of ideas generated in the divergent thinking process (Guilford, 1973). Divergence and convergence should be actively employed as a strategy at the same time in idea generation phases (Basadur et al., 2000).

According to some of the interview respondents participating in competitions as a team is a “consciousness-expanding” experience. Some of the respondents mentioned that different ideas could trigger significant solutions in design. Comments by the team members may improve design idea simultaneously. Designers, who have different perspectives, can work together on a single issue. One of the respondents mentioned *polyphony*, multiplicity of voices, would produce good work. The designer stated that “We believe that polyphony is important in the team. In line with this, we could easily state that we do not have a core team...” (S23).

Divergent thinking is correlated with creativity in making new or unusual ideas available. Larey et al. (1999) states that “creativity requires that individuals take new or unusual approaches to problems. This is sometimes called a divergent style in which there is an emphasis on unique or atypical responses”(p. 780).

One of the respondents highlighted the importance of idea diversity in architectural competitions as follows:

We can state that one of the most important reasons for entering a competition as a team is the increase in the diversity of ideas. We do not aim maximizing our labor force when we team up for competitions, rather we see competitions and architectural practice as supportive of each other. Consequently, we are careful about not to separate these two. As we enter competitions with people whom we work together, we also meet new people for entering competitions. I see this process as feeding each other and providing the necessary changes in design. I believe that innovative ideas are not only the result of very different architectural styles of people working together in architectural competitions. Teams with the same styles can produce very different ideas. The important thing here is the ability to work on a single issue in a streamlined manner (S18) \*

Some of the respondents highlighted the importance of idea diversity in teams and how team members’ knowledge and experience complement each other. Cheng et al. (2000) mention that skills and expertise that complement each other might be more effective in teamwork. Team members with different experiences may help other members seeing things from different perspectives. One of the respondents mentioned that participation in competitions, as a team requires different professions work

---

\* All translations throughout the thesis are done by the author.

together. He responds “Mostly we prefer entering urban design competitions, and this requires a team work” (S4). Another responded reported that:

Actually, in my opinion, idea diversity and, of course, experience is important. These are the important parts. When we think about competitions continuously, we cannot see things from different perspectives. This variety [in the team members’ backgrounds] might make it possible to look at projects from different perspectives. On the other hand, working with the same group of people it is possible to advance quickly because of shared experiences and a shared archive. This is the good part of it (S30).

Most of the respondents mentioned all of the possible answers to the question, which were increasing the labor force and sharing the workload, increasing the diversity of ideas, and complementariness between team members’ skills, knowledge and experience. According to most respondents, competitions are difficult and successful outcome of a competition is more likely if there is a team. However, designers might sometimes get fixated on an idea too early. The design idea should be checked and discussed to develop it. Differences in perspectives and diversity of interpretation in teams facilitate a critical attitude towards design ideas and might prevent design fixation. One of the respondents highlighted the benefits of diversity among team members as follows:

First of all, even if there is an opinion leader his or her idea needs to be double-checked. However, it is hard to question your own idea. As they say you always need an outsider’s opinion. This is very important. This enriches ideas and the design. Collaboration is definitely very important. So this is one of the most important reasons [of collaboration]. I suppose, it must be true for everyone. I mean, we are analyzing the ideas. Ideas are experiences at the same time. Sometimes, an idea might be just as strong enough without experience. Conversely, experiences might stand in the way of good ideas sometimes. (S16)

Experiences, in such cases, might block diversity of ideas and might lead to imposition of a tested idea on other team members. However, it is also true that most respondents highlighted at least the advantage of differences in the experiences of each member of the team. Each member’s expertise might be different. The important issue is the complementariness among these differences in their experiences.

Moreover, there are two different themes emerging from the responses. Designers can be collaborating for a competition because they aim at ‘improving the quality of the idea’ or ‘increasing the chances of success’. To answer why they enter competitions as a team, one of the respondents answered that increasing the chances of success is the primary reason. He continued as follows:

I believe teams composed of people from different professional disciplines or the coexistence of people with different design conceptions, would lead to more complicated, more comprehensive and more accurate design messages. I prefer to work with people from different professions. (S17)

Teamwork might involve synchronous and asynchronous work phases. Designers might interact with each other while designing or they might work separately followed by a joint discussion session. When discussing an idea, designers understand each other's' positions and reflect on their own idea. Schön (1992) calls this as 'reflective conversation with the situation'. Designers communicate with each other across their diverging design worlds. Schön (1992) characterizes designers' behaviors who work individually as seeing-moving-seeing which could be extended to teams of designers working and developing a design idea synchronously. One of the respondents mentioned that:

Teamwork supports a more exciting and productive environment and is adventurous, if you are with people who really work and generate an idea together... It is a different experience to think alone, to command the whole process from idea formation to put it on the paper, in a sense to be the "auteur" (owner of the idea). In this respect, I think idea generation stage in teamwork is more like a "stream of consciousness", because the path of thinking is not controllable by any of the team members. One of the advantages of teamwork is the possibility of serendipitous changes of direction by someone's word or drawing, (S26)

#### **4.1.2. Organizing a Team**

The second issue that was inquired in the study relates to the organization of the teams. In the related question the respondents were asked how they formed the teams, who initiated the team up, and how the members were invited to the team to understand the reasons and criteria of team membership. Expected answers were 'acquaintanceship from school, work environment or other places', and/or 'prior collaboration for a competition', and/or 'workmate'.

In the interviews, 12 of the 30 respondents mentioned that they knew each other before entering a competition. 10 of the respondents reported that they work together at the time of entering a competition. Five of the respondents stated that they formed a team because they had similar design approaches. Three of them said they chose team members from among their students. Only four respondents reported that they came together solely to participate in a competition. Although not stated alone, four of the

respondents stated that they took into account technical skills of other potential members, such as rendering, drawing or modeling.

Most of the teams knew each other from school or work environment before entering a competition. It seems that designers often pick the best teammates among those who are easily available. Likely members often know each other and have joint work experience.

#### **4.1.2.1. Spatial Barriers**

Often teams are required to be in the same space discussing issues, which might pose additional problems for them. Spatial barrier is any barrier which prevents teams from “requiring some level of face- to-face interaction” (Fischer, 2004, pp. 152,153). Some of the teams cope with spatial barriers when they select team members. Architects might choose teammates from work environment. Working in the same work environments helps teammates to have face-to-face contact throughout the workday. In some cases, teammates might know each other from the work environment and might decide to team up for a competition. In other cases, teammates might know each other from school and they might decide to establish a business. One of the respondents mentioned:

The team formed by itself in time. At first, we came together for competitions. Actually, in the beginning there were more of us. There were around 10 people when we entered the first competition. We started to discuss and to meet. Later, some left because of time and those who couldn't commit mentally and any time got eliminated eventually. Anyway, we were left with four people as the core team. For a long time we entered competitions. At first, though, we did not meet for competitions; we were already friends from the beginning. We were doing our school projects together and then we were criticizing each other's' projects. At pin-up reviews we were commenting on the projects. Until my turn would come for the review, my friends would come and comment on my project. Then it was my turn, the teachers would not even look at my project, and they would say you already sorted out things. (S5)

In some cases, even when the teams are composed of familiar teammates, in time teams might reshape with the addition of new comers. One of the respondents mentioned that:

Actually, in each competition different team is formed. I mean, according to expectations. For example, if it is an urban design competition, certainly we need a landscape architect. We form a team for that purpose. If it is an architectural competition, of course we participate only with an architectural team. The team is shaped completely by the competition specifications. We are normally two. In fact, since we were students, we were participating in competitions together, as the basic core. (S6)

#### 4.1.2.2. Conceptual Barriers

Conceptual barriers require teams to find and construct a “common ground and shared understanding ” (Fischer, 2004, pp. 152,153). Some teams minimize conceptual barriers by selecting members with similar design approaches. Among the teams contacted for this study, there were three categories: *(i)* teams in which participants already know each other, *(ii)* those with participants of similar design approaches, and *(iii)* those which are solely formed to participate a competition. In the first type, the teams are formed through work or school friendship. In the second teammates come together because they realized they had a shared understanding and common ground. In the third one, to participate a competition is the only reason behind being a team. All of these kind of teams mainly look for similar conceptual understanding while choosing team participants. Hence, team participants could get over conceptual barrier more easily, but on the other hand, diversity of ideas might be hampered in this kind of teams.

For some of the teams, similarities in the design approaches are the prominent reason to become a team. Some of the teams choose teammates according to the following criteria: congeniality, similarity of thoughts and feelings, compatibility, and similar design understanding. Team leaders or members observe and weigh other designers’ design approaches and decide whether to include them in their team. One of the respondent said that we choose teammates among those with whom “we worked together at work or school environments, and we think we can work together with respect to intellectual and personal compatibility” (S8).

Even when teammates know each other before a competition either through professional or educational environment, they have to take into account conceptual commonalities among each other. According to one of the respondents, their team is constituted from members who have similar design approach. The respondent answered that:

Yes, I founded the team. I mean, when I say I founded, I already have a design office. This team is formed in time with people with whom we have worked together. In fact, the important thing in a team is the converging of design approaches. Similarities in the design approach and in the viewpoints are the important criteria. Anyway, when we start to do the space design agreements appear among friends whom we work with, although we are from different professional disciplines. I think these, let's say parallelisms or similarities, of course similarity should not be understood as a one-to-one copy, provide significant benefits in understanding each other more easily. This is why it is a team formed from friends with whom we work. Otherwise, it is not a team that is constituted by way of outside references or impositions. We came together to do professional projects and then competitions became part of this as well (S17).

The teams that overcome conceptual barriers through a common ground and shared understanding might have difficulties in achieving diversity in the design phases (Fischer, 2004). The teams that have similar design approaches mostly are not meticulous about providing idea diversity. The teams that encourage idea diversity prefer persuasion to converge on one single idea.

- **The Teams Who Know Each Other From Work Or School**

Friendship from school or work, in general, is something that underlies teams. One of the respondents reported how they used to criticize each other's school projects and discuss design ideas when they were students (S16). When they were at school they were used to evaluate and compare ideas that made allowed them to criticize severely one another. Thus, each of them had a chance to know each others' skills and interests. The respondent described their background and how they became a team as follows:

The team, yes of course... we work together, we have worked together for a long time. First of all, my wife, with her already we worked together more than about ten years. Except this, there are members that are coming and participating to the team.... In the office, there has never been a member from outside of the university where I work. A teammate is absolutely either our student or research assistant or instructor. It is a network for us. (S16)

Acquaintanceship has been stated as a primary reason to choose teammates. Secondly, team participants stated expertize, skills, knowledge, and interest areas as a second major reason to be a team. Even when teammates are old friends, the teams could include members from outside according to the nature of the competition. One of the respondent described that they pick teammates from "those with whom we worked together at work or school environments and with whom we think we can work in the sense of intellectually and personality" (S8).

One of the team leaders has chosen teammates from previous competition or work environments according to their particular experiences. The respondent stated:

We worked in different teams with different people on various projects over time. From time to time, we founded new teams to work with different people. In the end, there is no single and unchanging team. However, in the last four or five years we have a team that does not change its core staff. Our team was formed through the sustained friendship of those with whom we worked previously. In short, the team becomes more and more permanent with the experience of working together over time. The start is never like 'let's create a team now'. (S11)



- **Asymmetric Team Composition**

In those teams where there is an imbalance in the status of teammates, such as boss and his/her employees or a studio instructor and his/her students, there is an asymmetric team composition. Although very few, some academicians choose teammates among their students. During design studios or pin-up reviews, studio instructors have the chance to observe students and their areas of expertise. One of the respondents mentioned:

I form the team. I give lectures at a university. From the university, two talented friends who graduated in 2010 and whose pin-up reviews I attended joined us. Another student, whom I thought interior design at school and who wanted to be part of the team, joined us also. Later, one of his friends joined us. Other than that, I have a friend in the department of architecture. We came together with the aim of entering a competition. (S12)

One of the respondents stated that:

Actually, we came together totally with the aim of creating visionary projects. As all other teams, we have economic concerns as well, but our essential reason for teaming up was to produce projects that reflect our architectural ideology. In this respect, it is important that those with strong ideals team up, that the team follows a strategic path along which the initial ideology makes itself obvious at every step, that teammates observe how it is possible to design along this particular point of view, and finally in the long run to see how this becomes an almost a reflex whenever one takes the pencil in his/her hand. This is why I formed the team among my students whose skills and strengths I could observe at the university in their essential form. (S19)

- **The Teams That Are Formed To Participate In A Competition**

Few teams came together only with the intention to enter a competition. Team leaders may decide who will be a team member. These teams may not know each other personally yet they know each other's design approaches. One of the respondents stated that:

Yes, my partner and I constitute the competition team together. It is about the competitions' content. According to the content of the project, it [a new teammate] may be a consultant. If we have competitions that require a lot of expertise, such as landscape, or planning, at higher scales, we make the decision [about the team members]. I mean we decide whom we must work with. (S4)

One of the respondent reported that if there is an expert designer experienced about the topic of the competition outside of the team, the expert designer is accepted to participate in the competition with the team, rather than having an unchanging, fixed

team. The respondent mentioned that “Like I said before, we do not have a core team. For the moment, we have been working in many teams constituted by close friends who are interested in the competition subject and by people who have specialized areas of expertise” (S23).

A team leader, who has wide experiences with different teams, mentioned his strategy for constituting a team as always collaborating with different people because diversity of team members might be more advantageous than having a fixed team (S30).

### **4.1.3. Skills**

Especially experienced team leaders choose their teammates according to designers’ skills in rendering, modeling, and/or drawing. Choosing the teammates according to their respective skills may help teams cope with technological barriers, which requires “knowledge-based, domain-oriented systems” (Fischer, 2004, pp. 152, 153). However, among those interviewed, there were no respondents who thought skill is the only and main criteria for selecting the teammates. Nevertheless, three of the respondents mentioned skills as important. One of the respondents stated that “In competitions, friends who are working in my office, helped me. Discovering their skills and talents, I employed my architect friends who work in my office in appropriate tasks” (S28).

#### **4.1.3.1. Roles and Relationships: Collaboration and Sharing Responsibilities**

Roles and relationships within the team, contrary to individual work, are the main features of collaboration (Cross et al., 1995). Roles and relationships could be pre-defined or teammates might spontaneously take on a task (Cross et al., 1995). Moreover, roles and relationships are significant for teams’ creativity.

While working for a competition, teammates might share the tasks during the design and/or during the presentation phases. During design phase, team participants take on a task within team. Most of the respondents mentioned that they prefer sharing the tasks in the design presentation phase. According to the responses, the teams share the roles and responsibilities in three particular ways: a. during the whole phases

(design and presentation); b. during the design phase; and c. during the presentation phase.

There are 13 teams, which share roles and responsibilities during the whole process. In the second group main decisions are taken altogether, the design and the presentation phases are divided into subtasks. There are 16 teams that share roles and responsibilities during the design phase. Within this group of teams either some of them is doing all the work together in design phase (16 of 30), or there is an opinion leader or group of leaders. In the third category, the teams do not come together during the design phase, and specific person/s are in charge of developing the design idea and the design. Eight of the teams followed this track and three among them mentioned that only a specific person or subgroup of people are assigned to bring ideas and decisions are made jointly; and in four among them everyone brings ideas, but, only one person decides.

Rest of the teams share roles and responsibilities during the presentation phases. These can be two types. For 20 of the teams all the teammates undertake specific presentation related tasks. For 10 of the teams, only a subgroup of the team is in charge of finalizing the presentations.

- **During The Whole Phases**

- **Tasks Throughout Design And Presentation Are Divided Among The Teammates**

In this group the tasks are divided into subtasks and either all the members undertake all the subtasks at different times or subtasks are assigned to fixed members. In the former, the responsibilities are shared while no specific role is assigned. Teammates undertake the tasks spontaneously and responsibilities are variable. One of the respondents mentioned that:

Yes responsibilities are shared. Most of the time, the role distribution is not done in the beginning. Team members find out what they are more efficient at a time and everyone defines a role for themselves. Essentially that is what “being a team” means. If the role distribution does not happen naturally, in the sense that everyone is not working in their own productive area and if they do not voluntarily undertake the tasks, that particular person becomes an “employee” rather than a “teammate,” which will make long-term sustainability for a team impossible. Also, as long as the task division does not require very specific expertise, a strict separation of responsibilities does not happen. The same person could undertake different roles in different

projects. All in all, it is not possible to talk about a systematic and hierarchical role distribution. (S11)

Different from the teams described above, all the subtasks are shared within the team in a unique way. The team members undertake tasks that they are skilled in. One of the respondents highlighted the importance of role sharing as follows:

We do it hundred percent. Actually roles are related to people's capabilities and their love for particular jobs. If you ask someone who is an expert in three-dimensional computer drawings to build scale models, it probably ends with fiasco. Because, that person has not done such a work before. Thereby, it is about someone's interest and strength in a particular topic. (S6)

- **Main Decisions In Design Are Shared, Design Phase Is Divided Into Specific Sections And Work Is Shared / Presentation Process Is Shared**

Some teams take main design decisions collaboratively in the conceptual design phase. At the later stages, the project is divided into subparts and assigned to particular team members. After the end of the design phase, they share the responsibilities during the presentation and modeling phase. One of the respondents mentioned that:

In our team, we take the main decision in the sketching phase collaboratively. Team members may state their own ideas about the design project. I mean we do not have such a thing like only one person is in charge of the design idea. We discuss our opinions on sketches. Later, if the design idea is accepted, team members draw two and three-dimensional drawings of the site. In this phase, we get to know the given site. Then, design ideas start to form in our mind. Design ideas are sketched down on a paper. Then we talk again going over the sketches. Later, I separate the team into subgroups. I mean one part is worked out by one specific person and another part is worked out by another group... I generally control them. After, we sum up everything. (S12)

- **During The Design Phase**

When the respondents' answers are tallied two types of team behavior emerge. In the first type, everyone does all the work together during the design phase (16 of 30 teams). In the second type, there is an opinion leader or group of leaders and the teams are not together in the design phase (eight teams in total). Within this group of teams, three of them have only a specific person or group of persons in charge of idea formulation but decisions are made collaboratively, while in four of them everyone in the team brings ideas but only one person decides. Only one team leader develops design idea alone and does not accept any idea from his team.

- **Everyone Does All The Work Together In The Design Phase**

Mostly the teams that have members with similar design approaches are the ones that do all the work together in the design phase. The tasks that are undertaken by the team participants can be variable or fixed. When the tasks are variable the team members have the opportunity to express their opinion on the design idea. Especially teams of young architects are conscientious about collaboration during the design phase. Whether there is a team leader or not, all the team members' voices are ensured to be heard to increase the diversity of ideas. On the other hand, the team members need to converge on a single idea.

One of the respondents explained how they share the responsibilities as follows:

Generally, first we spent time to understand the subject quickly, to comprehend, and to evaluate the parameters and sometime on site analysis. After a while ideas start to come out, and we start to weigh them with respect to their relations to the competition topic and all the other entries. From the emerging ideas, we enter a sustained process of conceptual discussion... (S7)

Teams have to prepare a presentation for the competition after the conceptual design phase. Mostly, the presentation is shared among team members according to their respective skills and interest areas. The same respondent also stated that "...Subsequently, productions of drawings, building of scale model and three-dimensional images are shared. In general, roles are not fixed, can be variable" (S7). Another respondent reported that:

Yes, there is a division of labor inevitably. It is not possible that we could do every work together. Especially, nowadays... With the quick introduction of the new technologies, expertise has moved to more advanced levels. One of us needs to have more knowledge about modeling. Another one needs to be experienced on three-dimensional computer representations. In the beginning of the competition, right after acquiring the competition brief, we decide together around a table investigating the brief, deciding on entering or not entering the competition, interpreting of the brief, determining the first ideas, taking positions, and what kind of a roadmap to trace. I mean, in this brainstorm, all the actors sit together. In the following phases, whoever is more effective in a task, undertakes that task. During the process, one shares his/her work with others to get their comments and criticism. We follow a process with iterations. (S21)

- **There is an Opinion Leader or Group of Leaders**

In some teams, there is an opinion leader or a group of leaders, the teams are not together in the design phase, and design decisions are made by the leader(s). Eight of

the teams are in this category and three of them mentioned that only one specific person bring ideas, but decisions are made collaboratively; while four of them reported that everyone brings ideas and only one person decides.

Some of the team leaders or member take a responsibility according to their interest areas. Under specific subjects, team participants can undertake a task. One of the respondents mentioned that:

As you know, every team has a design strategy. Our design starts with theoretical questions and answers. I mean, our discussions are not about one-to-one a building or a typology or something else, they revolve rather around everyday life experiences, questions and events and it shapes step-by-step. When it evolves as such, the building, space or *volumetry*, the things that architecture offers constantly in its production, takes shape almost naturally. There are, of course, certain break points in the process. During those breaking points specific persons get involved. This means, for instance, there are people who are better at representing this ideology or this point of view. In this kind of situation, they take the leading role. In plan development, there are people who are more skilled at translating it on two-dimensional plane, they take the charge; or, there are people who are more knowledgeable about scale models, they come into play at that point. (S19)

- **Only a Specific Person(s) Bring Ideas, Collaborative Decision-Making / Tasks are Shared**

Spontaneously or not, a single person could take the responsibility to formulate the design idea. When ideas are formulated, the final decisions are taken together through discussion. Then, presentation materials are produced collaboratively. In this case, idea development is not in responsibility of determined participant for all the time. One of the respondents mentioned that:

First; an idea has to be formulated. One person takes it. Then, it is put forth. Then, we discuss it. After discussions, the decision is made; now begins the materialization process. In the materialization process, anyone can take on any responsibility such as 3D drawings or scale model etc... (S16)

- **Everyone (can) Brings Ideas / One Person Decides**

In some teams all the members may bring design ideas but only one person or a specific group makes the final decision. Some of the teams' project coordinators are determined. In some of the other teams, the coordinator might change according to the competition. One respondent stated that:

I will report from our practice; not only for a competition, but for other jobs as well there is a coordinator for the project, a main coordinator. That person is in charge of the progress of the

project, and sometimes even in charge of more than one project. According to our expertise and knowledge, sometimes I lead the group and in other cases some other friend might. We come together, discuss, and criticize each other at certain intervals. But the final decision depends on the person conducting the process. (S9)

One of the respondents mentioned that the leader controls the design idea, but he/she does not generate the idea only by him/herself. The respondent reported that:

Of course, eventually this is a matter of skill. Everyone might not be able to do scale models, or everyone might not have the skills for three-dimensional drawings, or everyone might not be able to solve the plan scheme. Thereby, everybody is taking a leading role according to his/her ability and desires. Now, when I used to enter competitions with two peers, there was a more open discussion environment. Everybody was telling his/her idea. Later, we would develop the best idea among the available ones. Now, I work with younger friends. Working with young friends has a disadvantage. The ideas are not mature enough after a point. However, no matter what it takes, I try a lot to shape their ideas. Increasingly, they are improving themselves. Generally, the main concept is formulated under my guidance. Obviously, the idea comes from me. (S22)

One of the respondents pointed out the importance of the versatility of members. The respondent stated that:

There needs to be team contribution because it is a collaborative effort, it is an architectural competition, a design process, in which there are issues of discussion. Several views, varieties of alternatives, various criticisms, need to be inquired. Moreover, with regard to role sharing, it is important to bring together designers who know well three-dimensional drawings, who are good at reporting, at plan development, and drawing. This requires bringing together different strengths of everyone. It is important that everyone is a wildcard in the office. Everyone has to train each other. Whoever is skilled in something, they should help others. I am decisive at that point, I am the leader of the team, everything of the team. (S29)

- **During Presentation Phase**

The teams might share roles and responsibilities during the presentation phase. These have been observed in two ways. For 20 of the teams there is role sharing during the presentation phase. For seven of the teams, there are members who are specialized in particular tasks and some who don't participate at all in the presentation phase.

- **Teams That Jointly Prepare The Presentations**

Design teams might share the roles during the presentation phase. The sharing can be spontaneous and changing. One of the respondents mentioned:

Main decisions are taken collaboratively but we share two and three-dimensional drawings. One of us does the two-dimensional drawings, while another one of us prepares the three-dimensional visualizations. When all these are completed, one of us makes the scale model; another one prepares the presentation posters. (S2)

- **The Teams That are not Performing The Presentation Work With The Team Participants, Some of The Team Participants Take on The Design Work**

In the presentation phase, some of the respondents mentioned the importance of role sharing because of expertise in special presentation techniques and software packages. The same respondent reported that:

Yes, I do. Consider all of it as a separate step. We start, first initial ideas, then it takes shape, then making the model, then the last product... all of these are considered as a step, there is a role sharing in all these steps. (S30)

#### **4.1.3.2. Creating a Design Idea**

The fourth issue that was inquired related to the formulation of a design idea. The respondents were asked “How do you formulate the design idea and develop it?” According to the answers, it is possible to determine whether idea formulation is carried out by the team or by a single person. Implicit questions which were inquired about were the followings: ‘1. Is there a single person who is responsible for generating the design concepts? 2. Are design concepts generated together after each member formulated an idea individually? 3. Does the team work together for generating and developing ideas? 4. Is one person in charge of idea formulation and the whole team in charge of developing it?’

According to the responses, there are three types of idea generation strategies among the teams: 1. there is a single idea generator (three teams); 2. One person brings an idea and the team develops it together (three teams); 3. Anyone can generate design concepts (15 teams). In the third type there are two slightly different strategies: a. the team members work individually on design ideas but the team as a whole decides on a single idea and develops the same idea (five teams); and b. the team generates and develops ideas together at all stages (10 teams).



- **Sole Idea Generator**

The design idea might first be proposed, even developed and implemented by one of the team members (usually the team leader). In the subsequent stages the idea would be translated into drawings, models, and 3D presentations by team members' collaborative effort.

The experienced team leaders mostly create the design idea by themselves, which eliminates any requirement for convergence on a single idea. Convergent thinking is defined as the group's need to evaluate alternatives and choose one to use (Milliken et al., 2003). This means, in this type of teams, the team leader imposes an idea on the other team members and the team members cannot evaluate the design idea.

In contrast, one of the team leaders stated that he manages the design phase and when the team is in disagreement he decides. He reports:

...Nowadays, I participate with young architects more than before. Of course this has a disadvantage. Design ideas are not very mature at this point... but nevertheless, regardless I am working very hard for the formation of their ideas. They increasingly develop themselves. In general, the main concept to manage the moving of my way. Obviously, the idea comes from me. (S22)

- **One Member Brings an Idea, The Team Develops It Together**

Teams might assign a member to develop the design idea then the team might discuss and refine the idea. The team might have problems of convergence in this case because other members might start to put forth their ideas during the development phase without going through the phase of divergent thinking. However, the teams that hold responsible one participant to generate an idea, might have phases such as divergent (for a responsible person) then converging on the idea that responsible member brought the idea up to the team. And the team discusses the idea together divergently but at least, the team has to converge on one single idea. Thus, the design idea has been discussed by a responsible person then the team discusses the idea together. One of the respondents mentioned that "In our team, there is only one person who is responsible to generate the design idea. The idea can be refined and shaped in discussions" (S8).

Some of the teams assign one of their members spontaneously. One of the team leaders mentioned that:

For instance let's assume, today, we are entering a competition together in the office. We had things to do... Competitions are extra... so, we do not have a chance to leave our jobs to brainstorm. At that moment, first, one of us starts, my wife or me whoever is available... After a certain stage, we come together. We are not doing role sharing in the beginning. When the design idea is developed until a certain level, we come together and have discussion. The design phase, obviously, does not take weeks. I mean we develop it quickly. (S20)

- **Any Member Can Generate Design Concepts: (Ultimate Divergence)**

Most of the teams, especially young teams, stated any of the team participants could develop design ideas and propose them to others. Thus, such teams benefit from divergence. In this type of teams, each member of the team either generates ideas separately, followed by a group discussion (five teams) or the team produce and develop ideas together all through the whole conceptual design phase (10 teams).

- **Generate Ideas Individually Followed By a Team Discussion**

Not many teams follow this strategy. Here, team members have a chance to bring their own ideas without being impressed by others. One of the respondents mentioned that:

In our works, initially, we have a definite approach. Even though it is not applied in a systematic and strict way, we value independent work in interpreting the topic of a competition, in information obtained from the first thoughts, and the formation of associations. Thus, it possible to capture different perspectives and perceptions in everyone's own thoughts that are developed independently. Everyone has different points of views, and everyone will have different things to pull out through inside the subject, to discover remarkable findings, and to propose different points. So, everyone's first perceptions and feelings are important. After reviewing the competition documents all separately, we come together to share impressions, ideas, perceptions. Thus, ideas begin to emerge. The opinions might have different origins. One of us might focus on some of issues in the program, another one might focus on conceptual underpinnings. After all these ideas are poured out, those which are more attractive become more and more distinguished. The proposal that everybody would follow starts emerging slowly and different ideas become the team's ideas. When progressed from conceptual considerations to structural considerations, structural issues or spatial analysis naturally require more technical and specialized expertise; these issues go through the hands of more experienced team members. In the role distribution, this is similar to everyone puts his/her weight on whatever they feel more efficient and productive. (S11)

- **Joint Development and Production of Ideas**

Team members might discuss ideas and develop them jointly from the beginning of a competition. Initial ideas emerge in discussions. When teams work jointly, especially spatial, temporal, and conceptual barriers need to be overcome (Fischer,

2004). Generally inexperienced young teams tend to prefer this strategy. One respondent mentioned how they work together from the beginning of a competition as follows:

We do it as we speak to each other. Here, the most important thing is to find a series of good questions. In fact, sometimes this question does not come out quickly. It will emerge after a little work. For example, sometimes we put ourselves into work for asking the right question. Sometimes it is not easy to ask a question on a blank sheet of paper. After entering into it, we ask, formulate better questions, and create. So, sometimes we start without anything in our minds. (S15)

In teamwork, people can have a fear of rejection or can be uninterested about work subject. This is termed as “organizational silence” (Morrison et al., 2000). Shared ideas or opinions magnify group members’ judgments and concerns. However, individuals might remain silent about problems or issues in a collaborative work (Nemeth et al., 2003). To cope with organizational silence, one of the respondents mentioned that the team members could comfortably express their thoughts about the design problem. He stated that:

The design idea, as I mentioned before, is shaped in discussions with the team members without feeling any reservations against each other, it is shaped in an environment where suggestions and criticisms are voiced openly, even sometimes brutally. (S26)

When one of the ideas gets the support of the majority, the design will progress according to the design approach implied in the design idea. Majority in-group works persuade group members on desired result. Majorities in team work might induce convergent thinking (Nemeth et al., 2003). However, this might suggest also that individuals who are in disagreement with the majority might feel pressured to agree with them. Nemeth et al. (2003) state that:

When one is faced with a majority of individuals who agree with each other on a position that differs from one’s own, one not only doubts one’s own position and feels pressure to agree with the majority, but, in a kind of tunnel vision, one thinks about the issue almost solely from the perspective of the majority. (p.68)

One of the respondents, who defined a team member who convinces the whole team about a design idea as “bunny-ness”, believes that if any of the members convinces the others, the team would work under his or her leadership. The respondent reports:

The team together discusses, produces, and develops the idea. The group discusses and begins to form the first sketches under the leadership of one member. We could call this "bunny-ness", actually. This is sometimes me, sometimes one of my friends. For instance, I'm trying to be more involved in the beginning. I could state that we become more unified and integrated during idea development and inquisition of ideas. (S7)

#### **4.1.4. Diversity of ideas**

Fifth question inquired the idea diversity. The question was as follows: "Do you think idea diversity is important? What are the positive and negative aspects of idea diversity?" 24 of the respondents stated that idea diversity is important; while only 3 stated idea diversity is not important in itself. These respondents stated that what matters most is idea quality. The advantages of idea diversity relate to preventing fixation and encouraging variety. The advantages were:

- it avoids fixation (4 of the respondents)
- mediocrity and repetition is avoided (3 of the respondents)
- broadening the vision (9 of the respondents)
- it prevents possible mistakes (1 of the respondents)
- it increases the quality of an idea (1 of the respondents)
- it increases self-assurance (3 of the respondents)

Some of the respondents had some reservations about the advantages above:

- it is good if the discussions are encouraged, (1 of the respondents)
- it is good if it is consistent, (2 of the respondents)
- it is successful if the team is able to converge on an idea or unite under a single idea, (1 of the respondents)

The disadvantages reported by the respondents could be summarized as follows:

- time loss, (2 of the respondents)
- it is problematic if divergence is not accompanied by flexibility of ideas, (3 of the respondents)

- it is problematic if there is no convergence in the team (5 of the respondents)

Many of the teams see idea diversity as important. Payne (1990) identifies diversity as one of the crucial factors for creativity in teams. According to the respondents, idea diversity can prevent fixation on one single idea. Diversity of ideas helps avoid mediocrity and prevents possible errors. Moreover, respondents stated that diversity of ideas shows the quality of opinions and expands the vision. Therewith, it also has advantages with regard to process management. When there is diversity of ideas, an individual has to advocate for and defend his/her idea and has to oppose others' proposals. Dissent can increase creative idea generation when members have discussion during the decision process (Nemeth et al., 2003). Dissenting and/or advocating the idea might increase idea diversity. One of the respondents said that:

It [idea diversity] depends on time. The idea diversity is so important. For instance, you work on something and bring it up. According to reactions from your partners, you keep it or throw it away. Just a moment ago or yesterday we have done something like that and we started from the beginning. I mean, you should be persistent on your idea. You should convince your teammates. The effort to convince might make yourself more assured of your idea. I mean, this works interactively. While you convince someone, you convince yourself, or vice versa. While you try to convince someone, you had already faced the possible objections. It is a process of thinking by you. The design phase is a closed and confidential process, you believe in what you think is your rights as if you are fixated. Otherwise, there cannot be design. If you are always suspicious, you cannot design. It is best to revisit it once it is developed. This could end with throwing away the labor-intensive effort, but there is no another choice. (S16)

Divergent thinking might lead to conflicts or disagreements, so it can motivate group participants to be more focused on their ideas (Milliken et al., 2003). When there is idea diversity, one feels the urge to converge, which might encourage team members to evaluate and discuss ideas. One of the respondents mentioned that:

Avoiding fixation on a single design approach, seeing the different aspects of the whole project makes an important contribution to the idea development. Actually, idea diversity does not have many disadvantages, in the short process such as during competitions, it might extend the conceptual and study phase, and might limit the time for presentation. (S2)

One of the respondents sees diversity as positive with some reservations. He states that "It is positive as long as it supports discussions and the development of the final product" (S28). If discussions were encouraged along with idea diversity, this would support a more efficient environment in the competition design process. When there is discussion, there could be positive changes even at the last minute. Of course

these discussions need to be consistent and members should keep an eye on converging on a single idea. Otherwise, idea diversity can lead to time loss. There will be problems if idea diversity is not accompanied with flexibility and willingness to change. Although very uncommon, only one of the teams did not send a project for a competition, when they couldn't converge on one idea.

However, many of the teams see idea diversity as broadening their vision. One of the respondents stated that “Yes, of course, the design and presentation phases are nested within each other... new ideas can be effective in the subsequent phases. It can change the flow a bit... It is possible that new ideas could emerge even at last minute”(S1).

One of the respondents mentioned that idea diversity has no disadvantages. The respondent praised idea diversity as follows:

Idea diversity is very important and I do not think it has a negative side. People by nature are attached to what they are accustomed to, and reject the other. However, designers do not have such a luxury, or at least should not have. Always we should search the new. The moment we begin to constantly repeat ourselves as a designer, it means something is going wrong. Many architects, after a while, start to deliver what is asked from them rather than what they want. The importance of a dynamic team begins here. (S18)

#### **4.1.4.1. Providing Diversity of Ideas**

The sixth question of the interview was phrased as follows: “In the design process, have you encouraged idea diversity within the team during the conceptual phase?” The question was followed by further related sub-questions, which were: “1. If idea diversity is encouraged, how did you converge on a single idea?” and “2. If there was no diversity, how did the team question the idea, and how did it develop it?” When idea diversity is supported, teams need to devise strategies to converge on a single idea. Otherwise, the team might not deliver one single solution. On the other hand, if teams do not encourage diversity, there could be early fixation.

21 of 30 respondents support idea diversity. There are only three teams for which diversity is not important. When idea diversity is encouraged convergence is achieved either through questioning and elimination (13 of the teams), or by way of consulting the leader (three of the teams), or multiple convergence (one of the teams), or by voting (one of the teams), or already converged (one of the teams).

If there is no divergence the teams either did not submit a project (only one team) or the single idea is further questioned and developed through discussions (two of the teams).

The teams, which support divergence, mostly prefer questioning and elimination of design ideas to converge. During the discussions, the team members may voice their thoughts about the design problem. One of the respondents mentioned that:

In the competition process, individuals expose their ideas, the ideas are discussed, and sometimes the idea of an individual becomes the basis of the project, and sometimes ideas are combined with others and new ideas are created. (S13)

Some of the respondents expressed that they do not have hierarchical organization when formulating a design idea. One of them stated that “We do not have such a hierarchical system. Our environment is democratic, even an intern may bring a design idea. If it is powerful and he or she convinces us, it could be our design idea....” (S5).

Diversity supports creativity. On the other hand, diversity might cause serious disagreement in a team. Milliken et al. (1996) stated that: “Diversity, thus, appears to be a double-edged sword, increasing the opportunity for creativity as well as the likelihood that group members will be dissatisfied and fail to identify with the group” (p. 403).

Even when diversity is accepted as important, team participants seek similarities of design approaches among their teammates because, they might be anxious about converging on one idea. The teams that take into consideration conceptual similarities among teammates have already coped with conceptual barriers during teaming up (Fischer, 2004). One of the respondents mentioned that:

As long as everyone faces the same direction, I think there are benefits in having conflicting and contradicting ideas. Working together with people who have different ways of thinking could be more enjoyable but to have that, the personal egos need to be shaved to keep up with such a debate. However, when approaches are completely different from each other, much time and labor is put in persuading each other at larger scales. I think it may have negative impacts on the process. (S26)

One of the respondents reported an unusual case where the team had a multiple convergence. They decided to submit two projects and both won a prize. The respondent stated that “With my partner, we experienced this seriously in one competition. And, we sent two projects, one of which was experimental and the other rationale. We won prizes with both of them”(S2).

A few of the teams do not seek for idea diversity. In one of the teams, they couldn't submit any project because they did not reach a convergence. The respondent mentioned that:

A couple of times I entered competitions with different friends. The reason behind of failure was our lack of convergence. I do not have a positive opinion about teams. I mean, one said 'let's do like this' another said 'no, let's do that'... we could not converge at the end. I had experiences like that... with my school friends. They were focusing on different ideas. When we could not convince each other, we did not submit a project. Because, somehow, I was carrying the workload. They did not accept my opinion so we could not submit anything. Unfortunately, we had negative outcomes because we could not converge and we could not deliver a project. Perhaps, therefore, I would say one person takes the lead during the conceptual design phase. (S8)

Some of the teams do not support idea divergence; instead, they prefer formulating an idea and develop it together. The design evolves with synchronous interactions. The team copes with spatial and temporal barriers in this strategy (Fischer, 2004). One respondent described this as follows:

In fact this does not happen as such... it is not like let's have five completely different ideas and pick one among them... We already have a specific approach to the particular project in hand before we start. We do not start from zero. And I think we share this approach a bit. Even we are talking among ourselves to share. Then we slowly go deeper with the question. We discuss the question. We formulate variations related to it. We discuss them. With the variations a particular way of thinking is established and after a while the rest follows from there on... Sometimes it is like "Is it this or that, how are we going to decide? So, I would intervene as the senior member of the team. (S15)

Another respondent mentioned that:

When creating a design idea, I would propose such and such idea. The others may also suggest of course. Then, I pull out something by kneading it. When I make a sketch we talk over it speculating whether it can be this or that. We are usually open and we try different things. It is possible that one person sketches and something emerges out of it. If we do not have enough time, it finds its own way. I myself as the coordinator, or my partner would say something. It evolves somehow... (S22)

#### **4.1.4.2. Consensus (Convergence) in Teams**

The last question inquired how teams converge when they dissent. The question was: "What are your strategies of reaching agreement?" The expected answers were: "1. Convergence might be reached with argumentation" or "2. One member of the team might have the last say" or "3. Teams might consult the opinion of an outside expert". 22 of the teams prefer discussion to converge on one idea. 7 of the teams have one or



more opinion leaders within their teams. There were no teams that consulted an outsider.

Discussion is the most preferred way of achieving convergence. According to the responses an idea becomes more acceptable with an appropriate exposition and with convincing others. Conceptual barriers (Fischer, 2004) needs to be overcome in this stage. As Basadur et.al (2000) mention creative thinking occurs through iterations between divergent and convergent thinking. Iterations between divergence and convergence may be related to progressions through following essential design actions (Basadur et al., 2000). If a team converges too early, it can cause idea fixation. On the other hand, extreme diversity and inability to converge could obstruct design submission. One of the respondents stated that:

To be a team you need to have similar opinions and similar expectations which means that when a logical proposal is offered [you would converge]. In my previous experiences I have seen that people with very opposing ideas cannot be teammates. I mean until today we did not have a serious battle. However, the enjoyable part of this job is discussion, if it is not exaggerated of course. (S27)

One of the respondents sees consensus on one single idea as restricting, she prefers rather evolution of ideas. She states that:

Converging on one single idea could most of the time become a process of pruning and destructing ideas. Instead, an environment in which one recognizes the value of evolution of ideas and criticism as the leading strategy might offer a much better environment. The most important point, which differs collaboration from individual work, is the role of criticism. (S26)

Sometimes teams can overcome disagreements by voting or elimination. One respondent described their method of eliminating ideas and converging on a single idea as follows: "We wrote down each ideas' pluses and minuses, and through them we converge on the idea which seems to be more successful than others to us and we work together to develop it"(S2).

The nature of relationship between teammates can enhance the trust among each other. Trusting others' design instincts and approaches facilitates collaboration because they would not feel the urge to control what their teammates do. One of the respondents reported as follows:

I think I can define the consensus building strategy as 'trust'. When a new person joins the team, they join to learn the whole process rather than do their own thing. This, in fact, stems from the trust to you. Sometimes, he/she is afraid of voicing even things he/she thinks are absolutely

wrong. We encourage the exact opposite behavior that different ideas can come forward and build a healthy discussion. (S18)

## **4.2. Interviews Results and Discussions**

Three groups of architecture students who participated in competitions as a team were interviewed to investigate the role of convergent and divergent thinking in the design process. The interviews were conducted separately with each team following a semi-structured focus group interview format. The interviews were held with all the members of a team together following the format of focus group interview to have the opportunity to observe the discussions to evolve spontaneously among them. In addition to interviews, all sketches, notes, digital files, and model photographs from the competition preparation process were collected. The teams were chosen because, first, they had recently participated a competition before the interviews were conducted; second, the competition phases were already completed; third, the teams were constituted spontaneously; and fourth, they were accessible.

The interviews inquired about team participants' perceptions of how collaboration worked for each of them. With focus group interviews, all the team members interacted each other. Hence, observing the interactions and communications among team members helped understand the interactions among them and their understanding about being a team. The difference of focus-group interview form surveying is that it gives possibility to observe the group in interaction and to observe the discussion develop freely. Mostly, interviewees answered more than what they were asked and this gave more information about their team compositions.

The interviews included seven open-ended questions. The aim was to understand the design process of the teams, their idea generation process, and their consensus building. In other words, during interviews the teams were asked about how they managed to widen the exploration as much as possible (divergent thinking) and how they managed to achieve a consensus on a single idea (convergent thinking). Second, the members of the teams were asked to describe their individual performances and roles in the design process. Third, the members expressed their ideas about what they would change or keep if they were going to participate in a competition again.

The interviews generally covered three topics: how the teams were organized, how responsibilities were shared, and how divergence and convergence were achieved.

The settings of the interviews were selected as such that students would feel comfortable in an informal atmosphere. The collected additional material provided primary sources for reconstructing the design process for each team.

In the following sections, first, collaboration in the design teams were discussed according to barriers (Fischer, 2004). Second, the team participants roles and relationships (Cross et al., 1995) are discussed. Finally, convergent and divergent thinking (Guilford, 1973) in the design teams are discussed to understand their idea generation phases.

### **4.2.1. Collaboration in the Design Teams**

Collaboration in architectural design requires collaborating designers work together to solve design problems and reach at one product or outcome. Designers have to manage both ‘when to carry out particular tasks’, and ‘what tasks to undertake’ (Vera et al., 1998, p. 504) during the design process.

Compared to working alone, working in a team introduces different problems and possibilities for designers. Fisher (2004) states spatial, conceptual, temporal, and technological barriers, which constitute the main points of discussion in this study as well. Among other researchers Cross (1995) had also studied problems in collaboration. Cross et al. (1995) state that while communication is one of the major and most acknowledged problems in collaboration there are others that are as important. They list the following as other potential areas of problems in collaboration: “(1) Roles and relationships; (2) Planning and acting; (3) Information gathering and sharing; (4) Problem analyzing and understanding; (5) Concept generating and adopting; and (6) Conflict avoiding and resolving” (Cross et al., 1995, p. 144).

#### **4.2.1.1. Spatial Barriers**

The spatial barriers require “some level of face- to-face interaction” (Fischer, 2004, p. 152) so, the spatial barriers (Fischer, 2004) would be overcome by working in the same place. Teams A and B lived and worked in the same places during the whole competition. Contrary to the other teams, Team C worked in different places at the

beginning, later they moved to the same place to avoid the spatial barriers. One of the participants of Team C stated:

In the beginnings we were working separately, at our homes. Later, we realized we couldn't communicate well and we decided to move to school. We stayed at school, for a while. But in the last two days we worked in different places, because each of us knew their responsibilities. (V. A.)

Sharing the same work environment encourages the team participants to express their ideas about the design problem contrary to working as individual in different places. Participant E.K., who is one of the common members of Team A and B, described their work environment by comparing in digital and real world environments. In real environment, all the participants can be interrupted and can add his or her comment to the discussion instantaneously. However, in digital environment, the team participants complained about impossibility to interfere in the design because they cannot describe their thoughts synchronously by drawing or sketching. The respondent stated that:

The part that we mentioned is the computer part. I remember that, when we were drawing, four of us were sitting around the table. While we were drawing this line, while we were creating the draft, anyone of us was able to handle a pencil. Even more, we were drawing something on the paper, then we could say 'you continue or you.' Anyone of us could step in. However, when the project past in the digital, everyone cannot step in. It was a disadvantage. (E. K.)

Even though the teams were working in the same place, some of the team members could not work with the team at the same time. However, the teams coordinated the asynchronous collaboration by leaving messages or sketches on the table. The participant A.A who is one of the common members of Team A and B, mentioned that:

During sketching, generally we were four but three of us could be sleeping. One person, for instance, could be drawing something on a piece of paper and would leave it on the desk in the morning. And he or she would say 'I have done this when you were sleeping.' The others were coming and looking at the drawings. He or she would explain to them. (A.A)

Moreover, Team B participants had lengthy discussions for a long time. One of the participants of Team A and B described one such moment as "for instance, he is reading an article, and we are telling to him to read it aloud. After he finishes, everybody would think or ask questions etc. (A.A). The participant A. C., another

member of Teams A and B, stated that being in the same place makes sharing ideas synchronously possible and more efficient:

Everybody is reading at the same time. One of us says, 'Hey look! Listen', and reading the section and asking what you think. This competition was closer to us philosophically than the other one. We were reading a piece of the competition brief and discussing on it for two or three hours. The discussion was not necessarily about the piece. We were shifting the discussion to another topic. (A. C.)

The team members shared the same environment, such as a house or studio, during the competition process. Even their daily chores were shared and the daily routines were synchronized, such as eating together, or sleeping in the same room, or watching television together. A member of Team A and B stated that: "the design idea was developed through improvisations. At that night before sleeping we were talking... we should do like this or like that... while sleeping we were talking... the following day, N.O. drew something more..." (E. K.) Another member, A.C., confirmed E.K.'s claims, as "being together at any given moment was good. While we were going in the car, or eating together... all the times we were discussing the subject" (A.C.).

#### **4.2.1.2. Temporal Barriers**

Temporal barriers require "support for asynchronous, indirect, long-term communication" (Fischer, 2004, pp. 152, 153). During the day, Team A and B overcame temporal barriers (Fischer, 2004) by leaving messages or sketches on a board or a piece of paper.

During the conceptual phase of design, teams can monitor every one's ideas. Team members can monitor the amount of ideas and compare them with their own ideas or, team members can monitor and compare the quality of ideas that are generated (Paulus and Brown, 2003). Team A and B monitored the idea generation phase during the whole competition phases with hanging a large-size paper on a wall to write and sketch ideas (Figure 8). Information gathering and sharing (Cross et al., 1995; Klein et al., 1989) was sustained by creating common work environments with a large-size paper (Figure 9). A member of Team A and B stated that "we were together all the times. We had a paper hung on the wall. Every one of us was sketching or writing their ideas and thoughts on the paper" (A. C.). Expressing the thoughts on a common ground is necessary for collaboration. Larsson (2003) state that "with reference to design as being

a social activity, successful collaboration requires the establishment of a shared understanding, or common ground, between team members.” (p.154) Designers look for physical artifacts which can help them to communicate and express their thoughts to other members of a team (Brinck et al., 1992). Team A and B used white boards for externalizing thoughts which are common or personal. Moreover, with white boards, team members were able to remember ideas throughout all the phases in a competition. The shared big white board was also used as a discussion board and message board. A member of Team A and B mentioned that:

We were encouraging those who were not self-confident, and kept giving them the pencil to sketch. Anyone of us could step in while working on the sketch papers. I think, while discussing on the project, having a pencil in our hands to sketch ideas instantly was an advantage (E.K.).

Moreover, Team B used the board for recording all participants’ ideas and sketches to check until the end of the process. Team A also used a similar board but the board (Figure 9) was not always hung on the wall. The board was used for concept generation and discussion. Although Team C used a logbook to share ideas, temporal barriers were overcome through Internet connection. Teams also used the World Wide Web and their lecturers’ advises whenever they needed more information and clarification. The misunderstandings were resolved through trying out ideas by sketching design ideas.





Member A mentioned that the board (Figure 8) was useful for keeping ideas and thoughts in mind because the team could know everyone's ideas by reading the board. Moreover, the board gave the possibility to team members to express their thoughts easily. Member A stated that:

There [he is talking about the white board that was hung on the wall], in the beginning, we wrote keywords... each of them was thought one-by-one. Kept it until the end of the competition. Continuously, whoever was bored, would come and go, was writing on it. (A.C.)

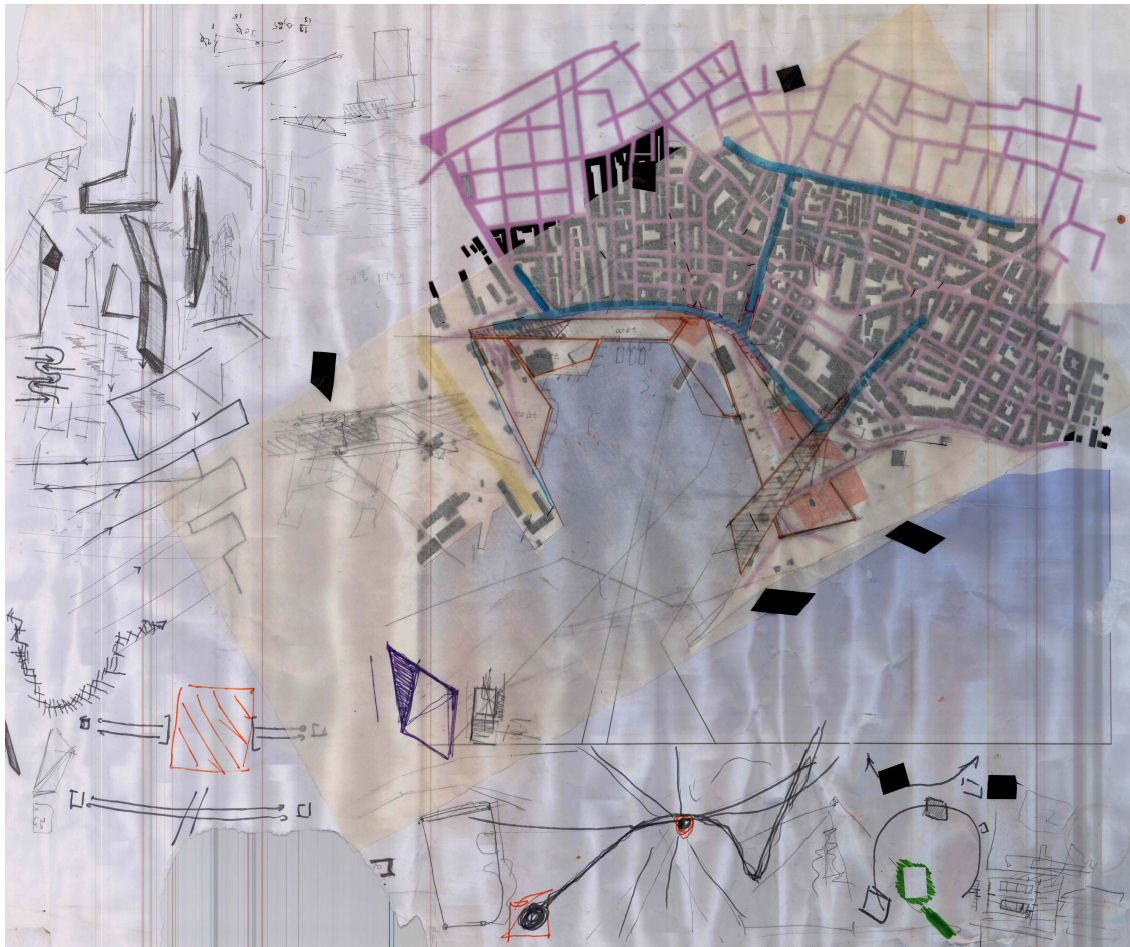


Figure 9: Shared big white board of Team A facilitating idea sharing through sketches. Size: A1 paper, 841 x 594 mm. (Source: Team A)

Although the groups planned the work process, they kept working as volunteers during the whole competition. This made one of the teams loose time. Even when all steps were planned, there were plenty of unpredicted issues such as controversies among the members on design ideas, or indecisiveness about presentation styles, or insufficiency about design representation methods.



### 4.2.1.3. Conceptual Barriers

Conceptual barriers require support for common ground and shared understanding” (Fischer, 2004, pp. 152, 153). In spite of attending the same architecture school and being in the same class, conceptual problems (Fischer, 2004) emerged repeatedly among team members. To cope with conceptual problems, the teams followed a trial-and-error heuristics or they determined and followed what the majority of them believed in. A member of Team A and B stated that, “when we had disagreements about a design idea, I was mentioning the deficiencies or inaccurate points of the project” (A. C.). Each interviewed team utilized different strategies of problem analysis and definition to cope with conceptual barriers. Although there was one design problem for each competition, each participant focused and emphasized a different aspect of the same problem. In Teams A and B, the analysis of the problem was conducted and discussed on a big white board (Figure 8, Figure 9), while Team C preferred writing or sketching in a notebook, which they used more like a logbook (Figure 10). Even when the team participants kept finding different problems of the design task description, they managed to achieve a consensus on a single solution that they kept and developed until the end. A member of Team B stated that:

There were many possibilities but we did not follow up on them. Later, when I see the award-winning projects, I thought, if we had worked on the project a little more, we could have won the first prize. We could have developed the presentations much more ...but there was not anything to do... we were bored. (N.O.)

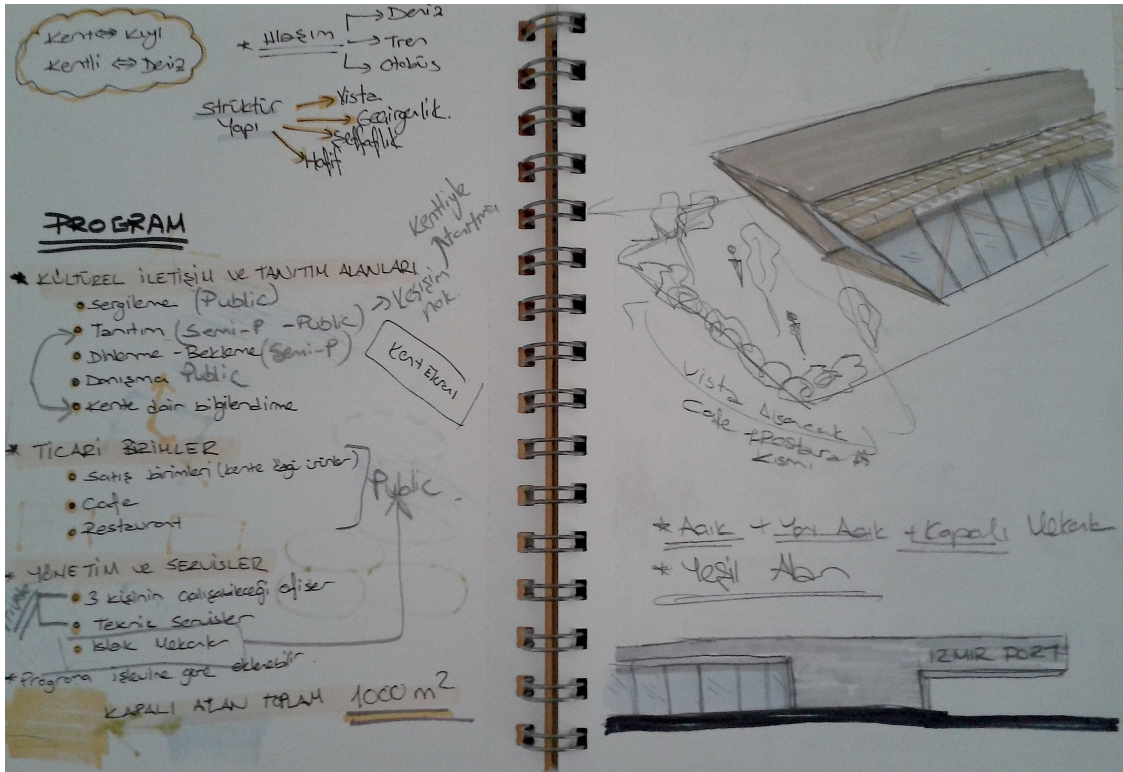


Figure 10: Team C used a logbook to share and keep ideas and programs. Size: A5 paper, 210 x 148 mm. (Source: Team C)

Teams also mentioned fixation in the idea generation phase. Fixation is defined as “something that blocks or impedes the successful completion of various types of cognitive operations, such as those involved in remembering, solving problems, and generating creative ideas” (Smith, 2003, p. 16). Fixation can also decrease creativity by restricting divergent thinking and brainstorming in team works (Smith, 2003). Team B got fixated on an idea early on during the design process and they were worried about it. A member of Team B explained their worries as follows “we were thinking nonstop. We had found that idea but we were looking for a more original one. We were thinking all the time. But we got stuck on it” (A).

According to the study of Chiochio et al. (2001), ‘trust’ is important in collaboration. In their study, Chiochio et al. (2001) used a self-report questionnaire with 38 participants while a six-week design competition. The participants were asked questions in three phases. The questionnaires were about trust and managing conflicts. In time, the trust was formed in teams and collaboration could be performed (Chiochio et al., 2001). The result of the study shows that collaboration can build trust and can help to cope with conflicts (Chiochio et al., 2001). Moreover, according to Chiochio

et al. (2001) trust can grow out over time. A member of Team C highlighted the importance of “trusting conceptually” among members:

Actually you cannot do everything together with the team because competition is something that also requires work at home. Therefore, because we trust each other, that’s why this job worked easily. Easy, I mean, our agreement was easy. For instance, you are relying on your partner. He or she is designing a part that you did not talk. For instance, F is coming with the part that we had not discussed before. I mean, when he or she completes the design, we could say ‘hey, yes it is very nice.’ About the parts that we did not discuss we were confident about design... (I.T.).

Team C members as the members of the other teams experienced each other in the studio works at the school. Each of them knows their skills and interests from studio works at school and their friendship. Therefore, they could easily arrange the team and take effort from all the participants. Moreover, the barriers and problems, such as disagreements, or incompatibility were already resolved through their friendship.

#### **4.2.1.4. Technological Barriers**

Technological barriers requires “knowledge-based, domain-oriented systems” (Fischer, 2004, pp. 152, 153). Technological barrier might obstruct designers’ idea developments. The designers complained about their lack of knowledge and expertise in computer programs that they needed to use to represent their design ideas. One Team C member expressed that:

Our skills of computer programs was inadequate, this had directed us to imagine only that which we could draw in these programs...we did not have enough time to learn them, because competitions mostly give limited time to prepare and present a design idea... (F. G.)

As an advantage of collaboration for the members, they had a chance to develop their knowledge and skills about modeling software packages. One of the Team A members mentioned how teamwork encouraged them to learn different skills:

In drawing phases for presentation, I don’t know any of the computer programs... sketch up or something else.... A.A also drew but A and A.A was too tired. I felt bad myself. A was striving too much. He was sleeping for instance, we were waking him up. And we were saying: ‘Let’s work, it will not be done, draw also this...’ I wish we could know it so we would not force him. It made us realize that we needed to know drawing in 3D. (B.U.)

Experience supports fluency in creativity (Guilford, 1950). In the interviewed teams, team members often shared their experiences willingly converting them into

shared experiences. The atmosphere of the work made it possible to spontaneously share information and idea. In Team A, two members who had already been to the competition site, described the site to the others with the help of ‘Google Earth’. One of them mentioned, “I like the process of creating a design idea...brainstorming... I knew the design place very well; it was an advantage for the team. B [another team participant] and I was the teller of the place. We made a presentation and described the area on Google Earth”. One of the participants of Team A, who had not been to the site before mentioned that “after they described the site, I felt I was there. They used Google Earth and we went on a sightseeing tour in the virtual environment”. In this way, previous-experiences largely shaped the teams’ design ideas. Previously acquired skills and expertise about design also helped the groups in ensuring fluency (Guilford, 1950). Each participant undertook a role that they were already experienced in; a participant knowledgeable about a software package would take a role in that area (i.e. representation programs, 3D drawing programs, searching programs).

#### **4.2.2. Roles and Relationships**

Roles and relationships (Cross et al., 1995) were shaped informally as a result of their friendship from the school environment. One member of Team A indicated that “...we realized from studio works that we can work as a group, and then we asked ourselves why we do not participate in a competition. It is important to share ideas among ourselves without any hesitation...” (B.U.). The team members shared responsibilities spontaneously according to their strengths and personalities. Those who were curious ensured diversity in idea generation and those who were punctual with time emphasized the discipline in the teamwork. One participant of Team A shouldered the responsibility of making plans and following them throughout the process spontaneously. When this participant dropped out of the team during a second competition, Team B encountered serious time management problems. Although conflicts are seen as a disadvantage for teams (Klein et al., 1989), the interviewed teams converted them into their advantages. One member of Team A and B expressed that:

...Actually we did not avoid conflicts among us. To achieve a better product it is better to contradict. Even when there were conflicting ideas, we easily agreed because we were flexible. We all shared the same aim of developing ourselves and acquiring experience. (E.K.)

Some of the participants played the devil's advocate role to increase query of their design idea and be certain about it. Acting spontaneously devils' advocate role can trigger creativity in the idea generation process of groups (Nemeth et al., 2003). Dissident thinking or stimulated divergent thinking might make members of the team to be more receptive to others' ideas (Nemeth et al., 2003). Playing devil's advocate could increase dissent thus creativity might be enhanced reciprocally (Leonard et al., 1999). One of the teammates of E.K. described his role in the team as follows:

I will describe E's role. E has already told that 'I am the bad-guy'. For instance, E, in the project, was always the person who was critical. While doing something, 'now it is like this but are we reaching our goal? ... Actually this has a problem such as...' he was the person who was voicing these. Mostly E, but also we acted as bad-guys. It is a good think, being bad-guy. (B.U.)

### **4.2.3. Convergent and Divergent Thinking in the Design Teams**

The design teams tried hard to be critical of their own ideas emphasizing divergence. However, when the team liked one particular idea, they were drawn to fixate on the idea too quickly. One of the members of Teams A and B complained about it as follows: "...when we found a solution for the design problem, we were too excited. We quickly fell in love with the idea; maybe we abstained from making any changes afterwards" (A.A).

In Team A, the design idea generation phase was carried out together. None of the team participants owned the idea. According to the team, the idea was developed together. One of the members described the idea generation phase stating that:

No, there is not one single idea which shaped the design. All of us put ideas in it so it is not possible to say the idea is his or her. One of us suggests an idea, another one of us adds something on it or another one removes something... that's why it comes out of all us. (B.U.)

In Team B the alternating phases of convergence and divergence helped the designers. The team used a shared board that was kept until the end of the process (Figure 11).

The board externalized the design ideas and kept them recorded, which helped the team produce diverse ideas and find challenging solutions. The board was used as a discussion forum for analysis and programming.

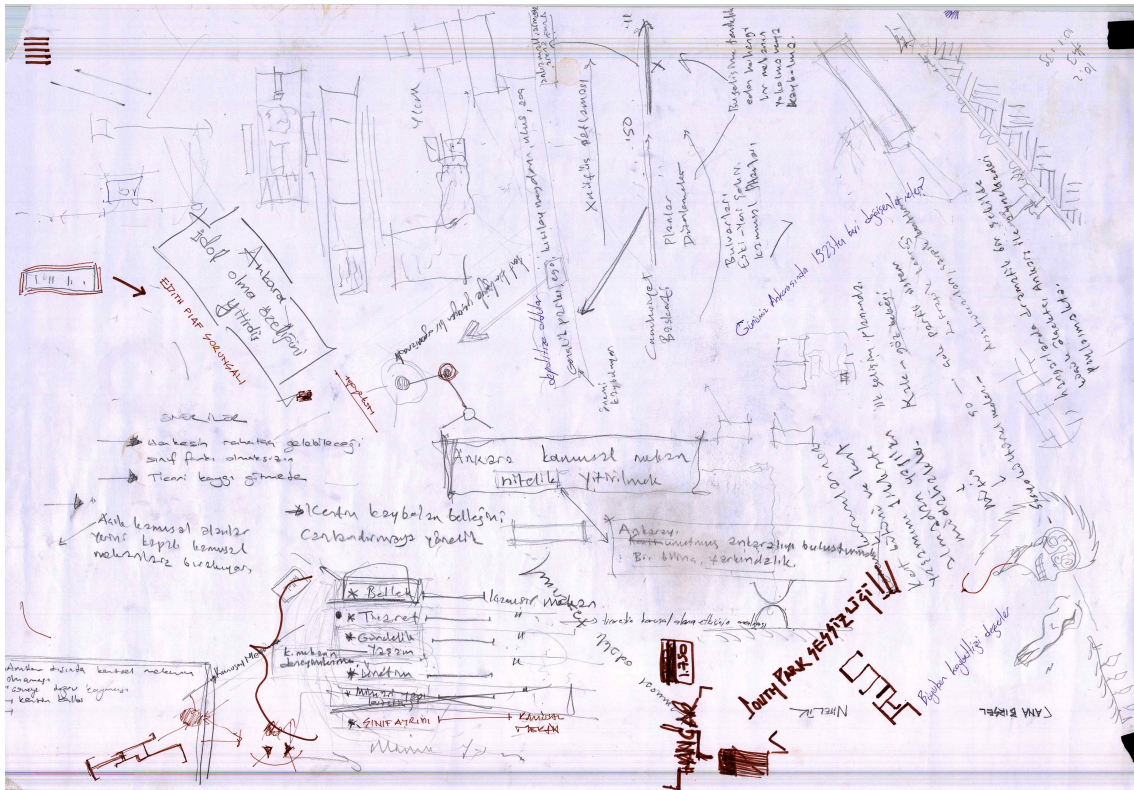


Figure 11: Shared whiteboard. Size: A1 paper, 841 x 594 mm.  
(Source: Team B)

In Team C, the members decided to work individually in the beginning to increase divergence. One of the participants stated that “in the beginning we said everyone should think by him or herself then, we collected all the ideas in a pool. Later, we could conclude. From that pool we eliminated” (I.T.). Yet, the members created almost similar design ideas because of adapting a ‘grid base plate’ (Figure 12, Figure 13).

The members of Team C discussed how the idea could transform from grid to an organic form:

In the beginning V and me, we did not want to design something like an organic form but I was insisting all the time for an organic looking design. However, one day we all came up with organic designs. We had convinced each other without ever having any discussions. (F.G.)

If we compare the teams’ fluencies (Guilford, 1973) to understand their creativity and the ability to produce ideas in a short time, Team C decided to work individually, but they were unsuccessful because of fixating on an inflexible design tool. Teams A and B worked together the whole time and devised a shared environment, which supported the sharing and recording of a variety of ideas.



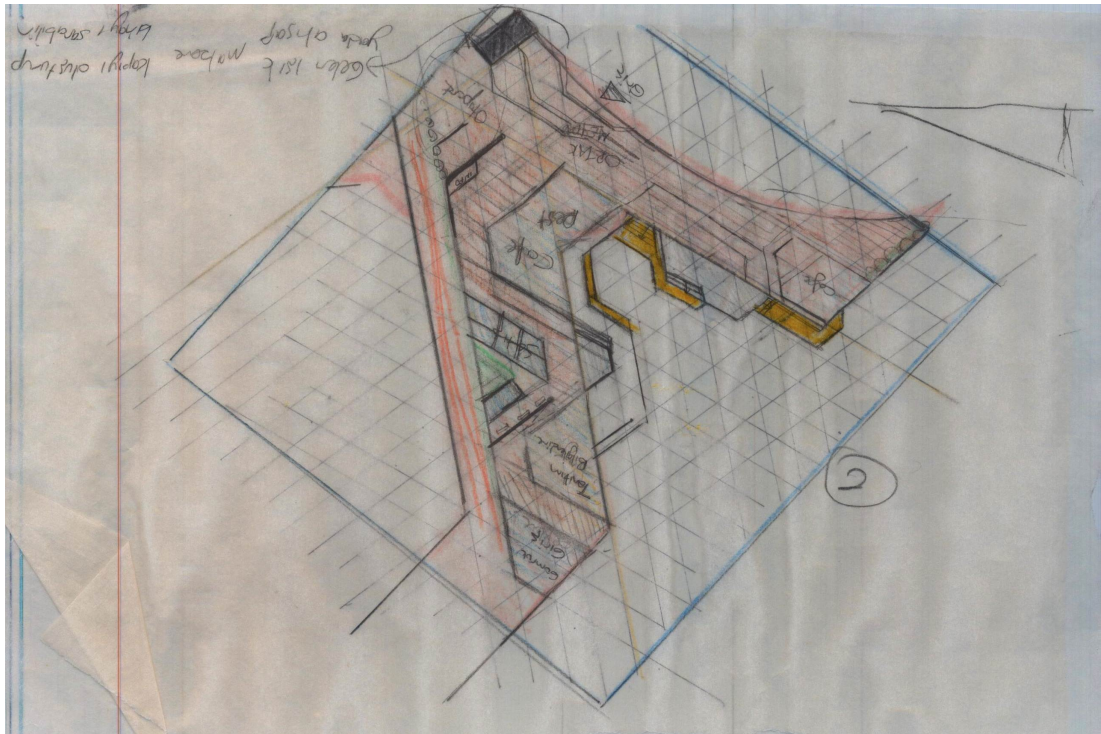


Figure 12: Team C's grid base plate and one of the participant's design. Size: A3 paper, 420 x 297 mm. (Source: Team C)

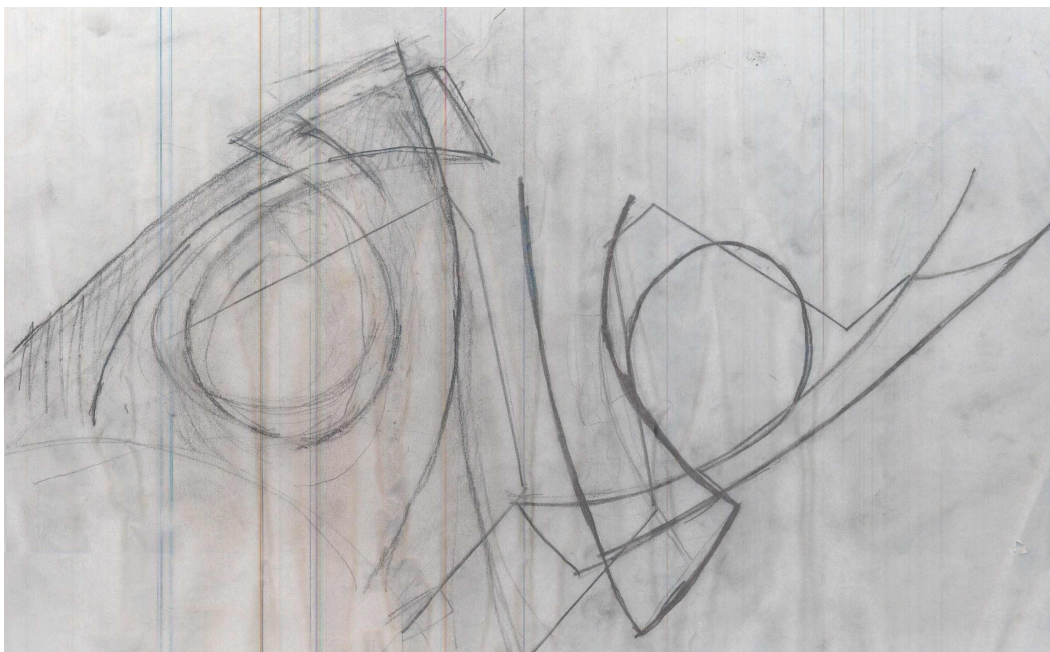


Figure 13: Team C's revised design of the team after the grid base plate removed. Size: A3 paper, 420 x 297 mm. (Source: Team C)

As mentioned by Cropley (2006), too little and exaggerated convergent thinking could have negative effect on creativity. Team B complained that they spent a long time

with concept generation. When the team found an idea, they were already bored with spending too much time and they were not willing to develop it. However, the team participants were aware of their problem and one of them explained "... we somehow could not pass the preliminary step of literature research, reading articles etc. The design came out in a trick and we loved it, but we could not elaborate the idea and go further" (N.O.).

Design activity in teams includes interactions between team participants. According to Team C members, their design idea was developed synchronous or asynchronously through interactions. One member would describe and/or sketches his or her own idea then, the others would express their ideas. In the idea generation phase designers can express their thoughts and ideas in a conversational structure of seeing-moving-seeing in action (Schön, 1992). Member F.G. stated that:

Yes, we were looking at his or her opinion, we thought he or she added something more, and we thought it was more interesting" and Member I stated that "actually I would draw to explain what I thought was different from theirs, later we tried to find out a common ground (F.G.)

Curiosity is necessary to have variety in idea generation and generate novelty (Guilford, 1973). One of the participants highlighted specifically the importance of having a partner who was especially curious. Talking about his partner, he mentioned that "He always found interesting web pages, films, articles, pictures that we had never seen before. I don't know how he found them but I am sure his sophistication and his inquisitiveness had urged us all to start thinking differently..." (A.C.)

To generate a concept and adopt it, the team members used different methods. Any of the participants could take the leader role. When there was an opinion leader, others were either convinced or against the proposed opinion. In some instances, the teams assigned one of their members to be the 'bad-guy' in the group urging the others to convince him or her. Acting the 'bad-guy' might be used as a trigger for divergent idea generation process and the attempt to convince the 'bad-guy' might have directed the participants to converge. One of the members of Team A stated that "actually, if I summarize the process, four of us found different problems and we solved them together." (A.C.)

The interviews also show that some participants become more and more obtrusive in the process by either constantly questioning ideas, or asking for perfectionism till the end, or imposing a personal idea on others. Questioning the design



ideas often led the teams to rationalize their design ideas. All the three teams discussed each other's ideas as if they were in a jury format, which they were familiar with through their design studios. Some members were looking for ways of improving and perfecting the project till the end of the design process. In Team C, one of the participants had already personally decided on a design idea, which she advocated till the end and managed to convince the others. The final design for this team became almost identical to her idea.

## CHAPTER 5

### CONCLUSIONS

#### 5.1. Summary of Thesis

This subchapter gives a summary of the major findings and conclusions of the study.

In Chapter 4 two studies are represented. The first study is the phone interviews' results and discussions. The conceptual approaches are presented and discussed in order to analyze the findings. The second study is a semi-structured interviews with student teams. The results of the interviews were presented and discussed.

Within the scope of the study, first, design teams' collaboration strategies were studied to find out how they barriers and what they do to overcome them (Fischer, 2004). Second, how design teams share roles and responsibilities was examined (Cross et al., 1995). Last, idea generation phases was investigated to understand the alternating roles of convergent and divergent thinking phases (Guilford, 1950).

According to the survey results of professional architectural teams, the teams stated more than one reason for teaming up which is "increasing diversity of ideas", "complementariness between team members' skills, knowledge and experience", "increasing the labor force", "improving the quality of ideas", and "increasing the chances of success". Most of the respondents mentioned all of the possible answers to the question. Many of the teams pointed out the importance of idea diversity as a reason for teaming up because the teams believe that differences in perspectives and diversity of interpretation in teams facilitate a critical attitude towards design ideas and might prevent design fixation. On the other hand, there is no participant who stated that they teamed up solely because of "increasing the labor force." Increase in the diversity of ideas was the most repeatedly mentioned reason for collaboration. The design teams have attached importance to 'being a team' primarily because it facilitates divergence of design ideas. In the responses, some of the participants highlighted the importance of team participants' knowledge and experience. However, expertise, in such cases, might block diversity of ideas and might lead to imposition of a tested idea on other team

participants. Although not very much, designers can be collaborating for a competition because they aim at ‘improving the quality of the idea’ or ‘increasing the chances of success’.

The team leaders were interviewed to understand how the participants formed the teams, who initiated the team, and how members were invited to the team to understand the reasons and criteria of team membership. The responses could be gathered under the following headings: ‘acquaintanceship from school, work environment or other places’, and/or ‘prior collaboration for a competition’, and/or ‘workmate’. Most of the respondents stated that they knew each other before entering a competition. Many of the team participants were already working together at the time of entering a competition. Working in the same place for a job helped the team members get over spatial barriers while participating in competitions. Moreover, this could help the teams with conceptual barriers because the participants had already known each other in work or school environment. Few of the participants stated that they formed a team because they had similar design approaches or they chose team members from among their students. Interestingly, only four respondents reported that they came together solely to participate in a competition. Although not stated alone, four of the respondents stated that they took into account technical skills of other potential members, such as rendering, drawing or modeling.

Sharing roles and responsibilities were another important issue in design collaboration teams. According to the responses, the teams shared the roles and responsibilities in three particular ways: during the whole phases (design and presentation); during the design phase; and during the presentation phase. Most of the teams worked together in design and presentation phases. The teams, which share presentation work, are meticulous about skills and knowledge of the team participants. The team leaders, who are experienced and older, mostly were not sharing the design work with the team members. They only shared responsibilities during presentation works. The teams, which consisted of young and less experienced members, were more open design discussions, therefore, they were more willing to share responsibilities during the design phase as well.

Another issue that was inquired related to the formulation of a design idea. According to responses, three different strategies were identified: there is a single idea generator; one person brings an idea and the team develops it together; and anyone can generate design concepts. In the third type there were two slightly different strategies:

the team members work individually on design ideas but the team as a whole decides on a single idea and develops the same idea; and the team generates and develops ideas together at all stages. In single idea generator type, the team leader imposes an idea on the other team members and the team members cannot evaluate the design idea. In the second type, which is “one person brings an idea and the team develops it together”, the teams hold responsible one participant to generate an idea. These teams had to balance between divergence and convergence. Most of the teams, especially young teams, stated any of the team participants could develop design idea and propose it to others. Possibility to bring idea into the team might help to provide idea diversity.

Idea diversity was seen as important and advantageous according to the teams. The respondents highlighted the importance of idea diversity as follows: it helps avoid fixation; mediocrity and repetitions are avoided; it broadens the vision of the team; it prevents possible mistakes; it increases the quality of an idea; and it increases self-assurance. On the other hand, some of the respondents stated idea diversity is disadvantageous for the following reasons: it is a time loss; it is problematic if divergence is not accompanied by flexibility of ideas; and it is problematic if there is no convergence in the team. Remarkable number of the teams stated idea diversity is important. Most of the teams which believed idea diversity is important, supported it throughout the competition, but some did not even though they thought divergence is important. Even when diversity is accepted as important, team participants seek similarities of design approaches among their teammates because, they might be anxious about converging on one idea.

It is reasonable to say that creativity occurs in the iterative processes of convergence and divergence (Basadur et al., 2000). According to the student teams, the shared work environment increases the teams' idea generation. Two of the student teams lived in the same place until the submission of the projects. Team C later on decided to live in the same place towards the end of the design process. The teams worked through reflective action as seeing-moving-seeing (Schön, 1992). The team participants triggered divergent thinking as playing the 'bad-guy' role. Being student and looking for originality improved the teams' willingness' to generate ideas divergently. This willingness urged them to be inquisitive. The members' positive attitude helped them to achieve consensus, but this did not mean they did not question and elaborate ideas. The teams looked for reasonable explanations for consensus building. Collaborative designing improved the members' knowledge and skills such as

analytical and critical thinking, and computer skills. The teams' communication styles were informal because of the members' close relationships, which helped them easily express their ideas in the design process.

This study investigated how design teams maximize the number of alternative ideas while keeping an eye on consensus building. The results of the student teams show two different situations. First, Team C' strategy of using a grid base plan fixated the members too quickly. Second, although Teams A and B were not formally aware of divergent idea generation, they tried to increase diversity in problem identification and solution generation.

The student teams used both convergent and divergent thinking throughout the design process. The teams were successful in generating a 'common' design idea. Teams A and B overcome spatial barriers by working in the same places. Team C, in the first days, worked in different places, later they worked in the same place. Temporal barriers could not be overcome without working in the same place. Teams A and B used shared large boards to support asynchronous, indirect, and long-term communication. Team C used a logbook to record all stages and concepts. All the teams were from the same architecture school so they had a common background and understanding about architectural design. Even though the teams had the same education, they had conceptual disagreements. Teams A and C solved conceptual disagreements with persuasion. Team B did not have conceptual disagreements because when the team developed a design concept, the members already liked it and did not need to discuss it any further. The teams shared the work according to each member's knowledge about technological tools. Spatial and temporal barriers were overcome easily. Conceptual and technological barriers were harder to resolve. Conceptual disagreements usually enhanced divergent concept generation, while technological barriers might have limited the range of ideas. The teams might have developed design ideas within the possibilities of their skills.

In chapter 1 three research questions were presented. The responses which the findings of the study indicate could be summarized as follows:

*Q1. How design teams collaborate and get over barriers while preparing to an architectural design competition as a team?*

There is two main findings for this question; one is, the teams collaborate according to their relationships with team members; second is, the teams get over barriers with roles and possibilities of the situation which they are in.

*Q2. How design teams generate a competition design idea as a team both or one of the divergent and convergent idea generation processes consisted?*

The results show that (1) The teams generate the design idea in three ways: one is single idea generator, second is one person brings an idea and the team develops it together, and third is anyone can generate design concepts. (2) The teams generate divergent ideas with roles such as acting devils' advocate, and converge with questioning or eliminating the ideas.

*Q3. How groups' participants share roles in groups in design process?*

The teams share the roles and responsibilities according to their skills and/or interests and/or knowledge in three kinds, which are during the whole process, during the design phase, and during the presentation phase.

## **5.2. Implications of the Study**

The students are more courageous about voicing their ideas in the teams. The professional teams are participating in competitions to win but students enter a competition to gain expertise and experience. Students had advantages because they only came together for a competition, and not for any other reasons. Some of the professional teams formed a team because they work together.

The student teams are more process oriented. They are interested with having experience and developing their skills. Entering a competition for them is part of a learning process. The professional teams are more goal-oriented. They focused more on being successful more than acquiring experience and develop their skills.

Dominant leader or fear for rejection can cause "organizational silence." Convergent and divergent thinking also are affected by roles and relationships in teams. "Trust" helps to converge, "bad-guy" or "devils' advocate" roles improve diversity of

ideas. Egotism is directed in student teams to improve their knowledge and skills. On the other hand, in the professional teams, egotism can end with disagreement and dispersion.

Increasing in the level of expertise (with age), the number of dominant leader profile increases. Consequently, the leader can affect teams in idea phases. Mostly young or inexperienced teams are more excited about externalizing their ideas and skills. These teams prefer the word “team representative” to “team leader.”

### **5.3. Limitations of the Study**

First, all the interviews were done with successful teams. Moreover, all of the teams are from Turkey. The phone interviews were conducted in limited conditions, which did not allow observing each participant because, the phone interviews gave limited time. The participants’ body languages, mimics, their usual settings could not be observed either. Moreover, the phone interviews were conducted with only a participant or leader, not all the members of the teams. The semi-structured interviews were after the teams entered the competitions. The numbers of the teams were not equal.

### **5.4. Future Research**

More interviews could be conducted with unsuccessful teams instead of successful teams. Moreover, the interviews can also be with the whole teams together.

Both student and professional teams can be compared according to their conceptual approaches. The numbers of both of the teams can be equal. Externalizing of the common idea can be compared between student teams and professional teams in case of understanding the differences of teams’ creativity.

The study was focused on teams’ convergent and divergent idea generations. For future works, individuals’ convergent and divergent idea generations can be studied and compared to teams’.

Creativity of the teams could be studied with other concepts in creativity researches.

## REFERENCES

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- Aygün, M. (2004). Tarihsel Dönemeçte Proje Yarışmaları. *MİMARLIK: DOSYA Her Daim Gündemde: YARIŞMALAR*, 320. Retrieved from <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=38&RecID=837>.
- Basadur, M., Pringle, P., Speranzini, G., & Bacot, M. (2000). Collaborative Problem Solving Through Creativity in Problem Definition: Expanding the Pie. *Creativity and Innovation Management*, 9(1), 54-76.
- Binder, T., Michelis, G. D., Ehn, P., Jacucci, G., Linde, P., & Wagner, I. (2011). *Design Things*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Brinck, T., & Gomez, L. M. (1992). *A collaborative medium for the support of conversational props*. Paper presented at the Proceedings of the 1992 ACM conference on Computer-supported cooperative work, Toronto, Ontario, Canada.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2002). *Social life of information*: Harvard Business Press.
- Cheng, N. Y. W., & Kvan, T. (2000). *Design Collaboration Strategies*. Paper presented at the The Fifth International Conference on Design and Decision Support Systems in Architecture, Ampt van Nijkerk.
- Chiocchio, F., Forgues, D., Paradis, D., & Iordanova, I. (2001). Teamwork in Integrated Design Projects: Understanding the Effects of Trust, Conflict, and Collaboration. *Project Management Journal*, 42(6), 78-91.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropley, A. (2006). In Praise of Convergent Thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 391-404.
- Cross, N. (2011). *Design thinking : understanding how designers think and work* (English ed.). Oxford ; New York: Berg Publishers.
- Cross, N., & Cross, A. C. (1995). Observations of teamwork and social processes in design. *Design Studies*, 16(2), 143-170.
- Crow, K. (2002). Collaboration Retrieved 20 April, 2011, from <http://www.npd-solutions.com/collaboration.html>



- Cuff, D. (1992). *Architecture: The story of practice*. USA: Mit Press.
- Dennis, A. R., & Williams, M. L. (2003). Electronic Brainstorming: Theory, Research, and Future Directions. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (Vol. 1, pp. 160-178). Oxford: Oxford University Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *Strategies for Qualitative Inquiry* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dictionaries, O. "collaboration". *Oxford Dictionaries*: Oxford University Press.
- Dictionary, C. E. (1991). "collaboration". *Collins English Dictionary* (10th ed.): HarperCollins Publishers.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago: The University Of Chicago Press.
- Fischer, G. (2004). *Social creativity: turning barriers into opportunities for collaborative design*. Paper presented at the Proceedings of the eighth conference on Participatory design: Artful integration: interweaving media, materials and practices.
- Fischer, G. (2005). *Distances and diversity: sources for social creativity*. Paper presented at the Proceedings of the 5th conference on Creativity & Cognition.
- Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. London: Routledge.
- Gabriel, G. C. (2000). *Computer Mediated Collaborative Design In Architecture: The Effects Of Communication Channels On Collaborative Design Communiation*. (PhD), University of Sydney, Sydney.
- Gigone, D., & Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. *ournal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 959-974.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444–454.
- Guilford, J. P. (1973). *Characteristics Of Creativity*. Springfield, IL: Illinois State Office of the Superintendent of Public Instruction, Gifted Children Section.
- Jackson, D., & Maddy, W. (2008). Coalition Facilitator Guide. *Building Coalitions* Retrieved May, 2013, CDFS-1, from <http://ohioline.osu.edu/bc-fact/0001.html>

- John-Steiner, V. (2000). *Creative Collaboration*. Oxford: Oxford University Press.
- Klein, M., & Lu, S. C.-Y. (1989). Conflict resolution in cooperative design. *Artificial Intelligence in Engineering* 4(4), 168-180.
- Kurtzberg, T. R. (1998). Creative thinking, cognitive aptitude, and integrative joint gain: A study of negotiator creativity. *Creativity Research Journal*, 11, 283–293.
- Kvan, T. (2000). Collaborative design: what is it? *Automation in Construction*, 9(4), 409–415.
- Larey, T. S., & Paulus, P. B. (1999). Group preference and convergent tendencies in small groups: A content analysis of group brainstorming performance. *Creativity Research Journal*, 12(3), 175-184.
- Larsson, A. (2003). *Making sense of collaboration: the challenge of thinking together in global design teams*. Paper presented at the Proceedings of the 2003 international ACM SIGGROUP conference on Supporting group work, Sanibel Island, Florida, USA.
- Leonard, D., & Swap, W. (1999). *When sparks fly: Igniting creativity in groups*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levine, J. M., Choi, H.-S., & Moreland, R. L. (2003). Newcomer Innovation in Work Teams. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (Vol. 2, pp. 202-224). Oxford: Oxford University Press.
- Lukas, C., & Andrews, R. (2008). Four Keys to Collaboration Success Retrieved December 2012, from [http://www.fieldstonealliance.org/client/articles/Article-4\\_Key\\_Collab\\_Success.cfm](http://www.fieldstonealliance.org/client/articles/Article-4_Key_Collab_Success.cfm)
- Maher, M. L., Cicognani, A., & Simoff, S. (1996). *An experimental study of computer mediated collaborative design*. Paper presented at the Proceedings of the 5th Workshop on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises.
- Maier, N. R. F., & Solem, A. R. (1970). The contribution of a discussion leader to the quality of group thinking: The effective use of minority opinions. *Human Relations*, 5, 277–288.
- Milliken, F. J., Bartel, C. A., & Kurtzberg, T. R. (2003). Diversity and Creativity in Work Groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*. Oxford: Oxford University Press.

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 402-433.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706–725.
- Nemeth, C. J., Connell, J. B., Rogers, J. D., & Brown, K. S. (2001). Improving Decision Making by Means of Dissent. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(1), 48-58.
- Nemeth, C. J., & Nemeth-Brown, B. (2003). Better than Individuals?: The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*. Oxford: Oxford University Press.
- O'Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994). *Global Work: Bridging Distance, Culture and Time* (1 ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human Computer Interaction*, 15(2), 139-178.
- Paulus, P. B. (1999). Group Creativity. In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity* (Vol. 1). San Diego, California, USA: Academic Press.
- Paulus, P. B., & Brown, V. R. (2003). Enhancing Ideational Creativity in Groups: Lessons from Research on Brainstorming. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (Vol. 1, pp. 110-136). Oxford: Oxford University Press.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2003a). Group Creativity: An Introduction. In P. B. P. & B. A. N. (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (Vol. 1, pp. 3-11). Oxford: Oxford University Press.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Eds.). (2003b). *Group Creativity: Innovation Through Collaboration*. New York: Oxford University Press.
- Payne, R. (1990). The effectiveness of research teams: A review. In M. A. W. J. L. Farr (Ed.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 101-122). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Poggenpohl, S. H. (2009). Practicing Collaborative Action In Design. In S. H. Poggenpohl & K. Satō (Eds.), *Design integrations: Research and Collaboration* (pp. 137-273). Bristol, GBR: Intellect Ltd. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/iyte/Doc?id=10354167>.

- Resnick, L. B., Levine, J. M., & Teasley, S. D. (1991). *Perspectives on Socially Shared Cognition*. Washington, DC.: American Psychological Association (APA).
- Sayar, Y. (2004). Türkiye’de Mimari Proje Yarışmaları 1930-2000: Bir Değerlendirme. *MİMARLIK: DOSYA Her Daim Gündemde: YARIŞMALAR*, 320. Retrieved from <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=38&RcID=838>.
- Schön, D. A. (1991). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Great Britain: Ashgate Publishing Limited.
- Schön, D. A. (1992). Designing as Reflective Conversation with the Materials of a Design Situation. *Research in Engineering Design*, 3, 131-147.
- Shea, G., & Guzzo, R. (1987). Group Effectiveness: What Really Matters? *Sloan Management Review*, 28(3), 25-31.
- Smith, S. M. (2003). The Constraining Effects of Initial Ideas. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (Vol. 1, pp. 15-31). Oxford: Oxford University Press.
- Sommer, B., & Sommer, R. (1997a). Interviews. In B. Sommer & R. Sommer (Eds.), *A Practical Guide to Behavioral Research: Tools and Techniques* (Fourth ed.). New York: Oxford University Press.
- Sommer, B., & Sommer, R. (1997b). Observation. In B. Sommer & R. Sommer (Eds.), *A Practical Guide to Behavioral Research Tools and Techniques* (Fourth ed.). New York: Oxford University Press.
- Stasser, G., & Birchmeier, Z. (2003). Group Creativity and Collective Choice. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group Creativity: Innovation Through Collaboration* (Vol. 1, pp. 85-109). Oxford: Oxford University Press.
- Steiner, I. D. (1972). *Group Process and Productivity*. New York: Academic Press.
- Thatcher, S. M. B., & Brown, S. A. (2010). Individual creativity in teams: The importance of communication media mix. *Decision Support Systems* 49, 290–300.
- Türkyılmaz, E. (2010). *IFC Veri Modeline Dayalı Kavramsal Bir İşbirliği Ortamı*. (PHD Doctora Thesis), Yıldız Teknik Üniversitesi İstanbul.
- Vera, A. H., Kvan, T., West, R. L., & Lai, S. (1998). *Expertise, collaboration and bandwidth*. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems New York, USA.

Verzijl, W. I. (1997). Introduction. *ARCHIDEA, Autumn*, i-i.

Winer, M., & Ray, K. (1994). *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*. the USA: Amherst H. Wilder Foundation.

Zeisel, J. (1984). Focused Interviews. In J. Zeisel (Ed.), *Inquiry By Design: Tools For Environment-Behavior Research*. Cambridge: Cambridge University Press.

## APPENDIX A

### THE SURVEY RESPONSES (TURKISH)

#### Subject 1 (S1)

##### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

##### **CEVAP:**

**S1-** çok net bir cevabı varmı bilmiyorum aslında ama... Biraz daha şey ama..bunu genelde yapmaya çalışıyoruz...farklı fikirlerin bir arada daha anlamlı sonuçlar çıkaracağını düşünüyoruz. Orada yaratılan tartışmanın yada şeyin...o bizi ekip çalışmasına doğru yönlendiriyor tabiki.

##### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı bir araya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

##### **CEVAP:**

**S1-** Şu anda çalışan ekip, zaman içinde bize katılan arkadaşlarımızın zaman ile sorumluluk almalarıyla biraz daha şey...güçlenmiş ekip yapısına dönüştü.. genç arkadaşlarımız oluyor..bazılarıyla bunların daha uzun soluklu şeye dönüşüyor..çekirdek kadronun oluşmasına doğru dönüşüyor. Zaman zaman onlar değişti..bazıları gidip geldi. Daha çok benim oluşturduğum değil, biraz kafa denkliği yada işte anlayışla uyuşması sonucu oluşmuş bir kadro.

##### **L.E.- İlk başta yarışma amacıyla mı bir araya gelindi?**

**S1-** benim aslında ilk kazandığım yarışma ilk ofis halini almamızı sağlayan yarışma tek başıma katıldığım bir yarışmaydı. Ondan sonra...ekip halini aldık oradaki edindiğimiz deneyimden. Ölçeğin biraz daha büyümesinden dolayı ekip halini aldık. Ama ilk başlangıç noktası dediğim gibi bireysel çalışmalarımınla oluştu.

**Livanur Erbil-** ama ekip siz ofisi kurduktan sonra oluşmaya başladı değil mi?

**S1-** evet..evet ama her yarışmada aynı ekipte olmadık. Değişik zamanlarda değişik arkadaşlarımızla beraber çalıştığımız dönemler oldu.

**SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- a. lider var mı?
- b. bir hiyerarsi var mı?
- c. ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

**CEVAP:**

**S1-** çok net bir iş paylaşımı olmuyor. Biraz daha o her işin kendi kanatlarına göre yada o iş durumunda bizim ayırabileceğimiz zamana ve şeye göre değişiyor. Yani kişisel tercihler yada şeyle ilgili..zaman ayırabilme durumuyla ilgili..ama genel olarak eşit dağılım yapmaya çalışıyoruz. Yani tamamen işte...çizim işlerini biri yapsın modellemeyi biri yapsın işte texti bir başkası yapsın gibi ayrıma gitmemeyi tercih ediyoruz.

**L.E.-** Yani roller değişken olabiliyor.

**S1-** evet değişken olabiliyor. Eşit bir dağılım yapmaya çalışıyoruz.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S1-** genelde böyle bir süre herkes böyle ekip halinde çalışıyorsak... işin yarışmanın süresine de bağlı olarak bir kendisi önce bir süre kafa yoruyor. Ondan sonra bir araya gelip böyle kağıt üzerine tartışma masasına yatırıyoruz. Orada bir şeyler şekilleniyor. Sözlü bir tartışma ortamı içinde. Ondan sonra yavaş yavaş eskizlere dönüşüyor işte...fikirlerden bazıları öne çıkabiliyor yada işte bir araya gelip bir iki fikir daha farklı bir şeye dönüşebiliyor. Ama o şey sonucu yani tek birisinin fikri çerçevesinde değil de böyle bir katılımcı bir şekilde devam ediyor.

**L.E.-** yani sizin için fikir çeşitliliği önemli, bunu bir avantaj olarak görüyor musunuz?

**S1-** tabi evet evet. Yani sadece...zaten bir tasarım süreciyle sunuş??? süreci iç içe geçmiş oluyor. Tasarım aşamasından itibaren.....daha müsait bir durum oluşturuyor yani..yeni fikirler sürecin ilerleyen aşamalarında bile etkili olabiliyor. Biraz işin akışını değiştirebiliyor.

**L.E.-** yeni fikre her aşamada açık durumda bir yarışma süreci...

**S1-** evet evet son dakikaya kadar bile bir şeyler çıkabiliyor.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

(Bir üst soruda yanıtladı.)

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

(Önceki sorularda yanıtladı.)

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S1-** O biraz karşılıklı şey gibi oluyor. İkna gücü kim kimi ikna edebilirse gibi bir sürece dönüşüyor. Hiç bir zaman resmi bir oylama şey yapma sürecine dönüşmüyor. O bir şekilde tartışmalar zaten ikna yolunu çiziyor. Bir şekilde herkesin içine sindiği noktada o şekilde sürdürüyoruz. Bir oylamaya dönüşmüyor. Her projede değişebiliyor bir kişinin baskınlığı..genele yayılabilecek bir baskınlıktan söz etmek mümkün değil.

**L.E.-** bir yarışmada birisinin fikri tutulmuşsa diğerinde bir başkasının olumlu bulunabiliyor?

**S1-** evet..aynen öyle.



## Subject 2 (S2)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S2-** Sadece yarışma odaklı çalışmadığımızdan bunun haricinde uygulama projeleriyle de uğraştığımızdan dolayı tek başına yarışma projesiyle başedebilmek baya güç oluyor. bir ekiple çalışmanın avantajı hem fikir çeşitliliği hem de bu iş yükünün azalması..

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S2-** Ekibimiz genelde tanıdığımız beraber çalıştığımız arkadaşlarımızdan oluşuyor.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S2-** Tasarım Kararları ortak alınıyor fakat 2d ve 3d çizimleri ekipte paylaşıyoruz. birimiz 2d sunumu hazırlarken bir diğeri 3d görselleri hazırlarız. Bunlar bitince birimiz maketle uğraşırken bir diğeri sunum paftalarını hazırlar.

### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi
- ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S2-** Çevresel veriler, proje yakın çevresi, ihtiyaç programı gözönünde tutularak oluşturulan bir fikir defalarca etüdü yapılarak geliştiriliyor.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S2-** Kesinlikle önemli. Tek bir görüş açısına saplanmadan bütünü farklı yönlerden de görmek projenin gelişmesinde ciddi katkı sağlıyor...aslında pek olumsuz bir yönü olmasa da yarışma projesi gibi süre kavramının kısıtlı olduğu bir işte bu çeşitlilik bazen etüd ve konsept aşamasının uzamasına ve sunuma daha az zaman kalmasına sebep olabiliyor.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S2-** Bir ekip arkadaşım ile bunu Düzce Ticaret Odası yarışmasında çok ciddi bir şekilde yaşamıştık. Ve birisi deneysel birisi çok daha rasyonel iki proje gönderip. İkisiyle de ödül almıştık.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S2-** Her fikrin artılarını ve eksilerini bir kenara yazar ve bunların içerisinde kendimizce diğerlerine göre daha başarılı gördüğümüz fikir üzerinde uzlaşır ve bu prensip fikrin geliştirilmesi için hep beraber çalışırız.

## Subject 4 (S4)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S4-** Çoğunlukla kentsel tasarım yarışmalarına girmeyi tercih ediyoruz, bu da bir ekip çalışmasını gerektiriyor.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S4-** Evet yarışma ekibini S ile ikimiz oluşturuyoruz. Projenin içeriği ve kapsamına göre daha çok. Uzmanlık gerektiren konular varsa, koruma olabilir, peyzaj planlama olabilir, hangi uzmanla birlikte çalışmamız gerektiğinin kararını da biz veriyoruz.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S4-** İş paylaşımını ekip içerisinde kim neyi becerebiliyorsa, neyi daha iyi yapabiliyorsa ona göre organize etmeye çalışıyoruz. Bir bütün oluşturacak şekilde tabi. Ekip zaten ona göre oluşuyor.

**L.E.-** Roller değişken mi?

**S4-** Hayır, öyle statik bir çözümlenme yapmıyoruz. Birbiri içine geçiyor o süreçler.

### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirten sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?

- c. ekip birarada tartisarak bir fikir uretip geliştirdi mi  
d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri cok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S4-** Genelde S ile ikimiz temel fikirleri oluşturuyoruz. Belli aşamada da onları tartişmaya açıyoruz ekip içinde. Oradan da bir adım sonraya geçiliyor zaten.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S4-** Temel bir felsefesi olduğu sürece iyidir. Ama tabi bizim bakışımız aşağı yukarı belli olduğu için çıkacak fikirler de öyle birisi bir uçta ötekisi öbür uçta olmuyor. Birbiriyle tutarlı fikirler oluyor.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S4-** Ekibin formasyonu birbiriyle çok zıt bakış açıları olan insanların oluşturduğu bir Őeyden ziyade birbirini zenginleştiren fikirlerin üstüste geldiği bir yapı. Bu anlamda fikir farklılaşmasından çok ortaya atılan fikrin derinleşmesi süreci yaşanıyor çoğu zaman.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşı sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartişma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S4-** Ekip zaten öyle bir Şey. Birbiriyle çok zıt bakış açıları olan insanların oluşturduğu bir Őeyden ziyade birbirini zenginleştiren fikirlerin üstüste geldiği bir yapı. Ekipte bir fikirden vaz geçilip başka bir yere gidildiği de oluyor. O da genelde üstünde uzlaşılarak oluyor.

## Subject 5 (S5)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

### **CEVAP:**

**S5-** Bizim için yarışmaya ekip olarak katılmak tabii böyle bir güdüyle başlamadı ilk baştan yarışma girme edasıyla esasen arkadaşlık yıldızda beraber okuduk ve sosyal zamanlarımızda vardı boşta zamanlarımızda beraber geçiyordu sonra bu yarışmaları... birlikteyken sonra yarışmalara girelim dedik. Yani insan gücüyle hiç bir alakası yoktu biz birlikte şeyler üretip onun üzerinden tartışmayı seven bir ekibiz farklı fikirlere farklı eyilimlere sahip olduğumuz için galiba bir arada hani bu kadar uzun süredir üretebiliyoruz yani anlaştığımız zamanlarda oluyor ama anlaşana kadarda ürettiğimiz ürünlerin kalitesinde giderek yükseliyor iş gücü onun yanında gelen şey fikir gücü diyelim yani bir elin nesi var iki elin sesi var

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman seçimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

### **CEVAP:**

**S5-** Ekip kendiliğinden oluştu zaman içerisinde. İlk başta yarışmalar üzerinden bir araya geldik hatta ilk başta daha fazlaydık ilk yarışmaya gireceğimiz zaman böyle 10 kişi filandık tartışmalara başladık buluşmalara başladık sonra tabii insanlar hani vakit ayıran fikir ayıran ayırmayan elendi sonra biz 4 kişi kaldık çekirdek kadro olarak 4 kişi olarak uzun süre yarışmalar yürüttük ilk yarışma amacıyla buluşmadık yani hani zaten beraberdik baştan beri arkadaşlık biz okul projelerimizde beraber yapıp birbirimizin projesinin jürisine gidip eleştirirdik yorum yapardık veya birlikte yapardık bazen öyle durumlar olurdu benim sıram gelene kadar G. O. H. falan gelip gelip benim projemi eleştirilerdi daha sonra benim sıram geldiği zaman hoca bakmazdı yani çünkü zaten hallettiniz diyip geçerdi

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarşi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

## **CEVAP:**

**S5-** Ekibin zaman içinde gelişen bir rol dağılımıda oldu kimisi işin tamamen organizasyonunu üstlenirken süreyi tanımlamak iş bölümünü yapmak veya hani yarışmanın şartnamesini okumak özetleyip istenenleri anlayana kadar bir iki sunuş yapmak filan bunlar her projede değişkenlik gösteriyor bir projenin yöneticisi O olurken bi projenin yöneticisi veya sorumlusu G oluyor birisinin ben oluyorum filan ama süreç içerisinde işe başladığınız anda herkes herişi yapabilir durumdayken son final prodüksiyon herkes kendi yeteneğini göre tabi farklılaşıyor ben mesela 3D leri ve son görselleri üretirken G ile O diyagramları yapıyor Hakan raporları veya detayları toparlıyor zaten böyle bir süreçte iş bölümü kendiliğinden oluşuyor her projede aynı gidiyor

## **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartisarak bir fikir uretip geliştirdi mi
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

## **CEVAP:**

**S5-** Bir araya gelişimizin sebebide fikir gücü demiştim ya başlangıçta öyle oluyor herkes işte projeyi kim üstlendiyse o bize bi brief i özetliyor proje dizayn brief ini daha sonra yapılması gereken leri istenenleri anladığımız bitane toplantı yapıyoruz daha sonra toplantıdan sonra herkes kendi fikirlerini geliştiriyor kendisi eskizleriyle maketleriyle veya sunum dediğin neyse genelde eskizle sonra o eskizleri içinde çarpıştırıyoruz her birinin kuvvetli yanını ortaya çıkarıp diğerleriyle entegrasyonu nasıl olabilir diye düşünüyoruz dolayısıyla hani süzölmüş bişey çıkıyor gibi ortaya tabi bu anlattığım kadar kolay olmuyor o bağrışmalar fikir ayrılıkları mimari egoları filan hepsi devreye giriyor ama işin sonucunda tabi proje üzerinde konuştuğumuz için uzun süredirde birlikte çalıştığımız için uzlaşmaya varıp tam gaz devam ediyoruz. Fikir ayrılıklarının hiç bir zaman dezavantajları olmadı zorlukları oldu. Fikir ayrılıklarının sadece zorlukları olur avantajı çok yüksek tabi hepimiz aynı şeyi düşünsek herhalde çok sıkıcı birşey olurdu.

## **SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

## **CEVAP:**

**S5-** Öyle hiyerarşik bir sitem yok bu adamın fikri daha ağır basıyor onunki yapmalıyız diye bi kafa yok bizimki demokratik bir ortam bu fikri veren stajyer bir arkadaşımızda

olabilir veya içimizden biride olabilir fikri sadece kuvvetli olduğunda bizi inandırırsa çoğunluğu inandırırsa zaten evet genelde bu fikrin üzerine gidelim dersek uzlaşıyla geline bir nokta oluyor yoksa bu adamın fikri daha iyidir veya kesin falan diyip böyle bir ön yargıyla gidip o kişinin savunmasına hani alt yapısına bağlı o kişinin karşıya anlatmasıyla ilgili.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

(önceki soruda cevaplandı)

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşmayı sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

(önceki sorularda cevaplandı)

## Subject 6 (S6)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S6-** Öncelikle tabii uzmanlık. Herkesin yaptığı iş belli olduğu için..örneğin 3D çizenler farklı oluyor makette biraz daha yetenekli olan farklı oluyor yine çizim kalitesi iyi olan insanlar da farklı olduğu için aslında tabii öyle bir çeşitliliğe falan ihtiyacımız var. ama tabii fikir bağlamında da zaten seçenekli çalışan bir ekibiz iki üç tane seçenekle yola çıkıyoruz sonra onları eleye eleye tek bir fikre ulaşıyoruz. Ama çok kişi olmasının en büyük sebebi tabii yapılacak işin hani felsefesi büyük olması hemde yapılacak işin büyük olması kalite olarak çok fazla kalemlerle oluşması..zaten en büyük sebep bu.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman seçimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S6-** Aslında her yarışmada farklı bir ekip oluşuyor. Yani beklentiye göre. Örneğin bir kentsel yarışmaysa mutlaka bir peyzaj elemanına ihtiyacımız oluyor. Öyle bir ekip oluyor. Eğer mimari bir yarışmaysa tabii sadece mimari ekiple katılıyoruz. Tamamen şartnamenin istedikleriyle orantılı olarak değişiyor ekip.

**L.E.-** Çekirdek bir kadro var mı? Yoksa ekibin tamamı değişken mi?

**S6-** Yok hayır. Biz normalde de iki kişiyiz. Öğrenciyken de ilk zamanlardan beri aynı ikili katılıyoruz aslında. Temel çekirdek olarak.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S6-** Yüzde yüz yapıyoruz. Roller aslında insanların hangi işe eğilimli olduğu ve hangi işi daha severek yapacağıyla ilgili oluyor genelde. 3 boyutlu çizen birisinin maket



yaptırma kalktığımızda fiyaskoyla sonuçlanıyor yani..o güne kadar yapmadığı bir şey olduğu için. Dolayısıyla tamamen şeyle ilgili..oradaki adamın kalitesiyle çalışma alanıyla ilgili.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartisarak bir fikir uretip geliştirdi mi
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

S6- Şöyle oluyor aslında. Her yarışmada aşağı yukarı en az 3-4 tane fikir geliştiriyoruz bu fikrin kimden çıktığı bence çok önemli değil. Ama en az 3 yahut 4 fikir geliştirildikten sonra onlarla çok fazla aşama ilerletiliyor. Her fikir kendi içinde.. yani böyle her fikir çok fazla olgunlaşmaya gelince de bu sefer eleme yöntemiyle aslında işte hangisi daha iyi hangisi daha istediğimizi veren proje diye kendi aramızda tartışıyoruz ve teke indiriyoruz.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

S6- Evet önemli. Yani olumsuz yanını hiç görmedim tabi ama kazanmadığımız bir yarışmada elediğimiz bir seçeneğin aslında ilk birinciye yahut ikinciye yahut üçüncüye benzemesi çok enterasan oluyor. Dezavantajı olmasa gerek..fikir çokluğu her zaman önümüzü açan bir şey.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

S6- Evet sağlandı. tartışma ortamında kim kimi ikna ederse kim kendi cephesine alırsa..sinerjiyle oluşan bir şey..

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- a. tartışma ortamı mı?

- b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.
- c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S6-** Tartışma ortamında kim kimi ikna ederse kim kendi cephesine alırsa..sinerjiyle oluşan bir şey..

## Subject 7 (S7)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

S7- Hem üretim sürecini daha rahat planlayabilmek hem de tasarımla ilgili çeşitli fikirlerin hayat bulması için ekip olarak katılıyoruz.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı bir araya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman seçimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

S7- Yarışma ekibinin kemik kadrosunu genellikle Ben ve ortaklarım olan E ve O ile oluşturuyoruz. Biz öğrencilik günlerimizden beri sürekli bir şeyler üreten ve başka ofislere de destek veren bir ekiptik. Birlikte çalışan bir ekip olarak ilk yarışmamıza girdik ve ilk ödülümüzü aldık. Ödül kazandığımız için yanlış yolda olmadığımızı anladık ve profesyonel hayata da adım atmış olduk. Devamında da ara ara aynı şekilde yarışmalara girmeye devam ettik.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

S7- Genelde önce hızlı bir şekilde konuyu anlama, idrak etme, girdileri değerlendirme ve biraz da alan çalışması üzerinde vakit harcıyoruz. Bir süre sonra fikirler gelmeye başlıyor ve yarışma konusu ve diğer tüm girdileri ile olan ilişkilerini tartışmaya başlıyoruz. Çıkan fikirler üzerinden sıkı bir kavramsal tartışma sürecine giriyoruz. Devamında çizimlerin üretilmesi maketin yapılması ve 3 boyutlu görsellerin üretilmesi gibi bir paylaşım yapılıyor. Peki ekip içerisindeki roller paylaşırken tekil bir rol oluyormu ? herkesin üslendiği ? hep sabit bir rol mü ? Genelde sabit roller olmuyor değişken olabiliyor.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirde sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

S7- Ekip bir arada tartışıp fikir üretiyor ve geliştiriyor. Grup içerisinde bir kişinin öncülüğünde tartışmalar ve ilk eskizler oluşmaya başlıyor. Tavşanlık diyebiliriz buna aslında. Bu bazen ben oluyorum bazen de diğer arkadaşlarım. Başlangıç noktasında daha çok yer almaya çalışıyorum mesela ben. Arkadaşlarımla fikri ve projeyi daha çok geliştirmek ve sorgulamak noktasında sıkı bir bütünleyici ve tamamlayıcı oluyoruz aslında; böyle söyleyebilirim.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

S7- Fikir çeşitliliği çok çok önemli çünkü her fikrin içerisindeki değerli olan bir nokta oluyor. Onun özünü kavrayıp bir şekilde iyi yönlerini tasarıma adapte edebilir miyiz edemez miyiz diye konuşuyoruz. Farklı fikirler problemi başka şekilde ele alma çabamızı öne çıkarıyor. Aslında çeşitlilik bizi çok mutlu ediyor. Aynı konu üzerinde farklı bakış açılarını ortaya koyabiliyor olmak konuya gösterdiğimiz duyarlılığı hissettiriyor bizlere. Fikir çeşitliliğinin en tehlikeli noktası bir süre sonra ortaya eklektik bir tasarım çıkması olabilir. Bu gerçekten çok ince bir çizgi.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

- Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?
- Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

S7- Kesinlikle bir çeşitlilik sağladık diyebilirim. “Survival of the fittest” mottosuyla en güçlü ve bize heyecan veren düşünce bir süre sonra masada tek başına kalıyor.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- tartışma ortamı mı?
- belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.
- fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S7-** Çok iyi bir tartişma ortamı oluşturabiliyoruz üretim süresimizde. Ekip dışından birinin kararıyla yönümüzü değiştirmedik aslında. Daha çok danışmanlık aldık ama genelde karar verdiğimiz bir fikir üzerine oldu bu. Bunu genelde ekip icinde çözüyoruz. Bunun için de çok kesin yöntemlerimiz yok zaten. Orta yolu bir şekilde buluyoruz. Bazen kısa süreli bir ara verip, sakinleşiip diğer şemalara da başka gözlerle bakmaya çalışıyoruz. Biraz ara verip şöyle bir nefes aldıktan sonra diğer fikirlere yeniden başka bir gözle bakmaya çalışıyoruz. Biz genelde bu sıkıntıları çok yaşamıyoruz ekip olarak.

## Subject 8 (S8)

### SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### CEVAP:

**S8-** Yarışmalara iş bölümü nedeniyle vakit ayırabilmek için yeni yeni ekip olarak katılmaya başladık aslına bakarsanız. Şu ana kadar pek ekip olarak katılmadık. Yani aslında ekip olarak katıldım ama genelde babama vefa anlamında olmak için ismini yazıyorum. Ve diğer işlerde birlikte çalıştığımız için babamın ismini yazmıştım. Yazıyorum da hala..ama şu anda eşimle birlikte ekip en azından bir kaç şehir plancısı arkadaşla ekip haline gelmeye başladık. İş bölümü anlamında ve fikir anlamında çeşitlilik kazandırabilmek için diyebilirim. Yarışmalara şu ana kadar ekip çalışması ile katıldığımızı söyleyemem, Fakat şu sıralar, kendisi de mimar olan eşim Sevil Balcı'nın da çalışma hayatı anlamında aramıza katılması ile ortaklaşa çalışmalar yürütmeye ve fikir geliştirmeye başladığımızı söyleyebilirim, Bunun yanı sıra özellikle kentsel tasarım yönü ağırlıklı olan yarışmalar için Şehir Plancısı ve Peyzaj mimarı arkadaşlarımızla irtibat kurarak kollektif çalışmalar üretmeye çalışmaktayız, ekip oluşturma yönündeki çabalarımızın öncelikli sebebinin iş gücünün artırılması ve paylaşılması yönünde olduğunu söyleyebilirim.

### SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### CEVAP:

**S8-** Şu an eşim var ama onun dışında genelde daha önce tanıştığım ve fikrine güvendiğim insanlar danışman anlamında başvurduğum insanlar..bir şekilde tanışıklığım olan ve fikrine güvendiğim insanlar. Mesela cami yarışmasına O diye bir arkadaşla katılmıştım O. A diye. Mesela o da birlikte X şehircilikte X şirketinde çalışıyorduk X Mimarlıkta. Orada iyi tanıştığımız ve fikirlerimiz uyduğu için o yarışmaya birlikte katılmıştık. Ama sonra devam ettiremedik o da başka yerlerde çalışmaya başlayınca vaktimiz olmadı birlikte çalışmaya. İş ya da okul ortamları nedeni ile birlikte çalışmış olduğumuz ve fikrinsel ve kişisel anlamda birlikte çalışabileceğimizi düşündüğümüz insanlar arasından.

### SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?

- lider var mı?

- b. bir hiyerarsi var mı?
- c. ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

**CEVAP:**

**S8-** İş paylaşımı yapıyoruz. Yani işin tasarım ağırlıklı kısmına ben eğiliyorsam eşim şu anda mesela daha analiz yada işin diğer hazırlık aşamalarını götürüyor. Bir süre sonra zaten birlikte tamamen aynı şey üzerine sunuma birlikte hazırlamış oluyoruz. Şu an şehir plancısı arkadaşım var onla birlikte de ara ara görüşüyoruz ama onlar sadece danışma yada fikir alış verişi anlamında faydalanabiliyorum. Ama biz mecburen genelde eşimle konuşup tartışarak.. yani ben kendimde tasarım üzerine çalışıyor da olsam hani beyin fırtınası gibi üzerine birlikte düşünüyoruz neyi nasıl yapacağımıza dair sürekli tartışma halinde geçiyor. İş paylaşımı yapıyoruz tasarım genel olarak, bir kişinin çalışmaları ile ilerlerken , kararların netleşmesinde fikir alışverişi ve tartışmalar etkili oluyor, sunum aşamaları ortaklaşa yürütülüyor.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S8-** Birlikte oluşturuyoruz. Bir beyin fırtınası oluyor. Bende eskiz yapıyor bile olsam o eskiz üzerinden şöyle mi yapalım böyle mi yapalım şeklinde bir beyin fırtınası ortamı oluyor muhakkak yani iki kişi de olsak oluyor.

**L.E.-** Ayrı ayrı fikirler getirip tek bir fikre mi ulaşmaya çalışıyorsunuz yoksa var olan fikri ilerletme amacıyla tartışma ortamı oluyor...

**S8-** Aslında onu yapmak istiyoruz ama daha yapamadık. Öyle bir şeyin olmasını istiyorum.

Genelde tek bir fikirden çok 4-5 alternatif üzerinden çalışıyorum hiç bir zaman bir fikri geliştirme şeklinde olmuyor. 5 önerim 6 önerim oluyor. Onları eleyerek...yani ben tek başıma da çalışıyor olsam önümde 10 tane eskiz oluyor. Bunlardan 5 i olabilecek şeyler oluyor. Onu üzerinden eleyerek gidiyoruz. Bazen yani Manisa yarışmasında öyle olmuştu bitime iki hafta kala çalıştığım eskizi atıp başka bir eskiz başka bir fikir üzerine gittim. Yani tamamen 180 derece yön değiştirdim. O yüzden eşimin olması benim açımdan iyi oluyor tek başına olursam karar vermekte çok zorlanıyorum bi anda böyle 4-5 farklı fikir içinde kalıp karar vermek zor oluyor. En azından 2 kişi karar vermekte daha mantıklı oluyor yada sesli düşünmeyi sağlıyor. Tasarım fikri oluşturmaktan

sorumlu tek bir kişi var , üretilen tasarımlar üzerinde tartışma ortamı ile fikir değişip şekillenebiliyor.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S8-** Evet. Çünkü insan tek başına belli bir fikre yada belli şeylere takılıp odaklanıp kalabiliyor. Farklı bir kişi bakarken yada anlatırken bile insan kendi hatasını bile bulabiliyor yani. O anlamda önemli bence. Bir kaç kişi olması faydalı. Fikir çeşitliliği önemli, konuya farklı bakış açıları ile yaklaşabilme ve çok yönlü kavrayabilme anlamında, ekip üyelerinin projeye olumlu katkılarının olabileceğini düşünüyorum.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S8-** Bir kaç kez farklı arkadaşlarımla katılma deneyimimiz oldu onları başaramama nedenimiz uzlaşma sağlayamadıydık. ve ben çok farklı ekip konularına sıcak bakmıyorum. Yani başka arkadaşlarım şöyle yapalım böyle yapalım diyip hani fikir olarak uzlaşamadık. O tip deneyimlerim oldu yani.okuldan arkadaşlarımla olmuştu böyle deneyimlerim. Onlar başka fikre yoğunlaşıyordu. Kabul ettiremeyince teslim edemedik projeyi. Çünkü bi şekilde yine ben işin ağırlığını alıyordum. Onlarda benim fikrimi Kabul etmediğinde teslim gidemedik. Maalesef belli bir fikir de uzlaşamama nedeni ile teslim edemediğimiz yarışma projeleri ve olumsuz neticelenen ekip deneyimlerimiz oldu. Belki de bu nedenle yarışmaların tasarım aşamalarının bir kişi üzerinden ilerlettiğimizi söyleyebilirim.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S8-** Genelde ben daha çok ağırlık getirdiğim için... yada yani karşı tarafla bir fikri olgunlaştırma yönünde gittiğimiz için yada o fikirleri birlikte tartıştığımız için oluyor. Ama yani iki farklı akımdan çatışma çıkabiliyordu. Yada bu kişilerle de alakalı



olabiliyor. Sonuçta eşimle öyle bir problem yaşamıyoruz şu an. Galiba ekip başının tanımlanmış olması ve nihai kararın ekip başının inisiyatifinde olması, bu kararları alırken de esnek ve çok yönlü düşünerek ekiple uzlaşa içinde olması denilebilir.

## Subject 9 (S9)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S9-** Bitanesi zaten biz proje çalışmamızı ekip olarak yürütüyoruz ama hani bunun başlangıç ve bir araya geliş nedeni hem dediğimiz gibi fikri olarak ciddi bir durumda eleştirmek beklemek tartışmak çünkü insan tek başına bazen verdiği kararlarda başka göz arıyor hem başka bir nasıl olabilir diye karşıtlık arıyor bi kaç kişinin olması ekipte tartışma ortamını yaratıyor böyle bir ortamda hani benim inancımın göre tasarımın daha gelişmesine yardımcı oluyor diye düşünüyorum

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman seçimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S9-** Ekibin bir kısmı büroda çalışan arkadaşlarımız onlar zaten çalışmanın bir parçası olarak çalışmaya girildiği zaman onun içinde rol alıyorlar ekibin hani bizim tasarım şeyimizin hani ortakları olan kısmı var onlar zaten firmanın başından beribir araya gelmiş insanlar ama bazen işin özelliklerine göre bu ekibe uzmanlık alanına göre başka insanların katıldığıda oluyor

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S9-** Ben tabi kendi uygulamamıza aktarıyorum sadece yarışma için değil diğer projelerde de bi projenin bi yürütücüsü oluyor ana yürütücüsü tasarımın ağırlıkta olarak ilerletilmesine o kişi hatta bazen birden fazla proje yürütüğümüzde oluyor ozaman bazı ilke deneyimimize bilgimize göre işte ben bazı proje konularında veya yarışma konularında diğer ortaklar yürütüyorlar. Biz belirli periyotlarla bir araya geliyoruz

tartışıyoruz bir birimizi eleştiriyoruz ama nihai kararı tasarımı yürüten kişi veriyor hani sen bir tasarım görüşleri dünya görüşleri bekletileri yapmak istedikleri çerçevesinde o eleştiriler bizi dikkate alır ama nihai sonuç olarakta ben tamam siz dinledim haklısınız burayı değiştirdi veya yok yapmıyorum da diye bilir ekipte bir parçada herkesin bir tasarımsal özgürlük alanı da vardır ekibi sürdürebilmek açısından iyi olduğunu düşünüyorum çünkü sonuçta insanlarda bi tasarımcı tasarımda çünkü kişisel bi tarafı var bununda bunun içinde kendine alan bulmuş oluyor.

#### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

#### **CEVAP:**

**S9-** Projenin konumuna göre hepside olabiliyor bazen ... çalışıp sonra bir araya gelip fikirlerimiz ortaya sunup bunu tartışıp sonra şunu yaptım dediğimizde oluyor bazen içimizde biri daha ağırlıklı çalışıp onun yaptığı alternatifleri bunu tartışıp da içinden birini seçtiğimizde oluyor veya hiç birini seçmeyip başka bir tasarım seçtiğimizde oluyor veya hiç ibşey yapmadan bir araya gelip konuyu okuyup tartışıp o dediğin brain storming ortamını orda oluşturup onun üzerinden yol haritası çizdiğimizde oluyor bunlar böyle projenin özelliklerine göre bu 3 sistemi kullanıyoruz.

#### **SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

#### **CEVAP:**

**S9-** Fikir çeşitliliği elbette önemli çünkü bazen insan tasarım yaparken bir şeye saplanıp da kalabiliyor bunun hani biraz bakış açımızı değiştirip başka türlü olabileceğini görmek çok yararlı oluyor tasarımı elbette ilerletiyor hani bu açıdan farklı fikirler elbetteki oluyor ama sonuçta hani bir tasarımda bir büronun ekibin fikriyse belirli orandada uzlaşmayı da gerektiriyor doğrusu bu uzlaşmayı da dediğim gibi ekip yürütücüsünün inisiyatifi içindedir.

#### **SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

- Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?
- Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

#### **CEVAP:**

**S9-** Genelde ekip ilk başlarken ekibin ilk oluştuğu dönemde kişiliklerin tam gelişmediği veya tam oluşmadığı dönemde hani bu ekiplerin çalışmasında daha çok zorluklar yaşana biliyor ama bi süre sonra ekip birlikte çalışıp birbirine hani tanıdıkça ekip çalışması daha kolay yürür zaten anlaşılamayanlar ekibi sürdüremezler anlaşılanlar sürdürürler.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:** (Önceki sorularda cevaplandı)

## Subject 11 (S11)

### SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### CEVAP:

**S11-** Bu söylediklerinizin hepsi belli ölçüde geçerli. Çoğu zaman çalışmaların içerik ve kapsamı, tek kişi tarafından yapılmasına imkan vermeyecek kadar geniş. Tasarım fikrinin geliştirilmesi açısından da, çok kişi olmak, ekip olmak her zaman avantaj.

### SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı/ofis ortamı?

#### CEVAP:

**S11-** Zaman içinde farklı kişilerle, farklı ekipler halinde çalıştık, çeşitli projeler yaptık. Zaman zaman, farklı kişilerle birlikte çalışmak için yeni ekipler oluşturduk. Sonuçta, tek ve değişmez bir ekip söz konusu olmadı. Ancak son 4-5 yıldır çekirdek kadrosu değişmeyen bir ekibimiz var. Daha önceden birlikte çalıştığımız arkadaşlarımızın devamlılığı ile böyle bir ekip oluştu. Kısacası, zamanla, birlikte çalışma deneyimi ile ekip daha kalıcı hale geliyor; bir anda “haydi şimdi bir ekip oluşturalım” diye başlamak söz konusu değil.

### SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### CEVAP:

**S11-** Evet, iş paylaşımı oluyor. Çoğu zaman baştan bir rol dağılımı olmuyor. Zaman içinde herkesin kendini daha verimli hissettiği işler belirginleşiyor ve herkes kendine bir rol biçmiş oluyor. Zaten ekip olmak da böyle bir şey. Bu rol dağılımı, herkesin kendi üretken olduğu alanlarla ve gönüllülükle olmadığında, ekip üyesi olmaktan çok “çalışan” olunur ve uzun vadede devamlılığı pek söz konusu olmaz. Bir de, çok özel uzmanlık gerektirmediği sürece, çalışma alanlarında veya yapılacak işlerde katı bir

ayrım olmuyor. Bir kişi, farklı projelerde, farklı işler, roller üstlenebiliyor. Sonuçta sistematik ve hiyerarşik bir rol dağılımından söz etmek mümkün değil.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirde sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S11-** Yaptığımız çalışmalara başlangıçta, bu konuda belirgin bir yaklaşımımız var. Çok sistemli ve katı bir formatla uygulamasak da, konuya dair ilk bilgilerin edinilmesi ve bunlar üzerine ilk düşünce ve çağrışımların oluşmasında herkesin birbirinden ayrı, bağımsız bir çalışması olmasını önemsiyoruz. Böylece, herkesin birbirinden bağımsız edindikleri düşünceleri, farklı bakış ve algılayışları yakalamak mümkün. Herkesin farklı yönleri var ve konu içinden çekip çıkaracakları, keşfedecekleri, dikkate değer bulacakları ayrı noktalar çıkabilir. Yani herkesin ilk ne algılayıp, ne hissettiği önemli. Yarışma dökümanlarını herkes ayrı olarak inceledikten sonra bir araya gelip, bu izlenimleri, fikirleri, algılayışları paylaşıyoruz. Böylece fikirler ortaya çıkmaya başlıyor. Konuya bakışların farklı çıkış noktaları olabiliyor. Birimiz programatik yönden bir tespitte bulunurken, diğeri konuyu tamamen anlamsal yönden ele alabiliyor. Bütün bunlar ortaya döküldükten sonra herkes için daha cezbedici olan düşünceler ayrışmaya başlıyor. Üzerinde yol alınacak olan öneri belirginleşmeye başlıyor ve ayrı düşünceler, bütün ekibin malı haline geliyor. Düşünceden, yapısal çözümlere doğru ilerlendiği durumlarda, doğal olarak yapısal çözümlerin gerektirdiği teknik koşullar, mekansal çözümler, bu konularda daha deneyimli ekip üyelerinin elinden geçiyor. Rol dağılımdaki, “herkesin kendini daha verimli ve üretken hissettiği” konuda daha ağırlığını koymasına paralel bir durum denebilir.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S11-** Fikir çeşitliliği tabiki çok önemli. Her konuda, en akla yakın görülen öneride bile, daha farklı ne olabileceğini araştırmak, buna alternatif fikir üretebilmek önemli. Hiçbir şeyin mükemmel bir şablonu olmaz. En iyi çözüme bile, daha da iyi alternatif üretilebileceğini bilmek önemli. Bazen çalışmanın çok başlarında birimiz, veya hepimiz birden ortak ve belirgin bir çözümü benimseyebiliyoruz. Böyle durumlarda bile, ekibin her üyesinin tekrar fikrini almak, kritik etmek önemli, olası karşı fikirleri bulabilmek önemli. Bu anlamda, ekipteki en yeni mezun arkadaşlarımız dahil, herkesin katkısı daha da önem kazanıyor.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S11-** Bu sorunun cevabı önceki cevaplarda kısmen var. Sonuçta farklı fikirler olsa da, veya baştan itibaren benimsenmiş bir öneri olup onun alternatifleri sorgulansa da; çalışmanın ilerleyen aşamasında belli bir öneri üzerinde yol alınması gerekiyor. Ancak o noktaya varana kadar, çok farklı düşünceler ve farklı çözüm önerileri ortaya çıkabiliyor. Pratikte bazen, değişik çözüm önerilerinin farklı yönlerden birbirlerine üstün olmalarından dolayı seçim yapmak zorlaşıyor. Böyle zamanlarda akla gelen, hissedilen şey, iki farklı çözüm geliştirmek ve iki ayrı proje yapmak oluyor. Bunun nedeni, kazanma hırısından çok; karar vermenin zorluğu ile, her iki çözümün de cezbedici taraflarından vazgeçememek. Ancak bu güne kadar hiçbir yarışmaya iki öneri vermedik. Vereceğimizi de zannetmiyorum. Çalışmanın son aşamalarında bir noktadan sonra karar vermek gerekiyor ve farklı fikirlerden tek bir seçeneğe varmak zorundasınız. Bazen bu sadece zamanın zorlaması ile, ekipten birinin kararlılığı ile olabiliyor.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:** (Önceki sorularda cevaplandı)

## Subject 12 (S12)

### SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### CEVAP:

**S12-** Ekip olarak katılma amacımızın tek bir işi iyi yetiştirme ve hakkıyla yapabilme diye özetleyebiliriz. Yani bir projenin yapılma sürecinin bir ekiple yapılması gerektiğini düşünen bir kişiyim. Ve ekiple olduğu takdirde de başarılı bir sonuç çıkıyor. Söylediklerinin hepsi bunun için yeterli sebep.

### SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### CEVAP:

**S12-** Ekibi ben oluşturdum. Ben X üniversitesinde studyo veriyorum. X üniversitesinden o sene 2010 da mezun olan iki tane arkadaşım yani jürilerinde de hatta bulunduğum yetenekli arkadaş bize katıldı. Ben bir tane de iç mimarlık projelerine girdiğim öğrencilerden sürekli bize katılmak isteyen biri geldi ondan sonra onun bir arkadaşı geldi bize yardımcı olarak. Onun dışında da mimarlık bölümünden bir arkadaşım var.yarışma amacıyla bir araya gelindi.yarışma ve benim düşünce backgroundumda ileride ki işler içinde bir takım şeyler var aklımda. Bir de bu Kayseri yarışmasından sonra Kayseri tam bir ekip değildi aslında kayseriden sonra böyle bir ekip gerekti. Hem uygulama için hem yarışmalar için falan.

### SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### CEVAP:

**S12-** Ekipte yani şöyle genelde eskiz aşamasında ana kararları alıyoruz. Arkadaşlarda sonuçta bununla ilgili fikirlerini söylüyorlar. Bu konuda hepimize açtık. Yani öyle bir şeyimiz yok..yaptığımız eskizler üzerinde beraber bir görüş alış verişi yapıyoruz. Onun dışında artık bu eğer kabul edildiği sürece bu eskiz aşaması süresince arkadaşlarla



bilgisayar ortamında orayı modelliyoruz işte çizimlerini ayırıyoruz falan darken o yeri tanımış oluyoruz. O yeri tanımış olurken zaten konuşmalarımızla dahir şeyler böyle kafada beliriyor. O kafada beliren şey bir eskize dökülüyor. O eskiz üzerinden tekrar konuşuluyor. Sonra ben bir bölüme ayırıyorum arkadaşları. İşte belli bir yeri onlar çalışıyor belli bir yeri başkası çalışıyor falan. Ben genel şekilde onları kontrol ediyorum. Ondan sonra hepsini öyle bir şekilde toparlama oluyor daha sonra. Tasarım fikri oluşturulurken şöyle benim bir fikir öne sürüyorum. Diğerleride öne sürebilir tabi. Sonra onun içinde yoğrularak bir şey çıkarıyorum. Bir eskiz çıkardığımda konuşuyoruz böyle de olabilir aslında şöyle de olabilir şeklinde.tekrar onu deniyoruz yani genelde açığız. Öyle bir kişi eskiz yapıp böyle bir şey ortaya çıkarmasını genellikle şey yapıyoruz. Eğer yeterli süremiz yoksa zaten o bir şekilde kendi yolunu buluyorç yürütücü olarak ben yada Zafer bey bir şeyler söylüyor. Bir şekilde yürüyor. Genelde değişken roller. Ama modelleme kısmında genelini ben alıyorum. Çizim olanları paylaşıyorumç belli noktalarda tasarlanacak alanları paylaşıyorum. Ben eleştiri yaparak ilerletiyorum. Büyük bir eskizde.öyle local modellemeleride alma gibi bir şansımız da olabiliyor. Oda arkadaşların bireysel yeteneklerinden kaynaklanıyor.

#### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir uretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

#### **CEVAP:**

**S12-** Tek kişinin hükümdarlığı gibi bir durum yok dediğim gibi. Ama arkadaşlar bizden yaşca küçükler ama gayet yetenekli insanlar olduğu için onlar zaten fikirlerini her şekilde beyan edebiliyorlar. Biz bu fikirleri zaten değerlendiriyoruz. Hep beraber değerlendiriyoruz. Genelde herkes kendine ait fikri elbette getirebilir ve bizde bunlar üzerinden tartışabiliriz. Ama nihayetinde son kararı vermek durumundayız.

#### **SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

#### **CEVAP:**

**S12-** Duruma göre değişir. Fikir çeşitliliği tabiki çok önemli. Fikir çeşitliliğini çeşitli projelere dönüştürmekse o eğer o bir handicap olur. Ama o fikir çeşitliliği tek bir fikrin altında kaynaşabilirse o zaman başarılı oluyor.

#### **SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

(Önceki sorularda cevaplandı)

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S12-** Onda da son kararı biz veriyoruz. Sonuçta bir fikir olması gerekiyor. Genelde eskizlerle biz o fikirleri yönlendirdiğimiz için o o tarafa doğru dönüyor zaten devam ediyor.

## Subject 13 (S13)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- a. insan gücünün artırılması
- b. fikir çeşitliliğinin artırılması
- c. birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S13-** Yarışma süreçleri hem fiziksel hem de zihinsel olarak oldukça yoğun ve yorucu geçen süreçlerdir. Ayrıca bu süreçte bireysel çabalar her zaman daha kısır ve dar bir çerçevede kalıyor. Ekip olarak katılım bu süreci her zaman bireysel katılıma göre daha zengin kılıyor.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- a. daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- b. yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- c. grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- d. stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S13-** Ekip yarışma ve proje yapmanın heyecanını yaşayan kişilerle kendiliğinden oluşuyor. Şu an ki ekibimiz okul yıllarında oluştu. Okulda yarışmalarda veya okul projelerinde birlikte çalışabildiğimiz arkadaşlarımızla profesyonel yarışmalarda da çalışmaya devam ettik. Ekipte kişi sayısında da bir kısıtlama yapmıyoruz, ekip büyüyebilir, ekipteki kişiler isterse yalnız da girebilir. Ayrıca ekip olmanın en önemli unsuru kişinin egosunu bir kenara bırakıp birlikte yapılan işlere katkı koyabilmesidir. Bunu yakalayabildiğimiz yada yakalayacağımıza inandığımız kişilerle çalışıyoruz.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- a. lider var mı?
- b. bir hiyerarsi var mı?
- c. ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S13-** Ekibimizde iş paylaşımı ve roller yoktur. Eskiz aşaması, projenin ana kararları birlikte tartışılır ve birlikte verilir. Yarışma teslim sürecine girildiği zaman ise herkes elinden geldiği kadar iş yüklenir fakat bunun kişi başına sürekli bir iş tanımı yoktur. Sunum aşamasında ekipteki kişilerin deneyimlerine göre maket ve sunum konularından iş bölümü yapıyoruz.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S13-** Öncelikle konuya, şartnameye ve araziye dair ilk izlenimlerimizi paylaşıyoruz, tartışmalarımızı yapıyoruz. Herkesin projeye başlama biçimi birbirinden farklıdır, kendi çalışmalarımızı yapar daha sonra bunları paylaşırız ve bu fikirler tartışmalarla değişir dönüşür süreç içerisinde de gelişir.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S13-** Fikir öznel bir olgudur ve canlıdır. Birey kendi içinde bile fikir farklılıklarını yaşar ve her zaman değiştirip dönüştürme ve geliştirme gücü olmalıdır ki bu da çeşitliliği ortaya çıkarır. Eğer ki konuya proje özelinde bakacak olursak fikri üreten birey bunu değiştirip dönüştürme gücünü kaybederse fikir bireyi hapseder ve canlılığını kaybeder, proje gelişimi açısından da fikir çeşitliliğine açık olmak ekip olmanın temelidir. Bu yüzden fikir çeşitliliğinin olumsuz olabilecek tek yönü fikri söyleyeninin değiştirme dönüştürme gücünü kaybetmesiyle olur ki bu da ekip olarak çalışmayı olumsuz etkiler.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S13-** Fikir çeşitliliği proje yapma sürecinin ve ekip olmanın gerekliliğidir. Süreç içerisinde bireyler fikirlerini ortaya koyar, bunlar tartışılır, bazen bir bireyin fikri projenin temelini oluştururken bazen fikirler birleşerek yeni fikirler oluşturur. Önemli olan bu fikirlere açık olmak, fikrin dinamiklerini kabul etmek, üretim sürecinde de bu değişim ve dönüşüme karşı durmamaktır. Fikrin gelişimi bu şekilde sağlanır.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- a. tartışma ortamı mı?
- b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.
- c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S13-** Bunun için özel bir stratejimiz yok süreç içerisinde proje zaten ekip olarak geliştirildiğinden fikir olarak da ortak bir karar alınmış oluyor. Tabi ki projenin bazı detaylarında kişilerin öznel istekleri ön plana çıkabiliyor bu durumda projenin genel yaklaşımını zedelediğini düşündüğümüz noktaları projeye yansıtıyoruz. Yarışma sürecinde ekibin hem birliktelik içerisinde olması hem de bambaşka fikirlerin oluşmasına olanak sağlayabilmesi gerekmektedir.

## Subject 14 (S14)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

### **CEVAP:**

**S14-** Mimari tasarımın ve yarışma sürecinin ekip işi olduğuna inanıyoruz. Yaklaşım ve fikir çeşitliliği, ortaya çıkan ve tutunulan fikrin olgunlaştırılması aşamasında farklı bakış açılarının eklenebilmesi, çoğul katılımcılığı değerli buluyoruz. (b) Biz ekip olarak birbirimizi, paralel yaklaşımlar ve farklı yetenekler anlamında tamamladığımızı zannediyoruz. Çok zıt fikir ve beğenilere sahip değiliz, bence bu çok önemli. (c) Ayrıca, şunu kabul etmek gerek: sürecin sonuç ürüne gelene kadar ciddi bir yükü var: çizim, görselleştirmeler, maket vb.) Tek başına herşeyiyle altından kalkmak için fazla zahmetli bir iş. (a)

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

### **CEVAP:**

**S14-** H. E. ile okuldan tanışıklığımız mezuniyet sonrası bir kaç ay bir büroda çalıştıktan sonra perçinlendi.. Bir kaç aylık birlikte çalıştığımız süreçte keyifli ve nitelikli işler ortaya koyabildiğimizi düşünmüş ve çok daha iyilerini yapabileceğimize inanmıştık. Sonrasında benim seneler süre yurtdışındaki yaşantım sırasında birlikte bir oluşum kurma hedefimizi saklı tuttuk. Yaklaşık beş senelik bir maceradan sonra Ankara'ya geri döndüm ve ilk iş olarak bir ofis kurup, bazı ufak tefek işler yapmaya çalışırken bir yandan yarışmalara girmeye başladık. Yaklaşık bir sene sonra yine dönem arkadaşımız olan C. Truva Müzesi Yarışması süreciyle birlikte dahil oldu. Şimdilerde bir kaç çalışanımızla beraber, mimarlık ortamına bazı ürünler vermeye devam ediyoruz. Yarışma asıl amacımız değildi, ama her zaman kafamızın bir yerinde olan bir hayaldi. Artık mimarlık yaşantımızın olmazsa olmaz diye nitelendireceğimiz bir parçası. (a)(b)(c)(d)

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- a. lider var mı?
- b. bir hiyerarsi var mı?
- c. ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

**CEVAP:**

**S14-** Koordinasyon için çok belli bir formulumuz yok aslında. İlk başta herhangi bir yarışmaya girme kararı verdiğimizde bununla ilgili baştan kısa bir araştırma yapıyoruz. Özellikle araştırma kısmı o yapının programının nasıl bir şey olduğuna dair teknik anlamda daha çok internet üzerinden yapılan bir çalışma. Daha sonra yerle ilgili tartışıyoruz kendi aramızda. Ve eskiz sürecine giriyoruz genelde süreci yöneten bir kişi yok. Kaba tabiriyle kimin eli boşa ysa şartnameyi ve konuyu inceleyip süreç sırasında diğerlerini bilgilendiriyor. Yer görme’de aynı şekilde. Kimin vakti durumu daha uygunsa o gidiyor. Bir yandan işler devam ettiğinden genelde aralara sıkıştırılmaya çalışılan süreçler oluyor yarışmalar ne yazık ki.

**L.E.-** Tasarım anlamında nasıl oluyor peki?

**S14-** Tasarımı şu kişi yapar, bu kişi çözer, o kişi çizer gibi net bir rollenme yok. Herkes eskiz yapar, her türlü fikir baskınlaşabilir. En önemli nokta: aramızda bir ego problem yaşamıyor oluşumuz. Çıkabilecek her fikir değerlidir, tartışılmaya değerdir. Kimden çıktığının bir önemi yoktur, eğer kabul görürse ve bizi heyecanlandırırsa, o fikir hepimizindir. Bir fikir hepimizi heyecanlandırmışsa, onun peşinden topyekün koşarız. Heyecan varsa genelde iyi sonuçlar da geliyor bence.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S14-** Bir önceki cevabımda da belirttiğim gibi, belli bir kişiye ait oluyor diyemeyiz oyle bir rollenme yok hani... herkes eskiz yapabilir her türlü fikir birden bire baskınlaşabilir. Brain storming süreci tabiki oluyor, olmalı da. Ama genelde fazla uzatmamaya, yani tartışmayı fazla kavramsal yada kuramsal platformda fazla tutmamaya çalıştığımızı söyleyebilirim. Daha ürün-mekan bazlı bir hayalperestliğe sahip olduğumuzu itiraf etmem gerek. Bazen, bir konu- yer üzerine birbirinden çok farklı yaklaşımlar türettiğimiz de oluyor elbet. Ama sonra beraberce, hangisinin diğerine göre daha isabetli olduğuna dair tartışıp, aralarından birini seçip içselleştirmeye çalışıyoruz. Ekip olarak tekil ve unik bir tavrımız olması gerekliliğini önemli buluyoruz. Kendimiz kendimizin ön jürisiyiz.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S14-** Bizim, Türkiye’de mimarlık yapmaya çalışan mimarsanız ve bir yandan da ayakta kalmaya çalışıyorsanız yarışmaya bir kaç aylık süre ayırma lüksünüz olamıyor ne yazıkki. Tartışma kısmını çok fazla dallandırıp budaklandırmak, ya da bağlamından kopma riski taşıyan süreçlere girmek gerçekçi değil. Bu bağlamda, fikir çeşitliliğinin belli bir limitte tutulması gerekliliğini rasyonel bir kabul olarak koyuyoruz. Biz zaten kafası benzer çalışan adamları. Genel anlamda mimariyle ilgili düşüncelerimizde hislerimizde beyinlerimizde birbirine yakın. şimdiye kadar ki süreçte edindiğimiz nazikane başarılarımızın büyük oranda buna bağlı olduğunu düşünüyorum. Daha önce başka ekiplerde genelde sonlandırılmamış olan yarışma deneyimlerinde gördüğümüz kafa karışıklığı ve fikir çatışmaları bizim uzak durmaya çalıştığımız bir şey. Her kafadan ayrı bir ses çıkan, kavramsal boyutta kalan tartışmalar, ürünü ortaya çıkartmak için harcanması gereken efor ve zamandan çalınmış oluyor çoğu zaman. Bu noktada biz genel anlamda, daha pragmatik bakmaya çalışıyoruz sanırım. Konu-yer bağlamında iyi olduğuna inandığımız bir fikir ortaya çıktıktan sonra, çok hızlı bir şekilde davranıp bitirmeye çalıştığımızı söyleyebilirim. Her boşlukta, mimarlık yada sanat tartışmalarına girmek yerine, ürünü olgunlaştırmaya yönelik çalışma eforunu tercih ediyoruz. Elbette zaman zaman silbaştan yaptırarak fikirler ya da farkındalıklar yaşanabiliyor. Zihni tamamen kapatıp, körü körüne devam etmek de tehlikeli.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:** (Önceki sorularda cevaplandı)

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S14-** Şunu söyleyebilirim ki: biz fikir ayrılığına düştüğümüz zamanlarda da yani hatta bazen hararetli tartışmalara vardığı zamanlarda bile en nihayetinde benim ya da senin değil bizim doğrumuz olarak sabitleyebildiğimiz bir fikrimiz oluşur. Oluşmuyorsa, zaten süreç sonuçlanamamıştır, yarışma teslim edilememiştir. Tasarımın her noktasında hepimiz sınırsız müdahil olma hakkına sahip olmakla beraber elbette ekip içinde bazı konularda birbirine güvenme durumları var. plan kurgusu ve yaşamsal ilişkilerin



kurulması konusunda yani projenin her türlü çözümlenmesinde, H. yönetir süreci genelde. Ekip olarak tam anlamıyla güveniriz. Yapı plastiği, mekan-malzeme dili, sunuş konularında ben genel anlamda daha baskın görev alırım. Ama daha önce de belirttiğim gibi, keskin sınırlarımız yok.

## Subject 15 (S15)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S15-** Neden herkes ekip olmuyormu ki zaten? Biz bir ekip olarak yapıyoruz. Yani onun hem Pratik faydaları var hem böyle şey faydaları da var..bir ekip çalışmasından zihinsel faydaları da var. hem iş bölümü oluyor hem böyle konuyu tartışma falan eğlenceli zihin açıcı oluyor. O yüzden ekip olara katılıyoruz. Ekip olarak katılınca da bu ekibi ben yarışmalarda şey yapıyorum yazıyorum sonuçta. Gösteriyorum.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S15-** Bizim ekibimiz birlikte çalıştığımız arkadaşlardır. Bazen dışardan birilerini dahil ediyoruz bazen.. ama daha büyük çoğunluk ofiste çalışan arkadaşlar.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S15-** Bu tür yarışmalarda böyle çok standart bir iş bölümü baştan pek olmuyor. Başta bi araştırma yapıyoruz deneyler yapıyoruz beraber. Biraz konuyla da ilgili her konuda farklı tip çalışma şekilleri oluşabilir. Dediğim gibi araştırma ve deneyim tipleri değişiyor. Veya işte çalışma yaklaşımları veya ne biliyim bi tanesinde diyelim böyle hikaye yazarak başlıyoruz eskiz yapmaya bi tanesinde maket yapıyoruz her birinde değişik bir durum oluşuyor o yüzden değişiyor. Standart formulumuz yok orda.

### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirten sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S15-** Ortak konuşarak yapıyoruz. Burda en önemli mesele şu oluyor. Güzel düzgün bir soru soru silsilesi bulabilmek. Hatta bu soru bazen hemen gelmiyor. Biraz çalışmaya başladıktan sonrada geliyor mesela bu soruyu sorabilmek içinde bazen kendimizi işe koyuyoruz bazen böyle boş kağıda bir soru atmak kolay olmuyor. biraz böyle insan işin içine girdikten sonra daha iyi soru sorabiliyor oluşturabiliyor. O yüzden bazen böyle fazla aklımızda bişey olmadan başladığımız da oluyor.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S15-** Aslında fikrin çeşitliliği basit başına bir değer değil. Yani burda çeşitli fikirler oluşmadı diye üzülmeziz. Yani onu başlı başına bir değer olarak koymak doğru olmaz. Burda önemli olan bi kere belli bir bakış açımız olduğunu söyleyebilirim. Çokta fazla yarışmaya girmediğimizi söyleyebilirim bu arada. Ha bir yarışmaya giriyorsak ta bizim kendimizin bakış açısını ortaya koymak isteriz yani. Biraz tarif edebildiğimiz bir takım yaklaşımlarımız var bi kere o onunla ilgili perspektiften bakmaya çalışıyoruz.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S15-** Böyle olmuyor bu iş aslındaç 5 tane birbirinden apayrı fikir bulup hadi hepsinde bunlardan asude hadi bunlardan birini alalım falan... böyle olmuyor. Bizim zaten proje verilmeden önce de bu tür durumlara yaklaşımımız var. sıfırdan başlamıyoruz. Ve bu yaklaşımı paylaştığımızı düşünüyorum biraz. Hatta paylaşmak için konuşuyoruz. Sonra yavaş yavaş konuda derinleşiyoruz soruyla yani. O soruyu tartışıyoruz. Onla ilgili varyasyonlar oluşuyor. Onları tartışıyoruz. O varyasyonlar zaten bi süre sonra bi düşünce biçimi kurulduktan sonra gerisi geliyor. Bazen şey de olmuyor değil. O mu bu mu hadi nasıl karar vereceğiz. E ozaman mecburen biraz daha kıdemli olarak bazen şey yapıyorum müdahale ediyorum.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

(Önceki sorularda cevaplandı)

## Subject 16 (S16)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S16-** Hepsi..herşeyden önce bir insan bir ön planda olsa bile o düşüncenin o fikrin check edilmesi gerekir. İnsan kendi fikrini zor check eder. Hani hep dışardan bir gözün mutlaka yorumuna ihtiyaç vardır. Ki bu çok önemli bir şeydir. Bu fikirleri zenginleştirir yapılan tasarımı da zenginleştirir. Kendisi de kuşkusuz bir iş bölümü çok önemli. Yani en önemli nedenlerden biri bu.temel neden bu herkes için de geçerli olsa gerek heralde.fikirleri tahlil ediyoruz yani.fikirler aynı zamanda tecrübeler. Bazen tecrübe olmadan da fikrin kendisi çok güçlü olabiliyor. Tam tersi tecrübeler bazen de iyi fikirlerin önünü kesebiliyor.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S16-** Ekibi evet tabii...birlikte zaten çalıştığımız uzun zamandır çalışıyorum.öncelikle eşim onla zaten yaklaşık 10 seneden fazla zamandır birlikte çalışıyoruz. Onun dışında da ekibe katılanlar oluyor tabiki. Yarışma amacıyla çok bir araya gelinmiyor. Ofis öncelikli ama ofisler benim üniversitede bağım olduğu için ofisteki insanların tamamı aynı zamanda üniversitedeki insanlar.ikisi birbirine çok bağlı. Ofiste hiç bir zaman üniv.nin dışında benim bulduğum üniv.lerin dışında bir insan bulunmadı.yada çalışan değil sırf yarışma amaçlı katılanlarda mutlaka ya öğrencimiz ya araştırma görevlisi arkadaşlar yada öğretim üyesi arkadaşlar bulundu. Öyle bir bağ var yani bizim için.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S16-** Bir önce fikrin oluşması gerekir. Biri üstlenir onu. O sonra ortaya yatırılır. Sonra onun üzerine tartışılır. Tartışma yapıldıktan sonra karar verilipi artık maddileşme süreci

başlar. Maddileşme sürecinde de herkes bişeyini üstlenir onun. İşte maketi çizimleri 3 boyutları vs.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirde sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S16-** Fikrin birinden çıkıyor olması gerekir. Ekip oluşabilmesi için. 10 kişiden aynı anda ayrı ayrı fikir çıkmaz. Yada 10 kişiden çıkan fikrin biri beğenilir. Yani o fikrin kimden çıktığı değil de bir fikir..sonra o fikir işlenir. Önemli olan işlenmesi sürecidir. Bu çok önemli işte birlikteliği anlamlı kılan da budur zaten.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S16-** Zamana bağlı. Fikir çeşitliliği çok önemli. Mesela bişey üzerine çalışırsınız masaya koyarsınız. Karşı taraftan gelen tepkilerle ya devam edersiniz ya çöpe atarsınız. Az önce yada dün yaptık mesela böyle ve yeni baştan devam ediyoruz başka bir şeye. Yani o başka yorumu gözlemi ve yorumu ısrarlı olabilmek için fikir üretenin de çok ısrarlı olması lazım. Karşı tarafında ikna etmesi gerekir. O ikna aynı zamanda kendisinin ikna olma sürecidir. Yani bileşik çalışır onlar.başkasını ikna ederken kendinizi de ikna ediyorsunuz. Yada tam tersi başkasını ikna etmeye çalışırken bir bakarsınız kendiniz Kabul etmişinizdir olumsuz. Kendi kendinize düşünme sürecidir o. çünkü tasarım süreci kapalı mahrem bir süreç kendi doğrularınıza bir saplantı halinde inanırsınız. Yoksa tasarım olamaz. Hep kuşkuyla bakarsanız tasarım oluşturamazsınız. Bir tamamlandıktan sonra gözden geçirilmesi en sağlıklı olanıdır. Çok tabii yoğun bir emeğin çöpe atılmasıyla da sonuçlanabilir bu ama başka çaresi yok.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

(Önceki sorularda cevaplandı)

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- tartışma ortamı mı?

- b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.
- c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S16-** İkna yöntemiyle..ben oylama gibi bi yöntemle olacağına inanmıyorum. İkna edebiliyorsanız delebiliyorsanız işte bence en büyük güç o. çoğunluğun kararının bir geçerliliği yok. Demokrasilerde bile bunu görürüz. Meşrudur kararı ama geçerli değildir. Öyle değilmi? paradoks yani bu..

## Subject 17 (S17)

### SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### CEVAP:

**S17-** Başarı şansımızı artırmak. Ben şuna inanıyorum. Proje yarışmalarında farklı meslek disiplinlerinden veya farklı tasarım anlayışlarından gelen insanların bir arada bulunması tasarımın daha kapsamlı daha komplike ve daha elle tutulabilir doğru mesajlar verebilen bir olgunluğa eriştiğine inandığım için farklı meslekten insanlarla çalışmayı tercih ediyorum.

### SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### CEVAP:

**S17-** Evet ekibi ben oluşturdum. Aslında şöyle ekibi ben oluşturdum derken biz benim aynı zamanda tasarım ofisim var. bu beraber zaman içinde beraber çalıştığımız arkadaşlarımızla oluşmuş ekiptir. Aslında ekipten önemli şey tasarım yaklaşımının birbirine yakınlaşması. Tasarıma bakışın benzer olması bakış açısının benzer olması gibi nedenler önemli kriterlerdir. Zaten beraber çalıştığımız arkadaşlarımızla beraber farklı meslek disiplinlerinden de olsa mekan tasarımına bakışımızda belli bir paralellik gözlenmeye başlanıyor. Bu durumda da o paralellik veya benzeşmeler diyelim -tabi bu benzeşmeyi birebir kopya olarak görmemek algılamamak lazım- ama birbirini daha rahat anlayabilmek adına da önemli avantajlar sağladığını düşünüyorum. O nedenle beraber çalıştığımız arkadaşlarımızdan oluşan bir ekip. Yoksa dışardan herhangi bir referansla veya empozeyle oluşturulmuş bir ekip değil bu. Beraber profesyonel projeler yapmak için bir araya gelmiştik sonra da yarışmalar da dahil oldu.

### SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### CEVAP:

**S17-** Şimdi onda şöyle bir şey demek lazım aslında bunu bir sert disiplinler arası bir ilişkide sınırların sert çizilmesi gibi algılamıyoruz özellikle. Herkesin her konuyla ilgili bir sözü vardır ve olmalıdır. Ona da inanıyoruz. Bu bağlamda süreç içerisinde mesleki



olgunlaşma süreci içerisinde görev almış olduğu proje tiplerini veya soruna karşı çözüm önerileri geliştirilmesiyle ilgili yapmış olduğu çalışmalar aslında onun böyle bir belli bir konuda uzmanlaşmasını gerektiriyor. Bu uzmanlaşmada biz bu süreç içerisinde ciddi bir girdi olarak herkesin kendi içinde kendi uzmanlık alanine bağlı olarak bir iş bölümü yapılmasını sağlıyoruz. Disiplinlerle disiplinler arasında yani mimar şunu yapacaktır peyzaj mimarı şunu yapacaktır şehir plancısı şu konuda görev alacaktır gibi bir şey yok herkesin her konu hakkında söz söyleme hakkı vardır.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S17-** Şöyle buna biraz beyin fırtınası birazda beyin fırtınası sonrasında eskiz çalışması diyebiliriz aslında yarışmaya katılırken önce yarışmaya katılacak olan ekip ile beraber belli bir zaman süreci tanımlarız. Yani buna böyle tasarımın yada fikrin olgunlaşma süreci diyebiliriz. O süreç içinde bütün ekip elemanları ayrı ayrı meseleyi düşünür tartışır kendi içinde ve bunu da eğer dökebiliyorsa bir kağıda dökme yoluna bakar. Daha sonra belirli bir süre sonra bir araya gelindikten sonra bu fikirler yani beyin fırtınası dediğimiz bu süreç gerçekleşir ve onun sonucunda da bir mütabakata varılır. O mütabakat çerçevesinde o fikirler üzerine gidilir.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S17-** Tabii tabii...akıl akıldan üstündür ona çok inanırız. Olumsuz yönü şudur bunun dozajı önemlidir dozajı arttığı zaman proje tamamlanmaz veya çok eklektik bir hale gelebilir. Burda birinde son sözü söylemesi gerekir yani son sözü ben söylerim genelde.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

- Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?
- Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S17-** Şimdi aslında tek bir fikre ulaşmak belirli fikirlere ulaşmak kolay. Yani bu tecrübeyle alakalı bir şey. Zaten beyin fırtınasına katılan ekibin tümü profesyonel olduğu takdirde zaten gelen fikirler içinde hangi fikrin daha ön plana çıktığını zaten

rahatlıkla karar verebiliyor o konu çok sancılı bir süreç değil. Çok rahatlıkla çözülebilen bir süreç halinde gelişiyor.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S17-** aklın yolu birdir derler çok kolay çözülür (gülüyor).

## Subject 18 (S18)

\*\*\* Aslında yönelttiğiniz birçok soru süreci rasyonelleştirmek üzerine kurgulanmış olduğu için yanıtlar bazen sorduğunuz sorunun direk cevabı niteliğinde olmayabilir. Bu soruların ortaya çıkmasındaki sebep ise Türkiye'deki ulusal mimari yarışmalar üzerinden hazırlanmış olması diye düşünüyorum. Türkiye'de yarışmalara girmek veya ödül almak - alabilmek ciddi bir yetkinlik ve belli oranda profesyonellik gerektiriyor. Bu sebeple böyle soruların ortaya çıkmasını gayet doğal karşılıyorum. Fakat yarışmalara daha amatör bir ruhla yaklaştığımız için bazı sorularda sizi tatmin edici cevaplar veremeyebilirim.\*\*\*

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- a. insan gücünün artırılması
- b. fikir çeşitliliğinin artırılması
- c. birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

### **CEVAP:**

**S18-** Yarışmalara ekip olarak katılmamızdaki en önemli sebeplerden biri olarak fikir çeşitliliğinin artırılmasını sayabiliriz. Biz yarışmaları ve mimari pratiği birbirlerini besleyen unsurlar olarak gördüğümüz için iş gücünü artırmak gibi bir amacımız yarışmalar özelinde yok. Bu sebeple de bu süreçleri birbirinden ayırmamaya gayret gösteriyoruz. Birlikte çalıştığımız kişilerle yarışmalara girdiğimiz gibi yarışmalar sayesinde birlikte çalışabileceğimiz yeni insanlarla tanışıyoruz. Bu süreci birbirini besleyen ve tasarımda gerekli olan değişimi sağlayan en önemli etken olarak görüyorum. Mimari yarışmalarda yenilikçi fikirlerin sadece mimari tarzları çok farklı insanların birlikte çalışmaları sonucunda ortaya çıkabilecek bir durum olmadığı inancındayım. Mimari olarak aynı tarzlara sahip insanlardan oluşan bir ekip çok daha farklı sonuçlar üretebilir. Burada önemli olan farklı tasarımcıların tek bir konu üzerinde akıcı bir şekilde birlikte çalışabilmesidir.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- a. daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- b. yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- c. grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- d. stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

### **CEVAP:**

**S18-** 2003 yılından beri yarışmalara giriyorum. Bu süreçte birçok kişiyle birlikte çalıştım. Bunlar genel olarak okuldan veya o dönem birlikte çalıştığım insanlardı. Açıkçası bunlar dışında bir seçenek de aklıma gelmiyor. Çünkü ben yarışmaları sonuçtan çok sürecin önem kazandığı bir durum olarak görüyorum. Yarışmaları yeni fikirleri test ettiğiniz, kendi sınırlarınızı genişletmeye çalıştığımız bir süreç olarak görüyorum. Sonuç odaklı olmadığı, sürecin önem kazandığı durumda birlikte

çalıştığımız insanlar çok önem kazanıyor. Fakat gerek Türkiye’den gerek yurtdışından olmak üzere farklı ülkelerden önceden birlikte çalıştığımız fakat şu anda aktif olarak birlikte çalışmadığımız kişilerle de yarışmalara katılıyoruz. Bir ülkedeki mimari akım o ülkedeki mimari eğitim ve mimari pratiği ile doğrudan ilişkili olması sebebi ile yurtdışından ekiplerle birlikte çalıştığımızda çok farklı deneyimler yaşıyoruz. Bu da süreci çok keyifli bir hale getirmekle birlikte çok farklı sonuçlar elde etmemizi sağlıyor. Bu sebeple, yarışmalar özelinde ekip oluşturmak veya ekip çalışanlarını belirlemek gibi bir durumdan ziyade birlikte çalışmaktan keyif aldığımız kişilerle çalışıyoruz demek daha doğru olabilir.

**SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

**CEVAP:**

**S18-** İş paylaşımı konusu yarışmanın türüne, ölçeğine, yarışmaya birlikte girdiğimiz ekiplere ve farklı dinamiklere göre değişiyor. Büyük veya küçük birçok farklı ölçekte projenin içinde bulunduğumuz gibi farklı ölçekte yarışmalara da giriyoruz. Mimari tasarımda farklı meslek grubundan birçok insanla çalışmak zorunda olduğunuz için iş paylaşımı olmadığı takdirde iyi bir şey üretmenin hatta bir şey üretmenin çok zor olduğunu düşünüyorum. Tasarım ekibindeki iş paylaşımından bahsetmek gerekirse bir önceki sorunun cevabına da atıfta bulunarak, yarışmaya girecek kişiler ihtiyaç duyulan konudaki yetkinlikleri göz önüne alınarak ofis içinden veya ofis dışından belirleniyor. Kısaca yarışma ekibi iş paylaşımına ve yetkinlik alanlarına göre belirleniyor. Ekip lideri ile kastınızın ne olduğunu tam olarak bilmiyorum fakat bu tercihleri ve koordinasyonu genellikle ben yapıyorum. Farklı ofislerle ortak yapılan yarışmalarda da bu koordinasyon birlikte yapılıyor. ‘ekip lideri’ tabirine hiç alışamadım. Sanatla ilişkisi olan herhangi bir şeyle hiç bağdaştıramadığım bir unvandır. ‘ekip temsilcisi’, mimarlık veya tasarım gibi bir konularda kulağa daha uygun geliyor. Ekip içinde bir hiyerarşi var. Fakat daha deneyimli olanın tasarım yaptığı bir hiyerarşiden bahsetmiyorum. Çalışmanın sürekliliği için gerekli olan, ciddi anlaşmazlıkların yaşandığı bir durumda hangi yöne gidileceğine karar veren bir kişinin olması gerekiyor. Ekip içerisindeki roller ve tüm yarışma süreçleri değişken ve öyle olması gerektiğine inanıyorum. Aksi takdirde çok sıkıcı olurdu ve sizi tatmin eden bir şey çıkması da zor olurdu. ‘sıkıcı’ kelimesini kasıtlı olarak kullandım. Mimarlığı bir meslek olarak görebilirsiniz fakat yarışmalar özelinde süreçten keyif alınmadığı takdirde yarışmalara girmenin bir amacı ve manası olmadığı fikrindeyim.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?

- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?  
d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S18-** Tasarımı bir süreç olarak görüyorsanız ki ben öyle olduğuna inanıyorum, bu sorunun cevabı listelediğiniz şıklarda mevcut değil ve benim bakış açımdan böyle bir cevaba ulaşılması da çok zor. Peki, tasarım fikri nasıl oluşturuluyor o zaman dersiniz onu nasıl açıklayacağımı bilmiyorum. Sadece net bir şekilde şunu söyleyebilirim. Tasarladığımız yapının ve oradaki yaşamın gözümün önünde canlanması gerekiyor. Yapıyı bağlamından bağımsız değerlendiremeyeceğiniz gibi ondan bağımsız da tasarlayamazsınız. Bir yapı farklı mevsimlerde veya farklı zamanlarda farklı hisler uyandırır. Bir mimar yapının bittiği zamanı değil nasıl yaşlanacağını da hayal edebilir. Önemli olan neyi hayal ettiği ve sonuçta hayaline ne kadar yaklaşabildiğidir.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S18-** Fikir çeşitliliğinin çok önemli olduğunu ve olumsuz bir yönünün olmadığını düşünüyorum. İnsanlar doğası gereği alışkın oldukları şeye bağlanırlar ve öteki olanı reddederler. Fakat tasarımcıların böyle bir lüksü yoktur en azından olmamalıdır. Her zaman yeniyi aramak zorundadırlar. Bir tasarımcı sürekli kendini tekrar etmeye başladığı an bir şeyler ters gidiyor demektir. Birçok mimar bir süre sonra yapmak istediklerinden çok kendisinden isteneni vermeye başlar. Dinamik bir ekibin de önemi burada başlar.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S18-** Biz yarışma süreçlerini yoğun bir hafta olarak değil uzun bir zamana yayıyoruz. Böylece farklı öneriler üzerinde tartışabildiğimiz gibi bu önerileri daha sağlıklı eleştirip geliştirebiliyoruz. Bu süreçte ekibe yeni katılmış veya sürekli birlikte çalıştığımız her kişinin sözü aynı oranda irdelenir. Hatta bazen proje süreci iki veya daha fazla proje üzerinden ilerler. Karar aşamasında projeler değerlendirilip ortak karar verilir. Mimarlıkta çok uç doğru ve yanlışların olduğuna inanmıyorum. Yapının çevresiyle ilişkisi iyi kurgulanmışsa biçimsel yaklaşımlar her zaman irdelenmeye değerdir. Fakat karar aşamasında belli bir uzlaşma sağlanması gerekir. Önceden de belirttiğim gibi tasarladığınız yapıya inanmıyorsanız iyi bir sonuç elde etmenizi zor bir olasılık olarak

görüyorum. O yüzden ekipteki herkesin belli oranda devam edilecek olan tasarıma güvenmesi gerekiyor. Türkiye’de mimarlık eğitimi genellikle kolektif çalışmadan ziyade bireysellik üzerinde şekillenmiştir. O sebeple Türkiye’de özellikle de genç ekiplerin yaşadığı en büyük sıkıntılardan birisi ekip üyelerinin her birinin kendi yaklaşımına daha çok güvenip diğerini irdelemeden reddetmesidir. Bunun sebebini ise ekibi oluşturan üyelerin hepsinin yetkinlikleri ve deneyimlerinin birbirine yakın olmasıdır. İşte burada ekip üyelerinin seçimi çok önem kazanıyor. Karar aşamasında yaşanan sıkıntıların ise fikir çeşitliliğinden ziyade ekip karmasından yaşanan sıkıntılar olduğuna inanıyorum.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- a. tartışma ortamı mı?
- b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.
- c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S18-** Bir önceki sorunuza verdiğim cevapta süreçten kabaca bahsettim. Uzlaşa sağlayıcı stratejiyi ise ‘güven’ olarak tanımlayabilirim. Ekibe yeni biri katıldığı zaman bir şeyi kendi yapmaktan çok süreci öğrenmek için katılıyor. Bu da aslında size olan güveninden kaynaklanıyor. Bazen çok yanlış olduğunu düşündüğü şeyleri bile belirtmekten çekiniyor. Biz ise tam tersini teşvik ediyoruz ki daha farklı fikirler ortaya çıkabilin ve sağlıklı bir tartışma ortamı sağlanabilin.

## Subject 19 (S19)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

(hat kesildiği için kaydolmamış, ancak not aldığım cevap: “bunların tamamını içeriyor.”)

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı bir araya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman seçimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S19-** Aslına bakarsanız tamamen vizyoner projeler üretebilmek amacıyla bir araya geldik. Aslında her ekip gibi bizimde ekonomik kaygılarımız var ama şöyle bir şey var ama asıl kuruluş sebebi kendi mimari ideolojimizi yansıtan projeler üretebilmektir. O noktada da zaten, ekibin oluşumunda idealleri güçlü kişilerin bir araya gelmesi ve basta sozu geçen ideolojinin üretim sürecinin her noktasında hissedilebileceği baştan aşağı stratejik bir parkur izlenmesi, yani insanların tamamen bu bakış açısıyla proje nasıl üretilir onu görmeleri ve uzun vadede de onu artık refleks olarak ellerine her kalemi aldıklarında kullanabilmeleri önemli. Bu nedenle bu ekibi oluştururken ekipteki bireyleri, mimarlık formasyonunun en asal haline sahip oldukları ve proje dersleri sayesinde nelere yatkın olduklarını gözlemleyebildiğim için, davetli öğretim üyesi olarak görev yaptığım üniversitedeki öğrencilerimden seçtim.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarşi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S19-** Bildiğiniz gibi her ekibin kendi tasarım stratejisi vardır. Bizim, tasarım sürecimiz narrative sorulara cevaplar şeklinde başlıyor. Yani birebir bir bina yada bir tipoloji yada bir başka bir şey değil gündelik hayatta insanın karşılaştığı sorular ve olaylar üzerindedir ve ardı ardına şekilleniyor. Öyle olunca zaten bir süre sonra bina, volumetri yada mekan; mimarlığın sürekli üretimde ortaya sürdüğü şeyler kendi kendine şekilleniyor. Ama tabii belli kırılma noktaları var bu süreçte. O kırılma noktalarında da

belirli insanlar devreye giriyor. Bu ne demek, mesela plastik konusunda bu bahsettiğimiz ideolojiyi yada bakış açısını rahat yansıtabilen veyahut ona daha iyi yansıtabilme meyilli insanlar var. Bu tip durumlarda onlar devreye giriyorlar. Planmetri konusunda ise bunu direk iki boyutlu düzleme çevirebilme yeteneği daha gelişmiş insanlar var ekipte, bu noktalarda da onlar devreye giriyorlar. Yada maket üretiminde daha bilgili insanlar var onlar o noktada devreye giriyorlar.

#### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

#### **CEVAP:**

**S19-** Ekipte normalde şöyle bir şey var. en çok işin teorik kısmıyla ilgilenen kişi benim ve projelerin çıkış noktasındaki kuralları da koyan benim. Aslında kural koymak derken, aslında yapılacak şeyleri değil belki ama konuyla ilgili ilk soruları ben ortaya atıyorum, yani kısacası bir kıvılcım atıyorum oraya, ama elbette bu yönlendirici bir faktör oluyor. Ve onun üzerinden fikir alışverişiyle süreç geliyor. Yani sorular kişiye bağımlı ama süreç ekibe bağımlı. Sorulan sorulara en net ve en karşılığını verebilen cevapları sürecin gelişiminde kullanıyoruz ve fikir paylaşımıyla sonuç ürüne doğru ilerliyoruz.

#### **SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

#### **CEVAP:**

**S19-** Tabii. Şöyle bir şey zaten benim akademik sürecinde içinde de kısmen bulunma sebebim şu: mimari literatürün geliştirdiği bir takım otomatik cevaplar var. Hani gündelik hayatta da yaptığımız şeyler. mesela nedir işte sinemaya girdiğimizde de refleks olarak telefonumuzu kapatırız.. yada ne biliyim, yağmur yağdığında sürekli şemsiye açmak isteriz ama kimi zaman yağmurda da ıslanmak güzel olabiliyor insan için. Şemsiye açmak ya da yağmurdan korunmak her zaman olması gereken yapmamız gereken şey değil. İşte bu benim için önemli. Ne demek oluyor mu biz literatürün içinde çok fazla olduğumuz için yeni gelişen anlık bazen belki de naifçe ama çok da güçlü denebilecek tepkileri oluyor bazı sorulara. Ve bu tavırları bir şeylere bakmaya alışkın olmadığımız yönden bakmayı öğretiyor bize. Bu da bizim kendimizi geliştirmemiz için bir avantaj.



**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

(önceki sorularda cevaplandı)

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşmayı sağlayan stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S19-** Elbette fikir ayrılıkları durumunda belli bir hukukumuz var. son sözü söyleme gibi bir durumumuz var. bunu da kimi zaman malesef ben yapmak durumunda kalıyorum. Çünkü bir şekilde bir proje üretilmesi gerekiyor. Ve çıkan sonucunda doğal olarak bir ürüne donusmesi gerekiyor. Yani bu da olur şu da olur gibi cümlelerle bitiremiyoruz bir mimari projeyi. Ancak şu var normalde sürecin sonuna yaklaşırken yada daha doğrusu demin de anlatmaya çalıştığım gibi, ilk başta sorununu net belirlerseniz o süreç muğlaklığını mümkün olduğu kadar kontrol altında tutabiliyorsunuz. Kendi kendine sanki örülebilir bir ağ yada strüktür gibi süreç kendi kendine gelişebiliyor. Ama eğer siz soruları baştan net koyamazsanız ve tasarım parametrelerinizi net belirlemeyezseniz o zaman sonrasında sorulara tekrar dönmek durumunda kalıyorsunuz ki bu durum, süreci kaotik bir hale getiriyor. Aslında bir noktada bu durum da doğal bir sonuç. Bakmayın başta her ne kadar soruları netleştirmeye çalışıyoruz desemde hep işte üstü kapalı olarak kaos teorisinin etkilerini düşünerek süreci organize etmek her zaman daha sağlıklı. Aslında net tek bir yöntem yok. Süreç içinde proje, kendi yöntemini ve kendi üretim sürecini doğuruyor.

## Subject 20 (S20)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

### **CEVAP:**

**S20-** Bizim durum biraz daha özel. Ben eşimle birlikte giriyorum. Ekip zaten doğal olarak oluşuyor. Onun dışında ilk zamanlarda 2005'ten beri yarışmaya giriyoruz. Ekip olduğu zaman açıkcası daha kuvvetli oluyor. Kuvvetliyle kastım birimizin eksikliğini diğeri gideriyor. Çünkü yarışma sadece bir şey tasarlamak değil sadece bir şeyin 3 boyutunu maketini yapmak değil bir çok şeyi birlikte gerektiriyor. Hem teknik hem bilgi anlamında. O yüzden ekip olmak avantajlarını tam değerlendirebildikten sonra daha doğru bir şey.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

### **CEVAP:**

**S120-** Ekibi genelde ben oluşturdum. Ama son zamanlarda 2005 2006 dan sonra eşimle birlikte girdik. O yüzden %50 %50. Şöyle söyleyim 2005 te ilk girmiştik. 2005 2006 arası hem büro ozaman daha kendi ofisimiz yoktu. Çalıştığımız ofislerde arkadaşlarla bir araya geliyorduk. 2007 den sonraysa zaten kendi ofisimizi kurduğumuz için tamamen büro olarak girmeye başladık.ama büro olarak girerken de eşimle ben ve Derya Ekin Öztepe müellif olarak girdik.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

**CEVAP:**

**S20-** O şöyle bir şey bende yıllar önce kolokyum esnasında Hasan Özbay dan duymuştuk çok ilginç bir şey söylemişti. Tasarımı ekip yapmaz bir kişi yapar gibilerinden. Biraz da öyle oluyor aslında. Özellikle ilk yıllarda bizde öyle oldu. Herkes bir araya geldi hadi tasarlayalım dedik ama daha sonra bir kişinin tasarımı özelinde ilerliyodu. Biz son iki üç yıldır eşimle birlikte şöyle bir system geliştirdik ikimiz aynı anda başlıyoruz ve tasarımı %50 50 olmasa bile % 70 30 %60 a 40 böyle bir ortak hale getirmeye başladık. Mesela çok basitinden şu anda bir yarışmaya hazırlanıyoruz. İşte ben prensip olarak fonksiyonları çözüyorum eşim ve diğer bir kaç arkadaş daha var onlarda binanın başka ölçeğindeki kısımlarına odaklanıyorlar. Ve böyle bir sistem geliştirmeye çalıştık. Son bir kaç yarışmada memnun olduk bu sistemden. Özet olarak herkesin bir rolü var ama roller %50 50 değil yarışmadan yarışmaya bazı kişilerin rolleri daha da artıyor tasarımda özellikle.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir uretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S20-** Mesela diyelimki bugün bir yarışmaya girsek ofis olarak başka işimiz gücümüz oluyor yarışmaya biraz daha bonustan birşey oyüzden herkesin işini gücünü bırakıp bir anda beyin fırtınası yapma şansı olmuyor. Şöyle oluyor işte o esnada kim müsaitse ben yada eşim ilk birimiz başlıyor. Belli bir safhadan sonra biraraya geliyoruz. İlk işin başında değilde belli bir fikri olgunlaşturduktan sonra bir araya gelip daha sonra bir iş bölümü yapıyoruz. Bu tasarım safhası da açıkcası öyle haftalarca sürmüyor. Yani çok daha hızlı bir şekilde geliştireyoruz.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?****CEVAP:**

**S20-** Yarışma ölçeğine ve konusuna göre değişiyor. Ve zamanla şunu gördük. Yarışmanın çok net kuralları yok hani..bir çok yarışmada fikirlerimiz aman ne güzel diyerekten hiç bir şey kazanamadık. Bazılarında daha sakin olanlarda ise bi anda iyi ödüllerde kazanabiliyorduk. Ama genel olarak zamanla şunu gördük çok iddali heves hırs yapmaktansa işi daha bir keyifle yapmak daha doğru gibi.. fikir de dediğim gibi tasarım fikri zaten çok çok önemli bir şey. Mümkün olduğunca kendimizi tekrar etmemek istiyoruz. Bu ölçekte de farklı fikirlere her zaman açığız. Ama en nihayetinde

de kağıtla başbaşa kaldığımız zaman yine böyle hızlı bir şekilde anlık fikirlerle düşüncelerle proje belli bir noktaya getiriliyor.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S20-** Size şöyle bir örnek vereyim, daha dün akşam bir yarışma üstünde çalışıyorduk. Hatta onu da şöyle yapıyoruz. Akşam 5 e kadar kendi işimizi gücümüzü yapıyoruz. 5ten sonra hadi yarışmaya bakalım diyoruz. Dün akşam yine böyle bir şey oldu. Ben yine yarışma şeyinin belli bir bölümünü tasarladım bir kısmını da özellikle başka bir arkadaşına bıraktım. Akşam 5 ten sonra biraraya geldik baktık 3-4 tane farklı alternative yapmış. Ve kendi aramızda şöyle konuştuk tamam 3-4 farklı alternatif istiyorsan aynı şekilde devam et. Bir kaç gün sonra tüm ofis olarak bir araya gelip bir tanesinin üstünde karar kılalım ve onu geliştir. En son aklıma gelen örnekte böyle oldu. En son örnek böyle..öyle çok matbuu olaylar olmuyor. Spontene gelişiyor. Konuyla ölçüle o anki iş yoğunluğuyla ilgili...

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

(soru 6'ya bakınız)

## Subject 21 (S21)

### SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

### CEVAP:

**S21-** Saydıklarınızın hepsi var. Ancak en gerçekçi olanından en romantik olanına doğru sıralarsak birincisi yarışmacı mimar diye bir mimar tipinin olmadığını düşünüyorum. Siz mimarlık yapıyorsunuzdur, faaliyetlerinizin arasında yarışma da vardır ya da yoktur. Dolayısıyla tek başına yarışmacılık bir biçimde meslek insanının mesleğinde ilerlemesini ve aynı zamanda da ayakta kalmasını sağlayamaz. O nedenle meslek insanının kendi pratiği vardır; mesleğini icra eder. Bunun içinde akademisyen, lisansüstü çalışmalarını yapıyor olan, bir ofiste çalışıyor olan, kendi ofisi olan, vb. vardır. Bu aktörlerin aynı zamanda bir araya geldiği bir platform olarak yarışma üretimi vardır. O yüzden birliktelik kaçınılmaz. Bu anlamda tek başına rahatça sadece yarışma çizeyim anlayışında bir kişinin kısa süreli bir pratiğin ötesine geçebileceğini düşünmüyorum. Doğasına aykırı yarışmanın. Zaten sürekli ve hızlı bir şekilde jenerasyon değişir yarışmalarda. O nedenle ekip halinde olmanın en olmazsa olmaz nedenlerinden bir tanesi budur. Herkesin kendi asal işi dışında vakit ayırarak yaptığı bir çalışmadır. Çok kısa sürede bir şekilde değerlendirme esnasında ayakta kalacak, aralarda kaybolmayacak sözü olan bir ürün oluşturmaya çalışırsınız. Bu ürünün ortaya konmasında tasarımının ötesinde rapor, maket, 3 boyutlu görseller, 2 boyutlu çizimler, vb. çok büyük bir iş yükünden ve mesaiden bahsediyoruz. Dolayısıyla bunların her birini severek yapan ve o alanda kendini yetiştirmiş kişilerin olması bu kısa süreçte daha ifadeli somut ürün ortaya konulmasını sağlıyor. O nedenle ekip olarak çalışıyoruz. Daha sonra da monist bir durumu ortadan kaldırmak için ekip önem arz ediyor. Aksi ortam meslek insanını kendini tekrara da itebilir. Onun olmayacağı bir ortamı garantilemek adına bu çoklu/çoğul olma durumu iyidir. Çünkü bu beyin fırtınası, eleştirel süreç, tasarım gelgitleri arasında ekip çok büyük bir avantaj sağlıyor. Aklıma gelenler bu kadar şu an için.

### SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

### CEVAP:

**S21-** Önce benim çevremde yakın arkadaşlarım ile oluştu. Sonra ofise verildiğimizde mesai dışı bir araya geldik. Yani ilki, bir ofis olarak, profesyonel olarak formal bir ortamda başlamadık. Bir atölye formatında informel ortamda bir araya gelen kişilerdik. Daha sonra bu birliktelik bir ofis çatısı oluşturdu. Ortağım okuldan daha genç jenerasyon yakın arkadaşım. Onun dışında X Üniversitesi'nde de öğretim üyesi olarak görev yaptığım için okulda öğrenciyken tanışmış olduğum, ekip çalışmasına yatkın, çalışma ortamımızın atmosferine rahat adapte olabilecek genç meslektaşlarımdan oluşuyor ekibimiz.

**SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- a. lider var mı?
- b. bir hiyerarsi var mı?
- c. ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

**CEVAP:**

**S21-** Evet iş paylaşımı kaçınılmaz olarak var. Her işi hep birlikte ortaklaşa yapıyoruz gibi bir durum mümkün değil. Özellikle bu dönemde. Teknolojinin hızlı bir şekilde devreye girmesiyle uzmanlaşma daha da ileri düzeye taşındı. Birimizin maket konusunda daha derinleme bilgi sahibi olmasını gerektiriyor. Diğlerinin 3 boyutlu temsiller konusunda uzmanlaşmasını gerektiriyor. Ekip olarak yarışma sürecinin başında şartnamenin alınmasının ardından, şartnamenin incelenmesi, yarışmaya girilmesine veya girilmemesine karar verilmesi, şartnamenin yorumlanması, ilk fikirlerin belirlenmesi, pozisyonların alınması, nasıl bir yol haritasının izleneceği konularında masanın etrafında ortak karar veriyoruz. Yani bu beyin fırtınasında tüm aktörler birlikte oturuyor masaya. Daha sonraki süreçlerde kim hangi alanda daha efektif olcaksa bir biçimde o alanın üretimi o kişiye bırakılıyor. Üretimin belli aşamalarında kişi üretimini diğer ekip üyeleriyle paylaşarak eleştiriye ve katkıya açıyor. Böyle bir geri beslemeli süreç takip ediyoruz.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S21-** Bu süreç daha paylaşımlı bir süreç. Ortak şekilde birarada üretiliyor.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S21-** Olumlu. Yarışma ortamında sizi farklı kılacak olan da tam bu çeşitlilik içinde, yaratılan enerjiden özgün birşeyi çıkarabilme becerisinde yatıyor. Aksi takdirde reçetelerle başbaşa kalabilir meslek insanı. Oysa bu süreç reçetelere teslim edilecek bir süreç olmadığı için bu çeşitlilik, fikirlerin çarpışması, yaratılan enerji bir üst düzeyde düşünce üretmeye sizi sıçrattığı için çok önemli. Yarışmanın vazgeçilmez koşulu bu.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S21-** Evet. Yarışma sürecinde yeni teknolojiler sonucunda bir çok şeyin farkında olma durumundan ve temsilin karakterinin niteliğinde yaşanan değişimden ötürü başka bir yarışmacılıktan bahsedilebilir şu an. Kendimizi bu durumun dışında tutmaya gayret ediyoruz. Özellikle bina yarışmalarında öykünmeye dayalı, formal bir model belirleyerek sorunu elindeki modele göre çözmeye çalışmak gibi durumlar artıyor. Biz özellikle böyle bir eğretilmeye dayalı formalist bir durumu yarışma sürecindeki üretimin içine sokmadan kendi masamızdaki beyin fırtınamızdan bir şeyler çıkarmaya çalışıyoruz. Bu sürecin vazgeçilmez ve yarışmanın doğasında olduğuna inanıyoruz. Ama bir yandan da ne kadar olumluysak ve mesafeli yaklaşılsa da, daha kopyaya yaklaşan taklide veya beğenilen bir ürünü model alarak üretmeye dayalı bir eğilime de açık tasarım dediğimiz süreç.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S21-** Bunun da iki aşamasından bahsedebilirim. İlki, farklı yaklaşımların zaman içinde tartışılarak ve eskizler aracılığıyla ilerledikçe birbirleriyle içiçe geçip bir amalgam, yeni özgün bir şey oluşturma durumu söz konusu. Bir de bu anlamda yanyana gelemeyip daha baştan birbirlerine çok zıt görüşler olabiliyor. Bu durumda da bir süre farklı

görüşler ilerletiliyor. Bu safhalarda farklı görüşlere göre ortaya çıkan tablo değerlendiriliyor. Farklı görüşler geliştirilip belli mertebelerde ürüne dönüştürülüyor ve ürünler bir üst düzlemde bir daha tartışılıyor ve sonra elemeye tabii tutuluyor.



## Subject 22 (S22)

### SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### CEVAP:

**S22-** İlk sebebi tabiki iş gücünün dağılması. Ve iş külfetinin üzerimden kalkması. Yani sonuçta yarışma çok külfetli bir iş. Bu külfetli işi dağıttığımız zaman çok raha ediyoruz. İkincisi farklı bakış açılarından farklı fikir desteklerinin gelmesi.

### SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?

- daha önce tanıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### CEVAP:

**S22-** Evet ekibi ben oluşturdum. Zaten ben ekibi yarışma yapmak için değilde ofis ilerini yürütmek elimdeki projeleri yürütmek için kurdum. Fakat bunu kurarken tabiki bir kriterim vardı. Özellikle yarışma yapmayı sevenler ve tamamen isteyen arkadaşlardan oluşturmaya özen gösterdim.

### SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### CEVAP:

**S22-** Tabiki. Sonuçta bu iş bir beceri işidir. Herkes çok iyi maket yapamayabiliyor herkes çok iyi 3 boyutlu çizemeyebiliyor. Veya herkes çokta iyi plan şeması çözemeyebiliyor dolayısıyla herkes kendi yetenek ve isteklerinin daha doğrusu ilgi alanının el verdiğince rol alıyor.

### SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?

- fikirten sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?

- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S22-** Şimdi daha önceden ben Selçuk ve Didem le katılırken çok daha relative bir tartışma ortamı yaratıyorduk herkes fikrini anlatıyordu söylüyordu. Daha sonra daha iyi bulduğumuz fikrin üzerine gidiyorduk. Şimdi daha çok genç arkadaşlarla katılıyorum genç arkadaşlarla katılmanın tabii bir dezavantajı oluyor. Fikirler çok olgun olmuyor bir noktadan sonra o yüzden. Ben ama buna rağmen ne olursa olsun onların fikirlerinin oluşması için çok çaba sarfediyorum. Gittikçede geliştiriyorlar kendilerini. Genelde ana konsept bir şekilde benim yöneltmem sayesinde ilerliyor. Açıkcası fikir benden çıkıyor.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S22-** Tabii avantaj sağlıyor. Genç arkadaşlarda onların bakış açısı sizinkinden farklı olabiliyor. Her ne kadar genç olsalarda ciddi bir mimarlık eğitimi almış ve proje yapmış arkadaşlar. Sonuçta onlardan da çok ciddi ...ler ve ...ler elde ediyoruz ve biz biraz daha yüzeysel bir konsept geliştirirken onlar işin daha detayına girip o konsepti inceltip kalınlaştırabiliyorlar. Onlarında öyle bir avantajı var çünkü onlar bizden daha sabırlı.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

(Cevap kısmen önceki sorularda verildi)

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- a. tartışma ortamı mı?
- b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.
- c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S22-** Uzlaşı diye bir şey yok aslında. şimdiye kadar zıtlaşmadık aslında hiç. Çünkü bu hiç bir kapris işi değildir. İyi kötü biraz da matematik işidir. Yani birfikrin bir fikirden üstün olduğunu görmek mizacı vermeyen..sonuçta fikir iyiyse onun üzerine çalışılacak daha çok şey var.

## Subject 23 (S23)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S23-** Ekipte var olan çöksesliliğinin önemli olduğuna inanıyoruz. Bu görüşümüze paralel olarak da çekirdek bir ekibimiz olmadığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Tek başımıza ya da X ekibiyle teslim ettiğimiz yarışma sayısı daha kalabalık ekiplerle girdiğimiz yarışmalara oranla çok azdır. Bunun dışında disiplinler arası çalışmanın öneminden de söz edebiliriz. Bu türden çok aktörlü, geniş katılımlı süreçlerin verimli gerçekleştirilebildiği iyi örnekler (X bölgesi çalışmaları), esasında bu türden çöksesliliğinin de önemini ayrıca göstermekte.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S23-** Önceki cevabımızda dolaylı olarak söylediğim gibi çekirdek bir ekibimiz yok. O an için konuya ilgi duyan yakın arkadaşlarımız ve konunun gerektirdiği uzmanlık alanlarından kişilerle çokça ekip çalışması içinde bulunmaktayız.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S23-** İş paylaşımı elbette yapılıyor, fakat bunun bir matematiği bizim için yok. O an içinde kişiler almak istediği rolleri ve görevleri seslendiriyor, sonrasında iş dağılımına ise hep beraber ve hızlıca karar veriyoruz.

### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S23-** Bu soru için de net bir cevabımız yok. Fakat her süreçte etkin bir araştırma ve tartışma aşaması geçirmeye çalışıyoruz. Bu konunun, ihtiyaç programının öngördüğü, gereksindiği yönde de olabiliyor, bağlamın yarattığı farklılıklar üzerinden de...

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S23-** Fikir çeşitliliğini, içeriğin soyutlandığı, birçok gösteri enstrümanının masaya konduğu bir süreç olarak görmüyoruz. Bağlamın içinden gelen o işe özgü, özgül fikirlerin süreçteki kıymetine inanıyoruz.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S23-** Konuya özgü birden çok fikir (çoğunun benzer türden kaygılar ve sorgulamalarla ortaya çıktığını da belirterek) oluşturabildiğimizi söyleyebilirim. Bu gibi durumlarda şu an için tercih ettiğimiz yöntem ekip içinde oylama yapmak.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- a. tartışma ortamı mı?
- b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.
- c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S23-** Teslim edilen paftalara yansımaya da uzlaşıda ya da fikrin ikna ediciliği konusunda çokça tartıştığımızı söyleyebilirim.

## Subject 24 (S24)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S24-** hepsi

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S24-** yarışma amacıyla

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarşi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S24-** ekip lideri var ama bir hiyerarşi yok.

### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirten sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

#### **CEVAP:**

**S24-** Önceki birikimizden ve mimari literatürden yararlanıyoruz.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S24-** Doğru seçim yapma becerisine bağlı olarak olumludur.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S24-** Doğru seçim yapılarak.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S24-** tartışma ortamı.

## Subject 25 (S25)

### SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### CEVAP:

**S25-** Biz yarışmalara genellikle X ile birlikte yapıyoruz. Ama tabiki büromuzda o anda beraber olduğumuz kim varsa onlarla beraber yardımlaşarak götürüyoruz. Onun için ekip kurmuyoruz. Yarışmayı biz genel çalışma düzenimizin dışında tutmuyoruz. Ama onun başka örnekleri oldu tabi. Başka arkadaşlarımızla girdik. Ama o zaten ortak yapmak beraber yapmak açısından. Böyle denediklerimiz yaptıklarımız oldu tabi. Bizim için fikirleri Özcanla beraber geliştirdiğimiz için senelerdir genel anlamda kendimize baktığımızda hani bir şey paylaşmak zaten hep paylaşarak yaptığımız için ekstra bir şey yapmıyoruz. Ama beraber girdiğimizi şeylerde iş gücü değil fikir paylaşımı tabiki. Yani başkalarıyla girdiklerimizde demek istiyorum.

### SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### CEVAP:

**S25-** Aslında senin soruların hep yarışma amacıyla kurulmuş ekiplerine yönelik bizimkisi pekte ona uymuyor..aslına bakarsan...

### SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### CEVAP:

**S25-** Ekipte rol değil aslında birisi başlar kağıtta düşünmeye. Diğer kafasında düşünür. Paylaşılır konuşulur. Zaten zamanla da yarıştığımız için birine karar verilir ve biter.



**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S25-** Bir duruma konuya ilişkin tavrınız kendi kendisine seneler içinde oluşmuş oluyor. Ama bu arada elbette çok farklı şeyler çıkıyor. Test ederek tartarak tartışarak fikir bazında ve de gerçek ortaya çıkıtığında ne olacağı bazında. Ondan sonra onların içinden o an da düşündüğümüz en iyisini seçmeye çalışıyoruz. Yapılacağı coğrafyayı anlamakla başlıyor ve o coğrafyaya ne yapılacağı ne işlevle ne yapılacağı üzerinden başlayarak devam ediyor. Tasarım fikrini oluşturmaktan sorumlu tek bir kişi yok.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- a. tartışma ortamı mı?
- b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.
- c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S25-** Tartışma ortamında bu çözümleniyor.

## Subject 26 (S26)

### SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### CEVAP:

**S26-** Ekip çalışması, gerçekten beraber çalışmayı, fikir üretmeyi becerebildiğiniz kişilerle olduğu zaman, daha heyecan verici ve maceraya açık bir üretim ortamı sağlıyor. Tek başına düşünmek, bir fikrin ortaya çıkışından kağıda dökülüşüne kadar geçen sürece hakim olmak, bir anlamıyla “auteur” olmak başka bir deneyim. Bu açıdan ekip çalışmasındaki fikir üretimi aşamasını biraz “bilinç akışı” tekniğine benzetiyorum, düşüncenin izleyeceği yolun taraflar tarafından kontrol edilemez olması nedeni ile. Birinin çizdiği bir eskizin, söylediği bir kelimenin diğeri tarafından beklenmedik bir rotaya çevrilebilmesi ihtimali, ekip çalışmasının iyi taraflarından biri.

### SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### CEVAP:

**S26-** O. G. ile üniversite yıllarımızdan beri beraber çalışıyoruz, başlangıçta yarışmalara beraber katılıyorduk, 2007 yılında ofisi kurduktan sonra, farklı mecralarda birlikte çalışmaya devam ettik. Yarışmalarda başka ekiplerle işbirliği yaptığımız oluyor, ama genel olarak öncesinde farklı ortamlarda beraber çalışmış olduğumuz ya da vakit geçirdiğimiz kişilerle ekip oluşturuyoruz, çünkü ekip çalışması aslında zor ve daha fazla çaba isteyen bir yöntem de olabiliyor bazen.

### SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### CEVAP:

**S26-** Organize bir iş paylaşımı yapılmıyor, ama üretim safhasında kimin eli neye daha yatkınsa, maket, kolaj, teknik çizim vs. onu yapıyor.

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirde sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S26-** Tasarım fikri birinci soruda belirttiğim gibi, ekiptekilerin birbirlerine karşı herhangi bir çekince hissetmeksizin, öneri ve eleştirilerini açıkça hatta bazen acımasızca belirtebildiği bir ortamda şekilleniyor genelde.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S26-** Aynı yöne baktığı sürece, birbiri ile çatışan, çelişen fikirler olmasının iyi yönleri olduğunu düşünüyorum. Düşünce biçimleri birbirinden farklı olan kişilerle bir arada çalışmak daha zevkli olabilir, ama o durumda da egoların böyle bir tartışma ortamına ayak uydurabilecek şekilde biçimlenmiş olması gerekiyor. Ancak ekiptekilerin üst ölçekte konuya yaklaşımı tamamen farklı olduğunda birbirini ikna etmek üzerine harcanan emek ve zaman artıyor, bunun da sürece olumsuz katkıları olabileceğini düşünüyorum.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

Bknz. Soru 5

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- tartışma ortamı mı?
- belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S26-** İçinde bulunduğumuz ortamda bu gibi stratejilerden bihaberiz, farkında olmadan bunları kullanıyor olsak bile. Bir de uzlaşmak, fikirleri budayıp güdük hale getirecek bir eylem de olabiliyor çoğu zaman. Onun yerine düşüncelerin evrilmesine fırsat tanıyan, eleştirinin başrolde olduğu bir ortam daha iyi sonuçlar doğurabiliyor. Ekip çalışmasının, bireysel çalışmadan ayrıldığı en önemli nokta eleştirinin rolü.

## Subject 27 (S27)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S27-** Fikir çeşitliliği ve ekip elemanları arasında birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe olması

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S27-** Ekipten T. H. K. ile okul yıllarından tanışıyoruz o dönemde de birlikte yarışma çizerdik. B.D. ile iş ortamında tanıştık ve birlikte katılmaya karar verdik.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

**S27-** Tasarım oluştuktan sonra konseptte karar verildikten sonra her birimizin yapabildiği şeyler var ona göre işler paylaşılıyor. Tasarım konusunda bir paylaşım yok. Sadece projeyi yer görme şartnameyi analiz etme maket yapmak gibi konularda bir sorumlusu var. ve bizim ekibin katıldığı yarışmalara dikkat ederseniz ekip temsilcisi sürekli değişir. Bir ekip başı kavramımız yok. Herkes sorumlu olduğu projenin ekip başıdır. Bu sorumluluk tasarımı yapmak vs değil ben şu an çizdiğimiz yarışmalarda hani hangisi kimin fikri inanın hatırlamıyorum.

### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?

- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

S27- Beyin fırtınası ortamı...

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

S27- Muhakkak. O yüzden ekip olarak çiziyoruz zaten. Ekip üyelerinin tamamı yalnız başına da yarışmaya katılmış insanlar. Zaten bu işi yalnız başına yapabilmiş 3 kişinin biraraya gelmesi işi daha da kolaylaştırıyor.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşma sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

S27- Mantıklı olan bir öneri ortaya çıktığında zaten hani ekip olabilmek için biraz daha benzer düşüncelerin biraz daha benzer beklentileriniz olmalı. Çok zıt fikirde insanların ekip olamayacağını geçmişteki deneyimlerden gördüm. Hani bu güne kadar öyle çok hararetle tartışmalar yapmadık. Ama işin keyifli kısmı zaten o tartışmaları yapabiliyor olmak. Çok hararetle olmaması kaydıyla.

## Subject 28 (S28)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S28-** Yarışmalara ekip olarak değil tek başıma giriyorum. Girdiğim, ödül ve derece aldığım yarışmaların %90 nına tek başıma girdim.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S28-**Yarışmalarda, büromda çalışan arkadaşlar yardımcı olarak bana destek verdiler. Büromda çalışan mimar arkadaşlarımla, yetenek ve becerilerini keşfedip, çalışmanın uygun yerlerinde görevlendiririm.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

(Cevap yok)

### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- fikirten sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S28-** Yarışmalarda özgürlük alanı sınırsızdır. Bu geniş düşünme ve üretme alanı içinde tasarımlarımızın fikirlerini oluşturmaya çalışıyoruz.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S28-** Tartışma ve sonuç ürünün gelişmesini sağladığı sürece olumludur.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

(cevap yok)

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşmayı sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

(cevap yok)



## Subject 29 (S29)

### **SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?**

- a. insan gücünün artırılması
- b. fikir çeşitliliğinin artırılması
- c. birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### **CEVAP:**

**S29-** Ekip çalışması bir defa mimari proje yarışması bi defa tasarım süreci isteyen ve tartışılan konu olduğu için ekibinde katkısı olması gerekiyor. Çeşitli görüşlerin çeşitli alternatiflerin çeşitli eleştirilerin o konuyla ilgili konuşulması gerekiyor. Bir de iş paylaşımı açısından bir de ekibimin içerisinde 3 boyutu çok kuvvetli olan işte rapor konusunda kuvvetli olan yada plan konusunda çizim konusunda kuvvetli olan insanları bir araya getirip bir ekip oluşturmak önemli olan. Yani herkesin farklı yönlerdeki farklı kabiliyetlerini bir yarışma üzerinde toparlamak.

### **SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?**

- a. daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- b. yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- c. grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- d. stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı?/ofis ortamı?

#### **CEVAP:**

**S29-** Ekibi tabiki kendiniz oluşturuyorsunuz kendi büronuz olduğuna göre. Büroda çalışma amacıyla bir araya geldiler.

### **SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?**

- a. lider var mı?
- b. bir hiyerarsi var mı?
- c. ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### **CEVAP:**

(kısmen 1. Soruda cevap verildi)

**S29-** Herkesin ofiste her konuda joker olması çok önemli. Herkesin birbirini yetiştirmek zorunda. Kim hangi konuda daha beceriliyse diğer konuda diğer arkadaşına yardımcı oluyor vs vs...

**SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

**CEVAP:**

**S29-** bu konuda tamamen ben devreye giriyorum.

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S29-** benim için önemli ve bence olumlu. Farklı fikirlerin gelmesi birinci olarka o fikrin sağlam olduğunu da gösterebilir. Yada farklı algılarda farklı etki alanı varsa yada o konuyla ilgili bir takım esintiler veya yani...farklı fikirlerin değerlendirilmesi olanağı sağlıyor.

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S29-** Gayet tabi...muhakkak sağlanır.sağlıklı fikrin etrafında toplanabilmek gerekli.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

- a. tartışma ortamı mı?
- b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.
- c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S29-** Orda belirleyici ben oluyorum. Ekibin lideri herşeyi benim.

## Subject 30 (S30)

### SORU 1. Yarışmaya niçin ekip olarak katıldınız?

- insan gücünün artırılması
- fikir çeşitliliğinin artırılması
- birbirini tamamlayıcı beceri, bilgi ve tecrübe

#### CEVAP:

**S30-** Aslında benim düşündüklerimde fikir çeşitliliği ve tabii tecrübe önemli. En önemli kısımları onlar. Sürekli yarışma üzerinde düşündüğünüzde başka yönlerden göremiyorsunuz. Bu çeşitlilik hem projeye daha farklı açılardan bakmayı sağlıyor. Diğer açıdan da sürekli çalışan insanlarla çalışmak hem arşiv konusunda hemde tecrübe konusunda kısa zamanda çok yol katedilebiliyor. En güzel yanı o.

### SORU 2. Ekibi nasıl oluşturduunuz? ekip çalışanları nasıl belirlendi?

- daha önce tanışıyorlar mı, okuldan vs.
- yarışma amacıyla mı biraraya geldiler? ekibin kuruluş amacı ne?
- grup kendiliğinden mi oluştu, yoksa belirli bir kişinin etrafında mı toparlanıldı?
- stratejik eleman secimi mi oldu, yoksa zaten beraber çalışan insanlar mı/ofis ortamı?

#### CEVAP:

**S30-** Ekibi oluşturan benim. Oluşturulan ekip şimdiye kadar 2 ekipte çalıştım. O ile master dan tanıştık. Böyle bir beraber kurmuştuk. Şu andaki ekipte de hep farklı insanlarla çalışmayı düşünüyorum. Son ekip çalışmalarımda yarışma amacıyla bir araya gelindi ve yarışmaya katıldık. İş ortamından tanışmıştık.

### SORU 3. Ekip içerisinde, yarışmaya hazırlanırken iş paylaşımı yapıldı mı? yapıldıysa neleri dikkate alarak yaptınız? ekipteki rolleri kısaca tarifler misiniz?

- lider var mı?
- bir hiyerarsi var mı?
- ekip içerisinde roller tekil mi değişken mi?

#### CEVAP:

**S30-** Evet yapıyorum. Hepsini bir kademe olarak düşünelim. Başladık ön tasarım işte akıldaki fikirler ondan sonra onun biraz daha elle tutulabilir hale gelmesi sonra maketinin yapılması sonuç ürün bunların hepsini aşama olarak kaydedilirse hepsinde bir rol paylaşımı var. biz onatla çalışırken mesela sıkıntılı süreçlerde yaşıyorduk. Belli bir kademedden sonra herkes o projenin ana fikri kendi oluşturmuş gibi benimsemesi gerekiyordu. Yoksa öyle bir durum olmazsa başta biri olur orası öyle olacak dediği anda

zaten o pek iyi bir sonuca götürmüyor benim düşüncem. Mesela şu durumlar olabilir. Yurtdışında bir yarışmaya farklı 2 proje gönderdik mesela. Fikir olarak ikimizde ortaya konan durumlardan memnunduk. Zamanda yeterliydi. İki farklı proje gönderdik. Ama normalde bunu yapmak mümkün olmuyor. Türkiye de açılan yarışmalar büyük ölçekte kentsel tasarım yoğunlukta oluyor. Üretim aşamasında tecrübeli insanlarla çalışıyorsanız fikir aşamasındaki farklılıklar üretim aşamasında hızlanabiliyor. Ama tabi yeni oluşmuş bir grupla çoğu şey daha yavaş oluyor. fikir çeşitliliği deneyimle çıkan bir durum.

#### **SORU 4. Tasarım fikri nasıl oluşturuluyor? nasıl geliştiriliyor?**

- a. fikirden sorumlu tek kişi mi var? beyin fırtınası var mı?
- b. her birey ayrı ayrı fikir üretip, sonrasında ekip biraraya gelerek tek bir fikre mi dönüştürüyor?
- c. ekip birarada tartışarak bir fikir üretip geliştirdi mi?
- d. ekipten bir birey fikir getirdi ve o fikri çok değiştirmeden geliştirdiler mi?

#### **CEVAP:**

**S30-** Çok samimi bir cevap vereyim. Bizde mesela bir yarışmaya takvim oluşturduğumuzda 1 aylık süreçte ilk 10 günü herkes kendi kabuğuna çekilip neler olabileceğini düşünüyor. Veya bununla ilgili bir ön tasarım yapıyor veya fikirlerini ortaya koymak için çok basit şeylerle onu ifade etmeye çalışıyor. Bu ne olabilir model olabiliyor maket olabiliyor çizim olabiliyor. Her türlü mimari kaygıyla çizebiliyor. Ve 10 günün sonunda tartıştığımızda yarışmaya göndereceğimiz kadar projeyi o anda seçiyoruz. Ve ondan sonra geri kalan kısımda da o herkesin projesi oluyor. Bizde çok şey oldu herkes onaylamadı projeyi ama gönderemedik. Herkes o konuda olumlu bir yere varamayınca göndermedik projeyi. Bunla ilgili biraz daha geniş konuşabilirim. Yarışmaya göndermek başka bir şey. Bir fikri yarışmaya hazırlamak gerçekten..elinizde hiç bir şey yokken maddi gelir olarak bir şey gelip gelmeyeceğinin hiç bir garantisi yok ve yapacağınız ürün ve şimdi öyle bir ortam varki sosyal medyayla işte internet ortamıyla yaptığımız ürünü dünya çapında tanıtılma imkanınız var. herkesin görebileceği ortamlarda sunma şansınız var. böyle bir durum olunca da ya bunu yaptık göndereyimde bir ödül alırsak alırız veya her zaman onun arkasında olmanız gereken bir durum var. bilmiyorum yarışma studyolarının ne kadar ayakta kalıp kalmadığıyla ilgili bir soru varmı ama bu gerçekten zor bir tercih. Çünkü zaten şu an okuldan yeni mezun bir mimar ya gidip bir star mimarın yanında yada çok ciddi uygulama projeleri çizen birinin yanında çalışma durumunda kalıyor yada 3-4 kişilik gruplarla kendileri bir şey yapmaya çalışıyorlar. Yarışma yada uygulama. Çünkü Türkiye’de normalde mezun insanlar uygulama projesi alıp çok büyük işler yapması zaten çok zor. Ve tecrübe yok çevre çok önemli.. ama tabi bu konuda yarışmalar çok büyük bir fırsat. Yani tanınma...tabi bizdeki yarışmalar Almanya’da ki gibi olmadığı için tabi.. 20 kişilik grup katılsın işte atıyorum itfaiye binası yapılsın uygulansın böyle bir durumda yok ne yazıkki. Tepebaşından beri uygulama projesi istenilen çok proje var ama uygulanan işte

Noterler birliği var... tepe başı çok sorunla yapıldı falan..bu bile çok havada bir durum...

**SORU 5. Sizce fikir çeşitliliği önemli mi? sizce avantajları ve dezavantajları nelerdir?**

**CEVAP:**

**S30-** fikir fazlılığı evet..fikir fazlılığı olduğunda yeterli zamanınız varsa ve iki projeyide istediğimiz şekilde sunabileceğimiz kıvama getireceğimizi düşünüyorsak, hepsinin üzerine gitmeye çalışıyorduk. Ama vaktimiz kısıtlıysa tabi bir tane seçmek zorunda kalıyorduk. Ve o seçim gerçekten bazen öyle birşey oluyorduki diyelim herkes fikrini sundu bir proje sundu. Bir tanesi seçildi. Daha sonra ki kişi seçenden daha çok onu üstlenebiliyordu. Çünkü seçtiği anda o sorumluluk... çok ciddi tartışmalarda yapıyorduk... sonrasında kabul etmek demek onun tüm sorumluluğunu almak demek...ondan sonra da o noktaya varmak bile bizim için çok önemliydi. Fikri kabul etmek demek herşeyiyle kendininmiş gibi kabullenirken daha sonra herhangi bir durumda hiç bir sorun çıkmasın. Çünkü ilerde sorun çıkacağı aşık ar durumlar grup çalışmalarında...

**SORU 6. Yarışma projesinin oluşturulması ve geliştirilmesi aşamalarında ekip içerisinde fikir çeşitliliğini sağladınız mı?**

-Eğer fikir çeşitliliği sağlandıysa; tek bir fikre nasıl ulaşıldı?

-Eğer fikir çeşitliliği sağlanmadıysa; üretilen tek fikrin ekip tarafından sorgulanması ve geliştirilmesi nasıl sağlandı?

**CEVAP:**

**S30-** evet.. tartışarak oluyor.

**SORU 7. Bir fikirde uzlaşa sağlayıcı stratejileriniz nelerdir?**

a. tartışma ortamı mı?

b. belirli ekip elemanlarının görüşleri daha ağırlıklı olabilir, ve ekip bunu kabullenmiş olabilir.

c. fikrine güvendikleri dışardan birisine danışıyor olabilirler.

**CEVAP:**

**S30-** Tartışıyorduk sürekli.. iki üç tane öneri varsa...hangisi kent açısından konumuyla yeriyle dağılımıyla ilgili tartışıyorduk. Fonksiyonel olarak estetik olarak tartışıyorduk. Kaba bir tabirle masanın üzerine yatırıyorduk. Mesela biz ODTÜ ye bir öneri göndermiştik. Öğrenci merkezine. Yarışmalarla ilgili çok ciddi sorunlar var aslında konuşmak istediğim...bunu daha başka platformlarda konuşmak lazım..ODTÜ de açılan

yarışma öğrenci merkezi binasıydı. Orada bir ODTÜ meydanı diye kısım da vardı. Biz onu tamamıyla önemsemedik. İki önerimiz vardı biri çok önemsiyordu diğeri hiç önemsemiyordu. Ve o tartışmalarda önemsemeyen projeyi seçtik ve gönderdiğimiz rapora da bunu yazdık. Burda böyle meydan olması kabul edilemez bir şey zaten açılan yarışmalarda öyle bir şey ki artık kentsel tasarım üzerinden açılıyor mimari bedellerden geçiyor. Yada tam tersi...