TAKIMINIZIN YETENEKLERİNİ GELİŞTİRMEDE

İNSANLARI MOTİVE ETME

Trevor Bentley

Türkçesi
Onur Yıldırım

Hayat

İstanbul / 2000

Sunuş

Değerli okuyucu,

Aslında bu ve benzeri eserleri okumamanız için size 40 tane neden sayabilirim. "Zamanım yok", "Kitaplar pahalı", "Okumak için o kadar çok rapor var ki, kitaplara sıra gelmiyor", "Çocuk büyütüyoruz", "Biz bunların daha iyisini okulda görmüştük" ve benzeri bir çok gerekçe.

Ancak sizin de çok iyi bildiğiniz gibi günümüz insanı bir bilgi patlaması ile karşı karşıya. Temel sermaye olarak öne çıkan bilgi; kişilerin, kurumların ve toplumların en önemli gücü haline gelmiştir. Bu gücü olan kişi, kurum ve toplumlar; bilgi insanı, bilgi örgütü ve bilgi toplumu olma yönünde önemli adımlar atmış olurlar.

Peki biz bir çalışan, bir yönetici, bir anne-baba, bir vatandaş olarak bilgi toplumunun neresindeyiz? Değişime açık mıyız? Kendimizi geliştiriyor muyuz? Kendimize yatırım yapıyor muyuz? Daha da önemlisi kendimizi tanıyor muyuz? Acaba bir yönetici olarak insanların sevdiği, saydığı, birşeyler öğrendiği biri miyiz? Grubumuzun, takımımızın, ailemizin, eş düzeydeki iş arkadaşlarımızın başarılarında bizim katkımız nedir? Kendimizi aşma gayreti gösteriyor muyuz?

İşte bu ve benzeri soruların cevaplarını bulmanız gerekliliğin de ötesinde bir zorunluluk halini almıştır. Bu eser, sorularınızı çoğaltmanıza, cevaplarınızı oluşturmanıza, daha da önemlisi uygulamaya geçmenize katkıda bulunacaktır.

Saygılarımla,

Dr. İlhami Fındıkçı

Dizi Danışmanı

İÇİNDEKİLER

Dizinin önsözü 9
Editörler hakkında 13
Yazar hakkında 15

Kısım 1 – İnsanların öğrenmesine yardımcı olmak

1 **İnsanlar nasıl öğrenir?** 19
Bu bölümdeki temel kavramlar 19
İnsanlar farklı şekillerde öğrenir 19
Hepimizin öğrenme tercihleri vardır 21
Öğrenme tercihlerinin getirdikleri 23
Deneme sırası sizde – insanlar nasıl öğrenir? 26

2 **Kesintisiz öğrenme** 27
Bu bölümdeki temel kavramlar 27
Her an öğreniriz 27
Bilinçli ve bilinçsiz öğrenme 29
Öğrenme eğrisi 30
Negatif ve pozitif öğrenme 32
Öğrenme isteğinin korunması 33
Deneme sırası sizde – kesintisiz öğrenme 35

3 **Öğrenme ortamı** 37
Bu bölümdeki temel kavramlar 37
Bir öğrenme ortamı oluşturmak 37
Aynı şeyi farklı yollarla öğrenmek 40

Sorgulayan zihinleri doyurmak 47
Öğrenmeyi 'seçme' 49
Deneme sırası sizde – öğrenme olanakları tanımak.....51
4 **Öğrenme sürecini desteklemek** 53
Bu bölümdeki temel kavramlar 53
Cesaretlendirmenin önemi.....53
Öğrendiklerini kullanmalarında insanlara yardımcı olmak 54
İnsanların başarmasına yardımcı olmak 57
İnsanların yetenek kazanmalarına yardımcı olmak 60
Deneme sırası sizde – öğrenme sürecini desteklemek 62

Kısım 2 – İş Ortamında öğrenme

5 **Tecrübenin önemi**.....65
Bu bölümdeki temel kavramlar 65
Tecrübe ve pratik arasındaki fark 65
Tecrübenin farkına varmak.....68
Tecrübe, ustalaşma değil öğrenmedir 70
Tecrübe, derinleşmek değil genişlemektir.....71
Deneme sırası sizde – tecrübenin önemi 73
6 **Pratik: Hata yapmak için bir şans** 75
Bu bölümdeki temel kavramlar 75
Pratik mükemmelleştirir.....75
Pratik kısıtlayabilir 78
Hatalardan öğrenme.....79
Hata yapma korkusunu ortadan kaldırmak 84
Deneme sırası sizde – Pratik: Hata yapmak için bir şans 86

7 **Fırsatlar ve mücadeleler oluşturmak** 87
Bu bölümdeki temel kavramlar 87
Fırsat doğması için beklemek..... 89
Fırsatlar için hazır olmak 90
Fırsatlar oluşturmak 92
Çalışanlarınızı zorlamak..... 94
Deneme sırası sizde – fırsatlar ve mücadeleler oluşturmak..... 97

8 **Geri bildirim (feedback) vermek** 99
Bu bölümdeki temel kavramlar 99
Pozitif geri bildirim..... 99
Negatif geri bildirimden uzak kalmak 107
İlişkilerdeki problemleri aşmak 112
Açıklık ve dürüstlük.....113
Deneme sırası sizde – geri bildirim vermek ..116

Kısım 3 – 'Kolaylaştırma' ve önderlik

9 **'Kolaylaştırma'nın kapsamı**.....119
Bu bölümdeki temel kavramlar 119
'Kolaylaştırma' 119
'Kolaylaştırma' olanakları 123
İnsanlara yardım ve destek sağlamak.....126
İnsanları kendi başlarına bırakmak 129
Deneme sırası sizde – 'kolaylaştırma'nın kapsamı 134

10 **Başkalarını yetkilendirmek**.....135
Bu bölümdeki temel kavramlar 135
Farklı yetki düzeyleri 135
İnsanların kendi yetki ve güçlerine sahip çıkmalarını sağlamak 138
Kendi gücünüzü kaybetmemek 141
Başkalarının gücünü almamak 142

Deneme sırası sizde – başkalarını yetkilendirmek 145
11 **Önderlik döngüsü** 147
Bu bölümdeki temel kavramlar 147
Önderlik güç ve yetki kazandırmakla ilgilidir 147
Önderliğin aşamaları 148
Sorular sormak 153
Süreci adım adım işletmek 165
Cesaretlendirme ve azim 166
Önderlik – önemli öğeler 167
Deneme sırası sizde – önderlik döngüsü 170
12 **Performans desteği** 171
Bu bölümdeki temel kavramlar 171
Performans desteğinin anlamı 171
Performans desteğinin öğeleri 173
Yapılan iyi şeylerin farkına varmanın önemi 180
İnsanları motive etmek 181
Deneme sırası sizde – performans desteği 184

Bibliyografya 185

DİZİNİN ÖNSÖZÜ

Bu dizideki kitapların odak noktası, bir dizi eğitim ve destek malzemesi sağlamak suretiyle, takımınızın performansını artırmaktır. Bu malzemeleri takımınızın bilgi ve becerisini artırmak için çeşitli şekillerde kullanabilirsiniz.

Yüksek performans, şu üç önemli noktaya dikkat ederek elde edilebilir:

- Elemanlarınızın becerileri (yeterlilikleri)
- Bu becerilerin uygulama tarzı
- Bu becerileri uygularken elemanlarınızın sizden alacağı destek

BECERİ GELİŞTİRME

Bu dizideki kitaplar bir konuda bir dizi becerinin geliştirilmesi için malzemeler sağlayacaktır. Her kitap kontrolü mümkün parçalar halinde bilgi ve alıştırmalar verecek ve bu parçalar; elemanlarınıza aktarırken

en uygun yolu seçmenize imkan sağlayacak bir formatta sunulacaktır. İçeriklerinde, elemanlarınızın konuyu tam olarak anlamalarını sağlamak için, ihtiyaç duyacağınız her şey bulunmaktadır.

Bu kitapların başka bir özelliği de ayrı ayrı çalışma kitapları olarak kullanılabilecek olmalarıdır.

Elemanlarınızın öğrenimine kılavuzluk ederken izleyebileceğiniz en az dört yol vardır:

- Eğitim oturumları
- Öğrenme grupları
- Açık öğrenim
- Deneysel öğrenme

EĞİTİM OTURUMLARI

Bu oturumlar, elemanlarınızı malzemelerin kullanımı için toplayarak, alıştırmalar da dahil olmak üzere onlara adım adım rehberlik etmek şeklinde yapılabilir. Bu oturumlarda, sorular sorarak, malzemeleri şu anda yapmakta oldukları işlerle ilintilendirerek, elemanlarınızın sizinle etkileşime girmelerini sağlayabilirsiniz. Malzemeler, konuyu ekibinize sunmada ihtiyaç duyacağınız detaylı bilgiyi size verecektir.

ÖĞRENME GRUPLARI

Bu yaklaşım, takımınızı (ikişerli, üçerli ya da dörderli) küçük gruplara bölmeyi ve her grupla kısa oturumlar yaparak, malzemeleri sunmanızı gerektirir. Bundan sonra, her grup kendi malzemelerini çalışır ve rehberlik istemek, gelişmesini değerlendirmek üzere zaman zaman sizinle toplantı yapar.

AÇIK ÖĞRENİM

Bu yaklaşım, elemanlarınızın malzemeleri kendi hız ve tarzlarına göre kullanmalarını gerektirir. Sizinle elemanlarınız arasında fert ya da gruplar halinde düzenli toplantılarla yönetilebilen kişisel bir öğrenim şeklidir. Bu öğrenim sürecine malzemeleri elemanlarınıza sunup, ulaşılacak 'öğrenim sonuçları' üzerinde anlaşmakla başlanır.

DENEYSEL ÖĞRENME

Bu öğrenme şeklinde elemanlarınızdan, odak noktası olarak alıştırmaları kullanarak malzemeleri incelemelerini, sonra da öğrenmekte oldukları malzemelerle işyerindeki gerçek durumlar arasında doğrudan ilişki kurmalarını istersiniz. Ve sonra bu öğrenme deneyimi genel olarak takım üyeleriyle de paylaşılır ve tartışılır.

Bu dizideki kitaplar hem bu dört yaklaşıma ve hem de takımınızın özel ihtiyaçlarına daha uygun olduğunu düşünebileceğiniz diğer yolları kullanmaya imkan verecek şekilde tasarlanmıştır.

BECERİLERİN UYGULANMASI

Elemanlarınızın, kazandıkları becerileri deneme fırsatları yoksa becerileri geliştirmeye harcanan süre boşa gider. Belli bir programa başlamadan önce bu noktayı göz önünde bulundurmanız önemlidir. Becerileri deneme ve bunları takımınızla tartışma imkanlarını net olarak tesbit edebilmek faydalıdır. Pratik yapma ve yeterliliği daha da geliştirme imkanlarını sağlamak bu dizinin genel yaklaşımının esasıdır.

DESTEK SAĞLANMASI

Elemanlarınız yeni bir beceri kazanıp, uygulama fırsatları da sağlandıktan sonra bu beceriyi kullanma denemelerinde de eğitime ve desteğe yeniden ihtiyaç duyarlar. Dizinin ilk kitabı olan bu kitap insanların olan becerilerini geliştirmelerine nasıl yardım edileceği ve sonra bu becerilerini kullanırken deneyim, alıştırma ve desteğin nasıl sağlanacağı konusunda iyi bir yol göstericidir.

Takımınızla bu kitaptaki malzemeler üzerinde çalışmaya başlamadan önce, şunları yapmanız önerilmektedir.

Takımınızın öğrenimine destek sağlamak hakkında ayrıntılı bilgiyi 4. bölümde bulabilirsiniz.

1. Malzemeyi kendiniz inceleyin
2. Takip edeceğiniz yaklaşımı planlayın
3. Planladığınızı takımınızla tartışın
4. Bazı öğrenme sonuçlarını kabul edin
5. Öğrenme sürecinde takımınızla nasıl destek vereceğinizi belirtin.

Bu dizinin yazarları, sizi ve takımınızı destekleyecek bir dizi malzeme sağlamaya gayret göstermişlerdir. Sizin de bu deneyimlerden hoşlanacağınızı ve bu süreç içerisinde birşeyler öğreneceğinizi umuyorum.

Dr. Trevor J. Bentley
Dizi Editörü

EDİTÖRLER HAKKINDA

Susan Clayton, organizasyonlarda Gestalt felsefesi[1] ve uygulamasının kullanılması ve gelişmesine önemli katkısı olan biridir. İnsanî süreçlere odaklanan Clayton, yönetici ve elemanlarının, insanları yönetmeye bağlı işletme hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır. Onun, insanların birbirleriyle ilişki kurmadaki bilinçlerini arttırma becerisi, birbirini destekleyen ittifaklar ve güçlü dayanışmacı ilişkiler oluşturabilir. Yaklaşımı, insanların başkaları ile ilişkilerindeki tıkanma ve güçlüklerle başa çıkmalarına yardım etmekten, çalışma ve iş ilişkilerinin ilerleme ve büyümesi için rehberlik yapmaktan ibarettir.

Susan, her düzeyden yöneticilerle çalışmaktadır. Karmaşa içindeki gruplara, ortak anlaşmaya varmaya ihtiyacı olan yöneticilere ve özel danışmanlık ve eğitim ihtiyacındaki bireylere devreye girerek yardımcı olmuştur. Organizasyonların, insan ilişkilerinde güven, saygı ve açıklık sağlayacak şekilde yönetmenin nasıl yapılacağını anlamalarına yardımcı olmaktadır.

---

1 Gestalt Felsefesi: 'Bütün, parçaların toplamından öte birşeydir' anlayışı üzerine biçimlendirilmiş bir sosyal psikoloji yaklaşımı. Psikolojik bir terim olarak, herhangi bir şeyin bütünsel özelliklerine, bu bütünü oluşturan parçaların ayrı ayrı çözümlenmesiyle ulaşılamayacağını belirtir.

Mike Taylor, organizasyonların içindeki kişisel gelişim ve ekip gelişimi programlarının tasarımı, uygulanması ve düzenlenmesi konularında çalışan bir danışmandır. 1987'de mezuniyetinden sonra, kurum dışı yönetim eğitimi veren iki firmada yönetici ve eğitici olarak çalıştı. Çalışmasının odak noktası, özellikle büyük organizasyonlarda yöneticilerin geliştirilmesinde deneyerek öğrenme esasının kullanılmasıdır.

Ayrıca, etkili uygulama ve yaklaşımları araştırmada ekip ve bireylere yardımcı olan toplantı ve etkinlikler düzenleme konusunda gruplar ve bireylerle de çalışmaktadır. Yakın zamanlarda grup süreçlerini anlama yolu olarak Gestalt'a ilgi duydu. Yönetim, Eğitim ve Geliştirme Derneği'nin üyesidir.

Dr. Tony Voss, avukat, danışman ve eğitimcidir. İlk eğitimi kimyagerlikti. Daha sonra açık denizler için bilgisayar sistemleri ve bilgi teknolojisi geliştirme konusunda çevre araştırmasında, ardından da proje müdürü, danışman ve kalite müdürü olarak bilgisayar sektöründe çalıştı. Tony'nin, insanların mesleklerine tam ve yaratıcı bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlamaya özel bir ilgisi var. O, bunu bireylere, organizasyonlarına ve genel olarak topluma faydalı bir hizmet olarak görmektedir. Britanya Danışmanlık Derneği'de Yetkili Danışmandır. Ayrıca dört yılı aşkın bir süre Gestalt eğitimi almıştır.

Tony, organizasyonlarını ve elemanlarını geliştirmek ve çalışma hayatlarında belli zorlukları aşmak isteyenlerle çalışmaktadır. Müşterilerinin arasında, hayatlarında çalışmanın rolünü araştıranlarla daha kişisel durumları olanlar da bulunmaktadır.

YAZAR HAKKINDA

Dr. Trevor Bentley, bu dizinin Dizi Editörü, serbest çalışan organizasyon danışmanı, eğitim yardımcısı[1] ve yazardır. Danışman olmadan önce üst düzey yönetici olarak çalışırken, karar verme ve organizasyon yapıları konusunda yaptığı önemli bir araştırma projesiyle doktor ünvanı aldı. Son yirmi yılda, 20'den fazla ülkedeki organizasyonlarla çalışarak çok geniş bir deneyim sahibi oldu. Trevor, dört yıl süreyle Gestalt South West'te eğitim verdi, İngiltere ve Avrupa'daki Gestalt çalışma gruplarına katıldı. Çalışmalarında Gestalt yaklaşımı uygulamaktadır.

Trevor, iş hayatıyla ilgili konularda 20 kitap ve 250'den fazla makale yazdı. Geçmişinde yönetim muhasebesi, finansal müdürlük, bilgisayar arabirim danışmanlığı, eğiticilik ve işletme müdürlüğü gibi meslekler de bulunmaktadır. Şu anki ilgi alanı, organizasyon ahengiyle ilgili problemlerin çözümüne Gestalt yaklaşımının uygulanmasıdır. Bu kültür değişimi, performans yönetimi, ekip yardımlaşması, üst yönetici eğitimi, özel danışmanlık ve farklı birimleri denetleme konularını içermektedir.

---

1 İngilizcesi 'Facilitator' olan Eğitim Yardımcısı ifadesi, klasik ve otoriter öğretmen kavramına karşı öğrenme işini kolaylaştıran kişi anlamındadır.

KISIM 1

İNSANLARIN ÖĞRENMESİNE YARDIMCI OLMAK

KISIM 1

Son birkaç yıldır yöneticilerin sorumlulukları arasına beraber çalıştıkları personelin gelişimini sağlamak da girmeye başladı. Eğitimin yöneticilerin değil, eğitimcilerin işi olması gerektiğini savunan bu yaklaşımın, bazı yöneticiler tarafından benimsenmemiş olmasına rağmen, öğrenmenin büyük bir bölümünün iş başında gerçekleştiği de tartışma götürmez bir gerçektir; bu, yöneticilerin yol göstericiliğinde olsa da olmasa da içimizdeki öğrenme isteği uyarınca gerçekleşecektir.

Eğer yöneticiler bu süreci nasıl destekleyeceklerini öğrenebilirlerse, söz konusu kişilerin öğrenme hızını, kalitesini ve dolayısıyla performanslarını önemli ölçüde artırabilirler. Ne yazık ki zamanı fazlasıyla kısıtlı olan pek çok yönetici, görevlerine veya çalışanlarına yönelmek arasında bir seçim yapmak durumundadır. İnsana veya göreve yönelme arasındaki bu ayrım belki de bugünkü yöneticilerin karşılaştığı en önemli problemlerdendir. Bu ikilemi kolayca çözmek mümkün değildir ve bir yönetici, çakışan bu istekleri dengelemek için kendi yöntemlerini bulmak zorundadır.

Bu kitabın birinci kısmındaki ilk dört bölüm, öğrenme sürecinde çalışanlarınıza nasıl yardımcı olabileceğinizi ele almaktadır. Bu, onları tek tek eğitmek yerine, öğrenmeye aracı olabilecek bir çalışma ortamı yaratmanız ve öğrenme ile ilgili bazı temel kavramları anlamanız yoluyla olacaktır. Öğrenme üzerine edineceğiniz bu bilgiler, çalışanlarınızın öğrenmeye ihtiyaç duyabileceği belirli konular üzerinde yoğunlaşırken dizinin diğer kitaplarını kaynak olarak kullanmanızda size yardımcı olacaktır.

BÖLÜM 1

İNSANLAR NASIL ÖĞRENİR?

BU BÖLÜMDEKİ TEMEL KAVRAMLAR

- İnsanların farklı şekillerde öğrendiğini anlamak
- İnsanların öğrenme tercihlerine saygı duymayı öğrenmek
- Dört ana öğrenme biçimini bilmek
- Farklı öğrenme biçimlerinin getirdiklerini kabul etmek

İNSANLAR FARKLI ŞEKİLLERDE ÖĞRENİR

Alıştırma – Öğrenme tercihleri

Bir an için hangi öğrenme biçimini tercih ettiğinizi düşünün. Aşağıdaki listeden kendinize en uygun olan

yaklaşımı seçin ve daha sonra aşağıdaki seçenekleri tercihinize yakınlığı doğrultusunda 1'den 10'a kadar sıralayın.

- Sorunun içine itildikten sonra yardım almadan çözüm üretmeye çabalamak
- Bilgilendirildikten sonra görüşünüzün alınması
- Ne yapacağınızın size gösterilmesi
- Birşeyler yapmak için size fırsat tanınması
- Bir etkinliği incelemeye davet edildikten sonra bundan ne kazandığınızı görmek
- Size çözmeniz için bir problem sunulması
- Birlikte bir oyun oynamaya davet edilmek
- Kendi başınıza yazılı bir kaynaktan çalışmak
- Bir grupla birlikte belirli bir konu hakkında alıştırmalar yaparak öğrenmek
- Bilgilendirildikten sonra öğrendiklerinizin test edilmesi.

Bu kısa alıştırmayı tamamladıktan sonra pek çok insanın da sizinkilere benzer cevaplar vereceğini düşünebilirsiniz; bu düşüncenizi, alıştırmayı çalışanlarınıza veya iş arkadaşlarınıza uygulayarak denemeniz de mümkün. Eğer insanların farklı şekillerde öğrendiklerini sınamak istiyorsanız, onlar testi tamamlamadan kendi sonuçlarınızı göstermemelisiniz.

Ne yazık ki genelde insanlara nasıl öğrenmeyi tercih ettikleri hakkında fazla soru sorulmaz. Çoğu okulda öğrenciler sınıflar halinde gruplara ayrıldıktan sonra tüm grup, öğrenciler arasındaki farklılıklara dikkat edilmeden aynı yaklaşımla öğretimden geçirilir. Bu çoğu zaman eğitim kursları için de geçerlidir. Grubun tümüne yönelik bu yaklaşımın bir sonucu olarak gruptakilerin bir kısmı yaklaşımı benimseyerek sunulan

Grup içinde gerçekleşen öğrenme sırasında gruptakilerin %33'ünün konunun gerisinde kalarak zorlandığı %20'sinin konunun önüne geçerek sıkıldığı ve sadece %47'lik bir kısmın amaçlanan öğrenmeyi gerçekleştirdiği belirlenmiştir.

bilginin çoğunu öğrenebilirken geri kalanlar aynı yaklaşımı itici buldukları için öğretilenlerden yararlanamayacaklardır.

İnsanların neden farklı öğrenme tercihlerinin bulunduğu sorusu henüz yanıtlanamamışsa da bunda bazı kalıtsal özelliklerin veya hayatta edinilen tecrübelerin rol oynadığını öne süren pek çok görüş vardır. Belki de bu konudaki en akılcı yaklaşım, belirli bazı yetenekleri doğuştan diğerlerini ise tecrübe yoluyla kazandığımızdır. Nasıl öğrendiğimizi belirleyen de bu ikisinin bileşimidir.

Daha önceden verilmiş bilgilerin tekrar edilmesi becerisinin sınanmasına dayanan eğitim sistemimiz ne yazık ki pek çok kişinin aleyhine işlemektedir. Bu, bazen verilen bilginin uygulamalarla sınanarak, ne kadarının öğrenildiğini ölçmek için yapılmaktadır. Ne var ki aklımızı bilgiyle doldurmak zorunda olduğumuz düşüncesi anlamsızdır ve pek azımız okulda ve üniversitede öğrendiklerini uygulamaya geçirir.

Okuma, yazma ve bilgisayar kullanımı, önemli boyutta bilgiye ulaşmamızda ihtiyaç duyduğumuz temel araçlardır ve nasıl kullanıldıklarının bilinmesi son derece önemlidir.

HEPİMİZİN ÖĞRENME TERCİHLERİ VARDIR

Eğer bu bölümün başındaki alıştırmayı yaptıysanız,