



3. İnsan yönetimi

3.1 Giriş

İnsanlar kimlerdir?

Bir örgütün en değerli kaynağının insan olduğunu söylemek, artık biraz klişeleşmiş olsa da doğrudur. İnsanlarımızın, işlerinde tatmin olabilmeleri ve potansiyellerini kullanabilmeleri için (hem kendileri hem de örgütleri için) yönetilmeleri gerekir.

Avrupalı birçok gençlik örgütünün amacı insan gelişimidir, dolayısıyla içerideki insanlarla başlamanız akıllıca olur – ücretli ya da ücretsiz çalışanlar, gönüllüler, personel ya da yönetim kurulu üyesi. İster birey olarak ister bir grubun parçası olarak görelim, her birey kendi potansiyeline ulaşabilmek ve çabalarının örgüt için en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak için yönetilmeli ve yönlendirilmelidir.

Herkes işine belli yetenekler, beceriler, bilgiler ve deneyimler taşır. Bu eğitim kılavuzunun amaçları doğrultusunda tüm bunların toplamına “yetkinlik” diyoruz. Herkesin, değişik şekillerde ve durumlarda kullanılabilir, kendine özgü bir yetkinlik dizisi vardır. Örneğin, ücretsiz çalışan bir Yönetim Kurulu üyesi, yıllara yayılan mali yönetim deneyimlerini, gelişmiş bir bilanço okuma ve yorumlama becerisini ya da tabloları kendisi kadar deneyimi olmayanlara açıklama yeteneğini taşıyabilir. Bir yandan bu yetenek farklı bir sektörden geldiği için –itici gücün kâr olduğu ticaret dünyası– Yönetim Kurulu üyesi, kendi katkısını örgütün toplumsal hedefleriyle dengelemekte güçlük çeker. Bunun karşılığında, sokaktaki insanlarla çok iyi ilişkiler kurabilen ve insanlara yol göstermekte doğal bir kabiliyeti olan genç bir çalışan, harcamaların hesabını tutmakta o kadar iyi olmayabilir. İkisinin de kendilerine özgü bir dizi yetkinliği vardır ve bunlar örgüt için çok önemli katkılar oluşturur. İnsan yönetimi tüm bu yetkinliklerin, mümkün olduğunca uzun bir süre için kullanılabilir olmasını ve sürekli bir gelişim gösterebilmelerini sağlamaktır.

Eğitim kılavuzunun bu bölümü insan yönetimine odaklanmıştır. Bölümün önemli bir kısmı, takım çalışması ve liderlik kavramları üzerine kurulmuştur çünkü diğer yapılanmaların önemli bir kısmı bu iki kavram üzerine kurulur. “İnsanlar kimlerdir?” sorusunu cevaplandırdığımız bölümü takip eden bölümler “Onları nasıl idare ederiz?” sorusunun cevabının arayışı içinde olacaktır.

Tüm bölüm boyunca birtakım tartışma ve beyin fırtınası seansları için başlıklar önerilmektedir. Kimi durumlarda ise bazı olası cevaplar da kapsama alınmıştır.

3.2 Takımlar ve liderler

3.2.1 Takım çalışma ve liderlik

Avrupa’daki gençlik örgütlerinin hepsi değilse de büyük bir çoğunluğu takımlar halinde çalışan insanlardan oluşur. Ortak bir hedef için çalışan insanların yarattığı sinerji, aynı vizyonu paylaşmayan bireylerin yaratabileceğinden çok daha fazla gelişmiştir. Yine de, takımlarımız değişik coğrafyalardan gelen insanlardan ve ücretli ve ücretsiz, tam ve yarı zamanlı, genç ve yaşlı, ve tabii ki yetkin olan ve olmayan kişilerin karışımından oluşur. Bu çeşitlilik hem yararlar hem de engeller doğurur.

Eğitim için öneriler

Takım nedir?

Belirli ortak bir amaç için bir araya gelmiş bir grup?
Bireysel hedeflerden önce grubun hedeflerini koymaya hazır?

Bir takımı etkili yapan nedir?

İletişim ve geri bildirim becerileri?
Grup yönetimi yeteneği?
Liderlik desteği?
Geçerli yetkinliklerin dengesi?
Bir güven, açıklık ve paylaşım iklimi?
Tam ve istekli katılım?
Takım hedeflerine bağlılık?

Takım çalışmasının sakıncaları nelerdir?

Zaman kaybı?
Bireysel kimliğin kaybı?



Bu bölümün amacı oluşturduğunuz takımlardan en fazla yararı sağlamamıza yarayacak bazı araçlar ortaya koymaktır. Aşağıdaki soruları sormakla başlayabilir, daha sonra bunları alıştırmalara dönüştürebilirsiniz.

Eğitim için öneriler

- Belbin takım rolleri (Şekil ÖY 11) ile kendi takımınızkileri karşılaştırın



Meredith Belbin, takım üyelerinin üstlerine düşen bireysel roller konusunda önemli bir çalışma yürütmektedir. Bireysel grup üyeleri ve özellikle de liderler olarak bizler, en uygun olduğumuz rolleri en iyi anlarız. Belbin “bir takım içindeki yararlı insanları”, aşağıdaki tabloda tanımlandığı üzere sekiz tipe ayırır.

Bu rollerin her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır, bunlar takımdaki her bireyin içinde var olan özelliklerdir. Önemli olan bunu anlamamız, takdir etmemiz ve takımımızdaki boşlukların neler olduğunun farkında olmamızdır.

Bu roller esnek ve dinamiktir, ve çoğunlukla takım büyüdükçe ya da durum değiştikçe değişim gösterir. Bir açıdan liderliğin sadece bir rol olduğunu ve bir birey tarafından oynanabileceğini düşünmek işimizi kolaylaştırır. Aynı şey yönetim için de geçerlidir. Yönetim aslında, birçok küçük işleve ayrılabilir ve değişik zaman aralıklarında değişik insanlar arasında paylaşılabilir.

Liderlik ve yöneticilik çoğunlukla aynı şeyi anlatmak için kullanılır ancak gerçekte bunlar iki farklı roldür. Liderlerin genellikle iyi yönetici olmaları beklenir ve yöneticilerin de yönettikleri kişiler için bir lider haline gelmesi hedeflenir.

Bu ayrımı dile getirmenin bir yolu şudur: “Yöneticiler bir şeyleri doğru yaparlar, diğer taraftan liderler doğru şeyleri yaparlar.” Buna alternatif olarak bazen, liderlerin verimden, yöneticilerinse etkinlikten sorumlu olduğu söylenir.

Liderler için önemli olan unsurlar yön ve odak, yöneticiler için ise metot ve uygulamadır. Örneğin, lider stratejik bir planın gelişimi için inisiyati-


fi ele alan, yeni kavramları gündeme getiren ve örgütün performansı ve politikaları için tartışma ve eleştirileri teşvik eden bir kişi olmalıdır. Yönetici ise, önceden üzerinde anlaşılmiş politikalara bağlı kalındığını, gösterge ve ölçümlerin uygulamanın doğru ilerlediğini garanti altına almaya kendini adanmalıdır.

Yönetici daha çok uygulama ile ilgilenirken, lider tasarlama kısmına odaklanır. İki unsurun—liderlik ve yönetim—birbirinden kolaylıkla ayrılamayacağı açıktır. Gerçek şudur ki sorumluluk üstlenen bazı insanlar yöneticilikten çok liderlik yetkinliklerine sahip olur, kimi zaman da bunun tersi geçerlidir. Bu da örgütler için takım çalışması yaklaşımını destekleyen bir diğer nedendir.

Eğitim için öneriler

- Yöneticinin değişik işlevleri nelerdir ?

- Eşgüdüm
- Teşvik etme
- Motivasyon
- Örnek olma
- İşe alma
- Hedef belirleme
- İşin tamamlandığından emin olma
- Genel gidişatı düzgün takip etme



Örgütler belli bir neden ya da görevi gerçekleştirmek için bir araya gelirler. Liderliğin büyük bir bölümünü **amacın netleştirilmesi ve insanların bu amaca bağlanmaları etrafında bir araya getirilmesi** oluşturur. John Adair, bir görevin gerçekleştirilmesinin, lider tarafından **bireylerin ve grubun** (ya da **takımın**) ihtiyaçlarına bir bütün olarak önem verilmesine dayandığını söyler.

Bir gruba liderlik ederken –aslında yönetirken– üç alana (bk. ÖY 12) ayırdığımız konulara eşit zaman ve çaba ayırmalıyız. Eğer grubun kimliği ve moraline dikkat gösterir üyelerinin bireysel ihtiyaçlarını göz ardı edersek görev sekteye uğrar.



Şekil ÖY-11: Takımlarda yer alan yararlı insanlar

Tip	Tipik özellikler	Olumlu özellikler	Göz yumulabilir zayıflıklar
Şirket çalışanı	Tutucu, görevine bağlı ve ne yapacağı önceden belirli	Organizasyon becerisi, sağduyu, çok çalışma, öz disiplin	Esneklikten yoksun, ispatlanmamış fikirlere karşı tepkisizlik
Başkan	Sakin, özdenetimi ve özgüveni olan	Tüm potansiyel katkıları, hiçbir önyargı olmaksızın kendi yararlarına göre değerlendirip kabul etme kapasitesi. Güçlü bir hedef duygusu.	Akıl ve yaratıcılık kabiliyeti açısından normalin üstünde olmama durumu
Şekillendirici	Dışa açık ve dinamik, gergin	Durağanlığa, kabullenmeye, kendini kandırmaya meydan okumaya hazır	Sabırsızlık, rahatsızlık ve provokasyon eğilimi
Tasarımcı	Bireysel, ciddi ve açık fikirli	Deha, hayal gücü, zeka ve bilgi	Bulutların üstünde, protokolü ve ayrıntıları göz ardı etme
Kaynak araştırmacısı	Dışa dönük, heyecanlı, meraklı ve iletişimci	İnsanlarla ilişki kurma ve yeni olan herşeyi araştırma kapasitesi. Zorluklara karşı gelme becerisi.	Başlangıçtaki heyecan geçtikten sonra ilgi kaybı
Denetimci-değerlendirici	Temkinli, duygusal olamayan ve sağduyulu	Yargılama, dikkat ve makul düşünce	Diğerlerini motive etme becerisine sahip olmama
Takım çalışanı	Sosyal, yumuşak ve duyarlı	İnsanlara ve durumlara tepki verebilme ve takım ruhunu güçlendirme kabiliyeti	Kriz anlarında kararsızlık
Tamamlayıcı bitirici	Düzenli, telaşlı ve bilinçli	İşi takip edebilme kapasitesi, mükemmeliyetçilik	Bir hiç uğruna dertlenme ve işleri oluruna bırakamama eğilimi

Kaynak: Belbin, R.M. (1981) *Management Teams*, Heinemann; Reed Educational and Professional Publishing Ltd.'in bir bölümü olan Butterworth Heinemann Publishers'in izniyle yeniden basılmıştır



Şekil ÖY-12: Eylem odaklı liderlik modeli



Kaynak: Adair, John (1983) *Effective Leadership: A Self Development Manual*, Aldershot: Gower ISBN 0-330-28100-3

Aynı şekilde birkaç grup üyesinin ihtiyaçları (ya da istekleri!) grup birliği ve ortak anlayışa zarar verme pahasına öne çıkarsa da benzer bir sonuçla karşılaşırız. Sadece başarılması gereken göreve odaklanıp, gruptaki insanları bir takım haline getirmek ya da insanların gelişim ihtiyaçları ile hiç ilgilenmezsek, bir başarı beklememiz zorlaşır hatta tümüyle imkansızlaşır.

Takımlar akışkan ve dinamik olduklarından, liderlik de esnek ve dinamik olmalıdır. Tarihteki ünlü liderlerin sözde acımasızlığı bir amaca kesin olarak kendini adanmışlık olarak yorumlanmıştır ve bu adanmışlık takipçileri tarafından paylaşılmıştır. Ancak yeni binyılın başlangıcındaki Avrupa gençlik örgütleri için demokrasi, ortak karar alma süreçleri ve takım yaklaşımı hedeflere ulaşma yolunda çok önemlidir. Kişilikle oluşan liderlik fenomeni hâlâ geçerliliğini korusa da, sürdürülebilir, güçlendiren ve kapsayıcı liderlik tutumları da daha geniş ihtiyaçlara daha geniş kapsamlı çözümler bulabilmekte.

Eğitim için öneriler

- Küçük bir grupta, geçmişten bir lideri ve onu neyin başarılı ve etkili yaptığını tartışın.

İhtiyaçları karşılamak, hepsinin değilse de birçok örgütün varoluş sebebidir. İhtiyaçlar genellikle çok çeşitlidir ve değişebilir, dolayısıyla örgüt liderlerimizin değişime cevap verebilir ve proaktif olması gerekir. Liderlik “tarzı” unsuru burada bir anlayış geliştirebilmemizi sağlayabilir. Eğer liderlik dinamik ve esnek olacaksa lider durumları, yani görevleri, takımları ve bireyleri okuyabilmeli ve bunlara nasıl tepki verilmesi gerektiği konusunda karar verebilmeli. Bir liderin kararları aynı zamanda yeni durumlar yaratır – yeni görevler, daha yakınlaşmış takımlar, daha gelişmiş bireyler (ya da tam tersi). Bu kararların nasıl verildiği tarzın bir yansımasıdır.



Bazı yazarlar, takımların nasıl oluştuğuna yönelik anlayışları doğrultusunda liderlik kavramı tanımları yapmışlardır. Bu modeller belli bir tarzın bir takımın oluşum sürecindeki belli bir aşama için uygunluğunu değerlendirilmeye yardımcı olabilir.

Şekil ÖY-13: Bir liderlik tarzı nasıl seçmeli

Alternatif bir sunuş:

	Anlatır	Satar	Test eder	Danışır	Katılır
Anlatır	<i>Yönetici</i> Düşünür Planlar Karar verir <i>Grup</i> Uygular İtaat eder Verir Onaylar				
Satar	<i>Yönetici</i> Karar verip onay almak için takıma sunar <i>Grup</i> Fikirleri dinler ve onay verir				
Test eder	<i>Yönetici</i> Planlar, gruba çeşitli çözümler sunar ve sonra karar verir <i>Grup</i> Çözümler üzerine görüş bildirir ve sonra seçilen çözüme onay verir				
Danışır	<i>Yönetici</i> Problemleri gruba sunar, çözüm önerileri görüşlerini toplar ve sonra karar verir <i>Grup</i> Düşünmeye ve problem çözmeye katılır, ancak karar ve kontrolde etkin değildir				
Katılır	<i>Yönetici</i> Kararları paylaşır ve kontrol eder <i>Grup</i> Kontrolü paylaşır ve demokratik bir oluşum haline gelir				

Kaynak: Tannenbaum, R and Schmidt, W.H., "How to choose a leadership pattern" *Harvard Business Review*'da, Mayıs-Haziran 1973. Telif © 1973 President and Fellows of Harvard College'a aittir; tüm hakları saklıdır.

Bu modelde, bir takımdaki değişik gelişim aşamaları görülebilir. Gerçekte bu aşamalar birbirlerinden çok ayırım göstermezler, takım "performansını" sürdürür ve gelişimine devam ederken bu aşamaları yavaş yavaş kat eder.

Şekil ÖY-14: Kaygan Boru Modeli

İCRA	<ul style="list-style-type: none">• Olumlu yön• Yaratıcılık• Girişim• Esneklik• Açık ve dürüst ilişkiler• Bağlılık, takımda gurur, takım ruhu• Olgunluk
NORM	<ul style="list-style-type: none">• Yeni hedefler• Dürüstlük tolerans ve dinleme atmosferi• Daha derin ilişkiler, birbirlerinin değer ve katkılarına anlama• Bireysel ve takım becerileri doğrultusunda görevleri tamamlama• Kendi takım disiplinini kurma• İsrarcılık geliştirme
FIRTINA	<ul style="list-style-type: none">• Birbirleri hakkındaki duygularını ifade etme• Duygusal• Yön duygusu eksikliği• Güvensizlik• İnsanların beklentiler dışına çıkması
FORM	<ul style="list-style-type: none">• Kim kimi takip ediyor• İyi dinlememe• Duyguların gizlenmesi• Sığ ilişkiler• Esnek olmayan• Statü bilinci• Başkalarının sizden beklendiği gibi davranma• Kendi ihtiyaç ve sorunlarını düşünme

Kaynak: Tuckman, B. W. (1965) "Developmental sequences in small groups" *Psychological Bulletin* cilt. 63, s. 384-399. Telif © 1965 by the American Psychological Association'a aittir. İzin alınarak tekrar basım yapılmıştır.



Yukarıdaki model, yetki ve karar alma gücünün, bir görevi yürütmek için gerekli yetkinlikleri geliştirmiş olan bir gruba, bir görevi yerine getirmek için gerekli yetkinlikleri, hem bireysel olarak, hem de toplu olarak, geliştirdikçe aşama aşama devredilmesini ortaya koyar. Bir görevi gerçekleştirmek için tamamen yetkin ve deneyimli bir grup “anlatma” temelli (ya da otoriter) bir liderlik tarzına olumlu tepki göstermeyebilir. Aynı şekilde daha yeni oluşmuş bir ekip –çok yetkin bireylerden oluşmuş olsa bile– ancak başta bilgi ve yön verildikleri takdirde bu şekilde ortak bir karar alma yetkisine doğru ilerleyebilir.

Bir takımdaki diğer roller ve işlevler gibi liderlik de –hangi tarz olursa olsun– yetkinliklerin gelişmesine ihtiyaç duyar; hangi tarzın seçileceği ve ne zaman uygulanacağı da bu yetkinlikler arasındadır. Burada, hem kendi içinde bir liderlik tarzı olarak ele alınan, hem de birçok tarza uygulanabilir olan delege etmek terimi dikkate değerdir. Bir liderlik tarzı olarak delege etmek, karar alma yetkisinin takım üyelerine devredilmesi anlamına gelir. Bu lider ve ekip üyeleri arasında belli düzeyde bir güven, görevin tam olarak anlaşılmasını ve ekibin yetkinliğini gerektirir. Genel bir beceri olarak delege etmek, güven ve anlayış, dahası hangi görevlerin delege edilebilir ya da edilemez olduğuna karar verme yeteneği gerektirir.

Eğitim için öneriler

Eğitim alanlara sorulacak bazı sorular (bireysel ya da grup olarak)

İki liste hazırlatın:

Birincisinde ideal işleyiş tanımlansın – iletişim, karar alma, güven, destek vb.

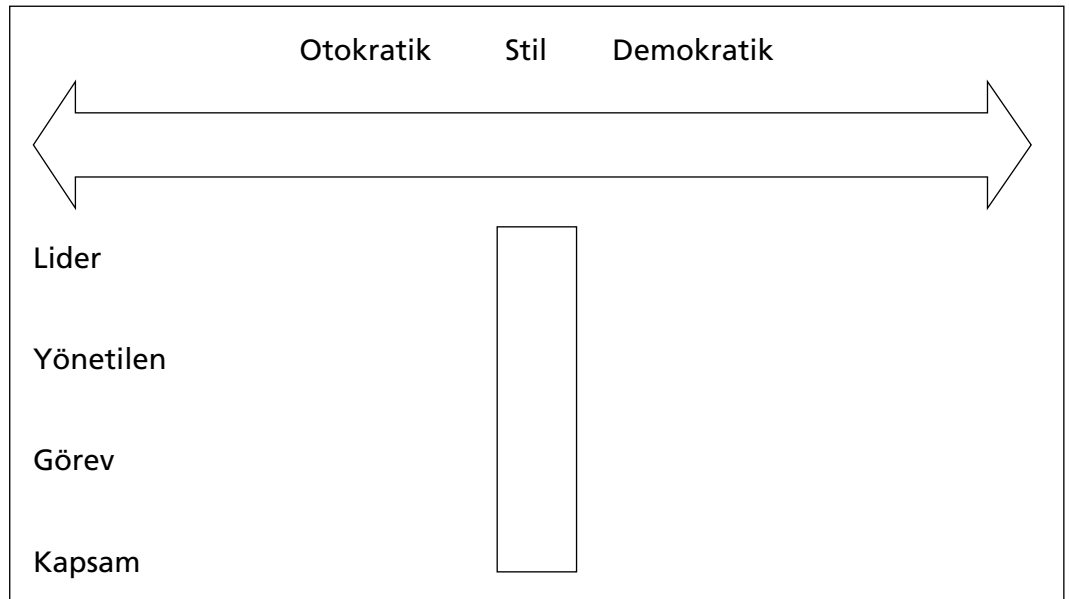
İkincisinde ise ideal bir takımın olması gereken insanları belirleyin – lider, kaynak geliştirme, zaman planlamacı, koordinatör, çalışan vb.

Bu iki listeyi şu anda parçası olduğunuz takımla karşılaştırarak boşlukların nerede olduğunu saptayın.

Kendi örgütünüzdeki ideal liderin ne gibi beceri ve özellikleri olması gerektiğini düşününüz ?

Kaygan boru modeline göre, yönettiğiniz bir takım seçin ve takımı hangi gelişim seviyesinde gördüğünüzü tartışın. Görevlerin yerine getirilebilmesi ve gelişim için hangi liderlik tarzı gerekiyor ?

Şekil ÖY-15: “En iyi uyan” seçenek



B600 “The Capable manager” (1994). The Open University'nin izniyle basılmıştır.



Sonuç olarak, ekipleri, gelişen dinamik gruplar olarak ve liderleri de onlarla birlikte olan dinamik, esnek kişiler olarak tanımlamış olduk. Göreve, bireylerin ihtiyaçlarına ve grubun ihtiyaçlarına gösterilecek ilginin bir denge içinde olması gerektiğini gördük.

Bu dokümanın başka bölümlerinde de örgütümüzün bağlamını ele aldık; içsel olarak, örgüt kültürü açısından ve dışsal olarak içinde çalıştığımız sosyal, teknik, ekonomik, politik ve çevresel bağlam açısından.

Tüm bunlar açısından liderlik çok önemlidir ve en etkin liderlik ise şu dört unsurun taleplerine “en iyi uyan”dır: Liderin tercih ettiği tarz, ekibin tercih ettiği tarz, göreve en uygun tarz ve bağlamla en çok örtüşen tarz.

Bir sonraki bölüme geçtiğimizde ekiplerin iyi çalışmasına yardımcı olacak konu ve yetkinliklere değineceğiz.

Bunu yaparken bir yönetim araçları kiti kuracağız ve yöneticilerin bunu kullanabilme seçeneklerini tartışacağız.

3.2.2 İnsanları motive etmek

İkinci bölümde kendimizi nasıl motive edeceğimizi ele almıştık. Bu bölümde ise, özellikle bazı teorik modeller ışığında diğerlerini nasıl motive edeceğimizi göreceğiz.

Eğitim için öneriler

Motivasyon konusuna girmenin bir yolu olarak şu soruları sormamız gerekir.

- Örgütünüz için çalışırken (ücretli ya da ücretsiz), size memnuniyet ve/veya tatmin veren nedir ve hoşnutsuz ve/veya tatminsiz bırakan nedir?
- Bu örgütte ya da bir başkasında yapabileceğiniz diğer işleri düşünün – listenizde neler değişirdi ?

Bu listelerden bir şeyi seçersek, örneğin parayı, bu kalemin nasıl bir teşvik ya da tam tersine azim kırıcı bir unsur olabileceğini düşünmeye başlayabiliriz. Herzberg, bir şeylerin bizim için bir teşvik unsuru olabileceğini ancak bu şeyin yokluğunun ille de tatminsizlik getirmeyeceğini ortaya atar. Aynı şekilde, bazı şeyler azmimizi kırar ancak yoklukları ille de bir tatmin getirmez, sadece tatminsizlik ortadan kalkar.

Teşvik eden etkenler = tatmin edenler =
işin içeriği = Maslow’un üst düzey ihtiyaçları

Hijyen etkenleri = tatminsizlik yaratanlar =
iş koşulları = Maslow’un alt düzey ihtiyaçları

Eğitim için öneriler

- Listenize dönersek, hangi kalemleri hijyen etkenleri, hangilerini teşvik eden etkenler olarak sınıflandırıyorsunuz ?

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisini aşağıdaki diyagramda olduğu gibi tanımlar, bir kişinin bir seviyedeki ihtiyaçları karşılandığında diğer bir seviyeye geçtiğini belirtir.

Alt seviye ihtiyaçları (1, 2 ve 3) karşılanmadıkça daha yüksek seviyedekiler bizi ilgilendirmez.

Yönetmekte olduğumuz insanlar söz konusu olduğunda, öncelikle alt seviye ihtiyaçların –tatminsizlik yaratanlar– Herzberg’in hijyen etkenlerinin karşılanması için çaba gösterilmesi gerektiğini görürüz. Tümüyle olmasa da çoğunlukla örgütlerde, bu alt seviye düzenleme ihtiyaçlarının giderildiğini ve yöneticilerin ilerleme, tanıma, özgüven ve kişisel gelişim gibi üst seviye ihtiyaçların karşılanmasına odaklanması gerektiğini söyleyebiliriz.

Eğitim için öneriler

- Bir yönetici olarak benimle çalışanların üst seviye ihtiyaçlarının karşılanmasını nasıl sağlayabilirim ? Bunların sürdürülmesini nasıl sağlayabilirim ?



Teşvik edici etkenler (üst seviye, büyüme ihtiyaçları) çalışma hayatının kalitesini ve işteki deneyimlerin kalitesini kontrol eder. Bunların bazıları işin parçasıdır, örneğin görevlerin yerine getirilmesi; ve diğerleri de iyi yönetimden gelir, örneğin diğerlerine saygı duymak ve onlardan saygı görmek, gelişim fırsatları ve zorlukları aşmak.

Alderfer (Handy'de, 1990) Maslow'un hiyerarşisini üç bölümde gruplar – Varoluş ihtiyaçları (Maslow 1&2), İlişki ihtiyaçları (Maslow 3 & 4. bölüm) ve Büyüme ihtiyaçları (4, & 5. bölüm). Bu ihtiyaçların Kronik – her zaman var olan, ya da Dönemsel –bazen ortaya çıkan– olduğunu söyler. Burada John Adair'in daha önceki bölümde tanımlanan (Şekil ÖY 12) eylem merkezli liderliğiyle net bağlantılar vardır; varoluş ihtiyaçları ile görev ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ile ekip ihtiyaçları ve büyüme ihtiyaçları ile bireysel ihtiyaçlar arasında paralellik kurulabilir.

Eğitim için öneriler

- Liderlik tarzının ekip üyeleriniz üzerinde ne gibi etkiler yaratabileceğini düşünün. Bazı liderlik tarzları hijyen etkenleri üzerine ve bazıları da teşvik edici etkenler üzerine mi yoğunlaşıyor?

McGregor'ın X teorisi ve Y teorisi, yöneticinin tarzının, insanların çalışma motivasyonuna göre iki kategoriye ayrılabilceğini ortaya koyar. X teorisi birçok kişinin tembel olduğunu, disiplinli olmadığını, işlerini kontrol edemediğini, güvenliği sağlamadığını ve sorumluluk yüklenemediğini söyler. Bu tür insanlar dışarıdan yardıma ve ne yapmaları gerektiğinin söylenmesine ihtiyaç duyarlar.

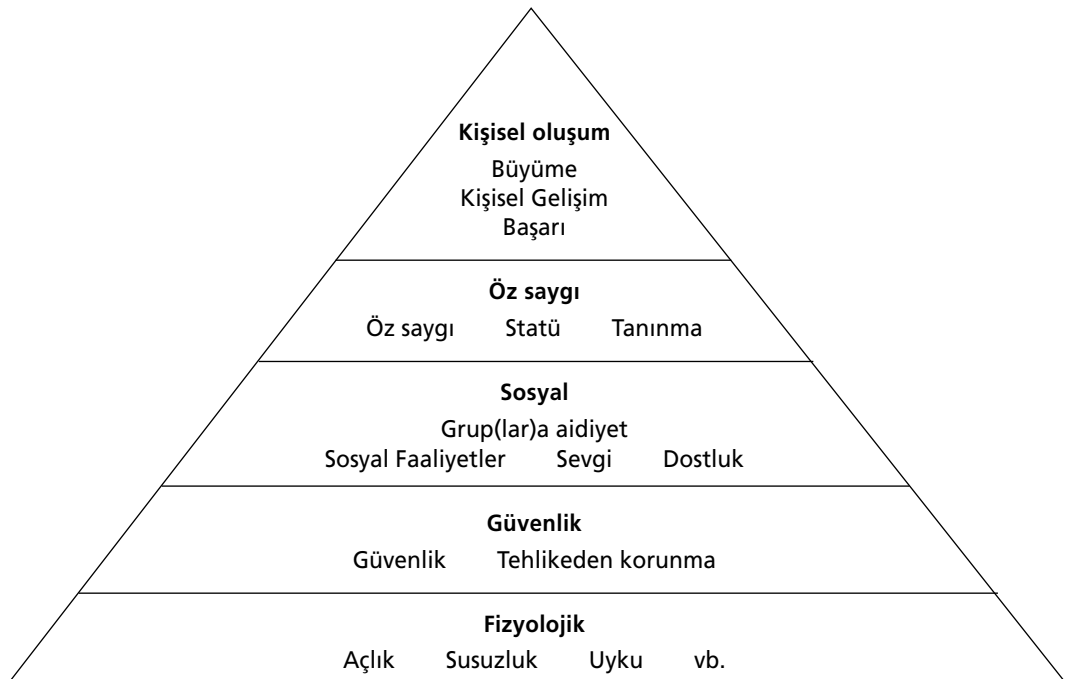
Y teorisi bütün insanların işi doğal bulduğunu, kendini disipline etmeyi kabul ettiğini, sorumluluk alabildiğini ve işe bağlanmayı sevdiğini söyler. Bu tip insanlar, eğer hayal güçlerini ve yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilirse potansiyellerini sonuna kadar kullanabilirler.

Eğitim için öneriler

- İnsanları yönetme ve yönetilme deneyimlerinizi gözden geçirin. Bu iki teoriye nasıl tepki veriyorsunuz? Her birini destekleyecek kanıtlar aklınıza geliyor mu?

Kaynak: Maslow, AH. *Motivation and Personality*, © 1954. Prentice Hall'un (Upper Saddle River, New Jersey) izniyle basılmış ve elektronik olarak çoğaltılmıştır.

Şekil ÖY-16: Bireysel ihtiyaçlar





3.2.3 Güçlendirme

Güçlendirme kavramı tüm bunlarla iç içe örülmüştür. Bir önceki bölümdeki Tannenbaum and Schmidt modeline göre (Şekil ÖY 13), liderler (ve/veya yöneticiler), kendi liderlik (ya da yönetim) stilleri doğrultusunda, gücü ellerinde tutabilir ya da diğerlerine bir ölçüde devredebilir. Güçlendirme, tanımında mutlaka gücün bir yönetim otoritesinden alt bir bölüme aktarılmasını içermeyebilir. Bazı düşünürler herkesin zaten güce sahip olduğunu, “güçlendiricinin” bütün yapacağını bunun gerçekleşmesini sağlamak olacağını savunur. Özellikle genç insanlarla çalışırken, onları nerede kısıtladığımızı ya da fazla güç kullanımıyla normalden fazla yüklediğimizi ve nerede bilgi, yetenek ya da yaratıcılıklarını kullanmalarını engelleyerek onları “güçten düşürdüğümüzün” tahlilini yapmalıyız.

Şimdi tekrar örgütlerimizin çoğunun amacının genç insanları, kendi potansiyellerini tümüyle kullanabilmeleri için teşvik etmek olduğu fikrine dönüyoruz. Bizimle çalışanların yönetimine güç verecek yaklaşım, öncelikle örgütün insan kaynakları potansiyelinin tam olarak kullanılabilmesinin sağlanmasıdır.

Son olarak dinamizm etkenini tekrar ele almamız gerekir. Aynı çevreleri ve bağlamları gibi, insanlar ve örgütler de değişir. Bu da motivasyonu etkiler. Gerek geçmiş deneyimler yoluyla (yetiştirilme, eğitim, iş ve iş dışında yaşanan deneyimler); gerek halihazırdaki durum vasıtasıyla (bireyin kendi bakış açısı ve iş arkadaşlarının sahip olduğunu, düşündüğü bakış açıları); ve gerekse de kendi gelecekları ile ilgili algıları yoluyla (örgüt içindeki ve dışındaki ihtimaller, kişisel beklentiler, ücretli ya da ücretsiz çalışma). Sağlam bir aile altyapısına, iyi eğitime ve hem akranlarının hem de yöneticilerin teşvikine sahip genç bir gönüllü, böyle bir deneyime sahip olamayan ve geçmişteki deneyimlerinde başarısızlık ve ret edilme yaşamış olan bir diğerinden çok farklı bir motivasyona sahip olacaktır. Bu iki farklı birey iyi motive olmuş olabilir, ancak yukarıda bahsetmiş olduğumuz hijyen ve teşvik edici etkenlerin bileşimi ve kaynağı çok farklılık gösterebilir. En yüksek seviyedeki ihtiyaçlar kişisel gelişim ve potansiyelin kullanımında odaklanır. Beraber çalıştığımız kişilerin gelişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bilinç ve adanmışlık üzerine kurulu bir güçlendirme yaklaşımı, örgütümüzün tümü için motivasyon yaratmaya giden yolu oluşturur.

3.2.4 Sorumluluk

Sorumlulukları tanımlamakta ve onlara dikkat çekmekte giderek daha fazla yazılı kural kullanı-

lan bir dünyada, yöneticiler kendi sorumluluklarını çeşitli seviyelerde ele almalıdır.

Kişisel düzeyde, iş yükünü yönetme sorumluluğumuz vardır: ironik bir şekilde değer-bazlı birçok örgütte çalışanların hep daha ve daha fazla iş yükünü otomatik olarak üzerlerine alacağı öngörülür – “çalışma aşkıyla”! İşimize ayırdığımız zaman ve işimizin sağlık ve mutluluğumuz üzerindeki etkileri konusunda arkadaşlarımıza ve ailemize hesap verebilir olmalıyız. Bu durum, böylesi bir çalışma tarzını engellemek için hiçbir şey yapmayan ya da çalışanlarından hep daha fazlasını isteyen yöneticinin ciddi ciddi ele alması gereken bir şeydir.

Bir diğer seviyede yöneticiler, profesyonellik konusunu ele almalıdır – hem kendileri hem de elemanları için. Ücretsiz çalışmak işleri profesyonelce olmayan bir tarza yürütmek için bir bahane olamaz, dolayısıyla bu ücretli çalışanlar için olduğu kadar Yönetim Kurulu üyeleri ve gönüllüler için de geçerlidir. Önyargı ve ayrımcılık, sağlık ve güvenlik, dürüstlük ve birlik gibi konuları ve iş ortamında insan ilişkilerinin sınırlarını ele almalıyız. Örgüt seviyesinde, hiçbir çalışanın bu alanlarda bir usulsüzlük suçlaması ile karşı karşıya kalmaması için gerekli sistemi kurmalıyız. Bunun, tabii ki maddi kaynaklar ve diğerleri üzerinde etkileri olacaktır. Bu konularla ilgili birçok kanun vardır, ancak örgüt değerleri de bu konulara verdiğimiz önem üzerinde etkili olmalıdır.

Daha üst bir düzeyde, Avrupalı gençlik örgütleri olarak, örgütlerimizin dışında da sorumluluklarımız vardır. Fon verenlerimize ve herşeyden önemlisi varoluş amacımızı oluşturan ve hizmet verdiğimiz insanlara hesap verebilir olmalıyız. Verdiğimiz hizmetin ve bilginin kalitesi, tüm sorumluluklarımızı yerine getirmekteki ciddiyetimizden ayrılmazdır.

3.3 Eğitim, gelişme ve değerlendirme

3.3.1 Öğrenen örgüt

Birçok Avrupa gençlik örgütü genç insanların gelişimine bütünsel bir yaklaşımla odaklanır. Bunun nasıl yapıldığı örgütten örgüte değişir.

Her örgütün çalışanların ve personelin gelişimine yaklaşımı farklıdır. Örgütlerimizden birçoğunun



değerler bazlı olması gerçeği, çok kısıtlı kaynaklarla yürütülen programların karşı karşıya kaldığı zor şartları aşmada zorluklar çıkarır. Bu durum, öğrenmeye harcadığımız zaman ve para konusunda fedakârlıklar yapmamızı gerektirebilir. Yine de örgütleri “öğrenen örgütler” olarak sınıflandırmamızı sağlayacak bazı temel unsurlarını tanımlayabiliriz.

Bu kavramın temelinde örgütlerin, çalışan bireyler ve onların bireysel gelişimleri yoluyla geliştiği fikri yatar. Bu konudaki temel ilkeler aşağıdaki listede belirtilmiştir.

- Gelişimin yararları ve değeri personel ve gönüllüler tarafından önemsenir.
- Tüm çalışanlar –ücretli ya da ücretsiz– kendi öğrenme ve gelişimleri için sorumluluk almaya teşvik edilir.
- Örgütsel yapılar, kişisel büyüme ve gelişime izin verecek şekilde, hem yeterince iyi tasarlanmış hem de yeterince esnek olmalıdır.
- Deneyimlerden ders alınan, geri bildirim kolay kılın ve yanlıslara izin veren bir öğrenme iklimi teşvik edilir.
- Strateji ve politikalar danışmanlık ve bilinçli olarak yapılandırılmış öğrenme süreçleri ile geliştirilir.
- Öğrenme sürecini desteklemek üzere etkin bir bütçeleştirme ile finansal taahhüt yapılır.

Eğitim için öneriler

- Katılımcılardan, örgütlerini bu ilkeler ışığında değerlendirmelerini isteyin. Güçlü yanlar ve zayıflıklar nelerdir? Engeller ve fırsatlar nelerdir?

Bu süreçte yaygın olarak yapılan bir hata, özellikle gençler öğrenmeye teşvik edilirken, kişisel gelişimin örgütün gelişimini hedeflediğini unutmaktır. Net örgütsel hedefler ve misyon olmadığı sürece, kişisel öğrenimin onlara ulaşmaya hizmet edip etmediğinin değerlendirilmesi yapılamaz; ya da bunun sadece bir zaman ve para kaybı olduğu fark edilemez. Örneğin, ana çalışma bölgesi Beyaz Rusya olan bir örgütteki insanlara, İspanyolca dil kurslarına neden para ve zaman harcadığını anlatmak zor olacaktır!

Başka bir yanlış ise, eğitim kurslarının öğrenmenin tek yolu olduğu konusunda ısrar etmektir. “Eğitim ve gelişim” tanımından, sadece kurslara gitmek anlaşılmalıdır ve buradaki “öğrenme” ise gittikçe daha çok benimsenen bir şekilde, bir deneyimden öğrenilecek ne varsa yakalamak ve bunların da uygun bir şekilde desteklendiğinde kişisel gelişimimize katkı sağlaması anlaşılmalıdır. Öğrenen örgütlerin yöneticileri olarak, çalışanlarımızın gelişimine katkı verecek ve dolayısıyla da işlerinde daha etkin olmalarını sağlayacak fırsatları görmeye açık olmalıyız. Bu, bilgi ve beceri de dahil olmak üzere yetkinlikle, motivasyonla, kendine güvenle ya da takım çalışmasıyla bağlantılı olabilir. Bu aynı zamanda, bir bireyin kendisine ya da örgütüne bakış açısıyla da bağlantılı olabilir. Örneğin örgütün başka bir şubesine ya da bir başka örgüte yapılan bir ziyaret, örgüt personelinin bir soruna başka bir açıdan bakmasını ve daha önce göremediği bir çözüme ulaşmasını sağlar. Eğitim kursları dışındaki öğrenme olanakları arasında, “iş göçlendirmesi” (bir ekip üyesinin ya da gönüllünün, örgüt içindeki ya da başka bir örgütteki bir kişinin yanbaşında bir süre geçirmesi –tam anlamıyla gölgesi olması– ve böylece de işin orada nasıl yürüdüğü ve o kişinin işleri nasıl hallettiğine şahit olması), iş üstünde eğitim, konferanslara katılım ve eğitim setleri sayılabilir.

İş performansının değerlendirilmesi konusunu bu bölümün ilerleyen kısımlarında ele alacağız, ancak yine de burada, işin rutin olarak gözden geçirilmesi sırasındaki planlı eğitimin ve gerçekleşen her türlü öğrenimin kayda geçirilmesinin önemini altını çizmeliyiz. Kişisel gelişim kayıt defterleri bunun için ideal bir araçlardır.

Eğitim için öneriler

- Gruptan, bir şeyler öğrendiklerini hissettikleri en son üç olayı düşünmelerini isteyin. Öğrendiklerinin örgütleri için değerini açıklamalarını ve hangi süreçte öğrendiklerini tanımlamalarını isteyin.
- Son üç yılda, kişisel büyüme ve gelişme sağlanan durumlardaki en temel oyuncular kimlerdi? Onları temel oyuncular haline getiren ne?



Birçok Avrupa gençlik örgütünün gerçeği onların birer öğrenen örgüt olmadığıdır. Bu örgütlerdeki ücretli elemanlar genellikle izole bir şekilde ve çok çalışırlar ve çoğunlukla da yönetim kurullarıyla anlaşmazlık içinde olurlar. İletişim ağları oluşturma becerisi – gerek örgüt içinde gerekse de diğer benzer örgütlerle – pratikte öğrenen örgütlerin en önemli unsurudur.

3.3.2 Öğrenme stilleri

Kişisel öğrenme fikrinin önemini ortaya koyarken, her bireyin tercih ettiği bir öğrenme yolu ya da stili olduğunu unutmamalıyız. Bazı insanlar bir konuyu, gerçek bir sorunu çözerek ele alırlar. Bazıları ise bir teoriyi duyup onu kendi durumlarına uyarlamadan önce genellemeler yapmak ihtiyacı duyar.

Özyönetim konusundaki bir önceki bölümde, öğrenme stilleri kavramını ortaya koymuştuk. Bu bölümde tekrar ayrıntılara girmeyeceğiz ancak yönettiğimiz kişilerin öğrenme stillerinin onları yönetim biçimimize olan etkilerini ele almak zorundayız.

Yöneticiler olarak, eylemcilerden “sonuna kadar gitmelerine” izin vererek yeterince verim alabiliyor muyuz ya da ekibimizdeki düşünenlere, karar öncesi bilgi toplayıp yorumlamaları için yeterince zaman sağlayabiliyor muyuz? Kuramcıların yeterince sorgulama yapmasına izin veriyor ve öğrenilenlerin bir durumdan diğerlerine transferi için pragmatistten yeterince yararlanabiliyor muyuz?

Aynı şekilde beraber çalıştığımız insanları, kullanmaya teşvik ettiğimiz öğrenme deneyimleri konusunda dikkatli olmalıyız: Öğrenme stili bulunduğumuz durum ile örtüşüyor mu? Kolb’un tanımladığı deneysel öğrenme döngüsünün bir yararı, Honey ve Mumford tarafından tanımlanan her dört öğrenme stilinden unsurlar içermesidir. Aktivistler yapma aşamasından hoşlanır, yanıtıcılar gözden geçirme aşaması ile uğraşmayacağı daha kolay bulur, teoristler bazı temel öğrenme noktalarını saptama olanağı bulduklarında daha etkin katılım sağlar ve pragmatistler de tercih ettikleri stili yeni bir duruma uygulamada beceri gösterirler.

3.3.3 Performansın değerlendirilmesi ve işlerin gözden geçirilmesi

Eğer örgütlerimiz, insanların büyümeleri ve gelişmeleri ile sürekli olarak büyüyüp geliyecekse, bunu sürekli olarak gözden geçirmek için bir meka-

nizmaya ihtiyaç vardır. Birçok ticari kuruluş, “performans bağlantılı ödeme şemaları” ile yıllık maaş artışı kavramını bir araç olarak kullanır. Bu bazı sivil toplum kuruluşları tarafından da kullanılır. Bu sistem gelecekteki potansiyelden çok geçmiş performansa odaklandığından bazı zorluklar ortaya çıkar. “İş incelemesi” terimi daha az tehdit içerir ve bu ikisi arasında bir denge sağlar. İş incelemelerinin düzenliliği ve sıklığı dikkatle ele alınmalıdır: hedefler doğrultusundaki gelişimin yılda bir, baştan aşağı denetlenmesi ve altı ayda bir bir ara inceleme yapılması denenmiş ve kabul görmüş bir uygulamadır.

Ne yazık ki yönetim kurulları genellikle iş incelemelerini hayata geçirmez ve elemanlarını – ve gönüllü iş arkadaşlarını – yarı yolda bırakır. Eğer yönetim kurulu bu çalışmalarını yürütecek yetkinliğe sahip değilse ya eğitim gerekir ya da bu hizmetin dışarıdan alınması gündeme gelir. Düzenli incelemeler, gönüllü ve ücretli çalışanların görev tanımlarının hem uygun hem de geçerli olup olmadığının kontrolü açısından da önemli bir araçtır. İş tanımları, iş incelemesine gündem oluşturmanın bir aracı olarak da kullanılabilir. İş gözden geçirmeleri aynı zamanda, bireyin örgütün gelişimine stratejik düzeyde katkısını ortaya koymak için ideal bir fırsat yarattıklarından, değişime karşı direnişin üstesinden gelmek için yararlı araçlardır.

Geçmiş performansın, her ne nedenle olursa olsun değerlendirilmesini yaparken kalite ve ortak anlayışın sağlanması için bir dizi kriter yararlı olabilir.

1. Değerlendirmenin planlanması gerekir – Süreç net olarak açıklanmalı, planlama ve hazırlığa zaman bırakılmalıdır. Plan aynı zamanda performansı somutlaştırmak için ne tür veriler kullanılabileceğine dair fikirler de içermelidir.
2. Performansın bir ölçü birimi olabilmelidir – Değerlendirme sürecini belirleyen hedefler baştan konmalı, değişiklikler not edilmelidir. Değerlendirmede referans olarak kullanılacak ölçüt ve standartlar net ve işin tanımı ile tutarlı olmalıdır. Burada da işin tanımı ve çalışacak kişinin özellikleri referans alınmalıdır. Hedeflerle Yönetim ve Temel Sonuçlar Analizi ile tanınan J.W. Humble’nin fikirlerini eleştirenler, ana sorumlulukları listeleyen iş tanımına, iletişim kanallarına, hedeflere ve bütçeye dayanan böylesine bir sürecin fazla mekanik olduğunu savunur. Mekanizmanın normalde süreçle bağlantılı olması, nicel hedeflerin tercih edilmesi ve bu hedeflerle aslında amaçlanan iş performansını yakalayamamak anlamı-



na gelebiliyordu. Tüm sürecin maddi ödüllerle bağlantılı olduğu düşünüldüğünde bu tür bir “işlenmeye” karşı direnişi anlamak güç olmaz. Bu sistemi ya da varyasyonlarını benimseyen örgütlerin hatası açıkça ortada. Netlik kadar düzenlilik ve tarafsızlık da bu sistemin faydaları arasında sayılıyor.

3. Geri bildirim net ve yapıcı olmalıdır. – Bir yarıya varırken sadece saptanmış ve üzerinde anlaşmaya varılmış kriterler kullanılmalı ve bulunan tüm kanıtlar göz önüne alınmalıdır. Henüz toplanmamış, ama bulunması olası olan kanıtların toplanması için gerekli ortam hazırlanmalıdır. Tutarsızlıklar belirmesi durumunda, bunlar netleştirilmeye ve çözülmeye çalışılmalıdır. Geri bildirim sunmak ve almak çok belirleyici olabilir, ikisinin de çok duyarlı ve dürüst bir şekilde yapılması çok önemlidir. Hamburger fikri – alt ve üstünün olumlu yorum, övgü ve tanınma, ortasının ise gelişime açık noktalardan oluştuğu model – çok yaygın bir yaklaşımdır. Geri bildirim, zamanlaması iyi ayarlanmış, doğru, konuya özel, geçerli ve geleceğe yönelik olmalıdır.

- Bu bölümün sonunda yer alan koçluk alıştması, biraz pratik yapmak ve geri bildiriminiz karşılığında bir geri bildirim almak için ideal bir yoldur!

Aşağıdaki kriterler bunların ötesindeki öğrenme ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olabilir.

1. Bireyler kendi yetkinliklerini ve uzun vadeli hedeflerini belirleyebilmelidir. İkincisini geliştirmek için gerekli yetkinlikler saptamalıdır.
2. Öğrenme fırsatları öğrenme ihtiyaçları ile açık ve net bir şekilde örtüşmelidir. Öğrenme sürecinde bireylerin tercih ettiği stil göz önüne alınmalı ve seçim mümkün olduğunca geniş olasılıklar arasından yapılmalıdır.
3. Yöneticiler sürekli destek vermeye kararlı olmalıdır. Değerlendirme toplantıları, yöneticinin çok önem verdiği sürecin bir parçası olmalıdır. Öğrenme deneyimlerinin seçiminde, onlara yönelik ön hazırlıkta ve sonuçlarının gözden geçirilmesinde alınacak yardımlar üzerinde anlaşılmalı ve bunlar bir sonraki dönemin planına yerleştirilmelidir.
4. Performans değerlendirmesi ve geleceğe yönelik plan ve taahhütler yazılı olarak kayda geçirilmeli ve yönetici ve çalışanlar tarafından karşılıklı olarak onaylanmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalar iş incelemeleri ve performans değerlendirmeleri planlanırken sıklıkla kullanılan resmi bir stilde yazılmıştır. Avrupa gençlik örgütlerinde daha da geçerli olan gerçek şudur ki böylesi bir prosedürün yararlarını, daha çok çalışanlar ve yönetici arasındaki ilişkinin kalitesi belirler. Açık ve dürüst ilişkiler ve günü gününe geri bildirim alabilme ve sunabilme becerisi düzenli iş incelemelerini yararlı hale getirecek ve hatta eğlenceli deneyimlere dönüştürecektir.

Eğitim için öneriler

- Ders katılımcılarından düzenli iş gözden geçirmesi için plan yapmalarını isteyin. Zaman aralıkları ne kadar olacaktır? Gözden geçirme öncesinde ve sırasında ne gibi sorular sorulmalıdır?
- Düzenli gözden geçirmelerin sonuçlarını inceleyin. Bu sonuçları nasıl “SMART” hale getirebiliriz? (SMART, İngilizce *specific* (özellik), *measurable* (ölçülebilir), *achievable* (gerçekleştirilebilir), *realistic* (gerçekçi), *timed* (sürelili) sözcüklerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır.)

3.4 Koçluk, kılavuzluk ve danışmanlık

3.4.1 Koçluk

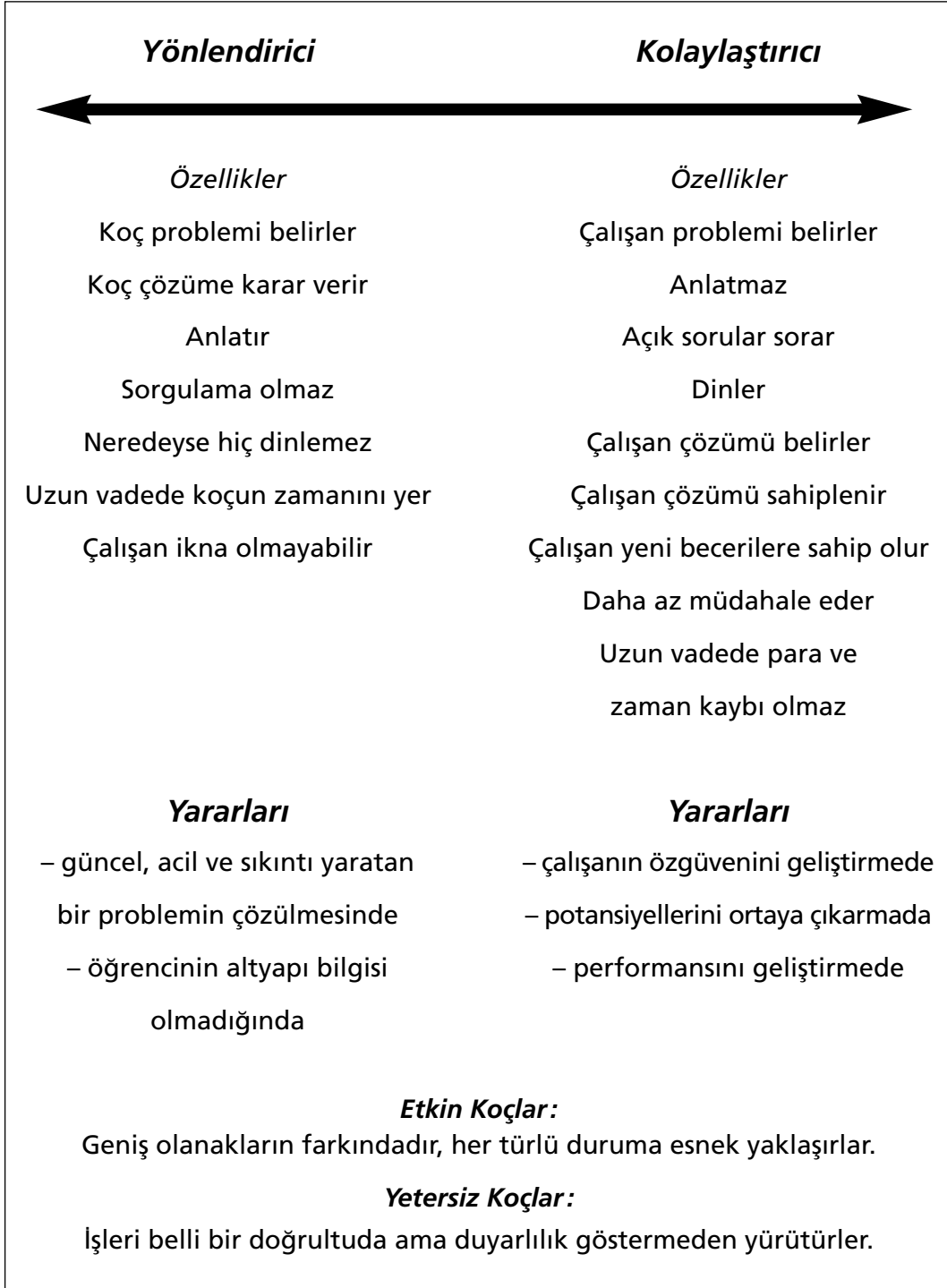
Koçluk performansın gelişimine yardımcı olacak bir süreçtir – geleneksel olarak en yaygın kullanımı spor alanındadır. Bu alanda gösterilmesi beklenen performans, bir yarış ya da yarışmayı kazanmak, önceki rekorları kırmaktır.

Koç, söz konusu spor dalına, yarışmaya ve sporcuya uygun bazı yaklaşımlar, stiller ve teknikler kullanarak gelişmeyi olanaklı kılan kişidir.

Koçların en vazgeçilmez özelliği çalıştırdığı sporcularla bire bir ilişki kurmasıdır. Bu iş dünyasındaki uygulamalar için de geçerlidir.



Şekil ÖY-17: Koçluk alanı





Koçluk iş incelemesi sonucu ortaya çıkabileceği gibi, yeni bir işe ya da projeye başlanması gibi bazı durumlar sonucu da gerekli görülebilir. Daha önce bahsedilmiş olan eylem merkezli liderlik modelinde (Şekil ÖY 12), koçluk öncelikle birey ihtiyaçları dairesi için uygulanır. İlişki sözcüğü, burada koçluğun kullanımı alanında da kilit bir sözcük olarak karşımıza çıkmakta.

Liderlik gibi koçluk da– belki de en iyi bir liderin ya da yöneticinin birçok aracından biri olarak tanımlanabilir – yönlendirici ya da kolaylaştırıcı arasına düşen bir dizi davranış stili kullanılarak uygulanabilir.

Eğitim için öneriler

- Örgütünüzde ücretli ya da gönüllü çalışanlar üzerinde uygulanacak koçluğun, hangi konulara, sorunlara ya da görevlere nasıl yarar sağlayabileceğini gözden geçirin.
- Bir koçun, koçluk yardımı alan kişinin işinin teknik ayrıntılarını anlamasının ne kadar önemli olduğunu ele alın. Bunun diğer liderlik unsurlarından nasıl bir farkı var ?

Aşağıdaki model, koçluk sürecinde ilişkilerin önemini ortaya koyar. Güven, daha sonrasında döngüsel bir şekilde birçok hedefe yaklaşım sağlayacak bir ilişkiyi olanaklı kılar.

Geri bildirim koçluğun temel bir bölümünü oluşturur. Eğer koçluk bir kişinin performansındaki boşlukları doldurmasına yardımcı olmaksızın, geri bildirim ise bir kişiye bu boşlukları ne kadar iyi doldurduğunu gösterecektir.

Geri bildirim sunmak, beceri gerektirir ve daha önce bahsetmiş olduğumuz güven ilişkilerinin hem sonucu hem de nedenidir. Pratik bir kontrol listesi olarak aşağıdakileri gözden geçirin:

1. Olumlu bir tonla başlayın ve bitirin – geri bildirim bir hamburger gibi düşünün, olumlu düşünceler ekmeği ve gelişmeye dair noktalar da içindeki köfteyi oluşturur.
2. Gerçeklere odaklanın, kişiye ve duruma özel örnekler vermeye hazır olun.
3. Vücut dilinizi düşünün, duruşunuz ve göz temasınızla (ya da göz teması kurmayarak) ne mesaj veriyorsunuz?

4. Gözlem yapar yapmaz geri besleme de yaptığınızdan emin olun.
5. Kolaylaştırıcı bir tutum izlemek, koçluk yardımı alanlara kendi çözümleri üzerinde düşünmek için yeterli zaman verecektir. Açık açık soru sorabilme bu süreçte yardımcı olacaktır.

Geri bildirim alabilmek de beceri ve herşeyden çok da öğrenme isteği gerektirir. Aşağıda bazı pratik ipuçları yer alıyor:

1. Geri bildirim yapan kişinin sizin tarafınızda olduğunu unutmayın. Bu şekilde konuşurken risk alıyor olabilirler.
2. Vücut dilinizi düşünün. Duruşunuz ve göz temasınızla ne mesaj veriyorsunuz?
3. İyi dinleyin, gerektiğinde açıklama isteyin, istenmediği sürece ispatlamaya ya da savunmaya çalışmayın.

Eğitim için öneriler

- Koçun bir katılımcıyı iş yaparken gözlemleyebileceği bir faaliyet seçin (örn. bir sunuş yapmak) Hazırlanmak için zaman verin ve üçüncü bir kişinin gözlemciliğinde bir koçluk görüşmesi düzenleyin ve geri bildirim geri bildirim sunun !

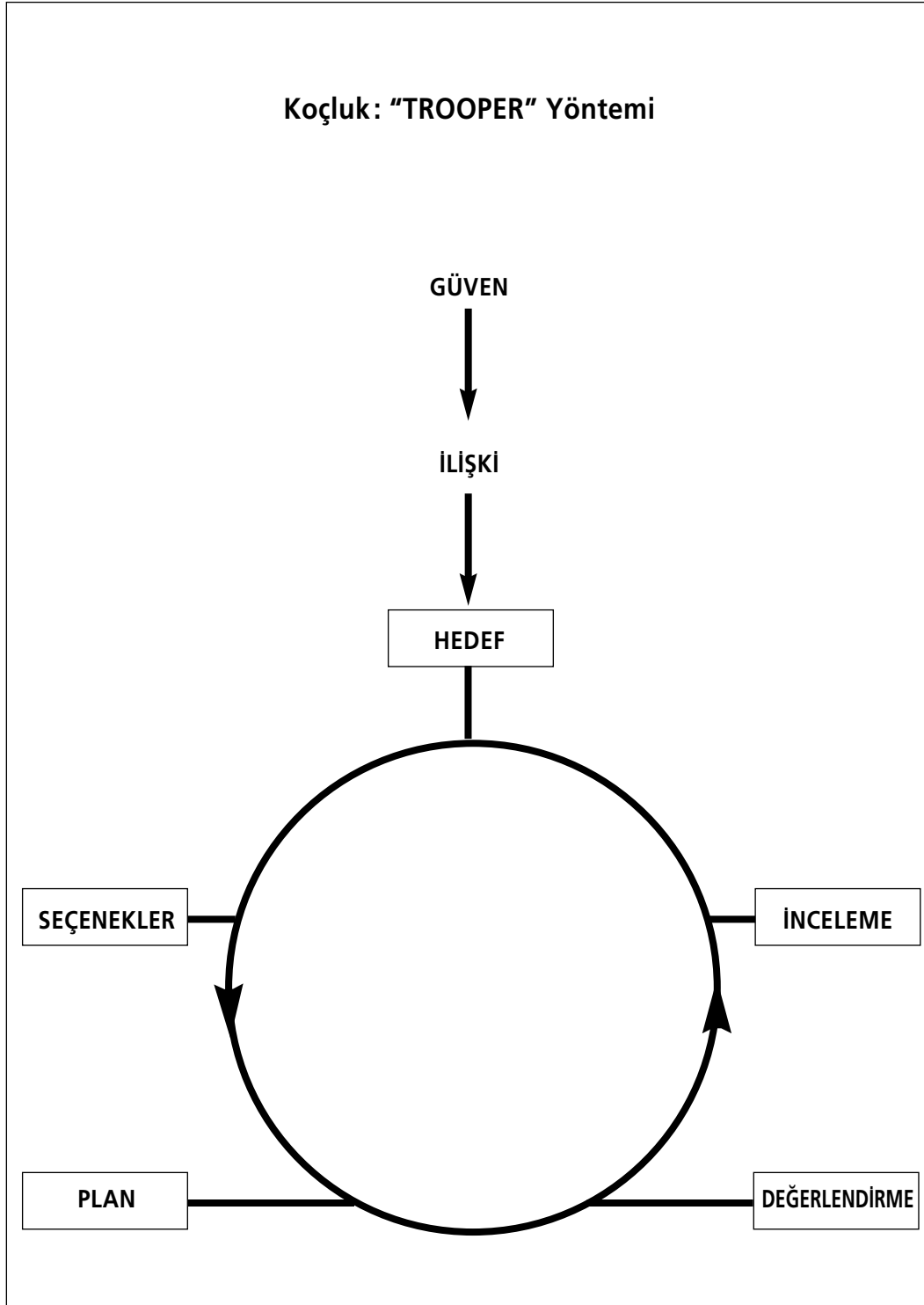
3.4.2 Kılavuzluk

Koçluk genelde yöneticinin kullandığı bir araçken, kılavuzluk, bugünkü modern anlamıyla genellikle ast/üst ilişkisi dışında gerçekleşir. Sözcük Yunan mitolojisinden gelir. Hikâyeye göre Ulysses oğlunun bakımını güvendiği eski arkadaşı Mentor'a verir. Koçluk ve danışmanlık genelde kılavuzluk anlamında kullanılır, bu bölümün bu üçü arasında çok net bir ayrımı ortaya koymasını umuyoruz.

David Clutterbuck'ın "Herkesin bir Kılavuza İhtiyacı Var" kitabının önsözünde birçok tanım verilmekte: "bir koruyucu ebeveyn karışımı," "bir rol model, bir rehber, bir koç ve bir sırdaş," "öğrenme ve deneyimlerin olası kılındığı, potansiyel becerilerin gelişebildiği, sonuçların programda kat ettiğimiz konulardan çok geliştirdiğimiz yetkinliklerimizle ölçüldüğü korunaklı bir ilişki" gibi tanımlar bunlardan bazıları.



Şekil ÖY-18: Trooper diyagramı





Kılavuzluk kişisel gelişim sağlamaya çalışır, bu gelişimin mutlaka himaye altına alınan kişinin işi ile bağlantılı olması gerekmez. Bu sürecin karakteri, bireyin araştırmaya, tartışmaya, deneyim kazanmaya, daha fazla tartışmaya ve yol boyunca belki de birtakım sonuçlara varmaya teşvik edildiği uzun vadeli bir ilişkidir. Bu süreç hem kılavuz hem de himaye altına alınan açısından uzun vadeli bir ilişki olduğundan, güven ve birlik burada bir kez daha çok önemli bir unsur olarak ortaya çıkıyor.

Bazıları örgüt dışından bir kılavuzla çalışmayı daha uygun bulurken, bazıları ise örgütü daha iyi tanıyan bir iş arkadaşını tercih eder. Himayeci bir kılavuzluk özellikle genç ya da sadece genç insanların çalıştığı örgütlerde akranların kılavuzluk etmesi de oldukça yararlı olabilir. Bu karşılıklı yarar sağlayan bir süreç de olabilir – özellikle de bir gönüllü ya da yönetim kurulu üyesi bir çalışana kılavuzluk yapıyorsa.

Eğitim için öneriler

- Kılavuzun rolü konusunda yapılan bir tanım aşağıda yer alıyor. Öncelikle bu rolün her kısmını yerine getirebilmek için ne kadar yetkin olduğunuzu değerlendirin ve sonra bu rolü sizin için kimin yerine getirebileceğini düşünün.

KILAVUZ

İlişkiyi yürütür
Kılavuzluk alanı cesaretlendirir
Kılavuzluk alanla ilgilenir
Kılavuzluk alanı öğretir
Karşılıklı saygı sağlar
Kılavuzluk alanın ihtiyaçlarına karşılık verir



Bu model kullandığında, akran kılavuzluğuna karşı çıkmak zordur.

Eğer kılavuzun rolünü yukarıdaki gibi tanımlıyorsak bu bize kılavuzlar bulmakta yardımcı olabilir – ya da aynı şekilde böyle bir rolü üstlenmeye uygun olup olmadığımızı değerlendirmemize. Clutterbuck'un kontrol listesi şu özelliklere sahip birini aramamızı önerir:

1. Başkalarını geliştirmekte iyi bir üne sahip

2. İnsanları anlayabilme ve sorunlarına çözüm önerebilme becerisi geliştirmiş
3. Başkalarına öğretebileceği çok çeşitli becerilere sahip
4. Örgütü iyi tanıyan; nasıl işlediğini ve nereye gittiğini bilen
5. İnsanlararası ilişkilerde sabırlı ve yapılandırılmamış bir programı yürütebilecek beceride
6. İlişkiye ayıracak yeterince zamanı olan
7. Kılavuzluk ettiği kişinin saygısını kazanabilecek
8. Kendine ait bir ilişki ve etki ağı bulunan

Kılavuzluk ilişkilerinde net olarak belirlenmiş başlangıç ve bitişlerin olması sağlıklı bulunur. Bu tür ilişkilerin çok uzun yıllar süren arkadaşlıklara dönüşmesi oldukça sık görülen bir durumdur. Kılavuzluk ilişkisi son derece ağır sorumluluk ister – örgütün talebi üzerine ve yine örgüte yarar sağlamak amacıyla kurulur.

Büyük ticari kuruluşlarda kılavuzluk ilişkileri genelde işin belli kısmı üzerinde ya da net olarak tanımlanmış projeler çerçevesinde düzenlenir. Belki de bu durumdan dolayı profesyonel gelişimi odak noktaya yerleşir. Kılavuzluk ilişkileri, günlük iş baskısı doğrultusunda günlük deneyimleri kullandığından, kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum kuruluşunda odak noktası farklı olabilir. Sırf kendi adına kişisel gelişim kavramını bir kez daha karşımızda buluyoruz—belki de örgütümüzün değerler temelini bir parçası olarak. Kılavuzluk ilişkisi, kılavuz ve himayesindeki kişinin beraberce belirleyebilecekleri geniş bir hayat alanına hizmet eder şekilde kişisel büyümeyi olanaklı kılabilir.

Eğitim için öneriler

- Katılımcılardan bir kılavuzluk ilişkisini nasıl kullanabileceklerine dair görüş geliştirmelerini isteyin. Hangi konuları bir kılavuz ile konuşmayı yararlı buluyorlar. Ne kadar “derine” inmeye hazır olurlar?

3.4.3 Danışmanlık

Danışmanlık diğer bazı sözcüklerle aynı anlama gelebilecek ve çeşitli bağlamların oluşturduğu çok geniş bir kapsamda kullanılacak bir diğer söz-



cüktür. Bu bölümün amacına uygun olarak bu sözcüğün, bir kişiye bir konu ya da sorun üzerinde düşünmekte yardımcı olan farklı farklı ilişkilerde kullanılabilecek bir işleyiş ya da etkileşim anlamını kullanacağız. Burada, birtakım uzmanlık becerileri gerektiren profesyonel danışmanlıktan bahsetmeyeceğiz. Yine de tartışmamız aşağıda sıraladığımız aktif dinleme ilkeleri temeline dayanacak. Bu bölümde müşteri sözcüğüne, bu alandaki profesyonellerin kullandığı sözcük olduğu için yer verdik.

Bu tip danışmanlık teknikleri liderler, yöneticiler, koçlar, kılavuzlar ve her tür hamilik ilişkilerinde kullanılır.

Danışmanlık temelde sorun çözmeye ilişkilidir. Genelde şöyle bir süreç izler:

Kontrat – Araştırma – Anlama – Eylem – Gözden geçirme

Kontrat müşteri ve danışman arasındaki anlaşmadır. Zaman sınırlandırmalarını, gizlilik sınırlarını ve süreç hakkındaki beklentileri içermek zordur.

Araştırma aktif dinlemenin kilit olduğu bir aşamadır. Aktif dinlemenin püf noktaları şunlardır:

- Cesaretlendirmek
- Sormak
- Düşünmek
- Özetlemek

Anlama aşamasında amaç hem danışmanın hem de müşterinin konuları net olarak ve tümüyle kavramasını sağlamaktır. Anlatılanları tekrarlamak, ayrıntıya ve konunun özeline girmeye teşvik etmek, çelişiklere meydan okumak ve karışıklıkları netleştirmek sürecin parçalarıdır.

Eylem: Bu temel sorun çözme aşamasıdır ve sorunun çerçevesini çizen bir mantık haritası ve akış planı kullanmayı içerebilir. Sorunu çözmeye yarayan bir takım sorular (örn. SWOT - Güçler, Zayıflıklar, Fırsatlar ve Tehditler), önce-sonra analizi ya da hedeften (çözüm) başlayıp geriye doğru çalışmayı içerebilir.

Gözden geçirme: Daha önce belirlediğiniz bir zamanda, danışmanlık sürecinin bir değerlendirmesini yapmayı uygun bulursanız, alınmış kararların doğruluğuna dair, verilerle desteklenmiş bir hesap verebilirlik unsuru ortaya koymanız gerekir. Sürekli bir şekilde ortaya konan desteklerin de izlemesini yapmak da bu sürecin bir parçasıdır.

Uyarı. Danışmanlık süreci bir dizi sonuç ortaya çıkarır. Müşteri, üzerinde anlaşmış eylemleri yürütmeye motive olmuş olabilir ve iyi hisseder. Ancak yine de sadece sorunları çok iyi bir şekilde kavrama aşamasına gelmiş olabilir ve çözüm için daha fazla uzman yardımına ihtiyaç duyabilir. Hatta bazı durumlarda, kafası öncesine göre daha bile fazla karışmış olabilir. Temel sorun çok iyi bir şekilde ortaya konmuş, ancak nasıl ilerlenebileceği bilinmeyebilir.

Danışman gözüyle, bir ekip üyesine ya da çalışma arkadaşına yardımcı olmak büyük bir tatmin getirir ancak yine de müşterisinin sorunu ona yük olabilir, sorumluluk hissedebilir. Müşteriye empatik yaklaşım kişisel büyümeyi de getirebilir, şok ve çöküşü de.

Profesyonel danışmanlıkta denetleme ve danışmana destek çok önemlidir. Danışmanlık rolünü üstlenmiş bir yönetici olarak kendi destek yapınızı değerlendirin. **Eğer sorunla uğraşmak konusunda kendi becerilerinizden emin değilseniz dışardan yardım alma yoluna gidin.**

