***2015-2016 EĞİTİM ÖĞRETİM YILI HAZİRAN DÖNEMİ SEMİNER ÇALIŞMASI KONU RAPORU***

***KONU: “Liderlik Ve Örgüt Kültürü”***

1 – Giriş

2 – Liderlik Özellikleri

Demokratik Lider

Otoriter Lider

Toleranslı Lider

Yaratıcı Lider

Karizmatik Lider

3 – Liderlik ve Yöneticilik Farklı Kavramlardır

4 – İyi Bir Yöneticide Arnacak Vasıflar

5 - Liderlik ve Yöneticilikte Önemli Kavramlar

- Kurumsal Davranış

- İletişim

- Motivasyon

- Stres Yönetimi

- Zaman Yönetimi

- Teknolojinin Takibi

- Ekonomi

6 – Şayet Bir Kurulu Yönetiyorsanız

7 – Başkan ve Yönetimi

8 – İyi Bir Yönetimin Ödülleri

9 -Yönetimde İyi Bir Ekip Kurulması, Sevgi ve Dostluğun Kuvvetlendirilmesi ve Devamlılığın Sağlanması

10– Yönetim Toplantılarında Başkanın Etkili Bir Sunuş Yapması Önemlidir.

11– Yönetim Kurulu Çalışma Planı

12– İnsanlar Neden Partili Olur veya Neden Bir Organizasyon İçersinde Yer Almak İster

13- Insanlarin İçinde Bulunduğu Parti veya Organizasyondan Ayrılma Sebepleri ve Önlemleri.

**GİRİŞ**

Bu araştırmada elde edilen bilgiler, Liderliğin ön basamaklarında yer alan, başkan veya yöneticinin , dostları arkadaşları, iş arkadaşları ve çevresiyle daha uyumlu ve daha renkli bir yaşam standardına ulaştırılması amacıyla araştırılmış ve derlenmiştir.

Her şeye rağmen iyi bir lider, iyi bir başkan veya iyi bir yönetici olunması için kişide doğal yeteneklerin de mevcut olması gerekir. Bu tip araştırmaların amacı bu yetenek üzerine, yeni bilgiler eklenmesi veya mevcut bilgilerin ve becerilerin geliştirilebilmesi için yardımcı olmaktır.

Zira bazı yetenekler doğuştan var olmasına rağmen bazıları da sonradan öğrenilerek veya deneme yanılma yoluyla kazanılabilir. İnsanların ihtiyaçları sınırsız ve sonsuzdur. Yaşanılan çevre, dünya, sınırlı ölçülerde kalırken, insan nüfusu ve insanın ihtiyaçları teknolojiye paralel olarak artmaktadır. Bunun sonucu gelişen ‘kaynakların azalması’ insanlığı tehdit etmektedir. Bunun için kaynakların ekonomik kullanılması ve toplumu iyi yönde yönetme işlevleri her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır..

Bilim ve teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insanın değeri hiçbir zaman azalmayacaktır. Teknolojiyi insan yaratır. Kendi yarattığı makinelere esir olması söz konusu olamaz. Yeni dünya düzenini makineler değil, bilgili ve kendilerini yetiştirmiş insanlar kuracak ve yönetecektir.

Liderlik çok değerli bir niteliktir. Liderlik bir çok kişinin ulaşmaya çalıştığı fakat bunların bir çoğunun başarısız olduğu bir özelliktir. Bunun için doğuştan yetenekli olmanın yanında , sabırlı, özverili ve disiplinli bir çalışma,ve iyi bir eğitim gerektirir. **Lider, belli bir grubu etkileyerek, kendisinin ortaya koyduğu yeni ve belli bir amaca yönelten kişidir. Bir başka ifadeyle lider, ayırt edici özelliklere sahip olup sonucu değiştirebilen kişidir.**

**Atatürk, Martin Luther King, Hitler, Bülent Ecevit, Necmettin Erbakan, John F. Kennedy v.b. bir çok kişi toplumları peşinden koşturmuş liderlerdir, fakat dikkat edilirse bunların özellikleri birbirinden farklıdır. Çünkü, liderlerin toplumda ortak özellikleri yoktur.**

**LİDERLİK ÖZELLİKLERİ**

**Yıllardır liderler üzerinde sosyolojik ve fizyolojik ortak özelliklerin belirlenmesi yönünde araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, her hangi ortak bir yön bulunamamıştır; Bununla birlikte liderlerde olan bir çok özellik ayırt edilmiştir.**

**Liderde, kendini anlatma enerjisi, kendine güven duygusu fazla gelişmiştir;**

**Lider için yapılamayacak iş yoktur. Kafasına koymuşsa yapılacaktır. Onun düşüncesine göre bütün engeller bir yolu bulunarak aşılabilecek niteliktedir. Özgüveni fazla olan bir liderin arkasından gelenler de liderlerine ve kendilerine güven duymaya başlar.**

**Lider dürüstür.**

**Etik davranış ve adaletli olmak bir liderin en önemli özelliğidir. Araştırmalar sonucunda, çalışanların liderlerinde aradıkları en önemli özelliğin dürüstlük olduğu saptanmıştır. Liderin davranışları dengeli ve tutarlıdır. Verdiği sözü yerine getirir. Yerine getiremiyeceği sözleri vermez. Söyledikleri ve davranışları tutarlıdır.Lider dürüst olduğu müddetçe onu izleyenlerde dürüst olacaktır. Her insan bu olumlu değişikliğin bir parçası olmak ister.**

**Liderlerin zekalarını, sebatlarını ve yeteneklerini yerinde ve zamanında kullanma özelliği vardır.**

**İyimserlik ve olumlu düşünme temel özelliklerindendir;**

Lider kişi geleceğe iyimserlik ve olumlu beklentilerle bakar. Bu şekilde kendisiyle temas kuranlara gelecekle ilgili iyi duygular aşılar. İnsanları kötümserlikten çok iyimserliğe yöneltir. Bu şekilde çalışanlarda motivasyon artışı sağlar. Örgütte geleceğe yönelik heyecan yaratarak örgüt içindeki karamsar havanın ortadan kalkmasına ve üretkenliğin artmasına neden olur. Liderine güvenen örgütte moraller daima yüksek kalır.

**Lider kararlılık sahibidir;**

Bir çok kişi yanlış karar verebileceği düşüncesiyle kararsız davranışa girer oysa çalışanlar ve örgütte liderini takip edenler liderin daima kararlı bir tutum izlemesini arzular. Bu nedenle iyi liderler daima kararlı davranışa sahip kişilerdir. Lider kısa sürede konu hakkında bilgileri toplar ve çevresindekilerin fikirlerini alarak kararını verir. Baskı altında ve yetersiz bilgi sahibi olsa bile verdiği karar doğruya yakındır. Bazen verilen karar yanlış olsa bile, bu karar, hiç karar vermemekten veya konuyu ertelemekten daha geçerlidir. Çünkü yanlıştan daima geri dönüş mümkündür.Lider bu nedenle risk üstlenebilen kişidir.

**İyi bir lider hırslı olmasına rağmen iç uyum sahibidir ve bu nedenle uzlaşmacı ve paylaşımcıdır. İletişim becerileri yüksektir.**

Duygu ve davranışlarını denetlemeyi bilir. Ekip çalışmasını sever ve ekibini daima öne taşır. Bilgi toplarken konuyla ilgili olarak çevresine danışır, verileri değerlendirir. Öğrenmeye, yeniliğe açık, fakat tedbirlidir. Gerektiği zaman ortak karar almayı bilir. Liderler genellikle zamandan ve kültürel değerlerden bağımsızdır. Ancak, lider, kendi yetişmiş olduğu kültür için değer taşır. Bir başka kültürde değerini kaybedebilir.

Deneyimli bir lider olabilmek için uzun yıllar bunun ön basmaklarında deneyim kazanılması gerekir. Bir çok kişi, kendisinde liderlik yeteneği olmasına rağmen, bu konuda uğradığı ilk başarısızlıkta öz güvenini kaybederek ‘liderlik’ özelliğini kaybetmektedir.

Toplumda düzen sağlanmışsa, sosyal, medeni ve ileri toplumlarda genellikle lidere ihtiyaç yoktur. Ancak, yeteri kadar gelişmemiş, eğitimsiz ve sosyo-kültürel yönden geri kalmış toplumlarda düzenin sağlanması ve ilerleme için lider kişi ve kişilere gereksinim duyulmaktadır.

**Liderlik için ortak özellik saptanamamıştır. Bu nedenle farklı özelliklere sahip liderler vardır;**

**DEMOKRATIK LIDER ;**

Grubun bir üyesi gibi davranır. İhtiyaç ve planların tesbitini grubuyla birlikte yapar. Kendi liderliğini az hissettirir, fakat kendisine yapılması gereken saygıyı sağlar.

Demokratik yapıdaki bir lider; Yöneteceği kişilerin bir birleriyle uyum içersinde, uyumlu bir ekip halinde çalışarak belirli hedeflere yönelmelerini sağlar. Onlara anlayış ve toleransla yaklaşır. İnsani problemlerine psikolojik ve sosyal açıdan anlayışla yaklaşır. Ciddi çözümler getirir.

Önemli ve karmaşık işlerde, başarısızlığın sonucu çok önemli, ancak acılı değilse, yönetimdekiler tecrübesizse veya az tecrübeye sahipse, işi tamamlamak için yeterli zaman varsa demokratik lider en uygunudur.

Demokratik lider katılımcı bir yönetim sergiler. Yapılacak tüm konularda yönetimdekilere söz hakkı verir, fikirlerini alır, ortak ve doğru bir çözüm veya proje üretilmesini sağlar. Toplantıya katılanlar bu projede katkısı olduğu için benimser. Demokratik lider ayni zamanda iyi bir organizatördür. Her şeyi bilmesi gerekmez. Zaten insanın her şeyi bilmesi de mümkün değildir. Ancak her türlü bilgiye kolayca ulaşabileceği organizasyonu önceden yapar. Çalışanların sevgi ve dostluk bağlarını pekiştirir. Bunun sonucu yönetimde motivasyon artışı sağlanır.

Demokratik liderler komite çalışmalarında etkili görünmesede bunların demokratik bir ortamda yürütülmesinde, özellikle yasalara uygunluk konusunda ve seçim zamanı adaylık tesbitlerinde adaylara hakkaniyetle davranılmasında gereken müdahaleleri yapar.

**OTORITER LIDER;**

Bütün politikaları kendisi belirler. Talimatlar vererek konuşur.

Zor ve karmaşık işlerde, başarısızlığın sonu acı olacaksa, bu görevlerin başlangıç aşamasında otoriter lidere ihtiyaç vardır. Yönetimlerin fazla tecrübesi olmadığı zamanlarda, dış kaynaklar kesilmiş ve **zaman kısa** ise otoriter lidere ihtiyaç vardır.

Ancak, otoriter liderler belli bir süre sonunda, kendilerini değiştiremezse çalışanlarda zamanla motivasyon kaybı olması ve yönetimlerinde zafiyet olması kaçınılmazdır.

Bu tip liderler genellikle yönetimlerinde kendilerinin her dediğini koşulsuz kabul edecek yöneticiler arar. Ancak unutulmamalıdır ki ; böyle bir kişiliğe sahip olanlar, tek başlarına bir iş becerme yeteneğinde olmayan, başarı için sırtını bir başkasına dayayan insanlardır. Böyle kişiler zayıf yöneticilerdir. Otoriter liderin yönetimi bitince bu kişiler de silinir gider. Parti açısından çok bir faydaları olmaz. Genellikle bir başkasının başarısından faydalanarak, kişisel olarak ön plana çıkma duygusu içersindedirler.

**TOLERANSLI LIDER;**

**Grubun işleri yönlendirmesini izlemekle yetinir. Grubun bir üyesi görünümündedir. Nadiren, grubun her istetiğini yapmasına müdahale edebilir veya ‘dur’ diyebilir.**

**Kolay görevlerde, grup doğru çalışıyor ve yönetimdekiler deneyimliyse bu liderlik türü geçerli olabilir. Ancak, bu tip liderler, genellikle alt kademelerdeki yöneticilerin yönlendirmesiyle hareket eder.**

**Kısa süreli ve boşluk doldurmak için ortaya çıkan lider tipidir. Genellikle geçici bir süre göreve gelmiştir. Eski tabirle ‘idarey-i maslahat’ içindedir. Büyük projeler oluşturmak, partiyi ileri götürmek, aksak giden yönetim kademelerine ağırlığını koyarak bunları engellemek gibi bir düşüncesi yoktur. Kısa bir süre için mevcut durumu korumakta yararlı olabilirse de uzun süre partinin başında kalması büyük zararlara ve dağılmalara neden olabilir.**

**YARATICI LİDER ;**

**Kendi geliştirdiği düşüncesi, vizyonu ve kendisinin ortaya koyduğu amaçları ile toplulukları etkiler ve peşinden sürükler. Ortaya koyduğu eserleri ve toplumdaki etkisi ölümünden sonra da devam eder.**

**KARİZMATİK LİDER;**

**Karşilaştiği insanlarda duygusal heyecan ve olumlu bir etki yaratır. İnsanlar daima yanında yürümek ve onunla birlikte hareket etmek ister. Genellikle ortaya konmuş ve gerçekleşmesi mümkün düşüncelerin peşinden koşar ve geleceğe yönelik uygulamalarda insanları kendisiyle birlikte hareket etmesi için motivasyon yaratır.**

**LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKLI KAVRAMLARDIR**

**Liderlik ve yöneticilik farklı kavramlardır. İnsan iyi bir lider ve kötü bir yönetici olabilir. Bazen de bunun tersi olabilir.**

**Lider, toplumu belli amaçlara yöneltip yön veren kişidir. Bu amacı genellikle lider ortaya koyar. Lider sonucu değiştirebilen kişidir. Lider amaçlara ulaşmak için toplum içinden kendiliğinden ortaya çıkar. Liderde atama söz konusu değildir.**

**Yönetici ise önceden amaçları belirlenmiş olan bir topluluğu, bu amaca ulaştırmak için sevk ve idare eden kişidir. Yönetici bu topluluğun başına ya atanarak veya seçilerek gelebilir.**

**Liderler, kendi vizyonunu çizerek geleceğe yönelik çalışırlar, oysa yöneticilikte, gündemdeki işlerin halledilmesi söz konusudur.**

**Topluluk üyeleri lidere duygusal olarak, sevgi ve güven bağlarıyla bağlıdır. Oysa yöneticiyi sadece grubun amacına ulaşması için izleme gereği vardır. Alt kademede görev alanlar, yöneticiye sadece işin amacı nedeni ile bağlılık duyar. Güven ve sevgi söz konusu olmayabilir. Ancak iyi bir yöneticinin iş verimini arttırabilmesi ve çalışma şevkini sağlayabilmesi için bu sevgi ve güven bağlarını kuvvetlendirici uygulamalarda bulunması da önemlidir.**

**Lider yön belirler, vizyon oluşturur ve değişim için izlenecek ‘yol haritasını’ ortaya koyar. Lider insanlara motivasyon ve ilham verir. Lideri takip edenler fikirlerinin arkasındadır. Ancak gerektiğinde onun için ölüme bile gidenler olmaktadır.**

**Yöneticiler ise önceden belirlenmiş bir amaca yürümek için, önceden belirlenmiş bir organizasyon şeması içinde hareket etmektedir. İş tanımına uygun sorumlulukları ve çalışanlarla ilişkileri vardır. Yöneticiler belirli bir organizasyon şeması içersinde ortaya çıkabilecek problemlere çözüm bulmakla ve düzeni sağlamakla görevlendirilmiş kişilerdir.**

**Atatürk gibi liderlerde hem liderlik hem de yöneticilik kavramları birlikte mükemmele ulaşmıştır.**

**İYİ BİR YÖNETİCİDE ARANILACAK VASIFLAR ;**

**İnsan üzerinde düşünülmesi, incelenmesi ve araştırılması gereken en önemli varlıklardan biridir. Bireyler ve bireylerin oluşturduğu toplumlar geliştikçe, buna paralel olarak yönetim sistemleri de gelişecek ve değişecektir. Bu gelişmeye ayak uyduran, ileri teknolojiyi kullanabilen, belirli bir bilgi düzeyine ulaşmış, ayrıcalıklı ve özel yetiştirilmiş kişiler de bu toplumlarda lider ve yönetici olarak ön plana çıkacaktır.**

**İyi bir yöneticide genelde şu vasıflar aranmalıdır ;**

**1 – Boyu ebatları ve sağlığı çok önemli değildir fakat genel görünüşü önemlidir. Yönetici olan kişi çevresindekilerle olumlu, dost ve yardımsever ilişkiler içinde olmalıdır. Çevresini etkileyebilmelidir.**

**2 – Zeki ve grubundaki insanlardan daha fazla bilgi ve genel kültüre sahip olmalıdır. Yaratıcı ve çok yönlü olmalıdır. Deneyim ve bilgi eksikliği varsa bu sıkı bir çalışmayla kısa zamanda kapatılabilir.**

**3 – Güvenilir, dürüst olması ve güven veren görünüşü olmalıdır.. Verdiği sözleri mutlaka tutmalıdır.**

**4 – Kararlılığı, hakimiyeti ve olgunluğu esastır. Sorunun ne olduğunu ve nereden kaynaklandığını anlayacak kadar bilgili, kolay çözüm üretebilecek kadar tecrübeli olmalıdır. Girişken olmak, yöneticiler için aranan bir özelliktir. Elinde bilgi eksikliği olduğu zaman, konu hakkında harekete geçebilmeli, çözüm yollarını arayabilmeli ve konu hakkında yeterince konuşabilmelidir. Bu şekilde sorunların üstesinden gelebilmelidir. İnsanlara karşı sevgi dolu, toleranslı ve hoşgörülü olmalıdır.**

**5 – Sosyalliği önemlidir, ancak bu duruma bağlı olarak değişir.**

**Beraber çalıştığı kişilerin, kişisel zevklerini ve ilgilerini bilen, öğrenmek isteyene o imkanı veren ileri görüşlü ve son sorumluluğu kabullenen kişilikte olmalıdır.**

**6 – Üstünlük kurma ve kendisine prestij kazandırma arzusu ve hırsı olmaması gerekir. Ekip oyunculuğuna yatkın olmalıdır.**

**7 – Konuşmalarında kısa, anlaşılır, mantıklı ve tutarlı olmalıdır, konuya hakim olmalıdır. Bununla birlikte, iyi bir dinleyici olmalıdır. Konuştuklarını açık ve akıcı bir biçimde yazıya dökebilmelidir.**

**8 – İyi bir yönetici zeki olmalıdır. Ortaya çikan problemlere pratik ve hızlı çözümler üretebilecek niteliklere sahip olmalıdır. Grubun hedeflerinin önünde olmalı onlara yol göstermeli ve gösterdiği hedefe bağlı kalmalıdır. Gruptakilerin yapacağı işlerde kolaylaştırıcı ve yol gösterici olabilmelidir. Sistemi anlamış, enerjik ve adak bir yönetici daima takdir toplar. Becerikli bir konuşmacı olamayabilir, ama bu yeteneği zamanla gelişecektir.**

**9 – Yapılacak işlerde aceleci olmamalı ve zeki görünmeye çalışmamalıdır.**

**Aşırı bilgiç ve ukala kişilerin liderliği tehlikede demektir.**

**10 - Hedeflerine azimle ve yılmadan ulaşmaya çalışmalıdır. Planlı ve düzenli olmalıdır. Çalıştığı kişilere takım ruhunu aşılayabilmelidir. Bu takım ruhun ile çalışmada disiplinin ön planda olduğunu hiçbir zaman unutmamalıdır. İşinde kalıcı olmalıdır. Sık sık iş değiştiren kişiler iyi yönetici olamaz.**

**11 - Çalışmalarının sonunda işverimini arttırmış, işbirliği ve takım ruhunu geliştirmiş, kendisinin ve çevresindekilerin kendisini geliştirmesine yardımcı olmuş ve birlikte çalıştığı topluluğu amacına ulaştırmış olmalıdır.**

**LİDERLİK VE YÖNETİCİLİKTE ÖNEMLİ KAVRAMLAR**

**KURUMSAL DAVRANIŞ (Organizasyonel Davranış)**

İnsan yönetimi ayrı bir bilim dalıdır. Bu konuda çalışan bir çok bilim adamı ve din adamı vardır. Özellikle bir grubu, topluluğu veya bir toplumu yönetirken ‘Organizasyonel Davranış’ kavramının bilinmesi önemlidir.

Organizasyonel Davranış, belli bir sisteme bağlı olan, şahısların, grupların veya yönetimlerin ortaya koydukları müşterek düşünce ve çalışmaların tamamını ifade eder.

Organizasyon açık bir yapıdır. Organizasyonda her hangi bir durumu açıklamak için uygun bir yol yoktur. Standardizasyon vardır. Organizasyonun tamamlanmış olduğu durumlarda yöneticilerin kendi başına karar alması söz konusu değildir. Organizasyon içersinde bilimsel ve sistematik çalışma söz konusudur. Başarı ve başarısızlık tüm organizasyon çalışanlarının ortak ürünüdür. Ancak iyi bir lider ve yönetici bu işleyişte gerektiği zaman, zamanında ve yerinde müdahaleler yapmayı bilir.

Günümüzde yönetim modelleri de kökten değişim göstermeye başlamış ve buna ayak uyduramayan sistemler çökmeye başlamıştır. Yeni organizasyon şemasında (yeni kurumsal yapılarda) lider sultası ortadan kalkmış durumdadır. Artık lider veya yöneticinin tek başına her konuyu bilmesi, tek başına karar alması ve amaç oluşturması devri kapanmış olup, bunun yerine yatay yapılanma dediğimiz yeni organizasyon yapıları gelişmeye başlamıştır.

Bu yeni yapılanmada örgüt içinde ortak amaca yönelmiş, yetkili ve sorumlu ekipler görev almaktadır. Hedef oluşturmakta ve yönetimde katkıda bulunabilmektedir. Bu örgüt tüm çalışanlarının problemleri çözüme kavuşturmak için bilgi ve kaynakları seferber etmesi anlamına gelir.

Bir organizasyon içersinde yer alan bu ekipler (çalışma grupları) genellikle eski hiyerarşik modelde en alt bölümde olduğu kabul edilen çalışan veya düz üyelerden oluşan gruplardır.

Bu yatay yönetim modelinde, çalışanlar ve örgüt üyeleri üst yönetimden eski hiyerarşik yapılarda olduğundan daha fazla yetki ve sorumluluk alabilmektedir. Böylece yeni kurumsal modelde daha çok bilginin en alttan en üste kadar ortak iletişimi sağlanmış olmaktadır. Çalışanlara bu şekilde yetki ve sorumluluk verilmesi, onların ortak amaç doğrultusunda eğitilerek bilgilendirilmesi üst yönetimlerin önemli işler için daha fazla ayırabilmesine imkan sağlar.

Bu yatay örgüt yönetimlerinde ekiplerin bilgilendirilmesi için yapılan danışmanlık ve eğitim seminerleri sistemin temelini teşkil eder. Bu geniş katılımlı iletişimde üst yönetim her türlü çelişkiye, her türlü merak edilen konuya açıklık getirir, çalışanların sorunlarını deşerek genel sorunları ortaya koyar ve bunlara tatmin edici açıklamalar ve çözümler getirir. Ancak burada, gereksiz ve çok sık yapılan ve zaman israfından başka bir anlam ifade etmeyen toplantıların da çalışma şevkini ortadan kaldıracağını unutmamak gerekir.

Çalışanların yetki ve sorumluluğunun artması onların motivasyonunu arttırıcı bir etki yapar. İş yapma süreleri hızlı ve etkin olur. Bu şekilde küçük, çevik, yenilikçi, motivasyonu yüksek ve iş yapabilen ekip çalışmaları ortaya konmuş olur.

**İLETİŞİM**

İletişim çok özet olarak ‘dinlemek ve konuşmaktır’ şeklinde tarif edilebilir. Bunu iletişimde daha az öneme sahip olan ‘yazma ve okumak’ takip eder. Zira eski hiyerarşik yapılarda alt birimlerden üst yetkililere iletilecek bir bilgi, kademeleri atlarken ve geri dönüş sırasında bir hayli zaman kaybına ve bazen de bilgi değişmesi veya bilgi kaybına neden oluyordu. Yeni yapay yapılanan yönetimlerdeki bilgi paylaşımı ve iletişim kulaylığı bu zaman kaybını önlemiş ve bilginin daha da artmasına olanak vermiştir. İletişim hiyerarşi dışı ve hızlıdır.

İletişim kurulmasında temel ilke öncelikle dinleme becerisini arttırmak ve konuşurken de bir mesaj verilmek isteniyorsa bunun kelimeler yanında vücut dili ile desteklenmesidir. Ancak burada hemen belirtilmesi gereken önemli bir konu; Vücut dilinin, el kol hareketleri ve beden duruşunun anlamlarının ülkelere göre değişebileceğinin bilinmesidir.Mesaj verildikten sonra geri dönüş alınabilmelidir.

İyi dinlenildiğini bilen bir kişi, kendisini takıma ait hisseder ve daha sıkı bağlarla bağlanır. Kendisine değer verildiğini anlar, motivasyonu ve çalışmasındaki verimi artar.

İletişimde belli faydalar sağlayacağına inandığımız sorularla bilgi toplanması, bu bilgilerin amaca doğru yönelmiş ekiplerin başarısı için iletilmesi, diğerleriyle ilişkilerin kurulması ve bu şekilde motivasyonun arttırılması önemlidir. İyi bir konuşmacı genelde dakikada 150 kelime konuşur, fakat konuşma sırasında bundan çok daha fazlasını düşünür.

İletişim sırasında dinleyiciler, geri dönüşü sağlamak ve yeni bilgiler ortaya çıkarmak amacıyla konuşmacıya cevabı ‘evet’ veya ‘hayır’ ile bitmeyen ucu açık sorular sormalıdır. Bu sorular konuya açıklık getirmenin dışında, iletişime etkinlik ve açıklık kazandıracak ve konuşan kişiye ilgi gösterildiğini ifade edecektir.

Sorulan bu sorular konuşmacıya cesaret verecek tarzda olmalıdır. Ayrıca ortaya konan mesajı veya bilgiyi yeniden organize edebilecek tarzda olmalıdır. Soruların cevabı ise yeni bilgiler ve fikirler içermelidir. Örnek;

Bu işlemde karşılaşılan zorluklar nelerdi ?

Bu etkinlikte tüm yetki sizde olsa neler ve nasıl yapmayı düşünürdünüz?

Bu işlem sonucunda başarınızı neye göre ve nasıl ölçeceksiniz?

Gibi sorulan soruların cevapları ‘evet’ veya ‘hayır’ şeklinde ucu kapatılmış cevaplar olamaz ve verilecek cevaplar mutlaka yeni fikirler ortaya konabilecek nitelikte olacaktır.

Fikirlerini net, açık, kısa ve etkili bir biçimde ifade edemeyen kişilerin yönetim becerisi de zayıf olacaktır. Bu nedenle ‘iletişim’ konusunda iyi ve bilgili olmak öncelikle, liderlerin, yöneticilerin ve şeflerin sorunu ve sorumluluğudur.

İletişim konusunda yüksek vasıflı olunması yönünde yapılan araştırmalarda;

En etkili elementin konuşmacının ‘yüz ve vücut görünüşü, duruşu, yüz ifadesi, göz teması, hareketleri ve mimikleri’ olduğu saptanmıştır. Bunu konuşması sırasındaki ses tonu, ses oranı, ses miktarı, ses titreşimi, ses tınısı ve konuşması sırasındaki duraklama özellikleri takip etmektedir.

İletişimde söylenen kelimeler daha az önem taşımaktadır. Gözle görülenler daha etkili olur. O nedenle sunumlarda fotograf, çizelge, görüntüler, ürün örnekleri, prototiplerin resimleri, grafik ve haritaların slayt şeklinde veya diğer yollarla görsel olarak sunulması çok önemlidir. Bu yollardan en etkili olanlardan biri de katılımcılara küçük roller vererek konu hakkında rol yapılması ve küçük skeçler sunulmasıdır. Burada amaç ve hedefe ulaşmak için çizilen yol haritası kısa net ve gündelik kullanılan kelimelerle basit olarak anlatılmalıdır.

Büyük topluluklarda dev ekranlı barkovizyon ve power point gösterileri önemlidir. Otuz kişi kadar topluluklarda kağıt panolar ve beyaz yazı tahtaları kullanılabilir. Bazen bu toplantılarda broşür dağıtmak da faydalı olmaktadır. Ancak konuşması katiyetle bu broşürde yazılanları dinleyici kitlesine okumamalıdır. Zira izleyenler sıkılır ve o anda toplantı baltalanmış olur.

**Kişilerin Öğrenme Yetenekleri Çeşitlidir**

Bazı bireyler ‘Görsel Öğrenme Yeteneği’ndedir. Görerek öğrenmek hızlıdır. Böyle kişiler genellikle hızlı konuşur ve aykırı düşünürler. Fakat bu yetenekteki kişiler çok düzenlidir. Kurallara uyar ve kolay motive olurlar. Bu kişilerde ‘Görsel İletişim’ önemlidir.

Görsel iletişimde dinleyicilerin, dinleme ve konuya odaklanma oranının arttığı saptanmıştır. Bazen anlatılanları not almak için konunun bölünmesi ve iletişimin zayıflaması söz konusu olmaktadır.

‘İşitsel Öğrenme Yeteneği’ ne sahip bireyler iyi duyarlar. İsim ve ses hafızaları çok gelişmiştir. Sesli okumayı severler. Konuşmaları ritmik, ahenkli ve düzenlidir. Kelime dağarcıkları fazladır. Etkili ve güzel konuşurlar. Gürültüden rahatsız olurlar. Bu kişilerle ‘Sesli İletişim’ kurmak önemlidir.

‘Dokunsal veya Duygusal Öğrenme Yeteneği’ne sahip kişiler genellikle duygusaldır. Yeni şeyler öğrenmeye meyillidir. Çevrelerindeki cisimlere dokunmaktan ve dokunarak onları tanımaktan zevk alır. Her hangi bir plan ve programa uymaz. Yavaş ve tek düze konuşur. Konuşurken el ve kollarını diğerlerinden daha fazla oynatırlar. Bu yüzden bu kişilerle iletişimde ‘Sözel İletişim’ ve vücut dilini kullanmak önemlidir.

**İletişimde Diğer Önemli Bir Kavram Kültürdür**

Konuşma sırasında dinleyenlerin geçmişinin bilinmesi, deneyimlerinin ve ait olduğu kültürün bilinmesi ve bunların bilindiğinin konuşma metninin aralarına serpiştirilmesi dinleyenler üzerinde büyük oranda olumlu etki yapar.

Konuşmacı, dinleyenler arasında kendi hakkında ön yargılar varsa öncelikle bunlara açıklık getirmeli ve bunları ortadan kaldırmalıdır.

Ülke kültürüne uygun vücut duruşu ve vücut dilini kullanmak da iletişimi kuvvetlendirecektir. Bazı konularda özellikle kendi kültürleri hakkında dinleyicilerden fikir alınması da önemlidir.

Birlikteliğin sağlanması ve bilgi paylaşımı ortak amaç doğrultusunda çalışanların birbirlerine bağlanmasını sağlayacak ve hedefe ulaşmak konusunda cesaretlerini arttıracaktır.

**İletişimin Engelleri**

Dinleyenlerin kaşları çatılmışsa, kafalar karışmış sinyali verilmektedir. Konuşmaya sinirlenmiş ve veya konuşmadan huzursuz olmuş kişiler genellikle dudaklarını ısırmakta olacaktır. Ellerini çenesine koymuş düşünceli kişiler veya sık sık saate bakarak aklının başka yerde olduğunu ve sıkıldığını beyan eden kişiler iletişimin başarısızlığa doğru yol aldığını gösteren geri dönüşlerdir.

- İletişim kurulurken dinleyenlerin sık sık konuşmacının sözünü kesmesi, mesaja odaklanmayı önler. Bu durum özellikle siyasi partilerde veya rekabet eden iki firma arasındaki söz düellolarında önemli bir taktik olarak önümüze çıkmaktadır. Böylece rakibinin vermek istediği mesaj önlemiş olur. Ancak etik değildir.

- Dinleyenin konuşmacının sözünü bitirmeden konuyu değiştirmesi. Konuşmacının konuyu unutmasına ve masajın etkisiz hale gelmesine neden olur.

- Konuşma sırasında dinleyenin farklı işlerle uğraşması veya hayallere dalması iletişimi ortadan kaldırır.

- Dinleyenlerin mesaja ilgisiz kalması veya uygunsuz ve karşı laf atmalarla karşı savunmaya geçmesi de masajın verilmesini kesintiye uğratır.

**Günümüzde İletişim Yolları Çeşitlendi**

Önceleri sadece bir kaç iletişim yolu varken, zamanımızda teknolojinin gelişmesi sonucu ço çeşitli iletişim yolları ortaya çıkmıştır.

Yüz yüze konuşma, seminer, panel ve konferanslar gibi etkinlikler yakın iletişim yolları olarak kabul edilebilirken, mektup, telefon, faks, radyo, televizyon konuşmaları, barkovizyon, masej, internet, e- posta, uydu haberleşme cihazları gibi uzakları yakın eden iletişim yolları da bulunmaktadır.

Bir çok gelişmekte olan ürünlerde yakın gelecekte diğer bir çok alanda olduğu gibi iletişim konusunda da hizmet görmeye başlayacaktır.

Lider veya yöneticilerin bu yenilikleri takip ederek uygulamalarında büyük yararlar vardır. Çünkü iletişim her örgüt ve yapının temel taşını teşkil etmektedir. Iletişimin yeni teknolojiye adapte edilmesiyle bilgi dağılımı hızlanacak, örgüt hız ve esneklik kazanacaktır.

Eski sistemde iletişim sağlamak için örgüt elemanları ve yöneticileriyle sık sık toplantılar ve iletişim seminerleri düzenlenirdi. Bunlarda her kes uçak veya otobüslerle toplantı salonuna taşınırdı. Toplantı uzun süreli olduğunda bir çok işgücü kaybı olurdu. Ayrıca toplantıların, yol ve yemek ücretlerinin hesabı yapıldığında bu yöntemin ne kadar pahalıya mal olduğu da daha iyi anlaşılacaktır. Bunun dışında uzak bölgelerden gelen bir çalışanın unuttuğu önemli bir evrak toplantının o anda faydasız olmasına yol açabiliyordu.

Yeni iletişim teknıolojisinin kullanılmasıyla bu sıkıntılar büyük ölçüde aşıldı. Bilgisayarlar, tele konferanslar ve diğer teknolojik ürünler bu alanda büyük parasal fayda sağladı ve ayrıca zaman israfını da önledi. Günümüzde binlerce kişinin aynı anda izleyebileceği sanal toplantılar düzenlenebilmektedir.

Etkin bir iletişim kurmayı sağlayamayan kişi lider veya yönetici olamaz. İyi bir lider, etkin iletişim kurabilen kişidir.

**MOTİVASYON (GÜDÜ)**

Herhangi bir amaca ulaşabilmek için dirençlerin kırılması, şevkin arttırılması ve hedefe kilitlenmenin sağlanmasıdır. İç ve dış kaynaklı faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkar. Ancak motivasyon, sadece o an için kişiyi gayrete getirmek değildir.

Bir kongre veya bir toplantıda heyecan veren bir konuşma sonrası duyulan çoşkunluk hissi motivasyon değildir. Bu İLHAM’ dır. Motivasyonla karıştırılmaması gerekir. İlham kısa sürelidir ve etkisi kalıcı değildir.

Organizasyonları başarıya ulaştıran en önemli etken yüksek motivasyonun sağlanmasıdır. Kişilerin isteksiz, motivasyonun az olduğu durumlarda başarısızlık ihtimali fazladır.

İyi bir başkan veya yönetici beraber çalıştığı yönetim kurulu üyelerini veya **diğer yöneticileri motive edememişse, o gruptaki insanların veya üyelerin de çalışması beklenemez.**Liderlik sert talimatlarla ve emirlerle olmaz, ancak motivasyon sağlamakla olur.

İyi bir başkan veya yönetici, düşük motivasyonlu bir organizasyonda olduğunu fark ettiği zaman, öncelikle buna neden olan faktörleri bulup ortaya koymalı ve bunları ortadan kaldıracak tedbirleri almalıdır.

Kişilerde motivasyon, insan davranışlarının temelinde olan ve o **kişinin içinde doğan, uzun ömürlü bir başarı isteğidir**. Motivasyon (Güdü), kişinin davranışlarını belirli bir amaca yönelten güçtür. Lider, kişideki bu motivasyonu yakalar ve ortak amaca yöneltir, başarı için onu geliştirir ve yönlendirir. İnsanları motive edebilmek için, lider veya yönetici olan kişi, öncelikle kendisini tanımalı ve bilmelidir. Daha sonra sevk ve idare edeceği insanları tanımaya yönelmelidir. Bundan sonra, planlı, programlı, organize olmuş toplum içinde dengeleri koruyan ve zamanın iyi kullanıldığı bir çalışma yapılmalıdır.

Motivasyon üç aşamalı bir kavramdır ;

1 – Amaca uygun yönde harekete geçirme,

2 – Hareketi devam ettirici,

3 – Olumlu yönde yönlendirici ve verim arttırıcı etkenler.

Bu üç aşamada da yerine göre teşvik, takdir, ödüllendirme ve bazen suçlu kişilerin cezalandırılması, motivasyonu ve verimi arttırıcı etki sağlayabilmektedir.

Motivasyon ; Bir amaca ulaşmak için yapılan çalışmada kişinin mücadele gücünü arttıran, kişinin kendisine güvenini pekiştiren, daha sağlıklı ve daha güçlü olmasını sağlayan bir etkendir. Yapılan araştırmalar, bir amaca ulaşıldığında başarının % 85 inin iyi motivasyondan kaynaklandığını göstermiştir.

Motivasyonun sağlanamadığı durumlarda ; lidere ve yöneticiye bağlılık ve sevgi azalır. Amaca ulaşmak için oluşan ‘şevk’ kırılır. Beden fonksiyonları yavaşlar ve çalışma verimi düşer. Başarısızlık kaçınılmaz olur.

Bu nedenle motivasyonun arttırılması için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlar;

1 – Ödüllendirmek

Çalışanlar, daima gayretlerinin ödüllendirileceğini umut eder.Bu umut bir istek gelir, diğeri gider ama umut daima devam eder. Burada yöneticinin bu umutları gerçekleştirme oranı da önemlidir. Başarı sonucu hak ettiği ödülü alanlar, bir sonraki aşamada daha motive olmuş olarak çalışacaktır.

Ancak burada hemen belirtilmesi gereken önemli bir konu, çalışanlara verilen ödülün hiç bir zaman ‘para’ veya benzeri bir kıymet olmamasıdır. Çünkü her çalışma sonucu alınan böyle bir ödül zamanla çalışan için bir hak olarak algılanır ve azalması veya ortadan kalkması durumunda elinden sosyal hakları alınmış gibi davranışa girer. Bu nedenle bir organizasyonda çalışanları motive etmek için parasal ödüller kullanılmamalıdır.

2 – Adaletli Olmak

Çalışanlar daima çalışma ortamlarında hakkaniyetle davranılmasını ister. Her kese eşit eğitim olanağı, her kese eşit kendisini ifade edebilme olanağı sağlanmalıdır. Her kes çalışmasının karşılığını tam olarak alabilmelidir. Örnek ; Aynı okuldan, aynı yıl mezun ve aynı işi iyi yapan iki kişiden torpilli olan devamlı fazla ücret alıyor ve devamlı terfi ediyorsa, diğerinden verimli bir çalışma beklenemez.

3 – Amaç Oluşturmak

Lider veya yöneticilikte önemli olan bulunduğu organizasyonda bir amaç oluşturabilmek ve topluluğu bu hedefe yönlendirebilmektir. Bu amaç açık ve net olmalıdır. Pratik ve olabilecek nitelikte olmalıdır. Her kesim tarafından net olarak anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Amaç hedef ve yön belirler. Bu nedenle yazılı olmasında fayda vardır.

Hedefe adım adım yaklaşıldığında her aşamada geri dönüşler alınabilmelidir. Çünkü amaca bir seferde ulaşmak mümkün olmayabilir. Bazen küçük adımlarla ilerlemek gerekir. Bu nedenle amaçların ölçülebilir ve belirli zaman diliminde ulaşılabilir olması da önemlidir.

Örgütsel bir amacın ortaya konması ve her kes tarafından kabul görmesi, organizasyon içersinde motivasyonun artmasını sağlar. Ancak çok fazla amacın ortaya konması da organizasyonun amaçlar içinde boğulmasına neden olacaktır.

Hiç amaç olmaması bazen gereksiz ve çok fazla amaç oluşturulmasından daha iyi bir durumdur. Çünkü amaçsız bir şekilde nereye giderseniz gidin bir yere varmış olursunuz. Bu şekilde organizasyon içinde bir çaba harcanması ve motivasyon sağlanması da gerekmez. Ancak varacağınız nokta önemli ve anlamlı olsun istiyorsanız mutlaka bir amacınız olmalıdır.

4 – Yetkilendirme

Bir organizasyon içindeki fikir birliği, amacın genel kabul görmesi ve bu amaca ulaşmak için hedefe kitlenilmesi motivasyonu arttıran iç faktörlerdir.

Lider veya yönetici, çalışanlara vizyonunu açıkladığında bazı kişiler hangi amaca çalıştıklarını bilmeden sadece diğerlerini taklit etmekle yetinir. Bazıları ise görevlerini tam olarak yerine getiremez. Burada kimin ne işi yapabileceğinin bilinmesi ve yetki paylaşımının ona göre yapılması önemşlidir.

Bu çalışmaların çevre tarafından takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi ise motivasyonu yükselten dış faktörlerdir.

5 – Ara Değerlendirme ve Takviyeler

Amaca ulaşabilmek için yapılan çalışmalar devam ederken belirli aralıklarla ve sabit şekilde düzenlenen eğitim ve görüşme programlarının motivasyona hiç bir katkı yapmadığı, hatta bu şekilde yürütülen standart toplantıların motivasyonu azalttığı saptanmıştır. Bunun yerine değişik zaman aralıklarında ve özel toplantılar yapılmasının motivasyonu arttırıcı etki yaptığı ortaya konmuştur.

Belirli aralıklarla sabit veya değişken takviye programlarla motivasyonu canlı tutmak mümkün olabilmektedir.

6- Psikolojik Faktörler

Çalışanlar kendi yaptığı işi ve işin önemini iyi kavrayabilmiş olmalıdır. Yaptığı işin sonucunda fazladan bir kazanç beklemese bile iç güdüsel olarak ödüllendirme isteği duyacaktır. Beklenen bu ödül, kendini geliştirme, eğitim seviyesini veya bilgisini arttırma, yeni sorumlulukların sahibi olmak, başkaları için yararlı olmak veya yararlı görünmek, özgür olduğunu hissetmek şeklinde çok çeşitli olabilmektedir.

7- Aidiyet Hissi ve Yarışma

Hedefe ulaşmak için en az iki kişiyle oluşturulan gruplar oluşturulduğu zaman kişiler kendilerini bu grubun üyesi olarak görmeye başlar. Grubun bir lideri vardır. Burada kişilerin kim olduğu değil ne yapıldığı önem taşır. Gruplarda amaç arkadaşlık, ilgi beraberliği gibi somut ve soyut kavramlar olabilir.

Grubun özel bir şekli olan ekiplerde ise lider yoktur ve ekip elemanlarının her biri ayrı ayrı belli bir konuda uzman kişilerdir. Ayrı ayrı konularda uzman olmalarına rağmen, ekibin üyeleri ortak amaca kilitlemiş ve ona katkı sağlayan üyelerdir.

Bazen ekipler özel bir görev için geçici olarak oluşturulabilir. Bazen de ‘komite’ adı altında uzun süreli görevler için sürekli çalışma yapan ekipler teşkil edilir. Ekiplerin üzerinde üst yönetimle iletişimi sağlayan bir koordinatör yönetici bulunur.

Ekipler, genellikle günlük ve rutin işlerin gerçekleştirimesinde kendi kendini yöneten bağımsız birimlerdir. Çok sayıda işlevleri vardır. Ancak ortak amaç söz konusu olduğunda üst yönetimlerle bir araya gelirler. Ekipten bir eleman eksildiğinde, bunu tamamlama görevi kendilerine ait olmalıdır. Her ekip, eğitimi üst yönetim tarafından ortak amaç doğrultusunda verildikten sonra, kendi kendilerini eğitmekle mükelleftir. Başarı ve başarısızlık tüm ekibin ortak ürünüdür.

8 – Uzlaşıcı Olmak

Ancak, grup ve ekipler arasında bazı durumlarda rekabet, çekişme, gücenme ve düşmanlık gibi psikolojik kavramlar gelişebilir. İyi bir lider veya yönetici bunları önceden görüp önlemlerini alabilmelidir. Çatışma ve çekişmeler iki tarafında galip geldiği hissi verilerek sonuçlandırılmalıdır. Bu da uzlaşmanın sağlanması ile olur.

Uzlaşma için iyi bir iletişimin kurulması gerekir. Taraflar birbirlerini dinlemeli, anlamalı ve gerekli yerlerde lider veya yönetici müdahale ederek konuya açıklık getirmelidir.

Uzlaşı sağlamak için konu hakkında mümkün olduğu kadar çok bilgi edinilmesi gerekir. Sonraki aşama, tarafların bir birleriyle iyi bir iletişim kurmasını sağlayarak ne söylediklerinin açık ve net olarak anlaşılmasının sağlanmasıdır. Bu şekilde ortaya konan sorunun çözülmesi daha kolay olacaktır.

**Gönüllü Çalışanları Değışık Yönler Motıve Eder**

**Başarı; Bazı kişiler için önemli olan, kişisel amaca ulaşılabilmesi, mevcut deneyim ve yeteneklerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesidir. Başka bir değişle yapılabilenin en iyisinin yapılmasıdır. Başarı, ılımlı hedefler koymak ve bazı riskleri göze almayı gerektirir. Başarılı olmak isteyen kişiler, problemlerin çözümünü bulmada, kişisel sorumluluk almaktan zevk duyarlar. Daima yenilik yapmak isterler.**

**Bu kişilere, iyi bir yönetici, başarabilecekleri kadar sorumluluk verir, onların, belirli riskleri yüklenmesinde ve yenilikçi olmaları konusunda teşvik eder, destek olur. Mükemmel çalışma daima takdir edilir ve ödüllendirilir. Vasatın altı veya orta dereceli çalışmalarına ödül verilmesi onların motivasyonunu bozar.**

**Güç ; Bazı kişiler için önemli olan, başkaları üzerinde etkili olmak ve baskı kurmaktır. Bu kişiler, başkalarının, kendi gücü ve etkisi hakkında ne düşündüğünü merak eder. Akıl vermeyi sever. Ortaya koyduğu fikirlerinin hakim olmasını ister. Başkalarının fikirlerini değiştirmeye karşı büyük bir arzusu vardır. Rahat, dikkatli ve delilli konuşur. Tartışmacı, güçlü ve sözünü sakınmaz yapıdadır. Hislerine mağlup olmayan bir kişiliği vardır. Çok zaman mevcut yönetime karşı baskı kurmak ve idareyi ele geçirmek isterler. Bunun için , Yönetimlerde huzursuzluk çıkarma, baskılama, sindirme, bölme, entrika gibi bir çok yollara dahi başvurabilirler.**

**İyi bir yönetici, böyle kişileri görevlendirirken, verdiği sorumlulukta yeteri kadar yapılaşma, yeni kurallar ve kaideler vb. olmasına dikkat etmeli, verilen görev , kişiye statü sağlama şansı vermelidir. Bu tip kişilerin ‘Tüzük ve Yönetmelik’ lere uygun hareket etmesi sağlanmalıdır.**

**Böyle güçlü kişiliği olanlara, sorumluluk verirken, sorumlulukların da güçlü bir yapısı ve belli kuralları olduğu olduğu belirtilmelidir. Böyle kişilerde sorumluluk , yetki ve öğünme payı sağlayacak bir pozisyon yaratabilir. Karmaşık sorunların çözümlenmesinde mutlaka tüzük ve yönetmeliklere uyulmalıdır.**

**Yakın İlişki; Bazı kişileri, yakın ilişki ve dostlukla motive edebilirsiniz Yakın ilişki ve dostlukla motive edilen kişiler, genellikle toplumda beğenilmek ister, insanlara nasıl yardım edebileceğini düşünerek zaman harcar. Onlar tarafından kabul görüldüğünü farkedince kendini rahat hisseder.**

**İnsanın ruhsal yapısıyla ve motivasyonuyla ilgili diğer faktörler; Sosyal yönden kabul görme düşüncesi, Çıkar duygusu ve özellikle daha çok kazanma hırsı, Yardım etme ihtiyacı, Belirli bir düzen kurma ihtiyacı, Toplumdaki kişilerden saygı görme isteği, macera, oyun ve zevk alma ihtiyacı olarak sıralanabilir.**

**İyi bir yönetici, böyle kişilerle sıcak ilişkiler kurarak onları cesaretlendirir, teşvik eder. Biraz katılık ve sınırlama yanında geniş bir serbestlik verir.**

**Şayet Bütün Bir Grup Motive Etmek İsteniyorsa**

**Bütün bir grubu motive edebilmek için lider, yönetici veya başkanda şu özelliklerin olması gerekir;**

**- Plan Yapmak; Lider veya yönetici kişi, organizasyonda yer alanların katılımıyla amaçlanan hedef doğrultusunda doğru ve gerçekçi bir plan ortaya koyabilmelidir. Bir işin başarılmasında genellikle, insan gücü, ekonomik güç, zaman , malzeme ve zemin (yer) gereklidir. Planlama ; bütün bu gereksinimleri içine alacak şekilde, neyin, nasıl, kimlerle, nerede ve ne zaman yapılacağını gösterir. Geleceğe dönük bir işlemdir. Olası problemlerin çözümlerini de içine almalıdır. Amaca uygun ihtiyaçları karşılamak için elde bulunan kaynakların ölçülü ve dengeli olması için gereklidir. Planlama işleminden sonra bunu gerçekleştirmek için uygun bir program yapılmalıdır. Bu program planın aşamalarının, hangi sürelerde yapılacağını belirtir.**

**- Organizasyon Bilgisi: İyi bir lider veya yönetici, Gündem oluşturabilmelidir, özel atamalar yapabilmelidir. Yanlış giden bir yönetimi görevden alabilecek gücü ve yetkiyi kendinde görebilmelidir. Her konuda bilgi edinmesi dışında kendisini her konuda destekleyecek kurullar oluşturabilmelidir. Böylece istediği bilgilere ulaşması kolaylaşır. Amaca uygun plan ve programı yürütebilecek organizasyonu ve örgütlenme fonksiyonunu sağlayabilmelidir. Şayet organize olmuş küçük birimlerle çalışılıyorsa bunlar arasındaki iletişimi ve koordinasyonu en iyi şekilde sağlayabilmelidir.**

**- Kaynakları Değerlendirme Yeteneği: Çalışma alanlarını iyi belirlemeli, raporları zamanında değerlendirebilmelidir.**

**- Yönetim Bilgili Olmalıdır; Amacını ve görevini bilmelidir. Bunları yönetimine kısa, net ve anlaşılır biçimde aktarmalıdır. Amaca ulaşmak için alt kademelere gerekli emir ve direktifleri ne zaman ve nasıl vereceğini bilmelidir.**Verilen emir ve direktiflerin yerine getirilip getirilmediği de zamanında kontrol edilmelidir.

**- Kontrol ve Denetleme; Yapilan çalışmaların amaca uygun olup olmadığının ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Yapılan işler, şartlar dikkate alınarak, tarafsız bir gözle değerlendirilmelidir. Başlangıçta varsa kusur ve eksikler giderilmelidir. Gerekli ve zamanında yapılan denetlemeler topluluğu motive edecektir. Gereksiz ve zamansız yapılanların ise motivasyon kaybına yol açması kaçınılmazdır.**

**- İstatistik Değerlendirme; Özellikle parti çalışmalarının sonuçlarında, yıllara göre alınan sonuçların değerlendirilmesinde bu çalışmanın önemi çok büyüktür. Geçmişe ve geleceğe yönelik çalışmalarda verilerin değerlendirilmesi, planlamada ve çalışma programının yapılmasında çok yardımcı olacaktır.**

**STRES YÖNETİMİ**

Bir örgüt, şirket veya kurum yönetilirken, lider veya yöneticinin dikkat etmesi gereken önemli bir konu da çalışanların ne derece stres altında olduğudur. Zira son yıllarda aşırı stresin sağlığı ve çalışanların performansını büyük ölçüde etkilediği açıkça ortaya konmuştur.

Bazen çalışanlar kendi algılamaları veya olaylar karşısında değişik yorumlarının sonucu strese girer, fakat bazen de yöneticilerin uygunsuz istekleri onları strese sokar.

Stres, kısaca ‘vücudun hoş olmayan bir talebe karşı verdiği belirsiz bir cevap’ olarak tarif edilebilir. Genellikle olağan çevresel isteklerin kişilerin değişik algılaması ve yorumlaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Stres kişinin hayattan zevk almasını engeller.

Çalışanların stres içersinde olmasıyla, çalışma performansı ve verim düşer. Kişilerin yapacağı işi algılama oranları azalır. Konsantrasyon kaybı ve iş kazalarına meyil artar. Yaratıcılık ve karar verebilme yeteneği azalır. Stresli kişi endişeli, öfkeli ve gergindir. Genellikle çalışanlar arasında çatışmalar meydana gelir. Çalışmaya gelmeyen kişi sayısında artma olur.

Bazen kişiler ev yaşantısındaki stresi de çalışma alanına taşıyarak aynı olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olabilir.

İyi bir lider veya yönetici bunun kaynağına inerek, sorunları saptayabilmeli ve derhal önlem almalıdır.

Burada hemen belirtilmesi gereken önemli bir konu; Hayatın hiç stressiz olmadığıdır. Hiç stresin olmadığı durumlarda kişi kendisini yararsız, enerjisiz ve uyuşuk olarak hisseder. Bunun tersi olan aşırı stresle yüklenilen durumlarda da karın ağrısı, sinirlilik gibi hafif belirtilerden depresyon ve şizofreni gibi önemli psikolojik bozukluklara ulaşan olumsuzluklar ortaya çıkabilir.

Genel olarak stresi yok etmek mümkün değildir. Özellikle çalışma alanındaki stresi ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak tek başına o kişinin altından kalkabileceği bir iş olmayabilir. Ancak stresi kontrol altına alabilmek ve stresi yönetmekle zararlı etkilerini en aza indirebiliriz.

Stresi bazıları doğru akord edilmesi gereken gitar teline benzetir. Tel çok gevşek olursa uygun nota sesi elde edilemez. Tel aşırı gerilirse kopar. Bir kısım insanlar ise stresi bir bardak suyu tutmaya benzetir. Suyu ne kadar uzun elinizde taşırsanız suyun ağırlığını o kadar fazla hissedersiniz. Sonunda kolunuz yorulur ve su dökülür. Stres de hayatın bir gerçeğidir. Mutlaka vardır. Ancak hiç olmaması kadar, çok fazla olması da zararlıdır. Stresi uygun seviyede tutmak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir.

İyi bir lider veya yönetici kendi çalışma alanında çalışanlarına bu stres önleyici yöntemleri de öğretir ve uygulatır. Bu şekilde çalışanların motivasyonlarının ve iş verimlerinin artmasını sağlar.

stresin kontrol altına alınabilmesinde stresin ne olduğunun bilinmesi önemlidir. Genel olarak;

- Stres evrenseldir. Akut veya kronik şekilde hemen her kes stres yaşar.

- Yaşam boyu karşılaşılan olumsuzluklar ve olumsuz algılamalar kişilerde strese neden olur. Ancak burada, bir yakının ölmesi veya kaza geçirmesi gibi yaşanan ani ve büyük üzüntülerden çok, günlük yaşantıdaki ard arda gelen küçük sıkıntı ve olumsuzlukların strese neden olduğunu belirtmekte yarar var.

- Stres hayatın bir gerçeği olarak kabul edilmeli ve ancak aşırıya yöneldiğinde mücadele edilmelidir. Aksi halde her türlü ufak sıkıntıda strese girmek yaşam zevkini tamamen yok edecektir. Strese neden olacak faktörlerin önceden düşünülerek önlem alınması da stresin bilinmesi ve kontrol altına alınmasında önemlidir.

Stres yönetiminde kişisel ve çevresel faktörler önemlidir. Stresi kontrol altına alabilmek için ya stresi meydana getiren faktörleri değiştirirsiniz veya kendinizde duruma uygun değişiklikler yaparsınız. Örnek çok iyi bir işiniz var, ancak işe geliş ve gidişiniz sorun oluyor. İş yerinizi değiştirme imkanınız yoksa, evinizi iş,inize yakın, geliş gidişi daha kolay bir bölgeye taşıyabilirsiniz.

Stresi kontrol yöntemlerinin en başta geleni ‘Sorunların azaltılarak zihnin boşaltılması’, ‘daha sosyal olmak’ ve ‘Gülmek’ tir. Sorunları azaltmak için stresi kabullenmek, stresli ortamlardan kaçınmak, algılarımızı değiştirerek strese karşı daha dirençli hale gelmek veya stresi yok etmek gibi yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir.

Kişi kendibaşına stresle mücadele için fiziksel aktivitesini arttırabilir, bu amaçla spor ve eksersiz yapabilir, işlerini ve uyku problemlerini daha düzenli hale getirebilir. Daha çok sosyal etkinliklere katılabilir. Sık sık olumlu düşünceye yönelten hayaller kurabilir. Ancak bunun iş yerinde veya araç kullanırken uygulanması sakıncalı olabilir. Çiçek, akvaryum, seyahat etmek gibi hobiler edinebilir. Çaresiz kaldığı durumlarda ağlayabilir. Çünkü kişi olumsuz duyguları içine atacak olursa, kendi kendine bir takım psikolojik savunma mekanizmaları geliştirerek kişilik bozukluklarına varan olumsuz psikolojik durumlara ulaşabilir. Bunlar, aşırı hırs, kendisini yüceltmek, başarısızlıkta kusuru başkalarına yüklemekten çöküntü ve nevrotik depresyona kadar uzanan ağır psikolojik bozukluklara kadar değişiklik gösterebilir. Aşırı stres altında olup bunun üstesinden gelememiş bu tip kişiler genellikle kincidir. Çeşitli fobileri vardır. Sigaraya, alkole, uyuşturucuya, kumara ve suç işlemeye karşı meyilli olurlar.

İyi bir yönetici çalışanların bireysel sorunlarının açığa çıkmasında ve elinden geldiğince ortadan kaldırılmasında yardımcı olur. Ancak iyi bir yönetici için çalışanların kişisel sorunlarına gereğinden daha fazla zaman ayırması da doğru değildir. Çalışma bölgesindeki sorunlara ise tüm çalışanların katılımıyla çözümler üretme yoluna gider.

Yöneticiler, çalışanlar için stresi azaltan ve çalışanları destekleyici bir organizasyon oluşturabilmelidir. İşin zenginleştirilmesine yönelik düzenlemeler yapılmalıdır. Strese giren bireyler dışlanmamalı, buna destek olunarak geri kazanılması yönünde, sebep ve çözümleri aranmalıdır.

Çalışma alanında espirili bir havanın yaratılması ve çalışanların neşeli olması çok önemlidir. Zira gülmek, stresi önler. Stresin en iyi ilacı neşeli olmaktır. Gülmek mutluluk hormonu olan ’endomorfin’ salgısını arttırıcı etkiye sahiptir. Kalp kaslarının ve akciğerin çalışmasını hızlandırır. Bu nedenle doğal yolla gerginliği ve stresi azaltır. Kısa bir süre gülme sonucunda vücut bir saate yakın bir zaman gevşer ve rahatlar. Daha uzun süreli gülmelerde bu gevşeme ve rahatlama süresi de uzun olur.

Bu nedenle iyi bir lider veya yönetici çalıştığı ekipler arasında şaka dolu ve espirili bir ortamın oluşmasına müsade etmelidir. Espirili bir ortam çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir. Ancak bunun dozunu da iyi ayarlamak ve aşırıya kaçılmasını önlemek gerekir.

**ZAMAN YÖNETİMİ**

Zaman yönetimi zamanı etkin ve verimli kullanabilmektir. Ancak bu daha fazla çalışmak anlamına gelmez. Yapılacak olan işin etkili ve verimli olarak yapılması ve bu şekilde kişinin yaşamı ve diğer etkinlikleri yapabilmesi için ayıracağı zamanı arttırabilmesi anlamını taşır.

Zaman yönetiminde bilinmesi gereken en önemli şey; ‘Zamanın bir daha geri gelmemek üzere geçip gideceğidir’. Bu nedenle zamanın iyi kullanılması, yapılacak işlerin ertelenmemesi ve belirli bir plan üzerinde hareket edilmesi çok önemlidir.

Erteleme yapılan işler, verimsiz, güçsüz, plansız ve programsız bir yapıyı ortaya koyar. Erteleme kötü bir zaman yönetimidir. Çok fazla zaman kaybı demektir. İşlerin birikmesine, verimsizliğe ve çalışanlarda strese neden olur.

Zaman yönetiminde zamanı iyi kullanmaktaki birinci kural; Önceliği fazla ve en önemli işin ilk yapılmasıdır. Burada ne yapıldığının önemi yoktur. Niçin yapıldığı önemlidir. Bu nedenle olmayacak işlerle vakit kaybedilmesi doğru değildir. Plan yapmak, hedefe daha kısa sürede ve daha sağlam ulaşılmasını sağlar. Yapılan planın daima yazıya dökülmesi, detayların gözden kaçmasını büyük ölçüde önleyecek ve sonuçta başarıyı arttıracaktır. Bunun dışında öncelikli ve önemli işlerin ilk hallolması işin kolaylaşmasına ve motivasyon artışına neden olur. Kalan işlerin kontrolü de kolaylaşır. Başarı kaçınılmazdır.

İyi bir lider veya yönetici, örgüt içersinde en önemli işleri bizzat yürütür. Daha az öneme sahip olanları yardımcıları ve çalışanları ile paylaşır. Rutin yapılması gereken veya çok az öneme sahip işlerin diğer çalışanlar tarafından yapılmasını sağlar. Çünkü rutin yapılan veya en az öneme sahip işler genellikle en çok vakit alan işlerdir. Lider veya yönetici kişi bu şekilde yardımcılarından ve çalışanlarından etkin bir biçimde yararlanmayı bilir. Burada çalışanlara yetki ve sorumlulukları iyi anlatılmalı ve gerekirse yeteneklerini tam olarak kullanabilmeleri konusunda onlara yardımcı olunmalı ve eğitim verilmelidir. Bu şekilde çalışanların gelişmesi sağlanmış olur. Yöneticilerine güven duyar. Yaptıkları işe olan ilgileri ve motivasyonları artar. Sonuçta verim artışı ve başarı sağlanır. Burada lider veya yönetici kişi elini işten çekmiş olmakla birlikte temel noktaları kontrol edebilecek şekilde gözünü açık tutmayı bilmelidir.

Genel olarak bir saatlik yoğun çalışmalardan sonra on dakika mola verilmesi bedenen ve ruhen dinlenmiş olmak için yeterli kabul edilmektedir. Böylece iş verimi düşmeden sürekli çalışma sağlanabilir.

Hedeflenen çalışmada aksaklıkların olabileceği düşünülerek gerekli etaplarda yedek zamanın ayrılması da önemlidir. Zamanı iyi ve etkin kullanabilmek için öncelikle plan yapılmalıdır. Bu plan günlük, haftalık, aylık, yıllık hatta daha uzun vadeli olabilir. Ancak çok büyük ve uzun vadeli çalışmaların küçük parçalara bölünerek etap etap yürütülmesinden büyük faydalar sağlanır.

Öncelikle günlük işlerin tasarlanarak sıralanması ve bunların yazılı olarak belirli bir sıraya sokulması önemlidir.

Yönetici ve çalışanlara zaman kazandıran diğer önemli bir konu da masa ve arşiv düzenidir. Mutlaka toplantı tutanakları, bilgiler, tüm etkinlikler, telefon numaraları, iletişim adresleri, e-mail adresleri ve elektronik posta adresleri arşivli ve düzgün bir şekilde dosyalanmış olmalıdır. Bunların gerektiği zamanda el altında bulunması zaman bakımından önemli bir kazanç olacaktır.

Zaman yönetiminde lider veya yöneticiler için diğer önemli bir konu da toplantılardır. Gerekli olmadıkça sık sık toplanılması veya gerekli olmayan toplantılara gidilmesi büyük oranda zaman kaybı demektir.

Toplantı düzenlenirken konuyla ilgisi olmayan kişileri ve çok fazla gereksiz kalabalığı toplamamak gerekir. Her türlü toplantıda mutlaka gündemi önceden hazırlamak gerekir. Ayrıca gündemin tartışma amaçlı mı veya bilgilendirme toplantısı mı olduğunun mutlaka belirtilmesi gerekir. Her toplantının sonuçları tutanak haline getirilerek arşivlenmelidir. Tüm etkinliklerin ve tutanakların arşivlenmesi eski bilgi birikimlerinin ortaya konmasında zaman açısından büyük kazanç sağlayacaktır.

Zamanı etkili ve verimli kullanmanın sonucunda çalışanların kendilerine ayıracakları yaşam süresi de artacak ve çalışanlar daha mutlu olacaklardır.

**YENİLİKLERİN VE TEKNOLOJİNİN TAKİP EDİLMESİ**

Zamanimizda yöneticilik akımları sık sık değişiklik göstermektedir. Kalite yönetimi, bilgi halkaları yöntemi, toplam kalite yöntemi, think-tank düşünce yöntemleri ve daha bir çokları günümüzde tozlu raflara kaldırılmış idari yöntemlerdir. Bunların çoğu moda şeklinde gelişmiş, fakat ömürleri kısa olmuştur.

Özellikle lider veya yöneticilerin çok uzun süre çalışanlarıyla yüz yüze görüşemediği büyük organizasyonlarda güvene dayalı ilişkilerin kurulması, mesafeler arttıkça iletişimin sıklaştırılması ve iletişimde son teknolojilerin kullanılması çok önemlidir. Yöneticiler, günümüzde çalışanları ile son teknolojileri kullanarak iletişim kurmaktadır.

Kendini yenileyen bir örgütün yaratılması ise çalışanlara bu yeniliklerin ve teknolojinin anlatılması ve uygulanması sayesinde mümkün olacaktır. Örgütlerin organizasyon ve bilgi birikimleri devamlı değişmektedir.

‘Öğrenen Örgüt’ adı verilen bu örgütler kendilerini yönetenlerle birlikte en beklenmedik durumlara bile hazırlıklı olmasını bilir. Bunlarda eski hiyerarşik yapı yıkılmış, yeni yatay, öğrenen ve sürekli kendisini yenileyen bir organizasyon ortaya çıkmıştır. Bu yapıda ekipler birden çok yöneticiye sahiptir.(Matriks Sistemi)

Bu yeni örgütlenme modelinde tüm etkinlikler açıktır. Çalışanlara ceza yoktur. Tüm çalışanların doğruyu söylemesi ve güven esasına dayanır. Olumösuzluklar dayanışma ile aşılır. Bu sistemde çalışanlar ödüllendirilir.

Bu yeni yatay örgütlenme şemasında yönetim kademeleri azaltılarak, karar alınması hızlanmış ve kararlara çalışanların katılımı arttırılmıştır. Ekip çalışmasının önemli olduğu bu sistemde önceden ortak amaç doğrultusunda eğitilmiş ekipler, çalışmalarında yetki ve sorumluluk sahibidir. Eskiye göre daha özgürdür.

Günümüzde teknolojiyi kullanmak her yöneticiye büyük üstünlük sağlamaktadır. Bu şekilde bilgi akışını hızlandırmak, çalışanlar arasında iletişimi arttırmak, organizasyona alınacak mallarda düşük fiyatları tesbit etmek çok daha kolay olmaktadır. Ancak organizasyona bir yeni teknoloji getirilirken bunun son moda ve en son karmaşık teknoloji olması yerine kullanılabilirliğine ve sağlayacağı faydaya bakmak gerekir. Eski ve demode sistemlerde israr edilmesi de doğru değildir.

Teknolojiyi kullanırken mutlaka o konuda uzman birinden yardım ve bilgi alınması gerekir. Bu zaman kaybını da önemli ölçüde engellemiş olur. Sistemi otomatikleştirmek ve gereksiz safhaları söküp atmak çalışma verimini arttıracaktır.

Ancak teknolojiye geçerken örneğin internet kullanımında, çalışanların interneti ortak amacın dışında kullandığında verimin % 10 lar mertebesinde düştüğü gözlenmiştir. Bilgisayar sisteminin haklenmesi de bazen büyük zararlara ve zaman kaybına yol açabilmektedir.

İyi bir lider veya yönetici sisteme kazandırdığı yeniliğin veya teknolojinin iyi ve kötü yanları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

**EKONOMİK KONTROL DE ÖNEMLİDİR**

Iyi bir lider veya yönetici rutin ve daha az öneme sahip işlerin yapılmasını yardımcılarına ve çalışanlarına devreder. Böylece kendisine önemli işlerin halledilmesi için daha çok zaman yaratmış olur.

Bir organizasyonda muhasebe kayıtlarının tutulması genellikle kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş olup rutin işler arasındadır. Bir organizasyonun gelir ve giderlerinin düzenlenmesi bunların yazıya dökülmesi genellikle muhasebe bölümü veya saymanın görevidir. Ancak iyi bir lider veya yönetici zaman zaman harcamaları denetlemelidir. Zira rutinin dışına taşan ve denetlenmesi gereken durumlar da zaman zaman ortaya çıkabilmektedir. Alınanları, piyasa fiyatlarıyla karşılaştırmalı bazı gelir ve giderlerin neden ve niçinlerini sormalıdır.

Bu davranış lider veya yöneticilerin ileride her hangi bir olumsuzluk durumunda kontrolü ele almasını sağlar ve zan altında kalınmasını önler.

Bütün örgütlerin devamını sağlayan güç maddi gücüdür. İyi bir lider veya yönetici muhasebenin temel noktalarını bilmek zorundadır. Bu şekilde kısa vadeli ve uzun hedefleri içine alan iki ayrı bütçe yapılmasında konunun uzmanlarından bilgi alır ve katkı sağlar. Bütçe ortak amacın gerçekleştirimesinde en önemli rolü oynar. Zaman zaman bütçenin gerçekleşme oranına bakılarak hedefe giden yolda ne kadar ilerleme sağlandığı da görülür. Bu bize çalışmanın performansı hakkında da fikir verir. Harcanan paraya oranla elde edilen fayda çok düşükse yapılan planlar baişarısız demektir.

Bütçe planlanırken en çok yapılan hata bir önceki yılın bütçesini örnek almaktır. İyi bir yönetici kaynakları değerlendirerek gerçekleştirilmek istenilen hedef doğrultusunda tamamen yeni bir bütçe yapılmasını sağlar. Bütçe veri toplama ve bunlar üzerinde akıl yürütme işidir. Her türlü olumsuzluğu dikkate alarak bütçede bir miktar organizasyonun yaşamsal ihtiyaçları için yedek akçe ayrılmasında yarar vardır.

Bütçe yapılırken en önemli ve temel ihtiyaçlara öncelik tanınmalıdır. Keyfi ve gereksiz harcamalardan mümkün olduğu kadar uzak durulmalıdır. Gereksiz eleman çalıştırmaktan ve çalışanları paraya alıştırılarak motive etmekten kesinlikle kaçınılmalıdır.

Her şeyden önce yapılan bütçede organizasyonun gelirlerinin giderlerden fazla veya en azından eşit olmasına dikkat edilmesi gerekir. Giderlerin daha fazla olduğu yönetimlerde organizasyonun sonuna gelinmiş demektir.

İyi bir lider veya yönetici özellikle muhasebe çalışanlarını yakın tanımalı ve onlarla sıkı bir iletişim kurmalıdır. Bu şekilde organizasyonun finansal yanına da hakim olmasını bilir.

Her organizasyonda harcamalar net, açık ve çalışanların her türlü kaygı ve kuşkusunu giderecek şekilde olmalıdır. Çalışanlar istendiğinde kayıtlar hakkında ve kuşku duydukları konularda net ve açık bilgiler alabilmelidir.

**ETİK VE AHLAKIN ÖNEMİ**

Günümüzde her türlü çalışma alanında etik ulusal ve evrensel boyutta üzerinde en çok durulan kavramlardan biri olmuştur. Hemen her kuruluş ve örgüt kendi çalışma prensiplerine uygun etik ilkeler belirlemektedir.

Etik ve Ahlak bireysel değil, toplumsal değerlerdir. İnsanlar arası ilişkilerden ortaya çıkar. Etik Ahlaksal olanın özünü ve temelini araştıran bilimdir. Toplumdaki doğru ve yanlış değerlerin bütününü inceler. Ahlak ise bireyler tarafından bu etik ilkelerin uygulanma şeklidir.

Bu değerler bulunduğu toplumun tarih, sosyal, siyasal ve ekonomik özellikleriyle bağlantılıdır.

Herhangi bir örgüt veya organizasyonda çalışanlar, sürekli olarak diğer çalışanlarla ve çevreleriyle ilişki içersindedir. Ancak etik ve ahlak ilkelerine göre bu ilişkilerini sürdürebilmeleri için özerk olmalı, her türlü otoriter baskı, siyasi,ekonomik ve kültürel baskıdan bağımsız hareket edebilmelidir.

Bir örgüt veya organizasyonda önemli etik ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Çalışanlar yaptıkları işe saygı duymalı, tüm örgüt veya organizasyon çalışanları ve çevresine karşı açık, dürüst ve adil olmalıdır.

- Çalışanlar toplumlarda yaygınlaşmakta olan yolsuzluk ve çıkar ilişkilerinden uzak durmalıdır.

- Kendi uzmanlık dalında, meslek ilkelerine bağlı olmalıdır.

- Etik ilkeleri ve ahlaki davranışlarını yakın çevresinde ve ailesinde de uygulamayı bilmelidir.

Etik ve Ahlak ilkeleri bireylere, diğer eğitimlerde olduğu gibi öncelikle insanın kişiliğinin geliştiği temel öğretim dönemlerinde aşılanmalıdır. Eğitim bir süreç olarak ve bir bütünlük olarak değerlendirildiğinde örgüt veya organizasyon çalışanlarına etik ve ahlaki eğitim ancak pekiştirici eğitim şeklinde veya işyeri eğitimi şeklinde verilebilmektedir.

Örgütlerde etik ve ahlak ilkelerin ödülü yoktur. Olmamalıdır. Ancak bu ilkelere aksi davranışların da herhangi bir hukuksal cezası yoktur. Ancak etik ve Ahlak ilkelerine uymayan kişiler bulundukları toplum tarafından dışlanarak ve aşağılanarak cezalandırılmaktadır.

İyi bir lider veya yönetici henüz çalışmanın başında, çalışma alanındaki etik ilkeler ve davranışlar konusunda çalışanlara eğitim verilmesini sağlar.

**ŞAYET BIR KURULU YÖNETIYORSANIZ**

Öncelikle yasaların emrettiği temel zorunluluklara, tüzük ve yönetmeliklere, her hangi bir hileli yola sapmadan veya işleri kitabına uygun hale getirmeden harfiyen uyulması gerektiğini bilin.

Bunlarda olabilecek bir aksaklık veya adam kayırma gibi davranışlar ilerideki çalışmalarınızda bir engel ve çalışma grubunda motivasyon kaybı olarak ortaya çıkacaktır.

Birlikteliğin manevi yönü; kişiye bir bütünün parçası olduğunu hissettirmektir. Bu parça olmadan birlik olunamayacağını öğretmektir.

Bu anlatılanların yanında motivasyon sağlamak için ;

1. Beraber çalıştığınız kişilere karşı ilgili olun ve ilginizde **samimi olun, onlara örnek olun.**

1. Beraber çalıştığınız kişilere karşı daima **güven duyun** ve bunu ona belli edin, insanlar kendisi ve ailesinin özgür ve güven içinde olmasını arzular.

1. İsteksiz kişilere karşı ikna edici olun, onlardan **yapamayacakları şeyler istemeyin**. İnsanlar güvendiği ve takdir ettiği kişilerin yönetiminde daha şevkle çalışır. Kişilere öğreterek, eğiterek, fikir ve düşüncelerinizde uzlaşarak, onları dinleyerek ve ikna ederek amacınızın neden gerekli olduğuna inandırın.

1. Bazı insanların güdüleme ile iş yaptığını unutmayın, İyi bir yönetici bunu ayırt etmeyi bilmelidir. Bunun için **kişilere önce ufak işler için ricada** bulunulur. Daha sonra motivasyon ve çalışma isteğine bakılır. Bir iş isterken, diğer insanların da kendilerine ait sosyal arzuları ve bazı ihtiyaçları olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

5- **Gönüllü çalışanları belli bir amaca yöneltmenin, askerleri savaşa yöneltmekten daha zor olduğunu unutmayın**. Çünkü, yapılan işte gönüllüler, daima kendi kararını kendi verir. Bu yüzden yöneticilik sadece emir ve talimatlarla olmaz, yönlendirme**, anlayış ve motivasyonla olur**. Her insan yaptığı işin sonunda bir çıkar bekler. Bu çıkarın maddi olması yanında, ‘manevi bir haz’ olması da mümkündür. Bu motivasyonun sonunda insanların sahip olmak istediği dört şey olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Bunlar; Fırsat eşitliği yaratılması, yapılan işte ekibe güven duyulması gereğinin aşılanması, yapılan işin bir parçası olduğunun hissettirilmesi (ait olmak duygusu ) ve işin sonunda bireylerin takdir edilmeleri sonucu elde ettikleri manevi haz. Takdir, teşvik ve ödüllendirmelerin kişilerin çevresinden de duyulmasını sağlayın.

6 – Yönetim kademelerinde, **değişik becerilere sahip insanlar olmasına dikkat**

edilmelidir. Kişilerin bu yetenek ve bilgileri, Davranış özelliklerine, yaşlarına, eğitim seviyelerine, bünye yapılarına, ilgi alanlarına, yeteneklerine, tecrübelerine, inanç ve duygularına göre değişiklik göstermektedir. Yönetici, görevlendirme yaparken bu özelliklere dikkat etmek zorundadır. Örneğin emekli bir bankacı veya muhasebeci, diğer üyelerden daha iyi ‘saymanlık görevi’ ni yapabilirken, bir düğün salonu sahibi veya pazarlamacı da, daha iyi sosyal faliyetler düzenleyebilir. Yönetim kurullarında görev dağıtımında bu konu mutlaka dikkate alınmalıdır.

7 – Her türlü eleştirinizin yanında mutlaka bir alternatif çözüm sunun, salt eleştiri insanları sizden uzaklaştıracaktır. İhtiyaç duyulan araç, gereç ve malzemenin tedarik edilmesinde öncülük edin, ancak işin yapılmasındaki sorumluluğu alt kademelere bırakın, yetersiz olanları zamanında değiştirmeyi bilin ve bunu çekinmeden göze alın.

8 – Her türlü tartışma, dedikodu ve suçlamaları önlemeye çalışın, bunlara neden olan varsa, taraftarları karşı karşıya getirerek, olayı kendi içinde çözmeyi deneyin, daima taraflar arasında bir ortak yol ve uzlaşma arayın. Kişilerin bazısı yumuşak huylu, bazısı çabuk hiddetlenen karakterde olabilir. Bir kısmı ürkek ve paniğe kapılan özellikte olurken, diğer bir kısmı özel davranış gerektirebilir. Uzlaşmacı olmayanları değiştirin ve gruptan çıkarılanları yeniden değerlendirin.

9 – Başarısızlık durumunda, nedenlerini ve sonuçlarını, öncelikle başarısızlığa sebep olanların yorumlarını dikkate alarak, incelemek ve bunlardan ders almak gerekir.

10 – Çalışmalarda disiplinin şart olduğunu, ancak katı olunmaması gerektiği unutulmamalıdır.

Başkanın dışında yönetim kurulu üyeleri de birbirlerine güvenmeli ve aralarındaki farkları kabul etmelidir. **Her bir yönetici üye çalışmalarına ve karar almaya katılmalıdır.**

**Yönetim kademelerinde hiç bir konuda saklı ve gizli olmamalıdır. Tüm ayrıntılar ve çalışmalar açıklıkla ve yönetimdeki her kesçe konuşulmalı ve bilinmelidir.**

Başarı dostluğun pekişmesini sağlar, ancak sevgi, sabır, tolerans ve iyi hizmet gerektirir. Kişilerin, uygun toplantılarla zaman zaman biraraya getirilmesi aralarında ‘çok özel’ paylaşımları mümkün kılar.

**BAŞKAN VE YÖNETİMİ**

Toplumun, bölgenin, mahallenin, halkın ve kişilerin, bölgelere göre gereksinimlerini ve isteklerini öğrenir. Ona uygun çalışma sahası geliştirir ve bu bilgileri onları motive etmek için kullanır. **Değersiz birçok hizmet yerine daha az fakat daha değerli bir projeyi hayata geçirmek daha iyidir.** Çalışma kurullarının ( komite veya komisyonların), etkili ve ahenkli çalışması için üyelerini, motive eder.

Partiye veya organizasyona etkili bir görüntü kazandırmanın yollarını arar.

**Karmaşık problemlerin çözümü, kişiler arasındaki anlaşmazlıklar, karar verebilme aşamasına kadar, yönetim kurulunda tartışılarak çözülmelidir.**

Parti çalışmalarında hedefler belirlenmeli ve ona göre detaylı, fakat uygulanabilir bir plan yapılmalıdır. Başka hizmet projeleri ve fon geliştirici etkinlikler de planlanmalı ve yapılmalıdır.

**Bir çok yönetimde ; Başkan olan kişi malesef önce herşeyi kendi yapmak ister. Kimsenin fikrini almak ve kimseye görev vermek istemez. Bunun sonucu , yönetim kurulu üyeleri bir şey yapmadıkları için kısa zamanda motivasyonları azalır. Bazı üyeler başkanın yetenekleri kunusunda güvensizliğe düşer. Bazı üyeler her işe yetişemediği ve unuttuğu için başkanın görevlerini ihmal ettiğine inanır.**

Bu nedenle iyi bir başkanın, bazı üyelere de bir çok sorumluluk taşıyabileceği biçimde yetkiler ve bunu kullanabilmeleri için hazırlanma zamanı vermesi gerekir.

**İYİ BİR YÖNETİMİN ÖDÜLLERİ ;**

Göreviniz sırasında zaman zaman sert eleştiriler alıyor ve gerilim yaşıyorsanız, genellikle yanlızlık hissediyorsanız iyi bir lider olma yolundasınız demektir.

**Görevinizi tamamladığınız zaman başarıyı diğer yönetim kurulu üyeleri ile beraber kutlayın, bazen iyi giden bir çalışmanın ortasında da kutlama yapılması moral sağlar.**

**Sonuçta, idareciliğiniz sona erdiğinde bile ‘ Ekibimle bir aradayım’ diyebilmek en büyük ödüldür.**

**YÖNETİMDE İYİ BİR EKİBİN KURULMASI**

**SEVGİ VE DOSTLUĞUN KUVVETLENDIRİILMESİ**

**VE DEVAMLILIĞIN SAĞLANMASI ;**

**Bir çok hizmetin başarıyla tamamlanmasından sonra arkadaşlık ve dostluk bağlarının kuvvetlenmiş olduğu görülür. Zor günlerde beraber olmak ekip içindeki dayanışmayı arttıracaktır.**

Dostluğun ve dayanışmanın kuvvetlenmesi için yönetim kurulunda yapılması gerekenler şunlardır ;

-Herkesin açıkça anlayacağı ve kavrayacağı bir amaç oluşturulmalıdır.

-Bu amaca ulaşmak için her üye belli bir sorumluluk almalı, bunun bilincinde olmalı ve gerekirse bu konuda eğitilmelidir. Ancak çalışma gruplarının yapısı gelişmelere göre değişebilecek esnekliğe sahip olmalıdır.

-Yönetim kurulu üyeleri her konuda birbirine destek olmalıdır. Aralarında tam bir haberleşme sağlanmalıdır. Herkes kurallara uymalı, fikirlerini ortaya koymada ve duygularını belirtmekte açık olmalıdır. Bundan hiç bir zaman endişe duyulmamalıdır. -**Önceleri tartışmalar ve kırgınlıklar olsa bile zamanla dayanışmaya dönüşecektir**.

-Başarıya ulaşan her çalışmayı ve üyeyi takdir edilmesi sağlanmalıdır.

-Göreve ve bir çalışmaya başlarken parti tüzük ve programları iyi okunmalıdır. İyi vatandaşlık ilkelerinin yönetim içinde de geliştirilmesi gerekir. Çalışmalar toplumun uygar, kültürel, sosyal ve ahlaki kalkınmasında etkin olacak şekilde yapılmalıdır. -Toplum yararına her konuda tartışılmalıdır. Hizmete yatkın kişiler teşvik edilmeli ve**yaptıkları ödüllendirilmelidir**.

-Yeni seçilen bir yönetimde öncelikle çalışma ve toplantı saatleri belirlenmelidir. -Başkan, özel çalışma grupları oluşturmalı, çalışmalar hakkında düzenli raporlar almalıdır. Yönetsel ve hizmet bütçesi ayrı ayrı yapılmalıdır.

-Çalışma gruplarına ( kurullarına) seçilecek adayların arzulu, güvenilir ve başkandan kolayca talimat alabilecek özellikte olmalıdır. Diğer komite üyeleriyle uyumlu çalışabilecek kişilerden seçilmelidir.

- Çalışmalara katılan kişilere mümkün olduğunca başkan, şef komite başkanı vb. unvanlar verilerek onurlandırılmalıdır. Bu durum çalışanlarda motivasyon arttırıcı bir etkiye sahiptir.

-İş yoğunluğu parti çalışmalarını engellemeyecek şekilde olması uygun olur.

Başkan ,

Çalışma kurulu ( komisyon) başkanlarından resmen hizmet ister. Ona destek olacağını söyler ve onun da desteğini alır. Komisyon başkanlarının nasıl ve neler yapması gerektiğini söyler. Bazı komisyonların çalışmalarda ortak hareket etmesini sağlar. Komisyonların üye sayısını arttırmasında yardımcı ve destek olur.

**YÖNETİM KURULU TOPLANTILARINDA**

**BAŞKANIN ETKİLİ BİR SUNUŞ YAPMASI ÇOK ÖNEMLİDİR ;**

Yeni yatay örgütlenme modelinde temel noktalardan biri zaman zaman yapılan eğitim ve bilgilendirme toplantılarıdır. Ancak bu toplantıların zamanı iyi ayarlanmamış ve haklı nedenler olmadan veya çok sık yapılması durumunda çalışanların motivasyon kaybına uğraması kaçınılmaz olacaktır. Bunun dışında toplantılarda tek bir kişinin veya belli bir grubun hakim duruma geçerek başkalarına söz hakkı vermemesi, ntoplantıların gereğinden uzun sürmesi veya konu dışına çıkması da çalışanların şevkini kıracaktır. Bu nedenle lider veya yöneticinin toplantıya hakim olması ve oturumu iyi yönetmesi çok önemlidir.

Genellikle etkili bir toplantı yapılabilmesi için lider veya yöneticilere şunlar tavsiye edilmektedir;

1 – Toplantıya hazırlıklı gelin. Sakin olun veya sakin görünün. Mutlaka izleyenleri selamlayarak söze başlayın. Hatta mümkünse toplantıya erken gelerek, dinleyicileri tek tek selamlayın. Toplantıyı saatinde başlayıp, saatinde bitirin. Bu katılımcılara saygı gösterdiğinizin bir ifadesidir. Sunacağınız konunun amacını bilin, konuya hakim olun, ne için toplantı yaptığınızı anlatarak vakit harcamayın. Bu şekilde toplantının ve yaptığınız sununun etkinliği artar.

2 – Önceden planlı toplantılar yapın, gündemi önceden oluşturun ve katılımcılara bildirin. Bu şekilde, katılımcılar ortaya koyduğunuz yol haritasına göre neyi tartışacaklarını bilir. Konuşmaya başlamadan önce bir süre öylece bekleyin. Bu dinleyicilerin size ve söylediklerinize odaklanmasını sağlayacaktır.

3 – Toplantıda amaçlanan konuyu kısa, net ve anlaşılabilir şekilde ortaya koyun.

4 – Konuyla ilgili dinleyicilerin istek ve ilgilerini öğrenin, İnsanları toplantıya katılımcı olmaya yöneltin, onları konu dışında tutmayın, daima fikirlerini alın. İnsanları toplantıya davet ederken görünüşlerine göre dışlamayın. Unutmayın her kesin fikri kıymetlidir.

5 – Takdimi düzenleyin ve önceden prova edin. Toplantının gündem dışına sürüklenmesine izin vermeyin ve amacından saptırmayın.

6 – Takdiminizi yaptıktan sonra irdelemesini yapın. Mutlaka konuyu tartışmaya açarak geri bildirim alın. Bu şekilde olası yanlışlarınızı öğrenme fırsatınız olur. Ayrıca bir sonraki toplantıda daha etkin hale gelirsiniz.

7 – Toplantı bir Yönetim Krulu Toplantısı ise buna çok iyi hazırlanın ;

Erken ve gerekli bir hazırlanma hoş olmayan sürprizleri büyük ölçüde azaltır. Hazırlık safhasında gündemin detaylı olmasına ve önceden belirlenmesine önem verilmelidir. Konular hakkında tartışma açılacaksa, nasıl davranılacağının önceden belirlenip ona göre davranılmasında fayda vardır. Gündemin tüm yönetim kurulu üyelerinin önceden bilmesinde yarar vardır.

8 – Toplantı usüllerini bilin ;

**Toplantı esasları bilinmedikçe, başkan ne kadar deneyimli olursa olsun, toplantı düzensiz ve yönetimden yoksun hale gelir.**

**Genellikle toplantı esasları ROBERT KURALLARI olarak belirlenmiş ve uluslararası bir uygulama haline gelmiştir. Bu kurallar tam olarak uygulanırsa toplantılar daha zevkli hale gelir. Toplantının hızını siz ayarlayın.**

9 – Uyumsuz davranışlardan kaçının, başkanın veya üyelerin uygunsuz davranışlarını önleyecek veya buna cevap verecek kesin bir metod geliştirilememiştir.

10 – Tartışmalarda yeteneğinizi gösterin. Bazı üyelerin toplantılarda münakaşa başlatmak istediğini hissederseniz ‘**Bunu yazılı önerge olarak verin’ diyerek bertaraf edebilirsiniz**. Tartışmaların arasına girin, özetleyin, izleyenlere fikirlerini sorun, oylatın veya iptal edin. **Tartışmalarda kazanan ve kaybeden olmamasına ve tartışmaların yıkıcı olmamasına dikkat edin. Her tartışma sonrası gönül alın.**

11 – Gerektiğinde kendinizi ortaya koyun, **her üyeye adıyla hitap edin**. Neyi ne zaman yapacağınızı, bir usulsüzlükte, ne zaman suçlama yapılacağını, ne zaman oylama yapılacağını veya ne zaman bir komisyon kurarak işi komisyona havale ederek zaman kazanacağınızı öğrenin.

Üyeler sizi yönlendirmeye çalıştığı zaman buna izin vermeyin, liderliğinizi ortaya koyun. Kimse sizden izin almadan konuşmasın, Konuların iptaline veya karara bağlanmasına siz karar verin. Kimsenin konu dışına çıkmasına müsade etmeyin. Sözü uzatanları nazik bir şekilde ikaz edin gerekirse sözünü kesin.

12 – Vucut dili önemlidir. Buna önem verin.

13 – Hafızanıza güvenmeyin çok iyi bilinen birşey dahi olsa yazılı olarak okuyun veya okutun.

14– **İş bölümü yapın, kararları doğru, kabul edilebilir ve oybirliği ile alın**.

15 – Mümkünse çalışma kurullarının başkanları ile birlikte yemekli toplantı yapın.

16 –Yetkinizi bilin kimse sınırsız yetkiye sahip değildir. **Tüzük ve yönetmeliklere göre hareket etmek zorunda olduğunuzu unutmayın.**

17 **– Protokol ;** Unvanlı kişilerin toplantılarda en yüksek ünvanı ile tanıtılacağını unutmayın. Ünvanlar yerel örf ve adetlere göre yorumlanır. **Seçilmiş görevlilerin atanmışlardan önce tanıtılması gerekir**. Protokol varsa öncelik protokol konuklarının tanıtılmasındadır. Konuşmacılar daima başkanın sağına oturur.

Toplantıyı yöneten başkan, daima masanın tam ortasında oturur, protokol konukları, başkanın sağında ve solunda eşit sandalye olacak şekilde oturur.

Tanıtımda önce toplantıyı yöneten başkan tanıtılır. Daha sonra protokoldakiler en düşükten en yükseğe doğru tanıtılır.

**YÖNETİM KURULU ÇALIŞMA PLANI ;**

1 – Dönem planı yapılır.

2 – Çalışma grupları ( komiteler) seçilir.

3 – Komitelerin yapacağı çalışmalar seçilir ve nasıl yapılacağı planlanır.

4 – Karşılaşılan problemleri çözerken

* Problemi tanımlayın

* Bulguları belirleyin

* Bulguları biraraya getirin

* Muhtemel çözümler için görüş ve bilgileri toplayın

* Çözümlerin iyi ve kötü taraflarını tartışarak en iyi çözümü seçiniz.

4 – Komiteler çalışmaları hakkında yönetim kuruluna düzenli rapor sunar.

5 – Çalışmalar hakkında parti yetkililerine ve üyelerine düzenli bilgi akışı sağlanır.

**İNSANLAR NEDEN PARTİLİ OLUR veya NEDEN BİR ORGANİZASYON İÇERSİNDE YER ALIR**

**Bir yönetim kurulu üyesinin, çalışmalarında bu bilgileri mutlaka dikkate alması gerekir ;**

1 – İnsanlar sahip oldukları özel bilgi ve deneyimleri kullanmak ve başkalarıyla paylaşmak isterler.

2 – Yaşamlarında amaç, anlam ve önem duygularından biri veya hepsi için oluşan emniyet isterler.

3 – Toplum ve ülkesi için önemli çalışmaların bir parçası olmak isterler.

4 – Toplumda bir yerlere gelmek ve tanınmak isterler.

5 – Faydalı ve gerek duyulan bir kişi olmayı arzu ederler.

6 – Yeni deneyimler kazanmak isterler.

7 – İş ve sosyal alanda gelişmek isterler.

8 – Boş zamanlarında aktif olmak, yanlızlık duygusundan ve baskıdan kurtulmak isterler.

9 – Toplumdan aldıklarını topluma geri vermek ihtiyacını duyarlar.

**ÜYELERİN PARTİLERDEN veya ORGANİZASYONDAN AYRILMA SEBEPLERİ VE ÖNLEMLERi ;**

1 - **Partilerin yönetim kademeleri zayıfsa**, ayrılmalar fazla olacaktır. Bunun engellenmesi için yönetimlerde görev alan kişilerin iyi bir yönetici eğitiminden geçmesi gerekmektedir.

2 –**Üyelere, üye kaydı sırasında veya sonra önem verilmemiş ve ilgi gösterilmemişse partiye karşı isteksizlik doğacaktır**.

Ayrıca üye kaydı sırasında bazı üyelerin üyeliklerinin geciktirilmesi veya önlenmesi, Seçim zamanları delege veya aday tesbitlerinde belli kişileri öne çıkarmak için usulsüz yollara sapılması hem üyeler hem de bu kişilerin kendi çevrelerinde partiye karşı isteksizlik ve kötüleyici konuşmalara yol açacaktır. **Bu durum partilerin gerilemesinde en önemli etken olarak görülmektedir**. Çünkü partiye baş vuran kişiler o partiye gönül vermiş ve de oy verecek kişilerdir. Bu kişilere kayıtsız kalınarak, dışlayarak, kötüleyerek oy istenmesi mümkün değildir.

Her üyeye özel ilgi göstermek, bir görev vermek, çalışmalar hakkında bilgilendirmek, seminer ve toplantılar düzenlemek vb. bu soruna büyük ölçüde çözüm olacaktır.

3 – Toplantılara üyelerin katılımı sağlanamıyorsa, sebepleri araştırılarak, ilgi ve dayanışma arttırılmalıdır. **Üyelere ihtiyaç olduğu ve arandıkları hissettirilmelidir**.

4 – Kliklere veya farklı görüşten **gruplaşmalara müsade etmeyin,** hizmet projelerinin ekip projesi olduğunu herfırsatta tüm üyelere belirtin.

5 **– Büyük projeler hazırlanmaması**, partiye olan ilgiyi azaltır. Yenilikçi olun ve devamlı toplumu ilgilendiren projeler hazırlayın.

6 – Atamalarda işe uygun adamı bulun, **hatalı yapılan atamalar, partiyi yıpratır.**Atamalarda çalışabilecek kişilerin seçilmesi çok önemlidir. Çok yetenekli fakat bütün günü kendi çalışma ofisinde geçen bir kişi parti için vakit ayıramıyorsa çalışmaları aksatır. Aksine boş vakti olup hiç bir iş elinden gelmiyorsa bu kişiler de iyi bir yönetici olamaz. Atamalar yapılmadan önce kişilere ufak görevler vererek yeteneklerini ve çalışmalarını kontrol etmek daha uygun olacaktır.

7 – Yönetim toplantılarının, parti toplantılarının, seminer ve diğer toplantıların **çok uzun ve sıkıcı olmamasına dikkat edilmelidir**. **Üyeler toplantılardan bilgi olarak kazançlı çıkmalıdır.**

8 – Tanıtım faliyetleri yoğun olmalıdır. Yöneticiler ve üyeler arasında olumlu bir iletişim olmalıdır. **Hiçbir üyeye itibar kaybettirici girişimde bulunulmamalıdır**. (Kanunlarla belirtilmiş suçlar dışında),

Parti veya örgüt tanıtımları için yapılacak broşür, afiş ve benzeri uygulamalarda boş resim, sadece parti amblemi veya ismi olanlar değil, **bitirilmiş hizmetlere ait tanıtım veya yapılacak olan yeni toplum projeleri olmasına özel dikkat gösterilmelidir**. Aksi halde boş bir propaganda ve boşa yapılan harcamalardan dolayı tüm partililerde motivasyon kaybı olacaktır. Seçmenler ise böyle bir partinin iktidara geldiğinde paraları boşa harcayacağını düşünecektir.

9 – Genç üyelerin partiye alınması, üyeler arası iletişimi geliştirebilecek, atılgan, zeki ve yetenekli olanların seçilerek ve yetiştirilerek bazı görevlere getirilmesi uygun olacaktır. Bu gençlerin ileriye yönelik olarak siyasi yönden yetiştirilmesi, partinin köklenmesi ve sağlam temeller üzerine oturması anlamına gelir.

Unutmayınız **partide gençlik angarya kabul edilen işler için kullanılmamalıdır**. Her biri ileriye yönelik liderlik ve yöneticilik eğitiminden geçirilmeli siyaset bilimi ile bilgilendirilmelidir. Bu bir partinin gelişmesinde en temel unsurdur.

10 – Bir çok üye iletişim sorunundan şikayetle ayrılır. İletişimi hızlandırmak ve kuvvetlendirmek için bülten, gazete vb. çıkarın. Bunların basımı ve dağıtımında belli kişilerin kayrılmaması gerekir. Aksi halde bazı kişilerin mali yönden desteklendiği dedikoduları çıkar ki bu partilere zarar verici bir unsurdur.

11 – Herşeye rağmen Genel Başkan’ ın lider vasıflarını taşıması gereklidir. **Tüm üyelerin de siz dahil bütün yöneticilerini seçerken dikkatli davranmasını ve demokratik bir ortamda seçimlerin yapılmasını sağlayın**.

**HAZIRLAYANLAR :**

**Sıra NO. Adı Soyadı İmzası**

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