



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

MESLEKİ EĞİLİME GÖRE YÖNLENDİRME VE KARİYER REHBERLİĞİ

ANKARA VE KASTAMONU'DA YAPILAN YÖNETİCİLER EĞİTİMİNİN DERS NOTLARI



İNSAN KAYNAKLARININ
GELİŞTİRİLMESİ
PROGRAM OTORİTESİ

SEDER
SÜREKLİ EĞİTİM BİLİM VE KÜLTÜR DERNEĞİ



T.C. ÇALIŞMA VE
SOSYAL GÜVENLİK
BAKANLIĞI





Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

İÇİNDEKİLER

MESLEKİ REHBERLİK	1
1. Mesleki Rehberlik Nedir?	1
2. Meslek Seçimi ve Önemi	1
3. Mesleki Gelişim Süreci ve Yaklaşımları.....	1
4. Mesleki Gelişim Kuramları.....	2
4.1. Ginzberg ve Arkadaşlarının Mesleki Gelişim Kuramı	2
4.2. Super'in Benlik Kuramı	3
4.3. Holland'ın Kişilik Kuramı.....	3
4.4. Roe'nun İhtiyaç Kuramı	3
4.5. Psikoanalitik Kuramlar	4
5. Bireyi Tanıma	4
6. Meslekleri Tanıma	4
7. Karar Verme.....	6
DOĞRU KARAR VERME	6
1. Karar Vermede Etkili Olan Unsurlar	7
2. Karar Verme Stratejileri.....	7
3. Karar Verme Süreci.....	8
4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi.....	9
DOĞRU VE ETKİLİ İLETİŞİM	10
Etkili İletişimin Öğeleri	10
1. İletişim Engellerinin Farkına Varma.....	10
2. Aktif Dinleme	11
3. Saygı Gösterme.....	12
4. Açık, Saydam ve Dürüst Olma.....	13
5. Etkin Konuşma	13
EKİP/TAKIM ÇALIŞMASI	15
1. Ekip/Takım Nedir?	15
2. Takım Çalışması Nedir?.....	15
3. Eğitimde Ekip Çalışması Neden Gereklidir?.....	16
4. Ekibin Kurulması Aşamaları	16
4.1. Ekip Çalışması Kimlerle Yapılır?	17
4.2. Ekip Çalışması Kimlerle Yapılmaz?	17
6. Ekiplerin Başarısız Olma Nedenleri: Kurumsal Nedenler.....	18



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

7. Ekiplerin Başarsız Olma Nedenleri: Bireysel Nedenler	19
8. Başarlı Ekiplerin zellikleri	20
PROBLEM ÇÖZME	21
1. Problem zmeye Yardımcı Olacak Bazı İpuçları	21
2. Problem zmeye Yardım Edecek Diğer İpuçları	22
3. Problem zme Aşamaları	22
ÇATIŞMA YÖNETİMİ	23
1. Çatışma Nedir?	23
2. atıŐmanın zm.....	23
3. atıŐmaya Gösterilen Tepkiler.....	25
3.1. atıŐmalarını Sağlıklı Yollar İzleyerek zen Kişilerin zellikleri	25
3.2. atıŐmalarını Sağlıksız Yollarla zen Kişilerin zellikleri.....	25
4. Çatışma Yönetimi İçin Gerekli İletifim Becerileri.....	28

2014-2015 yılında, Sürekli Eğitim, Bilim ve Kültür Derneği tarafından uygulanan Mesleki Eğilime Göre Yönlendirme ve Kariyer Rehberliği projesi Yöneticilerin Eğitimi ders notudur.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

MESLEKİ REHBERLİK

1. Mesleki Rehberlik Nedir?

Mesleki rehberlik, bireylerin kendilerini ve meslekleri tanımaları ve kendi özelliklerine uygun olan mesleği seşmeleri, seştikleri mesleğe hazırlanmaları ve mesleki yönden gelişmeleri amacıyla yapılan profesyonel yardım hizmetleridir.

2. Meslek Seçimi ve nemi

Bir insanı hayata bağlayan en önemli bağlardan biri “İŞ”tir. Meslek ve iş sahibi olmak, para kazanma yoluyla fizyolojik ihtiyaşları karşılamanın yanında, sosyal ve psikolojik ihtiyaşları da karşılamaya yardımcı olur. Bunlara ek olarak meslek ve iş, bireyin toplumsal bir çevre edinmesine ve toplumsal saygınlık kazanmasına da katkıda bulunur.

Doğru mesleğe karar verme ise, toplumun gelişmesine katkı sağlaması bakımından önemlidir. Toplumun gelişmesine hizmet edecek insan gücünün planlanmasında, insan kaynaklarından en iyi ve en verimli şekilde faydalanmada mesleki rehberlik çalışmaları önemli bir yer tutar.

3. Mesleki Gelişim Süreci ve Yaklaşımları

Mesleki gelişim süreci, çocuklukta bir meslek fikrinin oluşmaya başlamasından, yetişkinlikte bir meslek sahibi olmaya ve onu icra etmeye kadar uzanan gelişim evrelerini kapsar. Bu evreler:

1. Çocuğun çevresindeki kişilerin farklı meslekleri olduğunu fark etmesi,
2. Meslekleri incelemesi, araştırması ve keşfetmesi,
3. Kendini ve meslekleri tanıyan gencin bir mesleğe karar vermesi,
4. Seşilen meslek iãin hazırlanması, gerekli bilgi ve becerileri kazanması
5. Seştiği ve gerekli hazırlıkları yaptığı mesleğinde bir işe yerleşmesidir.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

Mesleki gelişim sürecini etkileyen birçok etmen vardır. Bunlar;

- Bireyin ailesi ve etkileşim içinde olduğu diğer kişiler,
- Okul ncesi ve okul yaşantıları ve aldığı eğitim,
- Kişilik yapısı ve benlik algısı,
- Bireyin ilgileri, ihtiyaları ve beklentileri,
- Genel ve özel yetenekleri,
- Sahip olduğu değer yargıları,
- Yaşadığı çevrenin zellikleri,
- Toplumdaki mevcut iş alanları, istihdam durumları, piyasadaki arz- talep durumlarıdır.

4. Mesleki Gelişim Kuramları

Mesleki gelişim kuramları, bireylerde meslek fikrinin nasıl doğup geliştiği, meslek seçiminin ve bir mesleğe karar vermenin nasıl olduğu, bu seimi etkileyen etmenlerin neler olduğu ve mesleki gelişim sürecinin nasıl devam ettiğini açıklamaya çalışan görüşlerdir.

4.1. Ginzberg ve Arkadaşlarının Mesleki Gelişim Kuramı

Ginzberg, Ginsburgh, Axelrad ve Herma meslek seçiminin çocukluktan ergenliğe, oradan da geçen yetişkinliğe uzanan dönemi kapsayan bir gelişim süreci olduğunu öne süren ilk kuramcılardır. Kuramı ortaya atanlardan biri ekonomist, biri psikiyatrist, biri sosyolog ve biri psikologdur.

Ginzberg ve Arkadaşlarının Kuramında Mesleki Gelişim Dönemleri:

1. Fantezi Dönem (5-11 yaşlar)

2. Geçici Seçim Dönemi (11-17 yaşlar)

İlgi aşaması (11-12 yaşlar)

Yetenek aşaması (13-14 yaşlar)

Değer aşaması (15-16 yaşlar)



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

Geçiş aşması (17 yaş)

3. Gerçekçi Dönem (17-23 yaşlar)

Keşfetme aşması (17-18 yaşlar)

Billurlaşma aşması (19-21 yaşlar)

Belirleme (21-22 yaşlar)

4.2. Super'in Benlik Kuramı

Super'e göre meslek seçimi, belli bir gelişim süreci içinde birey ve çevresinin etkileşimi sonucu oluşan benlik tasarımının mesleğe yansımasıdır. Benlik kavramının mesleki terimlere dnstrlmesi, beğenilen bir yetişkinle özdeşleşme ve bir mesleğe yönelik bireyin kendi yetenek ve kapasitesini fark etmesi süreciyle oluşur.

Süper'in Mesleki Gelişim Evreleri

- 1. Büyüme Evresi (0-14 yaşlar)**
- 2. Araştırma (Keşfetme) Evresi (14-24 yaşlar)**
 - Deneme basamağı (14-17 yaşlar)
 - Geçiş basamağı (18-21 yaşlar)
 - Sinama ve izleme basamağı (22-24 yaşlar).
- 3. Yerleşme evresi (25-44 yaşlar)**
- 4. Koruma evresi (45-64 yaşlar)**
- 5. Çkş evresi (65 yaş ve sonrası)**

4.3. Holland'ın Kişilik Kuramı

Holland'a göre, meslek seçimi kişiliğın bir yansımasıdır. Ona göre insanlar 6 kişilik tipinden birine sahiptir. Bu kişilik tipleri Holland'a göre gerçekçi, sanatçı, sosyal, araştırmacı, girişimci ve geleneksel kişilik tipleridir.

4.4. Roe'nun İhtiyaç Kuramı



Roe'ya göre, bireyin meslek seçiminde psikolojik ihtiyaçlar etkilidir. Hayatın ilk yıllarında yaşanan doyum ya da hayal kırıklıkları belli bir alana yönelişi belirlemektedir. Bu yönelişler çoğunlukla bilinçdışıdır. Bilinçdışı olan ihtiyaçların şiddeti, bir faaliyete yönelik güdünün şiddetini belirler. Roe ocukluk yaşantılarını incelerken özellikle ana babaların çocuklarına karşı tutumları üzerinde durmuştur. Ana babaların çocuklarına gösterdiği *sevgi* ve *kontrol* davranışlarının gösterilme derecelerinin çocuğun meslek seçiminde etkili olduğunu öne srmştr. Bu bakımdan Roe  tür ana baba tutumundan bahseder. Bunlar; ocuğun üstüne aşırı düşen ve aşırı istekçi ana babalar, çocuğa soğuk davranan ana babalar ve çocuğu kabul eden ana babalardır.

4.5. Psikoanalitik Kuramlar

Psikoanalitik kuramlar, bireyin birçok davranışı gibi meslek seçmenin de, bilinçdışı ihtiyaları dourma yolunda yüceltilmiş davranışlar olduğunu savunurlar. Örneğin; sadistlik dürtüleri yoğun olan bireylerin kasaplık veya cerrahlık gibi mesleklere yönelmesi.

5. Bireyi Tanıma

Bireyi tanıma, bireyin davranışlarının nedenlerini bilmek ve anlamaktır. Bireyin tanınması için, bireylerin ilgi ve yetenekleri, başarı ve başarısızlıkları, zayıf ve güçlü yanları, ilgileri, tutumları, değer yargıları, yetiştiği aile yapısı ve evre gibi özelliklerin bilinmesi gerekir.

6. Meslekleri Tanıma

Mesleki rehberliğin bireyi tanımadan sonraki aşaması, mesleklerle bireylere bilgi vermektir. Mesleğin tanımı, başarılması gereken görevler, mesleğin gerektirdiği nitelikler, çalışma ortamı, kazanç, ilerleme durumu ve emeklilik şartları gibi durumlar bilinmelidir.

Mesleğin Gerektirdiği zellikler



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

- Meslek yelerinin sahip olması gereken bedensel, zihinsel ve duyuşsal özellikler: gerekli yetenekler, ilgiler ve diğer kişilik zellikleri
- Yaş, cinsiyet, boy, ağırlık, duyu organlarının hassaslığı gibi zellikler
- Yabancı dil bilme, bilgisayar okuryazarlığı gibi zellikler

Mesleğin Gerektirdiği Faaliyetler

- Yapılan işin özellikleri nelerdir?
- Meslek ne gibi etkinlikleri kapsamaktadır?
- İşin yapılması için gerekli görevler ve sorumluluklar nelerdir?
- Meslek elemanının çalışırken yaptığı işler nelerdir?

Çalışma Ortamı ve Şartları

- Meslek nasıl bir ortamda yürütülmektedir? Kapalı alan, açık havada, karada, denizde, havada gibi
- Ortamın zellikleri nasıl? Gürültülü, tozlu, kirli, temiz, havasız gibi
- Çalışma sırasında kullanılan makine veya malzemeler nelerdir?
- Günlük haftalık çalışma saatleri nedir?

Mesleğe Hazırlanma ve Giriş

- Meslek nasıl bir eğitim gerektiriyor?
- Eğitimi veren kurumlar/okullar ve süreleri nedir?
- Mesleğin istihdam durumu nasıldır?
- İşe girme sınavla mı olmaktadır?
- Mezunlar kamu ya da özel sektör alanında mı çalışmaktadır?

Meslekte Kazanç ve İlerleme

- Mesleğin başlangıçtaki kazanç ve statüsü nasıldır?
- Bu kazanç ve statü nelere bağlı olarak artmaktadır?
- Meslek mr boyu yapılabilen bir meslek midir?
- Emeklilik şartları nasıldır?
- Mesleğin gelecekteki durumu nedir?



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

Mesleklerle İlgili Bilgi Kaynakları

- En başta, mesleklerle ilgili kitap, dergi, broşür gibi basılı kaynaklar: Meslekler rehberi, Meslek inceleme kılavuzu gibi
- Meslek seminerleri
- Meslek elemanları ile görüşme
- İşyerlerini ziyaret, gözlem ve incelemeler
- Kısa süreli iş tecbeleri
- Mesleki Bilgi Sistemi (MBS)

7. Karar Verme

Meslek seçiminde karar verme alternatiflerin belirlenmesi, doğru ve yeterli bilginin toplanması, seçeneklerin değerlendirilmesi, karar verme ve kararın uygulamaya konması aşamalarından oluşmaktadır.

- **Alternatiflerin Belirlenmesi:** İlgili, yetenek ve kişilik özelliklerine uygun meslekler belirlenir.
- **Doğru ve Yeterli Bilginin Toplanması:** Hangi mesleğin daha uygun olduğunun belirlenmesi için her bir meslekle ilgili gerekli bilgiler toplanır.
- **Seçeneklerin Değerlendirilmesi:** Her bir seçeneğin, yani mesleğin artı ve eksi yönleri ortaya koyulur ve bunlar karşılaştırılır. Ayrıca, seçeneklerin varsa risk miktarı değerlendirilir. Gerekirse yeni seçenekler geliştirilir.
- **Karar Verme:** Toplanan bilgiler ışığında en uygun görülen alternatif seçilir. Kendine en uygun olan mesleğe karar verilir.
- **Kararın Uygulamaya Konması:** Karar verilen meslek için gerekli hazırlık ve çalışmalara başlanır.

DOĞRU KARAR VERME



Karar verme becerisi arttıka bireylerin verdikleri kararların doğruluğu da artmaktadır. Doğru karar verme,

- Seçeneklerin yaratıcı bir şekilde tanımlanması ve geliştirilmesi,
- Düşüncenin netleştirilmesi,
- Kararın kesinleştirilmesi ve
- Etkili bir şekilde uygulamaya aktarılması becerilerinin karışımını gerektirir.

1. Karar Vermede Etkili Olan Unsurlar

Bilgi: Bu, kararla ilgili seçenekler ve bunlara ilişkin gerekli bilgileri kapsar. Ancak, daha çok bilgi, daha iyi karar demek değildir.

Seçenekler: Bunlar bireyin seçmek zorunda olduğu ihtimallerdir. Seçenekler tanımlanabilmeli ve geliştirilebilmelidir.

Kriter: Her bir seçeneğin değerlendirilmesindeki gereklilikler ve özelliklerdir. Genellikle, seçenekler kritere uygunluğu açısından oranlanır.

Amaçlar: Ne yapmak istiyorsunuz? Amalarınız neler? Bunların mutlaka öncesinden belirlenmiş olması gerekir.

Değer: Elde edeceğiniz sonucun sizce değeri ne olacak? Sonuca sizin verdiğiniz önemi gösterir.

Karar zincirleri: Bütün kararlar kendinden önceki diğer kararların ışığında verilir. Yani, kararlar akıntısının, zincirinin bir parçasıdır.

Tercihler: Bu kişinin hayat tarzına göre neleri tercih ettiğini ifade eder. Bazıları heyecanı sever ona göre kararlar alır, bazıları da risk almaktan hoşlanmaz, o doğrultuda davranır.

Karar Kalitesi: Kararın ne derece iyi ya da kötü olduğudur.

Kabul: Kararı uygulayacak ya da karardan etkilenecek kişilerin duygusal ve mantıksal olarak kararı kabul etmeleridir.

2. Karar Verme Stratejileri



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

En Uygunu Seçme: Problemin ozm için en uygun seçeneğin seçilmesidir. En iyi/uygun seçeneğin seçilmesi Őu noktalara göre yapılır:

- Problemin nemi
- Problemi ozmek için ne kadar zaman olduğu
- Alternatif ozmlerin maliyeti
- Eldeki kaynakların ulaşılabilirliği
- Kişisel değerler ve tercihler

Dozurucu ve Etkili Seçeneği Seçme: Bu stratejide en iyi seçenekten ziyade en çok memnun edici seçenek seçilir. Diyelim ki karnınız açsa, o bölgenin en iyi lokantasını aramak yerine karnınızı doyurabileceğiniz uygun bir yer bulmaya çalışırsınız.

En Ykseğe ıkmak: Bu stratejide en ykseklerin de en yükseğine çıkılmaya çalışılır. Seçenekler değerlendirilir ve performansı en yüksek olan seçilmeye çalışılır. Yüksek potansiyeller ve istenen sonuçlar üzerinde durulduğundan dolayı, bu strateji iyimser bir strateji olarak değerlendirilir.

En Dşklerin En Ykseğine ıkmak: Bu stratejide, karamsar bir Şekilde, her bir kararın muhtemel en kötü sonuçları göz önüne alınır ve en düşüklerin içinden en yükseği seçilir. Bu yolla sonuç garanti edilmeye çalışılır. Bu stratejinin altındaki yatan temel mantık “Eldeki bir kuş, daldaki iki kuştan daha değerlidir.” düşüncesidir.

3. Karar Verme Süreci

Konuyu Tanımlayın ve Netleştirin: Kararın odak noktasını ve sınırlılıklarını belirleyin. Konunun ne derece önemli ve acil olduğunu ortaya koyun.

Seçenekleri Listeleysin ve Değerlendirin: Konuya ilişkin bütün seçenekleri listeleysin ve konuyla ilişkisi açısından değerlendirin. Her bir seçeneğin artı ve eksi yönlerini ortaya



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

koyun ve bunları kıyaslayın. Ayrıca, seçeneklerin risk miktarını değerlendirin. Gerekirse yeni seçenekler geliştirin.

Beyin Fırtınası Yapın: Konu hakkında düşünün ya da muhtemel seçenekler ve ozmler hakkında beyin fırtınası yapın.

Kararınızı Verin: En iyi seçeneği seçin. Bazen mevcut seçeneklerden hiç birini seçmemek de uygun bir karar olabilir. Fakat çoğu zaman herhangi bir karar, hiç kararın olmamasından daha iyidir. rn. trafikte yol ayırımına geldiğinizde, yoldan çıkmamak için, sağa ya da sola gitmeye karar vermeniz gerekir.

Kararınızı İlgililere Duyurun: Kararınızı konuyla ilgili olan ve bundan etkilenecek olan kişilere açıklayın. Alınan kararın uygun ve etkili bir şekilde uygulamaya aktarıldığından emin olun.

4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi

- Her seçenek için ayrı bir kâğıt kullanın ve olumlu ve olumsuz yanlarını yazın.
- Daha sonra, bu seçenekle ilgili etkenleri ve sonuçlarını yazın.
- İşe yarayacaksa, her bir etkene 1-5 arası bir derecelendirme yapın. rn. 1 az önemli, 5 çok önemli gibi.
- İlgili seçeneğe ilişkin bütün noktaları listelediğinizde, olumlu ve olumsuz stnlardaki verdiğiniz puan değerlerini hesaplayın.
- Bu size seçeneğin faydasını ve avantajını gösterir. Zaten bu elde ettiğiniz toplam puanlardan da açıkça görülür.
- Eğer elinizde yazılmış çok sayıda seçenek varsa, her bir seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını karşılaştırın. Hangisinin daha çekici olduğuna bakın.
- Bütün bu işlemlerin sonunda, karar verme kâğıtlarının veya yapraklarının size doğru karara ulaşmada yardımcı olmadığını düşünüyorsanız, demek ki özellikle duygusal



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

nitelikli olumsuz yanları ele almamışsınız ya da etkenleri tutarlı bir şekilde puanlamamışsınızdır.

- Bu durumda, bu sayfaları tekrar gözden geçirin.

DOĞRU VE ETKİLİ İLETİŞİM

Etkili İletişimin Ögeleri

Etkili iletişim toplam beş ögeden oluşmaktadır. Bunlar; “İletişim engellerinin farkına varma”, “Aktif dinleme”, “Saygı gösterme”, “Açık, saydam ve dürüst olma” ve “Etkin konuşma”dır.

1. İletişim Engellerinin Farkına Varma

Etkili iletişim için öncelikle iletişim engellerinin farkına varılması gerekir. Bu engeller tarafların birbirlerini anlamasını zorlaştıran etkenlerdir. Zaman zaman duyduğumuz “Maksadını aşan bir konuşma oldu” cümlesi belki de bu engellerin en yaygın örneklerinden biridir.

İletişim engellerinin ortaya çıkmasında önyargılar, duygular, beklentiler, statü farkları, ast-üst ilişkileri, yaş farkları, soru sorma, karşı tarafa saygı duymama, yargılama, seçicilik, yorumlama, ben demiştim kehaneti, ilk intiba, tutarlılık, etiketleme, hazır olmama gibi durumlar sebep olabilir.

Ben Demiştim Kehaneti: Karşımızdakini dinlerken onunla ilgili tahminlerde bulunuruz. Bazen tahminlerimiz doğru çıkar. Sonra da “ben zaten bunu biliyordum” diye düşünürüz. Bu tahminlerimiz de bizim daha sonraki davranışlarımızı yönlendirir.

İlk İntiba: “İlk intiba önemlidir” denilir. İlk gördüğümüzde bize sevimsiz gelen birinin daha sonra ne kadar iyi yanlarını görsek de ilk intibanın etkisinden kolayca kurtulamayız. İlk intibayı değiştiresek bile, farklı zamanlarda etkisi ortaya çıkar, tamamen silinmez.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

nyargılar: İnsanlara veya belli gruplara yönelik kafamızdaki yargılar bizim onlarla olan ilişkimizi yönlendirir. rn. “Filan yerden adam çıkmaz. Onlar hep öyledir.” gibi düşünceler bizde o Őehrin insanlarına karşı baştan güvensizlik oluşturur.

2. Aktif Dinleme

Aktif dinleme, karşıdaki bireye tüm dikkatini vererek, onunla yüz yüze, göz göze iletişim kurarak yapılan dinlemedir. Diğer bir anlatımla, aktif dinleme fiziksel ve zihinsel olarak aktif değildir. Dinleme, karşıdaki kişiye verilen önemi ve ona olan samimi ilgiyi gösterir. Karşıdaki kişinin kendini önemli, kabul edilen ve saygı duyulan birisi olarak algılamasına yardım eder. Dinlemenin amacı söylenenleri anlamaktır. Anladığımızı karşımızdaki kişiye aktardığımızda, onun anlaşıldığını fark etmesini ve bizimle işbirliği yapmasını sağlarız.

Aktif dinleme toplam üç unsurdan meydana gelir. Bunlar: “Sözel ve sözel olmayan mesajları dinleme ve anlama”, “Bireyi bir bütün olarak dinleme” ve “Empatik ve yargılayıcı olmayan dinleme”dir.

Sözel ve Sözel Olmayan Mesajları Dinleme ve Anlama: Dinleme için öncelikle sözel ve sözel olmayan mesajların iyi anlaşılması gerekir. Aktif dinleme konusunda elbette ilk yapılması gereken karşıdaki bireyin sözel mesajlarını anlamaya çalışmaktır. Sözel mesajları anlamaya çalışmanın yanında, sözel olmayan mesajların da anlaşılması aktif iletişim açısından önemlidir. Örneğin, bazen yüz ifadeleri, beden hareketleri, ses tonu, hatta sessizlik sözcüklerden çok daha fazla Şeyler anlatır.

Sözel olmayan iletişimin göstergeleri:

- Vücut pozisyonu, duruş, el kol hareketleri.
- Yüz ifadeleri: gülümseme, kaşlarını çatma, dudak bükme.
- Ses tonu, sesini yükseltme ya da alçaltma, vurgular, sessizlikler.



- Hızlı nefes alıp verme, yüzde veya boyunda kızarma, rengin solması, göz bebeklerinin büyümesi.
- Genel görünüş: giyim şekli, görünüşüne dikkat etme ya da etmeme gibi.

Bireyi Bir Bütün Olarak Dinleme: Bireyin sözlü ve sözsüz olarak gönderdiği mesajların birlikte ve bireyin kendi şartları içinde yorumlanmasıdır. Bireyin anlattıkları ile gözlenen, sözel olmayan davranışlarının birlikte değerlendirilmesi gerekir. Bazen mesajlar bireyin içinde bulunduğu şartlara göre farklı anlamlara gelebilir. Örneğin, bazı kültürlerde karşıdaki kişi sizden büyükse, onun gözünün içine bakmak saygısızlık olarak algılanır.

Empatik ve Yargılayıcı Olmayan Dinleme: Bu dinleme şeklinin çeşitli faydaları vardır. İlk olarak, insanlar duygularının kabul edilebilir olduğunu öğrenirler. Bu da, bir kişinin gerçek duygularını saklamaktan duyduğu kaygı ve gerginliği azaltır. İkincisi, duygular ve düşünceler açıkça ortaya konduğunda ve yargısız olarak ele alındığında, insanlar duygularını uygun olmayan dolaylı yollardan açıklama yoluna daha aza giderler. Üçüncüsü; insanlar duygularını açıkça ortaya koyduklarında, yüzleşmekten korktukları duygularını inceleme ve bunlara çözüm getirme fırsatı da bulmuş olurlar.

3. Saygı Gösterme

Saygı, hiçbir şarta bağlı olmadan, karşıdaki bireyi sadece insana özgü nitelikleriyle kabul etmektir. Her birey kendisi olarak değerlidir. Saygı da, bireye değer vermeyi, ona sahip olmadan ve onu kendi malı olarak görmeden sevebilmedir. Saygının önemli bir yanı da, insana güvenmedir. İnsana güvenme, kişilerarası ilişkilerde karşısındakinin doğru olanı yapacağına inanma ve bunu yapma şansını karşıdakine tanımadır. Saygıda önemli olan diğer bir nokta da, başkalarının benlik sınırlarına girmemek ya da kişisel alanını ihlal etmemektir.

Kişisel alan, bireyin kendisine ait kabul ettiği alandır. Bu alan hem somut, hem de soyut olarak vardır. Bu alan karşıdaki kişinin bireye olan yakınlığına göre değişir. Amerikalılar, İngilizler, İsveçliler genelde uzak durmayı tercih ederler. Örn. Amerikalı yaklaşık 95-125 cm uzak durmayı tercih eder. Oysa, Doğu Avrupalılar, Orta Doğulular, Pakistanlılar, Latin Amerikalılar genelde yakın durmayı tercih ederler. Bu nedenle bir Pakistanlı uzak duran



Amerikalıyı soğuk davranan ve arkadaşça olmayan birisi olarak düşünürken, Amerikalı da Pakistanlıyı fazla yakın ve itici olarak değerlendirebilir.

Cinsiyet açısından bakıldığında, kadınlar her zaman erkeklerden daha yakın olmak eğilimindedirler. Kadınlar tanıdıkları birinin yanına oturmayı tercih ederken, erkekler ise karşısına oturmak eğilimindedirler.

Birisine yakın durmak iki şekilde algılanabilir: arkadaşça ya da saldırgan bir eylem olarak. Yeni tanıştığımız birisine sevginizi göstermenin (arkadaşça) yolu ona yakın durmak olabilir. Ancak, rn. ışıkta beklerken birinin size çok yakın durması saldırgan bir eylem olarak algılanabilir.

4. Açık, Saydam ve Dürüst Olma

Kişilerarası ilişkide ne kadar açık ve saydam olursak, amaç ve isteklerimizi ve insanlardan beklentilerimizi ne kadar içtenlikle ortaya koyarsak, kabul görme ve dikkate alınma, dinlenme şansımız da o kadar artacaktır. Açıklık bireyin rol yapmaksızın, maskeler kullanmaksızın doğal, saydam ve spontan olmasıdır. Yani kendisi olmasıdır. İnsana saygı sınırları içinde düşündüklerini ve duygularını açıkça ifade etmesidir. Birey duygularını ifade ederken bunu karşısındakini suçlamadan yapmalıdır. rn, derste yanındakiyle konuşan bir öğrenciye ‘‘Dersi dinlemek yerine, konuşmakla saygısızlık yapıyorsun.’’ dersek, ğrenci bunu kişiliğine saldırı olarak algılayabilir ve kendini savunmaya geçebilir. Ancak, eğer ‘‘Ders anlatılırken konuşman, diğer öğrencilerin dersi dinlemesini engelliyor. Bu durum benim de dikkatimi dağıtıyor.’’ dediğimizde, ğrenci davranışının ğretmen ve diğer öğrenciler üzerinde etkisinin ne olduğunu daha açık görür.

5. Etkin Konuşma



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

Bireyin düşündüğünü karşıdakine uygun ve açık bir şekilde aktarabilmesi etkili iletişiminin önemli unsurlarından biridir. Çünkü bir konuda “ne söylendiğinden ziyade, nasıl söylendiği” daha önemlidir. Diğer insanlarla etkili iletişim kurmada dikkat edilmesi gereken ilkelerden bazıları şunlardır:

1. Bir Kişi Hakkında Konuşmaktan ok Doğrudan Onlarla Konuşun: İnsanlarla direk konuşulması onları memnun eder. Çünkü bu ona verilen değerin ve saygının göstergesidir.

2. Devamlı Nazik ve Kibar Konuşun: “Teşekkür ederim”, “Lütfen”, “Af edersiniz” gibi nazik ifadelerin kullanılmasından daha fazla hiçbir şey pozitif bir etkileşim oluşturmaz.

3. Gz Kontağı Kurun ve Sözel Olmayan Mesajlara Dikkat Edin: Çünkü “Gözler ruhun pencereleridir.” Bizlere gerçek duygu ve düşünceleri yansıtır. Ancak göz kontağının miktarı ve yoğunluğu karşıdaki kişiyle olan yakınlığa, ortama ve kültüre göre değişir.

Birisi diğerinin gözlerine uzun süre bakmayı sürdürürse, bu romantik bir ilginin ifadesi olabilir. Bir konuşma sırasında birisi göz temasından kaınıyorsa, bu durum karşıdakinin konuya ilgisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Göz teması yokluğu, bazen kişinin utangaç ya da korkuyor olduğu anlamını taşıyabilir. Acı haber veren kişi genelde göz teması kurmaktan kaçınır. Çok zel bir konu tartışılırken göz temasından kaçınma, diğerinin özel yaşamına saygının göstergesi olabilir. Göz teması tehdit için de kullanılabilir. Yapılan bir çalışmada, araştırmacılar ışıklı bir kavşakta yoldan geçenlerin gözlerinin içine bakmışlar. Gözlerinin içine bakılan yayaların karşıya daha hızlı geçtikleri görülmüştür.

4. Kişi Hakkında Değil Durum Hakkında Konuşun: Başka bir deyimle, kişiyi değil davranışı kötü olarak etiketleyin. rn. “Birileri konuşurken onların sözünü kesmekle saygısızlık yapıyorsun.” demek yerine, “İnsanların sözünü kesmek saygısızlıktır.” demek daha uygun bir ifade olur.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

5. Soru Sormaktan Çok, Düz Cümle Kurun: “Niye yaptın, nasıl yaptın” şeklindeki sorular insanların gözünü korkutur ve savunmaya iter. Örn, geç gelen çocuğa “Nerde kaldın, neredeydin?” demek yerine “Geç gelmen beni kaygılandırdı.” demek daha olumlu bir duygusal etki bırakır.

6. Duygulara Değil, Davranışlara Sınır Getirin: Duyguların yaşanması engellenemez. Önemli olan duygunun yaşanması değil, nasıl yaşandığıdır. Örn. “Öfkelenmen normal, ama öfkeni masayı tekmeleyerek ortaya koymak doğru değil.” demek daha uygun olur.

Sonuç olarak, büyük küçük her insan tanınmayı, anlaşılmayı, güvenilmeyi, güvenmeyi ve olduğu gibi kabul edilmeyi, yani “adam yerine konmayı” ister. Etkili iletişimin özü budur.

EKİP/TAKIM ÇALIŞMASI

1. Ekip/Takım Nedir?

Ekip/takım bir grup insan değildir. Ekip/takım bir hedefe ulaşmak için birbirine çok sıkı bağlı kişilerden oluşur. Takım içindeki her üye farklı görevlerin yerine getirilmesine ve farklı işlerin tamamlanmasına katkıda bulunur. Ekip üyeleri dürüst, açık ve samimidir.

Ekip/takım, ortak menfaatler ve değerler doğrultusunda belli hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine güvenen ve başarıya kapasitesine sahip bireyler topluluğudur.

2. Takım Çalışması Nedir?

Takım Çalışması, belli sayıda bireyin bir amacı gerçekleştirmek için aralarında işbölümü yaparak güven ortamı içinde bir araya gelerek güçlerini birleştirmesi ve *sinerji* oluşturmasıdır. *Sinerji* (elbirliği), bir bütünün parçaların ayrı ayrı toplamından daha büyük olması demektir. Örn. İki tahta parçasını bir araya koyduğumuz zaman ayrı ayrı taşıyabilecekleri ağırlıktan daha fazlasını kaldırırılar.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

Ekip çalışmasına bir rnek:

Doğabilimciler, kazların hedeflerine en kısa sürede ve en az kayıp vererek göç eden kuşlar olduğunu saptamıştır. Kazların gleri sırasında gerçekleştirdikleri ekip çalışması insanlar için mkemmел örneklerdir. Her ekip yesi kanat ırpıtığında kendisini takip eden diğer üyeler için bir kaldırma kuvveti oluşturur. “V” şeklinde uçmak tüm sürünün uçuş menzilini %71 arttırır. Bir ye sürüden ayrıldığı zaman, yalnız umanın ağırlığını ve zorluğunu fark eder. Hemen önündeki kuşun kuvvetinden faydalanabilmek için diğer kazların temposunu yakalar. Lider yorulduğu zaman grupta geri düşer ve başka bir ye liderliği üstlenir. Birlikte uçan kuşlar birbirlerine seslenerek nde uanları kendi hızlarında uçmaya yönlendirirler. Bir ye hastalandığı zaman diğer iki ye onunla birlikte sürüden ayrılır. Ona yardım etmek ve onu korumak için onunla birlikte aşağıya inerler.

3. Eğitimde Ekip alışması Neden Gereklidir?

Eğitimde ekip çalışması kaliteli eğitim ve ğretim hizmeti sunmak, eğitimde değişimi başlatmak, eğitimdeki değişmelere karşı direnci kırmak, okulu yenileştirme ve geliştirmek, katılımcı ve paylaşımcı bir okul ortamı yaratmak, sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulmak, okuldaki çalışma ilişkilerini geliştirmek ve çalışanlar için işi daha anlamlı hale getirmek için gereklidir.

4. Ekibin Kurulması Aşamaları

1. Aşama-Oluşum Aşaması (Biz Kimiz?): Bu aşamada henüz bir ekip olmayıp bireyler topluluğudur. Ekibi oluşturanların ortak değerler çerçevesinde birleşerek ortak amaçlara yönelmesi ile bir ekip ruhu kazanarak takım özelliğine bürünmesi beklenir.

2. Aşama-Fırtına Aşaması (Ben): En zor aşamadır. Bu aşamada bireyler görevlerinin boyutlarının farkına varmaktadırlar. İş ile ilgili olası güçlükler fark edilmekte ve ekibi oluşturan bireyleri yıldırayabilmektedir.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

3. Aşama-Norm Oluşturma Aşaması (Biz Duygusu): Bu aşamada ekip üyeleri açık iş rolleri, etkili iletişim yolları, etkinlikleri yönlendirecekleri kuralları geliştirirler. Ekip içinde uyum ve güven oluşmuştur.

4. Aşama-İşleyiş (Olgunluk): Son aşamada üyeler iletişim, sorun çözüme, kurumsal amaçlara ulaşılma konusunda beceri kazanmışlardır.

4.1. Ekip Çalışması Kimlerle Yapılır?

Ekip çalışması “Çözüme ve sonuca yönelik”, “Nasıl faydalı olacağını bulmaya çalışan”, “Bir fikrin olumlu tarafını bulup geliştirmeye çalışan”, “Başkalarına kendilerini ifade etmek için zaman tanıyan”, “Başkalarının görüşlerini hesaba katan”, “En iyi çözüme ulaşmaya çalışan”, “Söze, “Anlıyorum,” diye başlayan” ve “Anlamak için dinleyen” kişilerle yapılır.

4.2. Ekip Çalışması Kimlerle Yapılmaz?

Ekip çalışması “Güçlüklere ve problemlere yönelen”, “İşe yaramayacağını göstermeye çalışan”, “Fikirlerde boşluk arayan”, “Söz kesen, beden dilini kötü kullanan”, “Kişileri ve fikirleri önemsemeyen”, “Benim dediğim doğru diyen”, “Söze ‘Ama’ diye başlayan” ve “Tartışmak ve yargılamak için dinleyen” kişilerle yapılmaz.

5. Ekip Çalışması İçin Gerekli Beceriler

Problem Çözme: Ekip çalışmasında, problemi hem ilgili tüm tarafları memnun edecek, hem de etkin sonuçlar oluşturacak şekilde çözmek ve bu yönde kararlar oluşturmak önemlidir.

Karar Verme: Karar vermeye ilişkin ortak bir yöntemin benimsenmesi ekibin etkinliğini ve verimliliğini arttırır. Bir karar modeli oluşturmak, ekip kararını yetkin hale getirmek için bir yöntem seçmek demektir.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

Çatışmaları Fırsata Çevirme: Ekip sorunlarından en sık karşılaşılanı çatışmadır. Çatışma, yenilikçi çözüm ve tartışmaları getirdiği sürece zararlı değildir. Ancak, bazen ekibin problem çözme ve karar verme davranışına zarar verebilir. Bu durumda, çatışma uygun bir şekilde yönetilmeli ve çözülmelidir.

Uzlaşma: Uzlaşma, taraflar arasında ortak zemin oluşturacak, ilgili taraflar arasında en az rahatsızlık uyandıracak çözümü bulmaktır. Ekip çalışmasında sinerjinin ortaya çıkması için uzlaşma ön şarttır.

Toplantı Yönetimi: Toplantıların verimli olması için toplantı disiplini temel şarttır. Süresi belirli, kimsenin gecikmediği gündemli toplantılar bu konuda ön adımdır. İyi planlanmamış bir toplantı sonucunda katılımcılar net olmayan hedefler ve stratejiler, rasgele ortaya çıkan görevler listesiyle ayrılırlar.

6. Ekiplerin Başarısız Olma Nedenleri: Kurumsal Nedenler

Ekip İçinde Uyuma Fazla Önem Verilmesi: Anlaşmazlıklar bazı durumlarda ekiplerin daha iyi çalışmasına fırsat verir. Ekip içinde yaşanan anlaşmazlıkların tamamen giderilmeye çalışılması ekiplerin etkin çözüme ulaşmasını engelleyebilir. Uyumlu davranmak adına bireylerin verdikleri taviz, daha sonra ekipte güven kaybına yol açabilir.

Çok Fazla Anlaşmazlık ve Çatışma: Ekip içinde zıtlasmaya varan anlaşmazlıklar ekibin başarıya ulaşmasını engelleyebilir.

Bireyselliğe Fazla Önem Verilmesi: Ekip başarısından çok, bireysel başarının öne çıkarıldığı ve ödüllendirildiği ekipler başarıya ulaşamaz.

Yetkisizlik: Kurumun kararlarını etkileme gücüne sahip ekipler daha istekli çalışırlar ve daha etkili olurlar.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

Verimsiz Toplantılar: Gündemi önceden belirlenmemiş, katılımcıların ön hazırlık yapmadan geldiği ve geç gelmenin normal sayıldığı toplantılar zaman kaybıdır.

Ekipleri Tüm Sorunların Çözümü Olarak Görmek: Ekip çalışması her durum için uygun olmayabilir. Bazı işlerde tek başına bir kişinin becerilerine ihtiyaç duyulabilir. Ayrıca kaytarma gerçeği göz önüne alındığında; bazı ekip üyeleri fazla çalışırken, bazıları kendi işlerini başkalarının sırtına yıkabilirler.

Bu nedenler göz önüne alındığında, ekip çalışmasının tamamen sorunsuz bir yöntem olmadığı ortaya çıkmaktadır.

7. Ekiplerin Başarısız Olma Nedenleri: Bireysel Nedenler

Güven Eksikliği: Güven, ekip çalışmasının temelini oluşturur. Güvensizlik olduğunda, ekip çalışması olmaz.

Amaç ve Beklenti Çatışması: Her bireyin farklı özelliklerinden dolayı, her ekip üyesinin farklı beklentilerinin ve amaçlarının olması doğaldır. Önemli olan, farklı amaçları ve algıları kaynaştırmak ve bunların ekibin amaçlarıyla uyuşmasını sağlamaktır.

Ekibin Amacının Belirsiz Ve Karmaşık Olması: Ekibin amaçları açık, net ve anlaşılır olmalıdır. Bunlar yeterince açık değilse, ekip etkin olarak birlikte çalışamaz.

Rollerin Belirsizliği: Ekip içinde herkes kendi üzerine düşen sorumluluğu bilmelidir.

Ekip Çalışma Kural ve Yönergelerinde Eksiklik: Kurallar açık ve net belirtilmelidir. Ayrıca, kuralların ekip tarafından mı, yoksa dışardan mı oluşturulacağı önemlidir.

Kişilik Çatışmaları: Ekip üyelerinin birbirlerini ve farklılıkları nasıl algıladığı, çelişkileri nasıl çözdüğu ekibin etkililiğini ve verimliliğini belirler. Kazan-kazan yaklaşımının olmaması ekip çalışmasını zora sokar.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

Ekip Liderliğinde Sorunlar: Tayinle gelen liderler daha çok eleştirilme eğilimdedirler. Ayrıca, liderin kişilik özellikleri, teknik ve mesleki yeterlikleri de algıyı etkiler.

Geribildirim Eksikliği: Ekip çalışmalarının etkinliğinden emin olamıyorsa ve zaman zaman geribildirim alamıyorsa yaptıklarından kuşku duyabilir.

Takdir Eksikliği: Ekip yelerinin çabalarının onaylanmaması ve dllendirilmemesi ekip çalışmasını zedeler.

Ekip İçinde Karar Alma Yönteminin Belirsizliği: Kararları lider alabilir. Yahut ekip üyelerine danışılarak, oy birliği ya da çoğunluk kararıyla alınabilir. Bu belirlenmelidir.

8. Başarılı Ekiplerin zellikleri

Ulaşılmak istenen hedefler açık ve net bir şekilde belirlenmiştir. Bireyle ekibin amaçları örtüşür. Sorunlar hakkında açıkça konuşulur. Sorunlar etkin bir şekilde çözülür. Ekip yeleri birbirine güvenir ve destek olur. Ekip yeleri sorumluluğu paylaşır. Ekip yeleri işbirliği içinde çalışır. Ekip yeleri aralarındaki farklılıklardan olumlu etki oluşturulacak biçimde faydalanılır. Ekip performansı, suçlamadan veya savunmaya geçmeden değerlendirilir. Bilgi akışı serbesttir. Yeni gelen üyeler sıcak bir şekilde karşılanır. Ekip yeleri zor zamanlarda birbirine destek olur.

Son olarak iyi bir ekip yesi; öğrenmeye açıktır. Problemi teşhis ve analiz edebilir. İşin inceliklerine önem verir. İkna ve etkileme yetisine sahiptir. İnişiyatif kullanma gücü vardır. Etkili sözel iletişim kurabilir. Planlama ve organizasyon yapabilir. Ekip alışması ve işbirliğine yatkındır. Kendi alanında gerekli teknik bilgi ve beceriye sahiptir. Stresle başa çıkabilir, duygularını kontrol altına alabilir. Birlikte çalıştığı kişilerle empati kurabilir. Yüksek i motivasyona sahiptir. Kendini geliştirmeye açıktır. Bilgiyi paylaşmaya ve yol göstermeye eğilimlidir.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

PROBLEM ÇÖZME

Hayatın doğal unsurlarından biri de problemlerdir. Kâinata hayatın başlamasıyla birlikte, problemler de yaşanmaya başlamıştır. Halen de yaşanmaya da devam etmektedir. Hayatın bu kanunu problemlerin bundan sonra da yaşanacağını göstermektedir. Hatta yarının bugünden daha karmaşık olacağı tahmin edilmektedir.

Öyle görünüyor ki, problemler hayatımızın değişmez unsurlarından ve bizim bunlardan kaçmamız mümkün değil. O zaman yapılması gereken bu problemlerle *baş etmesini* öğrenmektir. Bir başka anlatımla, problem çözme becerilerini kazanmak ve bu problemleri çözmektir.

İnsanın problemsiz bir hayat yaşaması düşünülemez. Hatta, insan yaşamı bu problemlerle canlanır. Problemlerin olmadığı bir dünyada insanlar bir şeyler için çaba harcamaz, canlılık olmaz. Diğer taraftan, problemi reddetmek onu ölümsüzleştirir. Peki problem çözme nedir?

Problem çözme, problemin tanımlanması, probleme ve çözümüne ilişkin bilgilerin toplanması, en uygun çözüm yolunun uygulamaya konulması ve sonucun değerlendirilmesidir.

1. Problem Çözmeye Yardımcı Olacak Bazı İpuçları

Problem çözme sürecinde öncelikle yapılması gereken, duruma ilişkin kafamızdaki **yargıları** ortaya çıkarmaktır. Birçok durumda etkili olan ve çoğu problemi çözmemizi zorlaştıran kafamızda farkında olmadığımız, gizli kalmış bazı yargılar vardır. Bilindiği gibi yargılar bizim kafamızdaki inandığımız doğrularımızdır ve biz onları sorgulamayız bile. Kafamızdaki doğrularımızı sorgulamamak, bizim bazı durumlarda kilitlenip kalmamızın ya da problemi çözemememizin nedenidir. Çünkü bazı şeyler bize göre zaten doğrudur ve biz bunları hiç düşünmeyiz bile. Fakat bazen problemin asıl kaynağı bizim kafamızdaki **doğru**



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

bildiğimiz yanlıştır. Bireyin kendisindeki ve başkalarındaki doğru bilinen yanlışları ortaya koymasının en etkili yollarından biri, **eleştirel düşünme** becerisine sahip olmaktır.

Eleştirel düşünme, okunan, bulunan ya da söylenen bilgiler hakkında mutlak bir sonuca varmak yerine, alternatif açıklamalar olabileceğini de düşünmektir. Problem çözmeye yardım edecek diğer bir nokta, probleme yönelik çözüm yollarının neler olabileceğini araştırmaya geçmeden önce, problemi güzelce bir inceleyin ve özelliklerini ortaya çıkarın. Çoğu zaman problemi anlamak onu zmek demektir. Problemi küçük parçalara bln. Bu, problemin çözümünü kolaylaştırır. Her bir parçayı ayrı zn.

2. Problem zmeye Yardım Edecek Diğer İpuçları

Problemi küçük parçalara bln. Bu, problemin çözümünü kolaylaştırır. Her bir parçayı ayrı zn. Problemleri zmenin birçok yolu ve yöntemi vardır. Problem bir ceza değildir; o dünyanın ilerlemesini, gelişmesini, mutluluğunu sağlamak için bir fırsattır. Sizin için de, ne kadar güçlü olduğunuzu gösterme fırsattır.

Problemi tam olarak anlayıncaya kadar, bir çözüm bulmamaya dikkat edin. Ayrıca, bütün seçenekleri görmeden bir çözüm önermeye çalışmayın. İnsanlar kendi fikirlerini ve çözüm önerilerini diğer insanların ne sürdüğü fikirlerden ve görüşlerden daha fazla benimserler ve bunun için daha çok çalışırlar. Gerçekten var olan problem üzerinde odaklaşın, problemin belirtileri üzerinde değil ya da birilerinin problem olarak gördüğü durum üzerinde değil. rn. Sabahleyin işe gitmek için evden çıktınız. Arabanıza bindiniz, fakat araba çalışmadı. Bu durumda problem nedir?

3. Problem zme Aşamaları

- Problemi tanımlayın, net olarak ortaya koyun
- Olası zm yollarını belirleyin ve bunlar için bilgi toplayın
- Her zm yolunu tartışın ve değerlendirin
- En uygun bulduğunuz çözüm yolunu seçin



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

- Uygulamak için bir eylem planı geliştirin
- Planınızı uygulamaya koyun
- Sonucu değerlendirin

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. Çatışma Nedir?

Öncelikle iki türlü çatışmadan söz edilebilir. Birincisi, bireyin birbirine zıt dürtü ve istekler sonucu yaŐadığı i atıŐma. Diğeri de, başka kiŐilerle yaŐadığı dıŐ çatıŐmalardır. Burada ele alınan ikinci tür çatışmadır. Çatışma, iki ya da daha fazla bireyin ihtiyaları, dürtüleri, istekleri ve amaçları birbirleriyle uyuoŐmadığında ortaya çıkan durumdur. Aslında atıŐma günlük yaŐamın doğal bir parçasıdır. Her an çeşitli nedenlerden dolayı çatışma yaŐanabilir. En basitinden akŐam ne yenileceğine karar verilirken bile aile yeleri arasında çatışma yaŐanabilir.

İŞ hayatında her zaman çatışma olacaktır. alıŐan-alıŐan, çalışan-yönetici ya da yönetici-yönetici etkileŐiminde farklı bakış açılarından, dünya görüŐlerinden dolayı muhtemel çatışmalar olacaktır. atıŐmalardan kaçınılması mümkün değildir. Zaten kaçınmak, onu görmezden gelmek sorunun çözümü değildir. zm için öncelikle çatışmaya ilişkin bazı gerçekleri göz önüne almak gerekir. Bunlar:

1. Çatışma hayatın doğal bir parçasıdır.
2. atıŐmanın kendisi olumlu ya da olumsuz değildir.
3. ÇatıŐmalara verilen tepkiler olumlu ya da olumsuzdur.

2. atıŐmanın zm

Bir çatışmadan kaçınmak mümkün değilse, o zaman yapılacak iş onu nasıl çözüleceği ve onunla nasıl başa ıkılacağıdır. Genel olarak bir çatışma zm Őu üç aŐamadan oluşur:



1. Çatışmanın tanımlanması
2. Muhtemel çözümlerin belirlenmesi
3. Çözümlerin uygulamaya konulması

Çatışmanın tanımlanması, çatışmanın içinde kimler olduğunun belirlenmesi ile başlar. Çatışmaya dâhil olanlar ve olmayanlar kimlerdir? Çatışmaya dâhil olanların ilişkileri nasıldır? Örneğin çalışan-yönetici arasındaki bir çatışma, çalışan-çalışan arasındaki bir çatışmadan oldukça farklıdır. Ayrıca, çatışmada etkili olabilen ya da etkilenen, *çatışmanın etrafında* kimlerin olduğunun da belirlenmesi gerekir. Çatışmanın tanımlanması ile ilgili yapılması gereken bir diğer iş, çatışmanın kaynağının belirlenmesi.

Bireyler arasında yaşanan çatışmaların büyük bir bölümünde ait olma, güç, özgürlük ve eğlenme gibi ihtiyaçların karşılanması çabaları yer alır. Çatışmanın bu ihtiyaçlardan hangisinden kaynaklandığının belirlenmesi gerekir. İnsanı harekete geçiren, güdüleyen onun temel gereksinmeleridir.

Örneğin, iki yakın arkadaştan birisi bir toplantıya çağrılırsa ve diğeri de çağrılmazsa, davet edilmeyen üzülebilir, çünkü onun “ait olma” duygusu tatmin edilmemiştir. Bunun sonucunda da diğeri arkadaşıyla çatışma yaşayabilir. Başka bir örnekte, ana-baba evde çocuğun bazı işlere yardım etmesini istiyor, fakat çocuk bunu zamanı kullanma ve istediğini yapma özgürlüğüne müdahale görüyor. Çözümü en zor çatışmalar farklı değerlere sahip olmaktan kaynaklanır. İnsanların sahip oldukları değerler bireylerin tutumlarını ve davranışlarını etkiler. Bu değerler bireyin değerlendirmelerinde ölçüt olarak kullanılır. Değer çatışmalarını insanlar kendi kişiliklerine yönelik bir saldırı olarak görürler ve genellikle savunmaya geçerler. Bunun sonucunda da inatla kendi benimsedikleri değerleri savunurlar.

Değerlerden kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde, tarafların kendi sahip oldukları değerleri değiştirmeleri ya da karşıdaki kişinin değerlerini kabul etmeleri söz konusu değildir. Bu durumda çözüm için ilk yapılması gereken, her iki tarafın da olaya farklı açılardan, karşıdakinin bakış açısından bakabilmeyi öğrenmesidir. Sonra da, birbirlerinin



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

farklılıklarını kabul etmeleridir. Son olarak da, değer çatışmalarını çözebilmek için taraflar çatışan değerlerin altında yatan çıkarları bulmaya çalışmalıdır.

3. Çatışmaya Gösterilen Tepkiler

Çatışma çözme yolları yaşanarak öğrenilir. İnsanlar küçük yaşlardan itibaren çatışmalarla nasıl başa çıkılacağını başkalarını gözleyerek öğrenir. Anneler, babalar, öğretmenler, arkadaşlar ve kitaplardaki, filmlerdeki kahramanlar çocuklar için birer model olurlar.

3.1. Çatışmalarını Sağlıklı Yollar İzleyerek Çözen Kişilerin Özellikleri

- Karşılarındaki kişileri dikkatle dinlerler
- Karşılarındaki kişilerin ihtiyaçlarını gözetirler
- Hemen geri çekilmezler, yüzeysel uzlaşmalara yanaşmazlar.
- Duruma göre tek bir çözümle kalmazlar, bir dizi çözüm üretirler.
- Sorunla ilgili herkesin sorunun çözümü üzerinde odaklaşmasını sağlarlar.

3.2. Çatışmalarını Sağlıksız Yollarla Çözen Kişilerin Özellikleri

- İstediklerini elde edemedikleri zaman, öfke nöbetine girerler.
- İstediklerini elde edebilmek için hiç çekinmeden şiddete başvurabilir ve çevrelerindeki tehdit edebilirler.
- Sorunu tartışmayı reddederler ve böylece çözüme ulaşma yolunu kapatırlar.
- Yalnızca kendilerinden daha güçlü olduğunu düşündükleri kişiler karşısında pes ederler.

Çatışma çözümünde sergilenen sağlıklı ve sağlıksız davranışları genel olarak gözden geçirdikten sonra, çatışmaya gösterilen tepkiler üç başlık altında incelenebilir: Kaçma, kavga ve çatışma çözme(iletişim).



Kaçma: Bazı insanlar hiç çatışma yaşamamış gibi sorunlarını görmezden gelerek ya da çatışmanın varlığını inkar ederek çatışmalardan kaçmaya çalışır. Taraflardan birisi uyma davranışı gösterir. Kendi ihtiyaçlarını görmezlikten gelerek çatışmadan kaçır. Bazen de, çatışmaya son vermek için kendine ters gelen çözümleri de kabul ederek uzaklaşır. Çatışma çözümünde bu tür davranışı benimseyen kişilerde hayal kırıklığı, güvensizlik, endişe ve gelecek korkusu gibi duygular sık yaşanır. Çatışmadan kaçma bir kazan/kaybet yaklaşımıdır. Çatışmalardan kaçan insanlar duygu ve düşüncelerini ortaya koyma cesaretlerini kaybederler ve adeta sindirilirler. Bu insanlar temel psikolojik ihtiyaçlarını da görmezden gelirler. Kendi yaşamları üzerinde denetim kurmakta güçlük çekerler. Hep mağdur edildiklerini düşünürler ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde çoğu zaman kaybeden olurlar ve acı çekerler. Çatışma yaşayan her iki taraf da çatışmalarını inkar yolunu seçerlerse kaybet/kaybet yaklaşımı ortaya çıkar.

Kavga: Kavga, tehdit, öfke ve saldırganlık davranışlarının ortaya konulmasıdır. Çoğu zaman tarafların birbirleri üzerinde güç kullanması söz konusudur. Bu bir kazan/kaybet yaklaşımıdır. Taraflardan birinin kazanabilmesi için diğeri kaybetmelidir. Kavga davranışı genellikle taraflar sorun üzerinde konuşmak istemediği zaman ya da birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarına önem vermedikleri zaman ortaya çıkar. Çoğu zaman taraflar sorunu birbirlerinin bakış açısından göremezler. Bu kişiler birbirleriyle iletişim kurmaktan kaçınırlar. Konuşmak, birbirini anlamaya çalışmak yerine, dayatmacı bir tutum içinde saldırgan davranışlarda bulunurlar.

Çatışma/Sorun Çözme (İletişim): Bu kazan/kazan yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı benimseyen kişiler işbirliğine yatkındırlar. Çatışma yaşayan taraflar birbirlerini suçlamadan ve birbirlerine zarar vermeden sorunları üzerinde odaklaşırlar. İletişim kurmaya çalışırlar. Empati kurma ve etkili dinleme becerilerine sahip kişilerdir. Dolayısıyla da, sorunu çeşitli bakış açılarından görebilirler. Taraflar, sorun çözme yaklaşımını benimsediği için, her iki tarafın çıkarlarını gözeterek bir çözüm üzerinde uzlaşabilirler. Böylece her iki taraf da kazanmaktadır.



Çatışma çözme süreci, insanların birbirlerini olduğu gibi kabul etmesiyle ve sağlıklı bir iletişim kurarak sorunlarını konuşabilmesiyle başlar. Öncelikle taraflar bir sorunları olduğunu belirlerler ve çözmek için çeşitli yollar ararlar. Daha sonra da, her iki taraf için uygun olan çözümü seçerler. Çatışma çözme süreci sekiz basamaktan oluşur:

- **Olumlu ve etkili bir ortam oluşturma:** Çatışma çözüm sürecine olumlu bir tutumla başlanması ve ortamın uygun hale getirilmesi etkili bir çalışmanın sürdürülmesini sağlar. rn, ortam tarafların kendini rahat hissedebilecekleri şekilde olmalıdır.
- **Algıları netleştirme:** Bu aşamada tarafların sorunlarını kendi algıladıkları gibi açıklamaları sağlanır. Her iki taraf da kendi açılarından sorunu tanımladıklarında farklı sorunlar üzerinde tartışmakta olduklarını görürler.
- **Kişisel ve paylaşılan ihtiyaçlara odaklaşma:** Çatışma yaşayan her iki tarafın kendilerine özgü gereksinimleri, korkuları, istekleri ve amaçları ortaya çıkarılmalıdır. Ayrıca sorunun çözülmesi için birey kendi ihtiyaları kadar karşı tarafın ihtiyaçlarıyla da ilgilenmelidir. Bu yolla bazı ihtiyaçların ortak olduğu görülür.
- **Olumlu enerji paylaşılmalıdır:** İnsanlar genel görünüşleri, konuşma biçimleri ve davranışları ile çevreleri için enerji kaynağıdırlar. Her iki taraf da sahip oldukları olumlu enerjiyi harekete geçirirlerse birbirlerini desteklerler.
- **nce geleceğe yönelik çalışılmalı sonra geçmişte neler olduğu incelenmelidir:** Geçmişteki olumsuzlukları sürdürmek, sorunlara takılıp kalmak çatışmanın çözümünü güçleştirir. Bunun yerine, řu an üzerinde odaklaşarak gelecekle ilgili çözümler konusunda çalışılabilir. Bu yolla hem geçmişteki yanlışların farkına varılabilir, hem de yeni muhtemel çözüm yolları bulunabilir.



- **Seçenekler geliştirilmelidir:** özme ulaşmak için neler yapılabileceği üzerinde dşnlmelidir. Her iki taraftan da olabildiğince çok çözüm seçeneği üretmesi istenmelidir.
- **Uygulanabilir seçenekler belirlenmelidir:** Bu seçeneklerin her iki tarafın da yapabileceği, uyabileceği ve başarıya ulaşma ihtimali yüksek olan seçenekler olmasına dikkat edilmelidir.
- **Her iki tarafa da doyum sağlayacak adil anlaşmalar yapılmalıdır:** Karşılıklı özm seçenekleri tartışıldıktan sonra, iki tarafı da memnun edecek anlaşmalar yapılarak çatışmalar bitirilebilir.

4. Çatışma Yönetimi İçin Gerekli İletifim Becerileri

Çatışma yönetiminde ve çatışmaları başarılı bir Şekilde çözmek için temel iletişim becerilerine sahip olunması gerekir. atışmaların çoğu genellikle insanlar arasındaki iletişim sorunlarından kaynaklanmaktadır. Bu sorunlardan kurtulmada gerekli olan iletişim becerileri Őunlardır:

Etkili Dinleme: Dinleme karşı tarafa verilen önemi ve ona olan samimi ilgiyi gösterir. Dinleme, kişilerarası iletişimde karşıdaki bireyin kendini önemli, kabul edilen, sayđı duyulan birisi olarak algılamasına yardım eder. Araştırma sonuçları okullardaki disiplin problemlerinin yaklaşık %95'inin temelinde öğrencilerin kendilerini dinleyecek birilerini arama çabalarının yattđđını göstermektedir. Dinlemenin amacı anlamaktır. Anlaşıldığını hisseden kişi de işbirliğine açıktır.

Açıklık ve Dürüstlük: Bireylerin ilişkilerinde kendi gerçek duygularını yaşaması, rol yapmadan, maske takmadan doğal ve saydam olmasıdır. Açıklık, bireyin karşıdakini suçlamadan, sayđı ilkelerini ihlal etmeden duygu ve düşüncelerini ifade edebilmesidir. Açıklık, bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerinde kendine ait olumlu ve olumsuz duygularını paylaşabilmesidir.



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir.

Empati Kurma: Empati, bir insanın objektifliğini kaybetmeden kendini diğer insanın yerine koyarak onun düşüncelerini ve duygularını anlayabilmesidir. Çatışmada her iki tarafın birbirini daha iyi anlaması için kendini karşısındakinin yerine koyabilmesi ve olaylara onun gözüyle bakabilmesi şarttır. Bu aynı zamanda, karşı tarafa saygı duyduğunu göstermenin de bir yoludur.

Bir atışma özme Yöntemi-Arabiluculuk: Arabuluculuk okullarda çatışma çözmede kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntemde bir grup öğrenciye çatışma çözme eğitimi verilir ve bu öğrenciler arkadaşlarının problemlerinin çözümünde onlara yardımcı olmaya çalışırlar. Eğitim almış bir arabulucu, iletişim sürecini etkili bir şekilde devreye sokarak, problemin anlaşılmasını ve tarafların bir çözüme ulaşmalarını sağlar. Arabuluculuk gönüllülük esasına dayalıdır. Arabulucu yargılayan, kusur bulan ya da cezalandıran biri değildir. Arabulucu atışma yaşayan kişilerin adil olan bir anlaşma noktasına gelmelerine yardımcı olmaya çalışan kişidir. Akran arabuluculuğunda çatışmalar yeniden tanımlanır ve kazan/kaybet yaklaşımı yerine kazan/kazan yaklaşımı benimsenir. Taraflar bu sürece katılarak işbirliği içinde birlikte sorunlarını çözmeye çalışırlar. Amaç, ortak bir zemin arayışı içersinde, çatışan iki taraf olmak yerine katılımcı olmayı başarmaktır.

Bu yöntemde yapılan her iki tarafın da fayda sağlayabileceği yeni ihtimaller üzerinde durmak ve yeni çözüm yolları ortaya koymaktır. Ayrıca, akran arabuluculuğu öğrencilerin yönetime katılımına izin vermektir.