



2. Özyönetim

2.1 Giriş

Gençlik örgütündeki genç bir kişi, kendisi yönetici olmak istediği için bir pozisyona gelmez, bu daha çok, örgüte sınırlı bir süre hizmet etme fırsatı olmasından kaynaklanır. Bu nedenle genellikle kişiler daha önce yöneticilik eğitimi almamış olur. Bu durumlarda, bu kişi genellikle resmi olarak ilk defa bir şeyi yönetme durumu ile karşılaşır.

Bu bölümde bir kişinin bu yeni durum için kendini yetiştirmesinin gerekliliğini ele alacağız; yeni görevler, yeni insanlar, yeni duygularla başa çıkma. Genelde ilk tepki işleri halletmektir; mümkün olan en kısa sürede işe girişme. Bu eğitim kılavuzunda bir süre için kendiniz, geçmişiniz, diğerleri ile ilişki kurma ve ilgilenme yöntemleriniz, özellikle de öğrenme şekilleriniz üzerine düşünmenizi öneriyoruz. Örgütteki yönetim döneminiz sona erdiğinde öğrendiklerinizin en önemli kazan-cınız olduğunu fark edeceksiniz – hem edindiğimiz beceri ve tutumlar, hem de kişisel gelişim anlamında.

2.2 Kişisel farkındalık

2.2.1 Öğrenmeyi öğrenmek

Bilgiye, yetenek ve potansiyele bağlı olarak, öğrenmenin değişik tanımları vardır. Tek bir en iyi öğrenme metodu yoktur. Öğrenme kişinin potansiyeli hakkında yeni bir bilinçlenme kazanması olarak tanımlanabilir; yeni bilgi, yeni kapasiteler, yeni tavırlar, yeni beceriler ve özellikle de tüm bunların profesyonel olarak adlandırılabilen başlık altında toplanabilecek şekilde bir araya getirilmesi olarak ortaya çıkar.

Öğrenme yalnızca düşünsel bir eylem değildir. Okullarda genellikle öğrencilere sadece aklın kullanılabilmesi için çalışma metodları öğretilir. Öğretilmiş olmak pasif bir eylemken, öğrenmek aktiftir. Öğrenmede odak öğrenen kişi iken, öğretimde çoğunlukla öğretmendir. Bu ikisi arasında çok önemli bir fark vardır. Eğitimde odak nedir? Bizler öğretmenler gibi miyiz? Peter Vail, modern

teknolojileri kullandığımız ve daha rahat koltuklarda oturduğumuz için, klasik okulların eğitim ortamını yaratmadığımızı sandığımızı söyler. Örgün eğitim sistemi düzenlemesi ile bizim önerdiğimiz arasındaki fark nedir?

Yaygın eğitimde, öğrenme terimi öğretme tanımına tercih edilir. Kişisel eğitim ve öğrenmeyi öğrenmek, kişisel gelişimin odak noktası haline gelir. Öğrenmede çevre ve diğer insanlar önemlidir, bunlar bağlamı belirler ve yeni anlamlar kazandırır.

Bugünün toplumunda, entelektüel sermaye, iş yaşamında ya da günlük hayatta başarıya ulaşmak için gereken daha geleneksel sermayenin yerini aldı. Öğrenmeyi öğrenmek, aklın gücü, duygular, vücut ve düşünme yeteneği gibi bir insanın birçok özelliğine bağlı olmak üzere öğrenmenin farklı farklı yolları olduğu kabulüne dayanır.

Eğitim için öneriler

- Değişik kültürlerden öğrenme, öğretme, eğitim ve eğitime konusunda deneyimler toplayın (Avrupa Birliği'nin ömür boyu öğrenme tanımını da bunlara dahil edin).
- Sınıflandırın ve kontrol edin.
- Değişiklik ve benzerlikler ile yüzleşin.

2.2.2 Deneyimsel öğrenme ve öğrenme biçimleri

Peter Honey ve Alan Mumford değişik öğrenme biçimleri belirlemişlerdir. Teorileri, her kişinin belli durumlardan öğrendiğini söyler. Değişik öğrenme biçimlerini uygulayabilmek, bir kişinin kendi öğrenme fırsatlarını azamiye çıkararak bir dizi durum ve deneyimden öğrenebildiğini gösterir. Bu doğrultuda, bazı durumlarda eğitim, kendi deneyimlerimizi düşünme ve ondan öğrenme fırsatlarını yaratmaya dönüşür.

Honey ve Mumford, kendi davranışlarımız üzerine düşünmemizi sağlayacak olan 80 durum belirlemesi sunan bir öğrenme biçimleri anketi hazır-



ladı. Bu ankette cevaplar, tercih ettiğiniz öğrenme biçiminin değerlendirmesini elde etmek üzere işlenir. Değerlendirenler, dört değişik biçim, bu biçimlere en iyi uyacak durumlar ve daha az tercih edilen biçimlerin daha uygun olabileceği durumlar konusunda açıklamalarda bulunur. Bu anketin ABD’de üretilmiş olduğunu, dolayısıyla bazı açıklamaların kültürel farklılıklar içerebileceğini unutmayın.

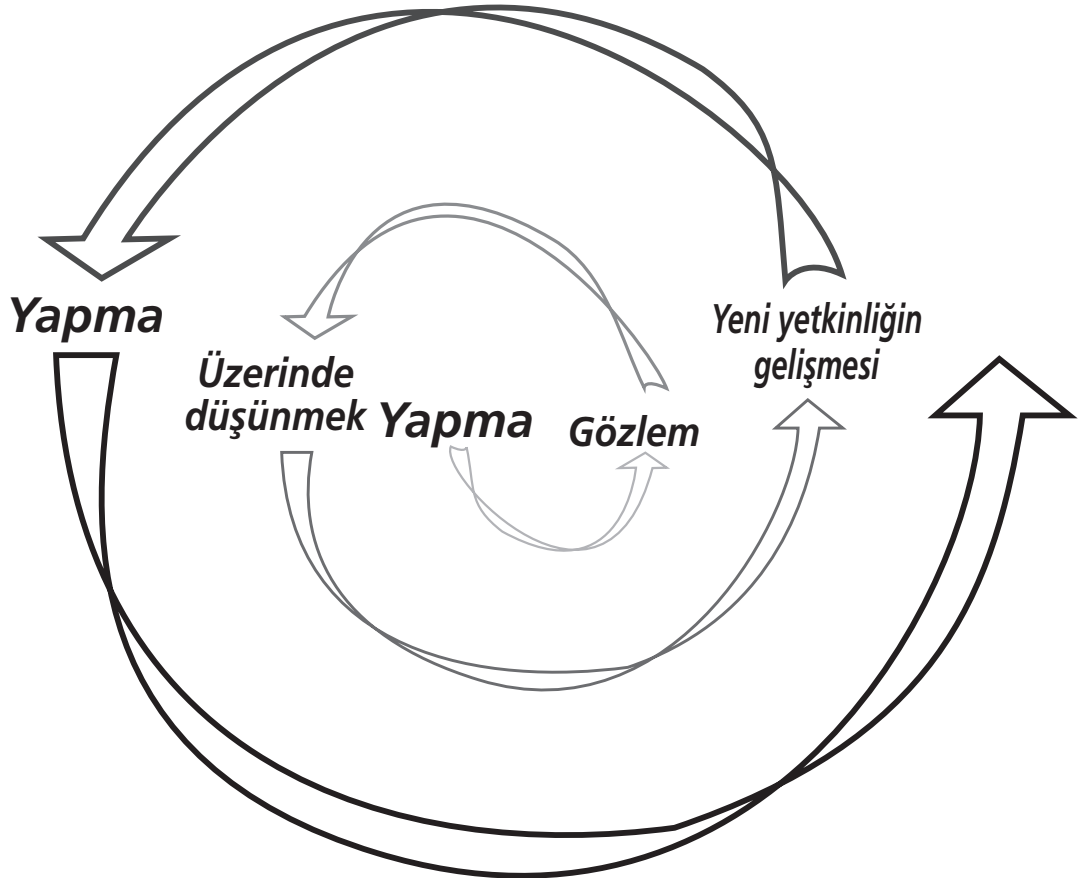
Honey ve Mumford, Kolb’un deneysel öğrenme dairesini geliştirdi; burada daire sürekli gelişimi vurgulamak üzere bir spirale dönüştürüldü.

Bu teoriye göre önemli olan, başınıza ne geldiği değil, sizin bu durum karşısında ne yapacağınızdır. Deneysel öğrenme, dört aşamalı bir süreç

olarak görülür. Bu sürecin ne kadar sürdüğü önemli değildir, önemli olan yaşadığımız deneyimlerden üzerlerinde düşünmeye ve eleştirel bir gözle analiz ve genelleme yapmaya geçiş yapıp yeni edinilmiş bu yetkinliği uygulamak üzere plan yapmaktır.

- Aşama 1 – Yapmak ve deneyim sağlamak günlük hayatımızın bir parçasıdır ancak bu planlanmış bir fırsat da olabilir.
- Aşama 2 – Size ne olduğunu gözlemlemek ve değerlendirmek.
- Aşama 3 – Deneyimlerden sonuç çıkarmak ve genellemek.
- Aşama 4 – Yeni edinilmiş bu yetkinliği uygulamak ya da yeni bir deneyim planlamak.

Şekil ÖY-3: Öğrenme (daire/spiral)



Kaynak: Honey, Peter ve Mumford, Alan (1992) *The Manual of Learning Styles*, s. 3, ISBN 0-9508444-7-0. Uyarlanmış versiyon.



Şekil ÖY-4: Öğrenme stillerinin güçlü ve zayıf yanları

Eylemci – güçler	Zayıflıklar
Esnek ve açık fikirli İşlerin yürümesinden mutlu Yeni durumlarla karşılaşmaktan memnun Yeni olan herşeye olumlu bakar ve dolayısıyla değişikliklere direnmez	Düşünmeden hemen eyleme geçme eğilimi Genellikle gereksiz riskleri göze alma Tek başına çok iş yapıp sahne ışıklarını üzerine çekme eğilimi Gerekli hazırlık yapılmadan hemen eyleme geçme Uygulamadan/pekiştirmeden sıkılma
Düşünen – güçler	Zayıflıklar
Dikkatli Titiz ve metodik Düşünceli Başkalarını dinlemekte iyi ve bilgiyi iyi birleştirir Çok seyrek olarak sonuca atlayıverir	Doğrudan katılımdan uzak durma eğilimi Karar verip sonuçlara varmakta yavaşlık Çok sağlamcı olup hiç gereksiz riski alma eğilimi Israrlı değiller-ortaya atılmaz ve “havadan sudan” konuşmazlar
Kuramcı – güçler	Zayıflıklar
Mantıklı “dikey” düşünürler Mantıklı ve objektif Amaca yönelik sorular sormakta iyi Disiplinli yaklaşım	Yatay düşünceleri sınırlı Belirsizlik ve düzensizlik karşısında düşük tolerans Görelî ya da sezgisel olan her şeye düşük tolerans Bir dolu “-malı, -meli”
Pragmatist – güçler	Zayıflıklar
Yöntemleri uygulamayla, teste tabi tutmaya meraklı Pratik, ayakları yere basan, gerçekçi Profesyonel yaklaşım - hemen konuya girme Teknolojiye yönelmiş	Kesin bir uygulaması olmayan herşeyi reddetme eğilimi Teori ve temel ilkelerle ilgilenmezler Bir sorun için ilk akla yatan çözüme sarılma eğilimi Kararsızlığa tahammülsüzlük Dengede, insan değil görev odaklıdır.



Dört öğrenme stili: eylemci, düşünen, kuramcı ve pragmatist dört öğrenme aşaması ile bağlantılıdır.

Her aşama için tercih edilen bir öğrenme stili vardır.

- Eylemcinin stil tercihi size 1. aşama için donanım sağlar.
- Düşünenin stil tercihi size 2. aşama için donanım sağlar.
- Kuramcının stil tercihi size 3. aşama için donanım sağlar.
- Pragmatistin stil tercihi size 4. aşama için donanım sağlar.

Tüm öğrenciler ya da “bütünsel öğrenciler” bu dört aşamayı gerçekleştirmek için en iyi donanıma sahip olurlar. Ancak çoğu insan bazı aşamaları tam olarak gerçekleştirmelerine, bazılarını da göz ardı etmelerine yol açan öğrenme stilini tercih eder. Bu stil tercihleri insanların en iyi öğrendikleri bazı eylem çeşitlerini önemli biçimde etkiler.

- Eylemciler en iyi şu durumlarda öğrenir:
 - Bilgi sağlanabilecek yeni deneyimler, sorunlar ve fırsatlar olduğunda
 - İş oyunları, rekabetçi görevler, rol yapma egzersizleri gibi kısa “şimdi ve burada” faaliyetlere kendilerini verdiklerinde. Sahne ışıklarını üstlerine çekip çok görünür olduklarında
 - Çok zor olduğunu düşündükleri bir görevle sonuna kadar gittiklerinde.
- Diğer taraftan düşünenler, en iyi şu durumlarda öğrenir:
 - Eylemleri izleme, düşünme, sindirmeye teşvik edildiklerinde
 - Eylem öncesi düşünmeye ve yorum yapmadan önce değerlendirmeye zaman bulduklarında
 - Neler olduğunu ve ne öğrendiğini düşünme fırsatı bulduklarında
 - Baskı ve kesin zaman sınırları olmadan kendi zamanlamaları ile karara ulaşabildiklerinde.
- Kuramcılar ise en iyi şu eylemler ile öğrenir:
 - Fikirler, olaylar ve durumlar arası ilişkileri ve bağlantıları inceleme zamanı bulduklarında
 - Net amaçları olan, iyi yapılandırılmış durumlarda
 - Birşeyin arkasındaki temel metodolojiyi, varsayımları ya da mantığı sorgulayabildiklerinde
 - Entelektüel olarak zorlandıklarında.

- Pragmatistler şu eylemlerle en iyi öğrenir:
 - Ele alınan konuyla işteki bir sorun ya da fırsat arasında bariz bir ilişki olduğunda
 - İşlerin yapılmasına yararı olabilecek, bariz ve pratik avantajlar sunan teknikler gösterildiklerinde
 - Koçluk ve güvenilir bir uzmanın denetiminde teknikleri deneme fırsatı verildiğinde
 - Pratik konulara odaklanabildiklerinde.

Tercih ettiğiniz öğrenme stil ya da stillerine bir ke-re karar verdiğinizde, her stilin güç ve zayıflıklarını netleştirmek gerekir. Uygun öğrenme fırsatları seçiminin temelinde, güçlü yanların kullanılabilirliği ve zayıflıkların da önemli bir engel teşkil etmeyeceği faaliyetlerin bulunması yatar. 21. sayfadaki tablo kendinizi değerlendirmenize yardımcı olacaktır.

Tercih ettiğiniz öğrenme stili, size bir yönetici, öğrenci ve eğitimci olarak katkıda bulunur; en önemlisi de mümkün olduğunca çok deneyimden öğrenebilmek için az gelişmiş öğrenme stillerinizi geliştirmeniz gerekir.

Eğitim verir ya da yöneticilik yaparken tercih ettiğiniz öğrenme stil(ler)ini kullanma eğilimde olduğunuzu unutmayın. İnsanlarla birlikte yapılan çalışmalar iyi yürütebilmek için dört öğrenme stilini de içeren karma eylemler düzenlemek, herkese fırsat vermek açısından iyi bir yaklaşımdır.

Eğitim için öneriler

- Öğrenme stillerini anlatmaksızın Honey ve Mumford’un öğrenme stilleri anketini* ve değerlendirme kağıdını dağıtın.
- Çıkan sonuçlara göre insanları gruplandırın.
- Her gruba en çok hangi deneyimlerde öğrendiklerini sorun ve sadece ortak noktaları hesaba katarak bir öğrenme stilleri profili oluşturun.
- Bunları Honey ve Mumford tarafından belirlenen öğrenme stilleri ile karşılaştırın.

Birçok durumda insanların birden fazla stili seçtiklerini göz ardı etmeyin.

(*) Telifte tabi. Bu anketi Honey, Biter ve Mumford, Man (1992)’da bulabilirsiniz.



2.2.3 Duygusal öğrenme

Duygularımız üzerine yapılan deneyler bize, hem kendimize hem de başkalarına karşı tutumlarımızda duygularımızın çok etkisi olduğunu, bu doğrultuda da sosyal hayatımızda önemli yer tuttuklarını göstermiştir. Duyguların çıkış noktası üzerine bir ortak görüş olmasa da, hayattaki temel etik duruşların duygusal kapasitemizden kaynaklandığına dair kanıtlar giderek sağlamlaşmaktadır. Duygu çalışmalarında üç temel yaklaşım vardır: biyolojik, bilişsel ve oluşturmacı (konstruktivist).

Biyolojik yaklaşım duyguları, kızgınlık, korku, mutluluk, aşk, şaşırma, nefret ve üzüntü gibi sınıflandırmalar altında toplar. Duygular davranışlarımızı belirleyen güdüler olduğundan evrenselidir. Yüz ifadesine dayalı geri besleme hipotezi, dışa vurduğumuzun bilincinde olduğumuz duyguların böylelikle güçlendiğini, yani örneğin gülümsenin mutluluk duygumuzu arttırdığını savunur (Ekman).

Bilişsel yaklaşım, duygularımızın genel bir heyecan ile geldiğini ve sonrasında toplumsal geleneklere göre bunları sınıflandırdığımızı söyler. Bu doğrultuda hangi durumlarda hangi duygunun kabul gördüğünü öğreniriz. Biyolojik özelliklerimiz deneyim ve kültürümüzle daha da gelişir. Duygularımız da belirsizlikler taşır ve onlara ait adlandırmalarımız ancak başkalarının fikir birliği ile olur (Schachter).

Oluşturmacı yaklaşım duyguların, uygun duygusal dışavurum kuralları tarafından yönlendirilen toplumsal performanslar olduğunu söyler.

Eğitim önerileri

- Kültürünüzün dışa vurmanıza izin verdiği duygularınızı listeleyin.
- Kültürünüzün bazı durumlarda sizden dışa vurmanızı beklediği ya da buna zorladığı duygularınızı düşünün.
- Duygularınızı dışa vurmanıza nasıl izin verildiğini tanımlayın.
- Duyguları ifade etmekte cinsiyetler arasında nasıl bir fark olduğunu tanımlayın.
- Bu sonuçları diğer kültürlerle karşılaştırın.

Yukarıdaki çalışmalar kalbimiz ve kafamız arasındaki ikiliği henüz çözememiştir; bazıları kalbin baskınlığını gösterir, bazıları ise bu fikre yaklaşamaz. Duygusal aklın ve mantıksal aklın eylemleri vardır. Gerçek anlamda iki aklımız vardır, biri düşünür, biri hisseder. Temelde çok farklı olan bu bilme yolları etkileşim içinde manevi hayatımızı inşa ederler. İki aklımız birbirleriyle sıkı uyum içinde çalışır, dünyada yolumuzu bulmamız için, farklı öğrenme yollarını eşleştirirler. Bu zekalar yarı bağımsız yeteneklerdir, her biri beyindeki ayrı işlem yürüten ancak birbirleriyle bağlantılı devrelerdir. Birçok hatta çoğu durumda bu iki zeka birbirleriyle eşgüdüm içerisindedir; duygular düşünce için vazgeçilmezdir, düşünce de duygular için. Ancak arzu sahneye girdiğinde denge bozulur.

Goleman insan beyninde duygu ve düşüncelerin bir karşılaşma noktası olduğunu savunur; hoşlandıklarımızı ve hoşlanmadıklarımızı bir ömür boyu biriktirdiğimiz bir depoya açılan çok önemli bir kapı. Bir insanın duygusal hafızasından kopması, geçmişine bağlantılı duygusal tepkilerin harekete geçmemesi anlamına gelir – herşey gri nötrlük taşır. Bu, geçmişimizdeki olaylarla bağlantılı duygularımızı hatırlamadığımız için sıklıkla hata yapmamız anlamına gelir. Bu nedenle duygular mantıksal kararlar için vazgeçilmezdir; bize kuru bir mantık kullanımının yarsız olacağı en doğru yolu gösterirler. Duygusal öğrenme, bazı seçenekleri eleyip diğer bazılarını dikkat çeken işaretler verir. Mantık yürütürken, duygusal beyin düşünen beyin kadar etkin olur. Duygusal yeteneğimiz kararlarımızda an be an bize rehberlik eder, düşünen beyin ise duygularımızı yönetir.

Eski paradigma, duyguların bağından arınmış mantığın idealine inanıyordu. Yeni paradigma ise bizi, kafamız ve kalbimiz arasında bir uyum oluşturmaya davet ediyor. Buna ek olarak beden, akıl ve ruh arasındaki bağlantı konusundaki araştırmalar sürdükçe, duygusal ve düşünsel halimizin bizi fiziksel olarak etkilediğini görüyoruz. İyi hissettiğiniz bir zaman beden dilinizi gözlemleyin, enerjiniz yüksekken vücudunuzun daha hafif hissettiğini göreceksiniz. Sıkıntılı olduğunuzda vücudunuz ağıdır ve enerjiniz “düşük”tür. Hassas olduğunuz durumlarda omuzlarınız düşük ve kollarınız da sizi korumak üzereymiş gibi çapraz olarak birleşmiştir. Örnekler artırılabilir.



Eğitim için öneriler

- İnsanlara bir zincir oluşturacak şekilde yere uzanmalarını söyleyin. Başları diğerinin beline gelecek şekilde birleşsinler. Başı diğer bir kişinin belinde olan kişi belin hareketlerini hissedecek ve dolayısıyla da aynı hareketleri yapmaya teşvik edilecektir.
- Bir kişi gülmeye başladığında, birbiri üzerine devrilen dominolar gibi herkesin sırayla gülmeye başladığını göreceksiniz.
- İnsanları eşleştirin ve değişik ifadelerle duyguları harekete geçirmelerini isteyin. Duyguları ifade için bir sözcük hazinesi oluşturun.

2.2.4 Düşünmeyi öğrenmek

Düşünmek bir beceri midir? Nasıl düşüneceğimizi ve düşünme olanaklarımızı nasıl kullanacağımızı öğrenebilir miyiz? Neye inandığınıza bağlı olarak iki olası cevabınız vardır. İlki düşünceyi genlerle belirlenen bir zeka problemi olarak görmek ve IQ testleri ile ölçülebilir olduğunu düşünmek. İkincisi ise düşünceyi eğitim ve pratik yaparak geliştirilebilir bir yetenek olarak görmek. Bu iki karşıt görüş De Bono'nun tanımı kullanılarak basitçe birleştirilebilir. "düşünme, zekanın deneyimlere dayanarak çalışmasını sağlayan bir işlevi yetisidir.

Bu tanım bazı yargıları ortaya koyar: Düşünce yeteneklerini geliştirirken zeka bir tuzak olabilir. Çok zeki biri bir konu üzerinde belli bir görüş edinebilir ve zekasını kullanarak bu görüşü savunabilir. İnsan ne kadar zeki olursa savunması da o denli güçlü olacaktır. Savunma ne kadar iyi olursa, başka seçenek aramayacak, başka görüşleri dinlemeyeceklerdir. Zeka tuzağı ile ilgili diğer bir konu da etrafındakilerden daha akıllı olduğu düşüncesiyle büyümüş bir kişi her zaman zekasından en yüksek doyumunu alma peşinde olacaktır. Zekanın ödüllü bir başkasının haksız olduğunu kanıtlamaktır.

Uygulama otomatik olarak bir gelişme getirmez. Düşünme metodlarına doğrudan önem verilmeli-

dir. Eğitim geleneksellik tuzağına düşmüş olduğu için düşünce, okul müfredatlarında yer almaz. Karar verenler deneyim sahibidir ve değerleri sadece geçmişe dayanır. Bilgiye öncelik verilir çünkü bize ne yapmamız gerektiğini söylemektedir. Tek başına bir düşünme eğitimi imkansız görülür, hep başka konular ile ilintilendirilir, böylelikle de kendi değeri yadsınıp olur.

Eleştirel öğrenme en bilinen öğrenme biçimidir. Yunanca "yargılama" anlamına gelen sözcükten türemiştir. Üç aşaması vardır: inceleme, yargılama ve tartışma. Bilim ve teknolojiye bakarsak başarının eleştirel düşünceden değil, hipotez ve vizyonlar yaratan "fırsat" sisteminden geldiğini görürüz.

Algılama düşüncenin önemli bir parçasıdır. Algılama dünyaya bakış şeklimizdir. Neleri dikkate aldığımızdır. Dünyayı nasıl yapılandırdığımızdır. Şu anda algılama "kendi kendini düzenleyen bir enformasyon sistemi" olarak işlemekte. Böyle bir sistem bilginin gelip dokular oluşturmaya olanak sağlar. Düşüncemiz bu dokular arasına sıkışıp kalır.

Düşünme araçları herhangi bir faaliyetteki araçlar gibi gereklidir. Buradaki araçlar "dikkat yönetme" araçlarıdır. Bu araçlar olmadan dikkat, önümüze deneyimlerimizle serilmiş olan dokuyu takip eder ve sıkışır kalırız.

Renkli harita düşünün. Eğer bir otoyolu bulmamız gerekseydi, dikkatiniz otoyolu simgelediğini bildiğiniz çizgi tarafından çelinecekti. Şimdi bir odadasınız. Birisi gözlerinizi kapatmanızı ve tüm yeşil objeleri saymanızı söylüyor. Büyük ihtimalle tümünü sıralamakta güçlük çekeceksiniz. Tüm bu deneyler düşüncenin, yönlendirildiğinde daha işlevsel olduğunu göstermekte.

Mantık, bilgi, duyarlılık yaratıcılık gibi değişik düşünce seviyelerini bir arada kullanmamız birtakım zorlukları ortaya çıkarır. Bu hem kendi içimizde hem de diğerleri ile ilişkilerimizde karmaşa yaratır. Örneğin bir karar aşamasında, düşüncelerimizin ne yapmak istediğimizi, nelerin önlenmesi gerektiğini, duygularımızı bir arada değerlendirmesine izin verirsek, kendimizi çözümsüz bir durumda buluruz.

Edward de Bono altı değişik renkli şapka ile tanımladığı altı düşünce rolü ortaya koyar:



Beyaz şapka – Sayı, veri, objektiflik ve bilineni ifade eder. Kişisel görüşleri ifade etmeye izin verilmez. Hiç bir tartışma olmaksızın dinleme ortamı vardır. Söylenenler herkes için doğru olmaz, bunlar sadece tarafsız bir bakışla kabul edilmesi gereken göstergelerdir.

Kırmızı şapka – Bir dayanak ya da mantıklı bir temele gerek duyulmaksızın duygu ve hislerin ifade sine olanak tanınır. Diğerlerinin duygularını tahmin etmek zorunda olmayız, bu konuda soru sorabiliriz. Duyguların özgürce ifade edilebildiği bir ortam bize, duygularımızın akışını açma kapama ortamı sağlar, reddetmek, saklamak ya da değiştirmek ihtiyacı duymayız.

Siyah şapka – Olumsuz mantığı, yani söz konusu durumda mantiken neyin işlemeyeceğini ifade eder. Karamsar olarak değerlendirilebilir ancak duygusal değil mantıksaldır. Bir şeyin neden işlemeyeceğini açıklar ve bir durum ya da projedeki risklere, tehlikelere ve boşluklara ışık tutar. Bu tarz düşünce geçmiş deneyimleri dikkate alır, onları bu gün ile ilişkilendirir ve gelecekteki hata ve başarısızlık olasılıklarını değerlendirir.

Sarı şapka – Olumlu düşünceyi, iyimserliği ifade eder ve yapıcıdır. Bir fikrin, projenin ya da verili bir durumun olumlu yanlarını değerlendirir. İyimser değerlendirmenizi desteklemek için mümkün olduğu kadar çok iyi neden bulmalısınız. Açıklamalarınız fikirleriniz tümüyle destekleniyor olmasa da açıklanmaya değerdir.

Yeşil şapka – Önyargıları, mantığı, eleştirileri ya da yorumları hesaba katmayan yaratıcı düşünceyi ifade eder. Mantiken seçilmesi gerekenin arkasındaki seçenekleri arar. Hareketli bir fikirdir, birinden birine atlar. Bizi, alıştığımız düşünce şekillerinin dışına çıkmaya sevkeder.

Mavi şapka – Düşüncenin kendisini kontrol etmeye yarar. Konuyu araştırmak için gerekli düşünceyi tanımlar. Doğru sorular sorarak gerekli olanı ve durumun tüm veçhelerinin sınıflandırılmasını düzenler. Çatışmaları çözüp sonuçlara vararak koordinasyon, yönetim ve toparlama rolü üstlenir.

Şapkalar hem araçlar hem de kurallardır. Bu düşünce sınıflandırma bir modeldir ama unutmayın ki harita toprağın kendisi değildir. Aşağıdaki alıştırmaların kullanımını netleştirmek açısından yararlı olacaktır.

Eğitim için öneriler

- Bireysel ve grup olarak bir problem, durum ya da proje tanımlayın.
- Şapkaları birbiri arkasına giyip çıkarın ve bu rolün size verilmiş olduğunu düşünün.
- Kendinizi özgürce ifade edin (bir rol olmasının rahatlığı ile)
- İnsanlarla tartışmayın (kişi ve/veya rollerle).
- Mavi şapkayı giyin ve sonuca varın.

2.2.5 Önyargı

Önyarıdan bahsetmeden önce, tutumu belli bir cisim ya da cisimler grubu karşısında çabucak olumlu ya da olumsuz bir görüş geliştirme eğilimi olarak tanımlamak gerekir. Bir tutumda bir içerik (cisim) ve bu cisime yönelik olumlu ya da olumsuz değer yargısı vardır. Tutumlar devamlılık gösterir. Önyargının da böyle bir karakteri olduğundan bir tutum sayılabilir. Önyargının üç yönü vardır:

- Bilişsel yön: Bir cisim ya da cisimler grubuna yönelik kavram ve algılar toplamı.
- Duygusal yön: Bir cisim ya da cisimler grubuna karşı duygular.
- Davranışsal yön: bir cisim ya da cisimler grubuna yönelik davranışlar.

Önyargı, belli bir insan kategorisine ait bir kişiye karşı, belli bir olumlu ya da olumsuz tavır göstermek olarak tanımlanabilir. Önyargı belli bir tür davranışa dönüştüğünde ayrımcılıktan söz ederiz.

Ayrımcılığın iki olumsuz etkisi olabilir:

- (a) Özgüvenimize karşı bir saldırı (kendimizi yetersiz ya da değersiz hissettiğimizde)
- (b) Başarmaya olan inanç ve bağlılık, başarıma olasılığının algılanmasına bağlı olduğu için başarısızlığı kendine bağlamak.

Ayrımcılık olumlu da olabilir: Bir yönetim çevresinde göz önüne alınması gerekli bir durumdur. Beklentilere göre davranırız ve böylelikle de önyargıları doğrulamak için öngörülerini gerçekleştirmeye çalışırız.



Bir yönetim (ya da eğitim) durumunun da dört çeşit toplumsal etkileme ortamı vardır:

- Duygusal çevre – Bazı kişilere karşı olumlu değerlendirmeler
- Bilgi – Bazılarına gönderilen daha yüksek düzeyli bilgi
- Davranış değişikliği – En çok sevilenlere daha çok ilgi gösterilir
- Geri besleme derecesi – Tercih edilen bazı katılımcılara (ya da eğitim görenlere) daha net ve sürekli yargılama yansıtılır.

Eğitim için öneriler

- Ait olduğunuz bir insan kategorisine yönelik önyargıları belirleyin
- Bunları, olumlu ve olumsuz, uluslararası olan ve olmayan, açık ve kapalı olarak sınıflandırın.
- Onlardan bahsederek ya da onlara göre davranarak daha da güçlendirdiklerinizi listeleyin.
- Karşı olduklarınızı ve bu duruşunuza nasıl ifade ettiğinizi listeleyin.
- Diğerlerini karşı olduğunuz önyargılara göre davranmamaya ikna etmek için neler yaptığınızı listeleyin.

Kurumsal ayrımcılık da mümkündür: Araştırmalar ayrımcılığın etkilerinin tarihteki yerine göre değiştiğini gösterir. Bugün birçok insan grubu da-

ha iyi tanınmıştır ve bunlardan bazılarına yönelik toplumsal baskı azalmıştır.

Ayrıca bireysel haklar konusundaki bilinç artmış ve bunları dile getirmekteki korku azalmıştır.

Önyargılar davranışlarla ifade edildiğinden, davranış değişiklikleri her zaman bir tutum değişikliği anlamına gelmez. Bir değişim yaratmak çoğunlukla zordur, çünkü önyargılar toplumsal olarak kabul edilmiştir ve yeni dostlar ya da statü edinme ya da bir yer edinmek için bir yol olarak görülürler.

Önyargı normaldir, normal olmayan yozlaşmadır. Sorunlar, iyi fikirlerimizi, geleneklerimizi ve bunun gibi şeyleri dayatmaya başladığımızda ortaya çıkar. Önyargıların yozlaşması, ne kadar gücünüz olduğu ve bunu yönetim ya da eğitimde nasıl kullandığınızı ile bağlantılıdır.

Aşağıda önyargılarla baş etmek için ne gibi aşamalar olduğunu bulacaksınız.

İlk aşama “-izimler” durumudur – önyargıların hem kendimiz hem de başkalarının içinde var olduğunu görmek ve kabullenmek.

İkinci aşama “-izimler dışı” durumdur – önyargılara göre davranmayı reddetmek ve araya bir mesafe koymak.

Üçüncü aşama “-izimler karşıtı” durumudur – diğerlerini önyargılarını görmeye ve davranışlarını değiştirmeye aktif bir şekilde davet etmek.

“-izimler”den “izimler karşıtı”na uzun bir yol vardır.

Bu konuda daha fazla okuma yapmak için kültürlerarası öğrenme konulu eğitim kılavuzuna bakabilirsiniz.

Eğitim için öneriler

- Grupları eşleştirin ve her kişiye ayrımcılığa uğrayan bir insan kategorisinden bir rol verin. Her çiftte bir kişi ayrımcılığa uğrayanı diğeri de bu kişiye karşı olanı canlandırın. Birinin rolü her türlü kalıp cümleleri sıralayarak saldırmak, diğeri ise kendisini savunmak olacaktır. Her tur 5 dakika sürsün. Bir sonuç çıkarmak üzere sorulacak sorular:
- Davranışlarınızı değiştirdiniz mi?
- Size saldırılırken nasıl hissettiniz?
- Ayrımcılığa uğramış kişiye karşı nasıl hissettiniz?
- Saldırmak konusunda mı yoksa kendinizi savunmak konusunda mı daha donanımlıydınız?





2.3 Kişisel kaynakların yönetimi

Bu bölümün ilk kısmında kendinizin ve potansiyelinizin farkına varmanız ve tanımanız üzerine çalışma yaptık. Bu kısım ise, kişisel kaynaklarınızın en iyi nasıl kullanılabileceğine dair teknikler konusunu ele alacak.

2.3.1 Yetkinlikten profesyonelliğe

Öz, bir kişinin “kendisi” olarak tanımlanabilir; aldığımız eğitim, fikirlerimiz ve inançlarımızdan ziyade, doğuştan sahip olduğumuz potansiyeldir. Çevremiz hem fiziksel hem de sosyaldır, ve bu çevredeki ilişkilerimiz, fırsatlar iyi değerlendirildiğinde potansiyelimizi geliştirebilme ve dolayısıyla da “yetkin” olma fırsatları sunar.

Bazı yetkinliklerin geçerliliği zamandan zamana değişir. Bu nedenle, gelişme düzeyimize uygun yetkinliklerin belirlenmesinde, etrafımızda olan bitenin dikkatli bir analizini yapmak çok önemlidir.

Yetkinlik değer, beceri, davranış ve bilgilerle deneyimin ortak bir sonucudur. Değerler, bireyin ya da örgütün sahip olduğu ahlaki inançlar doğrultusundaki davranışsal tepkiler ve eylemlerdir. Beceriler, bir şeyi yapabilmemizi sağlayan kabiliyetlerdir. Aklınızda ne varsa elinizde de o çıkar. Davranışlar, bir şeyi düşünmek, bu düşünce doğrultusunda bir şeyler hissetmek ve buna uygun olarak hareket etmektir. Bilgi, öğrendiklerimizi anlamak, bunları işlemek ve bilgiyi uygulamak yeteneğidir. Yetkinliğin bir başka tanımı da bilmenin, yapmanın ve olmanın sonucu olduğudur.

Le Boterf, her ne kadar tanımlayabilesek de yetkinliklerin kendi başlarına bir hayatları olmadığını söyler. Eğer onları hayata geçiren bir bireyle bağlantılı değilse hiçbir işe yaramazlar. Yetkinlik göstermekle bunun gerçekleşmesi için gerekli kaynaklar birbirlerinden çok farklıdır. Kaynaklar veri, bireyler, örgütler gibi dışsal ya da bilgi, beceri, özellikler, deneyimler, duygular gibi dışsal olabilir. Profesyonellik kaynakların, yetkinlik yaratabilmek üzere doğru kullanım yeteneğidir. İn-

san düz çizgisel bir yapıda ya da her zaman salt mantık doğrultusunda düşünce geliştirmez: metaforların ve analogilerin de rolü vardır. İnsan önceden belirli bir anlamı olmayan ya da sınırsız anlamları olan işaretlere tepki verebilir. Bu nedenle bilgiyi oluşturan şartları kontrol edemeyiz. Gerçek profesyonel yetkinlik gerçekleşmesi olası tahminlerde bulunabilmektir. Bir durum karşısında profesyonel olmanın sadece bir tek yolu yoktur. Değişik davranışların tümünden iyi ya da kötü sonuçları olabilir. Profesyonellik, karmaşık resim ve durumları indirgmeden ya da basitleştirmeden kilit elemanları seçerek tanımlama yeteneğinden geçer. Ortaya çıkan imaj ne derece zenginse profesyonellik de o kadar yüksek seviyede demektir.

Günümüzün gerçekliği olan böyle karmaşık durumlarda, planlamanın yerini bir tür kılavuzluk alır. Durumu belirlemek için bazı anahtar noktaları iyi saptamak gerekir. Bu anlamda, yönetim ve eğitim tümünden bir kontrol olmasa da, bir anlam kazandırmanın, yön vermenin ve harekete geçirmenin yolları haline gelir. Hayatlarımızın kontrolünü sağlayamasak da, bu felsefe bize yapmamız ve yapmamamız gerekenleri anlamamızda yardımcı olur.

Bunun gerçekleşmesi için kişisel gelişim planları (kişisel hedeflerin belirlenmesi), güçlendirme planları (sorumluluk alma) ya da aşağıda tanımlanan yetkinliklerin haritalandırılması gibi kişisel değerlendirme planları gibi bazı araçlar vardır.

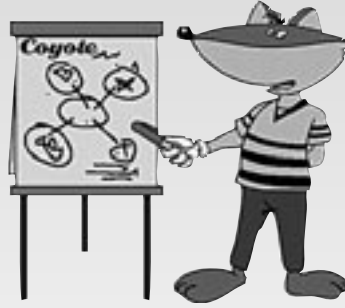
- En iyi yetkinliklerinizi belirleyin (bilgi, beceri ve tutumlar).
- Bunları “Yetkinlikler Haritası”na işleyin ve notlandırın (0=hiç, 1=çok düşük, 5=çok iyi)
- En yüksek ve en düşük değerleri not edin
- Yapmanız gereken iş ya da görevi belirleyin ve bunun için gerekli yetkinlikleri listeleyin.
- Haritanızı gerekli yetkinliklerle karşılaştırın.
- Boşluklara bakın.
- Gelişim fırsatlarını belirleyin.
- Bir süre sonra bunu tekrarlayın ve yetkinliklerin listelenmesi ve notlandırılmasındaki farklılıklara bakın ya da tamamlayıcı veri alabilmek için arkadaşlarınızinkilerle karşılaştırın.



Eğitim için öneriler

Kişisel gelişim planı

- Hayatınızın memnun olduğunuz beş özelliğini belirleyin.
- Hayatınızın memnun olmadığınız beş özelliğini tanımlayın.
- Kişisel gelişiminiz için olası yolları tanımlayın.



SWOT analizi

- **S** (*Strengths* - Güçler): Güçlü yanlarınızı belirleyin
- **W** (*Weaknesses* - Zayıflıklar): Zayıf yanlarınızı belirleyin
- **O** (*Opportunities* - Fırsatlar): Çevrenizin sunduğu fırsatları belirleyin
- **T** (*Threats* - Tehditler): Çevrenizin sunduğu tehditleri belirleyin.

2.3.2 Kişisel motivasyon

Gençlik faaliyetleri çoğunlukla grup halinde yapılır. Gençlik örgütlerinde karar üretme de bir grup sürecidir. Yapı her zaman komiteler içerir. Toplantılar her zaman duyguların, zevkin ve iş yükünün kaynağıdır. Kararların hazırlığı ve uygulaması genellikle bir kişiye delege edilir. Herkes örgütün günlük yönetimi için bu kişilere güvenir. Grup faaliyetleri motivasyon getirir ancak tek başınıza çalışırken, bütün örgütün yükünü omuzlarınızda hissederken ve özellikle de yanınızda, fikirlerinizi paylaşabileceğiniz kimse yoksa bu motivasyonu aynı şekilde hissedemezsiniz.

Herşey kontrolden çıkıp, zorluklar görüldüğünden, çalışırken kişisel motivasyona sahip olmak aslında bir beceridir.

Motivasyon sizi işleri halletmeye yönlendiren en temel güçtür. Duygular, ihtiyaçlar ve beklentiler ile bağlantılıdır. Motivasyonun ihtiyaçtan doğduğu kavramı, çoğu motivasyon teorisinin temelini oluşturur. Toplumumuzda, birçoğumuz için, temel ihtiyaçlar karşılanmaktadır – yiyecek, giyecek ve barınma. Ayrıca orta derece ihtiyaçlar vardır – iş güvenliği, hakça ücret, uygun çalışma koşulları.

Daha yüksek derecedeki ihtiyaçlar insanları daha uzun vadede motive eder. Bunlar bir gruba ait olma, sosyal statü, hayatın kendi kontrolünde olması, kişisel tatmin, onur ihtiyacı ve kendini geliştirme ihtiyacıdır. İşyerinde motivasyon konusunda daha fazla bilgiyi “İnsan Yönetimi” bölümünde bulabilirsiniz.

Genç çalışanlar ve gönüllüler genellikle, orta derecedeki ihtiyaçlarının karşılanmadığından yakınırlar, ancak yine de ortamdan ayrılmaz ve işlerini yapmaya devam ederler. Motivasyon söz konusu olduğunda, gönüllü dünyası diğer örgütlerden farklı mıdır? İş dünyasında insanlar, en azından orta derecedeki ihtiyaçları karşılanmadığında bir örgüt içinde kalmayı tercih etmezler.

Daha iyi bir performans sergilemeniz için gerekli olan unsurları düşünün. Takdir güçlü bir motivasyondur. Eğer etrafınızda sizi takdir edecek kimse yoksa bunu kendi kendinize yapın, hem de yüksek sesle. Bazen kendinize “iyi iş çıkardın” demek ya da hoşlandığınız bir şey yaparak ödüllendirmek yeterlidir.

Pavlov, motivasyon teorilerine beklenti unsurunu getirmiştir. Çalışmaları, istenen bir uygulamanın gerçekleştirilmesinden sonra verilecek takdir, bir prim, arkadaşların onayı gibi bir ödülün, sonrasında uygun performansın kendi ödülünü getireceği beklentisine götürüleceğini kanıtlamıştır. Aynı zamanda başarısız bir performans da onaylanmama, bir primin kaybedilmesi gibi beklentileri de getirir.

Mayo ve Herzberg’in çalışmaları, motivasyonun insanlara verilen önemden ve karar süreçlerine katılabilmelerinden geldiğini gösterdi. Örgüt için “önemli” ya da gerekli olma duygusu yüksek bir motivasyon etkenidir.



Eğitim için öneriler

- Kendinize “Beni ne motive eder?” sorusunu sorun
- *Kim* ve *ne*’yi ayrı listelere yazın ve gruplandırın.
- Eğer kim listesi ne listesinden daha büyük ise, buradan başlayın.
- Belli bir *kim* tarafından motive edilebileceğinizi düşündüğünüz bazı alanları belirleyin.
- Onlara sizi motive etmeleri için yardımcı olun. Size karşı doğru tavrı almaları için bu şekilde yardımcı olursanız, motivasyonunuzu büyük ölçüde arttırabilirsiniz.

Kendi gücünüzle kendi motivasyonunuzu arttırabilirsiniz. Şu aşamaları izleyebilirsiniz:

- Kendi değerinizin farkına varın – kendinizin hakkında iyi yönlerinizi vurgulayan beş satırlık bir tanımlama yapın. Kültürümüz bize alçakgönüllü olmayı öğrettiği için, birçok kişi bunu inanılmaz derecede zor bulur! 10 tane iyi özelliğinizi bulun. Eğer olmazsa günlük metoduna başvurabilirsiniz. Cebinizde taşıyacağınız bir günlüğe her gün kayıt yapın, yapmaktan gerçekten hoşlandığınız üç olayı yazın. Bu size kendiniz hakkında on iyi noktayı hatırlatacaktır!
- Birşeyleri değiştirebileceğinizin farkına varın – bu görev aşamasından istek aşamasına geçmek demektir. “İşleri mecbur olduğum için değil istediğim için yapıyorum.”
- Olumlu düşünme – öncelikle başaracağımıza inanın. Başarısızlık yetişkinlerin icadıdır, çocuklar hatalardan korkmazlar. Değiştirmek istediğiniz bir konuyu belirleyin, bunu yazın ve engelleri belirleyin ve bunları da yazın. Bu engellerin aşılamayacağından emin misiniz?
- Hedeflerinizi belirleme – yazın ve kendinize hatırlatın! Arşivlemek için bir yol bulun ve bir zaman ölçüğü koyun.

Bu süreçte aceleci davranmayın ve motivasyonun buluşu olduğunu unutmayın.

2.3.3 Zaman yönetimi

Zaman yönetimi, iyi yönetimin önemli bir unsurudur ve kişisel yönetimin en önemli parçalarından biridir. Bu herkes için özellikle de başkalarına karşı sorumluluk taşıyanlar için önemlidir.

Zaman nedir?

- Zaman en önemli kaynağımızdır ve onu tam olarak kullanımı çok önemlidir.
- Arttıramayacağımız tek kaynaktır. Bir kere gitti mi geri gelmesi mümkün değildir.
- Herkesin eşit zamanı vardır, her gün 24 saattir. Bu zamanı kullanım şeklimiz farklılık gösteren tek şeydir.
- Başkalarından zaman çalmak mazur görülmez. Eğer kendi zamanımız için bir saygı yarıttınızsa başkalarının zamanına da saygı gösterirsiniz. Randevulara ve toplantılara geç kalmak diğer insanların, sizin gelmenizi beklerken zamanlarını boşa harcamaları anlamına gelir.
- Gün içindeki değişik anlarda, hayatımızın değişik noktalarında zaman farklı hızlarda akıyormuş gibi görünür. İşinizle çok yoğun ilgilenirken ya da çok iyi zaman geçirirken zaman hızlı akar. Sıkıldığımız ya da yorgun olduğumuzda yavaş akar.

Zaman yönetiminin bazı temel ilkeleri vardır. Bunlar, zaman yönetiminizi geliştirmeniz için kriterler belirlemenize yardımcı olur.

- Planlama – Her günü, haftayı, ayı, yılı planlamayı öğrenmek iş yükünüzü kontrol edebilmeniz için ilk aşamasıdır. Bu aynı zamanda, üstünüze ne kadar iş aldığınız, bunun ne kadar zaman alacağı ve neleri içereceği konusunda gerçekçi olmaya başlamanız demektir.
- Öncelik sıralaması– Zamanınızı yönetmeye çalışırken, acil ve önemli görevlerin ayrımını yapabilmek ve işinizin hangi unsurlarının öncelikli olduğunu saptayabilmek çok önemlidir.
- İyi bir çalışma sistemi – Günlük bir rutin kurmak, telefon konuşmaları, evrak işlerine etkin bir yaklaşım, çalışma arkadaşları ile iletişim, tüm bunlar önemli rol oynar.
- Günlüğünüzü bir araç olarak kullanmak – Zaman yönetiminizde önemli rol oynayan günlüğünüz, planlar, eylem listeleri, önemli notlar ve işiniz ile ilgili diğer gerekli bilgiyi içermelidir.



- HAYIR demeyi öğrenmek – İş yükümüzün çok artmasının bir sebebi de, insanlar bizden bir şey yapmamızı istediğinde otomatik olarak “evet” deme eğilimimizdir. HAYIR demeyi öğrenmek zaman yönetiminin altın kurallarından biridir. Hiçbir şey, evet dememizin bizim için gerçekçi olup olmadığını kısa bir süre düşünmemiz ve değerlendirmemiz kadar önemli değildir.
- Bu iş için ben doğru kişi miyim? Çoğunlukla, bir işi kabul etmeden önce, bu iş için yeterli beceri, bilgi ve güvene sahip olup olmadığımızı değerlendirmesini yapmayız. Genellikle suçlu hisseder ve “evet” deriz. Görevin sorumluluklarınızla ya da görev tanımınız ile uyumlu olup olmadığının değerlendirmesini yapmak yararlı olur.

Eğer bu alıştırmayı günlük bir alıştırmaya haline getirilirse, mantıklı zaman kullanımına yardımcı olur. Zaman kavramının kültürden kültüre değişiklik gösterdiğini unutmayın. Bazı kültürlerde geç kalmak affedilemez, bazılarında ise göz yumulabilir ya da beklenir. Bu nedenle zaman algılamamız her yerde aynı olmaz. Zaman bir yandan da kalite kavramı, güç ve beklentilerle bağlantılıdır.

Nerede yaşarsanız yaşayın, kendinizin ve başkalarının zamanını nasıl kullandığının farkına varmanız önemlidir. Çalışma zamanınızı iyi kullanırsanız ancak o zaman dinlenecek zamanınız olur!

İrlanda'dan bir şiir

*Çalışmaya zaman ayırın,
çünkü o başarının bedelidir.*

*Düşünmeye zaman ayırın,
çünkü o gücün kaynağıdır.*

*Oynamaya zaman ayırın,
çünkü o gençliğin sırrıdır.*

*Okumaya zaman ayırın,
çünkü o bilgeliğin tohumudur.*

*Dostane olmaya zaman ayırın,
mutluluk getirir.*

*Hayal kurmaya zaman ayırın,
çünkü o sizi yıldızlara taşır.*

*Aşka zaman ayırın,
çünkü o hayatın neşesidir.*

*Mutlu olmaya zaman ayırın,
çünkü o ruhun müziğidir.*

Eğitim için öneriler

- Bir görevi tamamlamak için gerekli olanları beyin fırtınası ile listeleyin
- Listeyi bir zaman akışı ile birlikte öncelik sırasına koyun
- Görevi kimin tamamlayacağına karar verin
- İş yükünüzü dikkate alarak görevin her adımının ne kadar sürede tamamlanacağına dair öngöründe bulunun.
- İhtiyaç duyabileceğiniz ek kaynakları tanımlayın.
- Her görev için bir son tarih koyun.
- Günlüğünüzde görevleri bir günlük görev akışına dönüştüren bir liste yapın.





Şekil ÖY-5: Zaman hırsızlarınızı belirlemek için bir metot

Aşağıdaki sorular işteki zamanınızı kontrol etmenize ve zaman hırsızlarınızı belirleyebilmenize yardımcı olacaktır	Gerçek			
	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren
Bir toplantıda olduğumda ya da önemli bir belge hazırlarken telefon beni rahatsız ediyor				
Telefon görüşmeleri hemen hemen her zaman gereksiz yere uzun oluyor				
Asistanlarım ve iş arkadaşlarım kendi problemlerinden bahsetmek ya da sadece sohbet için işlerimi yarıda kesiyor.				
Ziyaretçi ve satıcılar habersiz ortaya çıkarak yaptığım işleri engelliyor				
İş yemekleri ve kokteyller beni ağırlaştırıyor ve uykumu getiriyor				
Toplantılar çok sık yapılıyor ve çok uzun sürüyor				
Toplantı gündemi ya hiç yok ya da kötü hazırlanmış oluyor				
Bilgisayarlar çok sık arıza yapıyor				
Sekreterlerin iş yükü çok fazla				
Asistanım beni haftasonları ya da ailemle tatillerimde arıyor				
Halletmem gereken konular masamın üstünde dağ gibi yığılmış duruyor				
Baskı altında olmadığım zamanlar dışında iş yetiştirme tarihlerine uymak zor				
Masamda çok fazla kağıt var, posta ve diğer okunacaklar çok zamanımı alıyor				
Çok fazla konsantrasyon isteyen önemli görevleri sonuçlandırmayı son ana bırakıyorum				
Hedef ve önceliklerimi net olarak belirleyemiyorum. Karışık ve değişebilirler				
İkincil konularla çok sık ilgileniyorum				
Günlük iş planı yapmıyorum				
Sorumluluklarımın hiçbir bölümünü delege etmiyorum				
İşleri çok iyi yapma eğilimim var. Ayrıntılılarla çok uğraşıyorum				
Genellikle başkalarının halledemediği sorunlarla uğraşmak zorunda kalıyorum				
Her sütundaki işaretli gözlerin toplamı	=	=	=	=
Sütuna ait katsayı	0	1	2	3
Her sütundaki toplamın o sütuna ait katsayı ile çarpımı	=	=	=	=
Genel toplam	=			

0-30 puan arası:

Zaman hırsızları tarafından her gün soyulmaya izin veriyorsunuz. Zamanınızı planlamadığınız için zaman sermayenizden çalışıyorlar.

31-40 puan arası:

Kendinizi zaman hırsızlarından korumak için bir güvenlik sistemi oluşturmaya çalışıyorsunuz. Ancak bu sistem, sizi başarıya ulaştıracak kadar yeterli ya da düzenli çalışmıyor.

41-50 puan arası:

Zamanınızı iyi yönetiyorsunuz, ancak yine de zaman hırsızlarınızın size saldırı düzenleyebileceği ve zaman sermayenizden çalabileceği bazı problem ve zayıf noktalar saptamışsınız.

51-59 puan arası:

Zaman sermayeniz hırsızlar eline düşecek gibi değil. Tebrikler, zaman kullanımı hakkında bilgi sahibi olmak isteyen herkes için siz bir model teşkil ediyorsunuz.

Yukarıdaki diyagramın basımı için "talep bekleniyor." Telif sahibi saptanamadı. Bizi telif hakkı sahibine ulaştıracak her türlü bilgiyi takdirle karşılıyoruz.



2.3.4 Stres yönetimi

Stres, bir insandan istenen ile bu isteği karşılayabilecek kaynaklar arasında bir dengesizlik olan durumlarda oluşur. Talep gerçek olabilir (ör. kişinin kontrolü dışındaki şeyler). Aynı şekilde kaynaklar da gerçek (verili durumlar) ya da algılamaya bağlı (ne düşündüğünüz, hissettiğiniz, hayal ettiğiniz vb.) olabilir.

Kaynaklar arasında:

- Fiziksel kabiliyet: sağlık ve güç.
- Düşünsel kabiliyet: karmaşık düşünme ve problem çözme kapasitesi.
- Duygusal kabiliyet: duyguları belirlemek ve yapıcı bir şekilde ihtiyaçları karşılamak.

İyi stresin bir kişi üzerinde olumlu bir etkisi olabilir. Bu tip stres beyin ve beden bir meydan okuma ile karşı karşıya olduğunu hissettiğinde ortaya çıkar ve duruma tepki vermek üzere gelişir. Bu, bir kişi şöyle hissettiğinde ortaya çıkar:

1. Soruna meydan okuyup çözüm bulabileceğini hissettiğinde (“Şu fırsatlara bak!”);
2. Meydan okuduğu sorunu çözecek (iç ve dış) kaynaklar olduğunda (“Yapabilirim!”);
3. Olup bitenler üzerinde bir tür kontrolü olduğunda (“Seçeneklerim var!”);
4. Meydan okuması gereken sorunlar arasında yeterince dinlenme süresi olduğunda.

Stresin ciddiliği, strese yol açan olay ya da durumun büyüklüğü ya da seviyesinin yol açtığı hissin yoğunluğuna bağlıdır. Yaşanan stresin derecesini belirleyen bazı unsurlar vardır, bunlar bir insanın hem fiziksel hem de psikolojik mutluluğunu etkiler.

Bu unsurlar:

- Stres kaynağının karakteri
- Stres kaynağını algılamamız

Her olayın, üzerimizde stres yaratıp yaratamayacağını belirleyen belli bazı özellikleri vardır. Stres kaynağının karakteristikleri ve ortaya çıkan stresin ciddiyeti şunları içerir:

- Önem – Olayın kişi için ne kadar kritik ve önemli olduğu (ölüm, bir sınavdan kalma, bir kız/erkek arkadaştan ayrılma), ve uğraşılması gereken ne kadar değişiklik getirdiği. Önem ve değişiklik ne kadar büyükse stres kaynağının etkisi de o kadar büyük olur.
- Zamanın uzunluğu – Stres kaynağının varlığı uzun bir süre devam ederse, daha yüksek seviyede bir strese sebep olur. Örneğin, yorgunluk: uzun bir süre devam eden yetersiz uyku, bir gecelik kötü uykudan çok daha fazla strese sebep olur.
- Toplam etki – Bu, stres kaynaklarının, onları azaltmak ya da üst üste yığılmalarını önlemek üzere hiçbir uygun mekanizma olmaksızın bir süre birbirlerinin üstüne gelerek birikmeleri sonucu oluşur.
- Çokluk – Birçok stres kaynağının aynı anda oluşması daha yüksek strese sebep olur. Örneğin, ebeveynlerle bir tartışma, yaklaşan final sınavları ve sevilen bir kişinin kaybı aynı zamanda denk geldiğinde, bunların ayrı zamanlarda tek tek gerçekleşmesinde olacağından çok daha fazla strese sebep olur.
- Bir şeyin son tarihinin yaklaşması – Eğer bir şey için birkaç hafta ya da ay önce söz verilmişse, son tarih yaklaştıkça stres seviyesi artar. Örneğin, size bir proje için iki ay süre verilmişse, işin başında çalışmak için çok zaman var gibi görünür. Son tarih yaklaştıkça ve proje henüz tamam değilse, proje için bir şeyler yapmadığınız sürece stres seviyeniz artış gösterir.

Her insan potansiyel bir stres kaynağını farklı karşılar. Bir stres kaynağını nasıl karşıladığınız ve taşıyabileceğiniz stres miktarı, öz-kavramınıza, vücudunuzun stres toleransına, yaşınıza ve dışsal kaynaklarınıza bağlıdır.

Bu bölüm bunları ayrıntılı olarak incelemektedir.

Öz-kavramı

Bu “İnsanlararası İhtiyaçlar Teorisi”ne dayanır. Bu teori, her insanın şu duygusal ihtiyaçlara sahip olduğunu belirtir:

- Kendimize has kimliğimizi keşif ihtiyacı ve kimlikten dolayı beğenilme (değerli ve önemli hissetme) ihtiyacı.



- Yaptıklarımız ve bize yapılanlar konusunda kontrol ya da etkileme gücüne sahip olma ihtiyacı
- Başkaları ile ilişki kurma, beğenildiğini ve sevilebilir olduğunu hissetme ihtiyacı.

Ancak başkaları tarafından karşılanabilir olan bu duygulara sahip olduğumuzdan, hayatımızdaki önemli insanlar kim olduğumuz ve kendimiz hakkında ne hissettiğimiz üzerinde etkili olurlar. Bu ihtiyaçlar sağlıklı bir şekilde karşılandığında, değer verildiğimizi, yetkin, yararlı olduğumuzu, takdir edildiğimizi, sevildiğimizi ve desteklendiğimizi hissederiz. Sonuç olumlu bir öz-kavramı ve öz-saygıdır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında, değersiz, yararsız ve sevmeye değmeyen olarak hissederiz. Sonuç olumsuz bir öz-kavramı ve öz-saygı eksikliğidir.

Öz-kavramınız, bir filtre görevi görür ve içinde nasıl hissediyorsanız dış dünyayı da aynen o şekilde görmeye yol açar. Zayıf bir öz-kavramı (ör. kendi değerimize karşı hislerimizin zayıflığı), karşınıza çıkan sorunları halletmekte yetersiz olduğunuz hissine yol açar. Çözmeniz gereken bir sorunla karşılaştığınızda, bu durumu doğru bir şekilde halledip halledemeyeceğiniz hatta belki de hiç halledemeyeceğiniz kuşkusu taşıyacağınız için endişe duyar ve korkarsınız!

Sevildiğinizi hisseder ve kendiniz, güçlü duygularınız ve değeriniz hakkında pozitif olur ve yeteneğinize inanırsanız, stres kaynakları ile baş etmek için ekstra gücünüz olur! Olumlu öz-kavramı size, taleplere karşılık verebilmek için gerekli iç kaynaklar sağlar. Sizin strese tepki verebilmenizi sağlar.

Vücut Stres Toleransı

Bu vücudunuzun, çökmeden ne kadar stres kaldıracabileceğine karşılık gelir. Bu fiziksel kaynaklarınızla ilgilidir: vücudunuzun ne kadar sağlıklı olduğu. Bu vücudunuzun zinde oluşu, ne kadar uyuduğunuz ve ne kadar iyi beslendiğiniz ile belirlenir.

Yaş

İnsanın içinden geçtiği her gelişim aşamasının kendine has stres kaynakları vardır. Bebeklerin temel gelişim görevi bir ben duygusu oluşturmak ve ailesinin yukarıda bahsedilen duygusal ihtiyaçlarını karşılamasıdır.

Ergenlik öncesi ve ergenlik döneminde odak aileden sosyal hayata ve okula kayar. Birçok genç “cool” görünmek ve başarılı olmak baskısı sonucu stres altına girer.

Sosyal olarak, arkadaşlar ve popülerlik, eğer kişinin istediği kadar geniş bir arkadaş çevresi yoksa büyük bir stres haline gelebilir. Genç popüler ve “cool” görünmek (ve hissetmek) için bazı davranışları alıp benimseyebilir.

Yetişkinlik dönemi stres kaynakları nitelik olarak değişiktir ancak yine de sayıca çok fazladır. Tek bir kişi, mali yönetim, yaşam güvenliği, iş ve sosyalleşme zamanı ile uğraşmak zorundadır.

Bir aile söz konusu olunca bu unsurlar artar, çünkü kişi hem kendisi hem de eşi ve çocukları için endişelenmeye başlar. Yetişkinlerin yerine getirmeleri gereken birçok sorumluluk vardır ve tüm bu baskı, yorgunluk ve çatışmalar yüksek düzeyde stres yaratır.

Emekliler kendilerine stres kaynağı olabilecek beş durumla karşı karşıya olabilir: sağlığın, statünün, işin, bağımsızlığın ve arkadaşların kaybı, tüm bunların yanısıra başkalarına olan bağımlılığın artması (maddi, fiziksel, duygusal).

İnsanın hayatının değişik dönemlerinde, o kişinin durumu, ihtiyaçları ve hayattan beklentilerine bağlı olarak, bazı stres kaynakları diğerlerinden daha etkili olur.

Dış Kaynaklar

Stresli bir durumla uğraşmanız gerektiğinde, eğer yanınızda bu sıkıntıyı paylaşacak bir ya da daha fazla insan bulunursa bu hissettiğiniz stresi oldukça azaltır. Tek başına olduğunuzu hissetmek ve bir durum ile tek başınıza mücadele etmek çok daha zordur.

Şu ana kadar stres kaynaklarından bahsettik, ancak olumlu işaretlerden de bahsetmemiz gerekir – olumlu işaretler, stres yaratan şeylerin tam tersidir.

Olumlu işaretler bir memnuniyet ve mutluluk durumu yaratan ve içimizdeki hayat gücünü arttıran deneyimlerdir. Böylesi olayların hatıraları beynimizde yer etmiştir. Her kişi ya da toplum “kendi iyi hatıralarını” hatırlamalı, böylece toplumsal hayata faydalı olmalıdır.



Şekil ÖY-6: *Stresle baş etmeniz için bir kontrol listesi*

- Bu sayfayı basıp daha sonra bir referans olarak kullanabilir ya da daha sonra duygularınızın yoğun olduğu durumlarda kullanmak üzere kaydedebilirsiniz. Okullar ve üniversiteler için hazırlanmıştır, ancak Avrupa Gençlik Örgütleri için de yararları açıktır.
- Zamanınızı planlayın ve yönetin böylelikle böylelikle iş ve “oyun” zamanı dengelensin.
- Zamanı nasıl kullandığınıza bakın: Düşünme ve yaratma açısından değerli zamanlarınızı televizyon seyrederek ya da gazete okuyarak harcamayın, bu eylemleri beyninizin daha az enerjik olduğu zamanlarda yapın.
- Ödevleri, projeleri ve çalışmalarını sürünce-medede bırakmayın, ertelemeyin.
- Eğer sürekli erteleme eğiliminiz varsa bir “çalışma-ahbabı” bulun ve saatte bir bir-birinizi kontrol edin.
- Hedefleri ufak lokmalara ve zaman sınırlarına bölün ki ilerleme görün ve devam edebilsin.
- Olabildiğince çok su için (beyin işlevleri için iyidir).
- Bir mola verin, birisiyle birlikte gülün (birisine değil).
- Daha fazla açıklamaya ihtiyaç duyduğunuzda her zaman soru sorun.
- Her zaman her istediğinizi yapmayacağınızı anlayın (bazen parti yapmanın yerini çalışmanın alması gerekiyor).
- Dışarıda aktif zaman geçirin, mümkün olduğunca çok temiz hava alın (oksijen beyin işlevlerini etkiler).
- Yapmanız gereken her şeyi işe başlamadan önce yazın, bu sizin tüm olayı ve yapmanız gerekenleri net olarak görmeyi sağlar!
- Damarlarınızdaki kanın ve dolayısıyla oksijenin dolaşımı için egzersiz yapın, bu yararlı maddelerin beyine ulaşmasını sağlar. Egzersiz, stres ile birlikte salgılanan adrenalin ve şeker gibi maddelerin fazlasını yakar.
- Sağlıklı beslenin, bu daha “akıllı” bir beyin geliştirmeyi sağlar!
- Stresi sisteminizden atmak için güvendiğiniz insanlarla konuşun.



2.3.5 İletişim yönetimi

Yaptığımız herşey bizim hakkımızda bir şeyler anlatır–sözcükler, eylemler, hareketler, bakış vb. Sadece sözcüklerin sembolik ya da geleneksel anlamları yoktur, kültür ya da bağlam yaptığımız herşeye anlam yükler. Bazen aynı semboller kullanmayız ya da sembollerin aktarımının doğru algılanacağı gibi yanlış bir düşünceye kapılırız.

İletişimde, duyguların, algılamaların, geçmiş deneyimlerin, tarihin ve beklentilerin, sözlerden da-

ha büyük rolü vardır, çünkü bunlar iletişim mecralarına bir ses, bir etkileşim katarlar; mesajın kendisini bozar ya da güçlendirirler.

İletişimde her zaman gönderenler ve alanlar vardır. Alıcının rolü, gönderenin mesajını yorumlamak ve geriye bir teyit yollamaktır. Bu nedenle gönderen ve alanın aynı kodu kullanmaları önemlidir, bu kod yalnızca sözcüklerden oluşmaz, aynı zamanda jestler ve semboller içerir. Dikkat sadece sözcüklere değil aynı zamanda etrafımızdaki tüm iletişim sistemine yönlendirilmelidir.

Şekil ÖY-7

Johari penceresi	Kişinin bildiği	Kişinin bilmediği
Diğerlerince bilinen	Açık Söyle (açıklama) ↓	Sor (geri besleme) → Kör
	Saklı	Bilinmeyen

Yukarıdaki diyagramın basımı için “talep beklenmektedir.” Telif sahibi saptanamamıştır. Telif hakkı sahibi konusunda her türlü bilgi takdirle karşılanacaktır.



Etkili olabilmek için, iletişimde aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır:

- İçerik – ne iletmek istediğiniz
- Mecra – bu durumda iletişim sağlamak için en iyi yöntem (sözlü, yazılı, şekiller, simülasyon, alıştırtma).
- Önem – her katılımcı ve grup için ne anlam taşıdığı
- Yönlendirme – mesaj cevap bekliyor mu yoksa sadece bilgilendirme mi?
- Etki – aldığınız tepkilerle gözden geçirin ve iletişimi tekrar düzenleyin.

Bu sizin çizgisel bir iletişim sisteminden dairesel bir iletişim sistemine geçmenizi sağlar. Şimdi bağlamı gözden geçirin – fiziksel ve sosyal çevre, katılımcıların yorumları, kendilerinin ve diğerlerinin kimlikleri (roller ve işlevler), önceki olaylar ve beklentiler.

Bağlam, ortak kurallar doğrultusunda önceden belirlenen davranışlar getirdiği için, iletişimi daha iyi anlamınızı sağlar. 1. bölümde sözü edilen buzdığı modeli bunu daha iyi açıklar.

Çok kültürlü bir çevrede, verilen mesajı tekrar tekrar kontrol etmek gerekir. Yabancı bir dilde konuşurken, sözcükleri kendi anadilimize adapte etmeye çalışır ve genellikle onları farklı anlamlarda kullanırız. Soru sormak, anladığımızdan ve mesajınızın doğru anlaşıldığından emin olmak için iyi bir araçtır. Geri besleme sadece daha iyi anlamak için bir araç değil, bir sanattır.

Yaratıcıları Joseph Luft ve Harry Ingham'ın adlarıyla anılan Johari penceresi, insan etkileşimini sürecini tanımlamakta kullanılacak en yararlı modellerdendir. Model, kişisel bilinci dört tipe ayırır ve dört “pencere” açar ve onları, açık, saklı, kör ve bilinmez olarak tanımlar. Bu pencereler etrafındaki çerçeveler—ki bunlar bizim için bilinen ve bilinmez olan ve başkaları için bilinen ve bilinmez olan unsurları gruplar—pencere etrafındaki gölgeler gibidir, etkileşim sürecinde hareket edebilir.

Kendini bir dereceye kadar açmak ilişkileri iyi yönde etkiler, kendine saygıyı artırır ve sağlam bir öz-imesi ortaya çıkarır. Bir çerçevedekini değiştirdiğinizde diğerlerindeki de değiştirmiş

olursunuz. İnsanlardan bir geri besleme peşinde olursanız, kendi hakkınızda bilmediğiniz ancak başkalarının farkında olduğu şeyler öğrenirsiniz. Böylelikle bu şeyler Kör Bölüm'den Açık Bölüm'e doğru kayar. Eğer diğerlerine kendiniz hakkında yeni şeyler bildirir, o yönde bir geri besleme yaparsanız, bunlar Saklı Bölüm'den Açık Bölüm'e doğru kayar. Bu kendinizi açmanızı ve başkalarına güven duyma isteğinizi ortaya koyar. Bu süreçte, şimdiye kadar kendimize sakladığımız şeyleri başkalarına açıkladığımız için, risk almayı içerir.

Toplumumuzda kendimizi açma süreçlerini etkileyen çeşitli kısıtlamalar vardır: yüksek statüye sahip kişiler daha düşük statüye sahip olanlardan daha az açılır, kadınlar kadınlara, erkeklere olduğundan çok daha fazla açılır.

Kendini açma çoğunlukla olumlu akıl sağlığının bir göstergesi olarak görülür. Başkalarına olan güveni ve kendini kabullenmeyi gösterir, savunmacı davranma ihtiyacını ve utanma potansiyelini azaltır. Özgüveni gösterir ve karşılığında da benzer tavırlar getirir. Kendiniz hakkında bir şeyler açıkladığımızda, diğerlerini de kendilerini açmak için yüreklendirmiş olursunuz. Aynı zamanda kim olduğunuzu da öğrenmeye başlıyorsunuz—kendiniz hakkında sizi telaşlandıran ya da utanıncı bulduğunuz ancak başkalarında kabul gören birçok şey keşfedersiniz, tabii eğer kendinizi açmaya istekli olmazsanız bunları hiçbir zaman öğrenemeyebilirsiniz.

Açık Bölüm'ün genişletilmesi kendini açma olarak adlandırılır. Bu, etkileşimde olduğumuz başkaları ile aramızda bir alışveriş sürecidir. Kendimiz hakkında bir şeyler açıkladığımızda (Saklı Bölüm'den Açık Bölüm'e bilgi kaydırma), eğer diğer taraf ilgileniyorsa kendisi için aynı şeyi yapacak Saklı Bölüm'ündeki bilgileri açıklayacaktır.

2.3.6 Değişim yönetimi

Farklı değişim türleri, farklı değişim yönetimleri ortaya çıkarır. Değişim belirsizlik demektir.

Değişim yönetimi, varolan durumdan bir gelecek “vizyonu”na doğru gitmektir ve “acı” verebilecek bir dönüşüm derecesi içerebilir. Bu bölümde biz kişisel değişimden bahsedeceğiz.



Eğitim için öneriler

Önemli- bu alıştırmaya birbirlerini iyi tanıyan ve sağlam bir güven ve duyarlılık ilişkisi sağlanmış bir grup içinde yapılmalıdır.

- Grup içindeki herkese, kendilerini geliştirmek için hayatlarında yapmak istedikleri küçük bir değişikliği bir kağıda yazmalarını söyleyin.
- Daha sonra bu kağıtları değiştirmelerini isteyin.
- Herkes kendisine gelmiş olan kağıdı okusun.
- Okunan değişikliği onaylayanlar alkışlasın.
- Bazı değişim istekleri büyük oranda onay bulurken bazılarının o kadar onaylanmadığını göreceksiniz.

Çeşitli değişim tipleri vardır.

- Değişim aşamalar halinde adım adım gerçekleşebilir. Bilginin elle kaydedilmesi (yazı) aşamasından şimdiki gelişmiş dizüstü bilgisayarlar aşamasına kadarki değişim gibi. Her aşama yeni beceriler edinilmesini ve harcamalar yapılmasını gerektirir.
- Değişimin doğası çok büyük ölçekli olabilir. Örneğin tamamen bir durum değişikliği gerektiren ve varoluşum üzerinde bir şok yaratan bir metamorfoz düşünün (kimi zaman değişimle baş edebilmek için bir bekleme süresi gerekir).

Değişim her türlü korku ve belirsizliği ortaya çıkarır. Dolayısıyla da ancak mecbur olduğumuz durumlarda değişime istekli oluruz. İnsanlar değişim için bir neden görmezler, bu nedenin geçerliliğine inanmaz ya da gerekli olduğunu kabul etmezlerse, bir örgütün değişebilmesi çok zordur.

Eğer değişimin belirsizliği ile karşı karşıyaysak katalizörlerin önemi büyüktür. Genellikle en zor durumlar en güçlü katalizörleri doğurur. İnsanlar değişime çeşitli nedenlerle ve değişen derecelerde direnç gösterirler. Bu direnç genellikle neyi kayb ettikleri hissi ve karşı karşıya oldukları durumun belirsizliği ile orantılıdır. Buna karşılık anladıkları ve kendilerine yararı dokunacağını

düşündükleri şeyleri yapmaya direnmezler. Kendilerine dayatılan, anlamadıkları ya da kendi kontrolleri ve etki alanları dışında olan şeylere karşı direnirler.

Kendinize soracağınız temel sorular:

Kişisel değişim için temel iç ve dış katalizörler nelerdir?

Kişisel değişim için ana engeller nelerdir?

Başarı için gerekli özellikler değişecektir ve bireyler de, aynı örgütler gibi buna uyum göstermelidir. Bazı özellikler değişime açık örgütlenmeleri tanımlar. Dışsal etkileri anlayıp onlara karşı belli bir tavır geliştiren ve değişime açık olan örgütler bazı ortak özellikler gösterir:

- Bilgiye ulaşma – Eğer değişimin etkili olması ve insanların örgüt amaçlarının yürütülmesine ilgili olmaları bekleniyorsa, bilgiye ulaşım kanalları açık olmalıdır.
- Belirsizlikle baş etmek – Her kuruluş belirsizlikler sırasında işleri yürütmeyi öğrenmelidir. İnsanlar, bütün soruların cevaplarını öğrenemeyecekleri gerçeğini kabullenmeli, sorgulamayı sürdürmeyi öğrenmeli, yeni olanaklar çıktığında ya da tehditler gerçek olduğunda değişime hazır olmayı öğrenmelidirler.
- Yenilikçi olmak – Başarılı örgütler herkesin içindeki yenilikçi potansiyeli ortaya çıkaran ve kullananlardır.
- Risk almak – Risk alma özgürlüğü örgüt kültürünün bir parçası olmalıdır. “Yanlışlar karşısında tutum” tüm örgüt kapsamında araştırılmalıdır.
- Takım ruhu – Bireysellikten çok kurumsallık teşvik edilmelidir.
- Esnek ancak sağlam sistemler – Değişimi etkin bir şekilde yöneten örgütler prosedürlerini, politikalarını ve sistemlerini basit tutarlar.
- Çatışmayla baş etme kabiliyeti – Tartışma ve fikir ayrılıklarını göz ardı etmeyen ve bunları yaratıcı bir sürece dönüştürebilen örgütler başarılıdır.

Bu özellikler bir dereceye kadar bireylere de uygulanabilir. Değişimi kabullenme ve uygulamaya yönelik kişisel becerimiz aşağıdaki aşamalardan birine denk düşebilir:

- Şok ve inanmama – Beklenmeyen bir şey olduğunda yaşadığımız şaşkınlık duygusu ya da “dengede değilken” yakalanma. “Hayır, bu doğru olamaz; emin misin?”



- Suçluluk duygusu/kızgınlık/yansıtma – Kızgınlık hissetmek (“neden bize söylemediler?”). Suçluluk duygusu (“anketi doldurmadım”). Suçluluk duygusu ve kızgınlık ile uzun süre baş edemeyeceğimiz için bunu başkalarına yansıtmaya başlarız. “Onlar” düşman haline gelirler; değişimden ve sonucunda çıkan sorunlardan sorumlu tutulmalıdırlar.
- Mantıksallaştırma – Duygularımızdan uzaklaşarak aklımızı kullanmaya başlarız. Problemleri anlamaya ya da onları mantıksal hale getirmeye başlarız ve onlarla baş etmek için yollar geliştiririz.
- Bütünselleştirme – Değişimin anlamını davranışlarımızla bütünselleştirme girişimleri. Değişimi uygulamak için harekete geçme.
- Kabullenme.

Değişimin uygulanmasında 4 aşama daha vardır:

- Farkındalık – Değişimin gerçekleşmekte olduğu bilgisi.
- Anlama – Faydalar ve sakıncalar konusunda açıklık içerir; sürece katılımı gerektirir; açık bir iletişimi olmadır; eğitim fırsatları yaratılmış olmalıdır.
- İnanç – İnsanlar değişime değer vermeye başladıklarında ve herşeyin daha iyi olacağına inandıklarında oluşur.
- Eylem – Uygulama planlarının gelişimine katılım; rollerin ve sorumlulukların net bir biçimde tanımlanması.

Kültür ve insanlar ayrılmaz bir şekilde bağlıdırlar. Bir değişim programı, bir örgütün ve içinde çalışan insanların çalışma tarzlarını etkileyecektir. İnsanlar, kişisel gündemlerine, durumlarına ve süreci anlayışlarına bağlı olarak değişime farklı tepkiler verirler. Olumsuz tepki vermek her zaman olumlu tepki vermektense daha kolaydır. Değişime karşı olumsuz tepki verenlerle ilgilenilmelidir ancak değişim tarafında olanlar da etkilenecektir ve onların da uygun bir şekilde ele alınması gerekir.

Unutmayın ki değişime direnecek olan örgütler değil, insanlardır!

Bir örgütteki herkes –en üst düzey yöneticilerden çalışanlara kadar herkes– bir değişime kendini adarsa başarıya ulaşılır. Bu seçenek değildir, bu inanç olmazsa hiçbir proje başarılı olamaz. Başarı

rılı bir değişim yönetimi insanları yanınıza almakla olur.

Değişim uygulama bittiğinde tamamlanmış olmaz. Değişimin üç büyük aşama boyunca özel bir dikkatle ele alınması gerekir: Çözülme (değişimin gerekliliğini kabul etmek), harekete geçme (planlama ve değişimin uygulanması) ve tekrar donma (değişimin kutlanması ve yerleştirilmesi). Bu dizi birçok kere tekrar edilebilir. Büyük değişimleri küçük parçalara ayırmak önemlidir. Bunu yönetmesi daha kolaydır ve her aşama tamamlandığında tatmin ve yapılan işe güven getirir. Aynı zamanda değişimin işlediğini de gösterir! Ancak sürecin çok sık tekrar edilmesi durumunda bir dengesizlik duygusu yayabileceğini de unutmayın.

Pasini ve Donato, kendi değişimini başarılı bir şekilde yönetebilmek için bazı önerilerde bulunur.

1. Değiştirmek istediğiniz alanın bulunması

Hayatımızın değişik alanlarında farklı tür davranışlar sergilediğimizi anlamamız önemlidir. Değiştirmek istediğiniz alanı belirleyin ve çevrenin size değişiklikler için ne kadar özgürlük tanıdığını kontrol edin.

2. Hayal kurmayı öğrenmek

Değişim, yeni, bilinmeyen ve keşfedilmesi gereken bir şeyin hayalini kurmak anlamına gelir. Daha iyi bir şeyin hayalini kurmak, gerçekten hoşlanacağınız bir şeyi düşünmek. Ancak bundan sonra, bunu başarmak için gerekli stratejileri belirleyebilirsiniz.

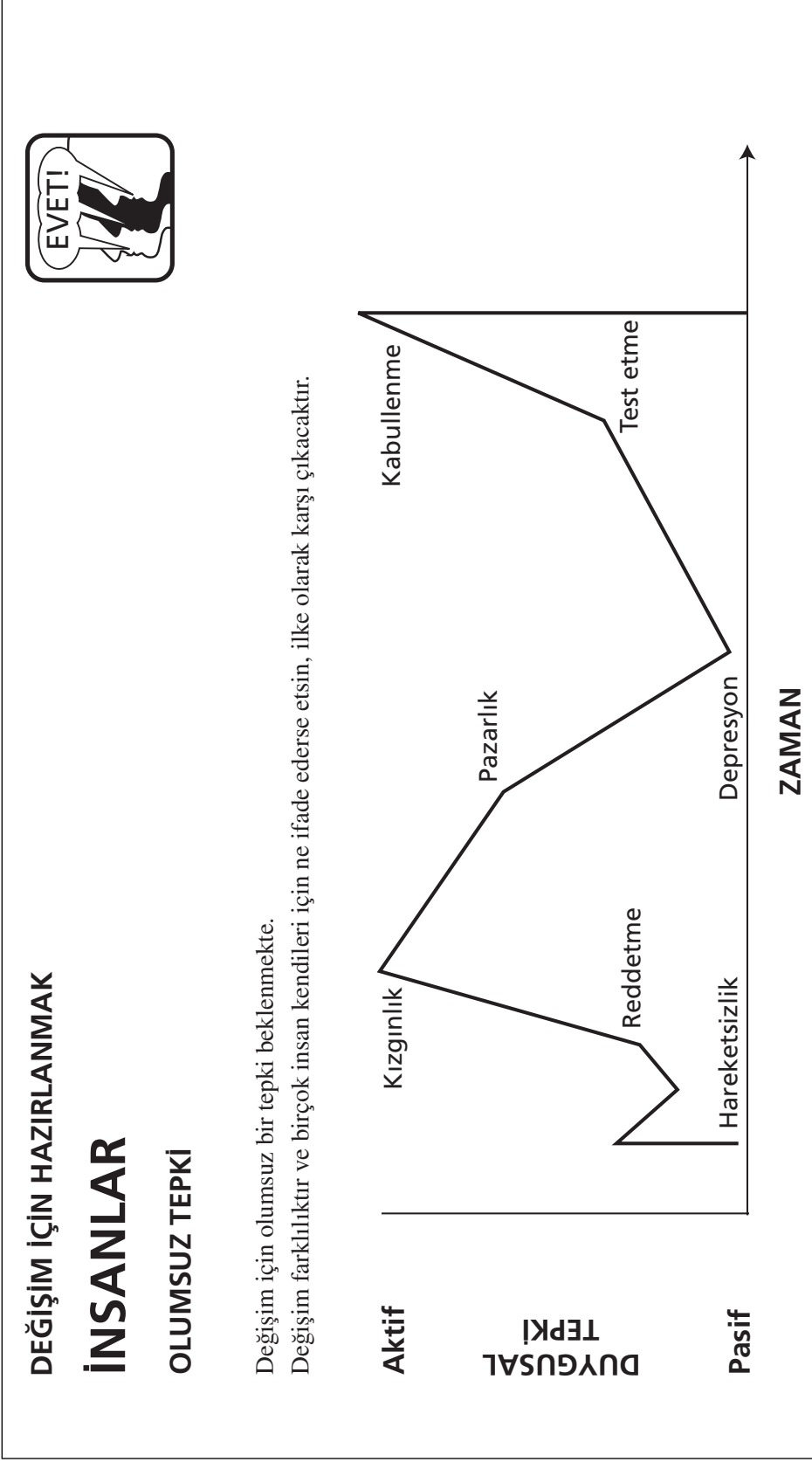
3. Değişimi başkalarının başlatmasını beklemeyin

Tatmin olmadığımız durumlar için başkalarında hata aramak her zaman için kolaydır. Karamsar olmadan, kendi içinizde değişimi destekleyecek kaynakları bulabilmelisiniz.

4. Dinamik ilişkiler yaratmak

İlişkilerimiz genellikle süreklidir. Hepimiz değişiriz ve bunun nedeni de bazen dostlarımız ve iş arkadaşlarımız yerine yabancılarla iş yapmayı tercih etmemizdir. Başkaları ile birlikte bir değişim yaratmak dinamik ilişkileri hem gerekli kılar hem de yaratır.

Şekil ÖY-8



Kaynak: Jones, Neil R. (1995) *The Managing Change Pocketbook*, s. 56. Management Pocketbooks Ltd.



Şekil ÖY-9

DEĞİŞİM İÇİN HAZIRLANMA

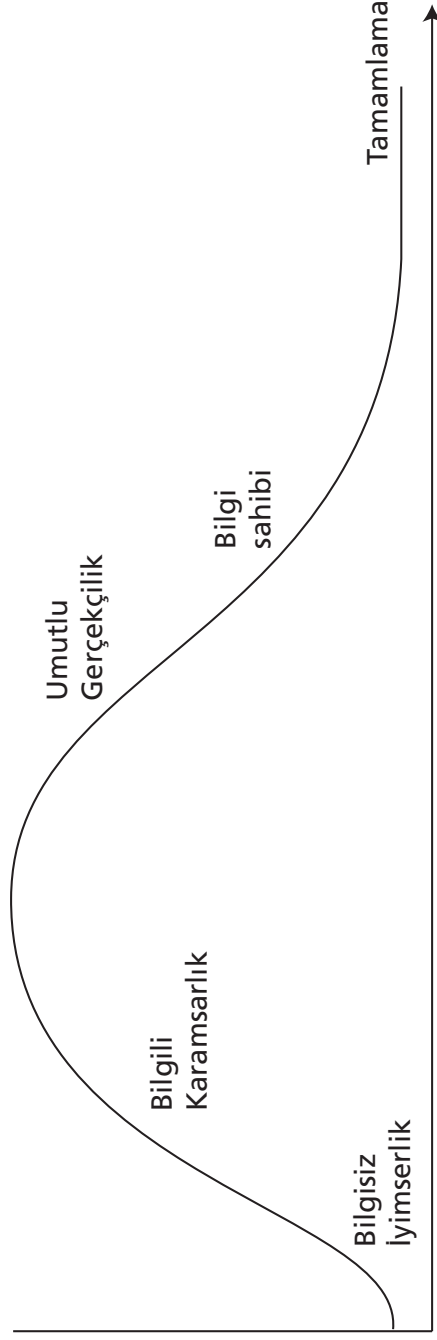
İNSANLAR

OLUMLU TEPKİ

Değişimden yana olanlar bile – yeni bir işe başlayanlar, yeni evlenecekler, taşınanlar ve yeni projeler üstlenenler – çeşitli aşamalardan geçerken karamsarlığa kapılmamaları için belli bir yönetime ihtiyaç duyacaklardır.

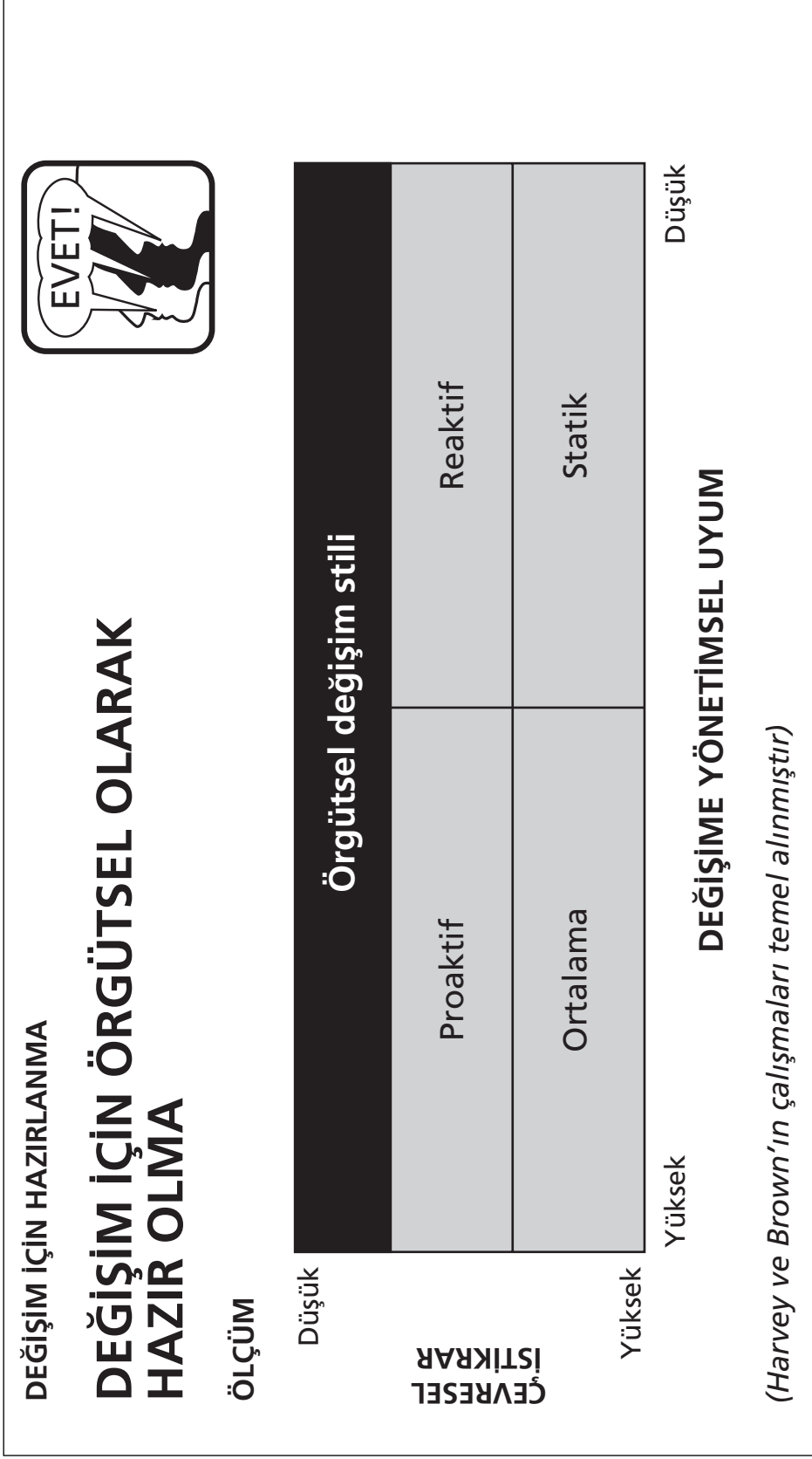


KARAMSARLIK



ZAMAN

Şekil OM-10



Kaynak: Jones, Neil R. (1995) *The Managing Change Pocketbook*, s. 61. Management Pocketbooks Ltd