



# Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu

# STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi'ne hoş geldiniz.

İstanbul Bilgi Üniversitesi STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin, STK'lar için düzenlediği kapasite geliştirme eğitimleri 2003 yılında başlamadan önce, özellikle hak temelli çalışan STK'ların ihtiyaçlarına göre yazılmış, bu STK'ların deneyim ve çalışma kültürlerini dikkate alan, eğitimleri etkin kılmak için gerekli yazılı ders materyalinin eksikliği, çok önemli bir sorun olarak karşımıza çıktı. Eğitimler süresince eğitimcilerimizin hazırladıkları ders notları, derslerdeki tartışmalar ve katılımcıların deneyimleriyle gelişti, olgunlaştı ve STK'larda çalışan gönüllü ya da profesyonellerin kullanabilecekleri yazılı kaynaklar haline dönüştü. Bu gelişme ve eğitim programlarına katılmayan STK'ların yoğun istekleri üzerine, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi üzerine çalışmaya başladık. Bu dizinin ilk aşaması 2006 yılı sonunda tamamlanacak ve yedi kitap yayımlanacak. Bunların beş tanesi telif, iki tanesi de tercüme kitap olacak.

Telif kitaplar, **Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje teklifi yazma, izleme ve değerlendirme; Proje Döngüsü Yönetimi II: Bütçeleme, değerlendirme, raporlama; STK'lar için Muhasebe, Finansman ve Vergi Uygulamalarına Giriş; Stratejik Düşünme - Strateji Geliştirme ve Gönüllülerle İşbirliği** başlıklarını taşımaktadırlar.

Tercüme kitaplarsa, Avrupa Konseyi Yayınları tarafından basılan eğitim kılavuzlarından (T-Kits) ikisinin tercümesidir: **Örgüt Yönetimi ve Fon Yaratma ve Finansal Yönetim**. Avrupa Konseyi Yayınları Eğitim Kılavuzu, Avrupa Komisyonu ve Avrupa Konseyi tarafından yürütülen Genç Ekip Eğitimi için Ortaklık Programı'nın ürünlerinden biridir. Bu ortak çalışmalarla ilgili daha fazla bilgi almak için [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net) sitesini ziyaret edebilirsiniz.

STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi, STK Eğitim ve Araştırma Birimi'nin İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları'yla ortak yürüttüğü bir çalışmadır. Bu dizi çerçevesinde yayımlanacak olan kitapları <http://stk.bilgi.edu.tr> ve <http://www.bilgiyay.com> adreslerinden izleyebilirsiniz.

**Prof. Dr. Nurhan Yentürk**

İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi Direktörü  
STK Çalışmaları - Eğitim Kitapları Dizisi Editörü

## ORGANIZATIONAL MANAGEMENT - T-KIT / ÖRGÜT YÖNETİMİ EĞİTİM KILAVUZU

ÇEVİREN ÇİĞDEM TÜRKÖĞLÜ / İNGİLİZCE REDAKSİYON EREN PULTAR

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI 135  
STK ÇALIŞMALARI - EĞİTİM KİTAPLARI DİZİSİ 1

ISBN 975-6857-54-4

1. BASKI İSTANBUL, EKİM 2006

© BİLGİ İLETİŞİM GRUBU YAYINCILIK MÜZİK YAPIM VE HABER AJANSI LTD. ŞTİ.  
YAZIŞMA ADRESİ: İNÖNÜ CADDESİ, No: 28 KUŞTEPE ŞİŞLİ 34387 İSTANBUL  
TELEFON: 0212 311 60 00 - 217 28 62 / FAKS: 0212 347 10 11

[www.bilgiyay.com](http://www.bilgiyay.com)

E-POSTA [yayin@bilgiyay.com](mailto:yayin@bilgiyay.com)

DAĞITIM [dagitim@bilgiyay.com](mailto:dagitim@bilgiyay.com)

DİZİ EDITÖRÜ / YAYINA HAZIRLAYAN NURHAN YENTÜRK

DİZGİ VE UYGULAMA MARATON DİZGİEVİ

DÜZELTİ SAİT KIZILIRMAK

BASKI VE CİLT LEBİB YALKIN YAYIMLARI VE BASIM İŞLERİ A.Ş.

OTO SANAYİİ, BARBAROS CAD. No: 78, 34396, 4. LEVENT - İSTANBUL

TELEFON: 0212 282 39 00 - 278 62 90 / FAKS: 0212 280 99 34

İstanbul Bilgi University Library Cataloging-in-Publication Data

A catalog record for this book is available from the Istanbul Bilgi University Library

Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu / Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu;

çev. Çiğdem Türkoğlu

p. cm.

Includes bibliographical references.

ISBN 975-6176-51-X (pbk.)

1. Management. 2. Organizational behavior. I. Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu

II. Türkoğlu, Çiğdem

HD58.7.O74 2006

Avrupa Konseyi Yayınları

F-67075 Strasbourg Cedex

© Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu, Temmuz 2000

Bu yayının içerdiği malzeme, kaynak göstermek koşuluyla, sadece kâr amacı gütmeyen eğitim çalışmalarında kullanılmak üzere çoğaltılabilir.

Bu doküman, Avrupa Komisyonu'nun, Avrupa Konseyi'nin, üye ülkelerin ya da işbirliği yaptığı kuruluşların resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.



Örgüt  
Yönetimi  
Eğitim Kılavuzu

**Eğitim Kılavuzu serisinin koordinasyonu:**  
Silvio Martinelli

**Bu Eğitim Kılavuzu'nun editörleri:**  
Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

**Bu Eğitim Kılavuzu'nun yazarları:**  
(son sayfaya bakınız)  
Jonathan Bowyer  
Arthur Murphy  
Paola Bortini  
Rosa Gallego Garcia

**Yayın Komitesi**  
Bernard Abrignani  
*Institut National de la Jeunesse  
et de l'Education Populaire*

Elisabeth Hardt  
*European Federation  
for Intercultural Learning*

Esther Hookway  
*Lingua Franca*  
Carol-Ann Morris  
*European Youth Forum*

Heather Roy  
*World Association of Girl Guides  
and Girl Scouts*

**Sekreteryaya**  
Sabine Van Migem (*İdari destek*)  
Genevieve Woods (*Kütüphaneci*)

**Kapak Sayfası ve Spiffy Karakteri**  
The Big Family

**Özel teşekkürler:**  
Patrick Penninckx'e Eğitim Kılavuzu serisinin sunuluşunu örgütlediği, sürekli destek sağladığı ve Ortaklık Anlaşmasının diğer projeleri ile bağlantı kurmamızı sağladığı için. Anne Cosgrove ve Lena Kalibataite'e projenin ilk döneminde vermiş oldukları destek için.

Bütün yayıncı ve yazarlar, telifine sahip oldukları malzemenin basılıp yayınlanmasına izin vermişlerdir.

Son olarak da, değişik kapasitelerden değişik zamanlarda ve farklı yollarla tüm bunların gerçekleşmesine katkıda bulunan herkese teşekkürlerimizi sunarız.



COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION  
TRAINING-YOUTH

**Avrupa Konseyi  
Genel Direktörlük IV  
Gençlik ve Spor Müdürlüğü**

Avrupa Gençlik Merkezi Strasbourg  
30 Rue Pierre de Coubertin  
F-67000 Strasbourg, Fransa  
Tel: +33-3-8841 2300 - Faks: +33-3-8841 2777

Avrupa Gençlik Merkezi Budapeşte  
Zivatar ucta 1 -3  
HI 024 Budapest, Macaristan  
Tel: +36-1-2124078 - Faks: +36-1-2124076

**Avrupa Birliği  
Eğitim ve Kültür Genel Direktörlüğü  
Birim D5: Gençlik Politika ve Programları**

Rue de la Loi, 200  
B-1049 Brussels, Belçika  
Tel: +32-2-295 1100 - Faks: +32-2-299 4158



## İçindekiler

<b>Giriş</b> .....	7
<b>1. Çevre: Avrupa Gençlik Örgütleri'nin bağlamı ve kültürü</b> .....	9
1.1 Giriş .....	9
1.2 Tarihsel bağlam .....	11
1.3 Örgüt kültürü .....	12
1.3.1 Kültür nedir? .....	12
1.3.2 Örgütlenme stilleri .....	14
<b>2. Öz yönetim</b> .....	19
2.1 Giriş .....	19
2.2 Kişisel farkındalık .....	19
2.2.1 Öğrenmeyi öğrenmek .....	19
2.2.2 Deneyimsel öğrenme ve öğrenme biçimleri .....	19
2.2.3 Duygusal öğrenme .....	23
2.2.4 Düşünmeyi öğrenmek .....	24
2.2.5 Önyargı .....	25
2.3 Kişisel kaynakların yönetimi .....	27
2.3.1 Yetkinlikten profesyonelliğe .....	27
2.3.2 Kişisel motivasyon .....	28
2.3.3 Zaman yönetimi .....	29
2.3.4 Stres yönetimi .....	32
2.3.5 İletişim yönetimi .....	35
2.3.6 Değişim yönetimi .....	36
<b>3. İnsan yönetimi</b> .....	43
3.1 Giriş .....	43
3.2 Takımlar ve liderler .....	43
3.2.1 Takım çalışması ve liderlik .....	43
3.2.2 İnsanları motive etmek .....	49
3.2.3 Güçlendirme .....	51
3.2.4 Sorumluluk .....	51
3.3 Eğitim, gelişme ve değerlendirme .....	51
3.3.1 Öğrenen örgüt .....	51
3.3.2 Öğrenme stilleri .....	53
3.3.3 Performans değerlendirmesi ve işlerin gözden geçirilmesi .....	53
3.4 Koçluk, kılavuzluk ve danışmanlık .....	54
3.4.1 Koçluk .....	54
3.4.2 Kılavuzluk .....	56
3.4.3 Danışmanlık .....	58



---

<b>4. Süreç yönetimi</b> .....	61
4.1 Giriş .....	61
4.2 Örgütü yönetmek .....	61
4.2.1 Yönetim yapısı .....	62
4.3 Sistemlerin yönetimi .....	64
4.4 Örgüt gelişimi (ÖG) .....	65
4.5 Karar alma ve politika geliştirme .....	66
4.6 İletişim ve enformasyon .....	67
4.7 Bilgi ve öğrenme .....	69
4.8 Stratejik planlama .....	71
4.8.1 Planlama neden önemlidir? .....	71
4.8.2 Stratejik planlama nedir? .....	71
4.8.3 Stratejik planlama aşamaları .....	72
4.9 Finansal yönetim .....	76
4.9.1 Bütçe .....	76
4.9.2 Bilanço .....	78
4.9.3 Gelir gider tablosu .....	78
4.9.4 Nakit akışı tabloları .....	78
4.10 İş akdi .....	78
4.11 İş tanımı ve şartları .....	78
4.12 Dış ilişkilerin yönetimi .....	79
<b>Ek 1: Tarihsel ve çağdaş yönetim perspektifleri</b> .....	81
<b>Ek 2: Örgüt yönetimi eğitim kılavuzu değerlendirmesi</b> .....	85
<b>Ek 3: Kaynakça ve ek okuma</b> .....	87

Bu eğitim kılavuzu (T-Kit), yönetim tekniklerinin teorik temeli ve pratik uygulamaları konusunda bilgi vererek Avrupa’da düzgün yönetilen gençlik örgütlerinin gelişimini teşvik etmeyi hedefler.

Hedeflediği gruplar şunlardır:

- Örgüt yönetimi alanındaki eğitimciler ve yaygınlaştırıcılar
- Küçük ve orta ölçekli gençlik sivil toplum kuruluşlarının “Yöneticileri” (ör. Genel Sekreterler, Uluslararası Koordinatörler, Yöneticiler, Başkanlar v.b.)

‘Yöneticiler’ ve ‘Yönetim’ gibi sözcükler bazen gençlik kuruluşları tarafından kullanılan dile ters düşebilir. Ancak yönetimin sadece iş yaşamına ait bir pratik olmadığını vurgulamak isteriz. Bir günlük gezi düzenleyen bir gönüllü bile zaman, insan ve kaynak yönetmektedir. Dolayısıyla kişilerin yönetim kavramı ile özdeşleşmeleri önemlidir.

Bu eğitim kılavuzu gençlik örgütlerinin tüm sorunlarını çözmeye soyunmamaktadır. Nasıl örgütler ve bireyler özgün sorunlara sahipse, bu sorunların çözümleri de öyledir. Yaptığımız mucizevi tarifler önermek değil, kendi örgütünüzün gerçeklerine uyarlanabilecek ve böylelikle bir kalite artışı getirebilecek teknik ve metotlar sunmaktır.

Bu ölçekteki bir yayın, örgüt yönetimine değin tüm başlıkları derinlemesine ele alabilecek yere sahip değildir. Bu nedenle yazarlar, geliştirdikleri başlıklar konusunda seçici davranmışlardır. Konuların seçimi ve dört bölüm altında toplanması, kendileri yönetim ve yönetim teorisi konularında bilfiil geniş bir deneyime sahip olan yazarlar arasındaki uzun tartışmalar sonucunda gerçekleştirildi. Gelecekte basılacak olan diğer eğitim kılavuzlarının, örneğin kaynak yaratma gibi konulara odaklanması planlandı, bunun yanısıra bu yayının sonuna çeşitli konularda bir bibliyografya eklendi.

Bu eğitim kılavuzu, bağımsız olarak okunabilecek ve aynı zamanda birbiriyle bağlantılı olan dört ana bölümden oluşuyor ve böylelikle örgüt yönetimine bütünsel yaklaşımımızı ortaya koyuyor. Her bölüm, eğitmenlere yardımcı amacıyla hazırlanmış teorik bir altyapı, analiz ve özel alıştırmalar içeriyor.

Bölüm 1, örgütleri, dış çevre ile bağlantıları olan ve kendi içinde de, kültür olarak adlandırdığımız belli bir içsel çevre yaratabilen sistemler olarak tanımlıyor. “Çevre” sözcüğü burada, yönetimde yer alan kişilerin öncelikle gençlik örgütlerinin kapsamını ve çağdaş toplum içindeki yerini anlamaları için bilinçli olarak seçildi.

Bölüm 2 ve 3, örgütlerin en önemli kaynağı olan insana odaklıdır: Bölüm 2 kişisel yönetim üzerinedir ki bu başkalarını yönetebilmenin en temel koşuludur. Bir kişinin bir yönetici ve lider olarak potansiyelinin keşfini ve bunu nasıl öğrenebileceğimizi içerir. Ayrıca ilişkilerin yönetimdeki yerinin önemini kapsar.

Bölüm 3 insan yönetimi ile ilgilidir. Yönetim, örgütlerde bir kontrol etkeni olarak görülmez, daha çok örgütün misyonuna odaklanmış bir işlevdir. Yönetim değişimlere ayak uydurmak ve sıklıkla değişen ve çeşitlilik gösteren iş kaynaklı baskılar arasında bir denge kurmakla hedefin tanımlanmasını ve ulaşılmasını sağlar.

Bölüm 4 sürecin ya da örgüt içinde ya da çevresinde “insan kaynakları dışında” kalan her şeyin yönetimi ile ilgilidir. Süreçler örgüt hayatında sürekli olarak değişen, cevap veren ve gelişen dinamik elemanlar olarak görülür.

İngilizce organisation (örgüt) sözcüğü Yunanca alet ya da araç anlamına gelen organon sözcüğünden türemiştir. İzleyen bölümlerin içerdiği bilgilerin, Avrupa’daki genç insanların ihtiyaçlarını karşılayan bir araç olarak örgütünüzün etkinliğini arttırmaya yardımcı olacağını umuyoruz.

Bu eğitim kılavuzunu zevkle okuyacağınızı umuyoruz.

# 1. Çevre : Avrupa Gençlik Örgütlerinin bağlam ve kültürü



## 1.1 Giriş

Gençlik örgütlerini adlandırmak ya da tanımlamak için kullanılan birçok terim vardır ancak bunların çoğu bu örgütlerin çeşitliliğini içine alacak kadar geniş anlamlar içermez. Gerçekte tanımlamalar çeşitliliği kısıtlandırır ki bu gençlik örgütlerinin en belirgin özelliğidir. Yine de, gençlik örgütlerinin toplum içindeki yerini ve üstlendikleri rolleri belirlemede bize yardımcı olacak temel konuları vurguladıklarından, bu tanımlardan bazılarının içeriğini gözden geçirmek ilginç olacaktır.

a) Çoğunlukla gönüllü örgütlerdir: bazı ücretli çalışanları olsa da üst karar organları (yöneticiler) gönüllülerden oluşur.

b) Kâr amacı gütmeyen kuruluşlardır: bu ekonomik gelir elde edemeyecekleri anlamına gelmez, elde edilen her gelirin misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan etkinliklere yatırılması anlamına gelir.

c) Hükümet dışı örgütlerdir, bu kamu yönetimlerinin bir parçası olmadıkları anlamına gelir, ancak onlar tarafından desteklenemeyecekleri (örn. maddi olarak) anlamına gelmez.<sup>1</sup>

d) Gençlik örgütleridir: ortak değerleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, aynı yapı ve örgüt altında toplanmış olan bir grup insandır. Gençler aşağıdaki bölümlerin en az birinde önemli rol oynarlar:

- Örgütün işleyişinden gençler sorumludur. Bu onların illa da örgüt faaliyetlerinin faydalanması anlamına gelmez. Konu kültürel miras, çevre ve yaşlılar olabilir.
- Örgüt faaliyetlerinin faydalananları gençlerdir. Yine de örgüt eylemleri yetişkinler tarafından düzenleniyor olabilir.

### Eğitim için öneriler

Bir gençlik örgütü çalışmalarına katılan herkesin aynı bilgi ve fikirlere sahip olduğu düşünülebilir ancak birçok durumda bu doğru olmayacaktır. İlk egzersiz, gruba örgüt hakkındaki farklı fikirleri tartışabilme fırsatı verecek ortamı sağlamak olmalıdır. Bunun bir sonucu olarak grup, örgüt hakkında, herkes tarafından paylaşılan ortak bir anlayış ve dil geliştirebilecektir.

- Gruptan yukarıdaki tanımları gözden geçirmelerini isteyin ve kendi örgütlerinin uyduğu özellikleri ve bunları hangi yollarla gerçekleştirdiğini tartışın. Daha sonra kendi örgütlerine özgün farklı özelliklerin tanımlarını yapmaları için olanak sağlayın.
- Grubun tüm önemli yönleri göz önünde bulundurabilmesini sağlamak amacıyla aşağıdaki liste tartışma sırasında dağıtılabilir ve katılımcıların tüm bu başlıkları kendi örgütleriyle ilişkilendirmeleri sağlanabilir.

- Hedefler
- Kuruluşunun üzerinden ne kadar zaman geçti
- Resmîyet düzeyi
- İç yapı
- Etkinlik alanı
- Hedef kitlesi
- Coğrafi önem
- Faaliyetlerin devamlılığı
- Faaliyet tipleri
- Diğer örgütlerle ilişkiler



1 Domenech, Alfred Vernis vd.'den (1998) a, b ve c.

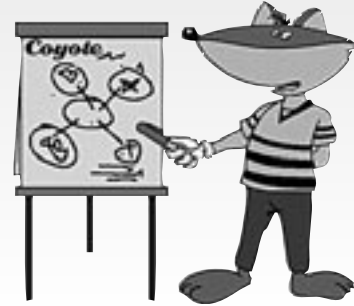


Avrupa'daki gençlik örgütlerinin çeşitli tanım ve rollerini karşılaştırma olanağımız olsaydı, bir ülkeden diğerine önemli fikir farklılıkları gösterdiklerini görmemiz zor olmazdı. Bu yalnız toplum içinde oynadıkları rolü etkilemekle kalmaz, aynı zamanda Avrupa'da gençlik örgütlerinin hangi değişik senaryolarla çalıştığını bilmek önemli

lar". Dolayısıyla değişimlerin onları hazırlıksız yakalamasını ya da gözden kaçmasını engellemek üzere gençlik örgütlerinin çevrelerindeki gelişmeler konusunda sürekli güncel tutulmaları gerekmektedir. Örneğin belli bir hizmette bir yasal düzenleme, bir örgütün çözmeye çalıştığı sorunu ortadan kaldırabilir.

### Eğitim için öneriler

- Gençlik örgütünün ana karakteristikleri konusunda genel bir anlaşma sağlandığında artık bir aşama sonrasına geçilebilir ve örgütün toplumdaki rolünün değerlendirilmesine başlanabilir. Aşağıdaki sorular katılımcıların görüşlerini geliştirmesinde yardımcı olabilir:
  - Gençlik örgütleri bir alan mı yaratıyor yoksa bir boşluk mu dolduruyor?
  - Hükümetler tarafından yapılması gereken bir çalışmayı mı yürütüyor? Yoksa toplumumuza ve özellikle gençleri etkileyen bazı özel sorunlara cevap ve alternatifler mi sunuyor?
  - Örgütün bilinçlendirme ve hakların korunması konusunda yaptığı gerçek katkılar nelerdir?
  - Toplumda, örgütün yaptığı işler konusunda halihazırda gelişme kaydetmiş olan başka aktörler var mı? Eğer var ise aynı şekilde mi yapıyor? Ya da farklılıklar ne yönde?
  - Gençlik örgütleri gençlere, toplumda aktif olmak üzere fırsatlar sunuyor mu?
  - Neden bazı insanlar gönüllü çalışmaya istekli de diğerleri değil?
  - Gönüllü çalışma çok yakında kaybolacak olan bir moda mı yoksa gençler için gerçek bir katılım yolu mu?
  - Gençlik örgütleri toplum için çok önemli olan bazı değerleri ve davranışları teşvik edip hayata geçiriyor mu?
  - Gençlik örgütleri Avrupa'daki gençliği temsil ediyor mu, yoksa sadece onlara katılım olanağı bulan az sayıdaki insanı mı temsil ediyor? Bu doğrultuda gençlik örgütlerini gençlerin gerçek sözcüleri olarak görebilir miyiz? Yoksa bu yönde bir rol oynamaya yetkin değiller mi?



çünkü bütün bu farklılıklar, örgütlerin nasıl yönetilmeleri gerektiği konusunda bize ışık tutar.

Tüm bu soruların sadece tek bir doğru cevabı yok, burada grubun kendine görev olarak görmesi gereken, içinde bulunulan durumun iyi bir tahlilini yapmak.

Gençlik örgütleri bir boşlukta yer almıyor, ki bu da çalışmalarını etkileyen bir başka gerçek. Bu örgütler kendini etkileyen belli bir çevrede "yaşar-

Bunu öngörememek ya da buna uygun hareket edememek örgütün amacını ortadan kaldırabilir, örgütün ya dağılması ya da kendini yeni baştan tümüyle tanımlaması gerekir. Kimi zaman bir çalışma alanı, örgütün büyük bir yoğunlukla temel alanı haline gelir ve onun için yeni olanaklar yaratabilir.

Burada örgütlerin yönetici kadrolarında çalışanlar için vurgulamak istediğimiz ana konu, örgütü çevreleyen değişkenliğin tahlilini iyi yap-





mak ve böylelikle bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlar doğrultusunda örgütü geliştirebilmek olduğudur.

## 1.2 Tarihsel bağlam

Nerede olduğumuzu bir kere saptadıktan sonra buraya nasıl geldiğimizi belirlememiz önem taşır. Örgütlerin güncel olarak ele aldığı konular ve faaliyetlerinin temelinde kendi geçmişleri vardır. Bu nedenle, en azından yönetici konumundaki insanlar tarafından anlaşılmalı ve bilinmelidir. Bazen işlerin yapılma şekilleri geçmiş çalışmalar bilin-

meden kolaylıkla anlaşılabilir ve bu yeni katılan gönüllülerin örgütteki iş düzenini nasıl algıladıklarını etkiler. Bazı işlerin hep aynı şekilde yapılması kaliteyi garantilemez, bu nedenle eğer örgütümüzü geliştirmek istiyorsak durum analizlerinin iyi yapıyor olması gerekir.

Yöneticiler, herhangi bir planlamaya başlamadan önce; örgütte işlerin neden yürüyüp neden yürümediğini sorgulamadan önce; herhangi bir kararı oluşturmadan önce, kendi örgütlerini anlamak için zaman ayırmalıdır. Geçmişten alınacak dersler ortak bilginin bir parçası haline getirilebilir ve gelecek planlaması için kullanılabilir.

Bu bölümün başında bir gençlik örgütünün şu andaki durumunun temellerinin geçmişinde olduğunu belirtmiştik.

### Eğitim için öneriler

- Örgüt için bir "Kimlik kartı" oluşturarak örgütün geçmişi hakkında bilgi toplayın. Bu egzersiz, yönetimde yer alan herkesin örgüt hakkında aynı temel bilgilere sahip olmasını garantiler. Kimlik kartı asgari olarak aşağıdaki bilgileri içermelidir:

Örgütün adı

Çalışma alanı

Kuruluş tarihi

Üye sayısı

Yapı

Örgüt hayatındaki olayların tarih sırasına göre listesi

Örgüt dışında gelişen ancak etkileri olmuş önemli olayların tarih sırasına göre listesi

Geçmişten dersler: İstikrar ve gelişme için anahtarlar (iç ve dış)

Geçmişten dersler: İstikrarsızlığa yol açan, sürekli tekrarlanan konuların belirlenmesi

Örgütün dışarıdan algılanışı

Katılımcılara başlangıçta, özellikle de son üç soru konusunda mümkün olduğu kadar nesnel olmaları söylenmelidir. Özellikle bu üçüne verilecek cevapların öznel olma olasılığı dikkate alınmalıdır.





Bu konuya bir önceki egzersizde değindik, şimdi bugüne dönmenin ve örgütün bugününü ayrıntılı bir şekilde değerlendirmenin zamandır. Şimdi örgütün halihazırdaki programlarına ve bunlarla bağlantılı altyapısına bakmayı öneriyoruz. Bunu yapmanın yolu bir örgüt profili hazırlamak olabilir. Aşağıdaki üç aşama bunu nasıl yapacağımızı gösteriyor.

**Aşama 1:** Tüm özel program faaliyet ve hizmetlerini listeleyin: ör. danışmanlık ve destek, konaklama, bilgi, kurumlarla yapılmış görüşme bağlantıları, kamu politikaları güncellemesi vb. Halihazırdaki faaliyet seviyelerini ve uygulanan programların ölçeğini not edin, örneğin hizmet verilen kişi sayısı verilerini, birim hizmet maliyetini, hizmet götürülen yerlerin coğrafi konumunu vb. not edin.

**Aşama 2:** Bu program etkinlik ve servislerini, benzer sonuçlar, kategoriler, benzer hizmetler ve bunun gibi referanslara göre gruplandırın. Bu gruplandırmaları hedefler olarak düşünün.

**Aşama 3:** Bir altyapı profili hazırlayın. Bu, personel yönetimi, fon yaratma, pazarlama ve yönetim kurulu gibi örgüt programlarını destekleyen temel yönetim ve yürütme işlevleri hakkında bilgi içermelidir.

Bu bilgi, bütün programlar ve örgütün geneli için çalışan ücretli ve gönüllü eleman seviyeleri olduğu kadar yönetim kurulunun büyüklüğünü de içermelidir.

Fonların kaynakları ve kullanımı, mali durum analizi ve diğer örgüt yönetimi verileri de özetlenmelidir. Verilerin sunulmasını kolaylaştırmak açısından tablo ve çizelgeler faydalı görsel malzemelerdir.<sup>2</sup>

Buraya kadar örgütlenme bağlamında çalıştık: önce bir gençlik örgütü nedir anlamaya çalışıp daha sonra çağdaş Avrupa toplumundaki rolünü değerlendirmeye aldık ve üçüncü olarak kendi örgütümüzün temel konularını ve durumunu keşfetmeye odaklandık.

Böylelikle, takip eden bölümün başlığındaki ilk sözcük artık çok net, peki ya ikinci?

## 1.3 Örgüt kültürü

### 1.3.1 Kültür nedir?

Bu sözcüğün birçok tanımı vardır. *Longman çağdaş İngilizce sözlüğü* bu sözcüğü “bir grup insan tarafından belli bir zaman aralığında üretilmiş olan gelenekler, inançlar, sanat, müzik ve diğer insan düşüncesi ürünleri” olarak tanımlıyor.

Kültürün sadece folklorik öğeler ve sanatla bağlantılı olması sıklıkla görülen bir durumdur. Yine de bu kavrama daha geniş bir açıdan bakarsak, mizah duygusu, gastronomi ve hatta aile ilişkileri gibi birtakım öğeler de görülebilir. Eğer bu kavramı çok basit sözcüklerle anlatmak istersek, kültürü belli bir grup insanın bir şeyleri yapış şekilleri olarak tanımlayabiliriz.

Bir benzerlik kurmak zor değil: gençlik örgütleri belli bazı görevleri özgül yöntemler uygulamayı sürdürerek yerine getiren bir grup insandır.

Buradaki problem kültürün parçası olarak görülebilecek bazı öğelerin diğer bazıları kadar açık olmamasıdır. Aşağıdaki diyagram kültürü oluşturan öğelerden sadece onda birinin açıkça ortada olduğunu gösteriyor, kültürün geriye kalan %90'lık kısmı ise bilinçaltındadır. Bu yönüyle kültürü bir buzdağı olarak görmek yanlış olmaz, sadece küçük bir bölümü suyun üstündedir ancak tabii ki tümüyle göz önüne alınması gerekir.

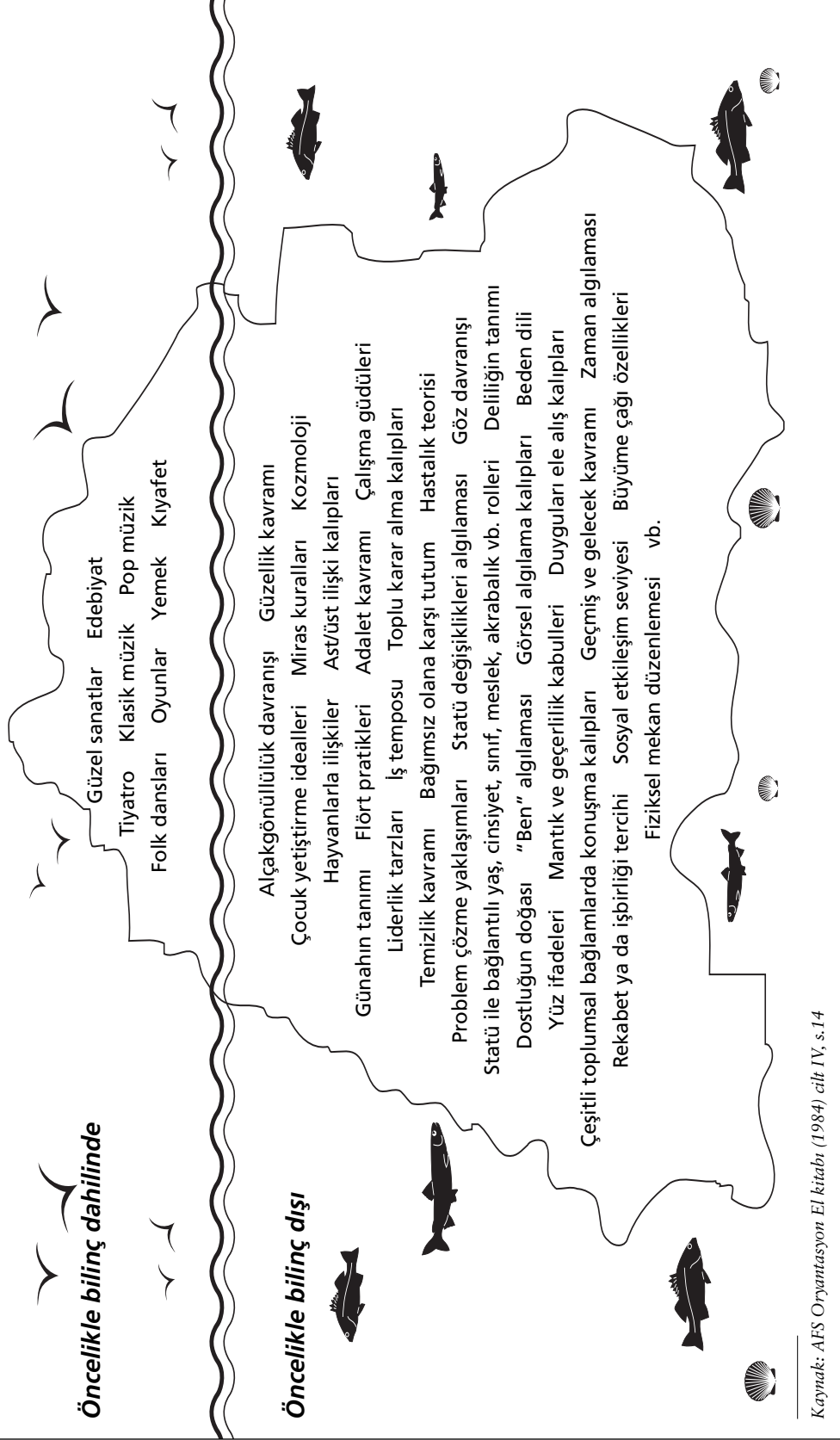
Şimdi artık, örgütümüzün kültürü üzerinde çalışmaya giriştiğimizden dikkatli olmamız gerekiyor. Bu aşamada bariz olanın çok ötesine bakmanın önemini gözden kaçırmamalıyız, yoksa kültürümüzü oluşturan unsurların 9/10'unu kaçırmış oluruz.

Birçok yazar örgüt kültürü üzerine yazmıştır: birçok örgütün kendileriyle özdeşleştirebilecekleri bazı davranış kalıpları belirlenmiştir.

Eğer bir örgüt yönetmek istiyorsak bizi yakından ilgilendirecek kültürel unsurlar vardır. Aynı sorun karşısında her kültürün tavrı birbirinden farklılaşabilir, daha da önemlisi belli bir kültürde insan-

<sup>2</sup> Michael Allison ve Jude Kaye (1997)

## Şekil ÖY-1 : Kültürün buzdağı kavramı



Kaynak: AFS Oryantasyon El kitabı (1984) cilt IV, s.14



ların uyum sağlayıp sağlayamayacağını da göz önüne almamız gerekir. Bu son gözlemin, ortak bir amaç için bir araya gelmiş insanlar üzerinde büyük etkileri olur.

### Eğitim için öneriler

Bir tartışma yaratmak amacıyla örgüt kültürünün aşağıdaki tanımlarını kullanın. Grup üyeleri hangi tanımları kullanmayı tercih ediyorlar?

- Trompenaars "...kültürün önemli kısmı yüzeyde görülebilir olmayandır. İnsan gruplarının dünyayı algılamak ve yorumlamakta kullandıkları ortak yoldur."
- Morgan değişik tanımlar yapar: "kültürden bahsederken bir toplumun bilgi sistemi, ideolojisi, değerleri, kuralları ve günlük ritüellerine yansıyan gelişim dokusuna atıfta bulunuruz."
- Wilkins şöyle tanımlar "bireylerin toplumsal anlayışlara atfedilen verili ve ortak anlamlar."
- Ouchi ve Jackson oldukça direkt bir tanım verir "buralarda işlerin yapıldığı şekli."

Ayrıca şunu söylerler: "Örgütler kendi farklı kültür ve altkültür dokuları olan mini-toplumlardır. Bu tip inanç dokuları ya da ortak anlayışlar... örgütün karşı karşıya olduğu zorluklarla baş etme becerisini oldukça etkin bir şekilde belirleyebilir."

Bu eğitim kılavuzunun yazarları en son tanımın gençlik örgütlerinin kültür kavramı ile örtüştüğünü düşünüyor. Bu, bir örgütte çalışan insanlara ait oldukları yapının kültürünü anlamalarında çok yardımcı olabilecek ve oldukça açık ve pratik yapılmış bir tanım.

### 1.3.2 Örgütlenme stilleri

Şimdi artık örgüt kültürleri derken neyi kastettiğimiz konusunda bir fikrimiz var ve Charles Handy'nin adlandırdığı şekliyle bazı temel örgütlenme "stilleri"ni analize hazırız. Bu tanımlar örgüt kültürümüzü belirlememize ve böylece aşağıdaki soruları cevaplamamıza yarar:

- Örgütümüzde neden bazı işler belirli bir şekilde yapılıyor?
- İşlerin bu şekilde yapılmasının faydaları ve sakıncaları nelerdir?
- Örgütümüzdeki bazı insanlar kendi kişilikleri ile bağlantılı olarak neden uyum gösteriyor ya da gösteremiyorlar?

Eğer yöneticiler olarak örgütümüzü geliştirmek için yeni yollar arıyorsak, bu soruların cevapları bizim için önemli bir temel teşkil edecektir.

Aşağıda yer alan tanım, Handy'nin dört ana kategoriden oluşan örgüt kültürleri sınıflandırmasına dayalı olarak yapılmış bir özettir:

#### Kulüp Kültürü

Örümcek ağı, bir merkeze oturan ve giderek dairesel olarak genişleyen etki alanlarına sahip örgütleri tanımlamakta kullanabileceğimiz en uygun şekildir.

Kulüp kültüründe "örgütlenme fikri" en üstteki yöneticinin ya da hatta kurucunun fikirlerinin yaygınlaştırılması ve uygulanmasıdır. Eğer kendi başlarına tüm görevleri yapabiliyor olsalardı böyle bir örgüt de olmazdı. Bu örgüt var çünkü fikirlerini tek başlarına gerçekleştiremiyorlar. Sonuçta bu örgütler onlar adına çalışan uzantılarıdır, benzer kafa yapılarına sahip insanların kulübüdür.

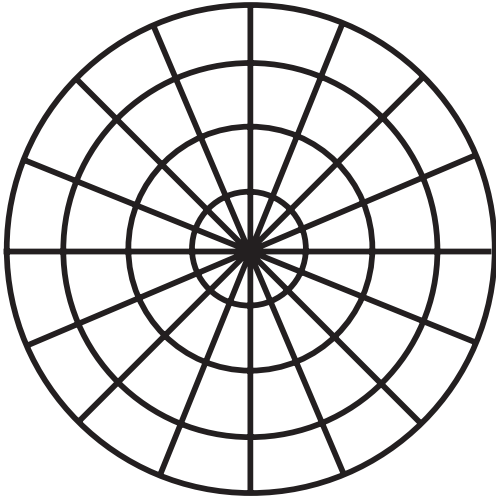
Bu kültürün bazı faydaları şunlardır:

- Örgüt üretkendir
- Örgütün hedeflerine şu ya da bu şekilde ulaşılacaktır
- Çalışmalar etkindir ve gözetim altındadır
- Sistem sürdürülebilir ve örgüt herşeyi gerçekleştirebilir
- En güçlü yanı ise, tek karar mercii ve kısa bir iç iletişim hattı olduğu için çabuk, neredeyse refleksleriyle tepki gösterebilir olmasıdır.

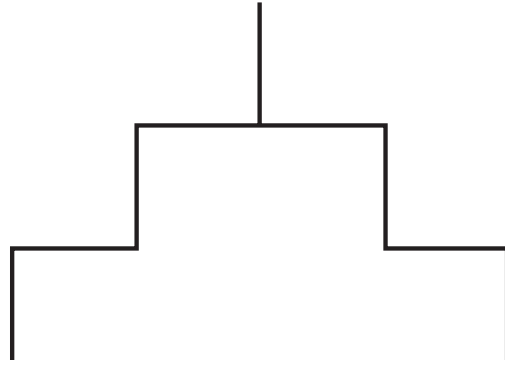


## Şekil ÖY-2: Handy'nin örgüt kültürleri sınıflandırması

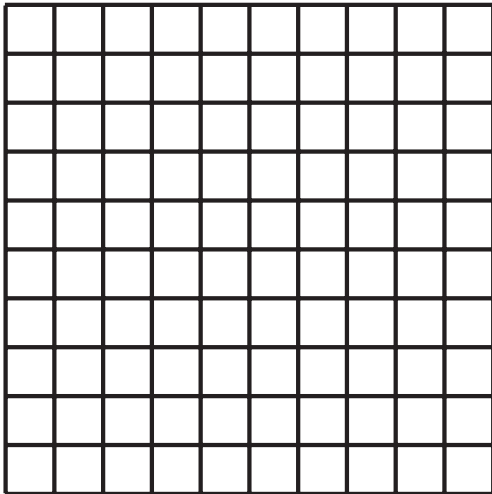
**Kulüp Kültürü**



**Rol Kültürü**



**Görev Kültürü**



**Birey Kültürü**





Öte yandan bazı sakıncaları da vardır:

- Üretim her zaman ihtiyaçları karşılamaz.
- Kararlar keyfidir.
- Baskı azaltılamaz.
- Gücenme, kızgınlık ve kaybeden tarafta intikam duygusu yaratılır.
- İnsanları savunma konumuna sokar.
- Üyelerin kişisel ihtiyaçları karşılanamaz.

Bu tip örgütler sayısız örgütün de sahip olduğu bir işleyiş şemasına sahiptir. Kutulardan oluşmuş bir piramide benzer. Her kutunun içinde kutunun sembolize ettiği işten kimin sorumlu olduğunu gösteren bir isim yazar; ama tabii ki o işten sorumlu birey ayrılrsa bile kutu varlığını sürdürür.

### **Rol Kültürü**

Bunun altında yatan “örgütlenme fikri” örgütlerin iş-kutularına uyan bir dizi rol olduğudur. Mantıklı ve düzenli bir şekilde birleşmiş olarak örgütün işlerini gerçekleştirirler. Örgüt, rollerin rollere, sorumlulukların sorumluluklara eklendiği bir yapısal mühendislik parçasıdır. Rollerinin gerektirdikleriyle örtüşen görev tanımlarına sahip bireyler “rol sahipleridir.” Zaman zaman örgütler, değişen önceliklere göre rolleri ve birbirleri arasındaki ilişkileri yeniden tanımlar ve bu roller için bireyleri yeniden görevlendirir.

Faydaları:

- Roller, görevler ve işlevler iyi tanımlanmıştır ve bunlara uyulur.
- Kaliteli iş çıkar.
- Mali ve hiyerarşik ilişkiler iyi tanımlanmıştır ve bunlara uyulur.
- Üyeler dikkate alındıklarını hissederler.

Sakıncaları:

- Öngörülme sorunlarla karşılaşıldığında zorluklar yaşanır.
- Zaman kaybı olur, yapıyı az sayıda insan etkileyebilir.
- Önceden planlanmamış/öngörülmeyle ilgili eylemler reddedilir.
- Karar almada gecikmeler olur.

### **Görev Kültürü**

Görev kültürü, örgütlerin değişimlere kulüp kültüründen daha az bireysel ve rol kültüründen daha hızlı cevap verebilme ihtiyacından ortaya çıkmıştır.

Bu kültürdeki “örgütlenme kültürü,” bir grup (ya da takım) yeteneğin ve kaynağın bir proje, sorun ya da göreve uygulanmasıdır. Bu doğrultuda her iş gerektiği şekilde ele alınır, bunun tüm örgüt çapında standartlaştırılması gerekmez. Aynı zamanda gruplar değişebilir, daraltılabilir ya da genişletilebilir.

Profesyoneller görev kültürünü tercih ederler çünkü grup halinde çalışıp beceri ve yetenek ve sorumluluklarını paylaşabilirler.

Faydaları:

- Üyeler bir şeyleri gerçekleştirdiklerini hisseder ve başarmaya teşvik edilirler.
- İnsanlar yetkin, uzmanlaşmış, mantıklı, bağımsız ve analitiktir.
- Bir sorunun neden ve sonuçları, olası çözümleri ile birlikte ayrıntılı bir şekilde analiz edilir.

Sakıncaları:

- Günlük görevlerin yerine getirilmesinde üyelerin enerjilerinin harekete geçirilmesinde, insanların dikkatini çekmekte ve bilgi yaymadaki zorluklar.
- Bireylerin kendilerini anlamakta karşılaştığı zorluklar.
- Bir değişim gerektiğinde insanların onayını almaktaki zorluklar.

### **İnsan Kültürü**

İnsan kültürü, diğer üçünden insana öncelik vermesi ve örgütü kişisel yeteneklerin kaynağı haline getirmesi ile ayrılır. En açık örnekler kendi yararları için, uygulama bazında gruplar oluşturan meslek sahipleridir (ör. avukatlar, doktorlar, mimarlar).

Bu kültürün arkasındaki “örgütlenme kültürü” bireysel yeteneğin en önemli şey olması ve asgari yapılaşmaya sahip örgütlenme ile hizmet verilebilmesidir.

Bu örgütlerdeki bireysel profesyoneller, yönetimi statü olarak aşağıda görür ve profesyoneller üzerinde resmi bir kontrol aracı geliştirmediklerini düşünür. Profesyoneller uygulama, odalar ya da ortaklık gibi terimleri tercih ederler.

Faydaları:

- Üyelerin ihtiyaçları (güvenlik, özgüven vb.) bir dereceye kadar karşılanır.



- İnsanlar arasındaki ilişkiler yakın ve arkadaşça, açık ve saygılıdır.
- Üyelerin düşünsel ve duygusal katılımları hedeflenir.

#### Sakıncaları:

- Sonuç elde etmek ya da kararları uygulamak uzun sürer.
- Zaman kayıplarına yol açar ve ortaya çıkan hedef ve problemlerde enerji dağılır.

Belirlenen kültürler doğrultusundaki değişik stilleri kısaca tanımladıktan sonra bazı durumlarda örgütlerin, bu stillerden birinden çok, bazılarının bir karışımı olduğunu belirtmemiz önemlidir. Örgütlerin belli bir tarzının olmasının çeşitli nedenleri vardır, bu genelde sadece bilinçli bir seçim sonucu olmaz, çoğunlukla şansa ve evrilmeye bağlı olarak ortaya çıkar.

#### Eğitim için öneriler

- Gruptan Handy'nin örgütlenme kültürü sınıflandırmasının geçerliliğini değerlendirmelerini isteyin. Güncel örgütler bu tanımlamaya yeni bir şeyler ekleyebilir mi? Kuvvetli bir değerler altyapısının ya da gönüllü politikalarının bir örgütün kültürü üzerindeki etkileri neler olabilir?

Bizim burada yaptığımız açıklamalarda yer almasa da her stile uyum gösterebilecek "insan tipleri" vardır. Her bir örgütlenme kültürüne en iyi uyacak kişisel karakter özellikleri konusunda

önemli araştırmalar sürdürülmekte. Cooke ve Laferty tarafından hazırlanan "Örgütlenme Kültürü Envateri," bir örgütte ya da bir alt biriminde "uyum sağlayabilecek" ve "beklentileri karşılayabilecek" düşünce ve davranış biçimlerini tanımlayan on iki tip davranış kalıbını ölçen nicel bir araçtır. Bu davranış kalıpları bütün örgüt üyelerinin işe yaklaşımlarını ve birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlar. Ayrıca bireylerin öğrenmek üzere kullandığı farklı yollar üzerinde de bu kalıpların etkisi vardır. Bu konu kişisel farkındalık bölümünde daha kapsamlı olarak ele alınacaktır. Cooke ve Laferty'nin bu çalışması bu yayının kapsamını aşıya da, örgütlerde kültürün önemini vurgulamak istedik.

#### Eğitim için öneriler

- Gruptan, yukarıda kültür tanımları doğrultusunda kendi örgütlerinin kültürünü tanımlamaya çalışmalarını isteyin. İlk aşama her tipin temel karakteristik özelliklerinin gözden geçirilmesi olabilir. Grup kendi örgütlerinde hangi kültürün/kültürlerin etkili olduğu konusunda bir fikir birliğine varabilmelidir. Daha sonra kültürlerinin fayda ve sakıncalarını incelemeli ve bunları kendi örgütlerinin gerçekliği ile olan uyumunu yorumlamalıdır. Grup, kültürün durağan olmadığının farkında olmalıdır; kültür iç ve dış etkilere göre dönüşümler geçirir.





## 2. Özyönetim

### 2.1 Giriş

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

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

### 2.2 Kişisel farkındalık

#### 2.2.1 Öğrenmeyi öğrenmek

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

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

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

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

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

#### Eğitim için öneriler

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

#### 2.2.2 Deneyimsel öğrenme ve öğrenme biçimleri

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

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





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

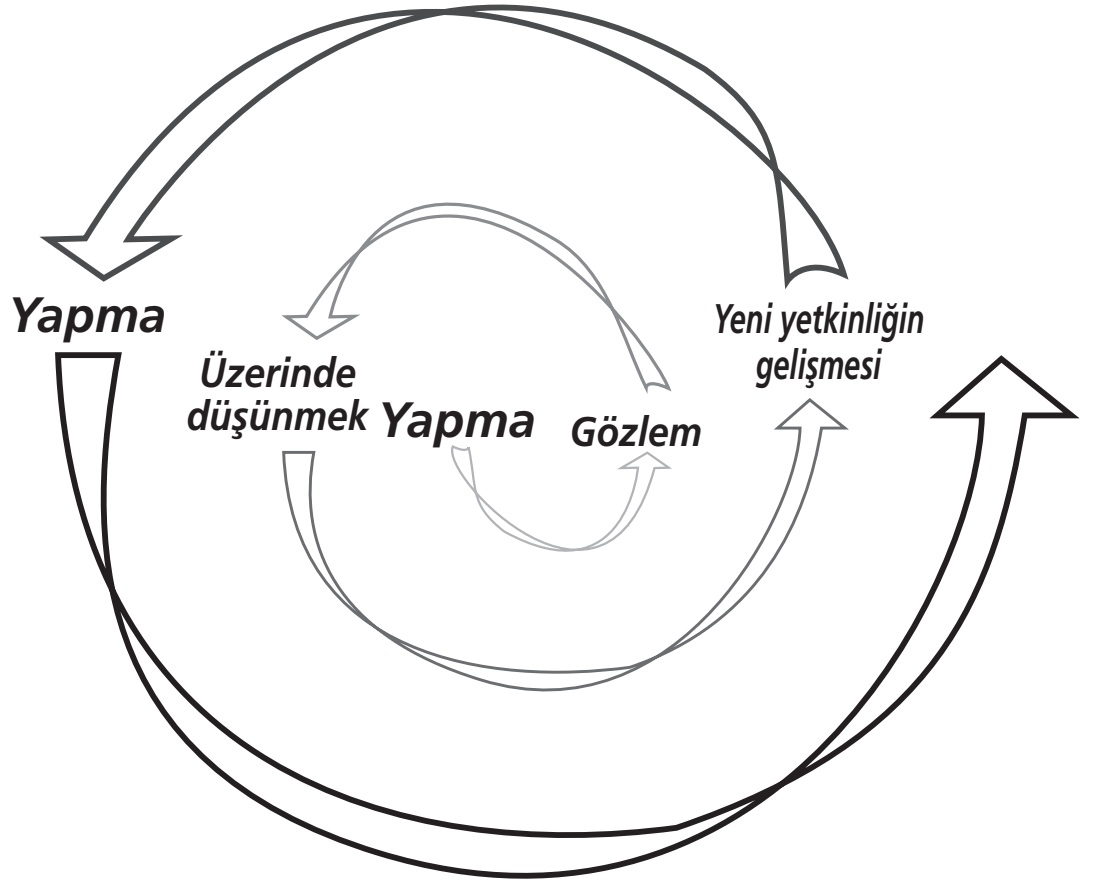
Honey ve Mumford, Kolb’un deneysel öğrenme dairesini geliştirdi; burada daire sürekli gelişimi vurgulamak üzere bir spirale dönüştürüldü.

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

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

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

### Şekil ÖY-3: Öğrenme (daire/spiral)



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



## Şekil ÖY-4: Öğrenme stillerinin güçlü ve zayıf yanları

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



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

Her aşama için tercih edilen bir öğrenme stili vardır.

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

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

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

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

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

Tercih ettiğiniz öğrenme stili, size bir yönetici, öğ-renici ve eğitmen olarak katkıda bulunur; en önemlisi de mümkün olduğunca çok deneyim-den öğrenebilmek için az gelişmiş öğrenme stille-rinizi geliştirmeniz gerekir.

Eğitim verir ya da yöneticilik yaparken tercih etti-ğiniz öğrenme stil(ler)ini kullanma eğilimde oldu-ğunuzu unutmayın. İnsanlarla birlikte yapılan ça-lışmaları iyi yürütebilmek için dört öğrenme stilini de içeren karma eylemler düzenlemek, her-kese fırsat vermek açısından iyi bir yaklaşımdır.

### Eğitim için öneriler

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

Birçok durumda insanların birden fazla stili seçtiklerini göz ardı etmeyin.

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



### 2.2.3 Duygusal öğrenme

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

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

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

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

#### Eğitim önerileri

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

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

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

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



### Eğitim için öneriler

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

### 2.2.4 Düşünmeyi öğrenmek

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

### Eğitim için öneriler

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

### 2.2.5 Önyargı

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

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

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

Ayrımcılığın iki olumsuz etkisi olabilir:

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

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



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

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

### Eğitim için öneriler

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

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

ha iyi tanınmıştır ve bunlardan bazılarına yönelik toplumsal baskı azalmıştır.

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

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

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

Aşağıda önyargılarla baş etmek için ne gibi aşamalar olduğunu bulacaksınız.

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

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

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

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

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

### Eğitim için öneriler

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





## 2.3 Kişisel kaynakların yönetimi

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

### 2.3.1 Yetkinlikten profesyonelliğe

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

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

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

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

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

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

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

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

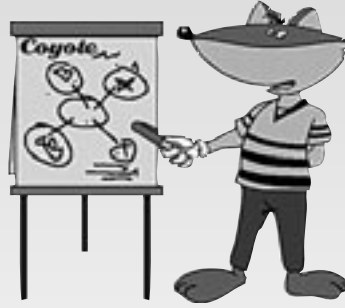




## Eğitim için öneriler

### Kişisel gelişim planı

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



### SWOT analizi

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

### 2.3.2 Kişisel motivasyon

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

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

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

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

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

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

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

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



### Eğitim için öneriler

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

Kendi gücünüzle kendi motivasyonunuzu arttırabilirsiniz. Şu aşamaları izleyebilirsiniz:

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

Bu süreçte aceleci davranmayın ve motivasyonun buluşu olduğunu unutmayın.

### 2.3.3 Zaman yönetimi

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

Zaman nedir?

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

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

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



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

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

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

### İrlanda'dan bir şiir

*Çalışmaya zaman ayırın,  
çünkü o başarının bedelidir.*

*Düşünmeye zaman ayırın,  
çünkü o gücün kaynağıdır.*

*Oynamaya zaman ayırın,  
çünkü o gençliğin sırrıdır.*

*Okumaya zaman ayırın,  
çünkü o bilgeliğin tohumudur.*

*Dostane olmaya zaman ayırın,  
mutluluk getirir.*

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

*Aşka zaman ayırın,  
çünkü o hayatın neşesidir.*

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

### Eğitim için öneriler

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





## Şekil ÖY-5: Zaman hırsızlarınızı belirlemek için bir metot

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

### 0-30 puan arası:

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

### 31-40 puan arası:

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

### 41-50 puan arası:

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

### 51-59 puan arası:

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

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



### 2.3.4 Stres yönetimi

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

Kaynaklar arasında:

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

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

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

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

Bu unsurlar:

- Stres kaynağının karakteri
- Stres kaynağını algılamamız

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

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

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

Bu bölüm bunları ayrıntılı olarak incelemektedir.

Öz-kavramı

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

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



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

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

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

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

#### Vücut Stres Toleransı

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

#### Yaş

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

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

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

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

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

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

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

#### Dış Kaynaklar

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

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

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



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

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



### 2.3.5 İletişim yönetimi

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

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

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

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

### Şekil ÖY-7

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

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





Etkili olabilmek için, iletişimde aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3.6 Değişim yönetimi

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

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



### Eğitim için öneriler

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

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

Çeşitli değişim tipleri vardır.

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

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

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

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

Kendinize soracağınız temel sorular:

Kişisel değişim için temel iç ve dış katalizörler nelerdir?

Kişisel değişim için ana engeller nelerdir?

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

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

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

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



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

Değişimin uygulanmasında 4 aşama daha vardır:

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

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

Unutmayın ki değişime direnecek olan örgütler değil, insanlardır!

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

rılı bir değişim yönetimi insanları yanınıza almakla olur.

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

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

#### 1. Değiştirmek istediğiniz alanın bulunması

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

#### 2. Hayal kurmayı öğrenmek

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

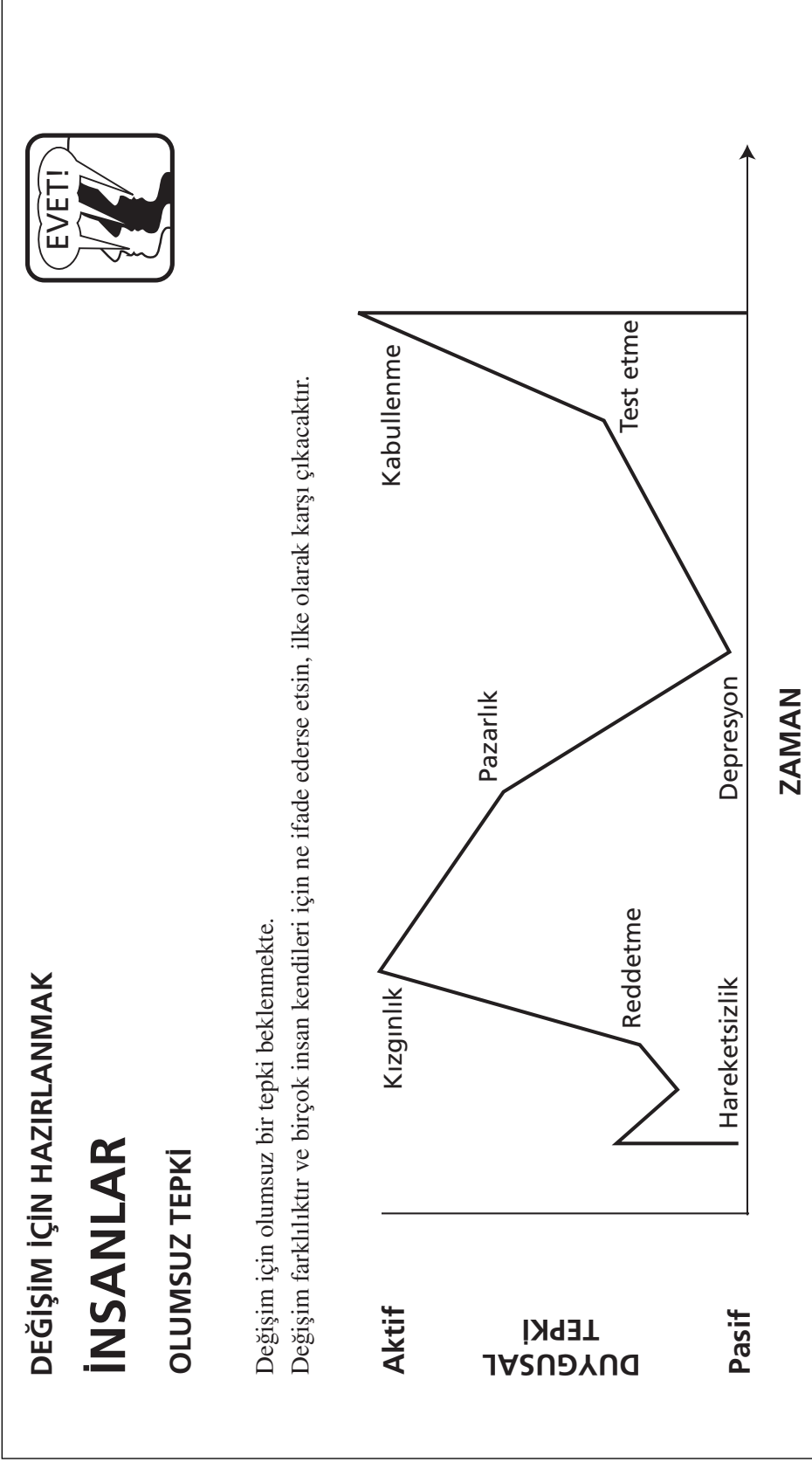
#### 3. Değişimi başkalarının başlatmasını beklemeyin

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

#### 4. Dinamik ilişkiler yaratmak

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

## Şekil ÖY-8



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



Şekil ÖY-9

## DEĞİŞİM İÇİN HAZIRLANMA

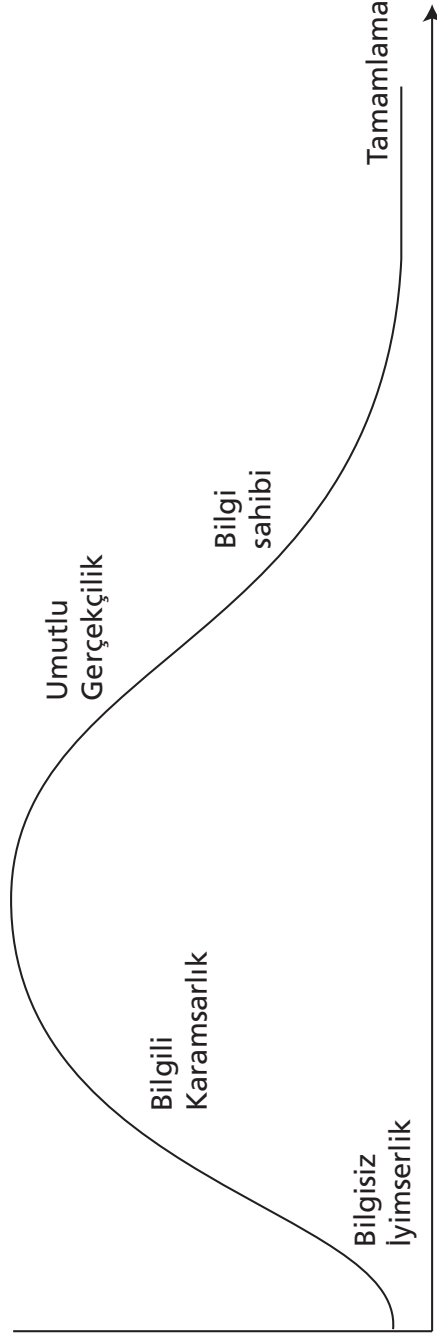
# İNSANLAR

## OLUMLU TEPKİ

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

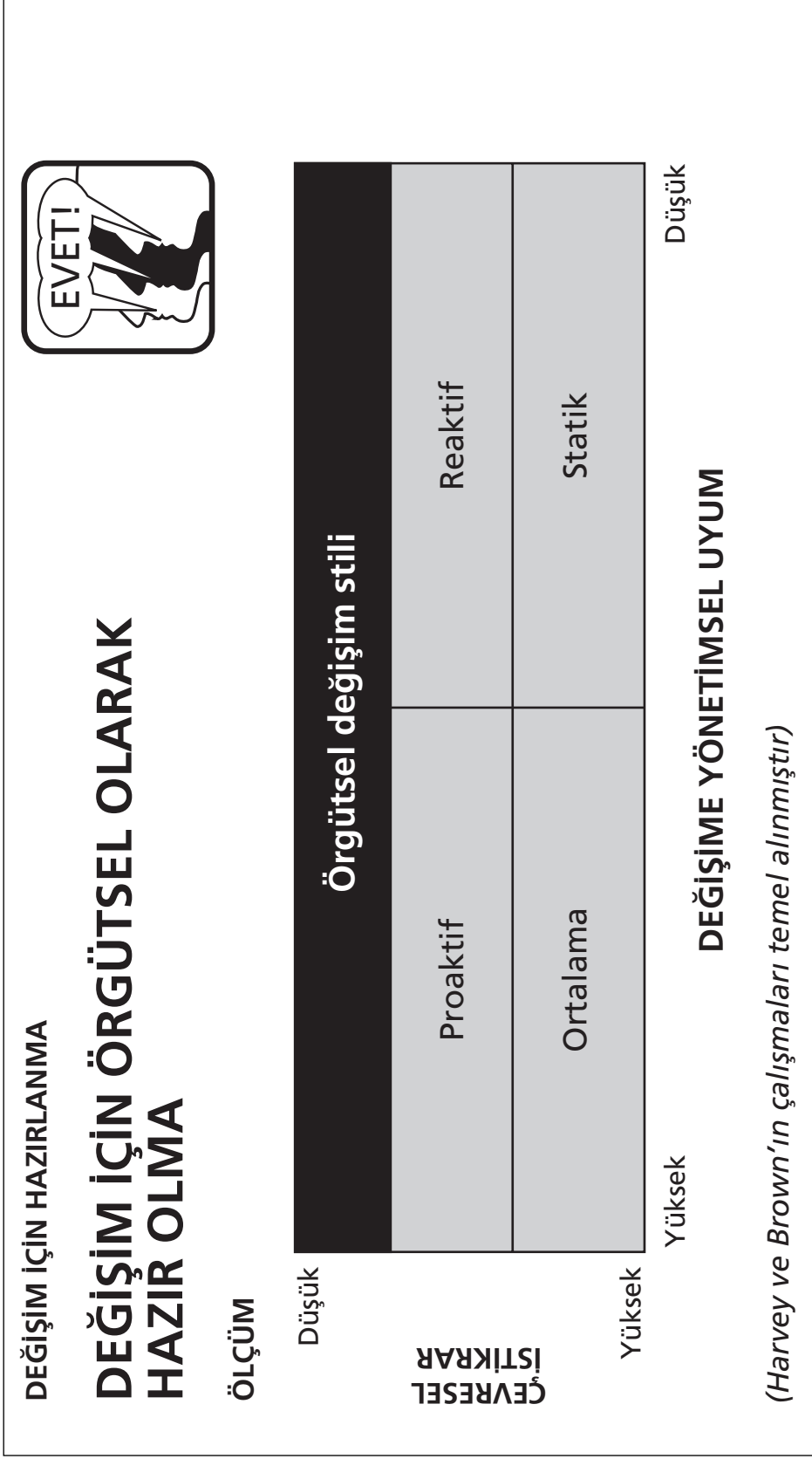


KARAMSARLIK



ZAMAN

Şekil OM-10



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



## 3. İnsan yönetimi

### 3.1 Giriş

#### *İnsanlar kimlerdir?*

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

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

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

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

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

### 3.2 Takımlar ve liderler

#### *3.2.1 Takım çalışma ve liderlik*

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

#### *Eğitim için öneriler*

##### *Takım nedir?*

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

##### *Bir takımı etkili yapan nedir?*

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

##### *Takım çalışmasının sakıncaları nelerdir?*

Zaman kaybı?  
Bireysel kimliğin kaybı?



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

### Eğitim için öneriler

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



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

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

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

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

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

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


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

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

### Eğitim için öneriler

- Yöneticinin değişik işlevleri nelerdir ?

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



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

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





## Şekil ÖY-11: Takımlarda yer alan yararlı insanlar

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

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



## Şekil ÖY-12: Eylem odaklı liderlik modeli



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

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

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

### Eğitim için öneriler

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

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



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

### Şekil ÖY-13: Bir liderlik tarzı nasıl seçmeli

Alternatif bir sunuş:

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

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

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

### Şekil ÖY-14: Kaygan Boru Modeli

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

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



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

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

### Eğitim için öneriler

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

İki liste hazırlatın:

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

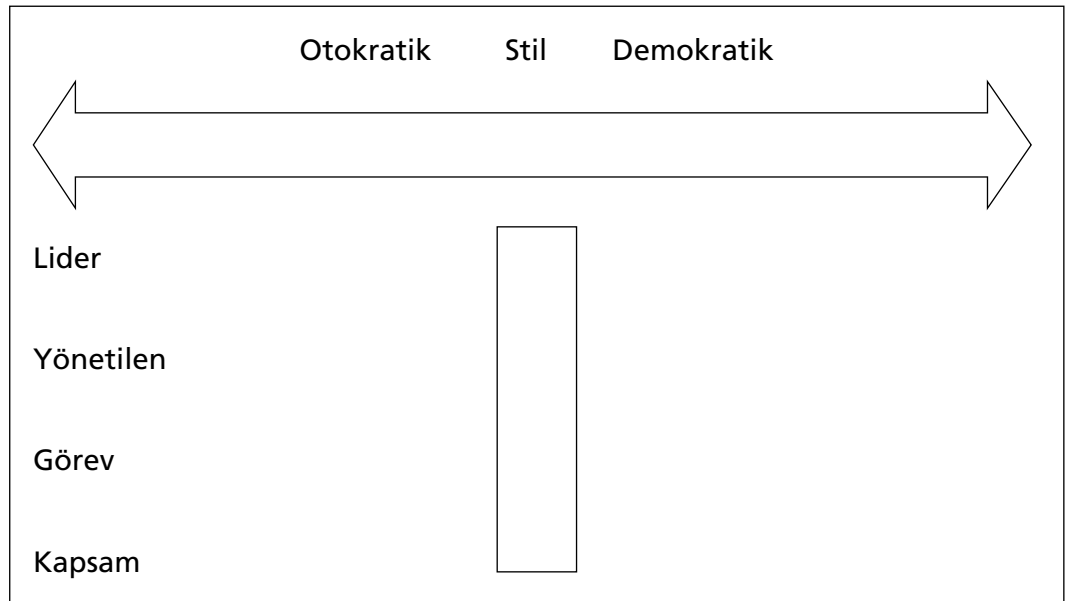
İkincisinde ise ideal bir takımın olması gereken insanları belirleyin – lider, kaynak geliştirme, zaman planlamacı, koordinatör, çalışan vb.

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

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

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

### Şekil ÖY-15: “En iyi uyan” seçenek



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



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

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

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

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

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

### 3.2.2 İnsanları motive etmek

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

#### Eğitim için öneriler

Motivasyon konusuna girmenin bir yolu olarak şu soruları sormamız gerekir.

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

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

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

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

#### Eğitim için öneriler

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

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

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

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

#### Eğitim için öneriler

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



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

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

#### Eğitim için öneriler

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

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

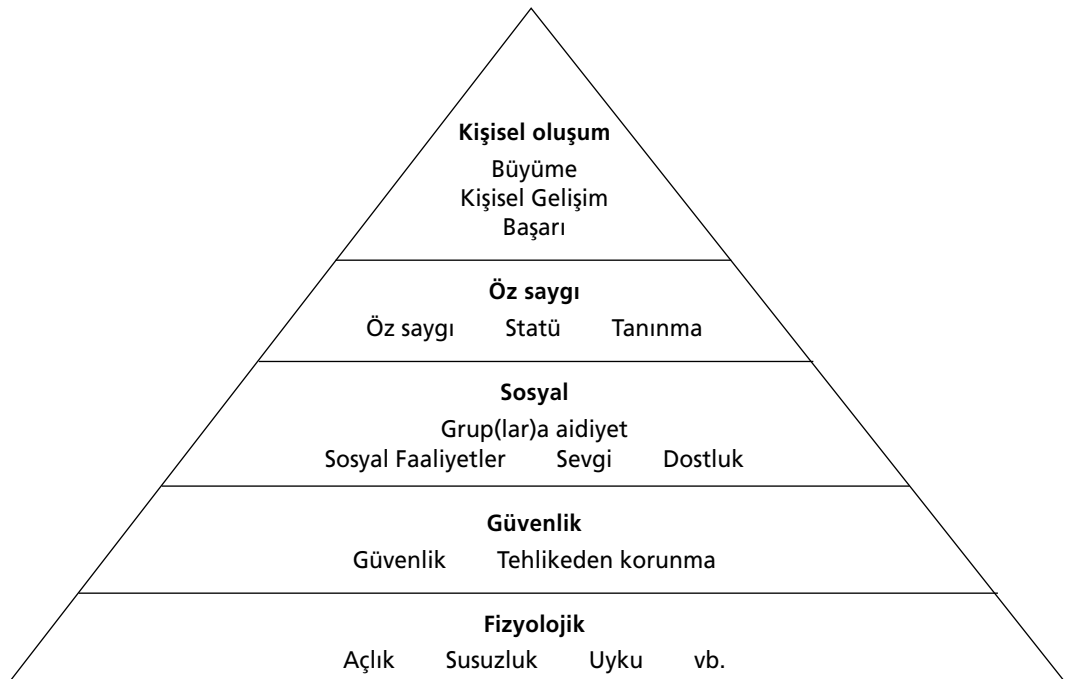
Y teorisi bütün insanların işi doğal bulduğunu, kendini disipline etmeyi kabul ettiğini, sorumluluk alabildiğini ve işe bağlanmayı sevdiğini söyler. Bu tip insanlar, eğer hayal güçlerini ve yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilirse potansiyellerini sonuna kadar kullanabilirler.

#### Eğitim için öneriler

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

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

### Şekil ÖY-16: Bireysel ihtiyaçlar





### 3.2.3 Güçlendirme

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

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

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

### 3.2.4 Sorumluluk

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

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

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

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

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

## 3.3 Eğitim, gelişme ve değerlendirme

### 3.3.1 Öğrenen örgüt

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

Her örgütün çalışanların ve personelin gelişimine yaklaşımı farklıdır. Örgütlerimizden birçoğunun



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

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

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

### Eğitim için öneriler

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

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

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

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

### Eğitim için öneriler

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





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

### 3.3.2 Öğrenme stilleri

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

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

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

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

### 3.3.3 Performansın değerlendirilmesi ve işlerin gözden geçirilmesi

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

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

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

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

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



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

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

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

Aşağıdaki kriterler bunların ötesindeki öğrenme ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olabilir.

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

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

### Eğitim için öneriler

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

## 3.4 Koçluk, kılavuzluk ve danışmanlık

### 3.4.1 Koçluk

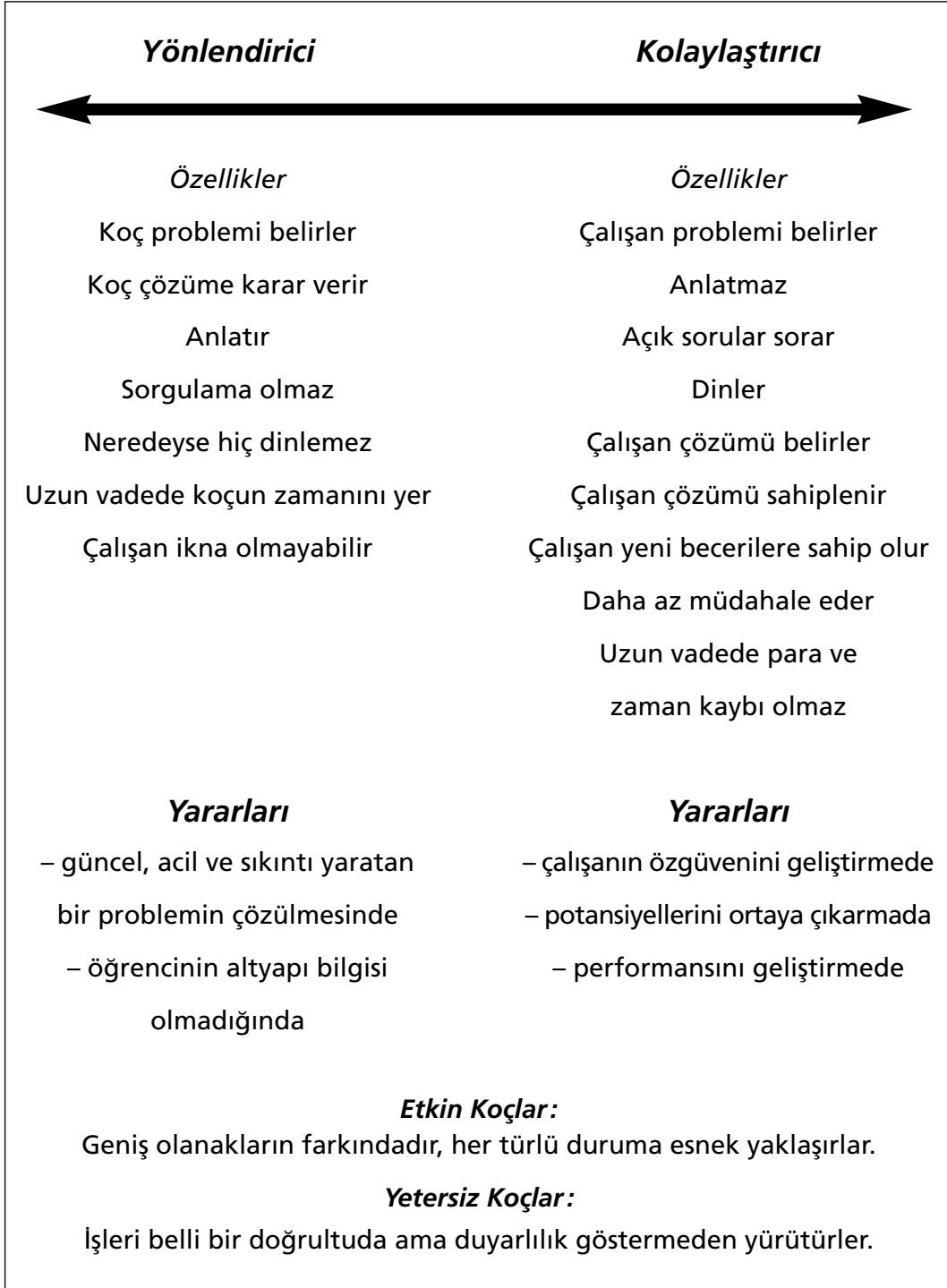
Koçluk performansın gelişimine yardımcı olacak bir süreçtir – geleneksel olarak en yaygın kullanımı spor alanındadır. Bu alanda gösterilmesi beklenen performans, bir yarış ya da yarışmayı kazanmak, önceki rekorları kırmaktır.

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

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



## Şekil ÖY-17: Koçluk alanı





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

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

### Eğitim için öneriler

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

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

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

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

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

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

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

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

### Eğitim için öneriler

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

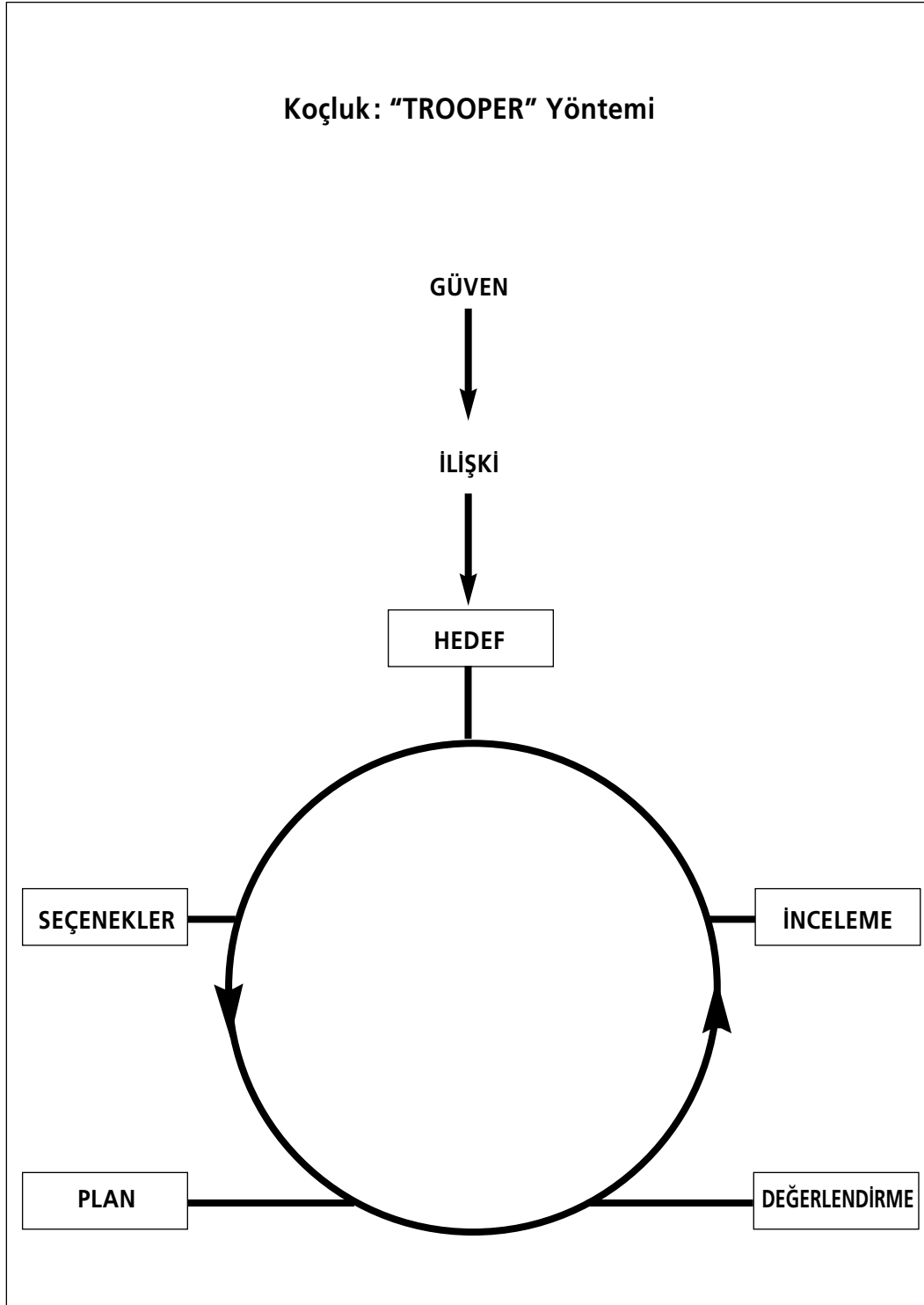
### 3.4.2 Kılavuzluk

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

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



Şekil ÖY-18: Trooper diyagramı





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

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

### Eğitim için öneriler

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

#### KILAVUZ

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



Bu model kullandığında, akran kılavuzluğuna karşı çıkmak zordur.

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

1. Başkalarını geliştirmekte iyi bir üne sahip

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

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

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

### Eğitim için öneriler

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

### 3.4.3 Danışmanlık

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



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

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

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

#### **Kontrat – Araştırma – Anlama – Eylem – Gözden geçirme**

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

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

- Cesaretlendirmek
- Sormak
- Düşünmek
- Özetlemek

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

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

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

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

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

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





## 4. Süreç yönetimi

### 4.1 Giriş

Daha önceki bölümlerde gençlik örgütlerinin temel değerleri üzerinde durduk. Bu doğrultuda, bir örgütün, yapısı dahil tüm yönetim kararları dikkatle incelenerek alınmalıdır. Konuların, örgütün değerleri bağlamında ele alınması ve yine örgütün yönetiminde uygulanan süreçlere dahil edilmesi çok önemlidir. Örneğin genç insanların yönetim süreçlerinde eğitilmelerini düşünün: Bilgisayar ya da dağ bisikleti alımı her zaman için, gençlere danışmanlık hizmetleri sunmak ve ekstra eleman alımından daha öncelikli olmayacak mıdır? Özel sektör üzerine yapılan bir araştırmaya göre, harcama kararlarında, eleman ya da altyapı harcamalarındansa malzeme alımını tercih eğilimi vardır. Sizin gençlik örgütünüzde de karar alma yetkisine sahip olanların öncelikleri de aynı mı? Örgütünüzün değerleri bu tip kararlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip?

Elli yıldır yönetim üzerine yazılar yazmakta olan Peter Drucker, son on yıllar boyunca yaygın olarak yapılan bir hatanın, ister bariz ister üstü kapalı olsun, yönetimi sadece iş yönetimi olarak algılamak olduğunu söyler. Gençlik örgütlerinde çalışan profesyoneller ya da gönüllüler bilmelidir ki, iş hayatı içindeki kurumsal yapılar kimi zaman, yönetim eğitiminde gelişim ve bilgi kaynağı olarak iş sektörüne değil gönüllü sektöre yönelirler.

### 4.2 Örgütü Yönetmek

Yönetim ve idari işler, giderek büyüyen örgütlere bir karşılık olarak, on dokuzuncu yüzyılın sonlarında dikkatleri üzerine topladı. O zamanlar tartışılan birçok gündem maddesi bugün de hâlâ akademisyenler ve uygulamacılar arasında güncelliğini korumakta. Alman sosyolog Max Weber, "Toplumsal ve Ekonomik Örgüt Teorisi" çalışmasında daha çok güç ve yetki üzerinde durur, ancak yönetim yazarları en çok bürokrasi üzerine ortaya koyduğu fikirleri tartışmışlardır. Weber'in fikirlerinin fayda ve sakıncaları aşağıda tartışılmaktadır.

Weber'e göre görevler birçok pozisyon arasında resmi sorumluluklar olarak dağıtılır. Bu, iş bölümünün netleşmesini ve yüksek düzeyde bir uzmanlaşmayı garanti altına alır. Günümüz gençlik örgütlerinin modern diline çevirirsek bunun anlamı belli eylemler konusunda uzmanlaşmak olacaktır. Sonuç olarak Weber, karar ve eylemlerin bir örnek olmasının resmi olarak yerleşmiş kural ve yönetmeliklerle gerçekleştirilebilir olduğunu iddia eder. Burada ortaya çıkan fayda, gönüllü ve ücretli çalışanların, kişisel olmayan ve nesnel yönelimler sonucu herkese benzer ve adil bir davranış içinde olmalarının sağlanmasıdır. Weber'in getirdiği değerler gençlik kültürünün antitezi olarak görülebileceğinden, gençlik örgütleri onun dilini, getirdiği yapıyı ve hatta tüm ilkelerini belki de reddedeceklerdir. Ancak yine de gençlik örgütü yöneticisi bu tip unsurları, kendi yönetim anlayışını geliştirirken göz önüne alabilir.

Weber'e göre örgüt tarafından yapılan işe alımlar teknik özelliklere dayanmakta ve çalışan için ömür boyu sürdüreceği kariyeri belirlemektedir. Weber'in fikirleriyle, gönüllülerin kendi seçimleri ya da gerekler doğrultusundaki kısa vadeli anlaşmalarla görevlendirildiği örgütler arasındaki temel farklılık burada oldukça net olarak görülüyor. 1990'ların sonları ve 2000'lerin başlarını düşündüğümüzde, Weber'in yazdıkları iş hayatı için de gerçekten oldukça uzak görünüyor.

Özet olarak, Weber'in düşüncesindeki avantajlar şunlardır:

- Uzmanlaşma
- Yetki hiyerarşisi
- Kurallar sistemi
- Kişiye bağlı olmayan ve nesnel kültür

Weber'e karşı görüş, kural ve süreçlerin çok öne çıktığını ve bu doğrultuda kayıt tutma ve belge üretiminin neredeyse amaçların öne geçtiğini savunur. Gençlik örgütlerinde, sistemin insanların önüne geçmemesi gerekir. Bu tür bir yaklaşım çalışanların ya da gönüllülerin statü ve sembollere bağımlı hale gelmeleri riskini getirecektir. Statü ve güç uğruna, prosedürler işle doğrudan ilgili olmayanlardan saklanabilir. Girişimcilik, sistemler uğruna feda edilebilir. Esneklik kaybı, başka birçok grup ve örgütün olduğu kadar gençlerin sürekli değişen durum/konumlarına ters düşer.





“Çalışanlar” sözcüğünün açılımı yöneticiler, ücretli çalışanlar ve gönüllüler olarak verilebilir. Gençlik örgütleri, yapıları doğrultusundaki değerleri koruyarak, yukarıdaki eleştiri konusu durumlara düşmeden, ancak yine de etkili bir örgütlenme sağlayarak çalışmalıdır. Bu aşamada, tek bir “en iyi” yönetim şekli ve yapısı olmadığını yaygın olarak kabul görmesi fikri bizi rahatlatmakta.

#### 4.2.1 Yönetim yapısı

Diğer örgütler gibi gençlik örgütleri de, bir yapı etrafındaki süreçlerle işler. Buradaki yapının, resmi ya da sabit bir şeyi çağrıştırmaması gerektiği önemle vurgulanmalı. Yapı, Weber’in de bahsettiği gibi resmi, geleneksel ve hiyerarşik olabilir, ancak aynı zamanda da proje temelli olarak tasarlanmış ve hatta bir gençlik örgüt yönetimi semineri katılımcısının söylemiş olduğu gibi katolik ancak etkili de olabilir. İletişim ağlarının da, gençlik işleyiş sistemleri üzerinde etkisi vardır. Özet olarak, bir gençlik örgütü iş yaşamında kullanılan modelleri uygulayabilir ya da kendi ulusal ya da uluslararası amaçları doğrultusunda özel olarak tasarladığı bir sistemi benimseyebilir. Yapı ne olursa olsun, hakkında bir farkındalık geliştirilmesi gerekir.

Yapı ile ilgili yaygın ve temel sorular şunlardır:

- Örgütün amacı ve stratejisi nedir?
- Çalışmalarını etkileyecek iç ve dış politikalar nelerdir?
- Söz konusu insanlar arasında bölüştürülecek olan görevler nelerdir?
- Görevler üzerinde ne kadar uzmanlaşma ve yoğunlaşma isteniyor ya da gereklidir?
- Örgütün politika ve stratejisini, ulusal ve uluslararası çapta uygulayabilmesi için kaç kuruluş ve alan gereklidir?
- Büyük, özellikle de uluslararası örgütlerde, karar verme süreçlerinin ne kadarı merkezden çevreye devredilecek?

Bu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, aşağıdakilerin oluşumu ya da evrimi konusunda kararlar geliştirebiliriz. Burada yapılar arasındaki ayrımın esnek olduğunun farkında olmamız önemlidir. Aşağıdaki basit ayrımları gözden geçirin.

- 1 **Yüksek hiyerarşiler**, adından da anlaşıldığı gibi çok katmanlı bir sistem üzerine oturur ve genellikle resmi bir taban üzerinde, gerek işlevsel gerekse de operasyonel seviyelerde özelleşmiş katmanlardır. Bu geleneksel yapılar ge-

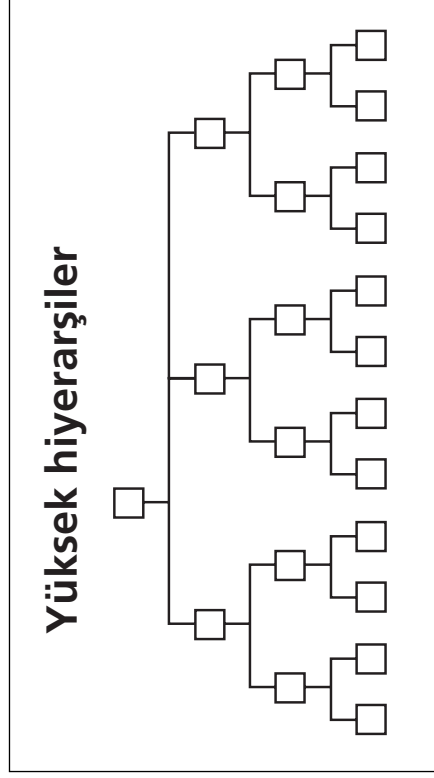
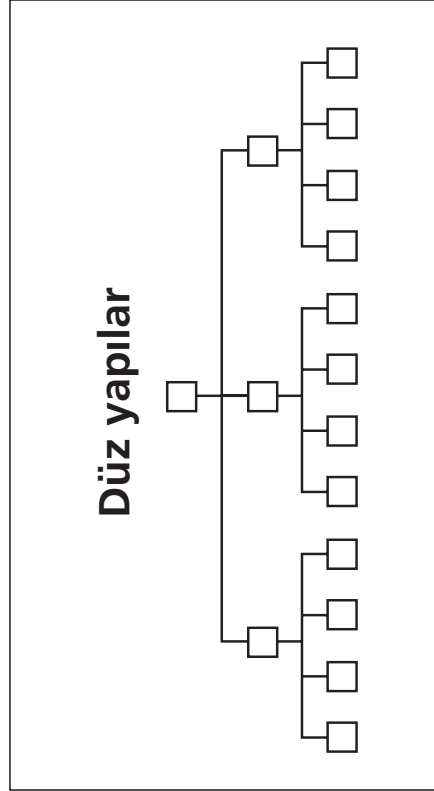
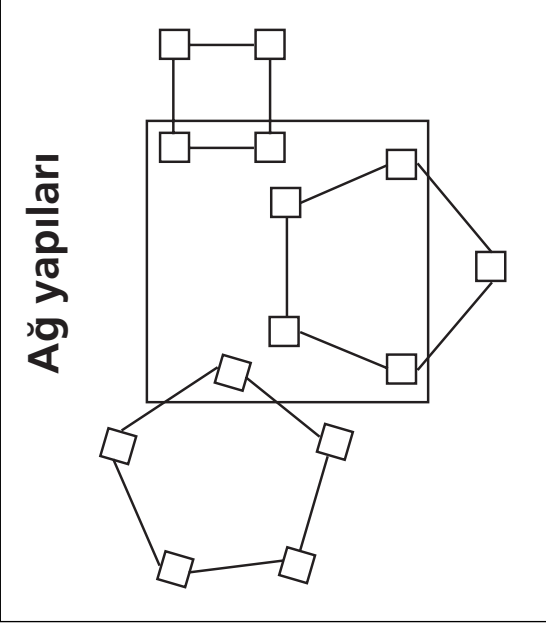
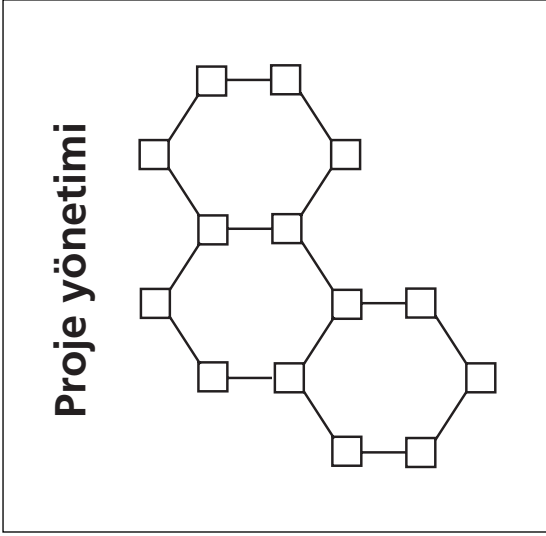
nellikle askeri örgütlenmelere ya da Weber’in tanımladığına en çok uyan yapılar olarak kabul edilir. Bazı uluslararası gençlik örgütleri bu tanıma uyabilirler.

- 2 **Düz yapılar**, son yıllarda etkinlik ve verimlilik arttırmak amacıyla iş örgütlenmelerinde yaşanan küçülme karşısında oluşturulmuş bir yaklaşımdır. Bunlar sivil toplum ortamı için uygun yapılar mıdır? Resmi yapı taraftarlarının diliyle düz yapılar çok geniş bir kontrol alanına sahiptir. Gönüllülerden yararlanıldığı göz önüne alınırsa bu ilke geçerli olabilir. Bu yapının, personelin eğitimi ve gelişimi için en uygun sistem olduğu da savunulmaktadır.
- 3 **Proje yönetimi yapıları**, bazı özel ve bazen kısa vadeli ihtiyaçlar için esnek olarak tasarlanırlar. Buna göre, takımlar özel projeler için oluşturulup daha sonra dağıtırlar. Bu durumda bireyler birden fazla takımın üyesi olabilir ve başarı hiyerarşinin önündedir. Bu ilke, eşgüdüm içinde çeşitli faaliyetler yürüten gönüllü ve ücretli çalışanlara uyar mı?
- 4 **Ağ yapıları**, bir proje yapısının çeşitli öğelerini içerir ancak başka örgütlenmelere yayılabilir, hatta kimi zaman bunlarla birleşir. Burada oluşturulan iletişim örgüt içerisinde ve onun ötesinde başka örgütlerde yer alan birey ve gruplarla gerçekleşir. Gençlik örgütleri arasında resmi ya da daha esnek iletişim ağları kurulmuş olabilir, ancak en azından bu ağlar birbirleriyle uyumlu hedefleri ve ilgi alanları olan örgütlerin oluşturduğu belli yapıda sistemler olacaktır.

#### Eğitim için öneriler

- Katılımcılardan kendi örgütlerinin ana örgütlenme şemasını çizmelerini ve bunu diğer katılımcılarla birlikte ve karşılaştırmalı olarak değerlendirmelerini isteyin.
- Katılımcıların kendi örgütleri ile karşılaştırmalarını teşvik etmek için örgütlenme şekillerini, başta başlıkları olmaksızın gösterip kullanın.

Şekil ÖY-19:  
Yönetim  
yapıları





### 4.3 Sistemlerin Yönetimi

Yönetimde sistemler fikrinin temelinde biyolojik öğeler yatar. Sistemler yaklaşımının temel prensibi bir örgütün, birbiriyle bağlantılı parçalar sistemi etrafında birleşmiş ve bu doğrultuda yönetilen bir bütün olduğu fikridir. Sistemler teorisinin savunucuları, çeşitliliği yönetme becerisinin, bir örgütün esnekliğini arttıracığını belirtir. Söz konusu örgütlerin yöneticilerinin tercihleri doğrultusunda, sistemler kapalı ve katı ya da esnek ve açık olabilirler.

İlk defa 1951 yılında terimi ortaya atan Ludwig von Bertalanfy gibi biyologların çalışmaları sonucu “sistemler teorisi” ortaya çıkmıştır. Boulding, her seviyenin karmaşıklığı ve gelişim düzeyine göre belirlenen dokuz seviyeli bir hiyerarşi sistemi önererek von Bertalanfy’nin fikirlerini daha da geliştirmiştir.

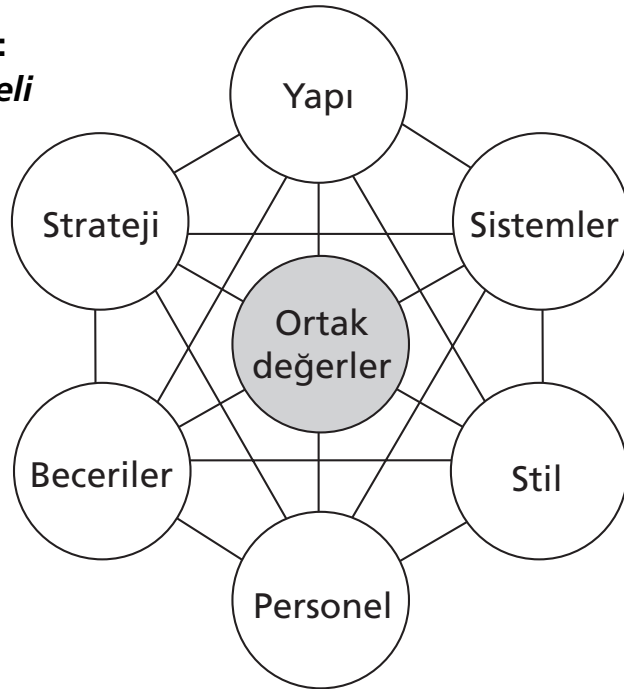
Sistem ve süreç arasında evrensel olarak kabul edilmiş bir ayırım yoktur. Dolayısıyla, uygulamacılar yönetim sürecinin parçalarını tanımlarken “iletişim sistemi” ve “eğitim sistemi” gibi terimler kullanırlar.

Sistem teriminin önemi, örgüt içinde ve dışında karşılıklı bağımlılıkları olan, karmaşık ve dinamik toplumsal yapılar olarak tanınmasıdır.

Sistemler hakkındaki fikirler soyut görünse de örgüt açısından değeri iki yönlüdür. Örgütü bütünsel bir dinamik model olarak düşünmeye odaklanır ve yöneticileri bu bütün içinde en uygun yönetim süreçlerini işletmeye teşvik eder.

Gençlik örgütünün odak noktası, personel, gönüllüler ve üyeler arasındaki etkileşimdir ve bu arada hepsinin içinde çalıştığı iç ve dış çevre de göz önüne alınmalıdır. Bir sistem olarak tanımlanabilecek her türlü yaklaşım söz konusu olduğunda, bir gençlik örgütü tekil yaklaşımlardan çok, büyük ihtimalle çoğulculuk fikirlerini benimseyecektir. Bu bağlamda McKinsey ve Co. danışmanlık şirketi, aşağıdaki şekilde görülen etkenlerin eşitliğini ve birbirlerine bağımlılığını vurgulayan yedi-S modelini ortaya koyar. Bu bağlamda personel terimi hem gönüllü hem de ücretli çalışanları kapsar mı?

Şekil ÖY-20:  
Yedi-S modeli



Kaynak: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, s. 863, 5. baskı Londra: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



## 4.4 Örgüt gelişimi (ÖG)

Sistem yönetimi üzerine yorumlar örgütün dinamik ve varoluş amacını oluşturan ihtiyaçlara uyarlanabilir olması gerektiğini ortaya koydu. Bunun da ötesinde, ticari örgütlenmelerde insan yönetimine verilen önemin örgütün gelişimine olumlu etki sağladığı yönünde güçlü kanıtlar bulunmakta. Gençlerle ilgili örgütlerin temel değerleri açısından bu kabul edilebilir olsa da iyi araştırılmış kanıtlar elde etmek her zaman mümkün olmadığından yerini inanç ve varsayımlar alabilir. Aşağıda tanımlanan araştırma gençlik örgütü yöneticilerini teşvik edebilir.

Malcolm Patterson çalışma arkadaşlarının, Sheffield Etkinlik Programı üzerine kurguladıkları çalışma, çalışanların tutumları, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi pratikleri ve örgüt performansı arasında güçlü bir olumlu ilişki olduğunu ortaya koyar. Rapor stratejik düşünce alanında önemli etkiler yapmış ve birçok örgüt, insan yönetimi gündemi belirlemede kullanmıştır.

Araştırmacılar bu firmaların kârlılık ve üretim açısından gösterdikleri dalgalanmaları karşılaştırdılar ve bu değişim derecelerini ölçtüler. Bu değişim derecelerini daha sonra örgütlerin yönetim pratikleri ile bağlantılı olarak değerlendirdiler. İş tatmininin ve işe bağlılığın, üstten gelen desteğin, bağımsızlığın ve eğitimin üretkenliği az bir oranda değiştirdiğini buldular. Yapılan karşılaştırmalar sonucu araştırmacılar, üretkenlikteki değişimlerin yüzde 29'unun, örgütteki son üç dört yıllık insan ilişkileri boyutundan kaynaklandığı sonucuna vardılar.

Bu örnek olay, bir örgütteki gelişim planlarının insan temelli olması gerektiğini net olarak ortaya koyar. Kendilerini insan temelli olarak tanımlayan örgütlerde bile gelişim planlarının odak noktasının teknolojiye ya da dış (politik) ilişkilere kayması az rastladığımız bir durum değildir.

Klasik yönetim kitapları, çalışanların kalıcı olduğu ve uzun vadeli anlaşmalar yapılan bir istikrarı varsayar. 1980'ler ve 1990'larda ise kısa vadeli ve belirsizlik içeren anlaşmaların olduğu yönetim ortamına yoğunlaşmıştır. Bu alandaki çalışmalar gönüllü ortamın gerçeğine çok daha yakındır.

Güç istihdam koşulları, düşük gelir ve sürekli olarak personel değişmesi ile ortaya çıkan sorunlar gençlik örgütleri tarafından yaygın olarak yaşandı. Bireyler için uzun vadeli çözümler, kısa vadeli ve belirsiz anlaşmalarda tanımı gereği uygun kaçacaktır. Buradaki vurgu, kariyer gelişimden ziyade belli bir iş bazındadır (en azından örgütlerde).

Buna ek olarak katılım için bir dizi farklı motivasyona sahip olan yönetim kurulu gönüllü üyeleri ile yönetim, belli bir örgütsel gelişim yaklaşımı gerektirir. Aşağıdaki ilkeler faydalı bir rehber oluştursa da, özgül ihtiyaçlar söz konusu yönetim kurulunun özelliklerine bağlı olacaktır.

Örgüt gelişimi şu aşağıdakilerin sağlanması amacıyla uygulanacak orta ve uzun vadeli stratejilerle ilgilidir:

Önceden uzlaşmış bir zaman aralığı içinde problem çözüme. Değişen ya da eklenen politikaları gerçekleştirmek üzere gerekli olabilecek yapısal değişiklikler. Etkinliği arttırmak ve uyumsuzlukları engellemek amacıyla örgüt içinde ve dışında iletişimin en iyi şekilde kullanımı.

Örgüt performansında arzu edilen gelişimi sağlamak üzere uygulanabilecek yönetim süreçleri arasında aşağıda sıraladıklarımız bir gençlik örgütü için yararlı yaklaşımlar olabilir.

- Örgütün tüm unsurlarını gözden geçirme ve hizmetlerin hep bir gelişim kaygısıyla verilmesini sağlama amacı güden kalite döngüleri kurmak. Böylesi grupların özünde yatan her türlü hiyerarşi ve yetki duygusundan uzak olmalarıdır. Komutlar içeren ve mantık çerçevesinde bir inceleme, gelişim karşısında duyulan heyecana göre önemsizdir.



- Ücretli çalışanlara, gönüllülere ve hizmetlerden faydalananlara, yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış bir sistem içinde fikirlerini sormak yararlı olabilir. Standart sorularını kullandığı anketler ve görüşmeler de geçerli tekniklerdir.
- Bireysel ya da grup gelişiminin örgüt hedefleri ile olan tutarlılığını ölçmek üzere toplantılar düzenlemek. Örgütsel ihtiyaçlar ve geçerlilikleri ya da hatta bireysel gelişim ihtiyacı ile olan ilişkileri öngörülmesi ve planlama ve uygulama aşamalarında çözümlenmelidir.

## 4.5 Karar alma ve politika geliştirme

Karar alma ve politika oluşturma konuları çok çeşitli ve karmaşıktır. Yönetim süreçlerine atfedilen önemle, örgütün yapısı en önemli etkidir. Büyük örgütlerde karar almanın uzaktan gerçekleştirilen bir süreç olma riski vardır.

İşleyiş uzaktan bakan kişilerin yabancılaşma riski vardır. Bu mesafe coğrafi sebeplerden ya da yapılanmadan kaynaklanıyor olabilir. Buna ek olarak aşağıdaki saptamalara 3. bölümde yer alan insan yönetimi ve özel olarak da liderlikle bağlantılı olarak bakılmalıdır.

Kararlar bir boşlukta alınmaz. Normalde şunlardan oldukça kuvvetli bir şekilde etkilenirler:

- Örgütün geçmişteki ortak deneyimleri
- Örgütün algılanan ya da gerçek güncel problemleri
- Karar alma yetkisine sahip olanların kişilik özellikleri
- Örgütün ister katı ister esnek şekillenmiş olsun yukarıda tanımlanan sistemin bir parçası olduğu inancı.

Alınan her kararın etkilerini değerlendirirken şunlar göz önüne alınmalıdır:

- İstenilen değişikliğin ya da bir eylem planının uygulamasının gerçekleştiği zaman aralığının, bu işte çalışanların morali ile olan ilişkisi.
- Gençlik örgütü bağlamında, işin içindeki tüm paydaşlarla olan ilişkisi.

Bir masa arkasında oturan ve tüm örgütün kaderini belirleyen güçlü (genellikle de erkek) bir kişi imajı yaygın olsa da gerçeklikten oldukça uzaktır. Karar vermeye karar vermek için aşağıdaki soruların sorulması son derece önemlidir:

- İşlerin güncel durumu ile arzu edilen durumu arasındaki boşluk ne kadar geniştir?
- Elde A konusu ile B konusu varken, hangisi hakkında bir karar vermek önceliklidir?
- Bu karar kolay alınabilir mi? Ya da bu sorunu çözmek kolay mı?
- Kararı alma ve kararı uygulama arasındaki ne kadar zaman var?
- Sorun zaman içinde kendi kendine çözülebilir mi?

Yönetim süreçleri kavramını karar alma ile birleştirmede iki ayrım önerilir:

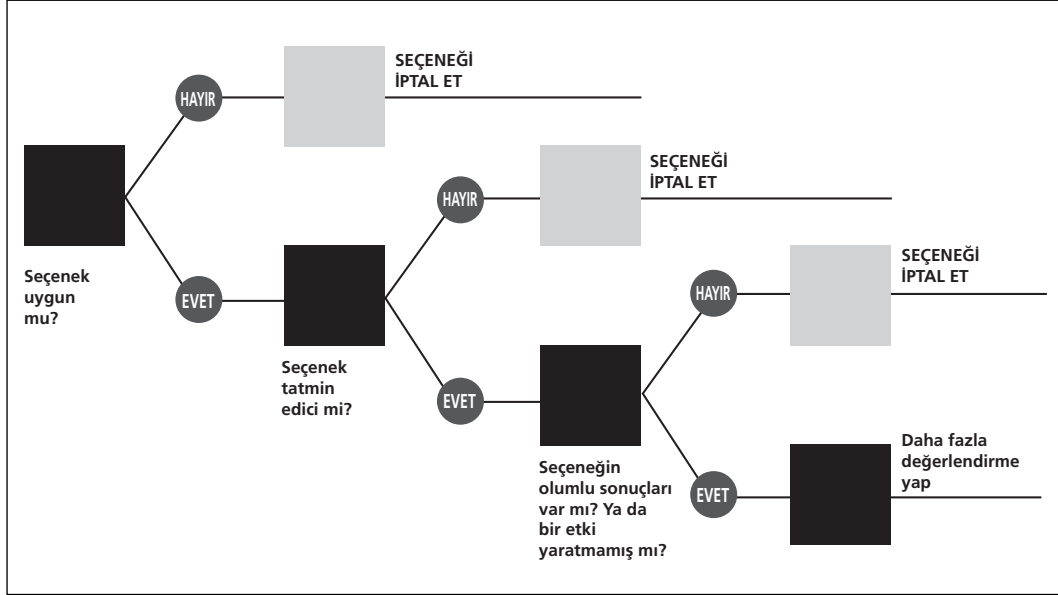
- Birincisi, rutini devam ettirmek ve öngörülen kararları alabilmek üzere bir yöntem ya da mekanizma oluşturulması.
- İkincisi ise rutin dışındaki konularda karar almanın ele alınması.

Bu ikisi arasındaki fark, programlanmış ve programlanmamış olarak da isimlendirilebilir. Yapı içinde bir danışma süreci kurmak ve daha önce alınmış kararların geri beslemesini almak “standart” karar almanın bir yöntemi olabilir. Burada bir süreç kurgulanmış olur ancak bazı bireyler süreçte söz hakkında sahip olmadıklarını hissedebilirler. Süreç, bireysel, takım ya da birim seviyelerinde bazı karar alma önerileri içerebilir. Birim, burada bir yerel gençlik örgütü anlamında düşünülebilir.

Örgüt yöneticileri açısından karar alma süreçleri, belirli durumlardan belirsizliğe düşme riskine ve yüksek düzeyde kontrol kapasitesinden daha düşük düzeylere uzanan bir alanı kapsar. Rutin dışı karar alma süreçlerinde yöneticiler, seçenekler arasında karar geliştirirken ortaya çıkabilecek sonuçların riskini değerlendirmek durumundadır. Acil durum kararları için belirli bir mekanizma ortaya konamamıştır. Bazen yapının tümüne hiç bakmadan acil ve yerel kararlar almak gerekebilir ve bu kararlardan ancak geriye dönüp bakınca bir şeyler öğrenilebilir. Bu zorluklar bilinmeli ve yönetim eğitiminin bir parçası haline getirilmelidir. Karar alma süreçlerini etkin hale getirilmesi örgüt içinde gücün yoğunlaştırılması ve dağıtılması ve üzerinde anlaşılması ve uygulanmış politikaların düzeyi ile ilgilidir.



## Şekil ÖY-21: Karar alma



Kaynak: Stoner, J.A.F. and Freeman, R. E. ve Gilbert, D. R. (1995) *Management*, s. 250. 6. baskı: Londra, Pearson Education Ltd.

### Eğitim için öneriler

- Katılımcılara, aldıkları kararları ya da karar çeşitlerini yazmalarını söyleyin ve bunun bir rutin mi yoksa duruma göre ortaya çıkan bir süreç mi olduğunu sorun.
- Karar alma süreçlerindeki resmi yetki konusundaki algılamanın doğruluğunu test edin. Katılımcıların örgütlerinde, bireysel ya da toplu olarak gerçekleşen tanımlı bir karar alma süreci işliyor mu?
- Katılımcılardan alınması gerekli bir kararı yazılı olarak –bir cümle– tanımlamalarını isteyin ve ÖY-21’deki modelde yer alan karar alma sorularını uygulayın.

## 4.6 İletişim ve enformasyon

Genelde örgütlerin bilgi kanallarına sahip olduğu söylenir. Belki de otomatik olarak, bilgi kanallarının örgüt yönetimi yapılarının ana parçalarından biri olduğu varsayımı yapılmaktadır.

İletişim tanım olarak bilgi transferini içerir. Henry Mintzberg yönetim süreçlerinde iletişimin önemini vurgular. Şunları önerir:

**İnsanlararası roller** – yöneticiler örgütün kendi sorumluluk alanlarına giren bölümlerinde lider olarak rol alır. Çalışmaları yöneticilerin zamanlarının % 45’ini kendi birimindeki insanlarla, % 45’ini birimleri dışındakilerle ve % 10’unu da üstleriyle geçirdiklerini ortaya koyar. Bu acaba yerel bir gençlik örgütünde, ulusal ya da uluslararası bir örgütte de geçerli midir?

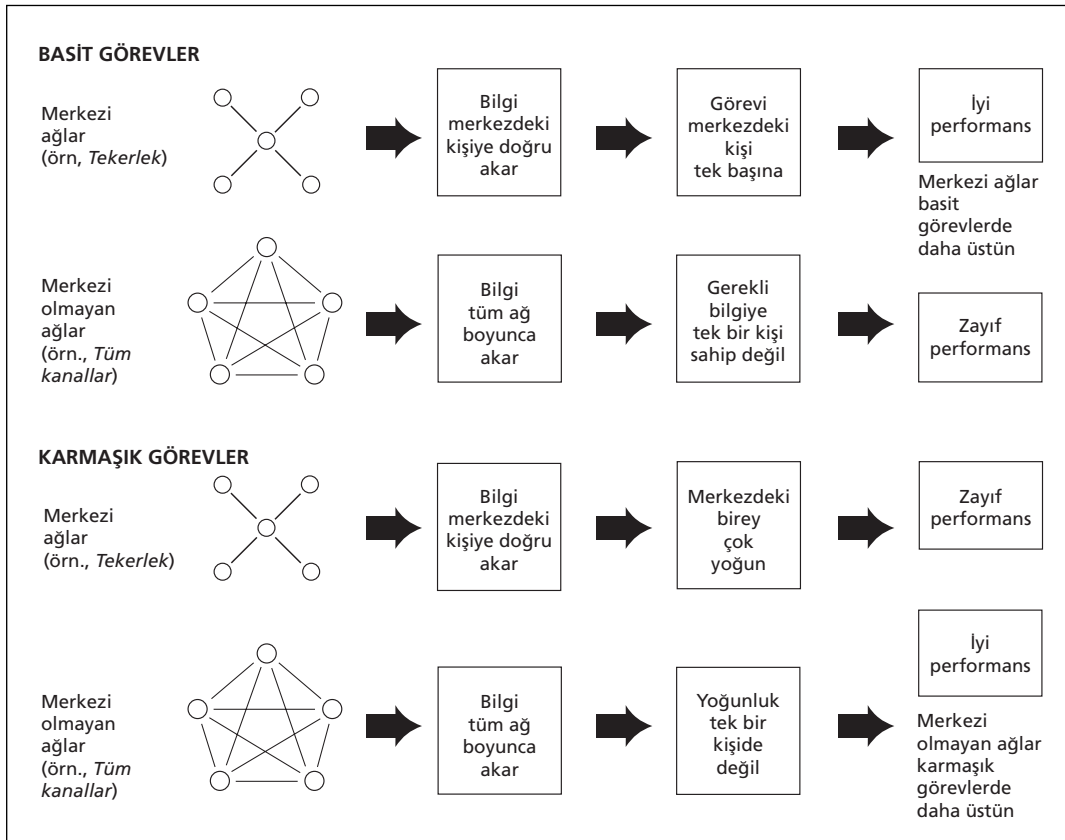
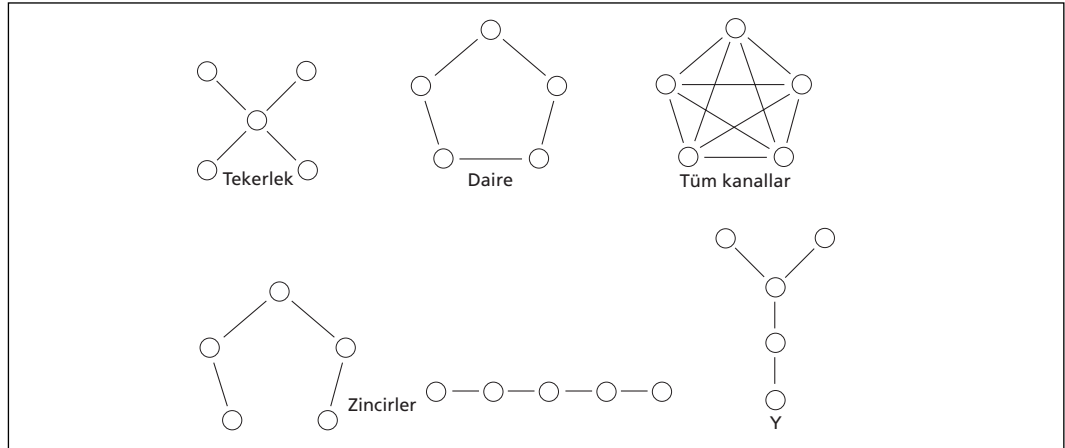
**Gayriresmi roller** – yazar bunları yöneticinin işinin gerektirdiği durumlarla ilgili olabilecek kişi ve gruplardan bilgi alması olarak yorumlar.



Yönetici karşılıklı olarak örgüt içinde ve dışında önemli bilgileri yayar. Bu kapsamda birtakım iletişim usul ve teknikleri de kullanılır.

**Karar rolleri** – yöneticinin yeni planları uyguladığı, kaynakları bölüştürdüğü ve örgüt içinde ve dışında kararların arkasındaki mantığı anlattığı durumlardır.

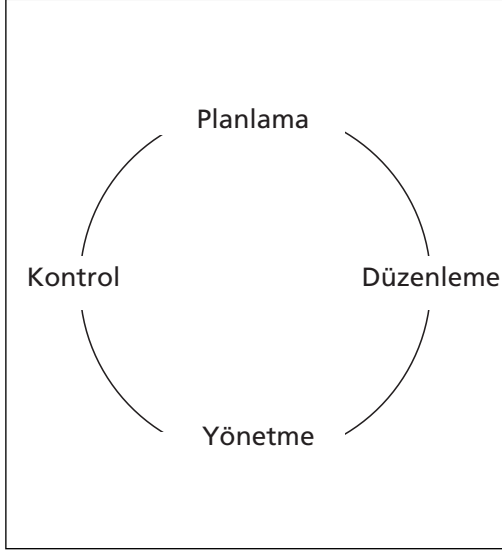
### Şekil ÖY-22: İletişim ağları



Kaynak: Mullins, Laurie. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, s. 489-490, 5. baskı., Londra: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



## Şekil ÖY-23



Yönetim süreçleriyle bağlantılı çeşitli iletişim modelleri vardır. Bazıları bir gönderici ya da kaynak, şifreleme, aktarım kanalı, şifre çözme ve alıcı fikri etrafında döner. Radyo sinyalleri ile bir benzerlik kurarsak, aktarım göndericiye geri döner ve böylelikle gönderici alıcıya dönüşür.

Bazı yazarlar, radyo sinyalleri mantığı doğrultusunda, gönderici ve alıcı arasındaki mesajda oluşan bazı bozulmaları gürültü olarak adlandırırlar. Gürültü sözcüğü alıcı ya da göndericinin yanlış algılamasını da belirtebilir. Örneğin şifreleme ve şifre çözme aşamaları hiyerarşi, dedikodular, tutarsız politikalar ya da daha temelde bilgi iletilme konusunda bir yönetim süreci işletilmemesi ve hatta yukarıda tanımlanan döngüde yer alan karmaşadan etkilenebilir.

Şekil ÖY-22'de iki iletişim ağı türü tanımlanmakta ve bunların basit ve karmaşık görevler açısından değerlendirmesi yapılmakta. Tekerlek ya da yıldız modeli en merkezi ağıdır ve daha çok basit görev ve problemler için uygundur. Daire ise merkezi olmayan bir modeldir ve düşük düzeyde kontrol ve liderlik öngörülerini sunar. Buradaki iddia dairenin değişimleri daha iyi kucaklayabildiği ve karmaşık sorunları çözmeye daha yatkın olduğudur.

“Tüm kanallar” modeli de merkezi değildir ve tam bir katılım ve tartışma ortamı sağlar. Baskı altında bu model tekerlek tarzına dönüşebilir.

Zincir ağı ya da Y, çok az etkileşimi olan bir grupta basit sorunların çözümü için uygundur. Araştırmalar böylesi bir grupta düşük ya da orta düzeyli tatmin elde edilebileceğini gösterir.

## 4.7 Bilgi ve öğrenme

İletişim ayrılmaz bir şekilde bilgi ve enformasyon ile bağlantılıdır. Modern iş hayatında, bilgi, güç ve rekabet avantajı inceleme ve tartışma konusudur. Rekabet avantajı gençlik örgütlerinin ilgi alanına girmediğinden, iletişimi öğrenen örgütler bağlamında tartışmayı uygun bulduk. Gençlik odaklı bir kültürde eğitim çok önemli olduğu için, Öğrenen Örgütleri bu bölümde de, 4. bölümde olduğu gibi tartışmaların parçası yapmak kaçınılmazdı. Ele alış ve analiz bir önceki bölümde diğerlerinin yönetimi ile ilgiliyken, bu bölümde daha çok süreci kapsar.

### Öğrenen Örgüt

İş sektörü yakın bir süre önce örgüt içi enformasyon ve bilgi dağıtımının en iyi yolunu bulmaya dikkat sarf etmeye başladı. Shell bu ilkeyi ilk uygulayan ve teşvik eden şirketlerden biridir.

İngiltere merkezli danışmanlık grubu David Skyrme Associates, yöneticilere yardımcı olacak bir tanım geliştirmeye çalışırken şunları öneriyor:

*Öğrenen örgütler, kendileri için ve kendileriyle birlikte çalışanların kapasitelerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütlerinin ve parçası oldukları toplulukların sürdürülebilir hedeflerine ulaşmak üzere birtakım sistemler, mekanizmalar ve süreçler oturtmuş olanlardır.*

**Öğrenme süreçlerinin konusu olan hedeflerin de tüm örgüt ortamına yaygınlaştırılması gerekir.**

Yazarlar, topluluk kavramını bir gençlik lideri ile aynı biçimde tanımlamıyor olsa da, söz konusu olan gençlikle ilgili bir konuda yürütülen liderlik çalışmaları ise, her zaman genç insanların gelişimi ile ilgili yaklaşımların altı çizilmelidir.





Yazarlar ayrıca aşağıdaki önemli noktaları da listelemişlerdir. Öğrenen örgütler:

- Dış çevrelerine uyum sağlayabilirler
- Değişim ve uyum sağlama kapasitelerini sürekli olarak geliştirirler
- Toplu ve bireysel öğrenme süreçleri geliştirirler
- Öğrenimin sonuçlarını daha iyi sonuçlar elde etmekte kullanırlar.

Arie de Geus (1990-Senge’de) öğrenmeyi sürdürülebilir olan tek rekabet avantajı olarak tanımladı. Bu tanım gençlik örgütleri kültürüne nasıl tercüme edilebilir? Sürekli bir bilgi paylaşımını sağlayan bir yönetim süreci mi tasarlanmalıdır ve eğer böyle ise hangi amaç doğrultusunda olmalıdır? Bilgi paylaşımı ve becerilerin aktarılması yalnızca bir işbirliği atmosferinde mi olanaklıdır? Örgüt içindeki birey ve ekiplerin yetkinliği bu bilgi aktarımı ve paylaşımı sonucu mu mümkündür?

Peter Senge (1990) öğrenen örgütü “geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak arttıran örgüt” olarak tanımlar. “Böyle bir örgüt için sadece hayatını devam ettiriyor olmak yeterli gelmez. Hayatta kalma amaçlı öğrenim ya da daha yaygın kullanımı ile uyum sağlama öğrenimi önemlidir. Ancak öğrenen bir örgüt için uyum sağlama öğreniminin daha geniş kapsamlı, yaratma kapasitemizi geliştiren bir öğrenme yaklaşımı ile birleştirilmesi gereklidir.”

Bu bölümün süreç ve sistem üzerindeki hedefleri doğrultusunda aşağıdaki yönetim süreçlerini ve onunla bağlantılı prosedür ve yöntemleri öneriyoruz. İlkeler David Skyrme’den ödünç alınmış ve gençlik örgütlerine uyarlanmıştır. Skyrme kültürün örgütteki önemini altını çizer. Bu önerilerin altında işbirliği ve etkileşim olduğunu kabul eden bir kültür yatar. Daha önceki bölüm kültürü çok boyutlu bir şekilde ele almış olduğundan burada daha fazla açıklamaya gerek duyulmamakta.

- **Stratejik Planlama.** Planlamaya yeni ve geleneksel olmayan yaklaşımlar. Gençlik örgütleri bu alanda değişik düşünce tarzlarını uygulamaya uygundur. Değişik iletişim yöntemleri denemek ve sonrasında bunların sonuçlarının etkinliğini ölçebilmek üzere gerekli zaman ve diğer kaynaklar ayrılmalıdır.

- **Dış ve İç Çevrenin Analizi.** Sürekli izleme sürecinin bir parçası olarak, bir gençlik örgütü için ilk bakışta önem taşımayan görünür unsurlar da dahil olmak üzere teknoloji ve politik etkenler gibi bütün temel etkenler incelenmelidir.
- **Enformasyon ve Bilgi Yönetimi.** Denetim ve değeri (kâr maliyeti) tanımlayan ve enformasyonu kaynak olarak kullanan (EKY ya da Enformasyon Kaynağı Yönetimi) teknikler uygulayın. Enformasyon iç kaynaklardan sağlanıyor olabilir, diğer yöneticiler tarafından katkı sağlanabilir ya da üretilmiş yazılı kaynaklardan ya da Internet gibi elektronik ortamlardan alınabilir.
- **Takım ve Örgüt Gelişimi.** Çalışma, görev ve örgütsel tasarım ve takım geliştirme konularında gruplara kolaylaştırıcılar yardımcı olabilir. Buradaki hedefler arasında değerlerin pekiştirilmesi, vizyon geliştirilmesi, birlik oluşturma ve hedeflerin yaygınlaştırılması, paylaşım ve destek ikliminin oluşturulması yer alır.
- **Performans Ölçümü.** Performansı ölçmek üzere, bir gençlik örgütünde dengeli ve adil bir sistem ortaya koyacak uygun göstergelerin yaratılması. Bir ölçüm sistemi olumlu olmalı ve öğrenmeye daha fazla yatırım yapılmasına teşvik etmelidir.
- **Ödül ve Takdir Sistemleri.** Yeni beceriler edinilmesini takdir eden ve bireysel çabaları olduğu kadar takım çalışmasını da destekler nitelikte süreç ve sistemler getirin. Bir başarı, daha fazla gelişimi teşvik etmek üzere herkese duyurulmalıdır.

Araç ve teknikler. Gençlik örgütleri aşağıdaki sıraladıklarımızın hiçbirine yabancı değildir ancak tüm bunlar öğrenmenin teşvik edilmesi ile ilişkilendirilmelidir.

- **Sorgulama** - görüşme, bilgi arayışı
- **Yaratıcılık** - beyin fırtınası, fikir toplama
- **Durumları anlamlandırma** - bilgi ve düşüncelerin düzenlenmesi
- **Seçim yapma** - eylem şekline karar verme
- **Sonuçları gözleme** - kayıt, gözlem
- **Bilginin yeniden şekillendirilmesi** - yeni bilginin düşünce modellerine sokulması, ezberleme.



Toplu öğrenme, enformasyon ve bilgi paylaşma becerisi gerektirir ve şunları içerir:

İletişim, özellikle de örgüt sınırları dışında Dinleme ve gözlem

İş arkadaşlarını kollama ve destek olma Bütünsel bir perspektif – takım ve örgütü bir bütün olarak görme

Zorluk ve belirsizliklerle baş edebilme.

### Eğitim için öneriler

- Bir katılımcı tarafından ortaya atılan bir sorunun çözülmesi için Sor-gulama'dan Bilginin Yeniden Şekil-lendirilmesi'ne kadar yukarıdaki altı süreci metodoloji olarak kullanın.

## 4.8 Stratejik planlama

Bir stratejik plan yapmayı seçmek, örgütün toplum üzerindeki etkisine yönelik önemli bir katkı sağlayacaktır. Herhangi bir başka planlama üzerinde de yansımaları görülecek ve örgütün işleyişi üzerinde etkileri olacaktır.

### 4.8.1 Planlama neden önemlidir?

Gençlik örgütlerinin toplumda giderek artan bir rolü olduğu düşüncesi en azından bir dereceye kadar kabul görmekte. Ancak bunun işleri kolaylaştırmadığını da vurgulamamız gerekir. Tam tersine, gençlik örgütlerinin faaliyette bulunduğu alan sabit bir seyir izlemenin çok dışında, hatta sürekli olarak evrilmekte.

Burada sözünü etmemiz yararlı olabilecek başka “iç” unsurlar da bulunmakta:

- Üyelerinin değişen sayısı ve altyapıları
- Kaynak yokluğu
- Zayıf insan kaynağı deneyimi
- Örgütün eylem ve programındaki yönlenme eksiklikleri

Yukarıdakilerden bazıları Avrupa'daki birçok gençlik örgütünün ortak sorunlarıdır ve planlama gereğini net bir biçimde ortaya koyuyor.

Gençlik örgütlerinin artan önemi, daha iyi yönetilen, toplumsal zorluklara cevap verebilir örgütlere olan ihtiyacı ortaya çıkarır. Sürekli olarak değişim içindeki bir çevre, etkisini sürdürebilmek amacıyla uyum sağlayabilen ve değişebilen, hizmet vermeye devam edebilen örgütleri gerekli kılmaktadır.

### 4.8.2 Stratejik planlama nedir?

Stratejik planlamanın değişik tanımları vardır. Michael Allison ve Jude Kaye “Kâr Amacı Güt-meyen Kuruluşlar için Stratejik Planlama” (1997) kitabında iki temel tanım verir:

“Stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve diğer tüm yönetim araçları gibi o da örgütün işini daha iyi yapmasına yardımcı olmak üzere kullanılır”. Ardından, bu tip planlamanın bazı temel unsurlarını da içeren daha ayrıntılı bir tanım sunarlar. “Stratejik planlama, örgütün üzerinde mutabık kaldığı –tüm paydaşların bağlı olduğu– misyonu açısından vazgeçilmez ve hizmet verdiği çevreye cevap verebilir öncelikleri ortaya çıkaran sistematik bir süreçtir.”

Daha önceki bölümlerde, iş hayatında kullanılan yönetim deneyimlerinin gençlik örgütlerine nasıl uyarlanabileceğini tartışmıştık. Aynı şekilde gençlik örgütlerine ait bazı deneyimler de iş yaşamı için geçerli olabilir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, gençlik örgütleri, kâr amaçlı örgütlerde fark yaratabilecek bir özelliğe –değerleri– sahiptir. Ticari sektörden uyarlanan bir yönetim aracının kullanımı sırasında, kararları oluştururken örgütün değerleri göz önüne alınmalıdır. Ticaret sektörü araçlarının gönüllü sektöre uyarlanması sırasında can alıcı nokta, bu araçların örgüt değer ve ilkelerini gölgede bırakmasını önlemektir. Bu eğitim kılavuzunun başka bölümlerinde değerlerin öneminde bahsetmiştik. Burada bu tanımı genişletmek istiyoruz: değerler, belli özelliklere sahip bir şeyin değeri ve önemi üzerinde geliştirilmiş olan ve bir grup tarafından paylaşılan fikirler, standartlar ya da ilkelerdir.

Ne tip olursa olsun, tüm örgütler kendilerine özgü farklı değerlere sahiptir, ancak kâr amacı gütmeyen sektörün değerleri, ticari sektör değerlerinden özellikle farklılaşma gösterir ya da sadece değişik bir profil çizer. Teorik olarak, gençlik örgütleri de örgütün tümüne yayılan ve kaynak yaratma, iletişim ve ücretli ve gönüllü eleman çalıştırma işlevlerini kapsayan değerleri destekler.



Gençlik örgütlerinin değerleri çoğunlukla kurucular tarafından oluşturulur, üyeler ve diğer katılımcılar tarafından pekiştirilir.

Aşağıda stratejik planlamanın değişik aşamalarına ait özet notlar yer alıyor, ancak böyle bir eylemlilik içine girmeden önce örgütün ne kadar hazır olduğunun analizi yapılmalıdır. Örneğin şu aşağıdakiler gözden geçirilmelidir:

- Stratejik planlama zaman ister, zamanımız var mı? Bu zamanı ayırmak istiyor muyuz?
- Stratejik planlama kaynak ister, bu kaynaklar mevcut mu? Bunları planlamaya ayırmayı istiyor muyuz?
- Stratejik planlama bağlılık gerektirir. Gönüllülerden, yönetim kuruluna, çalışanlardan, hizmet verdiklerimize herkesi göz önüne alıyor muyuz?
- Stratejik planlama işbirliği gerektirir, bunu yönetecek doğru insanlara sahip miyiz?
- Plana direnme: herkes stratejik planlamaya taraftar mı? Herkesi işin içine nasıl sokarız?

### Eğitim için öneriler

- Katılımcılar yukarıdaki konuları kendi örgütleri açısından gözden geçirip bir kağıda yazsınlar ve örgütlerinin stratejik planlamaya hazır olup olmadığını değerlendirsinler. Böyle bir inceleme daha sonra Genel Kurul ya da başka bir karar alma merciine götürülecek bir belgenin temelini oluşturabilir.
- Eğer örgütün hazır olmadığı görülüyorsa, katılımcılar daha sonraki aşamalarda stratejik planlamanın geliştirilebilmesi için daha ayrıntılı çalışabilirler.

### 4.8.3 Stratejik planlama aşamaları

Stratejik planlama, tüm diğer eylemler arasında, bilgi toplama, tartışma ve görüşmeleri de içeren devamlı bir süreçtir, bu süreç sonucu stratejik plan olarak adlandırılacak bir belge elde edilir. Ancak süreç burada bitmez; planın yazılması sonrası uygulamaya konması ve sistematik olarak gözden geçirilmesi gerekir. Planlama dönemi süresi değişebilir ancak ortalama olarak üç yıllık bir

planlama uygundur. Doğaldır ki düzenli bir değerlendirme gereklidir ve bu değerlendirmenin sonuçları da sürecin bir parçası haline getirilmelidir.

Aşağıda sürecin yedi temel aşaması önerilmekte. Devamında ise gruba bu aşamaları uygulamakta yardımcı olabilecek birtakım bilgiler yer alıyor.

1. **Stratejik planlamanın temelini oluşturma**
  - Kimler işin içinde?
  - Nasıl gerçekleşecek?
  - Neye ihtiyacımız var?
2. **Vizyon ve Misyon: gelişme ya da gözden geçirme**
  - Örgütün vizyonu konusunda mutabık kalma
  - Bir misyon bildirisi yazılması (ya da gözden geçirilmesi)
3. **Çevrenin değerlendirilmesi**
  - Güç ve zayıflıkların çalışılması
  - Fırsat ve tehditlerin çalışılması
4. **Stratejik konuların saptanması**
  - Önceliklerin kararlaştırılması
  - Amaç ve hedeflerin yazılması
  - Bütçe hazırlanması
5. **Amaç ve hedeflerin yazılması**
6. **Stratejik planın yazılması**
7. **Planın uygulanması**
  - İşleyiş planlarının tanımlanması, yazılması ve uygulanması
8. **Değerlendirme**

#### Aşama 1. Stratejik planlamanın temelini oluşturma

Stratejik planlamaya hazır hissedilse bile göz önüne alınması gereken bazı önemli konular vardır.

İşin içinde kimler yer alacaktır? Bu sorunun, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak değişik cevapları vardır. Küçük bir örgütte, çalışanların ve yönetim kurulunun yanı sıra örgütün tüm paydaşlarının temsil edilmesi ilginç olabilir (paydaşlar, örgüte önem veren ya da vermesi gereken tüm kişilerdir: personel, gönüllüler, yönetim kurulu, müşteriler, kurucular topluluk önderleri, daha önce çalışmış personel ve gönüllüler, tedarikçiler vb.). Büyük örgütlerde bu mümkün olmadığından, tüm paydaşları temsil eden bir planlama komitesi kurulabilir. Her durumda grup farklı insanlardan oluşmalı, özellikle de yönetici ve yönetim kurulu üyeleri bu yapının içinde olmalıdır.



Her durumda, örgütteki herkes şu ya da bu yolla işin içine sokulmalıdırlar. Plan ancak herkes için bir şey ifade ediyorsa başarıya ulaşabilir.

Nasıl gerçekleşecek?

Burada yapılan stratejik planlama tanımı birçok tanımdan sadece biridir. Değişik yazarların bu konuya değişik yaklaşımları vardır. Bazıları oldukça ayrıntıya iner ve diğerlerinden çok daha fazla sayıda aşama tanımlar, ya da daha basitçe sadece değişik aşamalara ayırır. Bu araç sabit bir şekilde kullanılmadığından önemlidir. Tam tersine çok çeşitli örgütlere uyarlanabilir olması açısından esnek bir yapıya sahiptir. Şimdi bunun üzerinde genel bir inceleme yapmak ve hangi parçaların örgüt gerçeklerine uyarlanması gerektiğine karar vermek zamanıdır.

Neye ihtiyacımız var?

Stratejik planlama zaman alır ve kaynak tüketir. Ancak bu arada, örgütün bir plan oluşturabilmesi için gerekli şeyleri yapmasına engel olmamalıdır. Bu yeni görevde ücretli personelin ve gönüllülerin gösterdiği ilerlemeler takdir edilmeli ve belli kaynaklar, örneğin toplantılar ya da iletişim için gerekli paranın sağlanması gerçekleştirilmelidir. İşin içinde olan tüm insanlar arasında net bir görev paylaşımı yapılması da gereklidir.

Son olarak da mümkün olduğu takdirde, dışarıdan, süreci kolaylaştıracak bir danışman tutmak bazı örgütler için yararlı olabilir.

## Aşama 2. Vizyon ve Misyon: gelişim ya da gözden geçirme

Şimdi hayal kurma zamanı. Eğer planlama yapıyorsak nereye gittiğimizi bilmemiz ve böylelikle de planlamamızın bir yönü olmasını sağlamamız gerekir. Nerede olmak istediğimizin tanımını yapmak için, herkesle paylaşılan bir başarı vizyonu olan örgüt vizyonunu kullanırız; herkese birlikte çalışma ilhamı veren ve onları motive eden, bu başarının peşine düşmektir.

İki tür vizyon tanımı yapabiliriz:

- Birisi referanslarını örgütün iç yapısından alır ve sonrasında da örgütün nasıl olmasını istediğimize karar vermemiz gerekir.
- Diğeri de, örgütün amaçlarına ulaşması durumunda dünyanın nasıl bir yer olacağına odaklanır.

Örgüt vizyonu gruba, örgüt amacını gerçekleştirmek üzere, tüm kapasitelerini kullanarak beraberce çalışmak üzere meydan okumalı ve ilham vermelidir.

Amaç bazen “misyon” olarak adlandırılır ve “örgütün varoluş amacı” olarak tanımlanır. (Allison ve Kaye, 1997) ya da Misyonun, örgütün vizyon doğrultusundaki rolü olduğunu da söyleyebiliriz. Tabii ki, net bir misyon bildirisi bulunan örgütler vardır. Eğer durum buysa, bunları gözden geçirmenin tam zamanıdır.

Bir misyon beyanı yazmak oldukça zor bir görevdir ve büyük ihtimalle belli bir zaman alacaktır. Yine de, sadece stratejik planlamanın temel bir unsuru olduğu için değil, aynı zamanda süreç örgüt üyelerinin tartışmalara katılmalarına ve çalışmalarının temelinde yatan amaç üzerinde mutabık kalmalarına da yardımcı olacağından, önemini göz ardı etmemek gerekir.

Tabii ki misyon bildirisinin içeriği konusunda değişik fikirler vardır. Her yazar farklı bir unsurun altını çizer. Özet olarak bir misyon bildirisi (bazen amaç bildirisi olarak da adlandırılır) şunları içerebilir:

- Örgütün neyi gerçekleştirmeyi amaçladığı.
- En çok hangi konuda iyi olduğumuz. Diğer örgütlerle kıyasladığımızda net farklılıklar gösteren özelliklerimiz.
- Neyi, kimin için ve nasıl yaptığımız.
- Örgütün değerlerini ve özgünlüklerini yansıtmalıdır.

Misyon bildirileri özlü, net ve cazip olmalıdır. Aşağıda değişik gençlik örgütlerinden bazı misyon bildirilerine yer verdik:

IFM-SEI – Uluslararası Şahin Hareketi-Uluslararası Sosyalist Eğitim- üye örgütleri aracılığıyla, çocukların ve gençlerin günümüz dünyasına eleştirel bir bilinçle bakmalarını sağlamayı amaçlar. Çocuk ve gençleri hoşgörü, eşitlik ve arkadaşlık temel ilkeleri doğrultusunda eğitmek için çalışır.

TEJO – Dünya Genç Esperantistler Örgütü –Uluslararası Esperanto dilinin kullanımını teşvik ederek çeşitli ülkelerden ve değişik diller konuşan gençler arasındaki anlayışın gelişmesini hedefler.

YDC – Gelişim ve İşbirliği için Gençlik – gençler arasında işbirliğinin sürekli ilerlemesini sağlayacak gençlik yapılarını güçlendirmeyi, çevresel olarak sürdürülebilir, ekonomik olarak ulaşılabilir ve toplumsal olarak adil bir gelişime ulaşabilmesi için, şu anki ve gelecekteki varlıklarını etkin bir biçimde şekillendirebilmelerini sağlamayı amaçlar.



YEE – Avrupa’da Gençlik ve Çevre – YEE’nin amacı, doğa ile dengeli hayat biçimlerini teşvik etmek, dünyadaki kaynakları korumak ve uygun bir biçimde kullanılmasını teşvik etmek, herkesin karar verme süreçleri içinde yer almasını sağlamak ve bu konularda eğitimi sağlamaktır.

Misyon yazılı hale getirildiğinde, işin içindeki herkes daha fazla sahiplenecektir. Böylelikle örgüte karşı bağlılığı güçlenecektir. Bu belgenin basılması ve ayrıca örgüt tüzüğüne ve yazılı kurallarının bir parçası haline getirilmesi önemlidir.

### Aşama 3. Çevrenin değerlendirilmesi

Örgüt, önceki bölümlerde değişebilir olarak tanımladığımız bir çevre içinde yer alır. Bu çevrenin örgüt performansı üzerinde etkileri vardır; örgüt çevreden bir şeyler alır ve diğerlerinin etkilerine sürekli olarak açık kalır.

Stratejik planlama, örgütü bu değişimlere cevap vermeye zorlayan bir sistem gerektirir, bunun karşılığında da dış çevrenin bir analizini yapmak gerekir, buradaki dış çevre etkenleri arasında şunlar sayılabilir: siyaset, ekonomik eğilimler, demografi, yasal konular, topluluğun dertleri, diğer örgütlerle rekabet ve üye ya da fayda görenlerin taleplerinin ya da değerlerin değişmesi.

Aynı zamanda örgütün uluslararası durumunu da iyi anlamak gerekir, değişim ihtiyacı ancak böyle değerlendirilebilir. Uluslararası çevreyi değerlendirirken örgütü tüm faaliyet alanları ile ele almak gerekir. Örgütün tipine bağlı olarak bunlar şöyle sıralanabilir: finans, yönetim, üyelik, pazarlama, hizmetler, program ve eylemler.

Güçler, Zayıflıklar, Fırsatlar ve Tehditlerin değerlendirilmesini içeren SWOT analizi bu süreçte yardımcı olabilecek bir araçtır.

- *Strengths* - Güçler: en iyi yaptığımız şey nedir?
- *Weaknesses* - Zayıflıklar: neyi geliştirebiliriz?
- *Opportunities* - Fırsatlar: çevremizde, misyonumuzu daha iyi yerine getirmemizi sağlayacak ne değişimler oldu?
- *Threats* - Tehditler: çevremizde, işimizi yaparken önlem almamızı ya da hazırlıklı olmamızı gerektirecek ne gibi değişiklikler oldu? (Allison ve Kaye, 1997)

SWOT analizi, örgütün hangi güçlü yanlarının fırsatları en iyi değerlendirebilmemize yarayacağını ve tehditlerden kötü yönde etkilenmememiz için ortadan kaldırılması gereken zayıflıklarımızı belirleyebilmemizde yardımcı olur. SWOT analizi tüm örgüt kapsamında yürütülebileceği gibi belli programlar ya da bölümlerde de gerçekleştirilebilir.

### Aşama 4. Stratejik konuların saptanması

Önceki aşamalarda tüm bilgiyi topladıktan sonra seçim yapılmalı ve öncelikler saptanmalıdır. Tam bu noktada önceki aşamalara dönmek ve biraz daha araştırma yapmak gerekebilir. Bu aşama bazen can sıkıcı olabilir ama ortaya çıkan sonuçlar tatmin edicidir.

Bryson stratejik konuları “örgütün görev tanımını, misyon ve değerlerini, üretim seviyesini, müşteri, kullanıcı ve maddi destekçileri, giderleri, finansmanı, yönetim ve örgütsel tasarımı etkileyen temel politik tanımlar” olarak tanımlar. Misyon ve vizyonla bağlantılı olarak bunları önceliklendirmek, stratejik planımızın ete kemiğe bürünmeye başlamasına benzer.

Bu aşamada bazı kestirme yollar kullanmak iyi bir fikir değildir. SWOT analizinin sonuçları bize belirlenen stratejik konuların güçler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditlerle nasıl ilişkilendiğini göstermesi açısından yararlıdır.

Son aşama, varolan olanakların örgütün temel hedeflerini gerçekleştirebilmek üzere sınırlandırılması olacaktır. Bu aşamada da, göz önüne alınması gereken unsurlar konusunda değişik yazarların birbirlerinden farklı yorumları vardır.

Henry Migliore “Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler için Stratejik Planlama” (1994) kitabında şu listeyi verir:

- Personel/gönüllü katılım seviyesi
- Kaynak ve fon seviyesi
- Hizmet verilen alandaki itibar ve kabul edilme seviyesi
- Hizmet verilen müşteriler
- Program sayısı
- Programların kalitesi
- Liderlik etkinliği
- Hizmetlerin sayısı ve kalitesi



### Aşama 5. Amaç ve hedeflerin yazılması

Amaç ve hedefler konusundaki tartışmalar tüm stratejik planlama süreci boyunca devam edecektir. Ancak sürecin bu aşamasında belli bir netliğe ulaşılır, tünelin sonu görünür.

Bu aşamada tüm kararlar alınmış ve örgütün ne yönde ilerleyeceği konusundaki genel tablo netleşmiş olmalıdır. Şimdi artık üzerinde mutabık kaldığımız sonuçlar konusunda somut adımları belirleme zamanıdır.

Bu bağlamda SMART analizi kullanmak yararlı olur. Kısaltmanın açılımı şu şekildedir:

- **S** (*Specific* – Özgül): özlü bir şekilde yazılmalı ve durumun ne zaman, nasıl ve nerede değiştiğini belirtmelidir.
- **M** (*Measurable* – Ölçülebilir): böylelikle gelişme ve süreç ölçülebilmelidir.
- **A** (*Achievable* - Gerçekleştirilebilir): insanların motive olabilmesi için bazı zorluklar bulunmalıdır ancak bunlar ulaşılabilir olmalıdır.
- **R** (*Realistic and Relevant* - Gerçekçi ve Geçerli): gerekli olan örgütün önceliklerine yoğunlaşılmasıdır.
- **T** (*Time-bound* - Zaman sınırlı): hedefin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman çerçevesini içermelidir.

Bu noktada artık tüm kararlar verilmiş, kaynakların harekete geçirilmesi aşamasına gelinmiştir. Kaynakların paylaşılması, politika kararlarını yansıtan, örneğin kısıtlı kaynaklar arasından uygun olanı ortaya koyan ve örgütün ne yapması gerektiğini tanımlayan bir belge olan bütçede tanımlanmıştır. Bütçeler genelde yönetim kurulları tarafından yapılır ve örgütün daha yüksek karar organları (Genel Kurul, Kongre) tarafından onaylanır. Ancak yine de, paydaşlar sürece ne kadar dahil edilirlirse o kadar fazla sahiplenirler.

### Aşama 6. Stratejik planın yazılması

Eğer örgütündeki stratejik planlama yazma işine girişmek isteyen bir kişi, direkt bu bölüme gelirse, burada kendisine yardımcı olacak tek bir paragraf bile bulamayacaktır. Stratejik planlamayı yazmak, daha önceki aşamalarda çıkan sonuçları basitçe kağıda dökmekten ibarettir.

Bu yazma işinden tek bir kişinin sorumlu olması daha iyidir. Tabii ki doğrulama sürecinde diğerlerinin de katılımına olanak tanınmalıdır. Ancak bu

aşamada tüm kararların çoktan alınmış olduğunu ve önemli değişikliklerin gerekmediğini de unutmamak gerekir, yoksa sonsuz bir düzeltme sürecine girme riski ortaya çıkar.

Bu belgenin çok değişik paydaşlar tarafından kullanılacağı unutulmamalı, fikirlerin yaygınlaşmasına yardımcı olacak şekilde kullanıcı-dostu olmalıdır. Belge hazır olunca yönetim kurulu tarafından onaylanmalı ve örgüt içinde mümkün olduğunca yaygınlaştırılmalıdır.

Standart bir model olmasa da daha önce tanımladığımız aşamaları göz önüne alırsak belgenin şu başlıkları içermesi gerektiğini söyleyebiliriz:

- Giriş
- Misyon ve vizyon
- Örgüt tarihi ve profili
- Stratejik konular ve temel stratejiler
- Amaç ve hedefler (Allison ve Kaye)

Bu bölümlerin bazıları ya da hepsi, her bölüm için ayrı ayrı ve/veya tüm örgüt geneline yönelik olarak yazılmalıdır.

### Aşama 7. Planın uygulanması

Şimdi işleri yürürlüğe sokmanın zamanıdır. Stratejik planımız bize bir yön, zamanlama ve içerik sunar. Onu uygulamaya sokabilmek için her stratejik konu için belli eylemler (ya da işleyiş planları) geliştirmemiz gerekir. Eylem fiillerinin kullanıldığı yer burasıdır: bir işe alım stratejisi için, pozisyonun nasıl duyurulacağına, görev tanımına, adaylarla yapılacak görüşme sayısına, işe alım bütçesine vb. karar verilmelidir.

İşleyiş planları stratejik planlardan daha ayrıntılıdır ama bunlar her stratejik konunun birbirleriyle koordinasyon içinde ve etkili bir şekilde ele alınmasını sağlar. İşleyiş planının stratejik planın stiliyle tutarlılık içinde olması önemlidir. İşleyiş planlarını uygulayanlar eylemleriyle, stratejik planda tanımlanan örgüt misyonu arasındaki bağlantının farkında olmalıdır.

### Aşama 8. Değerlendirme

Stratejik planlamada değerlendirme aşaması sadece süreci tamamlayacak bölümlerinden biri değildir, aynı zamanda plana yeni bilgiler getirir ve ince ayar yapılmasını sağlar. Stratejik planlama örgütsel gelişimin sürekli olarak işleyen bir parçası haline gelir.



İki değerlendirme aşaması vardır:

- Stratejik planın üretim aşaması sırasında
- Planın uygulama aşamasında.

Stratejik planlamayı bir süreç olarak tanımlamak sürekli olarak yapılan bütünsel bir değerlendirme plana olduğu kadar sürecin etkinliğine de katkıda bulunur. Bu açıdan, hiçbir zaman bir son ya da özetleyici değerlendirme olmadığını söyleyebiliriz.

## 4.9 Finansal Yönetim

Finans, yönetimin yıllar boyunca denenmiş ve kabul edilmiş metodolojiler yardımıyla oldukça iyi anlaşılabilir bir bölümdür. Bu tip ortamlarda bile finans önemli bir konu olarak kabul edilmeyebilir. Bu kapsamda değişik yorumlar içeren birçok tanım vardır ama tanım ne olursa olsun anlamayı ve işin içine dahil olmayı içermelidir.

Anlamak eldeki bilgilerin özümsemesini sağlayabilir ancak bunun insanların işe dahil edilmesine pek yardımcı olmaz. Sahiplenme fikri üzerine birçok şey yazılmış ve tartışılmıştır. Bu kavram, tüm unsurlarıyla finansa uygulanabilir. Birçok yönetici finans konusunda özel bir eğitim sahibi olmadıktan, bütün ilgili konuları “uzmanlara” bırakmak gibi bir eğilim vardır. Aynı kâr amaçlı örgütlerde olduğu gibi gençlik örgütlerinde de finansal bilgilerin, bu konudaki kararlardan etkilenen tüm kişilere yaygınlaştırılması gerekir. Yönetim süreci, yöneticiye en azında bütçe oluşturulmasına katkıda bulunma olanağı içermelidir. Bu katkının seviyesi konusundaki tartışmalara katkı sağlamak üzere aşağıdaki finansal rapor tanımlarını sunuyoruz.

Finansal bilgiler, söz konusu örgütün gerekleri doğrultusunda birçok değişik şekilde sunulabilir. Finansal konularla ilgili olduğu kadar yönetimle ilgili olanlara da referans verilebilir. Bu terminoloji yasal gerekler için yapılan muhasebe işlemleri ile yalnızca yönetimin karar aşamaları için hazırlanmış hesaplar arasındaki ayrımı ortaya koyar.

Birincisi bilanço, kâr-zarar tabloları gibi belgeler içerirken diğeri bütçe ve nakit akışı gibi tablolar içerir. Aşağıdaki konulara yönetici eğitimi sırasında ele alınacak finansal yönetim konuları içinde yer verilmelidir.

Bütçeler  
Bilançolar  
Gelir ve gider hesapları  
Nakit akışı belgesi

### 4.9.1 Bütçe

Bu, gelir ve gider dağılımı öngörülerini içeren ya da belli bir zaman aralığında belli eylemler için ayrılması gereken para miktarının değerlendirmesini içeren bir belgedir. Aynı gelir ve gider gibi, örgüt işleyişine uygun belli bir süre için geçerli olmak üzere hazırlanır. İleriye yönelik Gelir ve Giderler ya da geçmişe dayanan değil gelecek öngörülerini içeren bir tarzda ortaya konabilir. Bir bütçe hazırlamak ya da hazırlanışında yardımcı olmak ve ortaya çıkan mali plan sınırlandırmaları doğrultusunda örgüt yönetmek, bir gençlik örgütü yöneticisinde olması gereken asgari yeteneklerdir. Gelir kaynağı, miktarı ve girişi konusunda her zaman belirsizlikler olduğunu düşünürsek, bütçeleri her zaman dikkatli öngörüler yaparak hazırlamak gerekebilir (düşündüğünüzden daha yüksek giderler/ daha düşük gelirler olarak). Fon kaynaklarından yapılan ödemelerdeki gecikmeler nakit akışı konusundaki en önemli sorundur ancak bir projedeki harcamalar, hatta sabit ödemeler bile gelirin gerçekleşme tarihi ve miktarına göre ayarlanabilir. Bu doğrultuda bütçe dönemleri, bir örgütün işleyişinde azami esnekliği sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bir bütçeyi öngörülen zaman dilimi içinde uyarlama becerisi, bir gençlik örgütünün ihtiyaçlarının temel unsurudur. Uyarlanmış bir bütçe bazen bir öngörü olarak algılanır.

Normalde tüm örgütün tek bir bütçesi olur ancak yerel birimlere sahip daha geniş örgütlerin alt bütçeleri ya da birim bütçeleri olması da normal uygulamanın bir parçasıdır. Yöneticilerin bireysel olarak genel gelirlere çok etkisi olmasa da bütçe çalışmalarında yer almaya teşvik edilmeleri iyi olur. Belli dönem harcamaları konusunda yapılacak değerlendirme toplantıları, yönetim eğitimi açısından iyi bir araçtır.



Böyle toplantılar örgütün karar verme süreçlerinin bir parçası olarak görülebilir. Karar verme tabii ki bütçe oluşturmayla daha fazla ilgilidir. Bir bütçe düzenlediğinde, sonuçların tüm üretim, uygulama ve değerlendirme süreci, hâlâ daha önce

bahsedilen planlama, düzenleme, yönetme ve kontrol döngüsüyle bağlantısını korur. (Şekil ÖY 23). Bu bağlamda, planlama ve karar verme mali terimlerle tanımlanır.

### Fig. ÖY-24: Bir sivil toplum kuruluşu bütçesi örneği

Tüm değerler Euro'dur.

	GERÇEKLEŞEN	BÜTÇE
	1998	2 000
<b>GELİRLER</b>		
1 Üye Kuruluşların Katkıları	60100	59 000
2 AB'nin İdari Hibesi	40000	40 000
3 Avrupa Gençlik Fonu'nun İdari Hibesi	8000	8 000
4 Belçika Hükümeti Fonu	6000	6 000
5 Faiz	3250	3 000
6 Bağışlar/Abonelikler	18 000	15 000
<b>Ara toplam</b>	<b>135 350</b>	<b>131 000</b>
7 Projeler	95 000	120 000
<b>TOPLAM GELİRLER</b>	<b>230 350</b>	<b>251 000</b>
<b>GİDERLER</b>		
8 Kadrolu ya da proje personeli	75 000	80 000
9 Ofis gönüllüleri/stajyerler	10 000	12 000
<b>Personel giderleri ara toplam</b>	<b>85 000</b>	<b>92 000</b>
10 Ofis kirası, ısıtma...	5 900	6 000
11 PTS	16 850	14 000
12 Donanım	3 200	4 000
13 Personel seyahatleri	4 550	5 000
14 Yönetim kurulu seyahatleri, iletişim	9 000	10 000
15 Yıllık Genel Toplantı	9 350	9 000
16 Temsil	8 250	6 000
17 Finans komitesi	1 530	1 000
18 Diğer	3 130	4 000
<b>Personel-dışı giderler ara toplam</b>	<b>61 780</b>	<b>59 000</b>
19 Proje harcamaları (personel ve diğer idari harcamalar dışında)	85 000	100 000
<b>TOPLAM GİDERLER</b>	<b>231 760</b>	<b>251 000</b>
Bakiye/Açık (proje dışı)	-11 410	-20 000
<b>Bakiye/Açık</b>	<b>-1 410</b>	<b>0</b>





#### 4.9.2 Bilanço

Bilançoda verilen bilgiler, bir örgütün belli bir tarihteki finansal durum ve değerini gösterir. Bu durum için, saatin belli bir zamanda durdurulmasına benzetilebilir. Bu tablolar yıllık olarak hazırlanır. Bilançolar örgütün finansal varlık durumunu gösterir. Finansal varlık taşınmazları, donanımı, bankadaki parayı ve örgüt alacaklarını içerir. Borçlar ise örgütün diğerlerine borçlu olduğu paraları kapsar.

#### 4.9.3 Gelir gider tablosu

Bu belge Kâr ve Zarar Hesapları ya da Mali Sonuçlar olarak adlandırılır. Gelir ve Giderler, örgütün harçayabilecek ne kadar parası olduğunu, aynı zamanda da belli bir zaman aralığında ne kadar para harcanmış olduğunu gösteren daha sınırlı belgelerdir, ve küçük gençlik örgütleri ya da geniş bir örgütün yerel temsilciliği için daha uygundur. Son madde söz konusu dönem için geçerli artan ya da açığı gösterir. Ticari bir yapıda bu kâr ve zarardır. Bu tablolar üç aylık, altı aylık ya da senelik olarak hazırlanır ve böylelikle örgütün belli bir zaman aralığındaki durumunu ortaya koyar. Terminoloji ne olursa olsun, bu belgeler yönetim araçlarıdır. Belli zaman dilimlerinde yapılan denetleme, gelir, gider ve masraflardaki değişimin analizi, örgütün karar verme ve gelecek planlaması süreçlerine çok değerli bilgiler katacaktır.

#### 4.9.4 Nakit akışı tabloları

Kâr amacı güden ya da gönüllü her örgütte, gelen ve giden paranın akışının planlanması son derece önemlidir. Burada önemli olan, bölüm bütçesinde ya da bankada kullanılabilir durumda olan miktarın dengesinin doğru bir biçimde öngörülmesidir. Burada kullanılabilir en basit referans, genelde bir aylık olarak alınabilecek banka hesap dökümüdür. Bu hesapların ortaya koyduğu öngörüler üzerinde örgütün maddi kaynaklarından sorumlu kişiler tarafından çalışma yapılmalıdır.

### 4.10 İş akdi

Örgütlerle yapılacak anlaşmalar çok çeşitli formlarda olabilir. Ücretli ya da gönüllü çalışanlarla il-

gili durumlarda, söz konusu ülkede geçerli çalışma yasaları göz önüne alınmalıdır. İş tanımlarını ve şartları bir sonraki bölümde ele alacağımızdan burada binalar, araçlar, ofis donanımı ve makineler gibi örgüt varlıkları için yapılacak anlaşmalar vurgulanmaktadır. Yönetim süreçlerinden farklı olarak, personel ve gönüllülere yapılacak bir rehber niteliğindeki yönlendirmeler, tamamen örgüt içinde gerçekleşecek eylemlere ait prosedürleri ve ihtiyaç halinde örgütün yasal ya da muhasebe danışmanlarından yardım almaya yönelik referansları içermelidir. Aşağıdaki sorular yol haritasının ve prosedürlerin oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

- Alınacak olan malın değeri nedir?
- Bu mal satın mı alınacak yoksa kiralanacak mıdır?
- Ne kadar bir süre boyunca bu mal kayıtlı olacaktır? (amortisman olarak biliniyor; her mal için geçerli değildir)
- Örgüt içinde çalışan bir danışman var mıdır?
- Satış ya da kiralama teklifi yapan kurumun güvenilirliğini ya da yetkinliğini doğrulayabilecek bir yol var mı?
- Örgüt kuralları arasında, kimin üçüncü kişilerle bir anlaşmaya imza atma yetkisi olduğunu tanımlayan bir madde var mıdır?

Örneğin, bir arazi ya da mülk satın almak üzere imza atacak kişileri ya da kişilerin özelliklerini tanımlayan maddeler yaygın olarak bulunur ancak daha rutin anlaşmalar, mesela fotokopi makinesi kiralamak gibi durumlar için de bu kadar net tanımlar var mıdır? Basit görünen anlaşmalardaki oynama/farkların maliyete büyük etkisi olabilir.

### 4.11 İş tanımı ve şartları

Hem ulusal yasalar hem de Avrupa yasaları, örgütlerin işe alımlar sırasında ne gibi tanım ve şartlar uygulayacakları konusunda belirleyici düzenlemeler yapmışlardır. Ancak iyi bir işveren, tanım ve şartların, elemanların çalışma koşullarının uygunluğuna ve adil olmasına dikkat ederek kendini gösterir. İnsan gelişimi odaklı değerlerle yönetilen yapılar olan Avrupa gençlik örgütleri için, çalışanlarına olan bağlılığını uygun prosedürler ve belgelerle göstermesi çok daha fazla önem taşır.



Tanım ve şartlar belgesi, iş ilişkisinin temel ayrıntılarını içeren kişisel bir belgedir. İşçi ve işveren arasındaki anlaşmanın tümünü içermez, genel anlaşma kapsamında ayrıca politika belgeleri, çalışan el kitabı, iş tanımları ve diğer konulara ait notlar da yer alır.

Tanım ve Şartlar (T&Ş) konusunda göz önüne alınması gerekenler şunlardır.

- T&Ş'nin yazılmasını gerekli kılan asgari anlaşma süre nedir?
- T&Ş çalışana ne zamana kadar verilmelidir?
- Başka hangi belgelere referans verilmelidir?

Tanımlar ve şartları yazarken şu bilgilere yer verilmelidir:

- İşveren kim?
- İş ne zaman başlamakta ve bitmekte?
- İşin adı nedir (iş tanımına referansla)?
- İş mahalli
- Ödeme ayrıntıları (ödeme ne zaman? nasıl?)
- Çalışma saatleri (normal süre, özel durumlar, hafta sonu ve akşam, fazla mesai)
- Toplu anlaşmalar (sendika anlaşmaları)
- Hangi harcamalar karşılanacak?
- Konaklama sağlanacak mı?
- Tatiller (Ne kadar? Ne kadar önceden haber vermeli?)
- İşe gelememe bildirimi
- Hastalık ödeme düzenlemeleri (kanunun öngördüğü ve örgütün kendi düzenlemeleri)
- Emeklilik hakları
- Emeklilik yaşı
- Deneme süresi (çalışanın işe alındığı ne zaman kesin olarak onaylanacak)
- Memnuniyetsizlik prosedürü (çalışanın işverenin davranışlarından rahatsız olduğu durumlarda)
- Disiplin prosedürü (işverenin çalışanın davranış ve çalışmalarından memnun olmadığı durumlarda)
- Sağlık ve güvenlik gereklilikleri
- İkamet edilen yer dışında çalışma
- Diğer düzenlemeler (çalışan el kitabı ve bilgi panolarına referanslar)

Tanımlar ve şartlarda ayrıca çalışan ve işverenin imzaları için yer ayrılır ve tarih yazılır. Bu belge her iki tarafa da birer kopya verilmek üzere çoğaltılmalıdır.

Gönüllüler için birtakım tanım ve şartların gereği konusunda bazı tartışmalar yürütülmekte. Ancak, örgütler kendilerini çok az bir ücret karşılığı

insan çalıştırma, böylelikle kanunlarda belirtilen asgari maaş ödemelerinin altına düşme konumuna sokmamak konusunda dikkatli olmalıdırlar.

Ancak burada hem ücretli çalışanlara hem de gönüllülere uygulanabilecek bir ilke vardır; bu da bir örgüt için çalışan herkesin kendi sorumluluklarının neler olduğu ve yaptıkları işin kalitesi ile ilgili ne gibi beklentiler bulunduğu konularında net bir anlayışa sahip olması gereğidir. Yapılan işle ilgili örgüt politikalarının yazılı ve ulaşılabilir olması gereğini de dikkate almalıyız. Üzerinde anlaşılmış bir belge üretmek bunu gerçekleştirmenin bir yolu olabilir.

### Eğitim için öneriler

- Katılımcılardan, kendi örgütleri içinden bir ücretli, bir de gönüllü çalışana örnek olarak seçerek, onların iş tanım ve şartlarının ve/veya beklentilerinin ne kadar net olduğunu gözden geçirmelerini isteyin.
- Bunu nasıl bilebilirler? Yürürlükte ne gibi prosedürler vardır ya da durumda bir gelişme sağlanması için ne gibi prosedürler olmalıdır?



## 4.12 Dış ilişkilerin yönetimi

Daha önceki bölümlerde gerek iç gerekse de dış ilişkilerden ayrıntılara inmeden bahsetmiştik. Bir gençlik örgütünün normalde dış ilişkiler konusunda bir politikası olması gereklidir. Yönetim süreçlerinin bütün parçaları bu politikayı kapsamına almalı ve yansıtmalıdır. Bu süreç aşağıdaki soruların cevapları etrafında tasarlanmalıdır:

Dış ve iç ilişkilerle ilgili örgüt politikaları nelerdir?



Dışarıdan bakanların örgütün amaç ve tarzı hakkındaki algılaması nasıl?

Örgüt içinde bu politikaların tanıtımı için resmi ya da gayriresmi mekanizma ve prosedürlerin katkısı var mı?

Dış yapılarla ilişki içindeki süreçlerde yaklaşımların bir örnek olmasını sağlayabilmek üzere tavsiyeler sunulmalı mıdır?

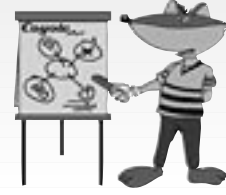
Örgütün sabit ya da düzenli ilişki kurduğu dış yapıların doğası nedir?

Bu dış yapılardan bazıları, seçilmiş üyeler ve çalışanlar altyapısı ile işleyen resmi yapılar ve hükümet birimleri olabilir. Burada çalışanlar, memurlar ya da yöneticiler olabilir. Gençlik örgütleri bu tip yapıların arkasındaki demokratik süreçlerin fayda ve kısıtlamalarının farkında olmalıdır. Eğer örgüt böyle bir kuruluştan destek alma arayışındaysa, aynı amaç için birbirinden habersiz birden fazla görüşme yapmanın getireceği sıkıntıyı ve utancı önlemek üzere gerekli önlemleri almalıdır. Benzer bir şekilde, eğer anlaşma özel sektöründen bir kuruluş ile gençlik örgütü arasında ise, tarafların olası bir çıkar çatışmasından olumsuz yönde etkilenmemesi için gerekli düzenleme yapılmalıdır.

Örgütün yönetim kurulu ya da yöneticileri, dış ve iç politikaların tanıtımını yapmak üzere bir belge üretmek isteyebilirler. Bunları İletişim ve Bilgi politikalarının bir parçası haline getirmek de alternatif bir yaklaşımdır.

### Eğitim için öneriler

- Katılımcılardan, düzenli ya da düzensiz ilişki ya da iletişim içinde oldukları dış yapıların bir listesini yapmalarını isteyin. Bu ilişkilerin doğasını tanımlayın. Ortaya çıkan değişik sonuçları karşılaştırın ve grup üyeleri arasında bir ağ kurmanın faydalarını tartışın.
- Süreç ve sonuçların ortaya çıkardığı tatmin seviyeleri üzerine yorumları alın.
- Süreç ve sonuçlar arasındaki bağlantı nedir?





## Tarihsel ve çağdaş yönetim perspektifleri

### Giriş

Aşağıdaki özet bu eğitim kılavuzunda verilmiş olan bilgi ve tartışmaları desteklemeyi amaçlar. Bu gözden geçirme kısmında gençlik örgütlerine özel referanslar verilmemiştir. Amaç, eğitim kılavuzunu kullanan yönetici ve eğitimcilerin uygulama ve geçerlilik konularında kendi yargılarını geliştirmelerini sağlamaya yönelik olarak bazı özgün kaynaklara referans vermektir. Bazı yöneticilerin gençlik örgütleri açısından geçerlilik ve değerlerine yönelik yorumları da kapsam dahiline alınmıştır.

### Yönetim ve örgütlerin incelenmesinde yaklaşımlar

Bazı yazarlara göre yönetim, ilkelerin bilimsel olarak doğrulanabilir ve bu doğrultuda teorik bir yapı oluşturulabilir olması varsayımı ile ortaya çıkar. Aşağıdaki özet, katkıları üç döneme ayırır: Klasik ya da Bilimsel Yönetim, İnsan İlişkileri, ve Modern ya da Çağdaş.

### Bilimsel yönetim

Bilimsel yönetim “ekolü” ya da klasik ekol, Frederick Taylor (ABD), Henri Fayol (Fransa) ve Colonel Lyndall Urwick (İngiltere) gibi, uygulamacı olup da kuramcılığa yönelenleri içerir. Seri üretim yapan fabrikalardan gelen konuları örgütlerin süreç ve yapılarına yayılmıştır. Örgüt ve operasyonların düzenlenmesi için tek bir iyi yol olduğu görüşünü paylaştıkları söylenebilir. Evrensel ilkelerinin bilimsel temelli olduğunu belirtiyorlardı. Bu doğrultuda örgütler resmi bir yapıya sahipti ve bir örgüt şeması etrafında geliyordu. Mary Parker Follet, on dokuzuncu yüzyılın son on yılından savaş arası döneme kadar bu erken örgütlenme çalışmaları üzerine yoğunlaşmış bir yazardır. Görüşleri daha çok çalışmanın sosyal yönleri ile ilgiliydi ve bu görüşler o dönemin genel geçer görüşleri ile pek örtüşmediğinden Amerikalı ve Avrupalı araştırmacılar tarafından göz ardı edilmişti.

### H. Fayol (1841-1925)

Fayol bir maden mühendisiydi, zarar eden bir işletmeyi devraldı ve kârlı bir hale getirdi. İlkeleri şunlardı:

Sorumluluk – yetki ile birlikte gelmelidir  
Kumanda birliği – emirler yalnızca üstlerden alınmalıdır  
Yön birliği – net politikalar ve net yönetim

Merkezileşme

Emir zinciri – net örgütlenme çizgileri ve her aşamanın net bir şekilde ortaya koyulması ve anlaşılması.

### F. W. Taylor (1856-1915)

Üretimi etkileyen konularla ilgileniyordu. Bu doğrultuda araçların etkin kullanımı, en elverişli fabrika işleyiş planı ve mantıksal üretim akışı uğraş alanlarıydı. Çalışmaları ayrıntılı düzeyindeydi, bunların sonucu olarak aşağıdaki ilkeleri oluşturdu:

Gözlem yapma  
Kaydetme  
Geliştirme

Bu ilkeler genel olarak **iş incelemesi** olarak adlandırılan metotlara dönüştürüldü. İş incelemesi, işleyişlerin analizi ve bunların zamanlama ve standartizasyonudur. Zamanlama, adil bir günlük çalışma süresine adil bir ücret ilkesine dayalı olarak ücretlendirmelere temel oluşturdu. Daha sonra endüstri mühendisliği adı kullanılmaya başlandı.

### L. Urwick (1891-1983)

Albay Urwick yönetim ilkelerini 1938 yılında yayınladı.

Bu temel ilkeler şöyle özetlenebilir:

Hedef ilkesi – Şirket/iş/grup/birey neyi/neleri hedeflemektedir.

Uygunluk ilkesi – Yetki ve sorumluluk elele olmalıdır.

Sorumluluk ilkesi – Bir yönetici-işletme müdürü sorumluluğunu bir başkasına devredemez. İş başkasına havale edebilir ancak sorumluluğun kendi üzerinde olduğunu her zaman kabul etmemelidir.

Derecelendirme ilkesi – Fayol’un emir zincirine benzerlik gösterir.

Etki alanı ilkesi – Hiçbir üst altı kişiden fazla çalışanı idare etmemelidir.



Uzmanlaşma ilkesi – Her çalışan bir ana işlev ya da faaliyet alanına sahip olmalıdır.

Tanımlama ilkesi – her pozisyon yazılı olarak açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

Urwick uzun ve kısa vadeli amaçları ayırmaktan bahseder. Çelişki yanlış anlamalardan doğar. Burada aslanan insanın mantıklı ve ekonomik bir hayvan olması, yönetiminin en iyinin ne olduğunu bilmesi ve kıdemli yöneticiler daha alt yöneticilerden daha iyi bilmesi ile bu fikrin güçlenmesidir.

Bilimsel yönetimi bir kenara itip modern yöneticilerin daha aydınlanmış bir görüşü olduğunu savunmak kolaydır. Bu her yönetici ve örgüt için doğru mudur? Britanya ve Fransa emperyalizmini de göz önüne alın. Eski koloniler nasıl bir yönetim yaşamışlardı? Demokratik olsunlar olmasınlar, Asya ekonomilerini düşünün. Aynı şekilde eskiden merkezi bir yapıyla planlanan Doğu ve Orta Avrupa ekonomilerini.

O dönemki yazarların kullandıkları metotların bilimsel olduğu konusundaki varsayımlarını, bugün bilim başlığı altındaki herhangi bir testten geçirmemizin olanaklı olmadığı açık. Bu görüşler temelde sahada çalışan uygulayıcıların gözlemlerini listeledikleri ve bunları da ilkeler olarak adlandırdıkları çalışmalardır. Bu tip gözleme dayalı yöntemler bilimsel sayılabilmekle birlikte insan davranışını gözleme açısından değeri sorgulanabilir.

### ***İnsan ilişkileri***

1920/30'lu yıllardan İnsan İlişkileri Ekolü tarafından ortaya konan klasik yaklaşım hakim oldu. Bunlar arasında özellikle, 1920'lerden 1960'lara kadar Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışan örgüt psikologları Maslow, McGregor, Argyris ve Bennis etkili oldu. Bu grubun bulguları arasında aşağıda sıraladıklarımız özellikle önem taşıyor:

Bir işçi yalnızca ekonomik bir kişi değildir, aynı zamanda sosyal bir kişidir ve maddesel olmayan etkenler de önemlidir. Bu görüşler Mary Parker Follet'in (1868-1933) zamanında ortaya koyduğu görüşlerle çakışmaktadır, bu yönüyle kendisi zamanının çok önünde bir kadın düşünür örneğidir.

Yapılabilecek işin miktarı, fizikselden çok sosyal özellik ve kapasiteye bağlı olabilir.

Ekonomik olmayan ödüller motivasyonun sağlanması ve çalışanları mutluluğu açısından çok daha fazla önem taşır.

İş bölümünde, çok dar uzmanlaşmalar her zaman etkin yöntem değildir.

Resmi örgütlenmeler içinde yer alan ve onlarla etkileşim halinde olan ve gruplar tarafından temelleri atılmış resmi olmayan örgütlenmeler vardır. Bu doğrultuda grupların davranış ve etkilerinin iyi anlaşılması çok gereklidir.

Gücün otorite kadar iyi anlaşılması gerekir. Hiyerarşi içindeki pozisyon her zaman etkili bir yönetim sağlamaz. Liderlik tarzı önemlidir.

İyi iletişim önemli ancak bir o kadar zordur.

Değişim yaşanırken insan etkisi çok önemlidir. Başarılı bir değişim liderlik, danışmanlık almak ve katılım fırsatları yaratmak ile gerçekleşir.

Silverman örgütlenme psikologlarının çalışmalarını özetlerken, ki bu kimi zaman yeni İnsan İlişkileri Ekolü olarak adlandırılır, şunu söyler: “En iyi örgütlenme şekli aşağıdakileri yerine getirerek birey ve örgüt ihtiyaçlarını en etkili şekilde karşılayandır:

- Sağlam çalışma gruplarının oluşmasının ve işçilerin karar alma süreçlerine katılımının yönlendirilmesi.
- İyi iletişim ve etkili gözetim.
- Bir yetki hiyerarşisi yerine hedefleri yerine getirerek işleyen, bürokratik olmayan yapılar.”

İnsan ilişkileri yaklaşımı insanın güdülere ve davranışlarının çalışılması ile başlar ve bu çalışma sonucu ortaya çıkan kriterler tasarım ve örgütlenmeye yardımcı olur. Tasarım, insanların iş hedeflerini gerçekleştirmede işbirliği içinde olmalarını sağlamak içindir. Etkili bir işbirliği ancak etkili grup ve insanlar varsa gerçekleşebilir. Bu gruptaki yazarlar, örgütlerinin aşağıdakileri gerçekleştireceklerini özellikle belirtirler:

- Bir yandan grup üyelerini tatmin ederken, diğer yandan hedeflere ulaşılır (bu teori denge nin tatmin ile sağlanacağını söyler).



- Yüksek üretim sağlanması ve işe gelmemenin en aza indirilmesi
- İşbirliğinin güçlendirilmesi ve endüstriyel çekişmenin engellenmesi (yapıcı görüş ayrılıkları bir dereceye kadar kabul edilebilir).

Bu yaklaşımda örgüt üzerine çalışma bir davranış çalışmasına dönüşür: insanlar nasıl davranır ve belli davranış türlerinin nedeni nedir? Bu yazarlar örgüt içindeki davranışlar konusunda öngörülerde bulunur ve böylelikle örgüt ve iş hedeflerinin en iyi nasıl gerçekleşeceği konusunda bir rehber sunmaya çalışırlar. Özgül yaklaşımları aşağıdakiler çerçevesinde oluşur:

Birey ve grup verimliliği;  
Birey gelişimi;  
İş tatmini.

Davranış bilimcileri çalışmalarını şu başlıklara ayırır:

Bireysel ihtiyaç ve istekler  
Küçük grup davranışı;  
Yönetici davranışı;  
Gruplararası davranış.

Mayo, McGregor ve Maslow'unkiler daha ileri bir inceleme hakkenen çalışmalardır.

## Çağdaş görüşler

Geçmiş dönemlerin yönetim düşünceleri konusunda bir parça görüş birliği varsa da, 1960'lar yazımı için tek bir kabul edilmiş tanım yoktur. Çok uluslu şirketlerin ortaya çıkışı, küreselleşme, Batılı olmayan yazarlar, özellikle de Japonya'dan yönetim düşüncesine yapılan katkılar bir düşünce çeşitliliği yaratmış ve sınıflandırmayı daha sorunlu hale getirmiştir. Japonya ve Kore'deki pratiklerin, temelde Batılı ve çoğulcu olan kültürlerle ne derece ilişkili olduğuna dair tartışmalar, yönetim hakkındaki yazılara yeni boyutlar kattığı kadar, bu alanda çalışan öğrenci için de karmaşıklıklar yaratıyor.

Bir işin, belli bir yönetim metodu, tarzı ya da yapısının dayatılması ile arzulanan yönde gelişme gösterebileceği yönündeki görüşler giderek gözden düşmekte. Bugün bile tek tarz yönetim şekilleri bazı uygulamacılar tarafından savunulmakta

ancak bu görüşler akademik araştırmacılar tarafından oldukça şüpheyle karşılanıyor. Örneğin, bazıları 1960'lardan beri moda olan ve bir yönetim felsefesi mertebesine çıkarılan tekniklere yer yer atfedilen önemi düşünün. Hedefler Doğrultusunda Yönetim, İndirimli Nakit Akışı, Tam Zamanında, Toplam Kalite Yönetimi ve İş Süreci Yeniden Yapılandırılması... Bunların tümü büyük bir heves ile geliştirildi.

Tüm geçmiş dönemi yazarlarının ortaya koyduğu geleneksel düşüncede, yönetim hiyerarşisi varsayımları her zaman önemli yer tutar. Modern teorisyenler bu varsayımları dikkate alır ve kimi önermelerini sorgular. İşletme müdürünün ya da en üst yöneticinin rolü yıllar boyunca dikkate incelenmiştir. 1960'larda ortaya atılan ve 2000'lerde artarak devam eden sorgulamalar bu işlevin ortadan kalkmasıyla sonuçlandı. Ustabaşı gibi tanımlamaların yerini ekip lideri gibi sözcükler aldı. Varsayım, böyle adlandırılmış bir kişinin aynı zamanda çalışmaların da içinde yer alabileceği ve diğerlerini hedeflere varmak üzere yönetebileceği idi. Diğer bir aşama ise hiçbir adlandırmanın yapılmadığı ve hatta böyle bir anlayışın bile olmadığı bir örgüt ortaya koymaktı, yani bu rolün tamamen ortadan kalkmasıydı. Bu bir yönetim seviyesini tamamen ortadan kaldırıyor. Bu örgütlerin daha etkili ve etkin oldukları belirtilmekte. Aynı ilkenin uzman üst yönetim kadrosuna sahip hizmet sektöründeki ya da sivil toplum kuruluşlarında uygulanması ile, hiyerarşi daha da azaltılabilir. Bu tip değişiklikler, bir örgütte aynı zamanda çalışanların sayının azaltılması sonucunu da getirebilir – ki bu küçülme olarak adlandırılır. Çok uluslu şirketler, yönetim etkinliğini artırma amacı yerine maliyeti düşürme kaygısı ile daha düz örgütlenme fikirlerini uyguladılar.

Nesnel bir analiz bütün bu fikirlerin faydalı yönlerini ortaya çıkarabilir ancak sistemdeki en zayıf halka olan insan etkeninin genelde arzu edilen ilerlemenin önündeki engel olduğu görülür. Peter Wickens, "Yükselen Örgüt"te bu yönetim girişimlerinden bazılarının eleştirisini sunar. Daha çok Avrupa, Amerika ve Japonya'daki yönetim biçimlerinin kucaklayan deneyimleri, bir sonraki yüzyıla hazırlanırken bu yüzyıldan öğrenecekleri olduğunu düşünenler tarafından göz önüne alınmalıdır. 1909 yılında Viyana'da doğan ve 1999 yılında hâlâ Amerika temelli yazmakta olan Peter Drucker, modern yönetimin neredeyse yüzyıl önce ortaya çıkmış olan Taylor'un fikirlerinden neredeyse hiç uzaklaşmamış olduğunu söyler. Bilgi işçisinden bahseder ve Marx'ın iş tatmini kavramının hiçbir zaman geçerliliği olmadığını belirtir.



Bilgi işçisi, bilimsel olan ya da olmayan bilginin karar alma ve yönetim açısından önemli bir girdi olduğu durumlarda, sürekli tekrarlanan faaliyet ve görevleri üstlenen yöneticileri de içerir. Bilgiye verilen bu önem yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlardan bazıları, örneğin başarının anahtarı olarak sürekli öğrenmeyi savunan Öğrenen Örgüt, kuram düzeyine yükseltilir. Bazı göz-

lemciler yine de Maslow'un geliştirmiş olduğu, örgütlenmedeki her bireyin kendi özel durumuna göre ele alınması gerektiği öngörüsüne dönmüşlerdir.

Kâr amacı gütmeyen ya da gönüllü örgütler bunu piyasa bağlantılı örgütlerden daha iyi gerçekleştirebilir mi?





## Örgüt yönetimi Eğitim kılavuzu değerlendirilmesi

Örgüt Yönetimi eğitim kılavuzunun ilk versiyonunu yardımcı ve yararlı bulduğunuzu umuyoruz. Ortaklık programı kapsamında ilk defa böyle bir yayın gerçekleştirildi. Eğer bu konuda bize görüş ve önerilerinizi sunabilirsiniz gelecekteki baskılar için çok yararlı olacaktır. Cevaplarınız bu yayının etkilerini analiz etmede ayrıca yararlı olacaktır. Bu anketi cevaplandığınız için teşekkür ederiz, yorumlarınız büyük bir dikkatle okunacaktır.

Bu eğitim kılavuzu size, örgüt yönetimi tekniklerinin teorik temelleri ve pratik uygulamaları konusunda ne derece katkıda bulundu?

%0'dan .....%100'e

Siz...

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Bir Eğitimci  
 Yerel,  Ulusal ya da  Uluslararası seviyede

Eğitim kılavuzunu herhangi bir eğitim faaliyetinizde kullandınız mı? Evet  Hayır

Evet ise...

Hangi bağlam ve durumda? .....

.....

Hangi yaş grubunda (gruplarında)? .....

.....

Hangi fikirleri kullandınız ya da uyarladınız? .....

.....

.....

.....

Hangi fikirleri en az yararlı buldunuz? .....

.....

.....

.....

- Bir gençlik örgütü "Yöneticisi"  
 Yerel,  Ulusal ya da  Uluslararası seviyede  
 Yönetim kurulu üyesi  Çalışan  Diğer (lütfen belirtin) .....

Örgütün adı .....





Eğitim kılavuzundaki hangi teknik ve fikirler çalışmalarınız için en çok yarar sağladı? .....

.....  
.....  
.....

Hangileri en az yararlı oldu? .....

.....  
.....  
.....

Yukarıdakilerin hiçbiri – Lütfen belirtiniz .....

Genel yapı hakkında ne düşünüyorsunuz?.....

.....  
.....

Genel kurgu hakkında ne düşünüyorsunuz? .....

Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu'nu nereden elde ettiniz? .....

Gelecekteki yayınlar için tavsiye ve önerileriniz nelerdir? .....

.....  
.....  
.....  
.....

İsim: .....

Pozisyon: .....

Örgüt/kuruluş (varsa).....

Adresiniz: .....

.....

Telefon numarası: .....

E-posta: .....

Bu anketi posta ya da e-posta yoluyla şu adrese gönderiniz: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)

**Organisational Management T-Kit**  
Directorate of Youth & Sport  
Council of Europe – F-67075 Strasbourg Cedex  
E-mail: [info@training-youth.net](mailto:info@training-youth.net)



## Kaynakça ve ek okuma

- Adair, John (1983)  
*Effective leadership*, Aldershot: Gower
- Allan, John (1996)  
*How to be better at motivating people*, Londra: Kogan Page
- Allison, Michael ve Kaye, Jude (1997)  
*Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook*, New York: Wiley
- Argyris, C. ve Schon, D. (1982)  
*Theory in practice: increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass
- Belbin, R.M. (1981)  
*Management team: why they succeed or fail*, Londra: Heinemann
- Bertalanffy, Ludvig von (1951)  
'Problems of general systems theory: a new approach to the unity of science', *Human Biology* 23, no.. 4
- Blanchard, K., Zigarmi P. ve Zigarmi, D. (1986)  
*Leadership and the one-minute manager*, Londra: Collins
- Boulding, K. (1954)  
'General systems theory', *The Skeleton of Science* 2, no.3
- Bryson, John M. (1993)  
*Strategic planning for public and non profit organizations*, Oxford: Pergamon
- Burnes, Bernard (1994)  
*Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, Londra: Pitman
- Equipo Claves ve Junta de Andalucía (1994)  
*Aprendiendo a organizar nuestra asociación*, Madrid: Popular
- Clutterbuck, David (1991)  
*Everyone needs a mentor: fostering talent at work*, Londra: Institute of Personnel and Development
- Covey, Stephen R. (1992)  
*The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic*, Londra: Simon & Schuster
- De Bono, Edward (1997)  
*Thinking course*, Redwood Books
- Domenech, Alfred Vernis vd. (1998)  
*La gestion de las organizaciones no lucrativas*, Bilbao: Deusto
- Drucker, Peter (1999)  
*Management challenges for the 21st Century*, Oxford: Butterworth Heinemann
- Fischer, Helen (1999)  
*The first sex: the natural talents of women and how they are changing the world*, New York: Random House
- Godefroy, Christian H. ve Clark John (1989)  
*The complete time management system*, London: Piatkus
- Goleman, Daniel (1996)  
*Emotional intelligence: why it matters more than IQ*, Londra: Bloomsbury
- Goleman, Daniel vd. (1999)  
*Lo Spirito Creativo*, Milano: Mondadori (Translation of 'The creative spirit')
- Handy, Charles B. (1985)  
*Inside organisation: 21 ideas for managers*, Londra: BBC Books
- Handy, Charles B. (1985)  
*Understanding Organisations*, Londra: Penguin
- Handy, Charles B. (1990)  
*Understanding voluntary organisations*, Londra: Penguin
- Herzberg, F. vd. (1933)  
*The motivation to work*, New York: Wiley
- Herzberg, F. (1966)  
*Work and the nature of man*, Cleveland: World Pub. Co.
- Honey, Peter ve Mumford, Alan (1992)  
*The manual of learning styles*, Maidenhead: Peter Honey
- Humble, John W. (1973)  
*Management by objectives*, Londra: British Institute of Management
- Kolb, David (1984)



- Experiential learning*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Leavitt, H.J. (1978)  
*Managerial psychology: an introduction to individuals, pairs and groups in organisations*, Chicago: University of Chicago Press
- LeBoterf, Guy (1999)  
*De la competence a la navigation professionnelle*, Paris: Editions d'Organisation
- Luft, Joseph ve Ingham, Harry (1955)  
*The Johari window, a graphic model for interpersonal relations*, Western Training Laboratory for Group Development; University of California at Los Angeles Extension Office
- Maslow, A. H. (1954)  
*Motivation and personality*, New York: Harper
- Mayo, E. (1933)  
*The human problems of an industrial civilisation*, New York: Macmillan
- Migliore, R. Henry vd. (1994)  
*Strategic planning for not-for-profit organisations*, New York: Haworth Press
- Mintzberg, H. (1979)  
*The structuring of organisations: a synthesis of research*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Nonaka, Ikujiro, ve Takeuchi, Hirotaka (1997)  
*The knowledge creating company* (Italian edition). Milano: Guerini e Associati
- Osborne, Stephen P. (1996)  
*Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable & non-profit organisations*, Londra: International Thomson Business Press
- Pasini, Willy ve Francescato, Donata (1999)  
*Il coraggio di cambiare*, Milano: Mondadori
- Patterson, Malcolm (1999)  
*People management*, Londra: Personnel Publications Ltd
- Phillips, Bob (1989)  
*La difficile arte di ballare con i porcospini*, Torino: Piero Gribaudo Editore (Translation of 'The delicate art of dancing with Porcupines')
- Senge, Peter M. (1990)  
*The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*, New York: Random House Business Books
- Silverman, D. (1970)  
*The theory of organisations*, Londra: Heinemann Educational
- Skyrme, David (1999)  
*The learning organisation*, (Management insight No. 3). <http://www.skyrme.com/insights/31rnorg.htm> adresinden ulaşılabilir (16/5/2000)
- Stewart, Thomas A. (1997)  
*Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza*, Ponte delle Grazie ('Intellectual capital: the new wealth of organisations' in çevirisi)
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W.H. (1973)  
'How to choose a leadership pattern - retrospective commentary', *Harvard Business Review*, May-June 1973
- Tuckman, B. W. (1965)  
'Developmental sequences in small groups', *Psychological Bulletin*, vol. 63, pp. 384-399
- Vaill, Peter B. (1996)  
*Learning as a way of being*, San Francisco: Jossey-Bass
- WAGGGS (1998)  
*WAGGGS training guidelines*, Londra: World Association of Girl Guides and Girl Scouts
- Weber, Max (1964)  
*The theory of social and economic organisation*, New York: Collier Macmillan
- Wickens, Peter (1995)  
*The ascendant organisation: combining commitment and control for long-term, sustainable business success*, Basingstoke: Macmillan Business Press.



## Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu'nun yazarları:

**Jonathan Bowyer** (editörlük, son okuma, yazarlık) İngiltere YMCA'de Avrupa Bağlantı Görevlisidir. Hem gönüllü hem de profesyonel olarak geniş bir yönetim ve eğitim deneyimine sahiptir. Özel ilgi alanları, takımlar, liderlik ve kişisel gelişimdir.

[jonathan.bowver@england.vmca.org.uk](mailto:jonathan.bowver@england.vmca.org.uk)

**Arthur Murphy** (yazarlık) Strasbourg'da daha çok Avrupa içi ortaklıklar ve ortak yatırımlar konusunda uzmanlaşmış bir danışmanlık şirketi olan M&M Associates'ı yönetmektedir ve Strasbourg ve Freiburg'da üniversitelerde yönetim üzerine ders vermektedir.

[AMurphy127@aol.com](mailto:AMurphy127@aol.com)

**Paola Bortini** (yazarlık) WAGGGS adına, Orta ve Doğu Avrupa'da genç kız ve kadınların gelişimi için çalışmalar yapmıştır. Yönetim teorileri ile ilgilenir, kâr amacı gütmeyen örgütlerin rolüne ve toplumsal değişime katkı yapabileceklerine inanır. Karşılaştırmalı Avrupa Sosyal Bilimleri konusunda master derecesi olan Paola halen Güney İtalya'da eğitim ve yerel gelişim konularında çalışmaları yürütmektedir. Paola Avrupa Konseyi Eğitimci Havuzu ve Eğitimci Havuzu Gençlik Forumu üyesidir.

[paola.bortini@tin.it](mailto:paola.bortini@tin.it)

**Rosa Gallego Garcia** (yazarlık) İspanya ve Avrupa çapında uzun vadeli bir gönüllü örgüt deneyimine sahiptir, halen Brüksel'de bulunan Uluslararası Genç Doğa Dostları'nın Genel Sekreteri olarak çalışmaktadır.

[ivnf@ivnf.org](mailto:ivnf@ivnf.org)





## Eğitim Kılavuzu serisi – 2000 (*İngilizce ve Fransızca*)

Eğitim Kılavuzu 1:  
Örgüt Yönetimi

Eğitim Kılavuzu 2:  
Dil Öğrenme Metodolojisi

Eğitim Kılavuzu 3:  
Kültürlerarası Öğrenme

Eğitim Kılavuzu 4:  
Proje Yönetimi

*2001 için planlanan:  
(taslak başlıklar)*

Eğitim Kılavuzu 5:  
Eğitim Kursları Nasıl Düzenlenir?

Eğitim Kılavuzu 6:  
Gönüllü Servisler

Eğitim Kılavuzu 7:  
Yurттаşlık Eğitimi



## Avrupa Konseyi Yayınlarının Satış Temsilcilikleri

### AUSTRALIA/AUSTRALIE

Hunter Publications, 58A, Gipps Street  
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria  
Tel.: (61) 3 9417 5361  
Fax: (61) 3 9419 7154  
E-mail: Sales@hunter-pubs.com.au  
<http://www.hunter-pubs.com.au>

### BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie européenne SA  
50, avenue A. Jonnart  
B-1200 BRUXELLES 20  
Tel.: (32) 2 734 0281  
Fax: (32) 2 735 0860  
E-mail: info@libeurop.be  
<http://www.libeurop.be>

Jean de Lannoy  
202, avenue du Roi  
B-1190 BRUXELLES  
Tel.: (32) 2 538 4308  
Fax: (32) 2 538 0841  
E-mail: jean.de.lannoy@euronet.be  
<http://www.jean-de-lannoy.be>

### CANADA

Renouf Publishing Company Limited  
5369 Chemin Canotek Road  
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3  
Tel.: (1) 613 745 2665  
Fax: (1) 613 745 7660  
E-mail: order.dept@renoufbooks.com  
<http://www.renoufbooks.com>

### CZECH REPUBLIC/RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Suweco Cz Dovož Tisku Praha  
Ceskomoravska 21  
CZ-18021 PRAHA 9  
Tel.: (420) 2 660 35 364  
Fax: (420) 2 683 30 42  
E-mail: import@suweco.cz

### DENMARK/DANEMARK

GAD Direct  
Fiolstaede 31-33  
DK-1171 COPENHAGEN K  
Tel.: (45) 33 13 72 33  
Fax: (45) 33 12 54 94  
E-mail: info@gaddirect.dk

### FINLAND/FINLANDE

Akateeminen Kirjakauppa  
Keskuskatu 1, PO Box 218  
FIN-00381 HELSINKI  
Tel.: (358) 9 121 41  
Fax: (358) 9 121 4450  
E-mail: akatilaus@stockmann.fi  
<http://www.akatilaus.akateeminen.com>

### FRANCE

La Documentation française  
(Diffusion/Vente France entière)  
124, rue H. Barbusse  
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex  
Tel.: (33) 01 40 15 70 00  
Fax: (33) 01 40 15 68 00  
E-mail: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr  
<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>

### Librairie Kléber (Vente Strasbourg)

Palais de l'Europe  
F-67075 Strasbourg Cedex  
Fax: (33) 03 88 52 91 21  
E-mail: librairie.kleber@coe.int

### GERMANY/ALLEMAGNE

AUSTRIA/AUTRICHE  
UNO Verlag  
Am Hofgarten 10  
D-53113 BONN  
Tel.: (49) 2 28 94 90 20  
Fax: (49) 2 28 94 90 222  
E-mail: bestellung@uno-verlag.de  
<http://www.uno-verlag.de>

### GREECE/GRÈCE

Librairie Kauffmann  
28, rue Stadiou  
GR-ATHINAI 10564  
Tel.: (30) 1 32 22 160  
Fax: (30) 1 32 30 320  
E-mail: ord@otenet.gr

### HUNGARY/HONGRIE

Euro Info Service  
Hungexpo Europa Kozpont ter 1  
H-1101 BUDAPEST  
Tel.: (361) 264 8270  
Fax: (361) 264 8271  
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu  
<http://www.euroinfo.hu>

### ITALY/ITALIE

Libreria Commissionaria Sansoni  
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552  
I-50125 FIRENZE  
Tel.: (39) 556 4831  
Fax: (39) 556 41257  
E-mail: licosa@licosa.com  
<http://www.licosa.com>

### NETHERLANDS/PAYS-BAS

De Lindeboom Internationale Publikaties  
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A  
NL-7480 AE HAAKSBERGEN  
Tel.: (31) 53 574 0004  
Fax: (31) 53 572 9296  
E-mail: books@delindeboom.com  
<http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/>

### NORWAY/NORVÈGE

Akademika, A/S Universitetsbokhandel  
PO Box 84, Blindern  
N-0314 OSLO  
Tel.: (47) 22 85 30 30  
Fax: (47) 23 12 24 20

### POLAND/POLOGNE

Główna Księgarnia Naukowa  
im. B. Prusa  
Krakowskie Przedmieście 7  
PL-00-068 WARSZAWA  
Tel.: (48) 29 22 66  
Fax: (48) 22 26 64 99  
E-mail: inter@internews.com.pl  
<http://www.internews.com.pl>

### PORTUGAL

Livraria Portugal  
Rua do Carmo, 70  
P-1200 LISBOA  
Tel.: (351) 13 47 49 82  
Fax: (351) 13 47 02 64  
E-mail: liv.portugal@mail.telepac.pt

### SPAIN/ESPAGNE

Mundi-Prensa Libros SA  
Castelló 37  
E-28001 MADRID  
Tel.: (34) 914 36 37 00  
Fax: (34) 915 75 39 98  
E-mail: libreria@mundiprensa.es  
<http://www.mundiprensa.com>

### SWITZERLAND/SUISSE

Adeco – Van Diermen  
Chemin du Lacuez 41  
CH-1807 BLONAY  
Tel.: (41) 21 943 26 73  
Fax: (41) 21 943 36 05  
E-mail: info@adeco.org

### UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

TSO (formerly HMSO)  
51 Nine Elms Lane  
GB-LONDON SW8 5DR  
Tel.: (44) 207 873 8372  
Fax: (44) 207 873 8200  
E-mail: customer.services@theso.co.uk  
<http://www.the-stationery-office.co.uk>  
<http://www.itsofficial.net>

### UNITED STATES and CANADA/ ÉTATS-UNIS et CANADA

Manhattan Publishing Company  
2036 Albany Post Road  
CROTON-ON-HUDSON,  
NY 10520, USA  
Tel.: (1) 914 271 5194  
Fax: (1) 914 271 5856  
E-mail: Info@manhattanpublishing.com  
<http://www.manhattanpublishing.com>

Council of Europe Publishing/Éditions du Conseil de l'Europe

F-67075 Strasbourg Cedex

Tel.: (33) 03 88 41 25 81 – Fax: (33) 03 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: <http://book.coe.int>