



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.
This project is financed by the European Union.

Kadın ve
Kadın STK'larının
Güçlendirilmesi
Projesi

Empowerment
of Women and
Women NGOs
Project



Sivil Toplum Kuruluşları (STK) Yönetimi Bölüm 1

Türkiye'nin Az Gelişmiş Bölgelerindeki
(Güneydoğu Anadolu, Doğu Anadolu ve Doğu Karadeniz Bölgeleri)

Kadın ve Kadın STK'larının Güçlendirilmesi Projesi

Hazırlayan: Murat Akkaya
2010 - 2012



Bu yazının içeriğinden yazarları sorumlu olup, hiçbir şekilde Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtır olarak algılanmamalıdır.

The contents of this publication are the sole responsibility of the author(s) and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

İÇİNDEKİLER

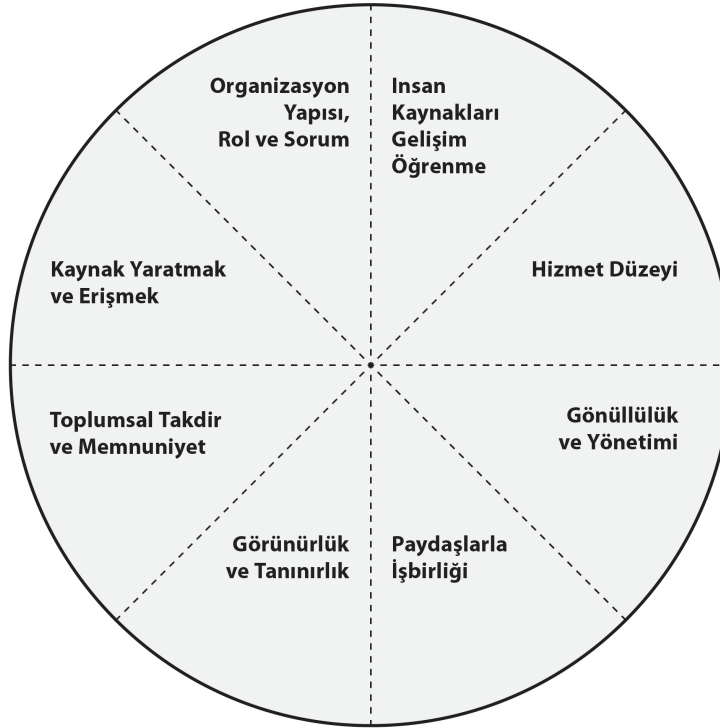
1 STK Hizmetleri, Sorunları, Değerlendirme	4
2 Siz ve Rolünüz	6
3 Liderlik ve Liderlik Tarzları	7
4 Bireyin Gelişim Süreci – Algı Boyutu ve İnançlar	20
5 Öğrenme, Gelişim ve Değişim Süreci	23
6 İletişim Becerileri	25
7 Benlik Durumları ve Güvene Dayalı İlişkiler	31
8 Farklılıklarımız; Davranış Tarzlarımız ve Değerlerimiz	32
9 Ekip Liderliği Becerileri ve Roller	37
10 AMAÇ-HEDEF ve EYLEM PLANI (Bireysel/Kurumsal Gelişim Planı)	42
11 STK- KURUMSAL GELİŞİM PLANI	45
12 KAYNAKÇA	49

1 STK Hizmetleri, Sorunları, Değerlendirme

Sivil Toplum Kuruluşları (STK) olarak paydaşlarımız - diğer STK'lar kamu kurumları, yerel yönetimler, vakıf ve üniversiteler vb. – ile yürüttüğümüz faaliyetlerin ne denli amaca yönelik ve verimli olduğu, kendi iç süreçlerimiz, paydaşlarımızdan ve hizmet verdiğimiz kitleden alacağımız düzenli geri bildirimlerle daha sağlıklı olarak belirlenebilir.

STK'ların uluslararası başarılı örnekleri ve uygulamaları dikkate alındığında ön plana çıkan rolü liderlik olarak yansıtmaktadır. Kamu kuruluşları, özel sektör ve yerel yönetimler ile diğer kuruluşları, "bireye ve topluma hizmet, gelişim, değişim ve dönüşüm amacıyla" ortak bir platformda bir araya getirebilen en önemli yapının, STK ve STK'lar tarafından gerçekleştirilecek faaliyetler olduğu açıktır.

Hangi ölçekte olursa olsun, STK'ların 8 temel – bu sayı arttırılabilir - yaşam alanı vardır;



1. **Organizasyon yapısı;** vizyon ve misyonunun ne olduğu, nasıl bir organizasyonel yapılanması ve işleyiş olduğu, amaçları, ürünleri, faaliyetleri, görev tanımları, rol ve sorumluluklar yer almalı?
2. **İnsan Kaynakları Gelişim Süreci;** insan gücü temini, becerilerin geliştirilmesi, bireysel gelişim eylem planları, performans değerlendirme, geri bildirim, ekip profili, eğitimler ve öğrenme ortamları vb.
3. **Hizmet Standartları Geliştirilmesi;** katılımcı yönetim anlayışı ile hangi alanlarda kimler tarafından, öncelikli ve etkin olarak ne/ler yapılıyor? Hangi hizmetler, hangi standartlarda veriliyor?
4. **Gönüllülük ve Yönetimi;** kadınların, STK bünyesinde gönüllü olarak çalışmaları, sürece hangi ortamlar dahilinde nasıl katıldıkları ve katılabilecekleri ne düzeyde düzenlenmiş ve bu kurgu yönetim sürecine nasıl dahil edilebilmiş? Gönüllülük kapsamında kendilerini nasıl ve ne kadar verimli hissediyorlar? Bu önemli bileşeni işler kılmak için devreye sokulmuş olan taşıyıcı mekanizmalar neler ve nasıl işliyor? İletişim ve yönetim anlayışı, ortam, ödüllendirme, motivasyon sistemleri neler?
5. **Paydaşlarla Etkin İletişim ve İşbirliği;** işbirliği ne düzeyde, neler başarılmış? Genel olarak neler yapılabilir? Bu konuda bölgesel, ulusal ve/veya uluslararası başarılı uygulamalar neler? Nerelerde iyileştirmeler yapılabilir? Hangi paydaşla-STK, özel sektör, yerel yönetim vb. - hangi konularda ve hangi öncelikli çalışmaların kimler tarafından yürütülmesi etkinliği arttıracaktır?
6. **Görünürlük ve Tanınırlık - Kurumsal İletişim;** STK kendisi ve paydaşlarının ortak faaliyetleri ve çalışmalarını nasıl, hangi iletişim araçları veya kanallarla kimlere duyuracak? Ne mesaj verilecek, nerde, ne zaman verilecek? Hangi ortamlarda, hangi aktiviteler yapılacak? Kimler bundan sorumlu olacak? Hangi bilgi ve beceri düzeyine ihtiyaç olacak?
7. **Toplumsal Takdir ve Memnuniyet;** STK'nın hedef kitlesi olan hizmet alan kesimin, genel tatmini hangi düzeyde ve nasıl yansıyor? Bu konuda hangi değerlendirme sistem ve araçları kullanılıyor? Nasıl analiz edilerek bir eylem planı oluşturuluyor? Bu konudan kimler sorumlu ve neler yapıyorlar?
8. **Kaynak Yaratmak ve Erişmek;** hangi kaynaklar mevcut? Kaynak oluşturma faaliyetleri ve sürdürülebilirlik çalışmaları ne? Bütçe planlama, fon-kaynak yönetimi nasıl yapılıyor? Fon yaratmak için gerekli yapılanma ne durumda? İlişki yönetimi nasıl?

Yukarıda belirtilen bu sekiz alanın birbiriyle etkileşimde olduğu noktalar, faaliyetler ve aşamalar mevcut olup, bu her bir alana ilişkin uzun/orta/kısa vadede yapılacak "STK Eylem Planı" gerekli kurumsal kapasite gelişimine ulaşabilmek için atılabilecek adımlar açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda, STK olarak, iç değerlendirme sürecimizde kendimize ve hizmetlere yönelik sorunlarımıza göz attığımızda, aşağıdaki bazı problemler yapılan faaliyetleri etkileyebilmektedir;

- Yetersiz çalışan sayısı,
- STK ekibi ve çalışanların niteliklerini geliştirmede yetersizlikler, insan kaynakları süreçleri ile ilgili sorunlar,
- Gönüllülük ve gönüllülük yönetimi, Kadınların katılımında yaşanan sorunlar,

- Finansman ve mali Kaynaklara ilişkin yetersizlikler,
- Mekân, alet, ekipman, fiziksel ortamın yetersizliği,
- STK'ların organizasyon yapısı, kurumsal kapasitesi, altyapısı, bilgi yönetimi, bilişim/teknoloji kullanımıyla ilgili sorunlar,
- Hizmet verilen bölge şartları ve zorlu hedef kitlenin yapısal özellikleri
- STK hizmetleri ve faaliyetleri kapsamında nitelikli ve yeterli kaynaklara ulaşabilmek,
- Kaynak yaratmak ve kaynaklara erişmek,
- Görünürlük ve tanıtıma yönelik faaliyetlerin yetersizliği,
- Paydaşlarla yaşanan iletişim, koordinasyon ve işbirliği problemleri,
- STK'lar arası diyalog, iletişim ve işbirliği problemleri,
- Siyaset ve bürokrasinin yarattığı sıkıntılar,
- Toplumun ve erkeklerin STK'lar kapsamında kadın güçlendirme çalışmalarına bakış açısı, yaklaşım, sağladığı etkileşim ve destek düzeyi,
- Diğer Problemler.

Projenin hedef bölgelerinde kadını güçlendirmeye yönelik hizmet veren STK'lar bazında oluşan resme genel ve daha yukarıdan baktığımızda güçlü yönler, gelişim alanları, fırsat ve tehdit oluşturan noktaları değerlendirerek gruplandırmak ve oluşan resimde nerede durduğumuzu görmek mümkün olabilir.

Genel anlamda bakıyor olsak da STK'lar bazında irdelendiğinde, bu resim dâhilinde her bir alan (güçlü/gelişime açık/risk/fırsat) kendi içinde geçişler içeren farklı bakış açıları taşıyabilir ve farklı algılama alternatiflerinden bahsetmek mümkün olabilir.

2 Siz ve Rolünüz

İçinde bulunduğumuz konum ve şartlar dahilinde ulaşmak istediğimiz noktayı hayal etmek, telaffuz etmek kadar, gerçeklik kontrolü için içeriye bakmak, bir adım geri çekilip rolünüze yukarıda sıralanan yaşam alanları ve kriterler dahilinde göz atmak önemli bir adım olabilir.

STK'nın toplum içinde taşımakta olduğu liderlik rolünden yola çıkarak, her birimizin temsil ettiği, destek olduğu STK'lar içinde mevcut rolümüzü tanımlamak da önem taşır.

Bu rolde kendinizi nasıl hissediyorsunuz? Bu role ilişkin, hoşlandıklarınız, hoşlanmadıklarınız neler olabilir? Organizasyon içinde bu role ilişkin, üstlerinizin/yöneticinizin, eş düzey çalışma arkadaşlarınızın, size bağlı çalışanların, gönüllülerin, hedef hizmet kitlesinin ve diğerlerinin sizden beklentileri neler olabilir?

Kendimizi bu boyutta analiz ettiğimizde nasıl bir resim ile karşı karşıya kaldığımız ve bu konudaki farkındalığımız, “bizim kendi liderlik algımız ve davranışlarımız üzerinde” önemli fikirler verir.

Diğer insanlar, size ve rolünüze nasıl bakıyorlar? Siz rolünüzü nasıl tanımlarsınız? Bu noktada bu çalışmanın amacı “radarda neler olduğu ve nerede olduğumuz” hususlarını olabildiğince netleştirmektir. İçinde bulunduğunuz, yönettiğiniz, temsil ettiğiniz ya da üyesi olarak katkıda

bulunmaya çaba harcadığınız organizasyonun geleceğini şekillendirebilmek için sadece neler söylediğiniz değil, neler yaptığınız da büyük önem taşır.

Burada karşımıza önemli bir farkındalık ve farklı bir yolculuk çıkmaktadır: Daha iyi bir yönetici ve lider olabilmek. Bu aslında doğumunuzla başlayan ve devam eden bir süreçtir. Önemli olan içinden geçmiş olduğumuz süreç ve ortamda bize öğretilmeyen ve deneyimlemediğimiz hususlarda dikkatli olmaktır.

Liderlikten bahsediyorsak, literatürde karşılaşabileceğimiz belki iki binden fazla tanımını bir tarafa bırakırsak, “kendinizi anlayarak yönetmeden, başkalarını anlamamız ve yönetmemiz” beklenemez, bu belki de farkındalığa giden yolun başlangıç noktasıdır.

Kurumlarla çalışırken liderlik boyutunda dikkate almamız gereken - STK liderleri veya STK bünyesinde işlevi olan her bir lider için - önemli bir hatırlatma da şudur: Değişen dünya ve bizden beklentiler dikkate alındığında; sizi (birey veya kurum olarak) buraya kadar getiren özellikleriniz, tercihleriniz ve tavırlarınız, sizi ulaşmak istediğiniz noktalara götürmeyebilir.

Değişim ve paradigmalarda yaşanan kırılmalar, herhangi bir organizasyonun dışındaki bu etkileşimin içeriye yansımalarına neden olur. Bir STK olarak baktığınızda sizin yapmakta olduğunuz faaliyetler ve hizmetlerinize dair değişen beklentiler, sizden beklentiler olarak yansımaya başlar. Bunun dışında kalmak veya duyarsız olarak yola devam edebilmek artık o safhada mümkün olmayacaktır.

Liderliğe ilişkin tanımlamalar olduğu kadar, algımızı yansıtan farklı bakış açıları olabileceğini belirtirken, liderlik konusunda tek bir tarz veya doğru yolun olmadığını da vurgulamakta fayda var. Her birimizin liderlik algısında ve ifadelerinde liderliğe ilişkin bazı önemli tercihler yer alıyor olabilir. Bu farklılıkların varlığını, birey olarak sizi değiştirmek değil, daha esnek ve uyumlu bir lider olabilmeniz doğrultusunda değerlendirmek gerekir. Bu belki de ilk önemli adım olarak ele alınabilir.

3 Liderlik ve Liderlik Tarzları

Bir lideri başarısız kılan nedir? Bir lideri iyi yapan, başarılı kılan nedir? STK olarak kendi organizasyonunuz veya birlikte hareket etmek durumunda kaldığınız paydaşlarınız konumundaki kurumları, yaşadığınız durumları düşündüğünüzde, iyi ve kötü özelliklere ilişkin örnekler ortaya çıkmaya başlayacaktır.

Geçmiş ve günümüzde ön plana çıkan örnek liderleri hatırlayınca, iyi lider kavramının altını doldurabilecek birçok özellikten bahsetmek mümkündür. Önemli olan, bu bağlamda iyi lider özelliği olarak belirlemiş olduğumuz niteliklerin hepsine sahip olduğunu düşündüğünüz kimsenin çevrenizde olup, olmadığıdır?

İlk akla gelen ideal bir liderin veya rol modelin tüm özelliklerini taşıyor olabilirsiniz, olmak zorunda da değilsiniz. Önemli olan gelişim alanlarımızın, zayıf yönlerimizin farkında olmaktır. Esnek olmak, anlayış ve güven yansıtmak, dengeleyebilmek; sadece veya her zaman tepki vermek yerine bir adım geriye çekilerek durum hakkında farkındalığınız ve anlayışınızı yükseltebilmek.

Burada üzerinde duracağımız bir diğer önemli nokta olaylar karşısında vereceğiniz tepkilere ilişkin ilk müdahale olacak; bu konuda atacağınız adımlar ve gelişim yolculuğunuz, sizin daha uyumlu olmanızı sağlayacak bir adımı teşkil etmektedir.

Yöneticilik ve Liderlik arasında temel farklılıklara göz attığımızda;

Yöneticilikte; karmaşıklıkla baş etmek, planlama, bütçeleme, örgütlenme, kontrol ve problem çözme gibi temel fonksiyonlar ön plana çıkar.

Liderlikten bahsettiğimizde ise karşımıza çıkan kavramlar arasında, değişkenlikle baş etmek, yön belirlemek, insanları yönlendirmek, motive etmek ve ilham vermek gibi fonksiyonlar yer alır.

Her iki tanım arasında yukarıda sıralanan özellikler dikkate alındığında ortaya çıkan en temel farklılık; yöneticiliğin görev ve süreçleri yönetmeyi, liderliğin ise insanı, onun potansiyelini ortaya çıkarabilecek şekilde sürece dahil edebilmeyi beraberinde getirdiğini görmek mümkündür.

Bu kapsamda liderlik, aşağıda sıralanan özelliklerle ön plana çıkmaktadır;

- Evrensel ve herkes için geçerli olanı keşfedip ondan verim almak,
- İnsanları cinsiyet, ırk, milliyet, kültür gibi ayrıştırıcı unsurlara rağmen bir araya getirip aynı hedefe yönlendirmek,
- Herkesin paylaşabileceği ortak ihtiyaç ve hayalleri bulup, onlara odaklanmak,
- Farklılıkları kullanarak ortaklıkları bulmak ve onlardan verim almak.

Liderlik, bir birey veya takımı başka türlü yapılmayacak bir şeyin yapılması için etkilere surecidir. Bu çerçevede başkaları üzerinde kuracağınız etki/ etkileme faktörlerinin neler olabileceğini düşünmek, bize liderlik konusunda daha net bir fikir vererek, daha doğru yönlendirebilir.

Herhangi bir organizasyon dahilinde örgütsel performansın temel parçalarına göz attığımızda; STK dahil olmak üzere her organizasyon için hedef kitlesine sunmakta olduğu ürün ve hizmetler yer almaktadır. Bunlar örgütün strateji ve amaçlarının şekillenmesini sağlar.

Strateji ve amaçlar beraberinde örgüt ve rol kurgusunu, organizasyon şemasını, bölümler, görevler, görev tanımları ve özelliklerini şekillendirir. Buradan her bir göreve ilişkin organizasyonun ihtiyaç duyduğu liderlik yetkinliklerini ortaya çıkartmak mümkündür.

Şu aşamaya kadar bütün bu yapılanmayı kâğıt üstünde görebiliriz. Bu aşamadan sonra devreye giren, bu görevleri yerine getiren bireylerin sergilediği liderlik tarzlarından bahsetmek gerekir.

Liderlik tarzı ile vurgulamak istediğimizi; “yapılması gereken bir faaliyet veya görevi nasıl yaptırdığımız, bu doğrultuda hangi tercihlerde bulunduğumuz” şeklinde ifade edebiliriz. Organizasyon içinde belli görevlerde sergilenen liderlik tarzları ise söz konusu organizasyon içindeki iklimi oluşturan en temel faktörlerdir. Organizasyonun iklimini, %70 oranında “tercih edilen, ön plana çıkan liderlik tarzları” belirler. Kurum içersinde liderlik tarzlarından etkilenecek şekillenen örgütsel iklim, bu yapının tüm paydaşları ile olan etkileşimine, ilişki yönetimine ve doğal olarak performans ve sonuçlarına kadar çok önemli etkiler yaratabilir.

Bu noktadan baktığımızda, “organizasyonların sahip olduğu iklim ve bu iklimi oluşturan liderlik tarzları”, kurumun bütünsel öğrenme, gelişim, değişim ve dönüşüm yolculuğuna olumlu veya olumsuz yaşamsal etkilerde bulunabilir.

STK olarak, “sizin ekibinizin sahip olduğu iklimin nasıl olduğu,” üzerinde durulması gereken çok önemli bir soru olabilir. Bunun daha ötesine giderek, sizin rolünüz dahilinde bu iklimi

geliştirmek için yapabileceğiniz şeylerin neler olduğunu değerlendirmek, bu doğrultuda önemli adımları atabilmek açısından aydınlatıcı bir başka pencere ve başlangıç noktası olabilir.

“Pozitif iklim” için insanlarda yaratacağınız pozitif duygular büyük önem taşır. Pozitif duygular insanların motivasyonunu harekete geçirir ve performansı dört alanda artırır: **yaratıcılık, verimlilik, bağlılık ve dayanışma.**

Pozitif döngüyü ve ortamı sağlayan en önemli unsur: insanlara ilerleme sağlamaları ve yüksek performans göstermeleri için bir “anlam” katabilmektir. Bunu başarabilmek için onların çalışmalarına bir anlam katın ve işlerini yapabilmeleri için gerekli şartları sağlayın.

Çalışanlar açısından bakarak, iyi bir gözlem yaptığınızda; harika bir iş gününde neler olduğu sorusuna karşılık olarak, herhangi bir konuda sağlanan “ilerleme” cevabı karşımıza çıkabiliyor. Bu kapsamda yapılan araştırmalarda, “çalışma ortamında sağlanan ilerleme, somut destek, ilişki desteği ve işbirliği”nin yaratmakta olduğu etkilerin, “önemli bir işle uğraşmış ya da başarmış olmaktan” çok daha anlam taşıdığı ortaya çıkıyor.

Liderlikten bahsederken, göreve ilişkin gerçekleştirilen fonksiyonlarda tarzın bir kez daha ne anlama geldiğinin altını çizmekte fayda var. Liderlik tarzımızı her hangi bir fonksiyon veya iş yapılırken, “bizim hangi yol ve yöntemleri tercih ederek işleri yaptırdığımız ve nasıl yapılması için tercihte bulunduğumuz” yansıtır.

Bu kapsamda, altı temel liderlik tarzından bahsetmek mümkündür. Bu tarzların hepsine sahip olmakla beraber, doğal olarak tercih ettiğimiz baskın olan tarzımız/larımızın farkına varıyor olmak, yeterince iyi bir lider olabilme yolculuğunda büyük önem taşır.

Vizyoner

TEMEL AMAÇ: Uzun vadeli hedefler

- Organizasyon için net bir vizyon ortaya koyar.
- Çalışanların da aynı perspektife sahip olmasını sağlar.
- Vizyonun çalışanlarca kabulünü temel vazifesi olarak kabul eder.
- Vizyonun arkasındaki sebepleri açıklayarak ikna eder.
- Performansı vizyon ile uyumlu olarak takip eder.
- Negatif ve pozitif geri bildirimi dengeli olarak kullanır.

Liderliğin işleyiş şekli: Vizyona doğru harekete geçirir.

Sözü: Benimle gel...

Gösterdiği yetkinlikler: Kendine güven, empati, değişim önderliği.

En çok işe yaradığı durumlar: Net bir yöne ihtiyaç duyulduğunda veya değişim bir yeni vizyon gerektirdiğinde.

İklimine genel etkisi: En olumlu.

Eğitici – Koç

TEMEL AMAÇ: Çalışanların uzun vadeli gelişimini sağlamak

- Çalışanların kendi güç ve zaaflarının farkına varmalarını sağlamak.
- Uzun vadeli gelişim hedeflerine ulaşmalarını teşvik etmek.
- Roller üzerinde anlaşmaya varmak.
- Prensiplere dayalı gelişime öncülük etmek, gelişim için geri bildirimler vermek.
- Uzun vadeli gelişimi kısa vadeli performansa tercih etmek.

Liderliğin işleyiş şekli: Kişinin istekleri ile kurumun ihtiyaçları arasında bağ kurar.

Sözü: Bunu dene...

Gösterdiği yetkinlikler: Diğerlerini geliştirme, empati, farkındalık.

En çok işe yaradığı durumlar: Uzun vadede yetkinlik geliştirme ihtiyacı olduğunda.

İklimе genel etkisi: Çok olumlu.

İlişkisel

TEMEL AMAÇ: Uyum Sağlamak

- Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam yaratmak ister.
- Görevden çok çalışanların mutluluğuna odaklanır.
- Sadece iş ilişkisi değil bütünsel ilişkiler kurar.
- Çoğunlukla pozitif geri bildirim verir.
- Performansa dayalı çatışmalardan kaçınır.
- Kişilik özelliklerine en az performans kadar önem verir.

Liderliğin işleyiş şekli: Ahenk ve duygusal bağ yaratır.

Sözü: Önce insan...

Gösterdiği yetkinlikler: Empati, ilişki kurma, iletişim.

En çok işe yaradığı durumlar: Stresli durumlarda ekibi motive etmek ve yaraları sarmak gerektiğinde.

İklimе genel etkisi: Olumlu

Demokratik

TEMEL AMAÇ: Yeni fikirler üretmek ve herkesin katılımını sağlamak.

- Çalışanların hem kendilerinin, hem de organizasyonun gelişimi için gerekli kapasiteye sahip olduklarına inanır.
- Çalışanların işleri ile ilgili kararları kendilerinin almalarını ister.

- Kararlarda konsensüs arar.
- Toplantılar yapar ve fikir birliği arar.
- İyi performansı ödüllendirir ve nadiren negatif geri bildirim verir.

Liderliğin işleyiş şekli: Katılım ve uzlaşma sağlayarak

Sözü: Sen ne düşünüyorsun?

Gösterdiği yetkinlikler: İş birliği, ekip liderliği, farkındalık.

En çok işe yaradığı durumlar: Fikir birliği oluşturmak ve değerli kişilerden fikir almak gerektiğinde.

İklimе genel etkisi: Olumlu.

Hız Belirleyici

TEMEL AMAÇ: İşlerin yüksek standartlarda üretilmesi.

- Örnek olarak liderlik eder.
- Yüksek standartları vardır ve stratejiyi uygulamak için herkesin bu standartlarda çalışmasına önem verir.
- Delege eder ama beklediği performans gelmezse işi geri alır.
- Sorumluluğu da üstlenir.
- Düşük performanstan hoşlanmaz.

Liderliğin işleyiş şekli: Yüksek hedefler koyarak ve zorlu hedeflere ulaşarak.

Sözü: Benim yaptığım gibi yap...

Gösterdiği yetkinlikler: Sorumluluk, başarıma arzusu, inisiyatif kullanma.

En çok işe yaradığı durumlar: Çok motive ve yetkin bir ekipten hızlı sonuç almak gerektiğinde.

İklimе genel etkisi: Olumsuz.

Kumandacı

TEMEL AMACI: Kesin ve Hemen İtaat

- Çalışanlara sürekli talimat verir, katkı beklemez.
- Uyum hatta itaat bekler.
- Sıkı kontrol.
- Yanlışı gösterir.
- Uyum olmaması halinde neler olabileceğini göstererek motive eder.

Liderliğin işleyiş şekli: Acil durumlarda yön gösterip korkuları dindirerek ama itaat bekleyerek.

Sözü: Söylediğimi yap...

Gösterdiği yetkinlikler: Başarma arzusu, inisiyatif kullanma, öz disiplin.

En çok işe yaradığı durumlar: Kriz durumunda bir değişiklik başlatmak ya da çatışmayı bastırmak gerektiğinde.

İklim genel etkisi: Olumsuz.

STK yönetim ekibi olarak bu tarz bir değerlendirme ile amacımız; normalde çok fazla paylaşmaya alışık olmadığımız şeylerin üzerinde ilk başta biraz düşünerek bir parça çevremiz ve ilişkilerimize yönelik yansıtma alanı oluşturmak. Bu amaçla bir araya gelerek, bireysel yaşadığınız öngörü ve farkındalığı bir ekip olarak birbirimizle paylaşabilmek.

Söz konusu bu altı tarzla ilgili değerlendirme yaparken, aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevaplar ve düşündüğünüzde ulaşacağınız farkındalığınız önem taşımaktadır.

- Tarzlar içerisinde birincil tarzınız hangisi?
- İkincil (Destekleyen) tarzınız hangisi?
- Bu öncelikli tercih ettiğiniz iki tarz hangi durumlarda çok işinize yarıyor, hangi durumlarda yaramıyor?

En sık kullandığınız liderlik tarzınız hakkında fikir sahibi olabildiğinizi düşünüyorsanız, şimdi bir de resmin diğer tarafına göz atalım.

- En seyrek/az kullandığınız liderlik tarzınız hangisi?
- Hangi durumlarda çok işinize yarıyor, hangi durumlarda yaramıyor?
- Geliştirmeniz ve daha sık uygulamanız gereken tarz hangisi? Neden?

Bu sefer, farklı bir boyutta bakalım; kurumdaki yönetim tercihleri ve yaklaşımları açısından düşündüğümüzde;

- Sizin yöneticiniz, bağlı çalıştığınız kişinin sergilediği tarz/lar hangisi ve ne zaman işe yarıyor, faydalı oluyor ?
- Sizin organizasyonunuzda öncelikli olarak sergilenen tarzlar neler olabilir?
- Bunlar organizasyonunuzun işleyişinde, iletişim, işbirliği, ekip çalışması, katılımı sağlama, iklim ve çalışma kültürü üzerinde hangi olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabilir?

Birey olarak bu tarzların hepsini taşımakla beraber, bazıları doğuştan gelen ve sonradan içinden geçtiğimiz ortamlarla şekillenen, öğrenilen özelliklerimiz, yaşam deneyimlerimizle daha ön plana çıkan doğal olarak sergileyebildiğimiz baskın özelliklerimize karşılık gelebiliyor. Bununla birlikte, öncelikli sergilemekte olduğumuz tarzlar her ortamda, şartlarda ve ihtiyaçlarda doğru ve etkili sonuçları yaratmıyor olabilir.

Herhangi bir organizasyon dahilinde birlikte çalıştığınız ekiplerin, görev alan bireylerin ihtiyaçları, içinde bulunduğunuz şartlar, alınması gereken kararların aciliyeti ve önemi gibi bir çok faktör olabileceği gerçeği göz önüne alındığında farklı durumlarda farklı tarzlara ihtiyaç duyulabilir.

Karşınızdaki birey, ekip, durum ve şartların özellikleri dahilinde, sizin güçlü olan tarzınızın dışında duruma yönelik ihtiyaç duyulan/bilecek tarzları sergilemeye yönelik göstereceğiniz

çaba, bir lider olarak sizin gelişiminiz açısından hayati önem taşır. İhtiyaç duyulan tarz/ lar, sizin doğal üslup ve tarzınızdan ne kadar uzaktaki tarzlar karşılık geliyorsa, birey için bir o kadar öğretici ve gelişime imkân sağlayabilecek, öğrenme deneyiminden bahsedebiliriz.

Buradan çıkartabileceğimiz temel sonuçlara göz atarsak; **bir işi yapmanın tek yolu yoktur**. Kimse sizin gibi yönetemez veya yönlendiremez. Burada ortak paydada yer alması gereken kimi anahtar davranışlardan bahsedebiliriz: **güvenilirlik, tutarlılık, bütünlük** gibi...

Bu bağlamda tarzımızda yapacağımız değişiklikler güvenilir, doğal ve normal algılanmalıdır. Burada karşı karşıya kalabileceğimiz faktörler arasında ayrıca birey/ ekipler/ organizasyon içindeki entelektüel kapasite, bölgesel koşullar, kültür vb. gibi birçok kriterin rol oynayabileceğinden de bahsetmek gerekir.

Bu noktada bir örnek üzerinde durmak bize daha net fikir verebilir: Eğer normalde sağ elinizi kullanıyorsanız, yazı yazmak veya imza atmak için sağ elinizi kullanmayı doğal olarak tercih edersiniz. Sağ elinizle atmış olduğunuz imza sol ile denediğinizden doğal olarak çok farklı olacaktır. Bununla birlikte, sağ elinizi sakatlar ve bir müddet kullanamayacak durumda olursanız, yavaş yavaş diğer elinizle imza atmak dahil, yapmanız gereken bir çok faaliyetleri yavaş yavaş denemeye başlarsanız. Önce zorlanırsınız ancak belli bir süre odaklanarak çaba harcadıkça bir müddet sonra daha normal şartlar altında daha seyrek kullandığınız elinizi kullanmaya başladığınızı ve bazı işlemlerde kendinizi geliştirdiğinizi fark edebilirsiniz.

Elinizdeki kalem ile sağ elinizle doğal olarak atmakta olduğunuz imzanızı, sol elinizle ile denemek ve hissettikleriniz, aslında en çok tercih ettiğiniz ve en az tercih ettiğiniz tarzınız gibi; baskın olan tarzınız doğal olarak öne çıkıyor. Eğer tercih ettiğiniz elinizi sakatlar veya kırarsanız ve 6 aylık bir müddet kullanamazsanız; diğer elinizi kullanma anlamında çalışarak daha rahat ve iyi hissedebileceğiniz bir duruma gelebilirsiniz.

Bu konunun çalışma yaşamı ile bağlantısına değinmek gerekirse; iş hayatında da bazı durumlarda tarzınız dahilinde direkt baskın olanı tercih ettiğiniz tarafınızla tepki verir, davranışlar sergilersiniz ancak, her zaman uygun olmayabilir ve bu durumda hangi tarzın uygun olabileceğini düşünmek ve denemek önem taşır. Alacağınız mesafe veya yaşayacağınız zorlanma ya da öğrenme deneyiminizin derinliği, bu uygun olabilecek tarzın sizin doğal baskın tarzınızdan ne kadar uzak olduğu hakkında önemli bir farkındalık sağlayabilir.

Tarzımızı etkileyen faktörlerin neler olduğunu düşündüğümüzde, ilk akla gelen faktörler olarak doğum, aile, yakın çevre, ilişkiler, toplum, kültür ve eğitimden bahsedebiliriz. Bunlar içerisinde doğuştan gelen yapısal özelliklerimizin yanı sıra birçok faktörü de içinde barındıran “kültür” kavramının önemli bir rolü vardır. Tarzınızı düşündüğünüzde bazı kültürel farklılıklar olabilir. Bunların ilişkilerinize işlerinize etkisinin farkında olmak büyük önem taşır.

Herhangi bir organizasyonel yapıda bir lider, liderin davranışları, ilişkileri ve etkileşimine ilişkin algıyı da kültür yakından etkileyebilmektedir.

Burada tarzlardan yansıyan ve kurumun iklimini şekillendiren yaklaşımlar; organizasyon içinde en yetkili olan, güç sahibi ve tepedeki kişi/lerin tüm sorulara/sorunlara ilişkin olarak, tüm cevaplara sahip olabileceği düşüncesi, çalışanlara vereceği bağlılığa dayalı roller dahilinde onların daha üst düzey kişilerden beklentisi, sınırlayıcı inançlar ve alışkanlıklar, “organizasyonun işleyişine ve kurum içindeki öğrenme ve iletişim kültürünün gelişerek organizasyon içinde en alt düzeylerde öğrenen bireylerin ortaya çıkması ve kendi çözümlerini üretmeye başlamalarına” olumsuz etkide bulunabilmektedir.

Bu çerçevede liderlik boyutunda yapmakta olduğumuz değerlendirme dahilinde bir parça da kişilik özelliklerimize göz atmakta ve güçlü/gelişime açık yönlerimiz hakkında farkındalığımızı arttırabilmekte büyük fayda vardır.

Bu konuda düşünmemiz gereken nokta, “en çok memnun olduğumuz kişilik yönlerimizin bir lider olarak etkinliğimizi nasıl etkilediği” hususudur. Bu çerçevede düşünürken diğer açıdan kişiliğinize dair değiştirmek istediğiniz yönlerinizi ve bir lider olarak etkinliğinizde bunların ne/nasıl etkisi/leri olduğunu dikkate almanız gerekir.

Bu konuyu derinlemesine düşünüp, bir parça incelediğimizde, “**gelişime açık yönlerimizden ziyade aslında güçlü yönlerimizin bizi çoğu zaman zor durumda bırakabildiği**” gerçeğidir. Bu özellikler bizim doğal yapımız, baskın yönümüzün yansıması olarak sergilemekte olduğumuz davranışlarla yakından ilgilidirler.

Sadece güçlü kasımızı kullandığımızda, zaman zaman “raydan çıkma etkisi” diyebileceğimiz bir durumla karşı karşıya kalabiliriz. Bu nedenle, güçlü yönlerimizin farkında olmak ve ilişkilerimizde, etkileşimlerimizde bu yönümüzü kontrol edebilmek, bir lider olarak büyük önem taşımaktadır.

Örnek olarak, kendine çok güvenmek, çok dürüst olmak veya çok anlayışlı, duyarlı olmak bir taraftan güçlü özellikler olarak görünürken, diğer taraftan farkındalık içinde kontrol edemediğimizde ilişkilerimizde farklı sorunlara/sonuçlara yola açabilmekte ve özellikle sahip olduğumuz güçlü yönlerimiz daha çok başımızı belaya sokarken, ilişkilerimizde raydan çıkma etkisi yaratabilmektedir.

Özetle, “Güç - Kontrolden Çıkan Güç” (Raydan çıkma Etkisi) sizin başarınızı ve etkinliğinizi derinlemesine etkileyebilmektedir. Bu noktada raydan çıkma etkisi yaşandığında karşımıza olumsuz kişilik özellikleri çıkabilmektedir. Bu kapsamda, olumsuz kişilik özelliklerini üç temel başlık altında toplayabiliriz:

- **Özsever kişilik**
- **Takıntılı–Zorlayıcı kişilik**
- **Çekingen Kaçınmacı kişilik**

Olumsuz Kişilik Özellikleri

Özsever Kişilik

- Kibirli
- Üstünlük duygusu
- Teklik duygusu
- Yetenek ve becerilerinin abartılması
- Böbürlenme ve iddialı davranış
- Görkemli fanteziler
- Kendine/ özüne merkezli
- İlgi ve hayranlık ihtiyacı

Takıntılı – Zorlayıcı Kişilik

- Fazla dobracı
- Aşırı odaklanma, vurgulama
- Düzenlilik ve kafası karışıklık
- Mükemmeliyetçi
- Kontrol Hastası
- Uygunluk için güçlü ihtiyaç
- Katı ve dogmatik olma ihtiyacı

Çekingen Kaçınmacı Kişilik

- Sosyal mesafe kopukluk
- İnsanlara yakın olmak ister ama bunu yaparken zorluk yaşar
- Çekingen ve utangaç
- Olumsuz yorumlara duyarlı
- Geri çekilme eğilimi
- Rutin dışında şeyler yapmanın riskini abartma

Güç olarak ifade ettiğimiz, zaman zaman raydan çıkma etkisi yaratan baskın tarafımızı yansıtan güçlü yönlerimizi farkında olmak ve yeri geldiğinde ihtiyaca ve ortama göre durumsallık prensibi paralelinde dengeleyerek yönetebilmek, bizim liderlik yolculuğumuzda önemli kilometre taşlarını oluşturur.

Bu konuda sabrederek, çalışarak geri bildirim alarak atacağımız adımlar bir gelişim ve değişim sürecini beraberinde getirir.

Ne düzeyde hareket edebileceğimiz veya adapte olacağımız bizim “duygusal zekâmız” ile ilgilidir. Birçoğunuzun faaliyet gösterdiği yapı içinde bulunduğunuz noktaya gelmenizin en önemli sebebi zekânızın yüksek olması olabilir. Bizi bulduğumuz noktaya getiren en önemli kriterler (normal koşullarda); **zekâ, davranışlar, strateji** ile bağlantılı olur.

Ancak sizi bulduğumuz noktaya getiren; sahip olduğunuz mevcut sorumluluk ve yetki seviyesine gelmenizi sağlayan becerileriniz (analitik problem çözme, hızlı ve sıkı karar verme, net yön gösterici ifadeleriniz) her zaman sizi gitmek veya ulaşmak istediğiniz noktaya götürmeyebilir.

Görev alanınızda bireysel olarak yüksek performans gösteriyor olabilirsiniz ama insanları ve onlara nasıl davranacağınızı anlamadıktan sonra sahip olduğunuz bilgi, beceri ve davranışlar büyük ihtimalle sizi varmak istediğiniz veya potansiyeliniz dahilinde varabileceğiniz noktalara götüremeyebilir.

Başarıyla devam edebilmeniz için bazı yeni ve dolayısıyla bir parça rahatsızlık verici liderlik deneyimlerine ihtiyacınız olabilir. Bunlardan belli başlı olanlar ; Adaptasyon geliştirmek, dengesizliği kabullenmek, liderlik geliştirmek ve kendinize iyi bakmak olarak ifade edilebilir.

Bu kapsamda tarzımızı geliştirmek ve değiştirme anlamında en önemli faktörler; **güven, dürüstlük, anlayış, sabır, doğruluk** olarak belirtilebilir. Bu insanlara kızgınlığınızı göstermeyeceğiniz anlamına gelmez. Öfkenizi nasıl ve ne bağlamda göstereceğiniz önem taşımaktadır. Karşınızdakilerin duygularını anlamak, tanımak, davranışları yönetebilmek büyük önem taşımaktadır.

Duygusal zekâ ile ilgili yapıtaşları ve yetkinliklere baktığımızda aşağıdaki becerileri ve davranışları sergilemek başarmak istediğimiz noktaya hareket etmemize yardımcı olabilir.

- Duygusal Kendimizi kontrol etmek
- Dürtü Kontrolü
- Empati

Eğer, duygusal öz farkındalığımız yoksa, dürtü kontrolünüz de olamaz.

Eğer duygusal özfarkındalık ve dürtü kontrolü olmazsa empatiden bahsedemeyiz.

Bizi bulduğumuz noktaya getiren zeka faktörü, 10-20 yaşları arasında ölçüldüğünde aynı kalsa da, duygusal zeka gelişebilir. Yapılan çalışmalar, yıllar geçtikçe yaşla bağlantılı olarak duygusal zekânın yükselebildiğini ve yeterli çaba ile yükseldiğini göstermektedir.

Çalışma yaşamında özel-kamu sektörü veya STK'lar dahilinde bir çok farklı platformda, son dönemde duyguların rolüne ilişkin yapılan araştırmaların sonuçlarında ciddi bir değişim sözkonusu. Hangi statüde olursa olsun, liderlik yetkinliğinde en başa öğrenebilme yeteneği ve bunun için uygun ortam yaratabilen, çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkmasına imkan veren doğru iklim yaratabilen yöneticilerin önemi gittikçe artıyor.

Kendi kurumunuz (STK), yapınız ve paydaşlarınızla olan ilişkiler çerçevesinde içinde bulunduğunuz kültürel yapı dahilinde bunu nasıl deneyimliyorsunuz? Ortak bir bakış açısının söz konusu olduğu söylenebilir mi? Bu sorulara yönelik cevaplar üzerinde katılımı sağlayarak yapacağınız değerlendirmeler, STK olarak, nerede olduğunuz ve yolunuzun rotası, uzunluğu ve zorluklar hakkında size daha net fikir verebilir.

Bugüne kadarki eğitimimiz bize ne yapmayı öğretti? Neyin yapılmasını, neyin yapılmamasını söyledi? Öğrendiklerimiz ve uygulamaya geçirebildiklerimiz bizim şu anda ihtiyaç duyduğumuz liderlik becerilerinin ne kadarına destek olabilecek durumda?

Bize okulda öğretilmeyen ancak ilişkilerimiz açısından önem taşıyan bazı önemli becerilerden bahsetmemiz gerekirse, daha çok yapmamız gerekenler;

- Kutlamak, takdir etmek
- Tanımak, kabul etmek
- Farkına varmak
- Övmek

Takdir edilen ve edilmeyen arasındaki farkı yaşatmak ve pozitif sonuçlarını birlikte yaşamak bizim elimizde. “Bizim kültürümüz bu şekilde, zaten bu onun görevi, yapması gerekir, sen

sadece anlat takdir bekleme...” gibi yaklaşımları bırakarak, takdir etmeyi kutlamayı denemelisiniz, yarattığınız etkiyi ve farklılığı görmelisiniz.

Cesaretlendirmek, takdir etmek, teşvik etmenin yanı sıra; karşımızdaki bireyi gerçekten dinlemek, gözlemlemek ve duyguları heyecanları, korkuları daha duyarlı ele almak zorundayız. Yüzeysel dinlemek yerine, su seviyesinin altında derinlerde neler olduğunu dikkate almalı, üzerinde düşünmeli ve incelemeliyiz.

Etkin/aktif dinlemek, doğru soru sormak, geri bildirim alıp vermek diğer önemli ancak bugüne kadar okulda bize öğretilmeyen yaşama dair kritik becerilerdir. Bu becerileri sergilemek ve anlamak üzerine eğitilmediğimizi biliyoruz ama bir lider olarak, bu becerileri ilişkilerimizde denemek ve geliştirmenin yine bizim elimizde olduğunu unutmamalıyız.

Bir lider olarak, burada durmamız ve tekrar düşünmemiz gerekiyor;

- Kültüre, geçmişe, inanışlara bu kadar çok bahane/mazeret yüklemeye hakkımız yok.
- Her şey büyük bir hızla değişiyor. Bizi geride bırakan algılarımıza yönelik filtreler oluşturan inançlarımıza, ön yargılarımıza dair sınırları zorlamaya olan ihtiyaç bizim için gittikçe daha çok artıyor.
- Artık ödüllendirme sistemlerini devreye sokmamızın zamanı geldi.

Bunları uygulamak için kolaylaştırıcılara ihtiyacımız olacaktır.

Kültürel değişim, geri bildirim, gelişmiş toplum, temel insan ihtiyaç ve şartlarının farkına varmak ve doğasına uygun hareket etmek için **“negatif geri bildirim kültüründen uzaklaşmak”** gerekiyor. Bunun için empati becerilerine ihtiyacınız olacaktır. Karşınızdaki kişinin ayakkabılarını giyerek, belli bir mesafe yürüyerek, ne hissettiğini anlamak.

Bizi bulduğumuz noktaya getiren - evet - gitmek istediğimiz, varmak istediğimiz noktaya götürmeyebilir. Hedeflediğimiz noktalara yönelik yolculuğumuza başarıyla devam edebilmemiz için bazı yeni ve dolayısıyla rahatsızlık verici liderlik deneyimlerine ihtiyacımız olacaktır. Bunları hatırlarsak;

- adaptasyon geliştirmek,
- dengesizliği kabullenmek,
- işbirliği yapmak,
- uygulayarak liderlik becerilerini geliştirmek,
- bu öğrenme yolculuğunun uzun olduğunu unutmadan kendinize iyi bakmak.

Kendi güçlü ve gelişime açık taraflarınızı dikkate alarak, gelişim alanı olarak belirlediğiniz, durumsal olarak uygun şartlarda doğru sonuçlar verebilecek ve ihtiyaç duyulan, liderlik tarzınız/larınızı geliştirmek ve değiştirmek için yapabileceklerinizden bazıları aşağıda yer almaktadır;

Vizyoner Tarzı Artırmak İçin

- Hedeflerinizi sunun.
- Vizyonu, politikayı, strateji ve hedefleri açık ve net ifade edin.
- Her fırsatta vizyon konuşması hazırlayın ve yapın.
- Girdi sağlamalarını isteyin.

- Gerekçe sağlayın.
- Sorumlulukları açık bir şekilde delege edin.
- Geri bildirim sağlayın.
- Ödül / cezayı adilce yönetin.

Koç Tarzı Arttırmak İçin

- Çalışanlarınızla performans hedefleri ve eylem planlarını tartışın.
- Profesyonel ve gelişme hedefler oluşturun.
- Yardım için Sözleşme yapın.
- Etkin iletişim becerileri sergileyin.
- Çalışanlar için fırsatlar yaratın.
- Gelişimi, iyileşmeyi teşvik edin.

İlişkisel Tarzı Arttırmak İçin

- Kişilerarası çatışmaları belirleyin ve çözün. (Takım oluşturma, çatışma çözümü, süreç danışmanlığı prg.)
- Başkaları ile yakınlık kurun.
- Kişisel ihtiyaçlara uyum sağlayın, kişisel sorunlara yardımcı olabilmek için bireysel danışmanlık yapın ve çalışanlara destek programları sağlayın.
- Çalışanların başarabileceklerine güvenin.
- Çalışanlarla kişisel temaslar kurun.
- Sosyal faaliyetler sağlayın.
- Kişisel hediyeler düşünün.

Demokratik Tarzı Arttırmak İçin

- Bilgi paylaşımı toplantıları düzenleyin.
- Toplantı yönetimi.
- Paylaşımçı karar verme.
- Uzlaşma arama.

Hız Belirleyici Tarzı Arttırmak İçin

- "Uzman" profesyonel / teknik bilgi ve becerilerinizi koruyun.
- İstedığınız davranışı modelleyin: Örneklerle öğretin.
- Mükemmellikte ısrar edin.

- Düşük-orta riskli görevleri delege edin.
- Sonuçları vurgulayın.

Kumandacı Tarzı Arttırmak İçin

- İşi tanıyın.
- Doğrudan direktif verin.
- Davranış/performansa yönelik sıkı standartlar oluşturun.
- Kararlı olun.
- Yakından izleyin.
- Kurallardan sapmaları kritik edin/cezalandırın.

25 yıl önce KOTLER'in yönetici tanımına baktığınızda; bazı fonksiyonların altının çizilerek daha ağırlıklı vurgulandığını görebilirsiniz. Bu kapsamda, yönetici/ müdür pozisyonunda olan kişilerden beklenen temel fonksiyonlar; planlama yapmak, organize etmek, kontrol sağlamak ve motive etmek olarak belirtilebilir. Ancak günümüzde sadece bu fonksiyonları gerçekleştirmek yeterli gelmemektedir. Kurumların yönetici modelinden daha çok modern liderlere, modern liderin de daha fazlasına ihtiyacı var.

Bugüne kadar herhangi bir organizasyonda yönetici/ müdür pozisyonunda olan kişilerden beklenen temel fonksiyonların, günümüzde çevremizdeki değişimin kaçınılmaz etkilerinin gerektirdiği şartları sağlamaya yeterli olduğunu söyleyebilmek pek mümkün değil. Bu nedenle organizasyonlar yeni liderlere olan ihtiyaçla her geçen gün daha da artan seviyede yüzleşmek ve hazırlanmak durumundadır.

"Yeni Liderlerin" sahip olmaları gereken bazı temel özellikler aşağıda yer almaktadır.

Vizyoner; insanları bir gelecek resmi etrafında ortak bir amaç ile bir araya getirebilmek, insanların heyecan, olumlu duygular ve enerjiyle ortak hedeflere odaklanabilmelerini sağlamak.

Hizmetkâr; Sadece sorumluluk alanında kendi veya ekibinin başarısı için değil, birlikte görev yaptığı paydaşlarla birlikte hareket edebilmeyi başaran, onlar için yeri geldiğinde kendi çıkarlarında esnek olabilmeyi başaran. Liderliği bir görev olarak gören, liderlik yaptıkları grubun başarısı için bazen kendi çıkarlarını bile geri plana itebilen etkin liderlerin hizmetini tüm paydaşlara ilgili taraflara faydalı olma bilinci içinde yerine getirdikleri görülüyor.

Kolaylaştırıcı; Bireylerin ve fikirlerin ortaya çıkmasına destek olan öğrenme ortamı sağlayabilmek. Modern liderin en önemli temel görevlerinden biri olup, kolaylaştırmanın amacı; insanlar ve fikirlerini ortaya çıkarmak ve onlar arasında bağlantı kurmaktır. Bir yerde bildiğiniz işi bırakıp, bilmediğiniz bir işi ve kişileri yönetmek için sürekli öğrenci olmanız gerekir. Kolaylaştırıcı rolünde etkin liderler altlarının yapması gereken işleri yapmak yerine bu işlerin yapılması için gerekli koşulları sağlamaya odaklı, işi değil insanları ve ekibin gelecek resmini yöneten kişiler olurlar.

Koç; Bireylerin gelişimine destek olabilmek için etkin-aktif dinleme, soru sorma, geri bildirim, hedef belirleme ve teşvik etme gibi temel liderlik becerilerini sergilemek.

Rol Modeli; Söylediği ve yaptığı şeylerle örnek olabilmek, deneyimini, birikimini yansıtırken, davranışlarıyla yol gösterebilmek.

Değişen iş dünyasının karmaşık ve dinamik çalışma anlayışının öğrenmeye dayalı olma zorunluluğu vardır. Bu nedenle üst yönetimden birilerince düşünülüp verilen talimatları geri kalan herkesin izlediği organizasyonlar geride kalmak üzeredir. Gelecekte diğerlerinin önüne geçecek, ayakta kalacak olan organizasyonlar; birey ve ekiplerin öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler ve bunu ortaya çıkarmayı başaranlar olacaktır.

Öğrenen bireylerin, organizasyonların ve toplumların ortaya çıkabilmesi açısından yeni liderlerin yeri, rolü ve sergiledikleri davranışlarla yaşama geçirdikleri liderlik deneyimi büyük önem taşıyacaktır.

Bu nedenle, çalışanların kendi başlarına bulabilecekleri çözüm ve yanıtları bulmalarına destek olmak, problemlerini onların çözebilmesine imkân yaratmak önem taşımaktadır.

Unutmayın; İnsanlar problemlerini çözdükleri zaman gelişirler. Çoğu problemlili davranışın ardında aslında kötü niyetten çok farkındalık eksikliği ve kör noktalar yatar.

Yeni rolümüz dahilinde sergilenecek yaklaşım için dikkate almanız gereken prensipler;

Hiçbir zaman kendileri için yapabilecekleri bir şeyi onların yerine yapmayın.

- Yaşamınızdaki tüm insanların kendi sorumluluklarını kendilerinin taşımasına izin verin. Büyümelerinin ve gelişmelerinin tek yolu budur.
- Özellikle problem çözümü aşamasında insanlar sizin sandığınızdan çok daha yetkin olduklarını size kanıtlayabilirler.
- Sadece hedef göstermeyin, bu hedefe nasıl ulaşabileceklerini de onlarla beraber çalışarak belirleyin, sonuçlara değil davranış ve tutumlara koçluk yapın Ancak o zaman sonuçlar ortaya çıkacaktır.
- Karşı tarafı suçlamaya ve etiket takmaya başlamadan önce, onun bakış açısını ve olayı sizden nasıl farklı gördüğünü anlamaya çalışın.

Eğer, “Yeni Liderlik Yaklaşımı”, olması gerektiği gibi geniş bir bakış açısı ile uygulanabilirse, öğrenen bireyler için bir destek niteliğinde olacak ve öğrenen kurumlar, öğrenen liderler ve bu sayede öğrenen toplumlar ortaya çıkacaktır.

4 Bireyin Gelişim Süreci – Algı Boyutu ve İnançlar

Öğrenme bireyin içinden geçtiği ortamlar, kurumlar, etkileşime geçtiği kişiler ile şekillenir. Tercihlerimizi yansıtan davranışın belirleyicilerine göz attığımızda; çevre, genetik yapı, öğrenme, aile yapısı, kültür, yaşam dönemi gibi faktörlerden bizim etkileyebileceğimiz ve değişiklik yaratabileceğimiz en önemli temel faktörün öğrenme olduğu açıktır.

Birey olarak fark yaratan hususlar; ilgiler, yetenek ve beceriler, değerler, kişilik özellikleri, algı sistemleriniz, öğrenme tarzınız hakkında farkındalığınız bizim doğru tercihlerde bulunmamıza yardımcı olabilir.

Çocukluk-Gençlik-Yetişkinlik adımlarını kapsayan meslek gelişim sürecinde; önce ilgilerini, sonra yeteneklerini ve becerilerini tanıyan ve tercihlerini buna dayandıran birey, en son aşamada değerlerinin bilincine varmakta; yaşamında ve kariyerinde seçimler yaparken değerlerini de hesaba katmaktadır.

Değerlerin oluşumuna ilişkin faktörlere baktığımızda aşağıdaki noktalar göze çarpmaktadır:

- Bireyin sahip olduğu Akademik yetenek düzeyi,
- Bireyin ihtiyaç durumu,
- Bireyin Sosyo-ekonomik düzeyi,
- Yaş ve yaşantılar,
- Çevre, özellikle yakın çevrenin etkisi,
- Ailenin sosyo-ekonomik düzeyi,
- Yetiştirdiği Aile ortamının dominant değerleri,
- Ailenin yönlendirme ve benimsetmeye çalıştığı değerler.

Bu değerlerin önemli bir kısmının, bireye ait olmayan, bireyin içinde bulunduğu ortam, yaşantılar ve kişilerin ihtiyaç, öncelik ve önem verdiği noktalardan etkilenecek şekilde oluştuğu söylenebilir.

Bireyin gelişim sürecinde dış dünyayı nasıl algıladığı ve nasıl davranış sergilediğine dair farkındalık önem taşıyor. Herhangi bir olay karşısında farklı tepkide bulunabiliyor ve davranış sergileyebiliyoruz, bu da bizim farklı sonuçlar ile karşı karşıya kalmamıza sebep olabiliyor. Aynı olay karşısında bile çoğumuzun çok farklı tepkiler verebildiği gerçeğinden yola çıktığımızda, bunun neden kaynaklandığını anlamak bireysel farkındalığımız açısından çok faydalı bir başlangıç noktası olabilir.

Bu süreçte nasıl bir programın çalıştığına daha yakından bakarsak; olay, davranış ve sonuç olarak görünen aşamalarda olay ve davranış arasında çalışan çok önemli bir program olduğunu söylemek mümkün. Olay ve davranış arasındaki süreci etkileyen - başrol faktörleri olarak devreye giren- programın temel dişlileri olan düşüncelerimiz, duygularımız ve inançlarımız ile bunların yarattığı etkinin farkında olmak gerekir.

Daha farklı söylemek gerekirse; hepimiz dış dünyadan gelen uyarıları algılamak için filtreler oluşturuyoruz, bunlara algı filtrelerimiz diyebiliriz. Bunlar bizim dışarıdan gelen uyarı, sinyalleri tam olarak ve olması gerektiği gibi algılamamıza engel olabiliyor. Bu sinyaller/uyaranlar kimi zaman aynen/olduğu gibi algılanmakla beraber, algı filtrelerimiz nedeniyle çoğu zaman kırılıyor, siliniyor, yokmuş gibi de algılanabiliyor; yani bize ulaşmayabiliyor.

Algı filtrelerimizde yer alan ve sinyalleri sınırlayan ya da bize ulaşmasını engelleyen faktörler arasında; ön yargılar, varsayımlar, gelenek, görenekler, yüklenmiş davranış, inanç, kalıplar, yaşanmış deneyim, tecrübeler, duyduklarımız, kabullerimiz, değerler ve kişilik özelliklerinden bahsedilebilir. Bu saydıklarımız arasında bize ait olanlar olduğu kadar, sadece çevremizden

duyduklarımız, başkalarından yansıyan ve bize ait olmayan ön yargılar, kaygılar olduğunu da unutmamak gerekir.

İşte bu noktada, inançlardan biraz bahsetmekte fayda var. İnançlarımız bize enerji ile hareket etmemizi sağlayan itici güç olarak yaşamımıza yansıyabileceği gibi, bazen bizim etki alanımızı - nereye kadar kabul ettiğimizi - yansıtan sınırlarımız olabilir. İnançları temel olarak ikiye ayırarak, yaşamımıza nasıl etki yarattıklarını keşfetmek için yola devam etmekte fayda olabilir. Sınırlayan inançlarımız ve güçlendiren inançlarımız...

“Bugüne kadar yeterince eğitim aldım,” ifadesi iki kişi arasındaki diyalog ve ilişkinin potansiyeli konusunda önemli engeller teşkil edebilir. Bu bir sınırlayan inanç olarak bu inancı ifade eden kişinin bakış açısı ve yaklaşımını etkileyebilecek güce ve etkiye sahiptir. Bu kişi bu ifade ile kendisi için yeterince bilgiye sahip olduğu ve daha fazla öğrenebilecek şeye ihtiyacı olmadığını yansıtmaktadır. Bu yaklaşım karşındaki bireyler için bir şekilde olumlu veya olumsuz etki yaratacaktır. Bu sözü duyan kişiler, karşısındaki kişinin öğrenmeye açık biri olmadığını düşünerek bu eksende davranış sergileyebilirler. Bu kişiyle birlikte çalışmak veya öğrenmekten keyif almayabilirler veya bunun mümkün olmayacağını düşünebilirler. Ancak, belki daha kötüsü bazıları için, bu yaklaşımı kendi yaşamlarına bir düşünce/davranış modeli ve inanç olarak taşıyabilme ihtimali de söz konusu olabilir.

Oysa bu sınırlayan inancı, güçlendiren inanç haline çevirmek için birkaç kelime ile oynayıp, nasıl söylediğiniz büyük fark yaratabilir. Örneğin; “Her gün yeni bir şey öğreniyorum” ya da “Öğrenecek çok şey var” gibi...

Hepimizin algı filtrelerimiz dahilinde tercihlerimizi etkileyen ve yaşamımıza yansıyan bazı sınırlayan inançları olduğunu hatırlatmakta fayda olduğunu düşünüyorum. Eğer, kendinize ayıracığınız bir 10 dakikalık sürede vazgeçmeden, cesurca alt alta ekleyeceğiniz, size ait sınırlayan inançları not ederek yazmaya devam ederseniz, sizi şaşırtabilecek etkileyici bir liste ile yüzleşilme fırsatını yakalayabilirsiniz.

Bu listedekiler sizi hayatta bazı şeyleri yapmaktan alıkoyan, geride tutan düşünceler/ duygular ve inançlardır. Önemli olan nokta bu düşünce, duygu ve inançların gerçekten size ait olup olmadıkları ve yaşamınızı nasıl etkilediklerine dair farkındalıkla, onlarla yüzleşebilmek ve bu bakış açısıyla nerede olduğunuza daha yukarıdan bakabilmektir.

Bu liste ile geçireceğiniz vakit, sizin için önemli bir dönüm noktası için bir adım teşkil edebilir. Bu aşamada sizi sınırlayan inancınızla/düşüncenizle yüzleşmek istiyorsanız, sınırlayan inancınızı/düşüncenizi yazarak, ona bazı sorular sorabilirsiniz: Örneğin; Bu gerçek mi? Bunun doğru olduğuna % kaç eminsin? Kanıtları ne? Bu inanca takılıp kalmak sana ne yapıyor, ne işine yarıyor? Bu inanç olmasaydı sen kim olurdun, ne yapıyor olurdun, neyi yaşamış/başarmış olabilirdin? Ne olsaydı bunun tersi olurdu?

Bu soruları cevapladıktan sonra şimdi sınırlayıcı inancınızın olumlu cümlesini “Ne olmasını istiyorsun” sorusu eşliğinde yazmayı deneyin.

Herhangi bir konuda sağlayacağınız farkındalık, gelişim, öğrenme ve değişim için göstereceğiniz çaba, kazanacağınız bilgi, beceri ve deneyim, yeni öğrendikleriniz, özgüven ve motivasyonunuz algı filtrelerinde delikler açacak ve dış dünyayı daha doğru, daha farklı algılamamıza yardımcı olacaktır.

Bireysel olarak farkındalık için birilerine ihtiyacımız olduğu da dikkate alınmalıdır. Unutmamak gerekir ki davranışlar sadece alınan bilgi ve talimatlarla değişmez, insanların davranışlarını destek, yüreklendirme, olumlu yüzleşme ve empati gibi unsurlar sayesinde değiştirmeleri çok

daha mümkündür. Bu yüzden insanlarla güvene dayalı ilişkiler oluşturabilmek ve destekleyici ilişkiler kurabilmek büyük önem taşır.

Eğer bir bireyin gelişimi ve öğrenme sürecini desteklemeye çalışıyorsak, şu noktaları aklımızdan çıkartmamız gerekir. Her birey doğuştan; ihtiyaç duyduğu kaynaklara ve yaratıcı potansiyele sahiptir. İhtiyaç duyulan değişimi yaratmak için bireylere bu yolda verilebilecek en önemli destek ise öğrenme deneyimi sağlamak, farkındalık ve davranış değişimini destekleyecek beceriler edinmesini kolaylaştırmaktır.

5 Öğrenme, Gelişim ve Değişim Süreci

Gelişim, öğrenme ve değişimden bahsediyorsak, bireyin her bilgi, beceri ve tutumu geliştirmek için çıktığı yolculukta 4 temel aşamadan geçtiğini belirtmek gerekir. Bunlar; Farkında değil yetkin değil, Farkında yetkin değil, Farkında yetkin ve Farkında değil yetkin olduğu 4 aşamadır. Çocukluğumuzdan bu yana her beceriyi öğrenirken bu 4 aşamadan geçeriz. Bisiklet kullanmayı, araba kullanmayı öğrenirken vb.

Kişilere sadece ulaşmaları gereken sonucu söyleyerek değişim yaratamazsınız. Asıl değişim kişinin şu anda yaptıklarının, bu sonuca ulaşmalarını nasıl engellediği ve farklı ne yapılabileceğini fark ettiklerinde gerçekleşir. Yani bütün değişim süreci kişinin davranışlarının ve bu davranışların sonuçlarının farkında olmadığı bu aşamada başlar. Ne yaptığının ve yaptığının istediğin sonuçları almamama nasıl engel olduğunun farkında değilsem, değişmek için geçerli motivasyona sahip değilim demektir.

Ben bunun “farkında değilsem” veya görmemeyi seçiyorsam, istenildiği kadar hedef verilsin baskı, ödül ve ceza uygulansın kalıcı olarak değişmem, yaşanan değişim ödül ve cezanın etkisi ve dozu geçince geriye döner. Bu yüzden **değişim için farkındalık elzemdir**. Buradaki problem kişilerin ve sistemlerin kendi başlarına bu farkındalığı elde etmelerinin neredeyse imkânsız olmasıdır.

2. aşama olan “farkında yetkin değil”; gelişime ve öğrenme sürecine destek olan kişi karşı tarafta farkındalık sağladığında işinin bittiğini sanabilir. Ancak iş yeni başlamıştır. Çünkü “bir bilmediğini” fark etmek bu işin nasıl yapılacağını öğrenmek ve bu öğrenmeyi davranışa döndürmek zaman alan bir süreçtir: Öğrenme Süreci...

Kişi bilgi ya da yeni farkındalığa ulaştığında, henüz dışsal öğrenme aşamasındadır ve bu öğrenmeyi davranışa dönüştürmek için kişinin alışık olduğu bir davranışı bırakıp, alışık olmadığı bir davranışı yapmaya başlaması ve rahat ettiği bölgeden çıkması; düşmeyi, yanlış yapmayı ve rahatsız hissetmeyi göze alması demektir. Bir yol gösterenin desteğine ihtiyaç duyulabilir.

3. aşama: Farkında yetkin: Birey yeni davranış ve düşünüş biçimleri ile deney yapmaya başladığı aşamaya, eski davranışından ötürü zarar gördüğü ve bundan dolayı duyduğu rahatsızlık çok arttığında bir yardım ile geçebilir.

Bu aşama yeni davranışları deneyimlediğimiz, attığımız her adımın farkında ve kendimizi odakta tutarak, yaptığımız davranışlarımızın sonuçlarını sürekli gözlemleyip düzelttiğimiz ve ciddi enerji harcadığımız bir süreci gerektirir. Gerçek öğrenme ancak bu aşamada yeterince kaldığımızda yani farkındalığımızı kendi eylem davranış ve bunun sonuçları üzerinde tuttuğumuzda gerçekleşir. Bu aşamada kişiye sonuçları hakkında geri bildirim vermek ve sürece devam etmesi için onu cesaretlendirerek odakta tutmak önem taşımaktadır.

Farkında değil yetkin olduğu 4. aşamada kişi ancak 3. aşamada yeterince kalırsa, yani davranışını bilinçli olarak değiştirmeyi seçerse, gerçek kişisel öğrenme gerçekleşebilir. İçsel öğrenme; bu davranışların onlar hakkında düşünmemize ve plan yapmamıza gerek kalmadan gerçekleşmesi demektir.

Kişinin kendini tanıması boyutunda ele alınabilecek bir diğer model olarak; Johari penceresinden bahsetmek mümkündür. Bu modelde bireyin kendi hakkında bildikleri, bilmedikleri ve başkalarının birey hakkında bildikleri ve bilmediklerinden oluşan 4 ana alandan bahsedebiliriz.

Bireyin kendi hakkında bildikleri; Kendimiz hakkında çok şey biliriz, fiziksel duygusal düşünsel ve ruhsal açıdan. Ne istediğimiz nelerden hoşlandığımız, geçmişimiz, bilgi ve tecrübelerimiz bütün tanıdıklarımız bizim için önemli şeylerdir.

Bireyin kendi hakkında bilmedikleri; bilmediklerimiz bildiklerimizden çoğu zaman çok fazladır. Bazı davranışlarımızın ardındaki güdülerimizi bilmeyebiliriz, dışarıdan nasıl göründüğümüzü, bazı durumların sorumlusunu başkaları olarak görürken, bu durumların oluşmasına kendimizin nasıl bir katkı yaptığını bilmeyebiliriz. Hatta bazen çok basit davranış, jest ve tutumlarımızın bile farkında olmayabiliriz.

Bireyin kendisi hakkında bildikleri ve başkalarının da birey hakkında bildiklerinin kesişmesinden oluşan alana “gerçek alanı”, bireyin kendisi hakkında bildikleri ve başkalarının birey hakkında bilmedikleri noktaların kesişmesinden oluşan alana ise “gizli alanı” diyebiliriz. Ayrıca, bireyin kendisi hakkında bilmedikleri ve başkalarının da birey hakkında bildiklerinin kesişmesinden oluşan alana ise “gölge ya da kör alan” diyebiliriz. Son olarak, bireyin kendi hakkında ve başkalarının da birey hakkında bilmediği noktaların kesişmesinden oluşan alana da “bilinmeyen alan” diyebiliriz.

Birey olarak yaşamımızda bu 4 alan ve pencereden ne kadar farkındalık içinde bakabildiğimiz; gelişim ve öğrenme amaçlı bir ilişkide kendimizi ne kadar açtığımız ile başkalarından ne kadar geri bildirim aldığımızla doğru orantılı bir etkiden bahsetmek mümkün olabilir.

Bu yüzden çalışanınız veya gönüllü kim olursa olsun, bireyin gelişiminde etkileşime girdiği öğrenme ortaklarının seçeceği tarz ve yaklaşımlar ile uygulayacağı beceriler önemli farklılıklar ve farkındalıklar sağlayabilir. Önemli olan; gelişmek, değişmek isteyen bireyi öğrenme ortağı rolünüzle öğrenme yolculuğunda ve yolda tutabilmek, onun kendi farkındalığı, hedefleri, seçenekleri ve kararlarını vermesini sağlayarak, çözümleri kendi haritasında bulmasına yardımcı olabilmektir.

Bireyin gelişimi için öğrenmenin 3 seviyesini devreye sokabilmek önem taşımaktadır. Bireyin ne öğrendiğini keşfetmesini sağlayarak (öğrenme sürecini başlatmak), ardından problem çözerek, yetkinliğini nasıl geliştirdiği konusunda farkındalık (öğrenmeyi öğretmek) ve süreci aynı zamanda karşılaşılabilecek diğer problemler için de bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi için desteklemek (diğer gelişim alanlarına transfer edebilmek) bu sürecin önemli adımlarını teşkil etmektedir.

6 İletişim Becerileri

Liderlik için gerekli Temel İletişim Becerileri arasında; etkin ve aktif dinleme, doğru soru sorma tekniklerini kullanma, yetkinlik geliştiren hedefler belirleme, özgüven ve performans artırıcı geri bildirim verme gibi temel beceriler, bireyi merkezine alan öğrenme modelleri ve uygulamaları açısından da hayli önemlidir.

İletişimi kolaylaştıran ve engelleyen faktörlere göz atmak gerekirse aşağıdaki tablo bu bağlamda bize yeterince fikir verebilir.

İletişimi kolaylaştıran faktörler ;	İletişimi engelleyen faktörler;
• Aktif dinlemek • Empatik dinlemek • Kişisel algılamamak • Doğru sorular sormak • Geri bildirim almak. • Gerekğinde susmak	• Dinleme Eksikliği • Olumsuz Tutum, • Önyargılar, şüpheler • Empati eksikliği • Yanlış Bilgilenme • İfade Eksikliği • Sözlü ve sözsüz mesajların uyumsuzluğu • Eksik veya fazla bilgilendirme • Ses tonu vurgu ve kelimelerin kullanılması

İletişimi kolaylaştıran ve engelleyen faktörlere göz attığımızda; dinleme becerisini ne kadar etkin ve aktif kullandığımız karşımıza çıkacaktır.

Gerçekten kimi dinlediğimiz? Ne zaman ve hangi koşullarda dinlemeye meyilli olduğumuz? Kimleri, neleri dinlemeye tahammülümüz olmadığı? Çoğu zaman dinlermiş gibi görünürken, biraz daha dikkatli yaklaştığımızda aslında kendi iç sesimizi ve ağırlıklı olarak “sabatör” olarak iletişimi devre dışı bırakan varsayımlarımız, önyargılarımızı, sınırlayan inançlarımızı dinliyor olduğumuzu fark edebiliriz.

Dinleme becerisi ile ilgili olarak 3 seviyeden bahsetmek mümkün olabilir.

1. seviye; İç Odaklı Dinlemeyi kendimizi içsesimizi dinleme olarak belirtebiliriz. Aslında bu durumda gerçekte karşımızdaki kişi/leri dinlemeyiz. Bizim dinlediğimiz iç sesimizdir. Karşımızdaki de çoğu zaman gerçekten dinlenmediğini kolaylıkla hissedecektir.

2. seviye; Etkin Dinleme aşamasına geçebilmek büyük önem taşır. Bu noktada, yapmamız gereken ne cevap vereceğimizi, nasıl kontrol edeceğimizi düşünmeden, ne/ler olduğuna dair yorumlarda bulunmadan, iç sesimizi susturarak, karşımızdakini dinlemek anlamına gelir. Böyle dinlediğimizde karşımızdaki gerçekten dinlendiğini hissedebilir. Bu da karşımızdaki kişi ile aramızdaki iletişimi farklı bir boyuta taşıyabilir.

Beraberinde, ses tonu, vurgulamalara, beden diline ve mimiklere dikkat etmek, vurguları, tekrarları gözlemlemek ve en önemlisi enerji ve duyguları hissetmek büyük önem taşır. Aslında bölünmeden dikkatle dinlemek, her an veya sürekli karşınızdakini dinlemek şeklinde tek yönlü

değil, aynı anda hem konuşup hem dinlemeyi mümkün kılacak şekilde dikkati bölmeden karşınızdakinin vermek istediği/istemediği mesajlara odaklanarak gerçekleşir.

Karşınızdakinin söylediklerinde ne hissettiğini neden korktuğunu, neyi umut ettiğini, onu nelerin endişelendirdiği ve heyecanlandırıldığını dinleyebilmek yani gönül kulağı/can kulağı ile dinleyebilmek çok önemli bir beceri ve herkes için doğal ihtiyaçtır.

Bu şekilde dinleyen gerçekten aktif bir dinleyicidir. Bu şekilde dinlenen gerçekten duyulduğunu hisseder. Önemli olan bütün bunları duyabilecek kadar mevcut bulunmaktadır.

Yorum yapmak yerine, merak etmektir. Herkesin haritasının, değer sisteminin farklı olduğu ve her bireyin kendi çözümlerini kendi haritasından çıkartacağı farkındalık, bulacağı seçenekler ve alacağı kararlarla, ulaşabileceklerine olan düşünce, duygu ve inancınızı karşınızdaki kişiye yansıtabilmektir. Aslında empati dediğimiz söylendiği kadar kolay olmayan davranış; karşınızdakinin haritasının farklılığına dair farkındalığımızı ve ona saygı duyduğumuzu yansıtarak, yanında olduğumuzu hissetmesini sağlamak ve çözüm bulma yolunda atabileceği adım ve denemelerde doğru beceriler ile onun kendi haritasında çözümlere ulaşabilmesine yardımcı olabilmektir.

3. seviye olarak bahsettiğimiz ise Bütünsel Yoğunlaştırılmış Dinleme, içinde bulunduğumuz ortamda olup bitenlere, enerjiye, gerginliğe, gürültüye duyarlı bir şekilde karşınızdakinin iç sesimizi susturarak dinlemek anlamına gelir.

Etkin iletişim için bizim 1. seviye dinlenmeden, 2. seviye dinlemeye geçerek, bu şekilde dinleyebilmemiz önemli bir fark yaratabilir.

Etkin dinlemeye ek olarak, aktif dinleme becerilerini sergilemek karşınızdakinin kendisini güven, rahatlık içerisinde açarak, uyum içerisinde olduğunu hissederek, kendi çözümlerine doğru hareket etmesine yardımcı olabilir. Bunun için yeri geldiğinde dinlediğinizi gösteren “evet anlıyorum”, “tamam” vb. ifadelerle veya başınızı sallayarak vücut diliniz ve mimiklerinizle görüşmenizi destekleyebilirsiniz.

Karşınızdaki kişinin söylediklerini çerçeveleyebilir, yansıtabilir, sorular sorarak, anladıklarınızı özetleyip teyit alabilirsiniz. Göz teması, vücut dilinin farkında olmak, gözlemlemek aktif dinlemede etkin kullanabileceğimiz yöntemler arasındadır. Ayrıca, gerekli durumlarda izin alarak notlar alıyor ve bu notları doğru zamanlarda paylaşıyor olmanız, karşınızdaki kişide kendisine saygı duyuyor ve gerçekten dinliyor olduğunuz düşünce ve duygusunu oluşturacaktır.

Aktif dinleme yaparken; pozitif tonla ilginizi göstererek, cesaretlendirebilir, temelde söylemek istediklerini başka kelimelerle ifade ederek, yeniden çerçeveleme yapılabilir. Kişinin duygularını anladığımızı hissettirmek için yansıtabilir, yeniden çerçeveleyerek özetleyebiliriz.

Empati dediğimiz şey; karşınızdakinin içinde bulunduğu durumu anlayıp, yaşadıklarını kabullenmektir. Empati, söylendiği kadar çok kolay bir yaklaşım değildir. Empatik Dinleme; karşınızdaki kişinin gözüyle görüp, kulağıyla duyabilecek, hislerindeki anlayabilecek biçimde dinlemektir. Uyum yaratabilmektir. Uyumlu iletişim, karşılıklı güven ortamı, rahat hissetme, anlayış ve karşınızdaki kişinin dünyasına saygı anlamına gelir. Uyumlu iletişim için aynı fikirde olmanız gerekmez, ancak karşınızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamak için özen ve çaba göstermemiz gerekir.

Etkin dinleyici; söylenenlere ilgi gösterir. Gerçek sorunun ne olduğunu duyana kadar yargıda bulunmaz. Konuştuğu kişi ile göz teması kurar, söylenenleri anlayıp, anlamadığını kontrol eder. Sırasını bekler anladığını düşündüğünün hemen üstüne atlamaz. Etkin dinleme sonucu

karşımızdaki kişinin yaşayacağı rahatlık, onun bizim önerimize uyum gösterme ihtimalini arttırabilir.

İlişkinin temelinde derinden iletişim vardır. Varsayımın ve önyargının dışına çıkmak ve soru sormak, merakı öğrenme aracı olarak etkin kullanabilmek önemli bir beceridir. İyi dinlemek, iyi sorular sormayı, iyi sorular sormak iyi dinlemeyi sağlar. En iyi sorular bireyi düşündüren, gelişim amacına yaklaştıran sorulardır. Soru çeşitlerine baktığımızda; Açık-Kapalı Uçlu Sorular/ Yönlendirici/ Yargılayıcı/ Takip/ Varsayımsal/ Keşfettiren sorulardan bahsedebiliriz.

Açık soruları kullanmak karşımızdaki kişiyi açabilmek ve kendisiyle bağlantıya geçmesini sağlayarak, kendi çözümlerine doğru hareket edebilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte, açık uçlu soruların - ne kullanılarak sorulduğu kadar - belli bir yanıtı almak için sorulmuş olması, başka yanıtı kabul etmemesi bu soruyu yönlendirici yapar. Açık uçlu sorular belli bir yanıtı olmayan en azından sorulduğunda bilinmeyen meraklı sorulardır.

Kapalı uçlu genellikle bilgi teyidi ve onay alma amacındadır. Zaman zaman bunlar da iletişimde kullanmamız gerekebilecek sorulardır.

Yönlendirici sorular; tek yanıtı olan ve soranın karşısındakini belli bir yanıtı götürdüğü sorulardır. Zeki kişiler bu durumu fark eder ve direnirler. Bu kişilere karşı yönlendirici olmaktansa direkt olmak en iyi sonucu verir.

Yargılayıcı sorular; bir soruyu değil bir yargıyı veya suçlamayı karşıdakine itiraf ettirmeye yönelik iletişim oyunlarıdır. Genellikle kişiler arasında gerginliğe yol açıp, ilişkiyi zedelerler. Bu durum oluştuğunda doğrudan ifade etmek ilişkinin gelişimi açısından çok daha etkin olacaktır.

Takip soruları: Bir önceki soruya verilen yanıtı kullanarak bir sonraki sorunun oluşturulması yoluyla konunun derinine inmeyi amaçlayan soru tekniği olarak belirtilebilir.

Bireyle veya ekiple olan iletişiminizde olabildiğince ucu açık sorular sorun. Açık uçlu sorular, kısa cevap verilemeyecek soru tipleridir ve bireyin daha çok konuşmasını sağlar. Ayrıca bu tarz sorular kişinin cevaplarında özgür olmasını ve istediğini vurgulamasını sağlar. Açık uçlu sorular genellikle N ile başlar. Bununla birlikte açık soru kalıpları arasında yer alan bazı soruların yarattığı etkiler farklı olabilir.

Ne; Hedef ve değerler ile ilgilidir. _ Ne yapacaksın?

Nasıl; Başarmanın amaçları Eylem planı ile ilgilidir. _ Nasıl yapabilirsin?

Ne zaman; Zaman, zamanlama ile ilgilidir. _ Ne zaman yapacaksın?

Örneğin Neden - Nasıl ile sormak karşımızda farklı etkiler yaratabilir. “Neden” soru kalıbı; yargılar, savunmaya iter ve sorgularken, “nasıl” soru kalıbı fikir sorar, düşünmeye yöneltir ve dahil eder. “Neden” ile sorduğunuz tüm soruları biraz çaba göstererek rahatlıkla “nasıl” ile sorabilir ve kişiyi sürece dahil ederek belirtilen tarzda bir etki yaratabilirsiniz.

Güçlü Sorular ise açık uçlu, kısa, şaşırtıcı, bireyi içe döndüren, yaratıcılık ve geleceğe yönlendiren sorulardır.

ÖRNEK Güçlü Sorular

- Ne istiyorsun?
- Bu sana ne kazandırır?
- Seni alıkoyan ne?
- Göz ardı ettiğin ne?
- Neyi göğüslemeye hazırsın?
- Bir sonraki adım ne?
- Bunu nereden biliyorsun?
- Diğer olasılıklar nedir?
- Senin için önemli olan ne?
- Başka hangi seçenekleriniz var?
- Bunu elde etmek için nelerden vazgeçebilirsin?
- Neleri değiştirmeye istekli değilsin?
- Bunu yaptığında ne elde etmeye çalışıyordun?
- Bu hedefe ulaştığın zaman, bu hedefin senin için ne anlamı olacak?
- Bu hedefe ulaştığın zaman, bu hedef senin için ne getirecek?
- Bundan ne öğrenebilirsin?
- Bir dahaki sefer neyi farklı yapacaksın?
- Mevcut durumun iyi tarafı nedir?
- Fark yaratacak ne yapabilirsin? Daha farklı nasıl uygulanabilir?
- Eyleme geçmeni ne engelliyor olabilir?
- Bunu yaptığında olabilecek en kötü/en iyi şey nedir?
- Bunu yapmaman halinde olabilecek en kötü/en iyi şey nedir?
- En çok neden gurur duyuyorsun?
- En çok ne zaman kendini güçlü ve mutlu hissettin?
- Atman gereken acil, öncelikli adımlar nelerdir?
- ... yıllık/aylık süre içerisinde nerede olacaksın ve neler başarmış olman gerekli?
- Nasıl yapabilirsin? Aşamalar?
- Neler daha çok heyecan veriyor?

Ayrıca, yaratıcılığı zorlayan ve seçenekleri irdelemeye yardımcı olabilecek varsayımsal sorular ve keşfettiren sorular kullanılabilir. Bunlar, kişinin yapmak isteği ulaşmak isteği veya çözmek istediği sorunlara ilişkin tam olarak ne yapmak istediğini ortaya koyabilmesini, içinde bulunduğu mevcut durumu analiz etmesini ve seçenek oluşturabilmek amacıyla yaratıcı bir

bakış açısı kullanabilmesini, alternatifleri analiz edebilmesini ve seçim yapabilmesine katkı sağlayabilir.

Doğru soru sorarken yargılamadan, yorumlamadan uzak durarak kişiyi sürece dahil eden ve keşfetmesini cesaretlendiren ve imkan veren yaklaşımlar sergilemeli, yine içsesimizi susturarak odaklanarak dinlemeli ve soru sormalıyız.

Geri bildirim, iletişimin reaktif bir formudur yani; bir bilgiye, bir söze ya da bir davranışa verilen bir yanıttır. Bir soruya cevap, bir bilgi talebine karşılık, bir tartışma konusuna yanıt, bir işi gözden geçirmeyle ilgili öneri veya bir iş performansını değerlendirme olabilir. Geri bildirimden bahsederken olumlu ve yapıcı olmak üzere iki geri bildirim tarzından ve geri bildirim verirken uygulanması gereken yöntemlerden bir parça bahsetmekte fayda görüyoruz.

Geri bildirim davranış hakkında alınan bilgilendirmedir. Davranışın bir sonucudur. Olumlu geri bildirim, yapıcı geri bildirimde göre 4 kat etkilidir. Aranızda karşılıklı yapıcı geri bildirim rahatlıkla verip, alabileceğiniz gelişim ve öğrenmeye dayalı bir ilişki kurabilmek için her bulduğunuz fırsatta olumlu geri bildirim vermeyi ihmal etmeyin.

Kişilerin güçlü yönleri ve başarıları vurgulandığında bu başarıları getiren davranışları tekrarlama ihtimali artmaktadır. Olumlu geri bildirim istenilen davranışları oluşturmak için en etkin silahlardan biridir.

OLUMLU GERİ BİLDİRİM

Geri bildirim davranış hakkında alınan bilgilendirmedir ve davranışın bir sonucudur. Geri bildirim etkin olabilmesi için net ve spesifik olmasının yanı sıra davranışın hemen arkasından gelmesi gerekir. Verdiğiniz geri bildirim davranış odaklı nesnel, net ve samimi olmalıdır

Olumlu geri bildirim verirken, bu geri bildirim ilişkin amacınızı düşünmeniz önem taşır; danışanın kendine güvenini geliştirmek gibi. Bunu sağlayabilmek için kişinin davranışlarını gözlemlemeli yaratmak istediğiniz etkiyi planlamalısınız.

Olumlu geri bildirim verirken kendinize şu soruları sorabilirsiniz;

- Bu geri bildirim ile neyi amaçlıyorum?
- Bireyin hangi davranışlarını kalıcı kılmak veya geliştirmek istiyorum?
- Neye geri bildirim veriyorum? Birey neyi başardı? Hangi davranışları bunda etkendi, ne yaptı sonucu ne oldu?
- Bu neden önemli kendisi için kurum için ne ifade ediyor?

Olumlu geri bildirim verirken; hemen verin beklemeyin, mükemmeli beklemeyin, geri bildirim verdiğiniz konuda ne hissettiğinizi söyleyin, diğer insanlara, ortama ve kuruma etkilerinden bahsedin. Ardından soru sorun. Soru sorarak geri bildirim verdiğiniz bireyi de sürecin bir parçası haline getirin.

- Performansın hakkında sen ne düşünüyorsun?
- Bütün bu olay hakkında ne düşünüyorsun?
- Bu başarıda sence en önemli rolü ne oynadı?
- Bu deneyimden ne öğrendin?
- Meraklı olun, bütün varlığınıza dinleyin.

YAPICI GERİ BİLDİRİM

Yapıcı geri bildirim istenmeyen sonuçlar üreten davranışları ortadan kaldırmak ve yerine yeni davranışlar oluşturmak için kullanılır. Yapıcı geri bildirim verirken kişiyi direkt eleştirmek ya da etiketlemek yerine, yargılamadan, ve değerlendirmeden empatik, nesnel, net ve spesifik bir biçimde istenmeyen sonuçlara yol açan davranışı tanımlamanız çok önemlidir. Kesinlikle kişiye değil davranışa odaklanın.

Bir insanı savunmaya geçmeye itmekten daha kolay bir şey yoktur. Eğer etiketlerseniz geri bildiriminizin içine yargı, yorum ve değerlendirmelerinizi katarsanız ve net olmazsanız karşınızdaki kişi büyük ihtimalle savunmaya çekilebilir. Bunu engellemek için;

- Aranızda etkin sağlam ve samimi bir ilişki kurmaya yatırım yapın.
- İlişkinizde özellikle geri bildirim verirken “yetişkinden yetişkine iletişim” kurmaya dikkat edin.
- Hata yapmayı ve başarısızlıklar üzerine konuşmayı risksiz bir hale getirin.
- Bireyle aranızda bir gelişim, sonuç ve ilerleme ilişkisi kurun.
- Bırakın önce onlar konuşsun.
- Geri bildirim seansını kısaca üzerinde konuşmak istediğiniz konuyu belirttikten sonra onlara “performansınız hakkında ne düşünüyorsunuz?” benzeri bir soru sorarak başlayın
- Kişilik özelliklerinden değil gözlemlenen davranışlarından bahsedin.
- Geri bildirim verirken baş başa, özel ve meraklı kulaklardan uzak konuşun
- Kendi duygusal durumunuza saygı gösterin.
- Meraklı olun sorular sorun.
- Davranışının sizi ve başkalarını nasıl etkilediğini anlatın.
- Nasıl bir sonuç ve davranış istediğinizi net, açık ve gözlemlenebilir bir biçimde belirtin.

Geri bildirim modeli olarak; gözleminizi (Gözlemlenen davranış, olay) paylaşın, ardından Sonuç ve olayın direkt sonucu, size hissettirdikleri, ardından bu durumun size ve ortama etkisi öneminden bahsederek, kişiyi sürece dahil edecek şekilde soru sorarak ona doğru rol, sorumluluk verebilirsiniz.

Unutmayın geri bildirim demek; sizin sürekli olarak konuşuyor ve kontrolünüzü kaybediyor olmanız ve karşınızdakinin de kendisini kötü hissetmesine yol açacak kendinize göre söylenmesi gerektiğini düşündüğünüz şeyleri söylemeniz anlamına gelmez. Burada sorun; iletişime girerken hangi benlik durumu ile ilişkiye girerek, karşınıza hangi rolü vermekte olduğunuz ve paralelinde süreci hangi davranışlarla nasıl desteklediğiniz konusundaki farkındalığınızdır.

Kendi farkındalığımız, dürtü kontrolü ve empati geri bildirim verirken en önemli temel koşulların oluşmasına yardımcı olacaktır. Bireyler duymak istemediği şeyler olduğu için geri bildirim almak istemeyebilir, bazen karşınızdaki insanı kırmamak için geri bildirim vermeme yaklaşımında olabilirler, ya da savunmaya geçmeden geri bildirim dinleme olgunluğunun olmaması veya yapıcı geri bildirim verememe gibi sebeplerle geri bildirim vermekten ya da almaktan kaçabilirler. Bu da ortamda geri bildirim yoksa aslında sağlıklı bir iletişimin olmadığını gösterir.

7 Benlik Durumları ve Güvene Dayalı İlişkiler

İlişkilerde güven her zaman başta oluşmaz, çoğu zaman yolda ve süreçte yaşananlar ile gelişir, ilişki yönetimi ve etkileşimi hassas ele almayı beraberinde getirir. İlişkide güven için belli adımların atılması ve sağlam bir zeminin oluşması işleri kolaylaştırabilir.

Bunun için karşımızdaki kişilerle etkileşime geçerken hangi benlik durumu ve tarzları sergileyerek ilişkiye girdimiz kadar, anlaşmalar oluşturmak ve nasıl davrandığımız büyük önem taşır. Her zaman güvendiğimiz kişilerle dertleşemez veya çalışamayabiliriz. Bazen zorunlu durumlarda anlatma, söyleme konuşarak yol bulma ihtiyacı hissedebilirsiniz. Duygularımızın ve davranışlarımızın paylaşımı için güven gerekmez, bunun aksi durumlarla da baş başa kalabilir ve deneyimleyebiliriz.

Güven duygusu bir nesne değil, insanlar arasında yaratılan bir ilişkidir. Bunu destekleyen temel koşullar neler olabilir diye sorduğumuzda karşımıza bazı kavramlar çıkacaktır; samimiyet ya da dürüstlük bunlar arasında en önemlileri olabilir aşağıdakilerin tümü güveni etkileyebilecek faktörlerdir.

- | | |
|---|----------------------------------|
| • Tutarlı davranış | • Şeffaf olmak |
| • Samimiyet | • Konu/olay saptırmamak |
| • Sözünde durmak | • Bakış açısını yakalayabilmek |
| • Sır tutabilmek | • Paylaşımcı olmak |
| • Yalan söylememek | • Sorumluluk vermek |
| • Açık sözlü olmak | • Önemsemek |
| • Önyargısız olmak | • Hissettirmek (Değerli) |
| • Söylem ve eylemin tutarlılığı | • Cesaret/ teşvik |
| • Kişiliğine saygı göstermek | • Hoşgörü / anlayış |
| • Pozitif ve yapıcı olmak | • Olumlu / yapıcı geri bildirim |
| • Tanınmak–(Değer/Farklılıklar) | • Yetkinliği hissettirmek |
| • Dürüst olmak | • Sorun çözümü |
| • Meraklı olmak | • Saygı göstermek ve saygınlık |
| • Hassas noktalarda çok meraklı olmamak | • Mükemmel görünmek |
| • Ulaşılabilir olmak | • Hataları kabul /itiraf |
| • Aynı dili konuşmaya çalışmak | • Kişisel bilgi paylaşımı |
| • Alçak gönüllü olmak | • İhtiyaçlara duyarlı |
| • Kibirli olmamak | • Yetişkinden Yetişkine İletişim |
| • Başkaları hakkında konuşmamak | |

Güven ve geliştiren ilişkiler kurabilmek açısından diğer önemli bir kavram olan “Yetişkinden yetişkine iletişim” üzerinde biraz durmak ve gelişim, öğrenme ve güveni nasıl etkilediğine dair bağlantıya göz atmakta fayda bulunmaktadır.

Amerikalı Psikolog Eric BERNE, insanların her durumda içlerinde barındırdıkları 3 benlik durumundan biri ile yanıt verdiklerinden bahseder.

Ebeveyn: Kurallar koyan, normlardan, kanunlardan bir şeyin doğrusundan ve yanlışından bahseden, daha çok “meli-malı” kullanan, koruyan ve büyüten benliktir.

Yetişkin: Olaylardan, gerçeklerden, nesnel verilerden, çözümlerden ölçümlerden, bahseden benliktir.

Çocuk: Duygulardan, neşeden öfkeden üzüntüden ve utançtan bahseden benliktir.

Aslında ilişkileri kuran ve etkileşimlerin içeriğini belirleyen hangi benlik durumlarının birbirleri ile iletişim kurduğudur. Amacımız yetişkin-yetişkine kişilerin en kısa zamanda kendi eylem, sonuç, problem ve çözümlerinin sorumluluğunu alan birey haline gelmeleri.

Burada gözlem ve gözleminizi nasıl ifade ettiğiniz, bireyi sürece dahil edebilmek, kendi çözümlerini bulabilmesi için tercih ettiğiniz davranış ve yöntem büyük önem taşır.

İnsanlara hangi rolü verirsiniz onu oynarlar. Yani onlara çocukmuş gibi davranırsanız öyle kalmaya devam edeceklerdir. Ancak onlara birer yetişkin gibi davranır ve kendi sorumluluklarını almalarını isterseniz o zaman başta direnseler de zaman içinde yetişkin gibi davranmaya başlayacaklardır.

Güven kişilerin karşısındaki kişiye, karşısındakinin de kendilerine güvendiğini bilmesi ile başlar.

Bir tarafın ebeveyn diğerinin çocuk rolü sergilediği ilişki güven değil bağımlılık ilişkisi olabilir. Kurduğunuz ilişkide hangi düzeyleri kullandığımıza dikkat etmek önemlidir.

Temsil ettiğiniz kurum ve ya pozisyonda sahip olduğunuz bilgi/beceri ve teknikten öte ilişkinin kalitesi ve niteliği ön plana çıkan önemli bir faktördür.

Şöyle bir göz attığınızda bu her bir kriter bazında ilişkilerimizde güvenin oluşması amacıyla üzerimize düşen pay açısından kendimizi değerlendirmek ve nerelerde güçlü olduğumuz ve nerelerde gelişim alanlarımız olduğuna dair farkındalık ile yola devam etmek faydalı olabilir.

8 Farklılıklarımız; Davranış Tarzlarımız ve Değerlerimiz

Bireyi tanımak boyutunda Davranış Tarzlarımız hakkındaki farkındalığımız, çevremizle olan ilişkilerimizi nasıl daha etkin yönetebileceğimiz konusunda bir rehber olabilir.

İnsanlar görev veya insan odaklı olabilirler. Bu onların karar ve tercihlerinde neyi daha çok ön plana çıkardığı hakkında fikir verebilir. Ayrıca tutumlarını da girişken ya da çekinik olarak niteleyebiliriz. Tutum ise enerjiyi nereden aldıkları, kendilerini nerede, kimlerle ve ne yaparken daha iyi, mutlu ve tatminli hissettikleri ile alakalı olarak bize fikir verebilir. İçe dönük tutum sergileyenler kendi iç dünyalarında duyguları incelemekten hoşlanırlar. Dışa dönük tutum sergileyenler ise daha çok insanlarla etkileşimden hoşlanırlar.

Bu modele göre 4 alan vardır. Buna göre insanlar odakları ve genel tutumları itibariyle 4 bölgeden birinde algılanırlar ve bu tercihleri ilgili tarzlar altında kişilerin temel ihtiyaçlarını belirler. Bireyin ihtiyaçlarını bilmek bunları yöneterek yanıt vermek önemlidir. Çünkü insanlar siz onların ihtiyaçlarını karşılamadan sizin ihtiyaçlarınızı karşılayamazlar.

Görev odaklı/dışadönük tutuma karşılık gelen tarz; dominant ya da baskın olarak ifade edilebilir. Bu tarzın özellikleri; başarı/sonuç odaklı, hırslı, rekabetçi, hızlı karar alan, güçlü, talepkâr atılgan, risk alan, kendine güvenli, işi başlatan, kararlı, araştırmacı, kuralları ortamı sorgulayan, yetki kullanan, problem çözen olarak belirtilebilir. Verimlilik, iş ve sonuç odaklılık, kendini motive etmek, bağımsızlık, işi öne almak, mantıksal kararlar, sabırsızlık, hareketlilik, inatçılık, ısrarlılık, tek başına çalışmayı tercih etmek özellikleri arasındadır. Bu kişinin temel ihtiyacı; sonuç üretmektir. Bu kişiyle öğrenme ilişkisi ve iletişimde, bireyin somut, net, direkt, bilgili ve çözüm odaklı olması gerekir. Tutumuyla kişinin ihtiyaç duyduğu sonuçlara ulaşmasını desteklediğini belirtmesi yardımcı olacaktır.

İnsan odaklı/içedönük tutuma karşılık gelen tarz; Sadık olarak ifade edilebilir. Bu tarzın özellikleri; Güven odaklı, sabırlı, sadık, dinleyici, ısrarcı, bilinçli, değişim sevmeyen, güvenilir, tutarlı, hoşgörülü, yardımsever, uyumlu, sahip çıkan olarak belirtilebilir. Sessiz, sakin, konsantrasyon, sabır, tanıdığı ortamda etkin, odaklanma, tahammül gücü fazla, bazen silik, ketum, başkalarının düşüncelerine önem veren, iyi dinleyen, çatışma çözme, dikkat, odaklanma ve düşünce gerektiren hassas işler süreçlerde başarılı olmak özellikleri arasındadır. Bu kişinin temel ihtiyacı: kabul ve onay almaktır. İnsan odaklı, içedönük tutumlu kişiler ikili ilişkilere ve bu ilişkilerde ki sıcaklığa önem verirler. Sert davranışlarla sıcaklıktan uzak sadece sonuçlara odaklı tutumlarla karşılaştıklarında kendi kabuklarına çekilebilirler. İletişim ve etkileşime girmenin en iyi yolu bu kişilerle sağlam bir ilişki kurmak için yeterli zamanı ayırmaktan geçer.

Görev odaklı/ içedönük tutuma karşılık gelen tarz; Ciddi olarak ifade edilebilir. Bu tarzın özellikleri; kurallara uyan, sistemli, uyumlu, çatışmaz, mükemmeliyetçi, tedbirli, hata bulucu, onay arayan, mantıklı, detaycı, analitik, diplomatik, kurnaz, dikkatli, kesin olarak belirtilebilir. Net Kurallar ve görev tanımları, sabırsız, şüpheli, endişeli, takım içinde çalışmayı tercih eden, paylaşımcı, işi tam ve doğru yapma, dikkatli olmanın gerektiği çalışmalar, çevresinde olanlara karşı gözlemci ve hassas olmak özellikleri arasındadır. İnsan ve olayların gelişiminin takip edilmesini gerektiren işlerde başarılıdır. Bu tarzdaki kişinin ihtiyacı; işi doğru yapmaktır. Görev odaklı, içedönük tutumlu kişiler yaptıklarının mükemmel olmasını isterler. Detaylar ve bilgi onlar için bu açıdan gereklidir. Bu tarz bireylerle aranızdaki iletişim veya gelişim ilişkisinde sabırsızlık ve eksik bilgi ile hareket etmeleri için baskı yapmak büyük ihtimalle geri tepecektir. Yeterince bilgi vermek, detayları netleştirmek ve önceden net ve değişmez iş bitiş tarihleri vermek işe yarayacaktır.

	SADIK	CİDDİ	DOMİNANT	İZ BIRAKAN
Davranış Kalıbı	Dolaylı/ Açık	Dolaylı / Tedbirli	Direkt / Tedbirli	Direkt / Açık
Öncelik	İlişki/ İletişim	Görev / Süreç	Görev/Sonuçlar	İlişkiler /etkileşim
Odakları	İnsan Odaklı	Görev Odaklı	Görev Odaklı	İnsan Odaklı
Karar Verme Kalıbı	Görüşmek Danışmak	Tedbirli Emin Planlanmış	Kararlı Kesin Belirleyici Azimli	Doğal İçten Düşünmeden Kendiliğinden
Tutumları	İçe dönük	İçe dönük	Dışa dönük	Dışa dönük
Kişisel Değeri Neyle Ölçer	Başkalarıyla uyum, Katkı derinliği	Kesinlik, Netlik, Kalite ve sonuçlar	Sonuçların etkisi, Sicili	Kabul Takdir Alkış
Nasıl Güvende Hisseder	Arkadaşlık ve İşbirliği	Hazırlık Titizlik Mükemmellik	Kontrol ve Liderlik	Şakacılık Başkalarının beğenisi
İç Motivasyon	Katılımı	Süreç	Kazanmak	Gösteri

İnsan odaklı/ dışadönük tutuma karşılık gelen tarz İz bırakan olarak ifade edilebilir. Bu tarzın özellikleri; iyimser, konuşkan, etkileyici, ikna eden, arkadaşça, iletişimci, kendine güvenli, güvenen, yardımsever, hareketli, motive edici, ilham yaratıcı, eğlendiren olarak belirtilebilir. Sosyal ilişki odağı, kendine güven, rahat ifade, karizma, etkileycilik, samimiyet, içtenlik, duygularla hareket, konuşmayı seven daha çok anlatan, ikna etme, konuşma bu tarzın özellikleri arasındadır. İşin yapılma tarzını kendi belirleme, inisiyatifin kişide olduğu işler, yaratıcılığın gerektirdiği işler onlara uygundur. Bu tarzdaki kişinin ihtiyacı; takdir ve ilgi görmektir. Bu kişiler genelde yaratıcı ve ilişki kurmayı seven, dışa dönük kişilerdir. Başarılarının ve varlıklarının farkına varılmasını, göz önünde olmayı severler. İletişimde ve ilişkilerinizde direkt olarak hatalarını bulmak, kendi hallerine bırakmak veya onları görmezden gelmek olumsuz etkileyecektir. Bu kişilerle kontrollü ve sınırların uygulandığı sosyal ilişki kurmak yardımcı olacaktır.

Bu 4 tarz ve özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda ki tabloda genel hatlarıyla yer almaktadır.

Aslında, her insan bu 4 temel ihtiyacı paylaşır, ancak genellikle 1-2 tanesi diğerlerine göre baskındır. İletişim ve etkileşime girdiğiniz kişinin temel ihtiyacını bilmek; bize bu ihtiyaca yanıt vererek kişinin güvende hissetmesini sağlamamıza yardımcı olur ki, bu da iyi bir çalışma, öğrenme ve güven ilişkisinin en önemli öğelerindendir.

	SADIK	CİDDİ	DOMİNANT	İZ BIRAKAN
Güçlü Yönleri	Dinleme Takım çalışması, Takip tamamlama	Planlama Sistemleştirme, Uyarlama	Yönetim Liderlik Öncülük	İkna, Hevesli, Coşkulu Eğlenceli Eğlendirici
Gelişim Alanları	Aşırı duyarlı, Eyleme geçmekte yavaş,	Mükemmeliyet Eleştirel Tepkisiz	Sabırsız Anlayışsız Diğerlerine katı Duyarsız Kötü dinleyici	Ayrıntılara dikkatsiz Kısa dikkat süresi, Düşük takip, tamamlama
Ne İster	Kabul Onay Samimiyet içtenlik, uyum	Doğruluk Netlik Kesinlik Tamlık, dakiklik	Kontrol, Güç, Sonuçlar	Beğenilmek, Takdir, Popülerlik, Prestij
Korkular	Ani değişiklikler/ değişkenlik	Çalışma gayretlerine kişisel eleştiri	Avantajlarının ellerinden alınması	Sosyal takdir ve Begeniyi kaybetmek
Rahatsız Olduğu	Duyarsızlık, anlayışsızlık, sabırsızlık	Düzensizlik, dağınıklık, Uygunsuzluk	Verimsizlik, Kararsızlık	Rutinler, Karışıklık, zorluk, Detaylar
Stres Altında	Uysal, İtaatkâr Alçakgönüllü Kararsız	İçedönük Çekingen İnatçı Dediğim dedik	Diktatörce Emir veren Eleştirel	Alaycı İğneleyici, Üstünkörü Yüzeysel
Görünüm	Gündelik, rahat	Resmi Muhafazakâr	Ciddi Fonksiyonel	Şık Modaya uygun Havalı
Hız	Yavaş/Rahatlamış	Yavaş/ Sistemli	Hızlı / Kararlı	Hızlı / Doğal

Değerlerimiz

İnsan çeşitli gereksinimlerini, toplumun sağladığı olanaklar ölçüsünde karşılamaya çalışır. Ancak toplumun sağladığı olanaklar ve bu olanaklardan yararlanmada koyduğu kurallar ve sınırlar yüzünden bireyler gereksinimlerini ve onları karşılayacak davranış tarzlarını ve hedefleri önem sırasına koymak zorundadırlar. Değerler gereksinimlerden kaynaklanırsa da, gereksinimler ile aynı şeyler değildir. Değerler bazı gereksinimlerin doyumuna öncelik veren ve yol açan bazılarını ise bastıran bir tercih çerçevesidir. Değerler kişiyi belli bir hedefe yönlendiren iç uyarıcı, ilgiler ise bunu ifade yoludur. Değerler ilgilerden daha kapsamlıdır. Çünkü değerler erişilmeye çalışılan hedefleri, ilgiler ise o hedeflere götüren nesne ya da etkinliklere bağlanmayı ifade eder.

Değerleriniz, hem kişisel yaşamınızda, hem de iş hayatınızda gerçekten önem verdiklerinizi yansıtan tercih çerçevesidir. Değerlerinizi tanımlamak ve anlamak; kişisel hedeflerinizi ve kariyer amaçlarınızı belirlemenizi, bu alanlarda sağlıklı tercihlerde bulunmanız ve kararlar alabilmenizi, ihtiyaçlarınız ve tercihlerinizle paralel uygun görev/pozisyon ve uygun iş ortamını seçebilmenizi, birlikte olduğunuz insanları yakından tanımanızı, anlamanızı, en iyi sonuçları almak için kaynaklarınızı (vaktinizi, enerjinizi ve yeteneklerinizi) akıllıca (etkin ve verimli) değerlendirmeniz açısından büyük önem taşımaktadır.

Değerler konusunda eğer zorlandıysanız, aşağıdaki liste size yardımcı olabilir;

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| • İyi aile ilişkileri | • Ün |
| • Ekonomik güvence | • Boş Vakit |
| • İş güvencesi | • Güçlü Dini İnanç |
| • Yaratıcılık | • Macera |
| • Belli bir rutine sahip olma | • Dünya barışı |
| • Kendine ayıracak zaman | • Başkalarına yardım etmek, |
| • Çevreyle ilgili faaliyetler | • Çocuk sahibi olma |
| • Fiziksel aktiviteler | • İyi sağlık durumu |
| • Çekici fiziksel görünüm | • Güzel bir ev |
| • Çeşitlilik | • Özerklik / Otonomi |
| • Güç | • Esneklik |
| • Tanınma / Değer görme | • Mücadele |
| • Prestij | • Dengeli bir yaşam |
| • Stresten uzak olma | • Saygı |
| • Sevdiği insanlarla birlikte anılma | • Ayrımcılığın olmadığı bir dünya |
| • Başarı | • Sosyal Amaca Dönük Olma |
| • İsteddiği yerde yaşama özgürlüğü | • Diğer |

Ancak yukarıda ki gibi bir listeden değerlerinizi seçmek, öncelik ve önem sıralamasına sokmak çok kolay ve doğru sonucu verebilecek bir yöntem olmayabilir.

Değerleri ortaya koyabilmek için size gelişim sürecinizde destek veren paylaşabileceğiniz bir kişi ile yapacağınız görüşmelerde yaşamınızda kendinizi tatminli, doyumlu hissettiğiniz tepe nokta/larını oluşturan anları konuşmak, ne başardığınızı, çevrenizde kimler olduğunu, kim/ler için ve ne/ler yapıyor olduğunuzu bahsediyor olmanız, sizin değerleriniz hakkında önemli fikirler verebilir. Aynı şekilde, yaşamınızda şu ana kadar kendinizi kötü, bastırılmış hissettiğiniz anlar sizin hangi değerlerinizin ayaklar altında kaldığı hakkında fikir verebilir. Buna ek olarak;

- Yaşamda sahip olmanız gerekenler
- Ulaşmak, başarmak istenenlere ilişkin tutkulu ifadeler
- Sizi yakından tanıyanların sizin hakkınızdaki samimi düşünceleri vb.

gibi görüşme ve gözleme dayalı farkındalık, yansıtma alanı sağlayabilecek hedef ve eylem planına dayalı aşamalı çalışmalar değerleri ortaya çıkarmak açısından uygun ortam ve fırsat yaratabilir.

9 Ekip Liderliği Becerileri ve Roller

Ekip liderliği becerilerinin çoğu genellikle liderlik için gerekli olan becerilerden pek de farklı değildir. Ama bir takım spesifik fikirler vardır ki, onlar ekip kavramıyla yakından ilgilidir.

- Ekibi Dengelemek
- Farklılıklardan Yararlanmak
- Amacı Paylaşmak
- Ekibe güvenmek

Ekibi Dengeleyin

Lider ya ekibin dengeli olmasını ya da dengesizliklerin çok iyi anlaşılıp giderilmesini sağlamalıdır.

Farklılıklardan Yararlanın

Ekibin üyeleri birbirinden farklıdır. Liderin kilit görevlerinden biri, herkesin katkıda bulunmasını, farklı becerilerden yararlanılmasını sağlamaktır.

Amacı Paylaşın

Lider, ekibin neyi başarmak istediğini herkesin anlamasını ve bu konuda herkesin görüş birliği içinde olmasını sağlamalıdır. Geri bildirim vererek üyelerin amaca giden yolun neresinde bulunduklarını anlamasını sağlamak da buna dahildir.

Ekibe Güvenin

Lider her şeyi kendisi yapmaz. Aslında liderin katkısı ekibin üretken ve verimli olmasına konsantre olmaktır. Asıl işleri ekip üyeleri üstlenmelidir. Lider, ekibin işi yapacağına güvenmeli bunu başarabilmeleri için onlara özgürlük tanımalıdır.

Liderin Rolü

Liderin rolü başarı için iklimi hazırlamak herkesin ortak/aynı yöne doğru hareket etmesini sağlamaktır.

Geniş Açıdan Bakmak

Lider ayrıntılara gömülmekten kaçınmalıdır. Ayrıntılar tek tek ekip üyelerinin işidir? Eğer lider bu ayrıntılara takılı kalırsa tüm ekibin gelişmesini ve ilerlemesini gözden geçirir. Ayrıca bu nedenle ekibin nereye doğru gitmekte olduğunu göremeyebilir ki bu ekip ve gerçekleştirilebilecek hedefler açısından felaket olur. Lider gündelik ayrıntılardan sıyrılmış olmalı, bu sayede tüm ekibi amacına doğru götürürken bir yandan da bireylerin ve ekibin ilerleyişini göz altına almalıdır.

Yola İşaretler Koymak

Lider büyük bir görevi adımlara bölüp, ekibi adım adım götürebilir. Bunun etkin kılabilmek için ekibin her başarılı adımı kutlaması, ondan sonra ilerlemeye devam etmesi gerekir. Kutlama basit bir konuşma yapmaktan ekiple tatile çıkmak kadar her şey olabilir ama önemli olan her başarıyı kutlamaktır.

Düzenli Geri bildirim Vermek

Ekip üyeleri nerede olduklarını ve işlerin nasıl gittiğini bilmeye ihtiyaç duyar. Liderin ekibe de, ekibin bireylerine de nasıl ilerledikleri konusunda düzenli geri bildirim vermesi gerekmektedir.

Düzenli Toplantılar Yapmak

Eğer lider insanlarda bir ekip kimliği duygusu yaratacaksa, o zaman ekiple düzenli toplantılar yapmalıdır. Lider bir dizi “ilerlemeler” toplantısı ve “karar verme” toplantısı düzenleyerek grupta birliği ve beraberliği sürdürmelidir.

Ekibi Baskılardan Korumak

Kuruluş içinden veya dışından ilgili üst yapıların, ekibin nasıl bir ilerleme kaydettiğini bilmek istemek gibi genel bir eğilimi olur. Liderin sonuçlardan sorumlu olduğu/raporlama yaptığı kurum/kuruluşlara bu bilgileri ileten kanalın kendisi olmasını sağlaması şarttır. Yukarıdan gelen girdileri de ekibe yine kendisi yansıtabilir. Eğer tek tek ekip üyelerine yukarıdan baskı uygulanırsa bu üyelerin akılları dağılır, performansları zarar görür.

Herkesin Katılım Göstermesini Sağlamak

Bu çok hayati bir noktadır. Eğer bireysel katkıda bulunmadıklarını hissedersen moralleri bozulur. Diğer üyeler de ekipten birinin üzerine düşen rolü yapmadığını hissederse, bu onların da moralinin bozulmasına ve öfkelenmelerine yol açabilir.

Lider ekipteki daha çekingen üyeleri de toplantılarda katılımında bulunmaya teşvik etmelidir. Bunu onlardan konuşmalarını isteyerek, çok konuşanları susturup o katkının mutlaka gelmesini sağlayarak yapabilir.

Lider eğer bir üyenin kendi üzerine düşeni yapmadığını anlarsa, durumu derhal inceleyip, sorunu çözmelidir. Eğer sorun çözülemez türden ise lider o kişiyi hemen ekipten çıkartmalı yerine daha uygun birini almalıdır.

Rekabetle Başa Çıkmak

Eğer ekipte yapıcı, dosthane bir ortam hüküm sürüyorsa, bireyler arasında rekabet sağlıklı bir şeydir. Ama eğer üyeler birbirinden puan kapmaya ve avantaj kazanmak için birbirinden saklamaya başlarsa, ekibin başı dertte demektir. Lider bu rekabeti mutlaka yönetmeli, yapıcı ve açık olarak sürmesini sağlamalıdır.

Bir Ekip Kimliği Duygusu Yaratmak

İnsanlar kendilerini bir arada ve bir ekip olarak hissedersen ekip daha iyi işlev görür. Lider bu ait olma duygusunu, uygun bir üslup benimseyerek ve örneğin “biz” kelimesinin kullanılmasını teşvik ederek sağlayabilir. Ekip kimliği, türlü simgeleri kullanarak da derinleştirilebilir. Ve liderler de bunlardan kaçınmamalıdır. Bu simgeler arasında tişörtler, rozetler, ait olma duygusuna katkısı olan daha başka şeyler düşünülebilir.

Karşılıklı Bağımlılığı ve Katkıları Vurgulamak

Lider, ekibin başarısının nasıl üyelerin hapsinin performansına bağlı olduğunu, her bireyin katkısının nasıl makbule geçip takdir edildiğini herkesin anlamasını sağlamalıdır.

Kişisel Adanmışlık

Bir başarı ortamı yaratmak için liderin, ekip amaçlarına kişisel ve moral adanmışlığı güçlü olmalıdır. Liderler aynı zamanda yapılacak işe büyük bir heves duymalı ve bunu göstermelidir.

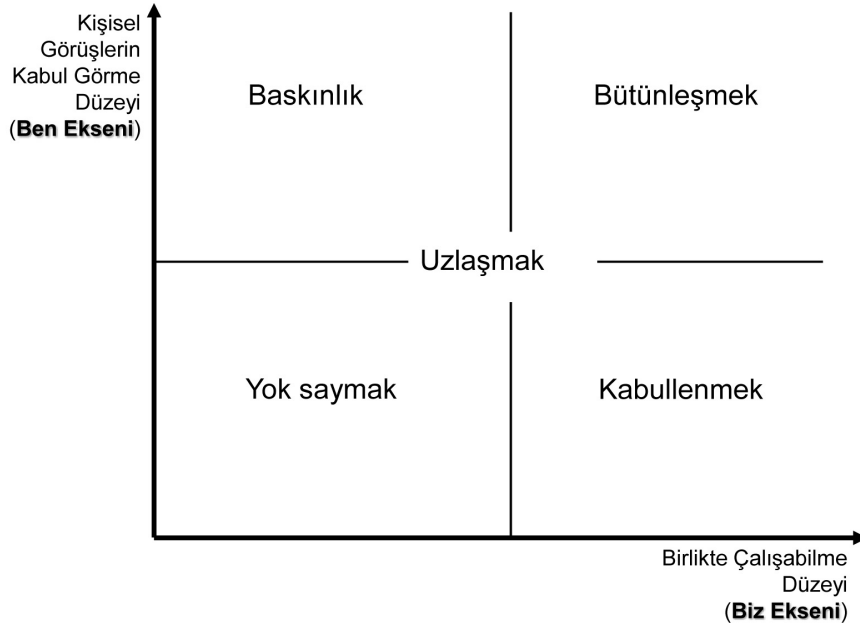
Çatışmaları Gidermek

Ekte çatışmalardan kaçınmak bazen mümkün değildir. İnsanlar birbirleriyle ayrı fikirlerde olacaklardır, kimi zaman da bir başkasının hareketlerinin kendilerine yardımcı olmadığını hissedeceklerdir.

Fikir ayrılıkları sağlıklıdır. Lider bu ayrılıkların ortaya çıkmasını sağlamalıdır. Çoğu zaman belli bir fikri gruptaki üyelerin hepsi tam anlamıyla benimsemezler. Ama fikir yine de kalıcı olur, çünkü kimse ona karşı çıkarak sandalı sallamak istemez. Lider herkese itiraz eden tek bir ses olmaktan bir zarar gelmeyeceği mesajını yaymalıdır. Hatta böyle bir kahramanlık, takdir edilecek bir şeydir. Kusurlu bir fikir bir kişinin cesareti sayesinde fark edilip terk edilebilir.

Herhangi bir çatışma çıktığında, lider insanların konuları ele almasını, bireylere saldırmamasını sağlamalıdır. Çatışmayı çözümlemenin yolu sorun çözücü bir yaklaşım sergilemek, sorunları insanlardan ayırmaktır. Bu yapılır ve ekibin çıkarları da göz önünde bulundurulursa çatışma sağlıklı bir enerji kaynağı haline gelebilir ve ekipte ilerlemeye katkıda bulunur.

Çatışma Yönetimi



Baskınlık

Kişisel görüşlerin karşı görüştekilere kabul ettirildiği, ancak birlikte çalışma düzeyinin düşük kaldığı duruma karşılık gelir. Ancak; takım içindeki iletişim olumsuz etkilenir. Kararların uygulanması sırasında çok fazla enerji tüketilir. Bu yaklaşım, hızlı karar verilmesi gereken kriz durumlarında faydalıdır.

Bütünleşmek

Kişisel görüşlerin kabul ettirilmesi ve birlikte çalışma düzeyinin yüksek olduğu duruma karşılık gelir. Ancak; bu yaklaşım çok zaman ve çaba gerektirir. Acil karar verilmesinin gerektiği durumlarda sağlıklı kararlara yol açabilir. Bu yaklaşım, çok önemli konulardaki farklı görüşlerin ele alınmasında ve kalıcı çözüm üretilmesinde faydalıdır.

Yok saymak

Çatışmanın ortaya çıkması önlenir. Ancak; çözülmemiş anlaşmazlıklar takım çalışmasını olumsuz etkiler. İfade edilemeyen farklı görüşler, yaratıcılığı engeller. Takım çalışmalarının başlangıç aşamalarında veya çatışma konusunun önemsiz olduğu durumlarda faydalıdır.

Kabullenmek

Kişisel görüşlerin kabul ettirilmesinden vazgeçilip, birlikte çalışmaya önem verildiği duruma karşılık gelir. Ancak; takım içinde otorite ve disiplinde azalma olabilir. Bu yaklaşımın çok fazla tekrarlanması takım çalışmasını olumsuz etkiler. Bu yaklaşım, takım içindeki uyumu korumanın çatışma konusundan daha önemli olduğu durumlarda faydalıdır.

Uzlaşmak

Kişisel görüşlerin kabul ettirilmesi ve birlikte çalışma düzeyinde bir dengenin sağlandığı duruma karşılık gelir. Ancak; takım içinde kimse tam olarak tatmin olmamıştır. Kısa vadeli bir denge sağlanabilir. Bu yaklaşım, karmaşık sorunların çözümüne hazırlık olarak faydalıdır.

YETKİNLİK/MOTİVASYON DÜZEYİ (Karşımızdaki Bireyin Hazırlık Durumu)

Karşımızdaki birey/çalışanın hazırlık düzeyi delegasyon ve yetkilendirme anlamında önem taşır. Bireyin hazırlık düzeyini belirleyebilecek 2 temel kriteri; “yapabilirlik” ve “istek-motivasyon” olarak belirtilebilir.

Bireyin yapabilirlik düzeyini yansıtan kriterler arasında; “bilgi”, “beceri” ve “deneyim” den bahsedilebilir.

İstek ve özgüven düzeyini yansıtan kriterler arasında ise; “inançlarımız”, “değerlerimiz” ve “motivasyonumuz” dan bahsedilebilir.

Eğer karşımızdaki birey hem yapamaz, hem de isteksiz ve güvensiz durumda ise izleyeceğimiz en uygun yöntem; talimat vermek, söylemek, yönlendirmek, yönetmek ve oluşturmak olabilir.

Eğer karşımızdaki birey yapamaz durumda ama istekli ve güvenli ise izleyeceğimiz en uygun yöntem; eğitmek, konuyu satmak, anlatmak, açıklamak ve ikna etmek olabilir.

Eğer karşımızdaki birey yapabilir durumda ama isteksiz ve güvensiz ise, izleyeceğimiz en uygun yöntem; bireyi motive etmek, katılımcı yaklaşım ve yöntem sergilemek, cesaretlendirmek ve işbirliğine dayalı yaklaşım olabilir.

Eğer karşımızdaki birey hem yapabilir, hem de istekli ve güvenli durumda ise izleyeceğimiz en uygun yöntem; yetkilendirmek, delege etmek, gözlemlemek, izlemek, takip etmek ve geri bildirim vermek olabilir.

ETKİN DELEGASYON

Etkin delegasyon becerilerini sergilemek için karşınızdaki kişinin yetkinlik ve motivasyon boyutunda hazırlık düzeyini dikkate alarak, aşağıdaki adımları uygulayabilirsiniz.

- **Delegasyon yaptığınız kişiye temel konuları anlatın.**
 - Bu işi neden yapmak zorunda–STK’nın stratejisinde ne işlevi var?
 - Beklenen sonuç
 - Sonuçların karşılaştırılacağı standartlar ve neden
 - İşin nasıl gerçekleştirileceği sürecindeki her adımı gösterin. Yazılı olarak verin.
- **Geri çekilin ve görevi yaparken onları izleyin.**
 - İş üstlerine atıp kaçmayın
 - İlk defa yaparlarken sonuna kadar yanlarında kalıp izleyin.
 - Soruları yanıtlamak için yanlarında kalın.
- **Bir süre kendi başlarına yapmalarına izin verin.**
 - Sonra süreçle ilgili sorularını yanıtlamak ve nasıl gittiğini görmek için uğrayın.
- **Ne zaman işe karışmak istediğinizle ilgili parametreler ve kurallar koyun.**
- **Durum değerlendirmesi için rutin bir zaman belirleyin**
 - Bu her iki taraf içindir.
 - Eğer süreçte uygun bir seviyede tutulacağınızı bilerseniz işi teslim etmek daha kolay olur.
 - Kendisine yetki verilen takım elemanınız da soruları sormak ve geri bildiriminizi almak için belirli bir zamanı olacağını bilirse, görevine daha rahat girecektir.
- **Herkesin yeni değişikliklerden ve kimin neden sorumlu olduğundan haberdar olduğundan emin olun.**
 - Bunu görüş alışverişini sağlamak ve başvurulacak yeni kişinin görevi hakkında netlik oluşturmak için bir toplantı düzenleyerek yapın.
- **Onlara hata yapabilecek kadar alan tanıyın.**
 - Şunu fark edin ki çalışanlar/gönüllüler bazı işleri ancak sizin yapabileceğinizin % 90’ı kadar iyi yapabileceklerdir. Onun için kesinlikle işe karışmak zorunda olmadığınız durumlar dışında onlara hata yapabilecek kadar alan tanıyın.

- **Eski alışkanlıklarınıza dönmeyin.**
 - Bireylerin sorunu nasıl çözebileceği üzerine destek/koçluk fırsatını kullanın ve onların çözmesine izin verin.
 - Sadece bir kriz durumunda veya çok önemli risk ve kayıplar söz konusu olduğu durumlarda müdahale edin.
- **Delege ettiğiniz işlerde bireyden/çalışanınızdan ne kadar iyi olduğunuzu gösterme fırsatlarını kullanmayın.**
 - Siz ne kadar onlardan üstün olduğunuzu gösterirseniz, karşınızdaki birey için sorumluluk alma motivasyonu düşük olur.
- **Delege etmiş olduğunuz bireylerden, sizden yardım istedikleri herhangi bir problem için birden fazla çözümle size gelmelerini isteyin.**

10 AMAÇ-HEDEF ve EYLEM PLANI (Bireysel/Kurumsal Gelişim Planı)

Bireyin öğrenme ve gelişim sürecinde atabileceği adımları netleştirebilmek açısından yaşamındaki temel alanlarda amaçlarını belirlemesi ve her bir amaca ilişkin hedefleri oluşturarak eylem planı hazırlaması büyük önem taşır.

Bu çalışmada ilk adım, birey için vizyon veya gelecek resmini oluşturmak, bireyi “gelecek ben” ile buluşturabilmektir.

Gelecek Resminiz; Önünüzde ki 1-5 yıllık sürede “nasıl biri olmak, neye sahip olmak, neyi başarmış olmak” istediğinizi anlatır.

Birey ardından şu an nerede olduğunu, mevcut durum/gerçeklik boyutunda analiz ederek, irdeleyebilmelidir.

Mevcut Durumunuz/Gerçekliğiniz; Sizin sahip olduğunuz bilgi/ beceri/ davranışlarınızdan oluşan resim ile birlikte rolleriniz, şartlarınız ve seçeneklerinizden oluşur.

Zorlayıcı olmakla beraber ilgi ve saygı uyandıran bir gelecek resmi sizin mevcut şartlarınızı ve durumunuzu etkiler. Her yaptığınız şey sizi vizyonunuza ve gelecek resminize yaklaştırmaya başlar. Böyle olunca hedeflerinizi gerçekleştirmek için **motive** olmuşsunuz demektir.

Öncelikli amaçlarınızı belirleyebilmek için yaşamınızdaki temel alanlarda doyum/tatmin düzeyinize ilişkin bir fotoğraf çekin. Örneğin yaşamınıza ilişkin başlıca alanları sıraladığınız zaman, aşağıdaki yaşam alanlarını tespit ettiniz;

- İş / Kariyer
- İlişkiler / Genel / Arkadaşlık / Aile
- Sağlık / Fizik
- Para / Finans

- Duygusal / Eş / Sevgili
- Yaşam Ortamı / Fiziksel Çevre
- Öğrenme / Kişisel Gelişim
- Bireysel / Eğlence
- Ruhsal / Denge

Bu her bir alanda yaşamınızın fotoğrafını çekmek istediğiniz herhangi bir zaman diliminde ne kadar doyumlu (tatmin) olduğunuzu değerlendirebilirsiniz. Bu her bir alanı (0-10 arasında) hissettiğiniz doyum ve tatmini yansıtan bir puana karşılık gelecek noktaya yerleştirerek, noktaları bir araya getirmek, sizin hangi döneme ilişkin değerlendirme yapmak istiyorsanız (3 yıl önce, bugün veya 3 yıl sonra) bu zaman dilimine ilişkin yaşam alanınızı ortaya çıkartabilir.

Bu resimde yüksek puanlar verdiğiniz, kendinizi iyi hissettiğiniz veya düşük puan vermiş olduğunuz değiştirmek/geliştirmek istediğiniz yaşam alanlarınız üzerinde detaylı değerlendirmeler ve analizler yapmak mümkün olabilir. Bu alanlarda bazılarının çok yüksek diğerlerinin çok düşük olmasından ziyade, “dengenin, sağlıklı sürdürülebilir bir sürecin” mutlu, daha coşkulu yaşayabilmek açısından önemli bir faktör olduğunu belirtelim.

Bir sonraki adımda bugüne dair yapmış olduğunuz değerlendirme sonucunda yaşam alanınıza ilişkin ortaya çıkan resim üzerinden önümüzdeki 1- 3 yıl sonrasını hayal edin. Güçlü yönlerinizi geliştirmek ve sizi zorlayan konuları üstesinden gelebilmek için üzerinde çalışmak isteyeceğiniz, sizce en önemli 3 konu hakkında şu soruları dikkate alarak;

- Ne yapmak istersiniz?
- Ne olmak istersiniz?
- Kim olmak istersiniz?
- Neyi başarmak istersiniz?

İlk 3 hayalinizi/amacınızı belirledikten sonra;

Bu 3 hayaliniz gerçekleşirse yaşamınızın hangi alanları etkilenir?

Yaşam Çemberinize bunların etkisi nasıl olabilir?

alanlara yansımaları ve nasıl değiştiğini değerlendirin.

Bu 3 alanda revizyon yapmak veya öncelik belirlemek istediklerinizi tekrar düşünün.

Amacınız önümüzdeki yıllar içerisinde yapmak istediğiniz şeylerdir.

Hedefleriniz amaçlarınıza varmak için kısa/orta ve uzun vadelerde atmanız gereken küçük adımlardır. (Yarın, haftaya, önümüzdeki ay)

Her bir alan için veya sizin için önemli olan 3 tanesi için ne olmak istediğinizi / nerede olmak istediğinizi ve neyi başarmış olmak istediğinizi yansıtacak şekilde amaçlarınızı belirtebilirsiniz.

Bir amacı etkili bir hedefe çevirmek için, belirleyeceğimiz hedeflerin bazı sorulara cevap veriyor olması gerekir. Örneğin; Hangi bilgi/ beceri/ davranış-tutum! Ne değişecek? Ne kadar? Ne zaman?

Bir hedefin aşağıdaki özellikleri taşıyor olması önemlidir.

- Olumlu
- Belirgin, net
- Ölçülebilir
- Ulaşılabilir
- Gerçekçi
- Zamana bağlı

Bunlara ek olarak, Anlam (İç şartlar) ve Bütünlük (Dış şartlar) konusunda tutarlı olması. Ayrıca;

- **Kim olduğun ve ne istediğin ile bağlantılı**
- **Zorlayıcı**
- **Heyecan verici, canlandırıcı, hafif ürkütücü**

olması hedefi etkin hale getirebilir. Yaşam ve Kariyer Amaçlarınızı planladıktan sonra, hazırlayacağınız Bireysel Gelişim Planının (BGP) temel adımları;

1. Üzerinde çalışmak istediğiniz “Amaç”larınızı belirlemek,
 2. Amacınıza ulaşmanızı destekleyen “Hedefleri” (hangi bilgi, beceri ve davranışları kazanmak ve geliştirmek istediğinizi) belirlemek,
 3. Hedeflerinize ne seviyede ulaştığınızı ölçmenin yollarını ya da ölçütleri tanımlamak,
 4. Öğrenme ve Gelişim aktivitelerini araştırmak, belirlemek,
 5. Takip etmek, izlemek, revize etmek, değerlendirmek,
- olarak sıralanabilir.

BİREYSEL GELİŞİM PLANI					
Ad Soyad : _____					Tarih: _____
GELİŞİM AMACI :					
Gelişim Hedefleri Amacıma ulaşabilmek için neye sahip olmam / hangi alanları geliştirmem gerekiyor. Hangi Bilgileri edinmek Hangi Becerileri kazanmak Hangi Tutumları Geliştirmem	Başarı Ölçütleri Kanıt –Başarmış olduğumu nasıl bileceğim Bilgi/Beceri * Mevcut Düzey * Arzu Edilen Düzey	Öğrenme & Gelişim Aktiviteleri Bunları nasıl edinecek/ kazanacak/ geliştireceğim ? Hangi adımları atmam gerekiyor ? (Öncelikler / Kolaydan Zora)	Kaynaklar/Destek Gelişimime yardımcı olacak / faydalanacağım / destek alabileceğim / kaynaklar neler olabilir? Hangi rol modellerinden destek alabilirim ?	Hedef Tamamlam Tarihi Ne zaman hedefime ulaşmış olacağım ?	Değerlendirme Gelişim üzerine notlar ? Ne yaptım ? Neyi iyi yaptım ? Ne öğrendim ? Bir sonraki hedef ne olabilir ?
1.		1.a 1.b 1.c			
2.					
3.					

Hedeflere ilişkin Kontrol : [Gelişim Hedeflerine yönelik sorulması gereken sorular]

1) Amacıma ulaşabilmek için hangi bilgileri edinmek / hangi becerileri kazanmak / hangi tutumları geliştirmem gerekiyor ?
 2) Hedef iyi belirlenmiş ve olumlu mu ? / Olmasını ister misin ? / Kendi kontrolünde mi ? / İyi Tasarlanmış mı ? [Net/ Ölçülebilir/ Ulaşılabilir/Gerçekçi]
 3) Hedefe ilişkin Öncelikli Alanlar/ Hemen Yapabilecekler/ Yakın Gelecekte Yapılabilecekler/ Ele Almak İstediğim Öncelikler [1/ 3/ 6Ay]
 4) Hedeften sizi uzak tutabilecek zorluk/ engeller ?
 5) Hedefe ulaşmanızda destek olacak kişiler/ Hedefe ulaştığınızda ne göreceksiniz-duyacaksınız?

Öğrenme Sürecinde Birey ile Gelişim Alanları Üzerinde Çalışırken;

- İlişki ve güvenin oluşturulduğuna emin olun, pozitif olun
- Gündemin metninin de gündemi olmasına dikkat edin
- Tanıma ve vizyon/gelecek çalışmalarını sürekli yapın
- Gelecek ile ilgili olumlu düşünce paylaşımında bulunun
- Özellikler, beceriler, hedeflerle ilgili konuşun, paylaşın, tartışın (Güçlü yönlerini ön plana çıkarmak)
- Yavaş, yavaş... Kolaydan zora yol alın
- Nerede olduğunuzu sürekli değerlendirin
- Deneyimler yaşanmasına imkân sağlayın
- Biraz eğlenceli kılın, eğlenceli olun
- Bu dönem, süreç ve seanslarda negatif faktör/insan ve inançları tatile gönderin, odaklanın
- Başarıları kutlayarak devam edin
- Başarısızlık ve hataları öğrenme sürecinin doğal ve değerli bir adımı olarak değerlendirin ve bunu gösterin

11 STK- KURUMSAL GELİŞİM PLANI

Bireyin öğrenme ve gelişim sürecinde atabileceği adımları netleştirebilmek açısından yaşamındaki temel alanlarda amaçlarını belirlemek ve her bir amaca ilişkin hedefleri oluşturarak, eylem planı hazırlamak ne kadar büyük önem taşıyorsa, bir STK için “Kurumsal Gelişim Eylem Planı” hazırlamak aynı anlama gelmektedir.

STK-Kurumsal gelişim planını hazırlamaya yönelik çalışmada ilk adım STK için vizyon veya gelecek resmini oluşturmak, bu gelecek resmi ile buluşturabilmektir. STK için belirlenen gelecek resminiz; önünüzdeki 1-5 yıllık sürede nasıl bir STK olmak, neye sahip olmak, neleri başarmış olmak istediğinizi anlatır.

Ardından, STK olarak şu an nerede olduğunuzu, mevcut durumu - gerçeklik boyutunda - analiz ederek, irdeleyebilmeniz önem taşır. STK olarak mevcut durumunuz/gerçekliğiniz; STK’nızın sahip olduğunuz bilgi, beceri ve deneyimden oluşan resimle birlikte ekip rolleriniz, şartlarınız ve seçeneklerinizden oluşur.

Zorlayıcı olmakla beraber “ilgi ve saygı uyandıran bir gelecek resmi”, STK olarak mevcut şartlarınızı ve durumunuzu etkiler. Her yaptığınız şey STK olarak sizi vizyonunuza ve gelecek resminize yaklaştırmaya başlar. Bu olunca; hedeflerinizi gerçekleştirmek için motive olmanıza da yardımcı olur.

Bireyin yaşam alanında değerlendirme için kullandığımız yaşam çemberini, STK yöneticisinin veya yönetim ekibinin liderlik görevleri için de kullanabiliriz;

Örnek Liderlik Görevleri Çemberi

Bu çemberi STK'nın Kurumsal yaşam alanlarında mevcut durumunu değerlendirmek için de kullanmak mümkündür.

STK'nın – bu çalışmanın ilk bölümünde vurgulanan - temel yaşam alanlarında ne durumda olduğunu, güçlü yönlerini ve öncelikli gelişim alanlarını belirleyebilmek için çemberi kullanmak, her bir alana yönelik veya bağlantı kurulabilecekler üzerinde hedefleri belirlemenizi de kolaylaştırarak bir eylem planı hazırlamanıza imkân verebilir.

STK'nın başlıca alanları sıralandığı zaman:

1. **Organizasyon yapısı:** Vizyon ve misyonunun ne olduğu, nasıl bir organizasyonel yapılanma veya organizasyon şeması dahilinde, hangi bölümlerin bulunduğu, amaçları, ürünleri, faaliyetleri ve işleyişi, ne tür süreçlerin olması gerektiği, hangi görevler ve görev tanımları ve iş özellikleri dahilinde rol ve sorumluluklar yer almalı?
2. **İnsan Kaynakları Gelişim Süreci:** İnsan Kaynakları (İK) düzeyi, insan gücü temini, becerilerin geliştirilmesi, bireysel gelişim eylem planları, performans değerlendirme, geri bildirim, ekip profili, eğitimler-öğrenme ortamları vb.
3. **Hizmet Standartları Geliştirilmesi:** Katılımcı yönetim anlayışı ile hangi alanlarda kimler tarafından, öncelikli ve etkin olarak ne/ler yapılıyor? Hangi hizmetler, hangi standartlarda veriliyor?
4. **Gönüllülük ve Yönetimi:** Kadınların, STK bünyesinde gönüllü olarak çalışmaları, sürece hangi ortamlar dahilinde nasıl katılabilecekleri ne düzeyde düzenlenmiş? Bu kurguyu yönetim sürecine nasıl başarıyla dahil edilebilmiş durumdalar? Gönüllülük kapsamında kendilerini nasıl ve ne kadar verimli hissediyorlar? Bu önemli bileşeni işler kılmak için devreye sokulmuş olan taşıyıcı mekanizmalar neler ve nasıl işliyor? İletişim ve yönetim anlayışı, ortam, ödüllendirme, motivasyon sistemleri neler?

5. Paydaşlarla Etkin İletişim ve İşbirliği: İşbirliği ne düzeyde ve neler başarılmış? Genel olarak neler yapılabilir? Bu konuda bölgesel ve/veya uluslararası başarılı uygulamalar neler? Nerelerde iyileştirmeler yapılabilir? Hangi paydaşla - STK, özel sektör vb. - hangi konu ya da konularda ve çalışmaların kimler tarafından yürütülmesi etkinliği arttıracaktır?
6. Görünürlük ve Tanınırlık - Kurumsal İletişim: STK kendisi ve paydaşlarının ortak faaliyetleri ve çalışmalarını nasıl duyuracak ve kimlere duyuracak, nasıl hangi iletişim araçları kullanılacak, hangi kanallar kullanılacak, ne mesaj verilecek, nerde, ne zaman ve hangi ortamlarda, hangi aktiviteler yapılacak, kimler bundan sorumlu olacak, hangi bilgi ve beceri düzeyine ihtiyaç olacak, hangi bilgi, beceri ve davranış özelliklerine sahip olacak?
7. Toplumsal Takdir ve Memnuniyet: STK'nın hedef kitlesinin, yani hizmet alan kesimin ve genel toplumun tatmini ne düzeyde ve nasıl yansıyor, bu konuda hangi değerlendirme sistem ve araçları kullanılıyor, nasıl analiz edilerek bir eylem planı oluşturuluyor, bu konudan kimler sorumlu ve neler yapıyorlar?
8. Kaynak Yaratmak ve Erişmek: Hangi kaynaklar mevcut, bütçe planlama, fon-kaynak yönetimi nasıl yapılıyor, kaynak oluşturma faaliyetleri, sürdürülebilirlik faaliyetleri ve planı? Fon yaratmak için gereken faaliyetler ve buna ilişkin gerekli yapılanma ne durumda? İlişki yönetimi nasıl?

Yukarıda belirtilen söz konusu 8 alanın çok yakından birbiriyle etkileşimde olduğu noktalar, faaliyet ve aşamalar mevcut olup, bu her bir alana ilişkin uzun/orta/kısa vade yapılacak STK Eylem Planı gerekli kurumsal kapasite gelişimine ulaşabilmek için atılabilecek adımlar açısından büyük önem taşımaktadır.

Örnek STK Faaliyet Alanları Çemberi



STK KURUMSAL GELİŞİM/EYLEM PLANI ÖNCESİ;

- Ekip içinde güven oluşturun, pozitif olun
- Tanıma ve vizyon/gelecek çalışmaları yapın
- Ekip özellikleri, beceriler ve hedeflerle ilgili konuşun, paylaşın, tartışın; güçlü yönlerini ön plana çıkarın
- Seçenekleri, öncelikli/acil olanları belirleyin, içlerinden şartlara ve özelliklere uygun birinin seçilmesi için ortam yaratın
- Yavaş, yavaş - kolaydan zora yol alın
- Mevcut ve gelecek ölçütleri oluşturun
- Nerede olduğunuzu değerlendirin
- Ekibin deneyimler yaşamasına imkân sağlayın
- Biraz eğlenceli olun
- Negatif faktör/insan ve inançları tatile gönderin
- Başarıları kutlayarak devam edin.

Başarısızlık ve hataları öğrenme sürecinin doğal ve değerli bir adımı olarak değerlendirin.

*Bilmek yetmez, Uygulamalıyız.
İstiyor olmak yetmez, Yapmalıyız.*

Leonardo Da Vinci

UNUTMAYIN: Liderlik, gerçek liderlik deneyimleriyle şekillenir.

12 KAYNAKÇA

- Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL – İnsan Kaynakları Yönetimi – Dün, Bugün, Yarın
- Öğr.Gör.Dr. Canan CEYLAN - Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu -
Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk
- Aytaç, S. “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar”, Çalışma Hayatında Dönüşümler, Der. Aşkın Keser, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa, Mart 2002, 17-35.
- Bell, C. R. Yetiştiren Yöneticiler, Kalder Yayınları, No:19, 1. Baskı, İstanbul, Ekim 1998.
- Burke, R. J. “Mentors in Organizations”, Group and Organization Studies, (9), 1984, 353-372.
- California Commission on the Teaching Profession, “What is Mentor?” , USA,
- Dorval, K. B.; Isaksen, S. G. ve Noller, R. B. “Leadership for Learning:Tips for Effective Mentoring and Coaching”, Mentoring for Talent Development, Edited By Ken McCluskey, Jossey Bass/Pfeiffer, San Fransisco, 2001.
- Kram, K. E. ve Isabella, L. A. “Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development”, Academy of Management Journal, (28), 1985, 110-132.
- Kutilek, L. M. ve Earnest, G. W. “Supporting Professional Growth Through Mentoring and Coaching”, Journal of Extension, 39(4), August 2001, Article in Press.
- Messmer, M. “Mentoring: Building Your Company’s Intellectual Capital”, HR Focus, 75(9), Sept.1998, 11-13.
- Mullen, E. J. “Mentoring Functions”, Human Resources Development Quarterly, 9(4), Jossey-Bass, USA, 1998
- Noe, R. A. “An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships”, Personnel Psychology, (41), 1988, 457-479.
- Parsloe, E. Coaching, Mentoring and Assessing, Kogan Page, GB, 1992.
- LEHMAN, R.– “Looking at leadership through different lenses”
- Yeni Liderler _ Daniel GOLEMAN-Richard BOYATZIS-Annie MCKEE
- Goldsmith, M. _ “What Got You Here, Won’t Get You There”
- Enocta-ADS _ Uzaktan Eğitim Platformu - “Temel Koçluk Becerileri” <http://www.enocta.com>
- Ezerler,D.,U., Bir Gelişme Modeli Olarak Coachluk (Coaching), Web sitesi:
<http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc>
- Van, C. ve Shimon, C. “Moving Up Through Mentoring”, Workforce, 77(3), March 1998, 36-40.
- Covey Stephen R. “8’ inci Alışkanlık- Bütünlüğe Doğru”, Sistem Yayıncılık 1. Basım, İstanbul,2005.

