



IMPROMIA

Improving Management Skills
of Provincial District Governors



EU



TURKEY



SPAIN



GERMANY



FRANCE



www.impromia.org





IMPROVEMENT MANAGEMENT SKILLS OF PROVINCIAL DISTRICT GOVERNORS

KAYMAKAMLARIN YÖNETİM BECERİLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ



EU



TURKEY



SPAIN



GERMANY



FRANCE



Lifelong
Learning
Programme



- T.R. MINISTRY OF INTERIOR DIRECTORATE GENERAL OF PERSONNEL
· TURKISH NATIONAL POLICE ACADEMY
· THE TECHNOLOGICAL INSTITUTE OF CASTILLA Y LEÓN
- MINISTRY OF INTERIOR OF SPAIN · MINISTER OF INTERIOR OF FRANCE
· EUROPEAN ACADEMIC SOCIETY
· ASSOCIATION OF TURKISH ADMINISTRATORS'



Tag K nyeye



IMPROMIA

Kaymakamların Yönetim Becerilerinin İyileştirilmesi
Improving Management Skills of Provincial District Governors

T.C. İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü
T.R. Ministry of Interior Directorate General of Personnel

İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, Ankara- Türkiye
Tel: 0312 422 40 00
www.icisleri.gov.tr , www.impromia.org

Bu kitap 2010-1-TR1-LEO05- 16775 nolu IMPROMIA adlı proje kapsamında hazırlanmış ve Avrupa Birliği tarafından fonlanmıştır. Hiçbir durumda Avrupa Birliği'nin veya Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı- Türk Ulusal Ajansı görüşlerini yansıtmaz.

This book has been prepared within the scope of IMPROMIA Project numbered as 2010-1-TR1-LEO05-16775 and granted by European Union. The content does not reflect the views of European Union or Center for European Union Education and Youth Programmes-Turkish National Agency in any case.

Ankara-2012, (2000)

Editör / Editor: *Rasim Canatan*

Hazırlayanlar *Prepared by*
İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü
T.R. Ministry of Interior Directorate General of Personnel
Abdurrahman Korucu
Mehmet Şahin

Polis Akademisi *Turkish National Police Academy*
Prof. Dr. Hasan Hüseyin Çevik
Doç. Dr. İzzet Lofça

Castilla y León Teknoloji Enstitüsü
The Technological Institute Of Castilla Y León (ITCL)
Maite Cobo Abeytua
Luis Martinez

Fransa İçişleri Bakanlığı *Minister of Interior of France*
Jean Dussourd
Eric Suzanne
Mohamed Bida
Rémi Dejust
Zoia Ansari
Isabelle Kaelbel
Jean-Luc Obin

İspanya İçişleri Bakanlığı *Ministry of Interior of Spain*
Antonio Arrabal Villalobos
Oscar Jaime Jiménez
Pablo Gil Fraguas
Alberto Ruiz Moreno

Avrupa Akademik Topluluğu *European Academic Society (EUACS)*
Tilman Reinhardt
Gökhan Çakır

Türk İdareciler Derneği *Association of Turkish Administrators'*
Rasim Canatan
Halil İbrahim Aydoğdu

Tasarım ve Baskı *Design and Printing by*
Can Akbaş Tasarım Stüdyosu
0312 467 84 04

Contents

İçindekiler

CONTENTS İÇİNDEKİLER, 04-05

PREFACE ÖNSÖZ, 06-07

PRESANTATION SUNUŞ, 08-09

Chapter Bölüm 1

Management and Leadership, 05

Yönetim ve Liderlik, 291

Ministry of Interior of Turkey, Directorate General of Personnel
T.C. İçişleri Bakanlığı, Personel Genel Müdürlüğü

Chapter Bölüm 2

Conflict Management, 15

Çatışma Yönetimi, 301

Ministry of Interior of Turkey, Directorate General of Personnel
T.C. İçişleri Bakanlığı, Personel Genel Müdürlüğü

Chapter Bölüm 3

Strategic Performance Management, 33

Stratejik Performans Yönetimi, 295

Turkish National Police Academy
Polis Akademisi Başkanlığı

Chapter Bölüm 4

Leadership, 73

Liderlik, 349

The Technology Institute of Castilla y León
Castilla y León Teknoloji Enstitüsü

Chapter Bölüm 5

Team Management, 97

Ekip Yönetimi, 375

The Technology Institute of Castilla y León
Castilla y León Teknoloji Enstitüsü

Chapter Bölüm 6

Time Management, 119

Zaman Yönetimi, 399

The Technology Institute of Castilla y León
Castilla y León Teknoloji Enstitüsü

Chapter Bölüm 7

Strategic Management Training Courses, 149

Stratejik Yönetim Eğitim Kursları, 433

Ministry of Interior of France
Fransa İçişleri Bakanlığı

Chapter Bölüm 8

Performance Management, 175

Performans Yönetimi, 457

Ministry of Interior of Spain
İspanya İçişleri Bakanlığı

Chapter Bölüm 9

Process of Public Participation, 233

Kamusal Katılım Süreci, 517

European Academic Society - EUACS
Avrupa Akademik Topluluğu

Chapter Bölüm 10

Project Cycle Management, 269

Proje Döngüsü Yönetimi, 555

Association of Turkish Administrators
Türk İdareciler Derneği

Preface

At the end of the 1970's, intensive criticism was directed to the public sector in terms of its size and functioning. Besides, the global economic crisis and budget deficits experienced in the same period forced the public administration to take radical measures. As a result, the restructuring in the public sector and a more efficient, effective, accountable, transparent, participatory and performance-based administrative understanding pioneered by the United Kingdom and the United States of America greatly influenced all countries around the world.



This “new administrative understanding”, which became influential in our country after 2000's, and which is different from the traditional administration, brought about considerable innovations for all public institutions. The focus of the abovementioned innovations comprised a change of mentality in the public administration. The belief was established that the change of mentality could only be achieved by means of the education of the administrators in the public sector and the opinion that the understanding of “staff management” needed be replaced by the understanding of “human resources management” gained weight in the public administration.

Based on this understanding, the Ministry of Interior aimed to improve the administrative skills of the district governors, who represent the Ministry and the State in the field, in order to facilitate their adaptation to the changing public administration. The present project is a Transfer of Innovation Project funded by the Leonardo da Vinci sub-program of the Lifelong Learning Program. As is known, the Transfer of Innovation Projects involves the transfer of a project which has previously been implemented in Europe successfully to our country. The project IMPROMIA involves the transfer and adaptation of the previously implemented Spanish-based INNOMAN project to our country.

I thank all the people contributing to this project by means of which the Ministry of Interior carried out the transfer of the best practices of the European Union Member States in order to facilitate the adaptation of the local authorities to the reform works in the public administration in Turkey and I would sincerely like to state that it would be beneficial for our country, our Ministry and all our colleagues.

01/11/2012

İbrahim TAŞYAPAN
General Staff Manager,
The Ministry of Interior

Ön söz

1970'lerin sonlarında kamu sektörüne, performansı, büyüklüğü ve işleyişi konusunda yoğun eleştiriler yöneltilmiştir. Yine aynı yıllarda yaşanan küresel ekonomik kriz ve bütçe açıkları, kamu yönetimlerini radikal önlemler almaya zorlamıştır. Bunun üzerine İngiltere ve Amerika'nın öncülük ettiği, kamu sektöründe yeniden yapılanma ve daha verimli, etkin, hesap verebilir, şeffaf, katılımcı ve performansa dayalı yönetim anlayışı tüm dünya ülkelerini etkisi altında bırakmıştır.

Ülkemizde 2000'li yıllardan sonra etkisini gösteren, geleneksel yönetimden farklı bu "yeni yönetim anlayışı" tüm kamu kurumları üzerinde önemli yenilikleri beraberinde getirmiştir. Sözü edilen yeniliklerin odak noktasında ise kamu yönetiminde zihniyet değişimi yer almıştır. Zihniyet değişiminin, ancak kamu sektöründeki yöneticilerin eğitimi ile gerçekleşebileceği inancı yerleşmiş ve kamu yönetiminde "personel yönetimi" anlayışından, "insan kaynakları yönetimi" anlayışına geçilmesi düşüncesi ağırlık kazanmıştır.

Bu yaklaşımla yola çıkan İçişleri Bakanlığı, Bakanlığın ve Devletin taşradaki görünen yüzünü teşkil eden kaymakamların, değişen kamu yönetime uyumunu sağlamak için yönetim becerilerinin geliştirilmesini hedeflemiştir. Proje, Hayatboyu Öğrenme Programı'nın Leonardo Da Vinci alt programı tarafından fonlanan bir Yenilik Transferi projesidir. Yenilik Transferi projeleri, bilindiği üzere, Avrupa'da daha önce uygulanarak başarıya ulaşmış bir projenin veya ürünün ülkemize transferi anlamına gelmektedir. IMPROMIA projesi ise daha önceden uygulanmış İspanya merkezli INNOMAN projesinin transferi ve ülkemize adaptasyonunu kapsamaktadır.

Genel olarak Mülki idare amirlerinin, Türkiye'de kamu yönetimi reformu çalışmalarına destek ve uyumunu sağlamak amacıyla İçişleri Bakanlığı'nın, Avrupa Birliğine üye ülkelerin iyi uygulama örneklerinin transferini gerçekleştirdiği bu projenin yapılmasında emeği geçenlere teşekkür eder; Ülkemize, Bakanlığımıza ve meslek mensuplarımıza faydalı olacağına yürekten inandığımızı belirtmek isterim.

01/11/2012

İbrahim TAŞYAPAN
İçişleri Bakanlığı
Personel Genel Müdürü



Presentation

The Project for the “Improving Management Skills of District Governors”, the short name of which is IMPROMIA, is a professional education project which was approved by the Department of European Union Education and Youth Programs (the National Agency) operating under the Ministry of EU Affairs in 2010 and started in the same year. The project aims to develop a general needs analysis and then educational modules based on these analysis for the new beginners in the position of district governor as well as the ones who are candidates for this profession. Within the scope of this objective, the project was coordinated by the General Directorate of Personnel under the Turkish Republic Ministry of Interior, comprising 7 (seven) partners. The partners of the project are the Directorate of Police Academy and the Turkish Administrators Association from Turkey; The Ministry of Interior and Castilla and Leon Institute of Technology from Spain; the Ministry of Interior from France; and the European Academic Society from Germany.



The general target group of the project comprises the Local Authorities and the administrators serving under our Ministry and the specific target group comprises the district governors. The project aims to improve the administrative skills of district governors and facilitate their adaptation to the new administrative understanding in the public services by providing the use of new methods for human resources management and in-service training in the public sector. Within the framework of the project, Needs Analysis was conducted. This study was carried out by collecting data through the questionnaires sent to all district governors in the field (totaling to 957) in 2011. The written questionnaires were used as the basis of the data collecting activities.

Besides, innovative management methods were used and a curriculum and model which would provide new points of view to our Deputy Provincial Governors and District Governors were tried to be developed within the scope of the project. In this process, the administrative capacities of the local authorities were determined by means of surveys, interviews and meetings, situation analyses were conducted together with the foreign partners and, in accordance with the defined needs, this book was prepared both in Turkish and English languages. By means of the project, it was aimed first to conduct a needs analysis for the target group, and then develop the educational modules.

I hope that this book, which was prepared based on the abovementioned project activities, will be beneficial for our Country, for the Provincial Governors, Deputy Provincial Governors, District Governors and other administrators serving under our Ministry and I thank all the people contributing to the preparation of the book.

10/10/2012

Abdurrahman KORUCU
Head of Department for the EU Affairs and Foreign Relations,
The Ministry of Interior

SUNUŞ

Kısa adı IMPROMIA (Improving Management Skills of District Governors) olan “Kaymakamların Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi” projesi Avrupa Birliği Bakanlığı - Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı (Ulusal Ajans) tarafından 2010 yılında kabul edilerek uygulanmaya başlanan bir mesleki eğitim projesidir. Proje ile öncelikle kaymakamlık mesleğine yeni başlayanlar olmak üzere meslekte aday pozisyonunda olanlar için genel bir ihtiyaç analizinin ardından eğitim modüllerinin oluşturulması hedeflenmiştir. Bu hedef kapsamında proje, T.C. İçişleri Bakanlığı-Personel Genel Müdürlüğü tarafından koordine edilmiş ve toplamda 7 ortaktan oluşmaktadır. Projenin ortakları, Türkiye’den Polis Akademisi Başkanlığı ve Türk İdareciler Derneği, İspanya’dan İçişleri Bakanlığı ve Castilla ve Leon Teknoloji Enstitüsü, Fransa’dan İçişleri Bakanlığı ve Almanya’dan Avrupa Akademik Topluluğu’dur.

Projenin genel hedef kitlesi Mülki İdare Amirleri ve Bakanlığımız yöneticileri olup, temel hedef kitlesi de kaymakamlardır. Proje, kamu sektöründe insan kaynakları yönetimi anlayışı ve hizmet içi eğitimde yeni metotların kullanımını sağlayarak, kaymakamların yönetim becerilerinin geliştirilmesini ve kamu sektöründeki yeni yönetim anlayışına uyumunu hedeflemektedir.

Proje çerçevesinde Eğitim İhtiyaçları Analizi yapılmış bu çalışmada; Türkiye’deki tüm ilçe kaymakamlarına (957) 2011 yılında sahaya anket gönderilmek suretiyle veri toplanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama faaliyetlerinde temel olarak yazılı anket soru formları kullanılmıştır.

Proje kapsamında ayrıca yenilikçi yönetim metotları kullanılarak Vali Yardımcılarımıza ve Kaymakamlarımıza yeni bakış açıları kazandıracak bir müfredat ve model geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte mülki idare amirlerinin yönetim kapasiteleri anketler, mülakatlar ve toplantılar yoluyla tespit edilmiş, yurtdışı ortaklarıyla birlikte mevcut durum analizi yapılmış ve belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda bu eser Türkçe ve İngilizce iki dilde hazırlanmıştır. Proje ile öncelikle hedef kitle için genel bir ihtiyaç analizinin ardından eğitim modüllerinin oluşturulması hedeflenmiştir.

Mezkur proje çalışmaları neticesinde ortaya çıkan bu kitabın hedef kitleyi oluşturan, Ülkemize, Valilerimize, Vali Yardımcılarımıza, Kaymakamlarımıza ve Bakanlığımızın diğer yöneticilerine faydalı olmasını diler, çalışmada emeği geçen görevlilerimize teşekkür ederim.

10/10/2012



Abdurrahman KORUCU
AB ve Dış İlişkiler Daire Başkanı
İçişleri Bakanlığı



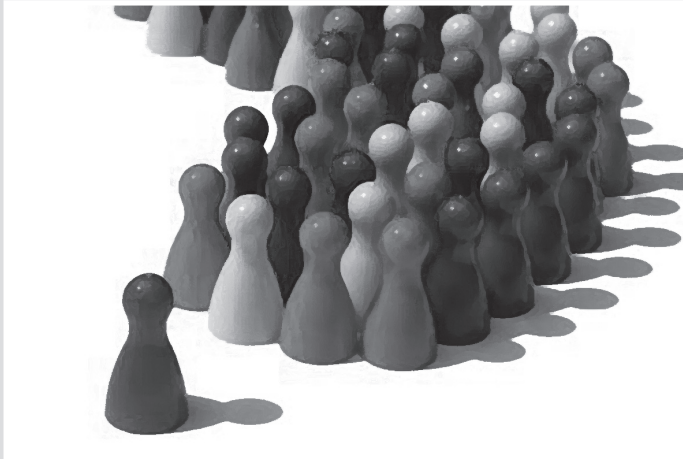


IMPROMIA
Improving Management Skills
of Provincial District Governors

MINISTRY OF INTERIOR OF TURKEY,
DIRECTORATE GENERAL OF PERSONNEL

Chapter 1

MANAGEMENT AND LEADERSHIP



MANAGEMENT AND LEADERSHIP

The world has witnessed plenty of major changes in the last centuries. In 1275, Marco Polo has arrived from Portugal to China in 5 years and this distance is only 5 hours thanks to current technology. First flying attempt is tried by Wright brothers in 1903 and lasted for 12 seconds and covered a distance of 37 meters. Today this distance is even shorter than a normal plane's wing height. Hence, it is obvious that the world has recorded incredible progress even in one century. Although there is a progress in IT, communication, competition, vagueness of borders and innovation, on the other hand the inequality in income distribution, security, and natural disaster and environmental risks has accompanied the progress in the globalized world.

Besides nowadays, the competition conditions are increasing due to globalized economic structure and the organizations that use the human factor gain advantage compared to their competitive. In addition, new approaches are acknowledged in the management and organizations. Nowadays, the organizations horizontal organization structure and become more and more democratic and participatory. As a result, the organizations are converging classical hierarchal structure into the rapid and effective organizations. And these changes have required more and more qualified managers and leaders.

In order to reach an extraordinary profit and to obtain competitive advantage, one of the most powerful resources is the qualified human resources. And now there is a question in your minds to be answered:

How can you make people work more effectively?

The classical school answers as: "the people are managed by the reward-punishment system". However it is quiet known that the people who believe in what they do or work, search on how they can maximize their effectiveness at their jobs. In this point, to impress people in line with the targeted objectives and make them work effectively and willingly is the ability of the leadership.

The fundamental problem of nowadays is the lack of these qualifications in the managers. As a solution to this problem; the organization need more and more to leader/managers and make the leadership trainings as obligatory in order to possess leadership qualifications.

Additionally, the leader and the manager terms are used interchangeably in many current research and daily talk. Let's see the difference between these two words.

Management and Leadership Concepts

Although the words leadership and management are close to each other, they are not same. Leader is the one that can gather groups in one purpose and possesses knowledge and experience of mobilizing and impress this group of people for the end purpose. As it can be understood from this explanation, the real ingredients of the leader are the ability to impress people and mobilize them to specific purposes. In short leader is the guide that can impress others, shows the means and ways to purposes, sets the targeted objectives and missions.

On the other hand the manager is the one that appointed to the post and work for others tries to reach predefined objectives, plans, implements and observes the procedures and tasks. S/he possesses the legitimate power based on reward and punishment. Leadership is not a kind of post like management, it is a process. Leadership is the sequence of competences and practices that is clear, observable, learnable and accessible to everyone in any rank of the organization.

The basic difference between the leader and the manager is the power and the source of authority. While the leader possesses his/her power due to quality and intensity of interaction with others, the manager possesses his/her power due to occupied post, status and authority. The differentiation between the leader and manager is clearly shown in the below sentences.

Management is the sustaining the coordination and cooperation among a specific group of people for predefined objectives. In addition, it is to force people to fulfill the tasks to reach the objectives. Management;

- Oriented towards sustaining the loyalty of the people.
- Use of the resources and rights acquired by the appointed position.
- Forces subordinates to apply the formal tasks to reach the targeted objectives.
- The quality of management differs among the top and middle-level managers according to the management style.
- Success is enough for the sustainability of management.

In short, good management is the system approach to the search of perfection.

However leadership is defined as the “*the art and process of good impression on the specific group of people who gathered for specific purposes.*” At the same time, leader is the group member that “*comparatively applies more effect to the people that s/he belongs.*”

The purpose of leadership is not to identify the mistakes of the people or record them, but to eliminate the reasons of mistakes.

Organizational leader, compared to the leader, on the other hand is not entitled to change pre-defined functions, policies and objectives. Because of that s/he has to have more qualifications like sustaining and maintaining of organizational effectiveness that is not set by himself/herself or subordinates. The intelligence, experience and educational superiority are the required characteristics of organizational leadership. The organizational leader should be;

- Superior in terms of the intelligence from the subordinates.
- Able to communicate and build relation with the subordinates.
- Sufficient enough in management than the subordinates. (management knowledge, conflict resolution skills, anticipation and proficiency in right decision making, prediction of problems and solutions)
- Much more motivated to realize the organizational aims.
- Know the competences of each subordinate and utilize them accordingly and assess their powerful sights.

Leader is commonly used word that contains many characteristics;

- The power obtained from the subordinates and to use this power in order to impress them.
- Includes an extraordinary effect on people.
- The effectiveness of leader is crucial for the sustainability.
- Transformation of competences into the action of the people.
- Deals with change and visionary.
- Directed.
- Motivate others and encourages the fair competition.
- Depends of the loyalty of others.
- Possess the power that stem from the shared/joint objectives.
- Is the one that is determined, hard-working and self-esteemed.
- Aware of the responsibilities and willing to fulfill them.
- Possess intelligent mindset, conceptual thinking, creativity, diplomacy, effective speech skills and persuasion power, organizational skills and social abilities.



REAL LEADER VERSUS FAKE LEADER

Real Leader	Fake Leader
Directs the team to the success	The success is only hers/his not the team's
Disseminate the information	Does not share the information
Confess his/her mistakes and forgives the mistaken people	Does not accept his/her mistakes and does not forgive
Protects his/her team	Protects only himself/ selfish
Guides to reveal of inner potential of people	Wants everybody to act like him/her
Simplifies the problems	Complicates to problems
Shares the happiness and troubles with the subordinates	Does not share his/her emotions or feelings
Comfortable to be with the subordinates	Uncomfortable to be with the subordinates
Listens	Adores to talk hours

Leadership Approaches

It is possible to mention about 5 different leadership types. These are;

- Job-oriented leadership,
- Charismatic leadership,
- Transformative leadership,
- Interactive leadership and
- Servant leadership

Now, let's elaborate on these types.

• Job-oriented leadership

Each manager has a power of authority. Job-oriented leaders carry on their duties by using this power. In short, job-oriented leadership is an approach of legitimate power. It depends on the increasing efficiency and effectiveness by legitimate power. It is mostly seen in public sector.

• Charismatic leadership

Charisma is a kind of personality trait that this person heavily relies on impression power on others by his/her ideals. Charismatic leaders have an inner power to attract people and motivate them more than a usual person.

They carry on their tasks in three ways;

- Determining on a vision that is jointly agreed,

-
- Setting up a values system that everybody approve,
 - High trust on subordinates and in return to gain their trust.

From that moment on the subordinates become the audiences and motivate them to achieve and work hard in line with leader's requests.

- **Transformative leadership**

This type of leadership approach focuses on a vision based on the innovation, change and reform and the subordinates acts to motivate themselves voluntarily. This type also combines the organizational interests with personal interests, so that there is an organic bound to organizational interests.

In fact there is this bound in the charismatic leadership; however this bound is to the leader not to the vision. They possess the charisma, persuasion skills, intellectual attraction and direct impact on audiences. These kinds of leaders do not manage people with rules, procedures or rewards. They set up a vision, share the values and ideas, and know the people that they are working. They also use different activities and bind the audience to the organization and assist them in the transformation periods.

- **Interactive leadership**

Interactive leadership is one of the new leadership approaches. They emphasize on the agreement, participation and mutual decision making. This type of leader supports the subordinates to reach the objectives.

This type is mostly seen among the female leaders. While the male leaders are mostly competitive, individualist and believe in vertical hierarchy in organization, the female leaders are mostly in favor of sharing the power and knowledge, strengthen the subordinates and encourage the subordinates to improve their personal values.

- **Servant leadership**

This is the basic leadership approach that is based on the needs of audiences. The fundamental motive in here is that the leader thinks in a way that while the subordinates exist to fulfill the tasks, at the same time the tasks are needed for the development of subordinates.

The main aim of the servant leaders is to harmonize the subordinates with organizational objectives and to motivate them as much as possible in order to reach these objectives. This type is useful for the learning organizations. Because the servant leader encourages subordinates to use their delegation power in full sense and the existence of organization highly depends on the full loyalty.

Leader Attitudes

The leaders exhibit different attitudes depending on their environment and work conditions. These are;

- Democratic
- Authoritarian
- Independent leader attitudes.

Let's see the characteristics and differences of the attitudes.

Democratic Leaders; favors the delegation of power, encourages the participation and team work and uses the knowledge and communication power to motivate the subordinates. These leaders include team members in planning, policy, implementation and decision making.

Authoritarian Leaders; are the classical leaders that needs to use high level of power, loyal to traditional administration, believe in centralization of power, often use the reward/punishment system and mostly and only successful in realizing the organizational objectives.

Independent Leaders; need very little power. The power is distributed among the subordinates to carry on planning and programming. This leader applies the minimum control and pressure, because subordinates are able to self-control for the duties and task of their own.

The right question at that point might be which attitude is the “best fit”? Answer is that: Whatever the attitude of leadership, the managers who do not combine the leadership could not reach to the achievement and could not build a positive atmosphere in work place. As a result, low effectiveness and efficiency and lack of job satisfaction, individual and organizational conflicts and loses in human resources emerge.

• Management versus Leadership

Management is an occupation and emerges with the establishment of organization, whereas the leadership is an attitude. Where there is a group of people gathered for a specific purpose, there is leadership.

However management mostly mean as the acts and functions regarding the representation of the organization, coordination of the group and direct people to the objectives.

Institutional leadership is the one that combine manager post with leader attitudes and make the subordinates work effectively and attract them willingly.

Leadership, in short, is the art of impressing the people.

Manager;

- May not be a leader
- Uses legitimate power and reward/punishment system.
- Appointed by the entrepreneur
- Deals with maintaining the current structure
- Regulates, controls and coordinate
- Priority is in the formal tasks and duties.

MANAGER	LEADER
Manages	Directs
Maintain current order	Seeks for innovation
The authority stems from status	His authority is due to himself/herself
All authority belongs to himself	Delegates the power to subordinates
Emphasizes on the compliance	Emphasizes the participation
Strictly tied to the plans	Open to alternative approaches
Serves for the pre-defined objectives	Searches for the new objectives
Bind on the formalities	Does the right tasks
Emphasizes to control	Mutual trust is important

• Leader Characteristics

Nowadays, each manager needs to be leader at the same time in order to be successful. Leader is not a single person but on the contrary a team player who has a team.

Leader is human-oriented, participatory, sharing, creative, simple, clear, flexible and pioneer. S/he owns a vision and mission. Contemporary world requires “leader managers” that posses these characteristics. While the manager has the rights and authority, leader has the power and ability.

Leader is the one that;

- Motivating
- Pioneering
- Determining the policies, principles and objectives
- Delivers training to subordinates and guide them
- Shows the ways and means of handling a job
- Believes in team spirit
- Accepted by the subordinates

Leader Manager is the one that;

- Represents the organization
- Builds the team
- Solves the problems
- Makes effective decisions
- Coordinates
- Inspired
- Makes suggestions
- Be a good role model
- Pioneer and guide
- Human oriented
- Serves and cares about serving
- Sustains the security
- Emphatic
- Participatory
- Risk and responsibility taking
- Honest and realist
- Intelligent and practical
- Solves the complicated problems with calmness
- Able to distinguish the one works and the one does not work
- Uses the reward or punishment in the right place and time
- Cares and listens subordinates and tries to reach joint decisions
- A good trainer
- Monitors, evaluates, controls.

Four characteristics that Leader should definitely possess are those;

1. Organizing the groups

- The leader should be able to mobilize and coordinate people in the organization
- This characteristic mostly seen in theater managers, producers, military and in any kind of organizational jobs.

2. Joint solutions

- It is the ability of conflict resolution or finds a mutual way in disagreements as a mediator.
- The ones who possess this make agreements, diplomatic and professional in mediation

3. Personal contact

- It is the ability of empathy and make connections
- The ones who possess that like to communicate and understands the people feelings and interests and acts accordingly.
- They are good team players.

4. Social analysis

- The one who possess that able to understand the people's feelings, aims and troubles
- To know others' feelings ease the close relationship possibility and make harmonization.

END-NOTES

As a result if the organizations want to be successful and sustainable in the 21st century, they should not accept rigid, bind on rules and procedures and opposed to innovation leadership approaches. Communication is the most important leadership characteristic of 21st century. By utilizing the technology, the leaders should be creative enough to find other means of delivering their messages. In addition, effective leaders should be able to trust the subordinates and delegate power and include them in objective setting.

The type of new century's manager is the one that not satisfied with only physical qualifications and occupational knowledge, s/he is the one that catches the opportunities and evaluate them and the one that who can find quick and effective solutions to the new threats from the environment and inside the organization.

Today's conditions force the managers to search constantly, renew themselves, share the knowledge and experience with subordinates, plant the learning environment in the organizations and widen the horizons of both organization and subordinates.

In other words, upcoming centuries necessitate the leaders who are planners and coordinators of organization are learning process. They are both in the position of learners and teachers. They also force people to be active in this process and guarantee an environment and possibility to transform the learning outcomes to the actions. Hence, the new centuries require leaders as guiders.





IMPROMIA
Improving Management Skills
of Provincial District Governors

MINISTRY OF INTERIOR OF TURKEY,
DIRECTORATE GENERAL OF PERSONNEL

Chapter 2

CONFLICT MANAGEMENT



CONFLICT MANAGEMENT

Conflicts are inevitable in life. If conflict does not exist, it means that people cannot express themselves. However a balance should be sustained and conflicts should not be constant and disturbing level however should not be eliminated.

One of the issues that need time and energy in work life of managers is the different level and types of conflicts in the organizations and the management of them. There are differences in organization in each level. These differences might be among people, aims, values and perception or management. The manager is the one that manages these differences and seek to reach organizational objectives despite the differences. All of the differences cause conflicts in work life. While the conflicts might lead to the problems, at the same time, if they are managed successfully they might be the starter of change and organizational development.

Communication

According to the researches, a person spends 70% of his life by talking, listening, watching or writing that is communicating. Since we are listening not to understand but to respond, mostly we are experiencing communication problems in life.

According to another research in work place, the employees spent 70-85% of their time by communicating with their managers, co-workers or customers. Since the interpersonal communication is so much in work life, the conflicts are inevitable. In order to be successful in interpersonal communications, it is necessary to pay attention to the skills like body language, perception, listening, expressions, persuasion, self-awareness, self-presentation. It is also necessary to pay attention to the reasons, types and strategies of conflict management.

Communication and Conflict

Human being is not only a biological but a social entity. This requires the interaction with others. The needs, desires, aims and values of people differ from each other.

According to the Freud, two specific trait of an adult is; to be able to love and work. Working has a big space in the life since a person spends approximately 1/3 of his life at work. One of the most important factors which affect

the work life is the quality of manager-subordinate relations. In this sense the conflict management in work life is crucial.

Conflict is defined as distortion in the decision making mechanisms due to the force applied to choose one option among others for person or a group. There are three types of conflicts; conflict of person with himself, conflict of person with a group or conflict of group with another group. The first one emerges as the approach-approach, approach-avoid or avoid-avoid. The second and the third on the other hand stem from the interpersonal relations.

Interpersonal conflicts emerge among employees due to disagreement or non-negotiation on an option. However, not all conflicts cause interpersonal conflict. There are the conditions for a disagreement to return to conflict; recognition of disagreement by one part, uncomfortable with it. Besides, the attempts of this aware person shall perceive that his willingness to change the situation is blocked deliberately by others. If the parties do not aware of the disagreement or comfortable with it, then we cannot talk about existence of conflict. The conflict sources are those stated below table.



Conflict Sources		
Limited Resources	Not Addressed Basic Needs	Different Values
Time	Belonging	Believes
Money	Power	Priorities
Commodity	Independence	Principles
	Recreation	

Conflict Environments

The conflict, which is inevitable and natural process in human life, is the state of disagreement and incompatibility among people. Each individual experiences conflict in different fields of life like in family, school, job or social life, since the desires, aims and values differs from people to people. Even so, the people who can conflict with himself, it is inevitable not to encounter conflict with others due to these differences.

Conflict is neither good nor evil. The good or evil is the reaction to the conflict. The reaction to the conflict might transform the conflict into the competitive and destructive experience or contribute to the personal development as constructive experience. Two important conflict environments that we encounter mostly in life are family life and work life. While the work life will be explained in here, family life conflict will be explained later.

There are two types of conflict in the work environment; independent and personal conflict. Independent conflict is the one related to decisions, thoughts, actions and management. It emerges when the parties cannot agree on the specific topic. The result might be positive or negative.

The personal conflict in the work environment is the situation when people do not like each other. This conflict results in negative outcomes. If the personal conflicts cannot be transformed into independent conflicts the relations worsen and the parties seek to search for deficiencies of each other. In personal conflicts;

- Person reacts according to his emotions
- Main theme is disregarded
- The solution becomes impossible.

Conflict Reasons

Since the conflict is inevitable, to seize how to react to conflict is important. A constructive approach to conflict starts with analysis of conflict reasons and conflict resolution principles. There are plenty of reasons of conflict in the work environment. These are not only limited to below but more, however the crucial ones are;

- Job-distribution; labor of division
- Mutual dependency at work
- Sharing problems of scarce resources
- Joint decision obligation
- Differentiation in purposes/aims
- Differentiation in perception
- Specialization
- Communication system at work
- Size of organization
- The level of complexity of duties/tasks/responsibilities
- The lack of mutual values and ideas
- The changing environment due to new rules and procedures
- The differences among employees

Communication Obstacles in Conflict

The conflict is repressed, if the managers or subordinates seek to block or disregard the conflict. This causes many troubles in work environment such as;

- Conflicts for years or long-term conflicts
- Departure from the conflict reasons and related solutions
- Complains
- Superiority of personal goals against mutual goals
- Avoiding conflict and hide the things
- As an excuse managers' bind to rules and procedures more than usual

Conflict Management

Conflict management concept is a product of modern management understanding. Different approaches might be used in conflict management. These can be listed as;

Problem solving: It is one of the modern methodologies used in conflict management. It is more effective especially in inter-group conflict resolution. The aim of this is to solve problem not to distinguish the right or wrong parties in conflict. The parties are faced to solve conflict problems. The important assumption of the method is related to mutual points that even the conflicting parties has agreed on the issue. While the parties argue, they intend to see mostly the differences and ignore the mutual points. It is also effective in conflicts stem from lack of information and communication problems. It is not effective in the conflicts regarding the value system and complex problems.

Identification of superior aims: Groups that are in conflict and in mutual dependency should agree on some specific mutual aims. These aims cannot be fulfilled only by a group in the organization due to their scope and qualifications; however they can be realized by group work. This method is effective in the existence of this kind of aims. However, these superior aims are hard to identify. And believing these aims is a condition for the groups. Due to that it is also called persuasion method. It is not possible to use this method if the conflict is on the aims.

Increasing the resources: It is effective when the conflict stems from the scarce resources. When the resources are multiplied, the reasons of conflict will be eliminated. Since the increase in resources is not always possible, the practicality of this method is limited.

Avoiding: Although it is not very effective, it is commonly used as a meth-

od. People mostly avoid the conflicting situations. It can be used as a short-term solution; however it is trouble in the long-term. It can be effective when the conflicting issue is not important. It is applied as the avoiding or step backing and not revealing the conflict by the people.

Smoothing: It is the method of elaborating the situation better than it is in reality. The manager does not dig into the reasons and resources of conflict. It is a short term solution. The manager deliberately focuses on the benefits of cooperation instead of conflict. “we are like a family” sentence reflects this method.

Reconciliation: There is neither winner nor loser in the method. The conflicting parties try to solve the problem by negotiation and look for a middle way. It results in same outcomes with avoiding method.

Use of authority: It is an old traditional and argumentative method. The manager uses the power and authority to solve the conflict. “I’m the boss” sentence best describes this method. It is a short-term solution.

Political approach: The manager promises support to the losing party in the conflict. He also cares about the suggestions of all groups and tries to solve the problem. Bargaining, negotiation and reconciliation are some of the political approaches. Instead of the solution, finding satisfactory ways for each group is the desire. It is useful for macro size organizations but not effective.

Change of attitude: Change of the group members’ attitudes through trainings is an effective method in conflict resolution.

Conflict Attitudes

Reactions to the Conflicts		
Mild	Strict	Principled
Step Back	Threaten	Listen
Undermine	Push	Understand
Ignore	Punch	Respect
Give up	Yell	Solve

End-result		
Mild	Strict	Principled
Lose-Lose	Lose-Lose	Win-Win
Lose-Win	Win-Lose	

Conflict Resolution Strategies

People use different strategies in conflict management. Most of the time people are not aware of how they react during the conflict. According to the Johnson & Johnson there are two things that people want to realize during the conflicts. First is the wish to realize of their own aims and second is the wish of continuation and valuing the relationship with counter-party. Both desires stand on a straight line of degrees ranging from “very important” to “not important at all”. In other words, how much important is the aim that cause the conflict for individuals? and how much important is the relations with counter-parties? People can decide on the conflict resolution strategy depending on these two factors.

5 different conflict resolution strategies are defined according to the people’s attachment of importance to the aims and/or relations in a conflict. Each strategy is resembled by an animal and characteristics of it.

• Turtles (Avoiding)

The turtles avoid and step back in the conflicts. They stay out of people and problems that lead to conflict. They believe that spending effort to solve conflict is non-sense. They feel remediless and instead of facing the conflict, physical and physiological step back is easier.

It does not include initiative however favors cooperation. This person does not insist on neither his nor counter parties’ interests, does not face the conflict, postpones, delays or step backs.

Turtle strategy might be useful in the cases such as;

1. If it is only an experience and the wins are not valuable and nothing to lose
2. If you don’t have the time
3. If it is not the time and place for conflict
4. If you feel more important problems’ pressure
5. If you know that your interests will be ignored or disregarded
6. If you conflict with someone who is so angry
7. If you are not ready mentally and in terms of knowledge
8. If you are emotionally loaded and the others are able to solve it more effectively

- **Teddy Bear (Obedience)**

While the relations are crucial, the aims are not that important for teddy bears. Teddy bears want to be accepted and to be loved by others. They believe that people cannot argue without hurting each other and so that avoids conflict to protect relations. If the conflict continues, the fear that someone will be hurt or the relationship will be damaged. They give up their aims to continue the relations.

This strategy includes neither initiative nor cooperation and it is the opposite of use of power. One party ignores his interests for the sake of satisfaction of other's interests. Hence, there is sacrifice of interests in this strategy.

Teddy bear strategy might be useful in the cases such as;

1. If the problem is not important for you, but important for counter party
2. When you feel you will be hurt and damaged
3. If it will be harmful to be in constant competition that you cannot win
4. If restoring the current balances is important

- **Shark (Use of Power, Compete)**

The solutions of the sharks should be accepted by counter party and sharks force and use power on counter party. Their aims are crucial and the relations are not that important. They want to reach their aims whatever the cost is. To be accepted or to beloved by others are not that important for them. The conflict is always a win-lose situation. For sure they want to be winning party. Winning means the success and arrogance for them, whereas losing is the weakness, insufficiency. They try to win by threatening and using power.

While it contains initiative, it is not cooperative. The one who uses this strategy insist on his interests even if it is harmful for the counter party.

Shark strategy might be useful in the cases such as;

1. If you know that you are right for hundred percent
2. When you need to decide in a short time
3. When you meet someone that crushes/smashes the competitive

- **Fox (Reconciliation)**

Foxes care about both their aims and their relations in middle degree and look for reconciliation. They give up some parts of their aims and persuade the other party to give up some of his aims. They search for a middle way that

everybody might win something. They are willing to sacrifice some of their aims to solve the conflict.

It contains middle degree of initiative and cooperation. The purpose in this strategy is to find mutually acceptable solutions that give satisfaction to both parties to some extent. This strategy is in between teddy bear and shark.

Fox strategy might be useful in the cases such as;

1. If the aims are important in middle degree and if it is not worth to use other initiative strategies.
2. If the parties are in equal status
3. If a temporary solution is needed for a complex problem
4. When the competition or cooperation strategies are not useful

• **Owl (Cooperation-Confrontation)**

Owls care both about their aims and relations. They accept conflicts as the problems to be solved and look for the solutions that benefit both parties' interests. Conflicts are the means of diminishing the tension between parties that develop the relations. They seek to find satisfactory solutions for both parties so that they can continue to the relationship. In addition they are not satisfied when the tensions and problems are solved among the parties.

The strategy contains both initiative and cooperation and is opposite to the avoiding. Cooperation includes attempt of working together with other party in order to find solutions that satisfy both parties. This strategy also contains definition of the interests that lead to the conflict and find solutions that maximize the interests of conflicting parties.

Owl strategy might be useful in the cases such as;

1. When it is a matter of life of others
2. When you do not want to bear the full responsibility
3. If there is a huge trust bond among the parties
4. When you want to gain commitment of counter party
5. When you have to deal with the intense feelings like hate or hostility

As it is understood from above descriptions, strategy to be used differs according to the situations. Nobody would like to use same strategy for different conflicts. For example, if you are in conflict with someone that you will see only once in your life, then use of power (shark) strategy might be applied.

However, it might not be effective for the conflicts among you and your colleagues.

Among the strategies defined above only the owl strategy is a win-win situation as it encourages cooperation and confrontation. Other strategies are win-lose or lose-lose situation.

Conflict Resolution Principles

There are four fundamental conflict resolution principles:

1. Distinguishing the individuals from problems: When there is a conflict the people tend to find it hard to distinguish relations of conflicting party and the reason of conflict. Firstly the parties should be able to distinguish this.

2. Focusing on interests not positions: understanding the difference between the interests and positions is very important to solve conflicts. Conflicts emerge differences in the interests not due to differences in the positions of conflicting parties. The positions determine what individuals want. On the other hand interests are the inner instincts related to the positions of parties. as long as the interests are not identified accurately, the parties can reach a temporary solution.

3. Producing options for mutual benefits: the parties should be able to produce options without the feeling of decision making pressure. Brain storming might be useful at that point. Avoiding the criticism at that process is the basic rule.

4. Using objective criteria: In order assess the options, it is important to find and apply objective criteria for both conflicting parties.

Conflict Resolution Skills

For effective use of above conflict resolution principles, the individuals should possess six basic conflict resolution skills. They are stated in detail below:

1. Orientation skills: These skills contain values, attitudes, believes and priorities for the effective conflict resolution. These can be extended such as not using violence, affection, empathy, justice, honesty, tolerance self-respect, respect, to see differences as the richness and valuing the discussions.

2. Perceptual skills: These skills contain understanding of perceived realities rather than objective realities lies behind the conflicts. These can be extended such as to perceive the conditions from the eyes of conflicting party, to accept the personal fears, to leave the judgments and mutual accusations.

3. Emotional skills: These skills contain the effective management of anger, frustration, fear and similar feelings. These can be extended such as to improve the vocabulary for channeling the feelings in a better way, to express him without assaulting and provocation, practicing self-control in order not to react against the emotional exploitation of others.

4. Communication skills: These skills contain listening and speaking that enable mutual share of ideas related to the concepts and emotions. These can be extended such as to listen actively in order to understand other party, to speak clearly, to avoid expressions that bear responsibilities emotionally and to use neutral sentences.

5. Innovative skills: These skills contain definition of problems from the different angles and make innovative decisions about problems. These can be extended such as to evaluate the problems from different perspectives, to seek for mutual benefit in the resolution process, to produce alternative solutions, to assess alternatives in detail and to use brain storming for improvement.

6. Critical skills: These skills contain ability of analysis and synthesis, improving hypothesis, predicting, building strategies, comparing and assessing. These can be extended such as recognition and identification of current criteria, setting up objective standards, planning of further steps.

Acquiring Conflict Resolution Skills in Family

The conflicts in family might emerge between the couples, among parents-kids or only among kids. The personal interactions maximized in the family relations. In addition, since the resources are scarce, psychological needs of individuals are different and the values and principles are different, conflicts are inevitable in the family from time to time.



There are important researches started from 1960s and onwards on the approaches of parents particularly regarding the parent-kids and kids-kids conflicts. In the middle of 1960s training psychologists recommended parents to advice their kids on “what they should do” instead of “what they should not.” This approach is called as the positive child raise and builds on emphasizing the positive attitude rather than negative attitude. In 1970s according to the Gordon, the kids categorize the attitudes as acceptable and non-acceptable. The acceptance of attitude changes by some factors that are the environment of the attitude, the one who acts and the psychological situation of the parents. There is a nuance in the non-acceptable attitude. Whether the attitude disturbed the parents or the kids are important. If it is a fault of kid then the consequences of this belong to kid and kid should take the responsibility. It is the same for parents as well. If it is the parents’ attitude then the responsibility lies in the parents to fix it. According to Gordon parents mostly bear the non-acceptable behavior of kids and seek to solve them on their behalf. This situation leads to the deficiency of problem solving skills and handling problems among kids. These two are the crucial approaches and techniques to solve conflicts among family members. ”





TURKISH NATIONAL POLICE ACADEMY

Chapter 3

STRATEGIC PERFORMANCE
MANAGEMENT



STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT

Introduction

Performance management is a process that contributes to effective management of numerous units, teams and individuals (employees) in order to improve organizational performance of any organization and to achieve organizational success. Performance management process is an approach that serves to comprehend what the objectives intended for achievement are and provides understanding on how such objectives and aims can actually be achieved and attaching importance on motivating and developing the individuals. In other words, performance management process is a strategy and such strategy presents a perspective that connects all fundamental activities of an organization, such as human resources management, organizational culture, management insight and communication, etc., to each other. Naturally as such elements shall vary from organization to organization; performance management strategy shall vary in each organization. In this context, it is possible to mention that performance management is a strategy with long term objectives focusing on broader subjects.

Performance management aims to improve the performance of the employees and teams in all units of any organization in order to improve the organizational effectiveness. Performance management insight is an approach which believes that the employees and work teams must be developed on continuous basis; otherwise it would not be possible to improve the performance. Beside all these, aiming to improve the organizational behavior, performance management further aims to take part in creation of an environment which enables the employees to become better at business relations. It would not be wrong to indicate that the performance of the encouraged and conscientious employees with high morale would be better than the other employees.

Performance management is a tool which enables the executives to effectively manage the organization and the employees. By virtue of this tool, the executives are capable of easily elucidating what their expectations are to the unit, team or individuals they are managing. In this manner, the employees adjust themselves according to such expectations and perform a more successful service. Moreover, by virtue of this process the executives further have the opportunity to perform an assessment, which could be expressed as “feedback” as regards what their employees do or don’t do. Finally, the executives can easily discuss the objectives and aims of the organization or the unit with the employees and the teams and incorporate them into the process. At this point, it would be beneficial to mention this fact. The executives can observe the impact of their behavior on the individuals them manage by virtue of this performance management process and recognize the extent of the positive

impact on the behavior of their employees.

In conclusion, performance management approach is an endeavor to create an organizational culture where the employees and teams assume responsibility for continuous improvement of business processes, behaviors and contributions in any organization. The executives clearly propound their expectations from the employees and the employees can easily communicate to their executives their expectations concerning how they must be managed and what they require in order to perform their work properly. As management of an organization comprises of a network of very complicated relations, arrangement and direction of such mutual relations according to the objectives and aims of the organization requires a common effort and performance management is a management technique playing a significant role in this respect. The process during which common effort shall be exerted incorporates planning, measurement and assessment and the lessons learned. Briefly, performance management is a process that involves not only the executives but also the employees into the process and that covers all angles in management of an organization or subunit.

Performance Management In Public Bodies

It is a known fact that challenges exist in measurement of the performance in public administration when compared with the private sector. In particular, the connection between the inputs and outputs or the objectives and the outcomes as a result of the performed work, what is produced, how good it is produced and achieved cannot be determined easily. Who will be responsible from the defects in offering such goods and services or who will be called to account? Or, who is more hardworking and efficient? Who is less efficient? In all cases, as long as the public administrator and the subordinates fulfill the written and oral instructions in the traditional sense, there is no situation to become concerned about their performance. Furthermore, the magnitude of the public bureaucracy and no flexibility in awarding or punishments in the assessments to be performed as regards the individuals and organizations complicate measurement of performance. Therefore, the fact that who will be held responsible from the obtained outcomes becomes complicated. This, in turn, ascertains inefficiency and dissatisfaction (discontentment). Moreover, the fact that an executive to remain insensitive in assuming the responsibility as a result of failure in offering the goods and services under his/her field of responsibility and management of the public organization and achievement of the objectives and aims or not consider quitting the job constitutes a problem.

There are some justifications underneath the essentialness of performance measurement in a democratic country. In other words, there are some radical reasons for measurement and assessment of the effectiveness and efficiency of

the public bodies and the works performed by the personnel working at such bodies. As a general rule, every public body and public official is responsible towards the public from three things (Çevik, 2007a):

- Whether the monetary resources provided to such public body are expended in compliance with the rules and for the agreed-upon services,
- Whether the resources are used effectively, and
- Whether the studies are performed as indexed to the intended outcomes.

Although how the monies transferred to the public bodies for production of services and goods are expended or whether such monies are expended according to the existing procedures are actually notional, they represent an important problem, because such monetary resources are financed by the taxes paid by the taxpayers. Furthermore, how the resources are expended is an important fact as regards measurement of the performances of the public administrators, public officials and public organizations. On the other hand, whether the resources are effectively used for the intended purposes might require a parameter that measures the value or outcomes of the services rendered. In other words, the efficiency relation between the outputs and the inputs is an important problem. For instance, how to establish a connection between the resources expended for any police station, provincial security directorate or any police training institution and the service rendered? Or, how to measure the service outputs generated by such units? (Çevik, 2007a).

Whether any organization achieves the service anticipated from such organization is also an important question. As a matter of fact, such question requires assessment of the best method of practice in a certain service. Therefore, here, the relation between the experts and the executives in a certain service comes into prominence. Actually, particularly at the police services, the specialized officials might allege that they know how to do any assignment in the best manner. Therefore, measuring the performance of such officials might be challenging. The police must overcome such problems with the consciousness of measurement of effectiveness at the work and questioning the public responsibility; because, at least as a rule, all kinds of public services are financed with the taxes collected from the public. Therefore, it's a public obligation to question and measure the performances of the public organizations and administrators utilizing such resources for generating and offering services through necessary efficiency and effectiveness measurement.

There is a wide range and variety of citizen society that such public services address to. Therefore, it would not be wrong to mention that some of the citizens are satisfied with the rendered services while some would be discontent. This situation causes dilemma for the public administrators. The service would satisfy one party while the other party would complaint about the situ-

ation. In this case, probably the most adequate path to follow for the public administrator is to endeavor to achieve satisfaction for more powerful interest groups while avoiding to disappoint less powerful interest groups. The meaning of this, however, might be to complicate performance management by being obliged to design the scales that would reflect the interest of the most societal groups.

Today, in order to achieve an identified and measurable outcome, direction and management of people get ahead of budget and financial resource management. Therefore, a performance assessment system formed with awards and penalties (material or moral motivation elements) actually focuses on the attention of the senior executives and the officials in achievement of the objectives rather than conformity with the existing rules and procedures. On the other hand, however, the public administrator is obliged to strictly abide by the rules as regards the expenditures incurred due to the public responsibility fact.

Here, the public administrators face another dilemma. What will happen if the most effective method to achieve the intended outcome requires violation of the rules concerning expenditure of the government's money? As a matter of fact, if such expenditure cannot be made according to the rules, the most effective method to achieve the outcomes will be abandoned and the intended objective cannot be achieved. Here, it is ideal to both abiding by the rules and to implement the best method to achieve the intended outcome. However, this might not go beyond an idealist thought. In conclusion, a management insight locked onto the objectives that performance management might achieve must be adopted. However, an extremely flexible system of rules must be developed in order to establish and maintain public responsibility. Therefore, a management insight focused on achievement of the objectives and the aims requires implementation of performance measurement concomitantly.

There is a process where contribution of the works performed by all public officials is assessed. Such assessment process is not only performed on personal performance but also performed for determining the training and development requirements of the individuals. Sometimes, personal performance might be connected with the paid wage; higher performance means higher payment. However, as performances of individuals cannot be held separate from the performance of the organization in any public organization, both performances must be measured collectively. In other words, in today's management insight, measuring only the individual performance of the employees does not reveal the overall performance of the organization. Therefore, what must be done here is to measure the institutional performance as well as the individual performance. This bilateral assessment as a whole necessitates implementation of a complete performance measurement and management (Çevik, 2007a).

Justification for Performance Measurement at Public Bodies

Public bodies are organizations established according to rendering services to the citizens with or without any provision as per their characteristics and maintain their lives accordingly. With this aspect, when the relation between the government and the society is mentioned, actually the relation between the public bodies and the citizens is meant. Here, the mentioned relation is generally the relation of service and good dealings. However, there are some important reasons for assessment (measurement) concerning what the public bodies and officials do, as differing from the private sector. Such reasons came into further prominence in the context of developing democratic values of the present day. At this point, it would be beneficial to mention about some justifications for measuring what is performed by the public bodies and officials for why and how (briefly their performances). The most significant justifications in generating and presenting public services are as follows: public responsibility, expectations of the community, result-oriented management and individual and organizational performance (Flynn, 1997).

Public Responsibility

As a rule, every public body is responsible towards the society for three things: Whether the monetary resources provided to such public body are expended in compliance with the rules and for the agreed-upon services, whether the resources are used effectively, and whether the studies are performed as indexed to the intended outcomes. Nevertheless, the politicians are also held responsible for the public policies they adopt and implement when managing the public organizations they lead. However, political responsibility is excluded from the present study as of the subject matter of the present study. Political responsibility rather occurs in such manner where the politicians account for their actions during the election periods, which, in turn, requires a separate and different debate. Here, in the present study, only the administrative public responsibility of the public organizations and their personnel in offering services and goods is addressed.

Although how the monies transferred to the public bodies for production of services and goods are expended or whether such monies are expended according to the existing procedures are actually notional, they represent an important problem; because it represents a significant aspect with respect to measurement of the performance of the public administrators and organizations. On the other hand, whether the resources are effectively used for the intended purposes might require a parameter that measures the value or outcomes of the rendered services. In other words, the efficiency relation between the outputs and the inputs is an important problem. For instance, how to establish a connection between the resources expended for any hospital, school

or penitentiary and the service rendered? Or, how to measure the service outputs generated by such establishments?

Whether any organization achieves the service anticipated from such organization is also an important question. As a matter of fact, such question requires assessment of the best method of practice in a certain service. Therefore, here, the relation between the experts and the executives in a certain service comes into prominence. Actually, at some public services, the officials working as experts might allege that they know how to do any assignment in the best manner. Particularly the individuals producing and offering some important public services, such as teachers, medical doctors or polices, etc., might think that they know the best about which method would function or not at the service they produce. Therefore, measuring the performance of such officials might be challenging. Through effectiveness measurement at the work, one must overcome such problems with the consciousness questioning the public responsibility; because, at least as a rule, all kinds of public services are financed with the taxes collected from the public. Therefore, it's a public obligation to question and measure the performances of the public organizations and administrators utilizing such resources for generating and offering services through necessary efficiency and effectiveness measurement (Çevik, 2007a).

Expectations of the Citizens (Community)

There is a wide range and variety of citizen society that such public services address to. Therefore, it would not be wrong to mention that some of the citizens are satisfied with the rendered services while some would be discontent. This situation causes dilemma for the public administrators. The service would satisfy one party while the other party would complaint about the situation. In this case, probably the most adequate path to follow for the public administrator is to endeavor to achieve satisfaction for more powerful interest groups while avoiding to disappoint less powerful interest groups. The meaning of this, however, might be to complicate performance management by being obliged to design the scales that would reflect the interest of the most societal groups.

Result-Oriented Management Insight

Today, in order to achieve an identified and measurable outcome, direction and management of people get ahead of budget and financial resource management. Therefore, a performance assessment system formed with awards and penalties (material or moral motivation elements) actually focuses on the attention of the senior executives and the officials in achievement of the objectives rather than conformity with the existing rules and procedures. On the other hand, however, the public administrator is obliged to strictly abide by

the rules as regards the expenditures incurred due to the public responsibility fact. Here, the public administrators face another dilemma. What will happen if the most effective method to achieve the intended outcome requires violation of the rules concerning expenditure of the government's money? As a matter of fact, if such expenditure cannot be made according to the rules, the most effective method to achieve the outcomes will be abandoned and the intended objective cannot be achieved. Here, it is ideal to both abiding by the rules and to implement the best method to achieve the intended outcome. However, this might not go beyond an idealist thought. In conclusion, a management insight locked onto the objectives that performance management might achieve must be adopted. However, an extremely flexible system of rules must be developed in order to establish and maintain public responsibility. Therefore, a management insight focused on achievement of the objectives and the aims requires implementation of performance measurement concomitantly.

Individual and Organizational Performance

There is a process where contribution of the works performed by all public officials is assessed. Such assessment process is not only performed on personal performance but also performed for determining the training and development requirements of the individuals. Sometimes, personal performance might be connected with the paid wage; higher performance means higher payment. However, as performances of individuals cannot be held separate from the performance of the organization in any public organization, both performances must be measured collectively. In other words, in today's management insight, measuring only the individual performance of the employees does not reveal the overall performance of the organization. Therefore, what must be done here is to measure the institutional performance as well as the individual performance. This bilateral assessment as a whole necessitates implementation of a complete performance measurement and management.

The Role of the Management Culture in Performance Assessment

When discussing the role of the cultural variables in an effective performance management, the characteristics of the business cultures of the socio-cultural environment and the organizations in the society must also be addressed; because the socio-cultural norms, assets and beliefs have negative or positive impact on the assessment process. Today, it might be acknowledged that there are some characteristics that shape the political and socio-cultural environment in the developing countries: continuation of traditional impacts such as over-instability and abstention, obedience and commitment and sentimentalism (such as patrimonial effects). There are things to mention about when we look at the same with respect to Turkey (Çevik, 2007b).

It is possible to mention that there is no serious incentive to many employees in the public sector but also no sanction is imposed to a few employees in the present day. Hence, it is observed that the employees act reluctantly at the services and works they perform and in the sense of personal initiatives and exploitations in order to improve the work. Today, public servants prefer to work in the present established order and environment and to make new contributions to that order and environment. Rejection of an opinion propounded for any innovation by any superior or any higher authority is highly possible. Therefore, any innovative opinion propounded by any public servant will not gain admission after all, the public servant fulfills his/her function by performing the things requested by his/her superior as being chary of innovative opinion within this present established order and environment as a result of this behavior pattern. As a matter of fact, doing what is requested by his/her superiors within this established order might start to serve suit that servant's book after some time. This, in turn, shall complicate achievement of an effective management; thus an effective performance measurement. Moreover, such behavior pattern shall eliminate the efforts to take risks in fulfillment of the task, enduring the challenges and achieve perfection. Such attitude precludes an effective performance management, which requires participation of individuals in production of services and achievement of challenging objectives (Çevik, 2000).

In Turkish public administration system, traditionally obedience is demanded from the public servants not on the basis of any rational debate or opinion but completely based on the authority of the position or status within a hierarchical structure. This demand appears more particularly at the uniformed public services. Actually, the essential logic acting here is as follows; if any justification is clarified for any order, such clarification might be perceived as a weakness and deficiency by the subordinate concerning his/her superior. Therefore, any individual serving in such an authority structure tends to consider his/her superior as ineffective. However, although performance management also requires problem solving, the subordinate experiences difficulty in considering his/her subordinate as a partner in company. Several matters we set forth so far rather concerns the public servants. In addition to the foregoing, the potential impact of the current state of the managers and managerial structures in Turkish public administration on the performance management process must also be indicated (Çevik, 2000).

If we must mention about several essential characteristics of Turkish public administration, such characteristics include a sound state insight, an over centralized structure, and reforms made in descending order. Moreover, public responsibility was mentioned when discussing the essentialness of performance management in public bodies. In the historical context, the bureaucracy or, in the strict sense, senior executives in Turkey feel themselves

responsible not towards the society, but towards the state within this process. Actually, as they consider themselves as the most important representative of the state, they do not discuss whether the services they provide achieve the intended aim and the extent of the achievement. In other words, they feel responsible towards their supervisors. Although this is a true fact in the strict sense, actually the primary liability must be towards the society (community); because, as mentioned hereinabove, the public services are financed with the taxes collected from the society. Due to such lack of consciousness, there is not too much to do against squandering of the resources in production and presentation of public goods and services (Çevik, 2007a).

As mentioned above, a certain performance assessment is performed traditionally in Turkey by completing the credentials of the public servants every year. However, there is no measurement or assessment as regards the organizational performance of the public organizations. This deficiency, in turn, will not go further than the self-complimentary statements of the public organizations as regards what they do. In other words, the performances of the public organizations are generally assessed by themselves and mostly clarifications to the public opinion are even not considered necessary. Therefore, at this point, the public organizations in Turkey render their respective services and the public just accepts such services. Whether the task at hand is achieved or not and to what extent, whether such task is performed with quality, efficiency and effectiveness is not disclosed in the organizational sense. In the light of the foregoing, what would be the course of action to pursue for measuring both individual and organizational performance in Turkey?

Performance And Performance Management

In the simplest sense as comprehensible by anyone, the work performance means fulfillment of any work or service. Of English origin, this concept has entered into Turkish glossary and become a word with prevalent use. Performance is a concept used for disclosing the point reached or objective achieved as a result of any activity. In other words, performance is used to express the activity performed according to the extent of achieving the designated objectives. From this aspect, performance is closely related with the concept of effectiveness. Therefore, when performance of a public body and public servant is mentioned, performance is used to express the extent of fulfillment of the aims of that body with the good or service outputs obtained in certain periods. For instance, if the good and service outputs achieved as a result of the activities of the body and the servant proves to be under the intended aims and objectives, then it is possible to mention about low performance and if such outputs are above the intended aims and objectives, then it is possible to mention about high performance (Çevik, 2007b).

From the aspect of public administration, performance means that the state fulfills the undertaken and intended goods and services. In other words, performance indicates the work of fulfillment and rendering the services by the individuals within the public bureaucracy. The management activity, on the other hand, is procuring performance of such goods and services. Some officials (individuals) make and perform the good and service and the managers direct such individuals by conducting performance of such goods and services (Lawson, 1995). Therefore, it is possible to mention that performance management is the activity carried out as regards the path, method and tools employed by the public organizations in performing and presenting the accurate and necessary goods and services in a successful manner. As a matter of fact, from one aspect, performance management addresses to measurement and assessment of the extent to which the work performed is realized according to the aims and objectives of the organization.

As indicated above, it is possible to mention that performance management is related to achievement of the aims and objectives and measurement and assessment of the same. At this point, it is a known fact that there are endeavors to develop standards intended for measurement of the performance in the public sector since 1980s at the developed countries endeavoring to abandon traditional public administration insight and to develop a novel public administration insight. Thus, performance measurement and assessment started to gain importance as a method for announcing the responsibility for inefficient working, cause loss and offering poor services in the public sector as is the case in the private sector at the point of satisfaction of the community as the most important aspect. The performance management insight which is used prevalently in the private or public organizations of the present day is directly associated with the organizational structure and functioning.

The organizations must be approached from multiple aspects at the point reached under the light of the clarifications made under organization theory. Today, there is significant knowledge about what an organization is, how it must be managed, how it functions, the position and role of individuals within an organization and other matters concerning the organization. The opinions, theories and clarifications propounded and stated on the modern organizations for more than a century demonstrated a certain line of development and tend to improve and ripen. In general, opinions propounded afterwards intend to point out to the defects of the previous opinion, thus improve it. Thus, the opinions continue to effloresce and consummate each other until the present day in order to clarify organization from all aspects. Therefore, it would not be wrong to mention that what Weber and Taylor said in the past are still valid in the present day, and even they appear to maintain their validity for forthcoming forty-fifty years. In conclusion, the theories and approaches put forward to explain organizations demonstrated a development

from figurative organization explanations towards natural organization explanations and then towards integrated contemporary approaches addressing organizations together with its environment and finally towards explanations about the organization culture and inter-organizational explanations and approaches concerning that there is no distinction between public and the private (Çevik, 2006).

The present situation acknowledges that an organization is in close relation with the national and international environment and the organization is an integrated open system comprising of subsystems; both inner and outer. The most significant element forming such subsystems is the employees. Therefore, the general performance of an organization might be considered as identical with the performance of the units and employees under such organization. So, in this case, will the degree of success, efficiency and effectiveness of an enterprise be measured according to the organizational performance or to the individual performances of the employees? Although it is not quite simple to give an answer to this question, it is possible to mention the following: it is challenging to distinguish organizational performance from individual performance. However, it might be meaningless to implement individual performance without propounding a system measuring what organizational performance is. Or, it might be challenging to develop assessment systems by separating these. But, establishment of individual performance management system at units which implement no performance management system at all without establishing organizational performance management might preclude success (Çevik, 2000).

Performance management is a systematic process where any organization incorporates affiliated units, employees and other concerned individuals or units to the business in order to improve organizational efficiency and effectiveness in achievement of the aims and objectives. Performance management is to use and implement the information available as regards the factors that ensures optimization of the previous and current performance. In the broadest sense, performance management includes the following.

Performance management is a process that contributes to effective management of numerous units, teams and individuals (employees) in order to improve organizational performance of any organization and to achieve organizational success. Performance management process is an approach that serves to comprehend what the objectives intended for achievement are and provides understanding on how such objectives and aims can actually be achieved and attaching importance on motivation and development of the individuals. In other words, performance management process is a strategy and such strategy presents a perspective that connects all fundamental activities of an organization, such as human resources management, organiza-

tional culture, management insight and communication, etc., to each other. Naturally as such elements shall vary from organization to organization; performance management strategy shall vary in each organization. In this context, it is possible to mention that performance management is a strategy with long term objectives focusing on broader subjects. Furthermore, performance management insight is an integrative process that associates the works to be performed in an organization with the human resources, executives or officials and teams (Çevik, 2000).

Performance management aims to improve the performance of the employees and teams in all units of an organization with respect to the organizational effectiveness. Moreover, performance management insight is an approach which believes that the employees and work teams must be developed on continuous basis; otherwise it would not be possible to improve the performance. Beside all these, aiming to improve the organizational behavior, performance management further aims to take part in creation of an environment which enables the employees to become better at business relations. It would not be wrong to indicate that the performance of the encouraged and conscientious employees with high morale would be better than the other employees.

Performance management is a tool which enables the executives to effectively manage the organization and the employees. By virtue of this tool, the executives are capable of easily elucidating what their expectations are to the unit, team or individuals they are managing. In this manner, the employees adjust themselves according to such expectations and perform a more successful service. Moreover, by virtue of this process the executives further have the opportunity to perform an assessment, which could be expressed as feedback as regards what their employees do or don't do. Finally, the executives can easily discuss the objectives and aims of the organization or the unit with the employees and the teams and incorporate them into the process. At this point, it would be beneficial to mention this fact; the executives can observe the impact of their behavior on the individuals they manage by virtue of this performance management process and recognize the extent of the positive impact on the behavior of their employees (Çevik, 2000).

In conclusion, performance management approach is an endeavor to create an organizational culture where the employees and teams assume responsibility for continuous improvement of business processes, behaviors and contributions in any organization. The executives clearly propound their expectations from the employees and the employees can easily communicate to their executives their expectations concerning how they must be managed and what they require in order to perform their work properly. As management of an organization comprises of a network of very complicated relations,

arrangement and direction of such mutual relations according to the objectives and aims of the organization requires a common effort and performance management is a management technique playing a significant role in this respect. The process during which common effort shall be exerted incorporates planning, measurement and assessment and the lessons learned. Briefly, performance management is a process that involves not only the executives but also the employees into the process and that covers all angles in management of an organization or subunit.

Organizational Performance Management Process

Organizational performance might be performed according to the criteria such as economic use of resources, efficiency, effectiveness and customer satisfaction, etc. In the simplest sense, measurement of the performance of a public organization in economical aspect takes into consideration how much money is used by such organization within a certain term. Although this seems meaningless at the first glance, such scales come into prominence in practice at the point where budgets are prepared on annual basis, because budgets are prepared on annual basis and a limited (certain) amount of money is allocated to a public organization in order to be used during such year. The extent to which such monetary sources are used economically and the costs of the inputs are important. However, as effectiveness in the sense of achievement of the aims must come into prominence in lieu of efficiency coming to forefront in the economic sense in many public bodies, organizational measurement must be performed not from the monetary aspect; it might be necessary to measure effective use of human resources, the text of achievement of the objectives and aims designated according to the strategic plan (Çevik, 2007b).

Efficiency yield is related to the cost of producing the outputs and is the endeavor to establish connection between the money spent and the output obtained. A proportion is established between the money allocated to a public body and the service outputs achieved and it is observed that the public body produces which services or goods for how much cost. For instance, a hospital can measure its services by observing how much money is spent on how many hospitals, or a university might calculate how many hours of courses are offered to how many students and the cost associated with this. In this manner, the comparison between the money spent and the outputs achieved must be assessed carefully.

Besides, it is very challenging to assure distribution efficiency in distribution of the services according to the preferences of the community. As the products supplied by the public sector cannot be measured with ease and as there is no mechanism such as a market where such measurement can be made, public services products cannot be assessed so easily, because there are

not so many options between the public services. For instance, there is only one education or healthcare service offered by the public sector. Or there is no possibility to choose from options in some services such as security. Therefore, measurement of such services might prove to be challenging.

Another measurement tool might be effectiveness in the service. Actually, effectiveness is the outcome generated by the rendered service and the impact on the environment. In other words, it is the extent of achievement of the aims. Effectiveness differs from the outputs from this aspect. It is possible to mention about two types of outcomes. One is change in condition while the other is the change in behavior. The aim of the service might be to improve the health condition of an individual or the cleanness of the water or the resistance quality of any road. Or, for second type of outcome, for instance, reintegration of perpetrators into the society by altering their detrimental behaviors through justice or penitentiary services might be taken into consideration. Furthermore, the performance of a public organization might be measured in terms of customer satisfaction. The satisfaction level of the customers might be measured through public surveys particularly carried out at the regions where the service is rendered. The public survey prepared for measurement purposes might contain questions about the behavior of the personnel rendering the service, quality of the service, cleanness of the environment and alike (Çevik, 2007:a).

As performance management is a process, determination, measurement, and assessment of performance standards and reviewing the things to do in an organization forms the organizational performance management process. The first stage in organizational performance management is to produce the strategic plans and to identify the objectives and aims of the organization and affiliated units. In the second stage, the performance standards are identified according to such objectives and aims. In other words, the extent of achievement of the aims and objectives are explicitly put forth, thus the employees know what to do according to such standards. In the next process, the performances of the units are measured and then measured performances are assessed and necessary corrections are made. This process is a continuous process. Now, it would be beneficial to scrutinize this process by going into further detail.

However, the most important subject that must be highlighted here is that the essential standards must be established in order to enable good functioning of the contemplated performance measurement system for the purpose of improving the performance of the organization, unit and the employees. It might be possible to achieve success by measuring the performance after providing such standards. For instance, when the current state of the units mentioned as the public order services in the Turkish Police Department is con-

sidered, it is comprehended that there are no standards established as regards the equipment, personnel, and management and working hours. Therefore, it would be meaningless to mention about performance measurement and improvement in a unit where there is no equipment with adequate numbers and qualities (even not having sufficient fuel for operating the vehicles), no personnel with adequate numbers and qualifications, no systematic personnel affairs, no management standards and excessive working hours. Therefore, it is possible to perform the studies required for measurement, assessment and improvement at the point of the performance of any organization or department only after eliminating the problems on aforementioned matters. Because performance management is an insight employed for effective and efficient management of an organization and requires multi-dimensional celebrations (dimensions such as structure, aims and objectives of the organization, harmony and loyalty of the employees with the organization, motivation about the work etc.). In conclusion, it is possible to contemplate subjects such as performance audit, assessment and improvement only after establishing the essential standards for organizational performance management.

Performance Oriented Strategic Planning¹

Within the frame of the management insight of the present day, strategic planning, performance management, total quality management, change management, conflict management, etc., also known as the modern management techniques, form the management mechanism as indissociable parts. In this context, it is not possible to dissociate performance management, in particular organizational performance management from strategic management and planning as of our subject matter. Therefore, it is not possible to put forward the performance objectives of any unit and employees, and identify and assess their levels without conducting a good planning in any organization. At this point, strategic planning has a particular importance for identifying the performance standards and measuring, assessing and improving the performance of the organization or subunits as regards organizational performance.

Strategic Management and Planning

Emergence of strategic management insight in the private sector dates back to the last 20-25 years. Having widespread coverage in the private sector starting from early 1980s, this approach started to appear in public administration in some countries starting from early 1990s. The fundamental aim of the organizations in today's world is developing strategies and methods to present the best and high-quality goods and services to the society, thereby survival in the private sector and earn good revenues, and, on the other hand, achieve-

¹ In addition to the references used in examination of the concepts under this heading, the manual presented on the internet page of State Planning Organization as a guideline was partially used.
See. <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>

ment of the aim and objectives in the public sector. This, in turn, however, is only possible for the private companies and public organizations against such changes to have a long-term vision in order to keep the pace in this rapidly changing world and identify and implement this long-term perspective (visibility range) and necessary strategies (Çevik and Göksu, 2000).

An organization without strategy is an organization without any direction that cannot see its future. Daily routine studies do not enable you to reach adequate and harmonious objective. The following sentence mentioned on this context highlights and emphasizes the importance of the strategy: “Strategy is used to develop the plans, maneuvers, models, positions and perspectives which will guide the strategic action and to create a focus point, harmony and cohesiveness and aims for an organization.” (Nutt and Backoff, 1992:55). However, this must be indicated; no novel model or approach is completely perfect and solve the problems instantly. As a matter of fact, this is directly related with the environment that the organization is present. Broad and flexible maneuver opportunities for the enterprises, particularly in the private sector, enable easier implementation of this type of new management insights. On the other hand, however, challenges are experienced in putting new management insights into practice due to problems arising from the structure of the structure of the public administration (Çevik, 2007:a).

Four principles are mentioned in strategic management (Bozeman and Straussman, 1990:29-30): relevancy with long term, integration of the objectives and aims into a harmonious hierarchy (gradation), acknowledge that strategic management and planning is not implemented autochthonously, and finally, and most importantly, not adaptation to the environment, but an external perspective emphasizing formation that stipulates environmental change. The strategic plans put forward as a requirement of the strategic management insight comprises of the following stages: the unit to identify itself (put forward the reason of existence); self-assessment by the unit (strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)); design and select strategic plans in order to deal with high priority problems; implement the selected problem and finally monitor and assess the implementation.

Vision of the Organization

Vision can be defined as drawing a picture on how organization will appear in the future, how will it act, and which preferences will it have. Vision is to shoot an arrow to the future. The future objectives are like magnets; they attract everything that will realize such objectives. Vision comes from the tension between what might happen and what is currently happening right now. Vision is an ideal. Vision is related to a future desired by the organization and adopted by the employees. A good vision renders the organization more

prominent and reliable in terms of both the employees and future planning. Vision is a dynamic concept; it is open to continuous change and development. Organizations must share its vision with the employees and must assure higher level of collaboration for a better future. Employee's creative thinking must be enabled. Creative person requires continuous learning. Competencies develop to the extent of meeting such demand for learning. The quality of the competition superiority of the enterprise is dependent on the need of the human resources to develop learning. The path to obtain competition superiority, on the other hand, passes from motivating individuals who wish to improve their creativity and gaining such individuals' loyalty. Vision alone is not enough for organizational success. The organization must have assets such as hardworking, patience, determination, sacrifice, planned and systematic acting and so on. It is not possible to mention about existence of such assets and beliefs without mission. In order to achieve success, some universal principles and assets in the field of management must be adopted by the organizations and such assets must be institutionalized in the organization. First of all, all employees must be cherished as human beings in the organization; the organization must aim to offer best and high quality services to the citizens, must prioritize teamwork and must adopt social responsibility insight.

Mission of the Organization

As a word, mission means the special task undertaken by the organization. Mission is the long-term assignment or the aim identified for the purpose of directing the organization members which differentiates the organization from similar other organizations. The mission of the organization is the common values or beliefs shared in the organization. Mission is the concept seeking answers for the questions such as what kind of formations does the organization desire in the long term, what kind of structuring does such formation require, and what is our job and what will happen in the future? What business will we do and for whom? What is, what will be and what must be our establishment; what do we intended to realize, what are our objectives and beliefs? Who receives our services and what are their common features? What must be our service quality and sources compliant to such quality? What are the essential principles of our establishment? What the assignment will be and must be means to consider the developments in the needs and demands of the consumers and to think of the future. Mission is the most important reason of existence for the organizations. The mission is the long term assignment and aims that directs the employees; that adds meaning to the work they perform, and used for distinguishing an organization from similar other organizations. As the mission is not an objective that the organizations might finalize by achieving in time, it presents continuity. Whatever the aims of incorporation are, organizations must have objectives that could be determined and transferred to their employees as long as they maintain their existence.

In case an organization fails to identify the mission accurately, the employees deviate from the objectives of the organization and work insomuch as the assignment provided; engaging with new works and efforts for creativity are seldom experienced. The trust and respect of the organization's employees to the management diminishes. The management and the personnel working asunder and independent threaten the future of the organization in time. The mission must be identified at the incorporation stage of the organization and new definitions must be made in certain periods depending on the needs developing in time. Mission in collaboration with the organizational culture and beliefs formed by the founders or the administrative levels plays an important role in achieving success. Mission is a beacon. Therefore, the organization must convert what it is doing and for what into a motto in such manner to be remembered by all employees at all times. This will ensure that the employees tend towards a common purpose when performing their functions.

SWOT Analysis

SWOT analysis means performing internal and external analysis of an organization. Internal analysis reveals the opportunities (strengths) and impossibilities (weaknesses) available while the external analysis reveals the attainable opportunities and threats. SWOT analysis is a technique used for identifying the strengths and weaknesses of the enterprise, technique, process or situation under study and determining the opportunities and threats arising from the external environment. The purpose of this analysis is to develop plans and strategies that will utilize the strengths and opportunities available to the maximum extent and minimize the impact of the threats and weaknesses taking into consideration the internal and external factors. SWOT analysis enables us to focus on fields where we are strong and where great opportunities are available. SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) analysis is the self-assessment by any organization and subunits as regards their pros and cons. As a unit at a certain step of the organization, such unit will have things capable of performing and things not capable of performing as arising from the organization, its own structure or the environmental conditions. Some of the cons of, for instance, the security units include being dependent to the superiors as regards incomes, being open to the political influences, and being obliged to perform the orders of the supervisor (being affiliated to a strict chain of command). Some of the pros include, on the other hand, being able to get assistance from the governments as the case concerns security, and being able to implement the plans swiftly within the frame of the broad authority granted by the laws (Çevik ve Göksu, 2000).

Determination of the Organizational Performance Standards

After putting forward the strategic aims and objectives, planning of the studies required for achieving such objectives is performed during the initial planning stage. During such initial planning stage, what is comprehended from the performance of the unit and producing terms of reference as comprehensible by the employees working at those units, clear identification of the works to be performed by the employees and the levels of standard where they will be deemed as successful when fulfilling their functions are propounded explicitly. At this point, one of the most significant works to be performed at any organization after the strategic plan is to perform business analysis and introduce the standards for success for both the executives and the officials. As will be addressed in the forthcoming stages, the degree of achieving the standards formed explicitly will facilitate performance measurements. In particular, it will be possible to perform assessments such as the extent of achievement of the aims and objectives set as regards organizational performance, how to achieve such aims and objectives or the failures for achievement.

Task Analysis

Task analysis means compiling and evaluating reliable information about the properties of a task in a systematic manner (Glueck'ten akt. Yüksel, 2000:82). Task analysis is a process and can be defined as activities for identifying and analyzing the task by revealing the most important aspects of that task. All of the systematic researches intended for identifying, arranging and measuring the relations between the production factors in order to benefit from the same to the most possible extent are called task analysis. In terms of human resources, on the other hand, task analysis can be defined as studies intended for compiling detailed information as regards any task and making correct definition of that task and assigning the human resources to the correct task. The task analysis at police services particularly in the context of security, on the other hand, might be comprehended as compiling detailed information about the task and making correct definition of that task and assigning the human resources to the correct task; provision of proportional competence between the task amounts performed under the scope of the systematic studies intended for identifying, arranging and measuring the task relations and the number of personnel allocated for such works, thus assuring most effective utilization of the human resources. When performing task analysis, each task must be identified individually and the requirements of that task must be identified.

Terms of Reference

Terms of reference is to express, in written, the acts and actions, responsibilities and tasks and working conditions falling under the scope of each work in summarized form. Here, first of all the work names must be standardized and

then the summary of the work identifying the purpose and scope of the work and the tasks affiliated with the work must be prepared. Finally the tools, equipment and materials used at the work; who is responsible from supervision and monitoring of the work; the working conditions, the risk associated with the work, financial responsibility and personal qualifications required are indicated (Can et al., 2001:59-60).

Job Specifications

Job specifications reflect “the personnel qualifications required by the job”. As terms of reference is the “profile of a job”, job specifications is the “profile of the qualifications” that the personnel to fulfill such function must possess. Such qualifications are categorized into four main groups; which are skill requirements, effort requirements, responsibility requirements and working conditions (Can et al., 2001:59-60).

Work Study, Motion Study, Work Measurement

Work study means the studies conducted on the work systems in order to determine the best method of performance for the work and completion times taking into consideration the abilities and needs of the human resources (Yüksel, 2000:90). Work study comprises of two main techniques (Can et al., 2001:168): Motion study and work measurement. Motion study examines how to perform any work in the shortest possible means, in the easiest manner and with lowest fatigue (lowest endeavor). Also called as time study, work measurement, on the other hand, aims to introduce the standard required for completing any work under normal conditions with a normal work tempo; for instance, such as determining the deployment time of the police team to the crime scene upon receiving the notification.

Work Design

Work design is to set the content and characteristics of the work for the purpose of combining the task and human elements of the work in the most adequate manner according to the information obtained from the work analysis and work study. Can et al express the work (task) design as “the process for changing the characteristics and structure of the works for the purpose of improving efficiency” or “an administrative practice aiming to combine the work and human element in the most adequate manner” (Can et al., 2001:81). Such arrangements can be in the form of job simplification (process of dividing the job into smaller section comprising of less functions), job enlargement (process of combining close, similar and sequential but different jobs) and job enrichment (the process of conferring authority and responsibility to the human resource in order to enable him/her to perform planning, organization and supervision concerning his/her own job).

Work Standards and Unit Performance Standards

Forms comprising of benchmarks and rules adequate for use and which could be taken as an essential model at similar units where the criteria to achieve the highest efficiency and success from each work and the success measurement standards associated with such criteria are identified as a result of the work analyses and studies. Standards are identified through scientific methods, and with participation of experts and employees. It is important to have open and just standards in terms of effectiveness.

As there is no universal general standard for every unit, performance standards will be identified for every unit within itself under its prevailing conditions. Identical standards must be identified for similar units, because the most significant prejudice in work standards approach is to assess the units and its employees according to different standards. Therefore, the central units and the out-of-center (in practice, in the field) units will always maintain continuous communication and work together for developing new common standards.

Measurement of Organizational Performance

Measurement of performance is one of the most important phases of the performance management process. As it has been discussed above, among the basic purposes of the existence of performance management process is achieving goals such as economy, productivity, efficiency and effectiveness in management of organizations. It is necessary to determine the performance levels of the units of an organization, and thus assess whether they have achieved the work standards determined and the purposes and goals determined in the strategic planning in order to understand whether they have succeed or not, and determine the problems and carry out regular corrections and improvements by working out solutions. For this, first and foremost it is necessary to determine the goals and performance indicators, however this determination should be carried out in a way to allow as objective an assessment as possible. In addition, in order to measure the performance level, it is necessary to collect the data related to the work performed and the measurement work be carried out using this data.

Performance measurements are methods that are used to measure the results/outcomes which the organization has achieved in itself according to the pre-determined indicators, in order to obtain goals aimed to improve the performance. Within the performance management insight, the measurement systems are established based on the long and short termed goals which are the products of business plans aimed at improving the performance; and measure the organization's performance according to various performance aspects which gain importance within the rapidly changing, new competitive

environment such as quality, effectiveness, quality of business life, innovation, customer satisfaction, transparency, accountability, responsibility, etc. Performance measurement contributes to the improvement of the performance. This activity, is both rewarding and inspiring, and creates a feeling of trust by enabling the employees to be informed beforehand (Çevik, 2000).

Since the organizational expectation from a unit is clearly set forth through the determined performance indicators, data is needed in order to test these indicators. For this reason, collection of the data that will form the basis of the evaluations which will be performed during the final phase and monitoring of the performance is of importance. For example, in order to measure the organizational performance of a police unit, it is necessary obtain information regarding the changes in the specific crime rates, regular criminal records need to be kept and reported to the higher authorities during specific periods, data must be collected through periodic public satisfaction and expectation surveys, and by carrying out in-house or unit-based surveys, interviews or similar methods aimed to learn about the thoughts of the employees, and all of these should be evaluated separately to be able to make any assessments regarding the success or failure of a unit. Therefore, monitoring the performance, taking notes, keeping records, and conducting interviews and carrying out similar works as a preparation for the final phase also provides a basis for conducting assessments regarding the unit. (Çevik, 2000).

When we speak of organizational performance, the efficient and effective management of the organization comes to the fore. The concept of effectiveness is becomes especially prominent for security institutions. As can be remembered, effectiveness is related to the level of achieving the goals. Assessment of the effectiveness of an organization is of particular importance in order to gain an understanding regarding whether the performance is satisfactory or not. Within this context, some suggestions have been introduced towards measuring the organizational success and thus conducting assessments regarding the performance (Herman and Renz, 2002). Although these suggestions were originally aimed towards non-governmental organizations, they must be considered applicable to all types of organizations. Herman and Renz's (2002) opinions can be summarized as follows:

- Organizational effectiveness is to be measured by comparing an organization with similar or better organizations.
- Organizational effectiveness is multi - dimensional, thus it can't be measured according to only one indicator. For example, the success of an organization can't be measured by taking into the financial dimension only.
- The general opinion is that the higher management units have a separate place and a more important role in organizational effectiveness.

However, how it is so is not clear. There's a mutual relationship between an effective management and an effective organization. However, it is not clear how one of these influences the other.

- Organizational effectiveness is a social interpretation. In other words the organizational effectiveness perspective varies with each person.
- It is more probable that the more effective organizations use the correct and convenient management applications.
- It is necessary to separate different types of organizations from each other, and determine the applications, strategies and tactics accordingly.
- The effectiveness of an organization can largely depend on the effectiveness of the inner and outer environment that organization operates in.

The means of achieving organizational success and increasing the performance depends on the capacity of the organizations on specific subjects (Letts, Ryan and Grossman, 1998). These are closely related with the capacity to conform to the environment (society, those receiving services and generally the outer environment), and this is adjusting itself according to the increasing demands of the environment in terms of having a good performance meaning able to meet the needs and expectations of citizens. Leadership capacity, on the other hand, creates a vision and gives a direction to the organization as well as allowing the activities to be generated towards this direction. Efforts towards anticipating and solving problems etc. can be considered to be within the leadership capacity. Management capacity, on the other hand, is the effective utilization of the resources for the guidance and management of the organization. Technical capacity is the ability to design and execution of the goods and services in order to provide such goods and services to the citizens in an effective and efficient way. Productivity capacity on the other hand, is the organization's strength and ability to change its environment positively. This capacity includes activities such as informing, training and convincing the decision makers, social leaders and those that are served.

In conclusion, it is a difficult to measure the performance of an organization. In general, attempts to increase the effectiveness of the organizations are made through performance standards which are mapped out by looking at the better examples obtained in application. It is thought that in some organizations which are considered to be performing at high standards by others, the performance standards determine the quality levels. Therefore, providing quality service can in effect be considered correlative with how well the generally specified performance standards are reflected on to the applications. However, it must be kept in mind that, the applications of an organization which are necessary for providing quality goods and services are dependent

on various factors. The organizational culture, the nature of the goods and services provided by the organization, the expectations of the people that are served, the effects of the change in the environment of the organization, etc. can be considered among these factors.

In short, the organizational performance management system is based on the following principles:

Through adopting a rational approach;

- Preparation of the mission statement which states the goals and values of the organization,
- Preparation of the organizational plans which set forth the aims and goals of the organization,
- Preparation of the work plans which put forth the private plans, budgets, performance goals and standard for each department and unit of the organization,
- Carrying out regular and systematic monitoring and inspections regarding the aforementioned three subjects and taking these three steps once more, following the revisions.

Organizational Performance Assessment, Feedback and Revisions (Improvements)

The performance assessment stage begins following the measurement process. The performance measurement outputs are compared with the goals and decisions are made regarding the emergent situation. The purpose of this is not to determine the short-comings of a unit and that unit's employees and punish them, but to the contrary, to overcome the short-comings, if any, and to provide improvements. Therefore, taking lessons from the conclusions reached with the assessment is the basic requirement for improvement and development. Thus, during the organizational performance management process, the foremost purpose of the performance assessment is to communicate the findings obtained by monitoring the operation of the unit in regular intervals to the relevant people and units and provide these units and people with the opportunity to readjust and improve themselves. Performance assessment is the execution of a back indication system called feedback, which encompasses the lessons to be learned, and it is the phase that, based on the data obtained from this execution system, allows for the preparation of the development plans and creation of the necessary data and information in order to determine the actions to be performed so that the organization's or the unit's performance can be increased. Improvement and development is the stage in which new regulations are carried out according to the results obtained and the process is restarted.

After the emerging problems, deviations and short-comings are determined in this stage, the causes of these are discussed and in the end the strategic objectives and goals related to the performance standards are re-planned, if necessary. According to the inherently changing inner and outer conditions, either the existing strategies are revised or they are re-designed. Actually, the primary purpose of the performance management insight defined since the beginning, is not to find out the failures of the units and people and punish them, but to the contrary, to reduce the failures as much as possible and providing for both organizational and individual success through improvement of the performance. Therefore, there's really an attitude of good will. In this context, performance assessment is performed to allow for correction, encouragement, improvement and performance increase. Since the process is transparent from the beginning to its end, the quality of the communication between the executives and the employees is high and this enables an environment of trust within the organization. And thus, this is reflected positively to the work and success arrives with it.

The assessments regarding the institution or units can generally be performed with specific intervals. For example, mid-term assessment can be carried out with three or six month intervals and measures are taken to correct the determined flaws. Also, a general performance assessment and inspection can be carried out at the end of twelve months. This time period can be longer. For example in the United States, the independently operating Commission on Accreditation for Law Enforcement Agencies (CALEA) inspects the law enforcement agencies which have defined organizational performance standards and made a commitment to conform to these standards, once every three years. However the common practice is annually measuring the units' human, financial and other resource utilization and their level of achieving their goals and targets. But apart from all these, since the executives of the relevant units already have a responsibility to monitor and manage the unit's activities at all times, they can specify these intervals in shorter time periods, for example once a month. However, these mid-term assessments which are carried out in short intervals are more of an un-official nature, and are aimed at addressing the problems before they have a chance to grow and to offer immediate solution suggestions for these problems. In other words they are solution oriented. It should be noted that here the participant management plays an important role. This way, an executive that establishes a dialog with his employees will increase the motivation level of his employees through the management culture he creates, and it will be easier for him to obtain results towards gaining more success.

In conclusion, answers need to be derived to questions such as; To what extent have the targeted results be achieved (before-after comparison)? Have appropriate work been carried out for the goals and targets? Is the direction

the unit positive or negative and can it be made better in both cases? And what could be some of the precautions to be taken in the future? And what are the methods that would increase the performance of the unit? This way, the increasing the performance will be possible by correcting the mistakes.

Individual Performance Management Process

The process of one-to-one assessment of the employees' performance, in a narrower scope in comparison with the organizational performance management process, is called individual performance process. In other words, the organizational performance management process focuses on what the institution and its sub-units are, what the targets and goals are and to what extent these targets and goals are achieved. Individual performance management process, on the other hand, focuses on the issue of to what extent and in which manner the employees carry out the duties and roles these employees are appointed, in order to achieve the goals of the institution. In this regard the executives have important duties in both of these processes. The level and quality of the professional relationship between the executive and the employee gains a particular significance for increasing the performance. Performance assessment is determination of the employee's performance, potential and the aspects that need to be developed. This assessment is a process of submitting regular and systematic information regarding the work load, job performance and personal skills of the employee and his contribution during the assessment period and his potential for development. At this point the following point will be sufficient to explain the individual performance management process. The purpose here is not to find anyone's short-comings but to provide for a larger contribution to be made to the organization's success by the employees by enabling the employees to be more successful. It will be beneficial to shortly discuss these stages now (Çevik, 2000):

First Stage in Individual Performance Management Process

First of all, every executive should thoroughly think about his targets in relation and connection with the general goals and targets of the unit he leads and the organization he's a part of. He must carefully attend to every work to be performed, in order to determine the things that will contribute to actualizing the targets of the unit. Afterwards, the targets of the work are communicated to the employees and are shared with them. This way, it is provided for them to see these targets as opportunities to perform the duties originating from their relationships with both their friends and their executives, both in and out of the unit. This can mostly be achieved by pointing out how much the social segment that is addressed by the provision of the goods or services will benefit and be satisfied with the goods or services in question. In addition, by pointing out their contribution to the general goals of the organization

through the work performed, the employees are encouraged. As a matter of fact, additional motivation can be provided by expressing what the particular city, region or country will be gaining as a result of achieving the goals determined for the unit.

Second Stage in Individual Performance Management Process

The second step in performance management process is presenting the performance standards. This goal defining stage requires for the employees to be involved in the work. If the goal defining is to actually increase the performance, the employees' participation in achieving specific and difficult goals is essential. Thus, avoidance and abstinence from work which as we've stated is common in Turkey can be avoided. Employees' taking responsibility and believing they have a contribution to achieving the goals will allow for them to own the work more. The executive should, at this stage, provide all kinds of instruction and encouragement to enable the employees' success in the work, while also determining the standards for the job to be performed with their contribution. At this stage the most important activity towards the determination of the standards is the work analysis. As a matter of fact, if the work analysis regarding someone's knowing his duties beforehand is carried out separately, measurement of these at specific times in the future will be much easier. Again at this stage, promising that the resources that are necessary to achieve their goals will be provided will encourage the employees. The executive should, to the best of his ability, motivate the officers under his command with reassuring and guiding words. By enabling the employees to adopt the idea of acting together, the negative effects of individual thinking and acting can be reduced. At this stage, the executive plays the role of a team coach, showing and telling the employees what needs to be done to reach the goals.

Third Stage in Individual Performance Management Process

Monitoring the performance is the third step, and requires the executive to possess important skills both as a guide, and for presenting his impressions as a feedback for the assessments. In this feedback period, the executive is to act as a qualification chief, while monitoring the performance of the individuals. However, as can be remembered, he was acting as a friend and as a guide in the previous step. Actually this is a difficult task for the executives. Because, in order to achieve the targeted goals he must act both as a friend and a guide to his officers, and at the same time he must objectively monitor their performance and prepare the foundation for the final assessment stage. And this can be a very difficult position for the executive. Especially in countries such as Turkey, in which emotional relationships and commitments continue, even if relatively, the job of the executives becomes even harder. At this monitoring stage, the executive occasionally makes a note of the contribution of the of-

ficers regarding the tasks performed by looking at the results. In addition, the difference between the targeted and the performed is noted down. Meantime, the point that needs to be addressed should be focusing on what the employees can do and how the executive can help to direct the officers to the goals of the work. These ideas, talks and discussions can help determine the factors which can or cannot be controlled. Also, making subjects necessary for the achievement of the work such as additional trainings, technical assistance, information, explanation of the role, adequate resources and relinquishment of nonworking methods and policies more prominent can be possible. Thus, even in the monitoring stage, the service mentality focused of achieving results is continued.

Fourth Stage in Individual Performance Management Process

The last step of the performance management is the step where the official assessment is performed. At this stage, while the performance is assessed, at the same time things that prevent good performance are determined. At this stage, the most important work carried out within the executive-employee dialog is evaluation of the efforts at the end of a specific time period. Thus, what is to be done is to develop the action plans for the future periods which will be built on the experiences of the past. Here it should be emphasized that the most important point is that the assessment should be carried out according to the executive-employee dialog as much as possible. In our day, when the personal records of the officers are filled, the officer does not know the results of this assessment. He's only notified in the case of a negative record. With this aspect the public officers do not care about the assessments performed concerning them.

However, as we have said before, this is a personal assessment. However performance management requires the evaluation of the organizational performance together with the individual performance. On the other hand, it is unimaginable for an officer that doesn't even know an assessment performed about himself to be interested in an assessment carried out regarding the institution he's a part of. From this aspect, the employees' contribution is necessary for the performance assessment of a unit or in general, an institution. Because the obstacles we face in finding out the problems and achieving results need to be determined, and solutions need to be produced all together. Here, the basic goal is not to find out the short-comings of individuals and let them go, but to correct such short-comings and achieve the best results. But at this stage problems can come up in Turkey, because the government executives may be unwilling to carry out work assessments and performance measurements in dialog with their employees. The underlying cause of this is that they don't want to share their authorities and they worry that others will see the shortfalls in their assessments.

Through actual application of the performance measurement and assessment as a management method, many functions are fulfilled. Some of these functions and benefits are these (Bingöl, 2003:278-280): Grow and improve work harmony, communicating organizational values and goals, improvement of the briefing process for personal development, education and carrier development, rewarding, determining who works and who doesn't and thus helping decide who will continue working and who will be let go.

In our day, through the proliferation of performance assessments both in private and governmental sectors, it is possible to decide which work or service the employees will be assigned to according to the skills and talents of those to be employed. This is because information such as reassignment or continuation can be obtained about an employee that has been employed for a specific time period, according to the performance he has displayed. In addition, in providing compliance of organizational goals to individual goals, particularly the goals and targets that are explained to the employees will increase their participation to work. Thus, harmony will be achieved between employees and the executives. This is one of the significant benefits of the performance management process. Since what an individual does and does not will be seen through the performance assessment, he will be given the chance and opportunity to correct himself through the information given to him. This way the employee will have an opportunity to develop himself at the point of better performance. And this will naturally serve the general goals of the organization.

Training and carrier development are important goals for a public officer. In achieving this goal self-assessments and opinions of the individual will not be sufficient. In this case the information obtained thorough performance assessment can be beneficial in carrying out his carrier planning and determining the ratio of the trainings he will receive. Through the performance measurement, who does what in which amounts will be understood. Through this measurement who will be rewarded and how much the reward will be can be determined. In conclusion, with the performance measurement technique a governmental body does not just carry out a measurement and assessment regarding the individuals it employs. It also performs important functions towards achieving the aforementioned benefits.

Conclusion

The new public administration understanding is a development that has started to find a field of application for itself in the recent years and reflects the change and transformation that is happening in the public administration in the recent periods. The performance based management insight or performance management and strategic management are among the new attitudes the new public administration insight has brought about. This insight aims at establishing a system of retribution and reward for the institution's employees based on the performance, intending to separate those that work less and those that work more, and ultimately

aims to work the units and the employees in the institutions more efficiently. In the recent past, many countries have switched to performance based applications in public administration. Turkish public institutions are also aiming to switch to this performance based management insight by following these developments around the world.

Performance management approach is an effort to establish an organizational culture in which the employees and the teams undertake responsibilities in order to continually improve the work processes, employees' skills, behaviors and contributions in an organization. The executives clearly express their expectations from the employees and the employees can easily express their expectations regarding how they are to be managed and what they need in order to properly carry out their duties. Since and organization's management is composed of a very complex network of relationships, the regulation and orientation of these mutual relationship according to the goals and objectives of the organization requires joint effort, and performance management is a management method that plays an important role in this regard. This period of joint effort includes planning, measurement and assessment and the lessons to be learned. In short, performance management is process which includes not only the executives but also the employees, and covers all angles with regard to the management of an organization or sub-units.

References

- Akal, Z., (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Bozemann, B. and Jeffrey D. Strausman, (1990) "*Public Management Strategies*", Jossey-Bass, San Fransisco.
- Canman, D. (1993) "*Personelin Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*", Ankara, TODAİE Yayınları.
- Çevik, H. H. (2000) "*Polis Teşkilatında Performans Yönetimi*", Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 7-8, ss.233-243.
- Çevik, H. Hüseyin (2006) "*Örgüt Teorileri Işığında Polis Teşkilatının Analizi*", Türk İdare Dergisi, Sayı 451 (Haziran, 2006), ss-139-162.
- Çevik, H. H. (2007:a) "*Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*", Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çevik, H. H. (2007:b) "*Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi*" H. Ateş, H. Kırılmaz ve S. Aydın (Ed), Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi, Ankara, Asil Yayın-Dağıtım, ss.24-41.
- Çevik, H. Hüseyin ve Turgut Göksu, (2000) "*Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi*," Türk İdare Dergisi, (Eylül 2000).
- Flynn, N. (1997) "*Public Sector Management*", Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Herman, Robert D. and David O. Renz (1999) "*Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness*" Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, No. 2, ss.107-126.
- Lawson, P., (1995), "*Performance Management: An Overview*", Mike Walters (Ed.) *The Performance Management Handbook*'un içinde, London, Institute of Personnel and Development.
- Nutt P.C. And R. W. Backoff (1992) "*Strategic Management Of Public And Third Sector Organisations: A Handbook For Leaders*," Jossey- Bass, San Fransisco.
- Sayıştay (2000) "*Performans ve Risk Denetim Terimleri*"(Derleme), Ankara:Sayıştay. www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf
- Yüksel, Öznur (2000) "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Ankara: Gazi Kitabevi.

STRATEGIC PLANNING MODULE

Introduction

Strategic management is a process through which organizations analyze and learn from their internal and external environments, establish strategic direction, create strategies that are intended to move the organization in that direction, and implement those strategies, all in an effort to satisfy key stakeholders.

Stakeholders are groups or individuals who can significantly affect to or are significantly affected by an organization's activities. An organization defines who its key stakeholders are, but they typically include customers, employees, and shareholders or owners, among others. Although larger companies tend to use the strategic management process, this process is also a vital part of decision making in smaller companies¹.

Even though public sector does not have customers who buy produce or services from them, every member of the society and others (foreigners, visitors etc.) are deemed as customers (external) as well as employees of the public sector (internal). Altogether they consist the stakeholders of the public organization and in a way they are included in Strategic Planning process at some point.

One of the major stakeholders of the Strategic Planning process in TURKEY is District Governors in a way who both affect and are affected from Strategic Planning process. This Module is prepared to oversee basic terms of Strategic Management and designed to learn from District Governors. The Module is outlined at the following 10-hour Course Plan for the purpose of the IMPROMIA Project's future District Governor Trainings.

COURSE PLAN FOR MODULE 2:

Strategic Plan Preparation, Implementation and Monitoring

Target group: The target group consists of 3rd and 4th degree district governors. This module will be implemented by the Turkish Police Academy and will be participated by a group of 25 people.

Objective: The district governors will learn detailed knowledge on the preparation of the strategic management and performance program. Thus, the coordination of the different strategic plans developed by the municipality and other institutions in the city will be achieved in a way that will facilitate making correct decisions concerning the city. As a result, the district governors will come to level that will allow them to provide considerable contributions to the development of strategic plans for their district.

Format & Duration: It will be organized in the form of a 2-day workshop. Each day a 5-hour course will be delivered by instructors according to following plan:

¹ Enz, Cathy A. (2009). Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 047008359X, 9780470083598. P.4.

COURSE 1

+ What is Strategic Management (SM)

- > Definition
 - Strategy
 - Strategic Planning
- > History: The Origin of SM
- > SM in Private Sector
- > SM in Public Sector

+ Basic Features of SM:

- > Means and ends of SM: Definition
- > Developing a Strategic Plan that will create best result by facilitating best organization-environment relation,
- > Developing effective methods for the success of Strategic Plan (Bozeman ve Stratusman)

+ Strategic Thinking vs. Strategic Management

+ Strategic Management Perspectives

- > Traditional approach
- > Resource-based approach
- > Stakeholder approach

COURSE 2

+ Strategic Management Process

- > 6-Step SM Plan:
 - Organization's historical context in terms of trends in its environmental direction, and its normative ideals
 - Assessing immediate situation of the organization through SWOT analysis
 - Developing an agenda of current strategic issues to be managed (logical framework of activities)
 - Design strategic options to manage priority issues
 - Strategic options in terms of stake holders affected and resources required (stakeholder analysis)
 - Implement priority strategies by mobilizing resources and managing stakeholders (Nutt and Backoff)

+ Strategic Plan

- > Where we are?
- > What we want? or Where we want to go?
- > How we may reach where we want to go?
- > How we may asses and measure success?

COURSE 3

+ SM Terminology

- > Mission
- > Vision
- > Principles
- > Strategic Aims
- > Ends
- > Activities (Projects)
- > Monitoring and Evaluation
- > Performance Measurement

+ Situation Analysis (Answering question “Where we are?”)

- > SWOT Analysis
 - SW : Organization’s internal environment
 - OT : Organization’s external environment

COURSE 4

+ Vision, Mission, Objectives, Activities

> After Situation Analysis, organization is ready for basic Strategic Planning Process. At that level, organizations mention their mission and vision, and their identity through principles, strategic aims and objectives.

+ Where we want to go?

- > To answer this question as an organization the following have to be done:
 - Mission which is why organization is established
 - Vision which is a short statement where organization aims to reach
 - Principles, leading the activities of the organization
 - Strategic aims, to achieve general concept of the organization
 - Objectives, are aims to be reached through achieving measurable results

+ How we will go where we want to go (reach)?

> Strategies and activities are the methods to be utilized to reach the aims which at the end will answer the question “How we will go where we want to go (reach)?”

+ How we will monitor and evaluate our success?

> A Process consists collecting administrative information and reporting, plan actualization by comparing and contrasting, results achieved by the organization with mission, vision, principles, aims, and objectives mentioned, and assessing and revising the strategic plan in the light of those findings.

COURSE 5

+ Mission

- > A special task to be carried out either by an individual or by community
- > It defines the general task and aim of the organization by providing an identity why it exists and how it differs from other organizations
- > Mission should explain what an organization
 - Does
 - How does it do
 - For whom it performs tasks

+ Features of Mission should be

- > Short, clear and understandable.
- > Based on the main aim organization established.
- > Explain to whom the organization provides services
- > Define the service the organization provides.

+ Vision

- > **Vision** defines and describes the future situation that a company wishes to have in the light of its values, principles and current status. The intention of the vision is to guide, to control and to encourage the organization as a whole to reach the desirable state.
- > The vision of the company is the response to the question of: What do we want our organization to be? It is a future projection of the organization through the values what we believe into and how we are.

+ How the Vision should be?

- > Assertive, idealist, inspirational, but also honest and achievable.
- > Specific to the organization.
- > Short, memorable and attract attention.

COURSE 6

+ Principles

- > Determines the behaviors of the organization as well as providing guidance for developing and conducting policies
- > It is easy to prepare strategic plan when organizational principles are set and known, because principles are values and beliefs behind the mission and vision of the organization.
- > Principles are set instructions on known situations that bring objectivity and clarity of the organizational activities and behaviors and decisions of the administrators. They provide opportunity for administrator to take initiative and helps institutionalization of the organization.

+ Strategic Aims

- > The result that an organization aims to obtain is called as Strategic Aim.
- > In that context it should be achievable and also be able to mobilize organization further.

+ Objectives

- > Objectives are sub aims that are short term, measurable aims which are foundations for realizing strategic aims.

COURSE 7

+ Activities (Projects)

- > Actionable strategies to achieve strategic aims and objectives are called activities or objectives.
- > Activities (Projects) should be prepared and explained in detail.

+ Monitoring & Evaluation

- > Examining and reporting the items mentioned in strategic plan is called Monitoring;
- > The results of organizational activities (projects) are compared and contrasted with the aims and objectives in the strategic plan are called evaluation.

+ How to Manage Monitoring & Evaluation

+ How the Monitoring & Evaluation

- > Will be handled should be explained in the strategic plan.
- > The results of the strategic plan should be reported annually and in that way accountability is also achieved.
- > The periods and responsible person(s) to prepare reports should be written in strategic plan.
- > The report should include what has been achieved, the rate of success and the points that should be changed.

COURSE 8

+ Performance Measurement

- > Measuring the results of conducting Strategic Plan against the aims and objectives set previously in the Strategic Plan is called Performance Measures.
- > This way, efficiency, effectiveness, and quality of management will be increased and the public resources will be utilized effectively.

+ Performance Indicators

- > The tools to measure the success of the Strategic Plan and the results of plan application are called performance indicators.
- > The indicators should be mentioned as quantity, time, quality, and cost to be effectively measured.

+ Strategic Planning Procedure

Strategic Planning in Public Sector is a process that;

- > Examines the current status and foresees possible future of Public Organization
- > Determines objectives, and designates strategy for ways and methods to utilize for reaching those objectives.
- > And finally, measures the results of the things achieved in the plan.

+ To make this process run successfully, below mentioned requirements should be met:

- > Initially, stakeholders should agree on application process of strategic plan.
- > Then, the “mission” why organization exists should be determined
- > According to the “mission” the “objectives” should be set forth thirdly.
- > Later, strengths, weaknesses, opportunities, and threats should be assessed by SWOT Analysis.

> Status analysis of the organization reveals the “basic problems” and strategies have to be developed for “possible solutions” to those problems.

> At that point, “vision” should be set to assure success of the organization, and the activities and their results should be measured and evaluated according to that vision.

+ **Strategic planning** is not a one-time effort; rather it is a continuous process that is carried out always with every new situation.

> **On the other hand**, the success of Strategic Plan depends on the quality of managers’ strategic thinking and vision improvement.

> It is especially important that effective and successful application of Strategic Plan requires all the members of the organization (stakeholders) are to be trained and their consciousness is improved.

COURSE 9

+ The Advantages of Strategic Plans to Public Organizations:

- > Plan helps to strengthen the relationship between the program and budget.
- > It is the starting point for establishment of an effective management and spending system.
- > It steers the organization to gain strategic planning approach through the middle-term concrete objectives instead of short-term ones.
- > Reviewing the organization and goals according to new developments, the quality and effectiveness of the service provided and increasing the number of varieties.
- > Due to the fact that performance indicators have to be determined, the organizations should conceptualize their planning and application of their strategic plan from efficiency, appropriateness, participation, transparency, and accountability.
- > It eases the controlling (supervision) and monitoring of the Strategic Plan.
- > It develops habit to always collect and analyze data.
- > It improves participation into the management in organizations.

+ Important Things for Success in Strategic Plan Studies

- > Stakeholders participation to Strategic Plan Activities should be as wide as possible,
- > Higher management’s support should be obtained,
- > Planning Team should be made up of suitable to the carry out the aim of the plan,
- > Strategic Plan should be as flexible as possible as yo make it fit to future change scenarios.

+ Possible Barriers:

- > Current legal, financial, and/or administrative structure of the organization may not be suitable to strategic planning approach,
- > There might be institutional and/or individual barriers to awarding the performance.
- > Due to daily decision making culture, lack of long-term planning approach in the organization,
- > Classical vertical structure of public organizations,
- > Limited qualified personnel to carry out the strategic plan and also lack of strategic planning knowledge,
- > Concerns of public organizations about strategic planning since it is deemed as foreign concept and belongs to private sector and non-applicable to public organizations.
- > Public organizations are not in competition with other public organizations as private sector does among them.
- > Bureaucratic, political, and community level participation is not fully developed,
- > Public organizations resist to change and tend to keep conventional structure and organizational culture.
- > The risk that threatens the success of strategic planning process due to lack of coordination and cooperation.

COURSE 10

+ Strategic Planning in Turkey: Legal Framework

+ Strategic Planning in codes regarding Local Governments includes provisions regarding Strategic Planning:

- > Municipality Code (No. 5393 / Date: 03.07.2005)
- > Special Administration Code (No. 5302 / Date: 22.02.2005)
- > Greater Municipality Code (No. 5216 / Date: 10.07.2004)

+ Budget Plan According to Performance Measures

- > One of the most attention-grabbing element of reform in public organization is “budget plan according to performance measures” method. Its goal is to use public resources more efficiently.
- > For this method, it’s necessary to do “strategic planning.”

+ Public Financial Method and the Control Law:

> The Law numbered 5018 and dated 10.12.2003 Public Financial Method and the Control Law form the legal base of strategic planning.

> This law mentions government policies regarding public resource spending, development plans, annual programs as well as strategic plans with its dependent budgets as basic regulations.

> In article 3 of the law, states that strategic plan is a plan that contains “the short and long term goals of public administration, basic principles and policies, goals and priorities, performance measurements, the methods used to reach these measurements and distribution of resources.

• The law’s 9th article which organizes the “*Strategic Planning and Budgeting according to Performance*” states that Public Administration should:

> Form development plans, programs, visions and missions for the future which surround the basic principles

- > Determine strategic and measurable goals
- > Measure performance by indicators that were determined beforehand
- > Prepare strategic plans to observe this phase and assess it

> Designing the budget, program and resource allocation on budget bases to get necessary quality of Public Services according to strategic plans, annual aims and objectives.

+ The Public Financial Law (No:5018) states in different articles, referencing strategic planning that Ministers and other high ranking administrators are responsible of this.

> That Law requires Ministry of Finance and State Development Organization should decide performance indicators with the respective public organizations. It also mandates that those indicators should take place in that organization’s budget and carrying out controls and supervision should be done according to these indicators.

+ Presidency of Strategy Development

> Amendment dated 22.12.2005 on Law No: 5018 mandates establishing a Presidency of Strategy Development in each ministry. All are established on or before 01.01.2006.

Their tasks:

> Carry out studies to prepare and develop middle and long term strategy and policies of administration in line with National development strategy and policies, annual plans and government program.

> Developing performance and quality indicators in subjects of administration’s interest and handle other tasks given in these matters.

> Collecting, analyzing, and evaluating the data on management of administration, improvement of services, and performance.

> Examining the external factors that may affect the service delivery, researching capacity of intra-organization, analyzing effectiveness and satisfaction level of services and conducting other general researches.

> Conducting services regarding Management knowledge Systems.

> If exists, handling reports of Strategy Development Board,

> To handle the orders of the Minister and other high ranking administrators.

Regulation on Working Procedures and Principles of Strategy Development Institutions:

> Regulation on Working Procedures and Principles of Strategy Development Institutions published in Official Gazette No: 9972 dated 18.02.2006 sets forth functions of those institutions.

> Those are:

A) Strategic Management and Planning

- Setting the vision
- Setting the organizational and individual objectives
- Data analysis and RD

B) Developing Performance and Quality Measures

C) Management Information Systems

D) Financial Services

- Budget and performance program
- Accounting, final account, and reporting
- Internal review







THE TECHNOLOGY INSTITUTE OF CASTILLA Y LEÓN

Chapter 4

LEADERSHIP



LEADERSHIP

Introduction

In our age the speed is of utmost importance. Thus, our project aims to increase the management performances by means of ensuring the administrators' use of the time in the most efficient way with a team spirit. Besides, it is also aimed to equip the administrators with leadership tactics in order to keep their morale and motivation at a high level and to increase their working performance. Raising awareness about the difference between leadership and management also comprises another objective of the project.

The general conclusion for Turkish central government in the different questionnaires that have been made related to their competences as it has been foreseen in (Muhammet Kösecik, Naim Kapucu, and Yasin Sezeris (D.E.Ü.İ.B.F.DergisiCilt:18 Sayı:1, Yıl:2003, ss:105-129) is very explicit. Crucial parts of its administrative apparatus, district governors, underline the generally recognized problems of the public administration system and regard them as very important obstacles to be effective and efficient public managers.

The onus is explicitly on the government to reform the public administration system to catch up with the changes in the public management systems of advanced countries of the global world and to be able to benefit from its qualified, dynamic and determined public servants in providing public services in modern forms.

For this reason is imperative to start training the Turkish public governors with modern techniques based on the necessity of achieving new leadership roles where "Leaders are people who do the right thing; managers are people who do things right." Leadership involves creating a compelling vision of the future, communicating that vision, and helping people understand and commit to it. Managers, on the other hand, are responsible for ensuring that the vision is implemented efficiently and successfully.

Of course, these two roles overlap – and, to be fully effective, you need to fulfill both roles. However, we should now focus on the specific skills and responsibilities of managers, and on the tools available to them.

Know Your Leadership Skills

Knowing yourself first is important before you start managing others. What kind of leader are you?

Exercise 1 : *What type of Leader you?*

Training leader's notes

We will start with some Practice exercise for the class, this exercise will enable the trainees to understand if they have leadership skills.

	Statements Not True (5)	Seldom True (4)	Occasionally true (3)	Somewhat True (2)	Very True (1)
1. One of my strengths is managing people and resources					
2. The key to successful conflict resolution is respecting my opponent.					
3. I usually face problems finding the necessary solutions					
4. The documentary aspects of my work comes easily for me					
5. Is important to me Understanding the social roles of each one within the organization					
6. I immediately face problems					
7. I effectively do my work even in detail aspects.					
8. I motivate others with my behaviour.					
9. I usually can See the big picture of the work to be done.					
10. In my work, I enjoy responding to peoples request and concerns					
11. I am able to sense what emotions is overwhelming each one of my team members					
12. Discussing organizational values and philosophy is something I enjoy					
13. My job could be defined as Obtaining and allocating resources					
14. I understand the people working with me and know their responses to new aspects of the job					
15. I am usually the strategic planner of the Team.					
16. I am effective at obtaining resources to support our programs.					
17. I am a conflict solver.					
18. I have change flexibility					

Scoring

1. Sum responses 1, 4, 7, 10, 13, and 16. Administrative skill: _____
2. Sum responses 2, 5, 8, 11, 14, and 17. Interpersonal skill: _____
3. Sum responses 3, 6, 9, 12, 15, and 18. Conceptual skill: _____

Scoring Interpretation

The leadership skills questionnaire is designed to measure three broad types of leadership skills: administrative, interpersonal, and conceptual. By

comparing the differences between your scores, you can determine where you have leadership strengths and where you have leadership weaknesses.

If your score is 10–6, you are in the very high range.

If your score is 15–11, you are in the high range.

If your score is 20–16, you are in the moderate range.

If your score is 25–21, you are in the low range.

If your score is 30–26, you are in the very low range.

The first and most basic prerequisite for leadership is the desire to lead. After all, becoming an effective leader takes hard work. If you're not prepared to work hard at developing your leadership skills or if, deep down, you're really not sure whether you want to lead or not, you'll struggle to become an effective leader.

Are you motivated to lead? This assessment helps you find the answer.

Exercise 2 : *Are you a motivated leader?*

Training leader's notes

We will start with some Practice exercise for the class, this exercise will enable the trainees to understand if they how motivated they are.

	Question	1. Strongly Agree	2.	3.	4.	5. Strongly Disagree
1	I believe in building team cohesiveness when involved in group projects,					
2	Convincing others is one of my favorites roles					
3	Recognizing and celebrating the accomplishments of others is something I enjoy					
4	I find it easy to be the cheerleader for others, when times are good and when times are bad.					
5	Team accomplishment is more important to me than my own personal accomplishments.					
6	People often take my ideas and run with them.					
7	I enjoy when people ask me to give my ideas					
8	When involved in group projects, coaching others is an activity that I gravitate toward.					
9	Complimenting people that I work with when progress is made is a good moment in the day.					
10	My team members' problems are my problems.					
11	I enjoy resolving interpersonal conflict.					
12	I am an "idea generator."					
13	When involved in group projects, I am inclined to let my ideas be known.					
14	When we are working on projects together I enjoy challenging the people on the team					

Scoring

1. Sum All responses

Scoring Interpretation

Score	Comment
56 – 70	This implies a low motivation to lead.
28 – 55	This implies some uncertainty over your motivation to lead.
14 – 27	This implies a strong motivation to lead.

Leadership And Management

What is leadership, and what is the difference between leadership and management? In a nutshell, the difference is:

- Leadership is setting a new direction or vision for a group that they follow, ie: a leader is the spearhead for that new direction
- Management controls or directs people/resources in a group according to principles or values that have already been established.

The difference between leadership and management can be illustrated by considering what happens when you have one without the other.

Leadership Without Management

...sets a direction or vision that others follow, without considering too much how the new direction is going to be achieved. Other people then have to work hard in the trail that is left behind, picking up the pieces and making it work. Eg: in Lord of the Rings, at the council of Elrond, Frodo Baggins rescues the council from conflict by taking responsibility for the quest of destroying the ring - but most of the management of the group comes from others.

Management Without Leadership

...controls resources to maintain the status quo or ensure things happen according to already-established plans. Eg: a referee manages a sports game, but does not usually provide “leadership” because there is no new change, no new direction - the referee is controlling resources to ensure that the laws of the game are followed and status quo is maintained.

Leadership Combined With Management

...does both - it both sets a new direction and manages the resources to achieve it. Eg: a newly elected president or prime minister.

Some Potential Confusions...

The absence of leadership should not be confused with the type of leadership that calls for ‘no action’ to be taken. For example, when Gandhi went on hunger strike and called for protests to stop, during the negotiations for India’s independence, he demonstrated great leadership - because taking no action was a new direction for the Indian people at that time.

Also, what is often referred to as “participative management” can be a very effective form of leadership. In this approach, a new direction may seem to emerge from the group rather than the leader. However, the leader has facilitated that new direction whilst also engendering ownership within the group - i.e., it is an advanced form of leadership.

Sometimes, an individual may act as a figure head for change and be viewed as a leader even though he/she hasn’t set any new direction. This can arise when a group sets a new direction of its own accord, and needs to express that new direction in the form of a symbolic leader. An example is Nelson Mandela whilst in prison:

During the period when Nelson Mandela was imprisoned (when his ability to provide personal, direct leadership was limited) he continued to grow in power and influence as the symbolic leader for the anti-apartheid movement.

Following his release from prison, he demonstrated actual leadership by leading South Africa into a process of reconciliation rather than retribution.

We can then assume that leadership is about setting a new direction for a group; management is about directing and controlling according to established principles. However, someone can be a symbolic leader if they emerge as the spearhead of a direction the group sets for itself.

Foundations of Leadership

There is no “magic combination” of characteristics that makes a leader successful, and different characteristics matter in different circumstances.

Since the early 20th century, four main groups of theories have emerged to find the best approach for your own situation in order to become a great Leader. You can learn to be an effective leader. Let’s take a look at these core leadership theories.

The Five Core Theory Groups

Let’s look at each of the five core groups of theory, and explore some of the tools and models that apply with each. (Keep in mind that there are many other theories out there.)

1. Trait Theories – What Type of Person Makes a Good Leader?

Trait theory tries to explain what type of person makes a good leader. The list of traits includes being empathetic, assertive, good at decision-making, and likeable. These traits are external behaviors that a leader expresses based on their internal beliefs, values, and knowledge. Without a clear understanding of one's own biases and preferences, a leader runs the risk of myopic thinking, whereby it's their way or the highway.

Traits are external behaviors that emerge from the things going on within our minds – and it's these internal beliefs and processes that are important for effective leadership.

2. Behavioral Theories – What Does a Good Leader Do?

Behavioral theory contains some very different assumptions from trait theory. Trait theory assumes that a leader is born with specific traits that make him or her a good leader.

Behavioral theory, on the other hand, assumes that you can learn to become a good leader because you are not drawing on personality traits. Your actions—what you do—define your leadership ability.

Behavioral theories focus on how leaders behave. For instance, do leaders dictate what needs to be done and expect cooperation? Or do they involve their teams in decision-making to encourage acceptance and support?

In the 1930s, Kurt Lewin developed a framework based on a leader's behavior. He argued that there are three types of leaders:

- **Autocratic leaders** make decisions without consulting their teams. This style of leadership is considered appropriate when decisions need to be made quickly, when there's no need for input, and when team agreement isn't necessary for a successful outcome.
- **Democratic leaders** allow the team to provide input before making a decision, although the degree of input can vary from leader to leader. This style is important when team agreement matters, but it can be difficult to manage when there are lots of different perspectives and ideas.
- **Laissez-faire leaders** don't interfere; they allow people within the team to make many of the decisions. This works well when the team is highly capable, is motivated, and doesn't need close supervision. However, this behavior can arise because the leader is lazy or distracted. This is where this approach can fail.

Clearly, how leaders behave affects their performance. Researchers have realized, though, that many of these leadership behaviors are appropriate at

different times. The best leaders are those who can use many different behavioral styles, and choose the right style for each situation.

3. Contingency Theories – How Does the Situation Influence Good Leadership?

The realization that there is no one correct type of leader led to theories that the best leadership style depends on the situation. These theories try to predict which style is best in which circumstance.

When a decision is needed fast, which style is preferred? When the leader needs the full support of the team, is there a better way to lead? Should a leader be more people oriented or task oriented? These are all examples of questions that contingency leadership theories try to address.

A popular contingency-based framework is the Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory, which links leadership style with the maturity of individual members of the leader's team. Other contingency-based models include House's Path-Goal Theory and Fiedler's Contingency Model.

Fred Fiedler developed a contingency or situational theory of leadership. Fiedler postulates that three important situational dimensions are assumed to influence the leader's effectiveness. They are:

- Leader-member relations: the degree of confidence the subordinates have in the leader. It also includes the loyalty shown the leader and the leader's attractiveness.
- Task structure: the degree to which the followers' jobs are routine as contrasted with non routine.
- Position power: the power inherent in the leadership position. It includes the rewards and punishments typically associated with the position, the leader's formal authority (based on ranking in the managerial hierarchy), and the support that the leader receives from supervisors and the overall organization..

4. Power and Influence Theories – What is the Source of the Leader's Power?

Power and influence theories of leadership take an entirely different approach – these are based on the different ways that leaders use power and influence to get things done, and they look at the leadership styles that emerge as a result.

Perhaps the most well-known of these theories is French and Raven's Five Forms of Power. This model highlights three types of positional power – legitimate, reward, and coercive – and two sources of personal power – expert and referent (your personal appeal and charm). The model suggests that using

personal power is the better alternative, and that you should work on building expert power (the power that comes with being a real expert in the job) because this is the most legitimate source of personal power.

Another leadership style that uses power and influence is transactional leadership. This approach assumes that people do things for reward and for no other reason. Therefore, it focuses on designing tasks and reward structures. While this may not be the most appealing leadership strategy in terms of building relationships and developing a highly motivating work environment, it does work, and leaders in most organizations use it on a daily basis to get things done.

Similarly, leading by example is another highly effective way of influencing your team.

The Vroom and Yetton Model describes the different ways leaders can make decisions and guides leaders in determining the extent to which subordinates should participate in decision making. The expanded version of their model, the “Vroom, Yetton, Jago Model,” holds that (1) organizational decisions should be of the highest quality and (2) subordinates should accept and be committed to organizational decisions that are made. The model presents methods for determining the appropriateness of leader style.

5.-Transformational Leadership

According to Bernard Bass, transformational leadership occurs when a leader transforms, or changes, his or her followers in three important ways that together result in followers trusting the leader, performing behaviors that contribute to the achievement of organizational goals and being motivated to perform at a high level. Transformational leaders:

- Increase subordinates’ awareness of the importance of their tasks and the importance of performing well.
- Make subordinates aware of their needs for personal growth, development, and accomplishment.
- Motivate their subordinates to work for the good of the organization rather than exclusively for their own personal gain or benefit.

Building on Bass’s contributions, Tichy and Devanna identified the characteristics of transformational leaders as follows:

- They identify themselves as change agents.
- They are courageous individuals.
- They believe in people.
- They are value-driven.
- They are lifelong learners.
- They have the ability to deal with complexity.
- They are visionaries.

Emotional Intelligence in Leadership

When you think of a “perfect leader,” you might picture someone who never lets his temper get out of control, no matter what problems he’s facing. You might think of someone who has the complete trust of her staff, always speaks kindly, listens to her team, is easy to talk to and always makes careful, informed decisions.

These are qualities of someone with a high degree of emotional intelligence. Emotional intelligence (EI) is the ability to understand and manage both your own emotions, and those of the people around you. People with a high degree of emotional intelligence usually know what they’re feeling, what this means, and how their emotions can affect other people.

For leaders, having emotional intelligence is essential for success. After all, who is more likely to succeed – a leader who shouts at his team when he’s under stress, or a leader who stay in control, and calmly assesses the situation?

According to Daniel Goleman, an American psychologist who helped make the idea of EI popular, there are five main elements of emotional intelligence:

- Self-awareness.
- Self-regulation.
- Motivation.
- Empathy.
- Social skills.

The more that you, as a leader, manage each of these areas, the higher your emotional intelligence. So, let’s look at each element in more detail and examine how you can grow as a leader.

Emotional Intelligence in Leadership

1. Self-awareness

If you’re self-aware, you always know how you feel. And you know how your emotions, and your actions, can affect the people around you. Being self-aware when you’re in a leadership position also means having a clear picture of your strengths and weaknesses. And it means having humility.

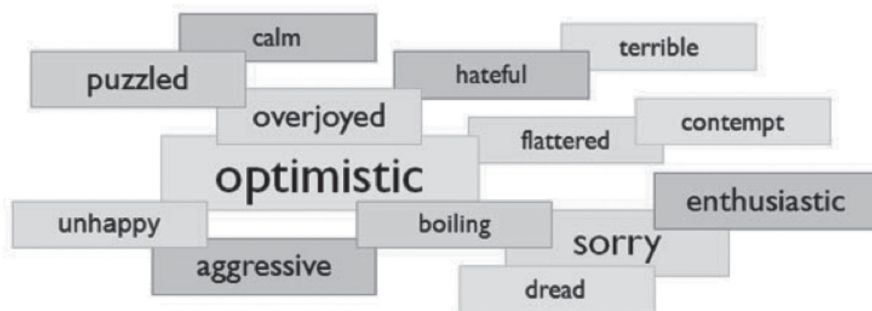
So, what can you do to improve your self-awareness?

Keep a journal – Journals help improve your self-awareness. If you spend just a few minutes each day writing down your thoughts, this can move you to a higher degree of self-awareness.

Slow down – When you experience anger or other strong emotions, slow

down to examine why. Remember, no matter what the situation, you can always choose how you react to it. (Our article on *Managing Your Emotions at Work* will help you understand what your emotions are telling you.)

Exercise 3 : Emotional Intelligence Exercise: Increase Your Self-Awareness



Purpose: Knowing how we feel is part of our self-awareness. The more we are aware of our feelings, the better we can control our behaviours and understand those of others. This exercise helps delegates to become more aware of their emotions and learn to describe them. It also encourages them to think of ways to get to a target emotion, such as happiness.

Objective: Indicate how you feel now and find out as many emotions as you can.

What You Need: Blank 3” by 5” cards.

PART 1:

Run this exercise after a break as you are about to start a session.

When one of the students come in, ask them “*How do you feel?*”. Invariably, most people would say they are fine. Once everyone is sited, explain that you just asked everyone if they were fine. Ask, “*Why do we almost always say we are fine, even though when we are not?*”

Expand the conversation based on the responses you get. Use the following as example questions:

“*Do you find it easy to talk about your feelings?*”

“*What makes it hard to talk about your feelings?*”

“*Can you consciously shift your feelings from one to another?*”

PART 2:

Explain that it is beneficial to know the range of feeling a person can expe-

rience so you are aware of how else you can feel and how others might be feeling at any given moment. You can then take steps to change the way you feel.

Place the blank cards as a stack for everyone to access.

Ask all delegates to work together to identify as many emotions as they can and write one emotion on each card.

Ask delegates to spread these cards on a table so everyone can see them. This helps them to avoid making duplicates.

Encourage them to move around the table and get inspired by emotions already written down to find more emotions.

Allocate about 10 minutes for this part.

PART 3:

Collect the cards and place them upside down on the table, either as a stack or spread them out.

Ask each delegate to pick two cards at random.

One by one, ask delegate to reveal their cards and explain what it takes to get from one state to another. If they are negative emotions, what does it take to get to a positive state?

After the explanation, encourage others to join and provide their answers as well.

Repeat until everyone has participated.

Follow with a discussion.

Timing: Activity: 10 min PART 1 + 10 min PART 2 + 15 min PART 3 = 35 minutes

Group Feedback: 10 minutes

Discussion

Do you think you came up with many emotions? Was it easy? Are you surprised there are so many emotions? Was it easy to switch from one emotion to another?

List of Emotions

Here are some examples of emotions for your reference: aggressive, angry, anticipation, awe, bad, boiling, bold, brave, calm, careful, chicken, clumsy, cold, comfortable, contempt, content, cowardly, crazy, curious, dejected, de-

pressed, disgust, disappointment, down, dread, embarrassed, energy, enthusiastic, excited, fine, flattered, free, frightened, fury, glad, good, great, hateful, happy, helpful, helpless, hot, hurt, hysterical, important, impressed, indifferent, invisible, itchy, joy, joyful, kind, lazy, like an idiot, love, mad, mean, miserable, nauseated, needed, nice, nuts, overjoyed, optimistic, poor, proud, put-down, puzzled, rage, remorse, rich, sad, safe, scared, shocked, shy, sick, silly, sleepy, sly, smart, sorry, strong, stupid, surprised, submission, terrible, thankful, thin, tired, trust, unhappy, unimportant, unprotected, upset, warm, weak, wealthy, weird, well.

2. Self-regulation

Leaders who regulate themselves effectively rarely verbally attack others, make rushed or emotional decisions, stereotype people, or compromise their values. Self-regulation is all about staying in control.

This element of emotional intelligence, according to Goleman, also covers a leader's flexibility and commitment to personal accountability.

So, how can you improve your ability to self-regulate?

Know your values – Do you have a clear idea of where you absolutely will not compromise? Do you know what values are most important to you? Spend some time examining your “code of ethics.” If you know what's most important to you, then you probably won't have to think twice when you face a moral or ethical decision – you'll make the right choice.

Hold yourself accountable – If you tend to blame others when something goes wrong, stop. Make a commitment to admit to your mistakes and face the consequences, whatever they are. You'll probably sleep better at night, and you'll quickly earn the respect of those around you.

Practice being calm – The next time you're in a challenging situation, be very aware of how you act. Do you relieve your stress by shouting at someone else? Practice deep-breathing exercises to calm yourself. Also, try to write down all of the negative things you want to say, and then rip it up and throw it away. Expressing these emotions on paper (and not showing them to anyone!) is better than speaking them aloud to your team. What's more, this helps you challenge your reactions to make sure that they're fair!

3. Motivation

Self-motivated leaders consistently work toward their goals. And they have extremely high standards for the quality of their work.

How can you improve your motivation?

Re-examine why you're doing this – It's easy to forget what you really love about your career. So, take some time to remember why you wanted this job. If you're unhappy in your role and you're struggling to remember why you wanted it, try the Five Whys technique to find the root of the problem. Starting at the root often helps you look at your situation in a new way.

And make sure that your goal statements are fresh and energizing. For more on this, see our article on Goal Setting.

Know where you stand – Determine how motivated you are to lead. Our Leadership Motivation Assessment can help you see clearly how motivated you are in your leadership role. If you need to increase your motivation to lead, and it then directs you to resources that can help.

Be hopeful and find something good – Motivated leaders are usually optimistic, no matter what they face. Adopting this mindset might take practice, but it's well worth the effort. Every time you face a challenge, or even a failure, try to find at least one good thing about the situation. It might be something small, like a new contact, or something with long-term effects, like an important lesson learned. But there's almost always something positive – you just have to look for it.

4. Empathy

For leaders, having empathy is critical to managing a successful team or organization. Leaders with empathy have the ability to put themselves in someone else's situation. They help develop the people on their team, challenge others who are acting unfairly, give constructive feedback, and listen to those who need it.

If you want to earn the respect and loyalty of your team, then show them you care by being empathic.

How can you improve your empathy?

Put yourself in someone else's position – It's easy to support your own point of view. After all, it's yours! But take the time to look at situations from other people's perspectives. See our article on Perceptual Positions for a useful technique for doing this.

Pay attention to body language – Perhaps when you listen to someone, you cross your arms, move your feet back and forth, or bite your lip. This body language tells others how you really feel about a situation, and the message you're giving isn't positive! Learning to read body language can be a real asset when you're in a leadership role because you'll be better able to determine how someone truly feels. And this gives you the opportunity to respond ap-

appropriately.

Respond to feelings – You ask your assistant to work late – again. And although he agrees, you can hear the disappointment in his voice. So, respond by addressing his feelings. Tell him you appreciate how willing he is to work extra hours, and that you’re just as frustrated about working late. If possible, figure out a way for future late nights to be less of an issue (for example, give him Monday mornings off).

5. Social skills

Leaders who do well in this element of emotional intelligence are great communicators. They’re just as open to hearing bad news as good news, and they’re experts at getting their team to support them and be excited about a new mission or project.

Leaders who have good social skills are also good at managing change and resolving conflicts diplomatically. They’re rarely satisfied with leaving things as they are, but they’re also not willing to make everyone else do the work. They set the example with their own behavior.

So, how can you improve your leadership by building social skills?

Learn conflict resolution – Leaders must know how to resolve conflicts between their team members, customers, or vendors. Learning conflict resolution skills is vital if you want to succeed.

Improve your communication skills – How well do you communicate? Our communication quiz will help you answer this question, and it will give useful feedback on what you can do to improve.

Learn how to praise others – As a leader, you can inspire the loyalty of your team simply by giving praise when it’s earned. Learning how to effectively praise others is a fine art, but well worth the effort.

Achieving “Greatness” as a Leader

What makes great leaders? Is it their courage? Their business acumen? Their expert knowledge? Their ability to organize?

Truly great leaders have a specific blend of skills. But they also possess something else; certain characteristics which are harder to define. If you’re in a leadership role, then you’ve likely wondered how you can move to that “next level,” going from good to great leadership.

The concept of Level 5 Leadership was created by business consultant, Jim Collins. He wrote about it in a 2001 Harvard Business Review article, and

published his research in his well-respected book, “From Good to Great.”

The concept came about during a study that began in 1996, when Collins began researching what makes a great company. He started by looking at 1,435 companies, and ended up choosing 11 truly great ones. These 11 companies were all headed by what Collins called “Level 5 Leaders.”

He found that these leaders have humility, and they don’t seek success for their own glory; rather, success is necessary so that the team and organization can thrive. They tend to share credit for success, and they’re the first to accept blame for mistakes. Collins also says that they’re often shy, but fearless when it comes to making decisions, especially ones that most other people consider risky.

The good-to-great executives were all cut from the same cloth. It didn’t matter whether the company was consumer or industrial, in crisis or steady state, offered services or products. It didn’t matter when the transition took place or how big the company. All the good-to-great companies had Level 5 leadership at the time of the transition. Furthermore, the absence of Level 5 leadership showed up as a consistent pattern in the comparison companies...”

Level 5 Leaders also possess qualities found in four other levels of leadership that Collins identified. Although you don’t have to pass sequentially through each individual level before you become a Level 5 Leader, you must have the skills and capabilities found in each level of the hierarchy.

Let’s look at each of the five levels in more detail:

- **Level 1: Highly Capable Individual** At this level, you make high quality contributions with your work. You possess useful levels of knowledge; and you have the talent and skills needed to do a good job.
- **Level 2: Contributing Team Member** At Level 2, you use your knowledge and skills to help your team succeed. You work effectively, productively and successfully with other people in your group.
- **Level 3: Competent Manager** Here, you’re able to organize a group effectively to achieve specific goals and objectives.
- **Level 4: Effective Leader** Level 4 is the category that most top leaders fall into. Here, you’re able to galvanize a department or organization to meet performance objectives and achieve a vision.
- **Level 5: Great Leader** At Level 5, you have all of the abilities needed for the other four levels, plus you have the unique blend of humility and will that’s required for true greatness.

How to Become a Level 5 Leader

It takes time and effort to become a Level 5 Leader. But the good news is that it can be done, especially if you have the passion to try.

Again, it's important to realize that you don't have to progress through each level in turn in order to get to Level 5. But you do need the capabilities found in each level in order to achieve Level 5 status.

Here are some strategies that will help you grow emotionally and professionally, so that you can develop the qualities of a Level 5 Leader:

Develop Humility

Level 5 Leaders are humble people. So, learn why humility is important, and make sure that you understand – at a deep, emotional level – why arrogance is so destructive. Then ensure that you behave in a humble way – for example, whenever your team has success, make sure that credit goes to them for their hard work.

Conversely, as a leader, you're responsible for your team's efforts, even when things go wrong.

Tip:

The 2007-2008 financial crisis showed many examples of how arrogant, self-glorifying, self-obsessed leaders led their organizations to ruin. Much of this chaos could have been averted if appointment committees had recruited Level 5 leaders. Humility matters, including when it comes to recruitment.

Ask for Help

Level 5 Leaders are sometimes mistakenly thought of as “weak,” because they ask for help when they need it.

However, learning how to ask for help is a genuine strength, because it lets you call upon the expertise of someone stronger in an area than you are. The result? The entire team or organization wins; not just you.

Remember the Guy Kawasaki quote that “A players recruit A+ players, while B players recruit C players”. If you're recruiting A+ players, why wouldn't you take full advantage of their skills? (The truth is that if you can recruit A+ people successfully and get the best from them, then you've become an A+ manager.)

Take Responsibility

A top attribute of Level 5 Leaders is taking responsibility for your team's mistakes or failings.

So make sure that you take responsibility for your (and your team's) actions. Our Book *Insight into No Excuses! The Power of Self Discipline* has more on this.

Develop Discipline

Level 5 Leaders are incredibly disciplined in their work. When they're sure of a course of action, no matter how difficult it is, they stick to their resolve.

If you know in your heart that you're right, then don't let naysayers dissuade you from a course of action. It's always important to listen to differing opinions, of course, but don't let fear be your driving motivator when you make, or change, a decision.

Find the Right People

Level 5 Leaders depend on the people around them. They spend time finding the right people, and helping them to reach their full potential.

If you're a leader or manager already, then you probably know without thinking who your best people are. However, you sometimes have to challenge these assumptions – our article on *The Leader-Member Exchange Theory* shows you how to do this, so that you can get the best from everyone on your team.

Lead with Passion

Level 5 Leaders are passionate about what they do, and they're not afraid to show it.

When you demonstrate to your team members that you love and believe in what you're doing, they will too. If you're having a hard time finding passion in your work, then you need to search for the human element in what you're doing.

See our article on *Working with Purpose* to explore how to find meaning in what you're doing. It's also important to create an inspiring vision for your people – our article on *What is Leadership?* shows you how to do this.

Tip:

Use common sense in the way that you apply this idea.

In some environments – that is, in high-trust, properly-managed workplaces – Level 5 Leadership is something to aspire to, demonstrate and apply.

In low-trust or dysfunctional environments, however, you may need to use Level 5 Leadership more cautiously. Definitely apply the approach, but make

sure that you're alert to the "corporate politics" going on around you.

Key Points

Level 5 Leadership is a concept developed by Jim Collins. After several years of research, Collins discovered that all of the great organizations that he studied were headed by what he called "Level 5 Leaders."

These Leaders have a unique combination of fierce resolve and humility. They were the first to own up to mistakes, and the last to take credit for success.

You can work on developing the following skills and characteristics to become a Level 5 Leader:

- Develop humility.
- Ask for help.
- Take responsibility.
- Develop discipline.
- Find the right people.
- Lead with passion.

Exercise 4: *Build a leadership skills development plan*

This activity can help bridge the gap between talking about leadership and actually doing something to improve leadership skills.

Activity Description: Explain to the participants that they will build a personal leadership development strategy. Of course take some time to discuss why this is valuable and what they are to do with it. Then have them study the leadership skills below (provide a handout). Give the group a chance to add skills to the list. Once they have discussed the list, ask each person to individually select three that he or she feels need attention. Plug those three into the chart below and fill in the necessary information – an example is provided on the chart.

Leadership Skills

• Find a vision	• Conduct effective meetings	• Communicate successfully
• Establish team values	• Manage conflict	• Train for competency
• Set norms	• Problem solve efficiently	• Give productive feedback
• Identify expectations	• Set goals	• Manage change
• Nurture collaboration	• Plan effectively	• Assess performance
• Build trust	• Share information	
• Coach others	• Make meaningful decisions	

Leadership Growth Plan

Leadership Skills to Improve	Growth Objective(s) for each Skill	Activities	People Who can Help	Indicators of Success	Timeline
Example: Meeting Facilitation	To conduct team meetings where more people participate	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ask selected team members for honest feedback. 2. Have the H.R. Director critique a meeting 	H.R. Director & peers	15% increase of team members speaking at meetings by the end of the quarter.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtain feedback after the first three meetings. 2. Try at least one new strategy every two meetings.
A.					
B.					
C.					

Options: Participants may select a partner to check each other's progress. This helps people stay on task once the meeting or workshop is over.

Added thoughts or considerations: Since skill development is ongoing, this sort of simple skills development plan should be repeated every quarter.

Exercise 5 : Leadership Challenged

Begin by asking participants to react to the following quote by Martin Luther King: *"The ultimate measure of a man is not where he stands in moments of comfort and convenience, but where he stands at times of challenge and controversy."* Divide the group into small groups and have participants give examples of leadership actions that they took during a moment of challenge or crisis. When everyone has had a chance to give an example, ask the groups to identify leadership traits that came to the forefront during a "moment of truth."

Options: Here are some additional questions that you can ask the group after they have exchanged examples:

Were you surprised by your actions? Did your leadership approach change? Do leaders need to change leadership style to fit specific situations? In retrospect, can you think of a better way you could have handled the situation? How important is it for leaders to be consistent in all situations?

Change Management

Change management is a basic skill in which most leaders and managers need to be competent. There are very few working environments where change management is not important. When leaders or managers are plan-

ning to manage change, there are five key principles that need to be kept in mind:

- Different people react differently to change
- Everyone has fundamental needs that have to be met
- Change often involves a loss, and people go through the “loss curve”
- Expectations need to be managed realistically
- Fears have to be dealt with

Here are some tips to apply the above principles when managing change:

Give people information - be open and honest about the facts, but don't give overoptimistic speculation. It meets their OPENNESS needs, but in a way that does not set UNREALISTIC EXPECTATIONS.

For large groups, produce a communication strategy that ensures information is disseminated efficiently and comprehensively to everyone (don't let the grapevine take over). Eg: tell everyone at the same time. However, follow this up with individual interviews to produce a personal strategy for dealing with the change. This helps to recognise and deal appropriately with the INDIVIDUAL REACTION to change.

Give people choices to make, and be honest about the possible consequences of those choices. It meets their CONTROL and INCLUSION needs

Give people time, to express their views, and support their decision making, providing coaching, counselling or information as appropriate, to help them through the LOSS CURVE

Where the change involves a loss, identify what will or might replace that loss - loss is easier to cope with if there is something to replace it. This will help assuage potential FEARS.

Where it is possible to do so, give individuals opportunity to express their concerns and provide reassurances - also to help assuage potential FEARS.

Keep observing good management practice, such as making time for informal discussion and feedback (even though the pressure might seem that it is reasonable to let such things slip - during difficult change such practices are even more important).

Where you are embarking on a large change programme, you should treat it as a project. That means you apply all the rigours of project management to the change process - producing plans, allocating resources, appointing a steering board and/or project sponsor etc.. The five principles above should form part of the project objectives.

When leaders or managers are planning to manage change, there are five key principles that need to be kept in mind:

Principle ONE : Different People React Differently To Change

The following diagram represents a spectrum of change:

Stability - - - - - Change

Different people have different preferences for where they like to be on this spectrum. Some people like to be at the STABILITY end of the spectrum - they like things to be the way they have always been. Other people like to be at the CHANGE end of the spectrum - they are always looking for something different and new.

Problems arise when the individual's preferences differ from the situation they find themselves in. That is, if:

- a stability-oriented person finds that circumstances are changing quite rapidly, or
- a change-oriented person finds that everything is the same and there is nothing new
- In these situations, the individuals involved can experience:
 - strong dissatisfaction
 - stress
 - negative attitudes towards individuals with preferences at the other end of the spectrum (eg: distrust, dislike)
 - resistance (to change, or to the status quo)
 - intense emotions
 - loss of rational judgement

People tend to resist, therefore, approaches on other parts of the spectrum than where they themselves prefer to be.

Principle TWO: Everyone Has Fundamental Needs That Have To Be Met

A famous psychologist called Will Schutz identified three basic needs that people have in interpersonal relations. These basic needs are also of fundamental importance in people's reaction to change:

- The need for control
- The need for inclusion
- The need for openness

Whilst the need for these can vary between people, in any change process there is always some degree of need for control over one's environment/destiny, some degree of need to be included in the process of forming the change that is taking place, and some degree of need for managers/leaders to be open with their information.

If a change programme fails to meet the control, inclusion and openness

needs of the individuals affected by it then that programme is likely to encounter a range of negative reactions, ranging from ambivalence through resistance to outright opposition.

Principle THREE: Change Often Involves A Loss, And People Go Through The “Loss Curve”

The relevance of the “loss curve” to a change management programme depends on the nature and extent of the loss. If someone is promoted to a more senior position, the ‘loss’ of the former position is rarely an issue because it has been replaced by something better. But if someone is made redundant with little prospect of getting a new job, there are many losses (income, security, working relationships) that can have a devastating effect.

There are many variations of the “loss curve”. One is known as “Sarah” - that is, the individual experiences (in this order):

- S-hock
- A-nger
- R-ejection
- A-cceptance
- H-ealing

The common factors amongst all “loss curves” are:

- that there can be an initial period where the change does not sink in. For example, feelings may be kept high by the individual convincing themselves that the change is not going to happen.
- that when the loss is realised, the individual hits a deep low. The depth of this ‘low’ is deepened if the loss is sudden/unexpected.
- that the period of adjustment to the new situation can be very uncomfortable and take a long time. In the case of bereavement, the period of adjustment can be as long as two years.

Principle FOUR :Expectations Need To Be Managed Realistically

The relationship between expectations and reality is very important. You can see this in customer relations - if a supplier fails to meet expectations then the customer is unhappy; if the supplier exceeds expectations then the customer is happy.

To some extent the same principle applies to staff and change. If their expectations are not met, they are unhappy. If their expectations are exceeded, they are happy.

Sometimes, enforced change (eg: redundancies) inevitably involve the failure to meet expectations: there had been an expectation of job security, which has now been taken away.

What leaders/managers have to do, however, is make sure they don't pour

petrol on the fire by making promises that can not or will not be kept. Expectations have to be set at a realistic level, and then exceeded (eg: in terms of the degree of outplacement support that will be provided).

Principle FIVE: Fears Have To Be Dealt With

In times of significant change rational thought goes out of the window. This means that people often fear the worst - in fact, they fear far more than the worst, because their subconscious minds suddenly become illogical and see irrational consequences. Eg:

- Our company is reducing staff, which means...
- They will make people redundant, and...
- I'll be the first to be kicked out, and...
- I'll have no hope of getting another job, and...
- I won't be able to pay the mortgage, so...
- I'll lose the house, so...
- My family won't have anywhere to live, and...
- My wife won't be able to cope, so...
- She'll leave me, and...
- I'll be so disgraced the children won't speak to me ever again.

Such fears need to be addressed, eg by helping people to recognize that most people who are made redundant find a better job with better pay and have a huge lump sum in their pocket! Or, where appropriate, by explaining how the reductions in staff numbers are going to be achieved (by natural wastage or voluntary redundancy)

Bibliography

(Muhammet Kösecik, Naim Kapucu, and Yasin Sezeris (D.E.Ü.İ.İ.B.F.DergisiCilt:18 Sayı:1, Yıl:2003, ss:105-129)

<http://www.teamtechnology.co.uk/leadership-basics.html>

<http://www.mindtools.com/pages/article/leadership-theories.htm>

<http://www.yoursafetyexperts.com/news/7/The-Power-of-Good-Leadership.php>

http://www.uc.edu/armyrotc/ms2text/MSL_201_L10a_Leadership_Traits_&_Behaviors.pdf

http://www.swlearning.com/management/leonard/leonard_9e/Text_14-1.pdf

<http://www.skillsconverged.com/FreeTrainingMaterials/tabid/258/articleType/ArticleView/articleId/803/Emotional-Intelligence-Exercise-Increase-Your-Self-Awareness.aspx>

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm

http://www.workshopexercises.com/Leadership_continued.htm#L11

<http://www.teamtechnology.co.uk/changemanagement.html>





THE TECHNOLOGY INSTITUTE OF CASTILLA Y LEÓN

Chapter 5

TEAM MANAGEMENT



LEADERSHIP

Introduction

As District Governor, you have the responsibility of directly overseeing and managing the district's day to day operations, finances, and human resources. Luckily, you have a team of district leaders to help you fulfil these responsibilities. As the district governor, you must empower your district leadership teams to work together to fulfil the district mission, while simultaneously supporting each officer in his or her development as a leader

Responsibilities:

- Supervise and guide all elected and appointed district leaders and be responsible for their success.
- Motivate team members to achieve district goals.
- Delegate tasks and authority as appropriate.
- Assist in resolving conflicts as they arise
- Administer and oversee the district's financial resources.
- Prepare the budget with the District Executive Committee for approval by the District Council.
- Authorize all purchases on behalf of the district.
- Work with World Headquarters and region advisors on matters related to district operations.
- Prepare and submit all plans and reports to World Headquarters.
- Serve as presiding officer at the District Executive Committee and District Council meetings.
- Appoint district leaders and committees as provided for in the District Administrative Bylaws, subject to approval of the District Council.
- Achieve Distinguished District status by accomplishing training, club and membership goals. Together with your district leadership team, participate in district leader training sessions at the International Convention, midyear training and online via the Toastmasters Learning Connection.

“Leaders are people who do the right thing; managers are people who do things right.” Leadership involves creating a compelling vision of the future, communicating that vision, and helping people understand and commit to it. Managers, on the other hand, are responsible for ensuring that the vision is implemented efficiently and successfully.

Of course, these two roles overlap – and, to be fully effective, you need to fulfill both roles. However, we should now focus on the specific skills and responsibilities of managers, and on the tools available to them.

Know Yourself

Knowing yourself first is important before you start managing others. What kind of manager are you? Helping and managing others is hard without understanding what kind of person you are and what areas you can improve in.

Great leaders have exhibited different kinds of leadership styles. All these leadership styles are beneficial depending on how they are used. Great leaders are visionary people who are able to achieve results using people. They exhibit authority in themselves and exude confidence in their team members. Circumstances make men, just as much as men make circumstances (Marx and Engels, 1947, p.29). Some leaders are democratic, allowing team members to air the opinions. Some are dictatorial, explaining what they want from their teams to the team members to execute. All styles have opportunity and challenges and may be used in certain circumstances. There are several approaches to managing:

Autocratic Leadership Style

This is the type of leadership exhibited by dictators. A leader exerts high levels of power over his or her followers. An autocratic leader gives his or her idea which the team must follow. He or she has no time for deliberations on others' ideas before choosing one. In autocracy, time wasting in long deliberations is reduced but most followers will not like being treated as bench warmers without having anything to contribute. For leading unskilled workers who do not have any skill about a job, this leadership style is appropriate.

Charismatic Leadership Style

This is the type of leadership in which the leader leads through encouragement and enthusiasm. A charismatic leader builds power around himself or herself which draws followers around him or her. Charismatic leaders wield so much power about their team that team success always depends on them. They control too much influence on their team.

Bureaucratic Leadership Style

Bureaucratic leaders are principled and lead by instructions. They write instructions and expect workers and followers to follow these. It is good for works requiring rules like using machineries but not good for management and skilled staff because it delimits their initiatives.

Influential Leadership Style

An influential leader deliberates with his team members and followers and

use their contributions to make decisions. Where he or she has a clear road map on the way he or she wants to go, an influential leader will still brainstorm with his or her team member and help the team to come out with his or her idea as collective team decision. He or she is a good moderator and effective talker. He or she communicates with the team and highlights what needs to be done. He or she relies on his or her team support for performance of the task. He or she develops the team members by delegating tasks and allowing members to air their opinions. This type of leadership is appropriate for managing people with skill and education but not people who do not have ideas about the tasks.

Laissez-Faire Leadership Style

This is free style leadership style in which the leader gives adequate authority to the team members to decide on their own. Laissez-Faire is a French word meaning individualistic. A Laissez-Faire leader does not encourage team work, but allows the team members to work individually. It is good to manage skilled workers and where everybody knows his or her role, for example, a University Departmental staff, but it may put a leader out of control if care is not taken.

Participatory Leadership Style

This is a type of leadership in which the leader shows examples by participating with his or her team members and showing them what to do so that they can carry out the task on their own in future. It assumes that all team members except the leader do not know the task. It encourages teamwork and ensures that all team members are aware of the task ahead. It is a good way of fostering collaboration. Most skilled workers will not fancy participatory leader because he or she shows thinks that he or she knows all.

Service-Oriented Leadership Style

It is a type of leadership style in which the leader moderates all team members to reach decision. He is at the back watching proceedings and only comes out with what the team has agreed. It is a form of democracy except that the leader does not influence decision making. The leader only supply the team members with enough information and background for them to deliberate. It is a good way of leadership where the leader does not have knowledge about the technicalities of what is being decided. For example as a chairman of a committee in which he or she does not have knowledge of how things work. It may expose a leader as a novice if he or she does not manage the situation well.

Managerial Leadership Style

A managerial leader is only interested in making sure that the job is done.

He or she is only concern about the welfare of his or her team in as much as they can do the job. His or her team is measured by its performance. A managerial leader sees all his or her team members as tools for job performance and dispensable. He may be influential or autocratic depending on situation. He is a result-oriented leader. He puts the structure in place for team members to work and satisfy their requirements as far as they are getting results. He does not want to understand why there may be failure and does not give room for second trial.

Transactional Leadership Style

This is the type of leadership in which rewards are measured by performance. This leadership style believes fingers are not equal and deals with individuals team members according to their performance. Good performances are rewarded while poor performances are punished. Transactional leadership does not consider his or her subordinates as members of his or her team but as workers who must be managed to get works done. His or her tool is “carrot and cane”. If works is going on fine, he or she can use award to motivate good work or fines to punish bad work.

Transformational Leadership Style

A transformational leader is a delegator of tasks and inspires his or her team to share in his or her vision and the objectives. This is a true leader who motivates and care for his or her team. He or she wants to achieve results through his or her team and take time to understand the conditions of all the team members. He or she is visible by the team members and show more interest in the team than in the task ahead. He or she is a good communicator and naturally influence the team.

A skilled manager needs to be able to balance these styles according to the situation and maturity of the team. Obviously, if a team has served a “Tell” manager for several years, transitioning to a “Co-create” style will take time.

While the “Involve” and “Co-create” managers are much better at harnessing team skills, they are not necessarily the most suitable for all occasions. For serious business emergencies, a directive “Tell” approach is more effective.

Exercise 1: Team Management. What type of Manager are you?

Training leader’s notes

We will start with some Practice exercise for the class, this exercise will enable the trainees to describe their style of management and start being aware of How the rest of the team sees them. To carry out this exercise follow the steps described below.

Introduce yourself to participants, and explain your role as the facilitator of their discussion.

Discuss group guidelines that will ensure the discussions are effective, such as taking turns speaking, welcoming and accepting all comments, and limiting the use of mobile phones.

Start the session with a “getting to know you” activity. Every participant should:

- *Create a list of situations at their job that will require to manage people.*
- *Create a table where every situation define before is attached to a management style of the ones defined by the teacher.*
- *Include themselves in a management style*
- *Discuss with the rest of the group whether if that style is correct for each situation.*

Twelve Cs for Team Building

Many view team-based, horizontal, organization structures as the best design for involving all employees in creating business success.

No matter what you call your team-based improvement effort: continuous improvement, total quality, lean manufacturing or self-directed work teams, you are striving to improve results for customers. Few organizations, however, are totally pleased with the results their team improvement efforts produce. If your team improvement efforts are not living up to your expectations, this self-diagnosing checklist may tell you why. Successful team building, that creates effective, focused work teams, requires attention to each of the following.

Clear Expectations: Has executive leadership clearly communicated its expectations for the team’s performance and expected outcomes? Do team members understand why the team was created? Is the organization demonstrating constancy of purpose in supporting the team with resources of people, time and money? Does the work of the team receive sufficient emphasis as a priority in terms of the time, discussion, attention and interest directed its way by executive leaders?

Context: Do team members understand why they are participating on the team? Do they understand how the strategy of using teams will help the organization attain its communicated business goals? Can team members define their team’s importance to the accomplishment of corporate goals? Does the team understand where its work fits in the total context of the organization’s goals, principles, vision and values?

Commitment: Do team members want to participate on the team? Do

team members feel the team mission is important? Are members committed to accomplishing the team mission and expected outcomes? Do team members perceive their service as valuable to the organization and to their own careers? Do team members anticipate recognition for their contributions? Do team members expect their skills to grow and develop on the team? Are team members excited and challenged by the team opportunity?

Competence: Does the team feel that it has the appropriate people participating? (As an example, in a process improvement, is each step of the process represented on the team?) Does the team feel that its members have the knowledge, skill and capability to address the issues for which the team was formed? If not, does the team have access to the help it needs? Does the team feel it has the resources, strategies and support needed to accomplish its mission?

Charter: Has the team taken its assigned area of responsibility and designed its own mission, vision and strategies to accomplish the mission. Has the team defined and communicated its goals; its anticipated outcomes and contributions; its timelines; and how it will measure both the outcomes of its work and the process the team followed to accomplish their task? Does the leadership team or other coordinating group support what the team has designed?

Control: Does the team have enough freedom and empowerment to feel the ownership necessary to accomplish its charter? At the same time, do team members clearly understand their boundaries? How far may members go in pursuit of solutions? Are limitations (i.e. monetary and time resources) defined at the beginning of the project before the team experiences barriers and rework?

Is the team's reporting relationship and accountability understood by all members of the organization? Has the organization defined the team's authority? To make recommendations? To implement its plan? Is there a defined review process so both the team and the organization are consistently aligned in direction and purpose? Do team members hold each other accountable for project timelines, commitments and results? Does the organization have a plan to increase opportunities for self-management among organization members?

Collaboration: Does the team understand team and group process? Do members understand the stages of group development? Are team members working together effectively interpersonally? Do all team members understand the roles and responsibilities of team members? team leaders? team recorders? Can the team approach problem solving, process improvement, goal setting and measurement jointly? Do team members cooperate to accomplish

the team charter? Has the team established group norms or rules of conduct in areas such as conflict resolution, consensus decision making and meeting management? Is the team using an appropriate strategy to accomplish its action plan?

Communication: Are team members clear about the priority of their tasks? Is there an established method for the teams to give feedback and receive honest performance feedback? Does the organization provide important business information regularly? Do the teams understand the complete context for their existence? Do team members communicate clearly and honestly with each other? Do team members bring diverse opinions to the table? Are necessary conflicts raised and addressed?

Creative Innovation: Is the organization really interested in change? Does it value creative thinking, unique solutions, and new ideas? Does it reward people who take reasonable risks to make improvements? Or does it reward the people who fit in and maintain the status quo? Does it provide the training, education, access to books and films, and field trips necessary to stimulate new thinking?

Consequences: Do team members feel responsible and accountable for team achievements? Are rewards and recognition supplied when teams are successful? Is reasonable risk respected and encouraged in the organization? Do team members fear reprisal? Do team members spend their time finger pointing rather than resolving problems? Is the organization designing reward systems that recognize both team and individual performance? Is the organization planning to share gains and increased profitability with team and individual contributors? Can contributors see their impact on increased organization success?

Coordination: Are teams coordinated by a central leadership team that assists the groups to obtain what they need for success? Have priorities and resource allocation been planned across departments? Do teams understand the concept of the internal customer—the next process, anyone to whom they provide a product or a service? Are cross-functional and multi-department teams common and working together effectively? Is the organization developing a customer-focused process-focused orientation and moving away from traditional departmental thinking?

Cultural Change: Does the organization recognize that the team-based, collaborative, empowering, enabling organizational culture of the future is different than the traditional, hierarchical organization it may currently be? Is the organization planning to or in the process of changing how it rewards, recognizes, appraises, hires, develops, plans with, motivates and manages the people it employs?

Does the organization plan to use failures for learning and support reasonable risk? Does the organization recognize that the more it can change its climate to support teams, the more it will receive in pay back from the work of the teams?

Know your team

Teams are groups of people with predetermined purpose of achieving a goal or set of goals, through the use of collective efforts, resources and collective responsibility for the results achieved. Teams have been used since time immemorial by common men to achieve uncommon results. Teams are formed for challenges (objectives/goals) especially to compete with another team or teams either for award/s, for leisure and for vocation or a combination of these.

Teams are constituted in order to benefit from the principle of synergy. The synergetic total output of a team is greater than the sum of the individual outputs of the team. That is, one plus one in a dynamic team is greater than two.

According to Katzenbach and Smith (2003) a team is “*a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they are mutually accountable*”. “*A team is a group in which members work together intensively to achieve a common group goal*” (Lewis-McClear and Taylor, 1998). A team is “*a group that works towards a single, common, objective*” (Team Technology, 2009).

David Buchanan, ‘High Performance: New boundaries of Acceptability in Worker Control’ in Human Resources Strategies, editor Graeme Salaman, Sage Publications, 1992 stated that when teams are well directed they have a series of characteristics:

- Teams had clear long-term and immediate purposes
- Members had high levels of energy, motivation and commitment to high standards of performance
- Tasks were achieved through integrated teamwork
- Leadership was reliable and predictable
- Effort was devoted to managing the team’s image and its relationships with people outside the team
- New ideas to improve task performance were quickly adopted
- Fewer resources were needed than for less high-performance teams
- Teams were self-managing, self-organizing and self-regulating

Managing a team with more than two people is not an easy task because of the fact that sub-teams will emerge from the bigger team and these existences of smaller teams in a team have its challenges and opportunities if well

managed. Nobody is an island on his or her own and projects are easier to execute where there is more than one collaborator, especially with mutual understanding and team spirit. Synergy is the factor that helps teams to do what individual members will not do. The whole team performance is more than the sum of the performances of individual members of the team. This is due to the gelling of the team members and the dynamism therein.

This is the whole point, after all. If you do not know what drives your team, you cannot possibly begin to get the best out of them. Don't assume that your team members are motivated by the same factors that drive you.

The team approach has several benefits: distributed workload, balance of strengths, creative problem-solving, full involvement, good motivation, etc. But running an unhappy team can damage your company. Your team should know the reasons behind the work they are creating and should buy into the vision of the company. If your workers come in, do their work, go home and don't care, then you are unlikely to draw their full potential.

You can use several tools and techniques to get to know your team better, in the next exercise on the web you can define the characteristics of your Team.

Exercise 2 : Team Management. Know your Team?

Training leader's notes

A computer for all the students is required so they can get to the web page : http://similar minds.com/personality_tests.html and click on Cattell 16 Factor Test (85 items) to perform the tests.

Introduce yourself to participants, and explain your role as the facilitator of their discussion.

Every participant should:

- *Perform the test to guess their own personality.*
- *Perform the test to guess the personality of each of the members of his team.*

Team Roles

Meredith Belbin has studied teams in business games and elsewhere to try to establish what it was that made teams successful. His idea was that in addition to having a functional role – such as accountant, production manager – the individuals in a team took on what he called 'team roles'. These are the roles that need to be carried out in a team if it is to be successful.

People tend to have a main preferred role and a back-up role they can use if no-one else uses it. About 30% of people do not fall clearly into one role. There are eight roles. These are:

- Co-ordinator (Chairman) (CO) Sets the team goals and defines roles and structures. Coordinates team efforts and leads by eliciting respect, but may not get involved in the task.
- Shaper (SH) The task leader who brings competitive drive and energy to the team. Makes things happen but may be thought abrasive.
- Plant (PL) Imaginative, creative and the team's source of original ideas. Concerned with fundamentals. May not be 'involved' with the team.
- Monitor-Evaluator (ME) Offers measured, dispassionate critical analysis. Keeps team from pursuing misguided objectives. Can be seen as negative.
- Resource Investigator (RI) Salesman, diplomat, resource seeker. Good improviser with many external contacts. May be easily diverted from the task at hand.
- Completer (Finisher) (CF) Worries about problems. Personally checks details. Intolerant of the casual and slapdash. Sees projects through. May not be interested in the big picture.
- Teamworker (TW) Promotes team harmony. Good listener who builds on the ideas of others. Likeable and non assertive. In avoiding conflict may lose focus on the task .
- Implementer/Company Worker (IM) Turns decisions and strategies into manageable tasks. Brings logical, methodical pursuit of objectives to the team.

The main and back-up styles of individuals will indicate how best they can be used in a team. The least preferred roles should be balanced in a team by seeking people with those styles rather than remedying the individuals themselves.

In looking at teams it is important to check that each of the above roles is covered by someone, even if only as a back-up style. There are other complexities of course. Two or more shapers, for example, will clash with each other because both will want to be the task leader.

The main tasks of the team will place emphasis on different roles, e.g. Think Tanks will need more "plants" and "monitor evaluators" than production teams. Any preponderance of one type will produce, however, an imbalanced team.

Defining Team Roles

Defining the roles, understanding the role responsibilities, and agreeing

on who will handle that role is an essential first step in any project. Clearly defining employee roles on your team is vital to project efficiency and success. When team members understand their roles, they will be more productive and have a greater sense of buy-in and accomplishment.

Team leaders/project managers may want to predetermine each team role and responsibility prior to selecting the team member to fill that position. Or make assignments in the initial team meeting, taking time to assign roles and tasks to each

Don't assume team members understand how to do the role they are assigned. Take time to clearly communicate expectations, boundaries, responsibilities and goals to each team member. Allowing plenty of time for questions and clarification.

Understanding the boundaries and expectations of a role provides support and accountability for team members in performing their tasks. Pre-defined roles also help to avoid conflicts, misunderstandings, and turf battles between team members and other employees. In recent research (Feyerherm, A. E. & Rice, C. L.:Emotional Intelligence and Team Performance) team members generally report a greater sense of motivation, job satisfaction, and team cohesiveness when roles are defined.

To define the roles of your Team you will have to follow 4 steps:

- Analyze the strengths, backgrounds and talents of each member of your work team. You must understand the capabilities and knowledge of each member before making a final decision on the roles they will play to successfully complete the work. Speak to individual members of your work team in a preliminary meeting or on an individual basis to discuss their various skill sets if necessary.
- List all of your goals for the work --both short and long term. Be specific and include the deadline for accomplishing each goal.
- Match your team members to each goal you have listed as the “responsible party” based on your conclusions about the talents and strengths of each person. Create a title for each role. You may have to assign more than one person to each project goal.
- Set an initial project meeting to assign roles to your work team. Hand out a printed copy of your goals, which includes the names of each responsible party. Explain each person's role in detail to ensure that everyone knows who to report to if he has questions regarding an element of the work. Encourage members to ask questions for clarification before proceeding with the work.

Exercise 3 : *Creating your Team, team roles?*

Training leader's notes

- *Make the class define the role of each of the member of their team taking into consideration the evaluation of the team performed on the previous exercise.*
- *Discuss with the rest of the group whether if that assignation is correct for each work taking into consideration their personality.*

Team Management Tools And Techniques

Delegation

The top priority for team managers is delegation. No matter how skilled you are, there's only so much you can achieve working on your own. With a team behind you, you can achieve so much more: that's why it's so important that you delegate effectively!

Successful delegation starts with matching people and tasks, so you first need to understand fully what the team's role and goals are. A good way of doing this is to put together a team charter, which sets out the purpose of the team and how it will work. Not only does this help you get your team off to a great start, it can also be useful in bringing the team back on track if it's veering off course.

Only then will you be in a position to analyze the skills, experience and competencies within your team, and start matching people to tasks.

To promote delegation the supervisor turns the decision over to another party. The key to successful delegation is to always build a feedback loop and a timeline into the process. The supervisor must also share any "preconceived picture" he has of the anticipated outcome of the process

The success for delegation is to take the following advice in consideration:

You can delegate the whole task to one person. This gives the person complete responsibility for doing the task and increases the person's motivation to do the task, as well. It also provides more focus for the supervisor when working with the person to understand that the desired results should look like. To do so you have to select the right person to delegate to. Assess the skills and capabilities of the person to be sure that individual can actually accomplish the task. Does he/she have the knowledge, skills and abilities to do the task? If not, the person might need training. Or, perhaps the task should be delegated to someone else.

Clearly specify your preferred results. Provide information on what the results should look like, why those results are desired, when the results should be accomplished, who else might help the person, and what resources the person has to work with. You might leave the “how to accomplish the task” to be decided by the person. It is often best to write this information down.

Another way of delegating is to delegate only responsibility and authority – assign the task, not the method to accomplish it. Let the person complete the task in the manner that he/she chooses, as long as the desired results are likely to be what the supervisor specifies. Let the person have strong input as to the completion date of the project. Note that you may not even know how to complete the task yourself – this is often the case with higher levels of management. Make sure that others in the organization understand that this person has both the responsibility and the authority to complete the task.

Ask the person to summarize back to you, a description of the results you prefer. Explain that you are requesting the summary to be sure you effectively described the results to the person, not necessarily to be sure that the person heard you. That explanation helps the person to not feel as if he/she is somehow being treated as if he/she is untrustworthy.

Get ongoing non-intrusive feedback about progress on the project. This is a good reason to continue to get weekly, written status reports from the person. Reports should describe what he/she did last week, plans to do next week, and any potential issues that might arise. Regular meetings with the person provide feedback, as well.

Maintain open lines of communication. Do not hover over the person to monitor his/her performance, but do sense what he/she is doing and do support the person’s checking in with you while doing the task.

If you are not satisfied with the progress, do not do the task yourself! Continue to work with the person to ensure that he/she perceives that the task is his/her responsibility. Look for the cause of your dissatisfaction. For example, is it lack of communication, training, resources or commitment of the person?

Evaluate and reward the person’s performance. Evaluate achievement of desired results more than the methods used by the person. Address insufficient performance and reward successes.

Motivating Your Team

Another key duty you have as a manager is to motivate team members.

Theory X and Theory Y explains two very different approaches to motivation, which depend on the fundamental assumptions that you make about

the people who work for you. If you believe that they're intrinsically lazy, you believe in Theory X, while if you believe that most are happy to work, you'll tend towards Theory Y. Make sure that you understand this article – it will fundamentally affect your success in motivating people.

Whatever approach you prefer to adopt, you also need to bear in mind that different people have different needs when it comes to motivation. Some individuals are highly self-motivated, while others will under-perform without managerial input. Use our article on Pygmalion Motivation to understand how to manage these different groups of people.

Success is rarely down to technical skills or knowledge alone. Getting the most from your team is the sign of a good manager and can lead to a successful work. The key to this is motivating people and giving them space to develop themselves to their full potential.

Being able to motivate your team successfully starts with wanting the best for your people. If you care to find out about them and their needs and ambitions, you will find what motivates them. This will keep them performing at their best.

How can you motivate your team?

- You have to be motivated yourself to motivate others.
- Motivation needs to be focused on clear, specific, realistic and achievable goals. Seeing progress towards those goals gives a sense of achievement and helps revive motivation.
- Motivation requires managing – there are always hurdles along the way that drain energy, or distractions that take your eye off the ball.
- Everyone has different motivations – you just need to find what they are. They may well be different from yours and will give you useful insights into what drives people. Ask your people what they want from their job, and for the business as a whole. Also, what do they want for themselves in life overall?
- Your staff may say money is a motivator – but look closely and you will find that it is frequently more of a stepping-stone to another goal: for instance, money to travel, retire early or a desire for recognition.
- A sense of belonging motivates – the smaller the group to which someone belongs, the stronger the loyalty, motivation and effort.
- Participation motivates – people feel more motivated when they feel their involvement in a project is important and valued. Often we exclude our greatest assets – the people around us – from decisions in which they could be usefully included.
- Challenges motivate and people often rise to the occasion. However, it

can also be demotivating if they are too difficult, or conversely, too easy to achieve.

- Motivation needs recognition and reward – even if it’s something as simple as a thank you.

What causes demotivation?

- Constantly moving goalposts – people lose sight of goals, or feel they will never reach them and so cease to care about them anymore.
- Not knowing what is going on. If you do not bother to tell people what is happening, you can demotivate and possibly alienate them too. Uncertainty is a very destabilizing emotion in a group.
- Not showing faith or trust in people.
- Arbitrary decisions which are not consistent for all members of staff, and humiliating people in front of their peers.
- Pay, work conditions or available facilities can affect motivation, and often small changes can make big differences.

Some signs of demotivation are the increased absenteeism/sickness on the members of your team, they incomplete or careless work, or they may be are unable to concentrate.

Before you can inspire others to extend themselves, you need to develop your own sense of motivation. Here are some tips to help you.

- Build your confidence and develop self-belief. Success doesn’t always go to the strongest person, but to the person with the greatest conviction.
- If you work alone, identify an understanding person with whom you can talk through business issues and who will encourage you. A mentor can help here.
- If you feel overwhelmed by a daunting task, such as sorting out your tax or personal finances, it tends to affect the rest of your attitude. There are three ways you could deal with a large task:
- Divide it up into smaller chunks and start immediately on the first chunk.
- Use an independent specialist, who will have greater knowledge of the subject than you and can relieve you of the anxiety of dealing with the task.
- Delegate the task to a member of your staff. Delegation can be a great motivator – but dumping an unwanted job on someone isn’t.
- Assess, plan, act. Write a plan for yourself for the next year, both in business and personal terms. Set tough, but realistic objectives with timescales. We all react positively to these.
- Also write down why you want to do something, even if the reasons

hardly seem important. Something as simple as: “I want a clear desk so I don’t have to start the day in a mess” is perfectly valid. Clean it up tonight and start tomorrow afresh.

- Use picture power or visualization to fix your goals. It is easier to visualize having something that you can see, so visualize the result you want. Savour the emotions you will feel when (not if) you land that order. Also, collect pictures that summarize these emotions – your dream house, boat, car or holiday – and pin these round your desk to remind yourself why you are doing it all.
- Tell people what you are going to do – it will make you feel more committed.
- Compile a record of past successes. When you feel you are achieving nothing, review your records to remind yourself what you have achieved already.
- Finally – give yourself a pat on the back. You deserve it for having the strength of character to go out and make things happen.

Communicating And Working

Communicating with Others

Communication skills are essential for success in almost any role, but there are particular skills and techniques that you’ll use more as a manager. These fall under two headings: communicating with team members, and communicating with people outside your team. We’ll look at each in turn.

Communicating With People in Your Team

As a team manager, you’re likely to be chairing regular sessions as well as one-off meetings. Meeting of all kinds, and regular ones in particular, are notorious for their capacity to waste people’s time, so it’s well worth mastering the skill of running effective meetings.

Many meetings include brainstorming sessions, and as team manager, you’ll often have to facilitate these, so you’ll need to be comfortable with how to do this. There’s more to it than simply coming up with creative ideas, as you do when you’re just a regular participant in such a session: Make sure that you understand where they can go wrong, and what you can do to avoid this.

Active listening is another important skill for managers – and others – to master. When you’re in charge, it can be easy to think that you know what others are going to say, or that listening is less important because you’ve thought of a solution anyway. Don’t fall into this trap. Most good managers are active listeners: it helps them detect problems early (while they’re still easy to deal with), avoid costly misunderstandings, and build trust within their teams.

Communicating With People Outside Your Team

Your boss is probably the most important person you need to communicate with. Take time to understand fully what your boss wants from you and your team – if you know exactly what he/she likes, and how he/she prefers it to be delivered, you'll be better able to meet with his/her approval.

Don't be afraid to ask your boss to coach or mentor you: you can usually learn a lot from him/her, but he/she may not be proactive about offering this. If you're approaching your boss for advice, make sure you've thought things through as far as you can. Introduce the subject with a summary of your thinking, and then say where you need help.

Also, as a manager, part of your job is to look after your team and protect it from unreasonable pressure. Learn skills like assertiveness and win-win negotiation so that you can either turn work away, or negotiate additional resources.

Another part of your job is to manage the way your team interacts with other groups. Use stakeholder analysis to identify the groups you need to deal with. Then talk to these people to find out what they want from you and what they can do to help you.

Exercise 4 : *Improving Communication*

Training leader's notes

Back-to-back drawing – Divide your group into pairs, and have each pair sit on the floor back to back. Give one person in each pair a picture of a shape, and give the other person a pencil and pad of paper.

Ask the people holding the pictures to give verbal instructions to their partners on how to draw the shape – without actually telling the partners what the shape is. After they've finished, ask each pair to compare their original shape with the actual drawing, and consider the following questions:

- *How well did the first person describe the shape?*
- *How well did the second person interpret the instructions?*
- *Were there problems with both the sending and receiving parts of the communication process?*

Negotiating

None of us operates in a vacuum. Other people always play an important role in our lives and in our work. We cannot fully succeed unless we manage our relationships in a way that helps us move toward our goals.

Of course, other people have goals, too. Clearly, one of the keys to a productive relationship is learning how to create situations that benefit all parties.

Throughout the 1980s, as the Information Age expanded and accelerated, a new model of individual behavior emerged, characterized by a fiercely independent frame of mind. During that time, many people learned to achieve their goals through manipulation and intimidation.

Now, modern entrepreneurs recognize the wisdom of working interdependently in order to be truly effective. The accelerating pace of change and the explosive proliferation of information have created a situation where no one person can possibly keep up without enlisting the support and help of others. In today's market- place, you have to be skilled in negotiating the terms of interaction between yourself and your clients, colleagues or staff.

The Law of Reciprocity says that Like generates Like. From this principle comes a radically new concept of winning: Winning and Losing do not have to go hand-in-hand.

Who says that there must be a loser just because there is a winner? With some effort and creativity, you can orchestrate a situation so that all parties can have a win. The fundamental premise of this philosophy is called Win:Win. Win:Win is the highest form of reciprocity to which we can aspire.

Win:Win negotiation is essential when: * you are building long-term relationships * the results are likely to be public knowledge * tension exists between the participants * you want to take advantage of the synergy gained from collaborative effort.

Trained Win:Win negotiators always try to conduct themselves according to the behavior appropriate to a Win:Win approach. They are assertive rather than aggressive, creative versus antagonistic, even if the other person is not willing to cooperate.

The skilled Win:Win negotiator focuses on the issues involved and doesn't allow personalities to get in the way. If your negotiating partner resorts to personal attacks or makes outrageous demands, you can bring his behavior under control by maintaining control of your own. The wise negotiator keeps cool under all circumstances.

Here are the key behaviors essential to a Win:Win negotiation:

- Be flexible. Start your negotiations with specific objectives, but don't draw a "line in the sand". Have the confidence to adjust your end game as you learn what the other person wants.
- State your objectives up front. Ask the other person to describe their

desired end result of the negotiations. This is crucial if you want a Win:Win outcome. The idea is not to achieve your objectives OR their objectives. The purpose of Win:Win negotiation is to have both of you working together to discover ways to achieve your objectives AND her objectives.

- Use AND thinking. Determine if it is possible to achieve both sets of objectives as they stand. If not, identify the common ground in both objectives.
- Concentrate on reasons, not positions. When you have a difference of opinion, find out the reasons behind the differences. When you take a position, there is a reason why you made that decision. Attacking the decision or the position is a recipe for deadlock, hard feelings and anger. Skilled Win:Win negotiators explain their own reasons for a position and question the other person to discover the thinking behind his or her decisions.
- Search for options. Concentrate on creatively generating alternative solutions, ideas and possibilities that best fit the objectives of both parties. This is an opportunity to really take advantage of the creative power of two-heads-better-than-one.
- Trade concessions. Don't donate them. If you are asked to make concessions from your ideal objective, ask the other person to offer something in return. Say "If I do that for you, will you do this for me?"
- Do your homework. The key to effective negotiation is preparation. What can you learn in advance about the other person's desired objectives, the current situation, preferences and negotiating style? How well have you specified your objectives, your bargaining chips and your bottom-line?
- Develop the shopping list. Before you start bargaining, obtain a list of issues that your negotiating partners want to bring up. Be sure to articulate your own list so you can start the bargaining with a complete list of all the issues to be negotiated. This will help prevent new issues from being introduced all along the way.
- Keep a written record of progress. As you come to agreement on each issue, write it down. This will help maintain forward momentum.
- Make the most of your bargaining chips. Identify those concessions you are willing to make that have a low cost to you and that are important to your negotiating partner. When you offer such a concession, remember to ask for something you want in exchange.
- Slow down. Don't respond to pressure or urgency by making snap decisions. Take a break to give yourself time to consider the ramifications of your next actions. Never give away anything when you do not fully understand the consequences

-
- Encourage creativity. Use words like “What if we...”, “What about...”, “Would this...?” Draw ideas and pictures on a large paper or flip chart. Occasionally, stop the bargaining to do some brainstorming together, then resume the negotiation.

Remember that more and more, the issues being negotiated are intangible. Time, service, quality and commitment are important issues for negotiation. The value placed on each facet of these intangibles is hard to see, touch and measure. Every person puts different weight and value on these issues that make up much of our negotiations.

As a skilled Win:Win negotiator, you must recognize that the way another person values an issue may differ from your own. All people view things their own way. Getting to an understanding of how much the other person values each issue will allow you to effectively bargain issue for issue.

In a world driven by information and knowledge, the traditional rules of hard-nosed negotiation are less useful. Winning means ensuring that everyone can achieve their necessary goals and outcomes. This in turn allows us to establish and maintain long term business relationships

Managing Discipline

However much you hope you won't ever have to do it, and however much feedback you give, there comes a time in most managers' careers when they have to discipline an employee. Discipline may be subtly different from basic feedback because it doesn't always relate specifically to the employee's work. You can give feedback on their phone manner, for example, but handling problems with timekeeping or personal grooming can need a different approach.

Obvious breaches of the law or of company policy are easy to identify and deal with. But what of other situations? On one hand you don't want to feel or seem petty. On the other hand, you can't let things go that should be dealt with.

Use these rules-of-thumb to help you decide whether you need to take action. If the answer to any is yes, then you need to arrange a time to speak to the employee in private.

Does the issue affect the quality of the employee's deliverable to the client (internal or external)? A worker regularly only gets in to work late, although he stays late to make up for this. Other workers are sometimes frustrated by not being able to get through to him at the start of the day, particularly when he's working on rush jobs.

Does the issue adversely impact the cohesiveness of the team? Individual

personalities tend to work on their own projects, with few meetings between team members, so cohesiveness is not impacted. However people are noticing his lack of punctuality, and other people's timekeeping is beginning to slip.

Does the issue unnecessarily undermine the interests of other individuals in the team? The worker sitting next to the latecomer is unhappy that she has to field calls from clients before he reaches the office, and is unable to give a firm answer to the question "When will he be in?"

The team manager decides to speak to the latecomer because of the impact on his co-worker. They agree that coming in to work late is not a problem (he has a long commute, with heavy traffic en route) but that he will commit to being in by 9.30am every day to reduce the number of calls his co-worker has to field, and also give her a fixed time to give clients. He will work late to make up time, and will take on a task she doesn't like to make up for her extra phone handling.

When you are faced with a potential discipline issue, take the time you need to gather information about the situation, then decide what you're going to do and act. Discipline issues rarely go away of their own accord, and they usually get worse, often causing considerable unhappiness and resentment amongst other team members.

Bibliography

http://www.lloydstsbbusiness.com/support/businessguides/motivate_your_team.asp

<http://managementhelp.org/leadingpeople/delegating.htm>

http://www.ehow.com/how_7477266_define-roles-within-work-team.html

http://similarminds.com/personality_tests.html

<http://www.smashingmagazine.com/2009/09/03/professional-team-management-tips-for-creative-folks/>

http://www.ralphlewis.co.uk/Teamwork_files/Team%20Management.pdf

<http://www.smithfam.com/news/jan99g.html>

http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMM.htm





THE TECHNOLOGY INSTITUTE OF CASTILLA Y LEÓN

Chapter 6

TIME MANAGEMENT



TIME MANAGEMENT

Introduction

In one or other moment of the Labour Life District Governors are required to perform some of the tasks here listed or develop some of these sKills :

- To establish and reiterate clear mission, vision, goals and priorities based on forecast of the external environment and the organization's capacity and to devise operational plans to achieve these objectives;
- To be entrepreneurs of a new, leaner organizations, disposed to take risks, purposeful, imaginative and intuitive, inclined to act;
- To look for opportunities to act;
- To enable effective community participation, forge partnership, managing the processes that enhance problem solving;
- To have a knowledge of international affairs, cross-cultural sensitivities and foreign language skills;
- To have skills to organize, motivate and direct the actions towards the creation and achievement of goals that warrants the use of public authority and competent use of public authority;
- To have clearly defined responsibility within the administrative context;
- To improve the quality of the output, improve external communications, develop services and to explain what the public institutions are doing and why;
- To create incentives for performance improvement;
- To have global and holistic perspectives and an ability to coordinate their work with both national and international institutions;
- To enable decisions to be made at the lowest possible level thus promoting delegation of authority and creating smaller and stronger units, to sense trends that will influence the organization's future environment –global and local- and position the organization to benefit from new opportunities;
- To stay alert and view change as an opportunity;
- To help the organization reinvent itself by constantly exploring and examining the mind-sets, perceptions and practices of members, constituencies, staff, and other stake holders;
- To deploy and disperse power;
- To create an environment where all individuals are encouraged to participate fully in the organization, to make their maximum contribution, regardless of race, gender, functional specialty, physical challenge, geographic origin, age, lifestyle, social status, tenure in the organiza-

-
- tion or position;
- To manage technology and distribute information and keep it relevant so that it meets individual needs to achieve desired outcomes;
 - To model integrity and ethical behaviour since political activity around the globe are being scrutinized and the public is demanding change and retribution, honesty and virtue;
 - To respects and values people, put people first, cares about them;
 - To allow people to bring their total potentials to work, providing the means for all workers to develop their own ideas;
 - To achieve continuous monitoring of the environment and to reflect the demands of the environment to organizational changes;
 - To mobilize resources and motivate people;
 - To articulate their organization's purpose and motivate people to achieve it;
 - To encourage people to develop new systems for pursuing that mission;
 - To possess commercial, negotiating, communication and management skills;
 - To be customer/citizen oriented, creative and innovative;
 - To possess a strong sense of personal responsibility as well as strategic corporate perspective.

As we can see, to develop all the skills and different tasks a good public Manager or district governor should have, Time is one of the most precious gifts we are provided with, especially if you're a District Governor. People will pull you in many directions at once. As the district governor, you have the responsibility of directly overseeing and managing the district's day to day operations, finances, and human resources. Luckily, you have a team of district leaders to help you fulfil these responsibilities.

As the district governor, you must empower your district leadership teams to work together to fulfil the district mission, while simultaneously supporting each officer in his or her development as a leader.

How often do you say, "I'd like to do that, but I don't have time?" Learning to manage time is a problem for many people. Everybody complains that there are never enough hours in the day to get things done. All job requirements will only produce you stress and will only increase with time. What do you do?

The answer is Time Management. And not just any time management theory--you want Time Management for district governors, to be exact, a collection of tips and techniques that will help you cultivate the time management skills you need to flourish as the best District Governor ever.

The essence of time management is to put some things first, others second, and still others third. Set goals and order them from most to least important.

Then develop a time plan for meeting them. Control your actions in order to make the most of your time. Learning to manage time means learning to manage yourself.

Time Management for District Governors understands that often you have competing goals: the concurrent responsibilities of working on large projects and taking care of a user's needs. That's why it focuses on strategies that help you work through daily tasks, yet still allow you to handle critical situations that inevitably arise.

Among other skills, you'll learn how to:

- Manage interruptions
- Eliminate timewasters
- Keep an effective calendar
- Develop routines for things that occur regularly
- Use your brain only for what you're currently working on
- Prioritize
- Document and automate processes for faster execution

Developing time management skills is a journey that may begin with this training, but needs practice along the way.

Thoughts on Time Management

The year ahead may keep you and your district governor very busy, but do not lose sight of what is important in your life. Read the following story and reflect on the 'big rocks' in your life.

The Big Rocks of Life

One day an expert in time management was speaking to a group of business students and, to make a point, he used this illustration. As he stood in front of the group he pulled out a large jar and set it on the table in front of him. Then he produced about a dozen rocks and placed them, one at a time, into the jar. When the jar was filled to the top and no more rocks would fit inside, he asked, "Is this jar full?" Everyone in the class said, "Yes." Then he said, "Really?"

He reached under the table and pulled out a bucket of gravel. He dumped some gravel in and shook the jar causing pieces of gravel to work themselves down into the space between the rocks. Then he asked the group once more, "Is the jar full?" By this time the class began to understand. "Probably not," one of them answered. "Good!" he replied.

He reached under the table and brought out a bucket of sand. He started

dumping the sand in the jar and it went into all of the spaces left between the rocks and the gravel. Once more he asked the question, “Is this jar full?” No!” the class shouted. Once again he said, “Good.” Then he grabbed a pitcher of water and began to pour it in until the jar was filled to the brim. Then he looked at the class and asked, “What is the point of this illustration?” One student raised his hand and said, “No matter how full your schedule is, if you try really hard you can always fit some more things in it!”

“No,” the speaker replied, “that’s not the point. The truth this illustration teaches us is: If you don’t put the big rocks in first, you’ll never get them in at all.”

What are the ‘big rocks’ in your life? Your children; your loved ones; your education; your dreams; a worthy cause; teaching or mentoring others; doing things that you love; time for yourself; your health; your significant other. Remember to put these BIG ROCKS in first or you’ll never get them in at all. If you sweat about the little stuff (the gravel, sand, and water) then you’ll fill your life with little things you worry about that don’t really matter, and you’ll never have the time you need to spend on the most important things.”

As you reflect on this short story, ask yourself this question: “What are the ‘big rocks’ in my life?” Then, put those in your jar first.

Obstacles To Effective Time Management

Before you can begin to implement any strategies to manage your time, you must first identify the obstacles that stand in your way. Review the list below. How many of these obstacles apply to you? Are there other obstacles that stand in your way of effective time management?

- Unclear objectives and priorities
- Personal disorganization
- Lack of planning
- Distractions and interruptions (telephone calls, personal visitors/ guests, email)
- Inability to say “No”
- Procrastination and the inability to make a decision
- Personal commitments (family)
- Professional obligations (work)
- Being involved in too many commitments at the same time
- Stress and fatigue

10 Common Time Management Mistakes

Mistake 1. Failing to Keep a To-Do List

Do you ever have that nagging feeling that you've forgotten to do an important piece of work? If so, you probably don't use a To-Do List to keep on top of things. (Or, if you do, you might not be using it effectively!)

The trick with using To-Do Lists effectively lies in prioritizing the tasks on your list. Many people use an A - F coding system (A for high priority items, F for very low priorities). Alternatively, you can simplify this by using A through D, or by using numbers.

If you have large projects on your list, then, unless you're careful, the entries for these can be vague and ineffective. For instance, you may have written down "Start on budget proposal." But what does this entail? The lack of specifics here might cause you to procrastinate, or miss key steps. So make sure that you break large tasks or projects down into specific, actionable steps - then you won't overlook something important.

You can also use Action Programs to manage your work when you have many large projects happening at once. (Action Programs are "industrial strength" versions of To-Do Lists.)

Mistake 2. Not Setting Personal Goals

Do you know where you'd like to be in six months? What about this time next year, or even 10 years from now? If not, it's time to set some personal goals!

Personal goal setting is essential to managing your time well, because goals give you a destination and vision to work toward. When you know where you want to go, you can manage your priorities, time, and resources to get there. Goals also help you decide what's worth spending your time on, and what's just a distraction.

Mistake 3. Not Prioritizing

Your assistant has just walked in with a crisis that she needs you to deal with right now, but you're in the middle of brainstorming ideas for a new client. You're sure that you've almost come up with a brilliant idea for the last problem to be solved, but now you risk losing the thread of your thinking because of this "emergency."

Sometimes, it's hard to know how to prioritize, especially when you're facing a flood of seemingly-urgent tasks. However, it's essential to learn how to prioritize tasks effectively if you want to manage your time better.

Mistake 4. Failing to Manage Distractions

Do you know that some of us can lose as much as two hours a day to distractions? Think how much you could get done if you had that time back!

Whether they come from emails, IM chats, colleagues in a crisis, or phone calls from clients, distractions prevent us from achieving flow, which is the satisfying and seemingly effortless work that we do when we're 100 percent engaged in a task.

If you want to gain control of your day and do your best work, it's vital to know how to minimize distractions and manage interruptions effectively. For instance, turn off your IM chat when you need to focus, and let people know if they're distracting you too often. You should also learn how to improve your concentration, even when you're faced with distractions.

Mistake 5. Procrastination

Procrastination occurs when you put off tasks that you should be focusing on right now. When you procrastinate, you feel guilty that you haven't started; you come to dread doing the task; and, eventually, everything catches up with you when you fail to complete the work on time.

Start by taking our Procrastination Quiz to find out if procrastination is a problem in your life. If it is, then learn the strategies you need to beat procrastination.

For instance, one useful strategy is to tell yourself that you're only going to start on a project for ten minutes. Often, procrastinators feel that they have to complete a task from start to finish, and this high expectation makes them feel overwhelmed and anxious. Instead, focus on devoting a small amount of time to starting. That's all!

You might also find it helpful to use Action Plans. These help you break large projects down into manageable steps, so that it's easy to see everything that you need to get done, and so that you can complete small chunks at a time. Doing this can stop you from feeling overwhelmed at the start of a new project.

Mistake 6. Taking on too Much

Are you a person who has a hard time saying "no" to people? If so, you probably have far too many projects and commitments on your plate. This can lead to poor performance, stress, and low morale.

Or, you might be a micromanager: someone who insists on controlling or doing all of the work themselves, because they can't trust anyone else to do it correctly. (This can be a problem for everyone - not just managers!) Either way, taking on too much is a poor use of your time, and it can get you a reputation for producing rushed, sloppy work.

To stop this, learn the subtle art of saying “yes” to the person, but “no” to the task. This skill helps you assert yourself, while still maintaining good feelings within the group. If the other person starts leaning on you to say “yes” to their request, learn how to think on your feet, and stay cool under pressure.

Mistake 7. Thriving on “Busy”

Some people get a rush from being busy. The narrowly-met deadlines, the endless emails, the piles of files needing attention on the desk, the frantic race to the meeting... What an adrenaline buzz!

The problem is that an “addiction to busyness” rarely means that you’re effective, and it can lead to stress.

Instead, try to slow down, and learn to manage your time better.

Mistake 8. Multitasking

To get on top of her workload, some of us write emails while chats on the phone. However, while we think that this is a good use of our time, the truth is that it can take 20-40 percent more time to finish a list of jobs when you multitask, compared with completing the same list of tasks in sequence. The result is also that we do both tasks poorly - emails are full of errors, and people are frustrated by our lack of concentration.

So, the best thing is to forget about multitasking, and, instead, focus on one task at a time. That way, you’ll produce higher quality work.

Mistake 9. Not Taking Breaks

It’s nice to think that you can work for 8-10 hours straight, especially when you’re working to a deadline. But it’s impossible for anyone to focus and produce really high-quality work without giving their brains some time to rest and recharge.

So, don’t dismiss breaks as “wasting time.” They provide valuable downtime, which will enable you to think creatively and work effectively.

If it’s hard for you to stop working, then schedule breaks for yourself, or set an alarm as a reminder. Go for a quick walk, grab a cup of coffee, or just sit and meditate at your desk. Try to take a five minute break every hour or two. And make sure that you give yourself ample time for lunch - you won’t produce top quality work if you’re hungry!

Mistake 10. Ineffectively Scheduling Tasks

Are you a morning person? Or do you find your energy picking up once

the sun begins to set in the evening? All of us have different rhythms, that is, different times of day when we feel most productive and energetic.

You can make best use of your time by scheduling high-value work during your peak time, and low-energy work (like returning phone calls and checking email), during your “down” time.

Exercise 1 : Time Management. Role and Responsibilities

Training leader’s notes

We will start with some Practice exercise for the class, this exercise will enable the trainees to describe their job and start being aware of which are the main tasks of the Job in order. To carry out this exercise follow the steps described below.

Introduce yourself to participants, and explain your role as the facilitator of their discussion.

Discuss group guidelines that will ensure the discussions are effective, such as taking turns speaking, welcoming and accepting all comments, and limiting the use of mobile phones.

Start the session with a “getting to know you” activity. Every participant should:

- *Create a list of the tasks they perform each day with the time they spend in each tasks.*
- *Order the list with the tasks in which you spend more time to the ones you spend less time*
- *Underline the tasks you think are mandatory for the correct development of the Job Your Big Rocks*
- *Put an X on those who could be eliminated*

Start discussion with all the participants about these subjects and get to an agreement about the tasks a District governor should perform to achieve all the expected goals and the time these tasks should take.

Understanding Time

How’s Your Time Sense?

Individuals vary widely in their awareness and utilization of time. What we accomplish during a 24-hour period depends on our own motivation, our energy, our skills and abilities, and our other resources. The first step in improving your time management is to take a look at your own time patterns.

Prime Time

Your prime time is the time during which you are most energetic and efficient. We all function on different “biological clocks.” Some people feel most energetic and do their best work early in the morning. Others wake up and get moving very slowly, with top efficiency in the late afternoon. Still others are “night owls” who accomplish their work most easily in the middle of the night.

Identify your prime time and plan to spend it on your creative thinking and most demanding jobs, whenever possible.

Availability Time

During some periods of the day and week, you have to be available to be with others. For example, you must schedule time to meet with office personnel, managers, your team workers, and others under their supervision.

Set aside some of your available time for the most relevant tasks. Also try to reduce interruptions during your best working hours. You can accomplish twice as much in one quiet hour as in two regular hours of frequent interruptions.

Analyse Your Time Problems

Do you need to learn to balance the use of your time? Time is usually divided among the different tasks of your work. Balance means there must be time for the main tasks of your work, for developing and maintaining good relationships with your subordinates or your superiors, for training and developing your career, and for other less important tasks.

Is your primary need to accept the limitation of time? During some periods in our lives, there is clearly not enough time to do everything we would like to do. Improving your ability to say “No” and developing clear communication with others may be a crucial part of time management. Saying “No” takes practice. Remember that saying “No” to one activity means saying “Yes” to another, more important one.

Time Management Strategies

To be successful on your daily activities, you have to develop a system to manage your time so you can get more done in the time you have. There are many strategies that you will have to consider if you want to become a good manager of your time, here we are going to list some of the most important ones:

To Do List:

One of the first and most effective strategies to manage your time will be to Create a simple “To Do” list This simple exercise will help you to identify your

tasks, the reason for doing them, a timeline for getting them done, and then printing this simple list and posting it for reminders.

To create an effective TO DO LIST there are some things you have to consider:

- **Only Put Items on the List That You're Definitely Doing:** Sometimes you think of tasks you're just not ready to do yet. Instead of letting tasks you're not quite committed to loiter on your to-do list until you're sick of looking at them (and sick of the reminder that you're not quite there yet), move them off to a separate list, a holding area for Someday/Maybe items. You'd tell your assistant to do something only if you absolutely, positively want it done, so only concrete actions you're committed to completing should live on your to-do list.
- **Break It Down** The quickest route to a task you'll actively avoid working on is to describe it vaguely. Projects are not tasks; projects are collections of tasks. That's an important distinction. Internalize it, because your to-do list is not your project list. Don't add multi-action tasks to it, such as "organize training." Break projects down to smaller, easier-to-tackle subtasks, such as "create the training program," "List of people to be trained" and "evaluate already trained people" The smaller and more atomic these subtasks are, the more doable they are.
- **Focus Only on the Next Action** When you have a multi-action task keep only its next sequential action on your to-do list. When the task is complete, refer to your project list (again, separate from to-do's) and add its next action to your to-do list. At any given moment, your to-do list should contain only the next logical action for all your working projects. That's it - just one bite-sized step in each undertaking.
- **Use Specific, Active Verbs** When you tell yourself to do something, make it an order. Literally imagine instructing a personal assistant on her first day on the job as to what you need done.
- **Include as Much Information as Possible** When formulating a to-do, for example, if you have to make a phone call, include the name or number. Instead of "Donate old furniture," assign yourself "Call Goodwill to schedule pickup, 555-9878."
- **Keep Your List Short** Just as no one wants to look at an email inbox with 2,386 messages in it, no one wants to have an endless to-do list. It's overwhelming and depressing, as though there's no light at the end of the tunnel. Instead, keep your to-do list under 20 items. Your to-do list should be short, to-the-point commitments that involve no more deciding as to whether you're actually serious about doing them.
- **Prioritize Your Tasks** Although your to-do list might have 20 items on it, the reality is that you're going to get only a couple done per day. So make

-
- sure the most important tasks are at the very top of your list. How you do this depends on what tool or software you use to track your to-do's, but do make sure you can see at a glance what you need to get done next.
- **Keep Your List Moving** Although my to-do list is only 20 items or so, it's 20 items that change every day. Every day, two to five tasks get checked off, and two to five tasks get added. Remember, your to-do list is a working document, not some showy testament to organization that quietly gathers dust because you're off doing real work that's not written down anywhere.
 - **Purge and Update Your List Weekly** In addition to sorting by priority, you should sort your list by age. What items have been on your list the longest? perhaps they don't need to get done after all.
 - **Log Your Completed Tasks** As any good assistant does, you want to show the boss exactly how much you accomplished. Make sure you stow your done items somewhere so that you can revel in your own productivity and even refer to past work activities. Your "done" list is a great indicator of whether your to-do list is working. If more than two days go by without a new done item, it's time to revamp your to-do list and get back to best practices.
 - **Practice Makes Perfect** This may seem like a long set of guidelines for something as simple as adding to your to-do list. But 90 percent of the work involved when you're tackling tasks that matter is the planning, and that's true for what may seem to be the most trivial tasks. As with any good habit, practice makes perfect. The more you practice the art of creating effective to-do's, the faster and easier it will come to you, and the more you cross items off your list and leave the office with that delicious sense of completion

Overcome Procrastination:

Other important strategy is to overcome procrastination, to do so we are going to describe the main steps:

- **Recognize that you're Procrastinating** due to these behaviours: You are filling your day with low priority tasks from your To Do List or sitting down to start a high-priority task, Leaving an item on your To Do list for a long time, even though you know it's important; or regularly saying "Yes" to unimportant tasks that others ask you to do, and filling your time with these instead of getting on with the important tasks already on your list. Or you can even be paying attention to how others misuse your time. Or you attend to your attention: If you find yourself consistently losing concentration, notice what are the internal and external factors that might be affecting this. The most important lesson to learn is how to say "No"

-
- Work out WHY you are Procrastinating Common causes of procrastination is due to two main reasons: Or you are full of unpleasant task; or overwhelming task.
 - Get over it! You have to make up your own rewards or ask someone else to check up on you. Identify the unpleasant consequences of NOT doing the task. Another solution can be to break the project into a set of smaller, more manageable tasks and start with some quick, small tasks if you can, even if these aren't the logical first actions.

Prioritization

One of the most important lessons to be learned for making best use of your time and resources is to focus on priorities. Prioritization is the essential skill you need to make the very best use of your own efforts and those of your team. It's also a skill that you need to create calmness and space in your life so that you can focus your energy and attention on the things that really matter.

It is particularly important when time is limited and demands are seemingly unlimited. It helps you to allocate your time where it is most-needed and most wisely spent, freeing you and your team up from less important tasks that can be attended to later, or quietly dropped.

With good prioritization (and careful management of deprioritized tasks) you can bring order to chaos, massively reduce stress, and move towards a successful conclusion. Without it, you'll flounder around, drowning in competing demands.

We look at some tools for prioritization below:

- **Paired Comparison Analysis:** Paired Comparison Analysis is most useful where decision criteria are vague, subjective or inconsistent. It helps you prioritize options by asking you to compare each item on a list with all other items on the list individually. By deciding in each case which of the two is most important, you can consolidate results to get a prioritized list.
- **Grid Analysis:** Grid Analysis helps you prioritize a list of tasks where you need to take many different factors into consideration.
- **The Action Priority Matrix:** This quick and simple diagramming technique asks you to plot the value of the task against the effort it will consume. By doing this you can quickly spot the "quick wins" which will give you the greatest rewards in the shortest possible time, and avoid the "hard slogs" which soak up time for little eventual reward. This is an ingenious approach for making highly efficient prioritization decisions.
- **The Urgent/Important Matrix:** Similar to the Action Priority Matrix, this technique asks you to think about whether tasks are urgent or im-

portant. Frequently, seemingly urgent tasks actually aren't that important. And often, really important activities (like working towards your life goals) just aren't that urgent. This approach helps you cut through this.

- **The Ansoff Matrix and the Boston Matrices:** These give you quick “rules of thumb” for prioritizing the opportunities open to you. The Ansoff Matrix helps you evaluate and prioritize opportunities by risk. The Boston Matrix does a similar job, helping you prioritize opportunities based on the attractiveness of a market and your ability to take advantage of it.
- **Pareto Analysis:** Where you're facing a flurry of problems needing to be solved, Pareto Analysis helps you identify the most important changes to make. It firstly asks you to group together the different types of problem you face, and then asks you to count the number of cases of each type of problem. By prioritizing the most common type of problem, you can focus your efforts on resolving it. This clears time to focus on the next set of problems, and so on.
- **Nominal Group Technique:** Nominal Group Technique is a useful technique for prioritizing issues and projects within a group, giving everyone fair input into the prioritization process. This is particularly useful where consensus is important, and where a robust group decision needs to be made. Using this tool, each group participant “nominates” his or her priority issues, and then ranks them on a scale, of say 1 to 10. The score for each issue is then added up, with issues then prioritized based on scores. The obvious fairness of this approach makes it particularly useful where prioritization is based on subjective criteria, and where people's “buy in” to the prioritization decision is needed.

Create Schedules:

The Following useful strategy for managing time more effectively is to create a semester schedule. This will help you to assess and plan your workload each week, broken down hour by hour you have to be sure that you have included all the activities in your schedule so if you have a visit or a report to be given you leave the time necessary to prepare it for example.

The objective is to change your behaviors over time to achieve whatever general goal you've set for yourself, such as increasing your productivity or decreasing your stress. So you need to not only set your specific goals, but track them over time to see whether or not you're accomplishing them.

Exercise 2: *Create a schedule*

Training leader's notes

The next Practice exercise for the class will enable the trainees to schedule a week of their job. To carry out this exercise follow the steps described below.

Start the session with a “time-management” activity. Every participant should:

- Create a monthly job schedule on the Table given below.

October-2012

Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

- Create a week job schedule on the Table given below.

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
08:00-09:00					
09:00-10:00					
10:00-11:00					
11:00-12:00					
12:00-13:00					
13:00-14:00					
14:00-15:00					
15:00-16:00					
16:00-17:00					
17:00-18:00					
18:00-19:00					
19:00-20:00					

Start discussion with all the participants about these subjects and get to an agreement about the organization of time and try to find out a really well organized schedule for a District governor to achieve all the expected goals and the time his tasks should take.

The time schedule is a methodology you should keep alive in order to become useful, for this reason you have to respect some rules on the managing of your Time Agenda

The following steps will help you analyze the general schedule, plan your work, and negotiate for better scheduling.

- **Your tasks:** Begin developing a worksheet to analyse your work
- **Details:** Make notes of duration, start, and finish dates as shown on the project schedule.
- **Accuracy:** Often, there are activities that will be left out, or there will be minor things you'll have to do as part of another piece of work — such as during a concrete pour. You want to make sure your list is thorough. Add items in where they will need to be inserted back into the project schedule. The example shown in the table is 33-A, B, C, and D, which breaks down the electrical rough stage of work into more detail.
- **Logic:** Check to see that the logic is correct and you'll be able to proceed with your work efficiently. Frequently, the logic won't be correct, activities won't be completed, or other activities are scheduled to start while you are still out of work.
- **Man-hours:** Add in the estimated man-hours for each task. The schedule will likely be in more detail and organized, the man-hours can be reorganized to roughly match the schedule tasks.
- **Resource loading:** Lay out tasks with resources required over time. This can be done with pencil, with Excel, or — if you have the skills and the time — with scheduling software. Start by determining the average resources you'll need for each activity [hours ÷ duration ÷ 8 hours = average resources]. After that, fill in the time line as shown:

LINE	TASK ID	DESCRIPTION	START	FINISH	DAYS	HOURS	MAN POWER	WK ENDING: 2/5/06							WK ENDING: 2/12/06							WK ENDING: 2/19/06											
								M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S					
01	A	Activity A	01/20/06	02/10/06	10	260	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3						3.3	3.3	3.3	3.3	3.3												
02	B	Activity B	02/02/06	02/16/06	11	310	3.5				3.5	3.5					3.5	3.5	3.5	3.5	3.5					3.5	3.5	3.5	3.5				
03	C	Activity C	02/10/06	02/17/06	5	158	4.0														4.0					4.0	4.0	4.0	4.0				
04	D	Activity D	02/14/06	02/21/06	6	205	4.3																			4.3	4.3	4.3	4.3				
TOTALS																	6.8	6.8	6.8	6.8	10.7					7.5	11.7	11.7	11.7	8.2			

- **Total resources:** You need to determine the total resources required for all tasks.
- **Levelling opportunities:** This is where the work really begins. Start looking for ways to level out your capacity of work and enable earlier finished tasks. Most importantly, the schedule is actually workable

-
- **Adjust your schedule every day;** update your schedule at the beginning of each day. Include uncompleted tasks from the previous day as well as new tasks. This should only take a few minutes because you can use your weekly schedule to do it quickly. Carry your schedule with you so you can refer to it as needed and cross items off once they are completed. This last step provides a sense of accomplishment. As you write out your daily schedule, assess your priorities, some activities must be done on a particular day while others may be optional for that day. You can use the A, B, C system of prioritizing your tasks. Try to accomplish all your A tasks before moving on to the B tasks and finally the C tasks. This can reduce your stress level.
 - **Evaluate your schedule in the morning;** ask yourself whether the schedule for the day is realistic, given the amount of time each of the tasks. Evaluate your schedule in the evening to see if you have accomplished everything on your list? If not, why not? Was the schedule unrealistic or was your time management ineffective? What adjustments can you make in the future to make your schedule work better for you?
 - It is important to practice it regularly and to practice it long enough that you have a way of evaluating whether or not it is helping.

Managing Interruptions

Everyday interruptions at work can be a key barrier to managing your time effectively and, ultimately, can be a barrier to your success.

Think back to your last workday, and consider for a minute the many interruptions that occurred. There may have been phone calls, emails, hallway conversations, colleagues stopping by your office, or anything else that unexpectedly demanded your attention and, in doing so, distracted you from the task at-hand.

Because your day only has so many hours in it, a handful of small interruptions can rob you of the time you need to achieve your goals and be successful in your work and life.

More than this, they can break your focus, meaning that you have to spend time re-engaging with the thought processes needed to successfully complete complex work.

The key to controlling interruptions is to know what they are and whether they are necessary, and to plan for them in your daily schedule. The tips that follow will help you do that, and so prevent interruptions from frustrating you and jeopardizing your success.

Use the following tips to understand and manage interruptions:

- Keep An Interrupters Log If interruptions consistently rob you of time and energy, or if they frequently push you off schedule and cause delays, it's time to keep an Interrupters Log. This is a simple record of the interruptions you experience in the course of a day.

Exercise 3 : *Manage Interruptions*

Training leader's notes

The next Practice exercise for the class will enable the trainees to schedule a understand which type of works are jeopardizing their good results at work.

Ask your students to fill in the sheet below during a working week and then bring it to class to discuss about the results.

Person	Description of the interruption	Date of interrupt.	Time of interrupt	Time taken to solve it	Valid?	Urgent?

Start discussion with all the participants about these subjects and get to an agreement about the best way to stop all this interruptions. Which interruptions are valid and which are not?

- Analyze and Conquer Interruptions To analyze and conquer the interruptions you find in your Interrupters Log, firstly look at whether the interruption is valid or not. Could someone have avoided interrupting you by waiting for a routine meeting? Or was it something they should have asked you about at all? If not, deal with this politely but assertively. Next, look at how urgent the interruptions were, and whether they could have been pre-empted. You can pre-empt many interruptions by holding routine meetings with people: If they're confident that they'll have access to you at a defined point in the near future, they'll learn to save up non-urgent issues until this meeting. However, some interruptions are both urgent and valid. You need to be interrupted, and you need to deal with the situation. From your Interrupters Log, you'll see how much time is taken up by these urgent, valid interruptions. Block this time into your schedule as "contingency time", and only take on as much other work as you can fit into the remaining time. You'll have to juggle this other work around the interruptions, but at least you won't be overloaded and stressed by the things that you haven't done because they've been displaced by emergencies.
- Put Your Phone to Work for You (Not Against You) A little bit of plan-

ning can go a long way in working to control telephone interruptions, which many people experience all day long. If you are on a deadline or your focus needs to be intense (and not interrupted), use your voice mail to screen calls, or have an assistant deal with messages for you. This way, you can deal with calls by priority, and at times that suit you. In fact, this telephone time can be planned into your schedule, and so become a normal part of your working day.

- **Catch Your Breath** When interrupted, it's easy to get caught up in the "rush" of the person who is interrupting, for they undoubtedly feel their request is urgent. In reality, however, most interruptions are not genuinely crisis-driven, and it can serve everyone best to take a little time before taking action. Take a few minutes to consider the situation. Catch your breath and clear your head. A small delay, even one of just a few minutes, goes a long way in assessing the situation accurately and reacting appropriately.
- **Learn to Say "No"** It's often acceptable to say "no" to requests or tasks if you are busy when someone else can handle it, if it is not an important task, or if it can be done later. When this is the case, saying "no" in a courteous and sincere way, followed by a short explanation is the best course of action to take: "I am working against a very tight deadline on an important project right now so, I am sorry, but I cannot jump in and help".
- **"Available" and "Unavailable" Time** Simple yet effective: Let people know when you are available and when you are not. Make sure that people know that during your "unavailable time", they should only interrupt you if they have to. You and your co-workers can also agree on a signal that everyone in the office can use when unavailable, like turning the nameplate on the door around, or simply closing the door. This alleviates interruptions and can avoid hurt feelings.
- **"Invitation Only" Time** Schedule regular check-in times for the individuals you talk to most often. Ask these people to keep a running list of things that they need to discuss, so you can cover all the points at one time. And, force yourself to do the same. An open-door policy is good, but you should limit the number of people you invite to your work area. For instance, if you're scheduling a meeting, offer to meet your co-worker in his or her office or a conference room. This way, you can excuse yourself after you accomplish your purpose. Additionally, it's much easier to get up and leave than it is to get people to leave your office once they're seated and comfortable.
- **Uncontrollable Interruptions** There are interruptions that, no matter how hard you try, you simply cannot control. Most people are happy to schedule a more convenient time, but when this does not work, quickly

set the parameters by saying something like, “I only have five minutes to talk about this right now,” and stick to it. Do not ask the interrupter to sit down and do not engage in small talk. Encourage the interrupter to get right to the point and if a solution cannot be reached before the allotted time runs out, set a time for getting back to them and, again, stick to it.

Meeting Management

Another important point for your Time management is the time you will spend in one of the activities that require part of your time resources, those are the Meetings, being able to manage effective meetings will reduce your working loads and improve your effectiveness at work. Managing effective meetings requires commitment and diligence, but including new techniques and opportunities for networking can also help them go more smoothly. Meetings are expensive— consider the hourly rates of the people involved. Time that you will spend in a meeting is time taken away from other important tasks. If participants consider the planning meetings to be a waste of time, they will stop coming.

There are two important ways to evaluate the success of a meeting. The first is to review the “what.” What were the results of the meeting? Did the group accomplish the meeting’s purpose? What did you get done? The second way is the “how.” How was this meeting worthwhile? How were the decisions made? How did people get along and work to accomplish the meeting’s purpose? How do people feel about the time spent working together? How were people encouraged to be involved and innovative? How long did it take to meet the meeting’s objectives? How worthwhile was the time? What contributed to the success of the meeting?

Exercise 4 : *Discovering the meetings*

Training leader’s notes

This exercise will enable the trainees to discuss about what a good meeting should have and how it should be manage.

The tutor will require post colour green and others in Red.

Ask your students to fill in the green posts given to them with the ideas of what a good meeting should have to be fruitful, then put them all in the wall and discuss about the different points of view

Ask your students to do the same thing with the post in red but explaining the worst experience they have had in a meeting. Discuss about it

Selecting a Meeting Site

Six Tips For More Effective Meetings

Most professionals attend a total of 61.8 meetings per month and research indicates that over 50 percent of this meeting time is wasted. Assuming each of these meetings is one hour long, professionals lose 31 hours per month in unproductive meetings, or approximately four work days. Considering these statistics, it's no surprise that meetings have such a bad reputation.

1. Don't Meet

Avoid a meeting if the same information could be covered in a memo, e-mail or brief report. One of the keys to having more effective meetings is differentiating between the need for one-way information dissemination and two-way information sharing. To disseminate information you can use a variety of other communication media, such as sending an e-mail or posting the information on your company's intranet. If you want to be certain you have delivered the right message, you can schedule a meeting to simply answer questions about the information you have sent. By remembering to ask yourself, "Is a meeting the best way to handle this?" you'll cut down on wasted meeting time and restore your group's belief that the meetings they attend are necessary.

2. Set Objectives for the Meeting

Set objectives before the meeting! Before planning the agenda for the meeting, write down a phrase or several phrases to complete the sentence: By the end of the meeting, I want the group to... Depending on the focus of your meeting, your ending to the sentence might include phrases such as: ...be able to list the top three features of our newest product, ...have generated three ideas for increasing our sales, ...understand the way we do business with customers, ...leave with an action plan, ...decide on a new widget supplier, or ... solve the design problem.

One benefit of setting objectives for the meeting is to help you plan the meeting. The more concrete your meeting objectives, the more focused your agenda will be. A second important benefit of having specific objectives for each meeting is that you have a concrete measure against which you can evaluate that meeting. Were you successful in meeting the objectives? Why or why not? Is another meeting required? Setting meeting objectives allows you to continuously improve your effective meeting process.

3. Provide an Agenda Beforehand

Provide all participants with an agenda before the meeting starts. Your

agenda needs to include a brief description of the meeting objectives, a list of the topics to be covered and a list stating who will address each topic and for how long. When you send the agenda, you should include the time, date and location of the meeting and any background information participants will need to know to hold an informed discussion on the meeting topic. What's the most important thing you should do with your agenda? Follow it closely!

4. Assign Meeting Preparation

Give all participants something to prepare for the meeting, and that meeting will take on a new significance to each group member. For problem-solving meetings, have the group read the background information necessary to get down to business in the meeting. Ask each group member to think of one possible solution to the problem to get everyone thinking about the meeting topic. For example, to start a sales meeting on a positive note, have all participants recall their biggest success since the last meeting and ask one person to share his success with the group. For less formal meetings or brainstorming sessions, ask a trivia question related to the meeting topic and give the correct answer in the first few minutes of the meeting. These tips are sure-fire ways to warm up the group and direct participants' attention to the meeting objectives.

5. Assign Action Items

Don't finish any discussion in the meeting without deciding how to act on it. Listen for key comments that flag potential action items and don't let them pass by without addressing them during your meeting. Statements such as We should really..., that's a topic for a different meeting..., or I wonder if we could... are examples of comments that should trigger action items to get a task done, hold another meeting or further examine a particular idea. Assigning tasks and projects as they arise during the meeting means that your follow-through will be complete. Addressing off-topic statements during the meeting in this way also allows you to keep the meeting on track. By immediately addressing these statements with the suggestion of making an action item to examine the issue outside of the current meeting, you show meeting participants that you value their input as well as their time.

6. Examine Your Meeting Process

Assign the last few minutes of every meeting as time to review the following questions: What worked well in this meeting? What can we do to improve our next meeting? Every participant should briefly provide a point-form answer to these questions. Answers to the second question should be phrased in the form of a suggested action. For example, if a participant's answer is stated as Jim was too long-winded, ask the participant to re-phrase the comment as an action. The statement We should be more to-the-point when stating our

opinions is a more constructive suggestion. Remember – don't leave the meeting without assessing what took place and making a plan to improve the next meeting.

Planning Effective Meetings

Boards should meet with sufficient frequency to discharge their responsibilities. Meeting effectiveness can be assisted by:

- Developing an annual calendar of governance tasks;
- Preparing agendas;
- Providing board members with advance notice of board meetings;
- Circulating papers in advance of the meeting;
- Identifying the nature of board papers and decisions required;
- Conducting meetings in a manner that permits frank and open discussion;
- Taking accurate and appropriate minutes which record a sufficient level of detail; and
- Maintaining a list of decisions, a record of the actions and progress against them

Selecting the placement

Choose a location suitable to your group's size. Small rooms with too many people get stuffy and create tension. A larger room is more comfortable and encourages individual expression.

If possible, arrange the room so that members face each other, i.e., a circle or semi-circle. For large groups, try U-shaped rows.

Use visual aids for interest (e.g., posters, diagrams, etc.). Post a large agenda up front to which members can refer.

Vary meeting places if possible to accommodate different members. Be sure everyone knows where and when the next meeting will be held.

Selecting Participants

The decision about who is to attend depends on what you want to accomplish in the meeting. This may seem too obvious to state, but it's surprising how many meetings occur without the right people there.

Don't depend on your own judgment about who should come. Ask several other people for their opinion as well.

If possible, call each person to tell them about the meeting, it's overall purpose and why their attendance is important.

Follow-up your call with a meeting notice, including the purpose of the meeting, where it will be held and when, the list of participants and whom to contact if they have questions.

Send out a copy of the proposed agenda along with the meeting notice.

Have someone designated to record important actions, assignments and due dates during the meeting. This person should ensure that this information is distributed to all participants shortly after the meeting.

Developing Agendas

Develop the agenda together with key participants in the meeting. Think of what overall outcome you want from the meeting and what activities need to occur to reach that outcome. The agenda should be organized so that these activities are conducted during the meeting.

In the agenda, state the overall outcome that you want from the meeting

Design the agenda so that participants get involved early by having something for them to do right away and so they come on time.

Next to each major topic, include the type of action needed, the type of output expected (decision, vote, action assigned to someone), and time estimates for addressing each topic

Ask participants if they'll commit to the agenda.

Keep the agenda posted at all times.

Don't overly design meetings; be willing to adapt the meeting agenda if members are making progress in the planning process.

Think about how you label an event, so people come in with that mindset; it may pay to have a short dialogue around the label to develop a common mindset among attendees, particularly if they include representatives from various cultures.

Exercise 5 : *Create a meeting agenda*

Training leader's notes

This exercise will enable the trainees to create an effective meeting Agenda.

You are suppose to lead the next project meeting to review the results of 2 months of deep work, create the agenda to let all the relevant points explained and to enable the adoption of corrective actions for the unsolved problems.

Discuss about the possible mistakes of the exercises of the students.

Opening Meetings

Always start on time; this respects those who showed up on time and reminds late-comers that the scheduling is serious.

Welcome attendees and thank them for their time.

Review the agenda at the beginning of each meeting, giving participants a chance to understand all proposed major topics, change them and accept them.

Note that a meeting recorder if used will take minutes and provide them back to each participant shortly after the meeting.

Model the kind of energy and participant needed by meeting participants.

Clarify your role(s) in the meeting.

Establishing Ground Rules for Meetings

You don't need to develop new ground rules each time you have a meeting, surely. However, it pays to have a few basic ground rules that can be used for most of your meetings. These ground rules cultivate the basic ingredients needed for a successful meeting.

Four powerful ground rules are: participate, get focus, maintain momentum and reach closure. (You may want a ground rule about confidentiality.)

List your primary ground rules on the agenda.

If you have new attendees who are not used to your meetings, you might review each ground rule.

Keep the ground rules posted at all times.

Time Management

One of the most difficult facilitation tasks is time management -- time seems to run out before tasks are completed. Therefore, the biggest challenge is keeping momentum to keep the process moving.

You might ask attendees to help you keep track of the time.

If the planned time on the agenda is getting out of hand, present it to the group and ask for their input as to a resolution. (Also see Time Management.)

Evaluations of Meeting Process

It's amazing how often people will complain about a meeting being a complete waste of time -- but they only say so after the meeting. Get their feedback during the meeting when you can improve the meeting process right away. Evaluating a meeting only at the end of the meeting is usually too late to do anything about participants' feedback.

Every couple of hours, conduct 5-10 minutes "satisfaction checks".

In a round-table approach, quickly have each participant indicate how they think the meeting is going.

- Calculate the Cost of Meetings
- Evaluating the Meeting Process
- Evaluating the Overall Meeting

Evaluating the Overall Meeting

Leave 5-10 minutes at the end of the meeting to evaluate the meeting; don't skip this portion of the meeting.

Have each member rank the meeting from 1-5, with 5 as the highest, and have each member explain their ranking

Have the chief executive rank the meeting last.

Closing Meetings

Always end meetings on time and attempt to end on a positive note.

At the end of a meeting, review actions and assignments, and set the time for the next meeting and ask each person if they can make it or not (to get their commitment)

Clarify that meeting minutes and/or actions will be reported back to members in at most a week (this helps to keep momentum going).

Create The Meeting Minute

Knowing how to take meeting minutes accurately and communicate them quickly is an invaluable business communication skill. Many hours are lost trying to remember who agreed to do what when badly written or worse, non-existent, meeting minutes are taken. It is very important to learn how to take meeting minutes effectively.

Skills required for taking minutes

- Being good at taking notes You should have your own prepared system for taking quick notes and it should include a set of abbreviations. Re-

member you don't need to write perfect English in the meeting. Prepare your abbreviations in advance of the meeting. Make sure you work out how you will differentiate between people with the same initials before you go into the meeting.

- Good mastery of the language in which the meeting minute will be written, this is very important so that people can understand your minutes and to reflect a good image of you, your department and organization.
- Good vocabulary You'll need a good general vocabulary and an understanding of the technical terms, jargon and abbreviations that may be used in the meeting. Get yourself informed before the meeting so you'll understand what's being said. Use a thesaurus to vary the words you use.
- Word processing skills A set of well presented minutes reflects well on you. If you are regularly minuting the same type of meeting then use a template. You can then use a laptop and type your notes straight onto your template – but remember you are not writing your minutes in the meeting, you are just taking notes.
- Summarizing skills This is after the meeting, you need to write a summary based on the notes you have taken.
- Listening skills Always the first skill that people think of as the most difficult.
- Proofreading skills It's important to check your minutes after they have been typed.
- Knowledge of how to use reported speech You may occasionally have to report what people say in minutes and, if so, reported speech should be used. However, by using excellent summarizing skills you can avoid the 'he said, she said' scenarios.
- A good relationship with the Chairperson A very important part of minute taking.
- What to record A sense of what you should and shouldn't record is a skill that takes time to develop. It helps to understand your readership and the use of the minutes after they have been written.

What should the minute describe

To avoid wasting your time spent in meetings, be sure your notes and minutes answer these 10 questions:

- *When was the meeting?*
- *Who attended?*
- *Who did not attend? (Include this information if it matters.)*
- *What topics were discussed?*

-
- *What was decided?*
 - *What actions were agreed upon?*
 - *Who is to complete the actions, by when?*
 - *Were materials distributed at the meeting? If so, are copies or a link available?*
 - *Is there anything special the reader of the minutes should know or do?*
 - *Is a follow-up meeting scheduled? If so, when? where? why?*

Minutes need headings so that readers can skim for the information they need. Your template may include these:

1. Topics

2. Decisions

3. Actions Agreed Upon

- Person responsible
- Deadline

4. Next Meeting

- Date and Time
- Location
- Agenda items

Do's and Don'ts:

Do write minutes soon after the meeting--preferably within 48 hours. That way, those who attended can be reminded of action items, and those who did not attend will promptly know what happened.

Don't skip writing minutes just because everyone attended the meeting and knows what happened. Meeting notes serve as a record of the meeting long after people forget what happened.

Don't describe all the "he said, she said" details unless those details are very important. Record topics discussed, decisions made, and action items.

Don't include any information that will embarrass anyone (for example, "Then Terry left the room in tears").

Do use positive language. Rather than describing the discussion as heated or angry, use passionate, lively, or energetic--all of which are just as true as the negative words.

Do have a new year filled with productive meetings captured efficiently in crisp, clear meeting notes!

Once the meeting minute is prepared:

Send it to the participants and ask them to check it carefully. Depending on when the next meeting occurs, people must either provide their feedback within a certain timeframe (I suggest 2-3 working days) or at the next meeting.

If nothing has been brought forward within the agreed timeframe, the minutes are considered to be signed off. This is critical for projects with external customers, but also good practice internally.

Exercise 6 : *Create a meeting minute*

Training leader's notes

This exercise will enable the trainees to create an effective meeting minute.

You have already held the meeting and you should not leave anything behind, create a meeting minute . remember to cover at least the following points:

- time, date and place of meeting;
- list of people attending;
- list of absent members of the group;
- approval of the previous meeting's minutes, and any matters arising from those minutes;
- for each item in the agenda, a record of the principal points discussed and decisions taken;
- time, date and place of next meeting;
- name of person taking the minutes.

Discuss about the possible mistakes of the exercises of the students.

Bibliography

- BECOMING AN EFFECTIVE PUBLIC MANAGER IN THE GLOBAL WORLD: DISTRICT GOVERNORS IN TURKEY Muhammet Kösecik(*) Naim Kapucu(**) Yasin Sezer(***)
- MindTools.com. (2011). Time Management. [Online]. Available from: http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm
- <http://www.discoveret.org/lionsmd12/dge%20spouse%20guide.pdf>
- <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HE/HE73200.pdf>
- <http://www.studygs.net/schedule/>

-
- <http://www.studygs.net/timman.htm>
 - Module on Time Management http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC944/fc944.html
 - www.ucc.vt.edu/studysk/htimesug.html .
 - Cook counseling center at Virginia tech,
 - www.bsc.harvard.edu/PDFs/time_mgmt.pdf .
 - [www.ctl.stanford.edu/Student/Study skills/time-manage.pdf](http://www.ctl.stanford.edu/Student/Study_skills/time-manage.pdf) .
 - www.lsc.sas.cornell.edu/LSC_resources/Timemanagement
 - <http://ebookfreetoday.com/view-pdf.php?bt=Time-Management-Test-of-a-Process-Model-Therese-HofFMacan&lj=http://mef.med.ufl.edu/files/2009/02/time-management-article.pdf#download>
 - <http://www.hsc.unt.edu/Departments/StudentAffairs/CAP/Documents/LASSI%20MODULE%20TIME%20MANAGEMENT.pdf>
 - <http://www.timemanagementtraininghq.com/time-management-course>
 - <http://lifehacker.com/270404/how-to-make-your-to-do-list-doable>
 - Planning a Great Meeting. RWJF
 - Miller, Robert, and Marilyn Pincus. 2004. Running a Meeting That Works. Hauppauge, N.Y.: Barrons.
 - Hawkins, Charlie. 1997. First Aid for Meetings. Wilsonville, Ore.: BookPartners.
 - Haynes, Marion. 1997. Effective Meeting Skills: A Piratical Guide for More Productive Meetings. Menlo Park, Calif.:Crisp
 - <http://www.effectivemeetings.com/>
 - <http://www.uolearn.com/minutesofmeetings/takingminutesofmeetingspreviews.pdf>





MINISTRY OF INTERIOR OF FRANCE

Chapter 7

STRATEGIC MANAGEMENT TRAINING
COURSES



STRATEGIC MANAGEMENT TRAINING COURSES

Introduction

Part 1 – CURRENT TRAINING PROGRAMMES IN STRATEGIC MANAGEMENT

- 1.1. The current training programme for French prefects and sub-prefects
- 1.2. Personal skills assessment
- 1.3. Business management skills - 8 modules

Part 2 – NEW TRAINING PROGRAMMES IN STRATEGIC MANAGEMENT

- 2.1. Strategic management for new prefects
- 2.2. Management for sub-prefects
- 2.3. Training course on human resources management and the management of conflicts designed for sub-prefects, and senior managers of prefectures, police and gendarmerie

2.4. Spotlight on a strategic management training session by Ms Isabelle KAELBEL (Minister of the Interior recruitment and training department)

2.5. Strategic management training programme for Turkish vice-governors: a proposal by Mr Jean-Luc OBIN



Annex 1: Replies to the IMPROMIA questionnaire

Annex 2: What it takes to be a prefect or sub-prefect

Annex 3: Personal skills assessment

Annex 4: Business management skills (8 modules)

Annex 5: Presentation by Ms KAELBEL

Introduction

During the IMPROMIA meeting held in Ankara in February 2012 the partners studied the analysis of the answers given to the questionnaire that was sent to territorial administrators in Turkey, Spain and France. In the light of the discussions at the meeting, France was asked to provide an approach to strategic management training that could be inserted into a training course for the Turkish governors and vice-governors.

It was therefore decided to present the French Ministry of the Interior's current state of thought on the subject of strategic management training designed for French prefects and sub-prefects.

This document provides several examples of training programmes for prefects and sub-prefects. Some have already been run; others are projects in the pipeline or on the drawing board. What they have in common is that they help develop the wide range of skills expected of territorial State officials. They focus on leadership and strategic management.

The content of these courses is based on the following key ideas:

1. Far-reaching changes in exceptionally complex target skills – both professional and personal

Professional skills

Permanent representative of State authority, guarantor of law and order

Head of civil service institutions and public bodies in his/her area of jurisdiction

Initiator of the implementation of public policies

Coordinator of a large number of actors to work out relevant strategies and put them into practice

Personal skills

Ability to make decisions in a wide range of complex situations

Ability to be a cooperative, encouraging and innovative leader of particularly diverse groups of actors

Capable of working on personal change both to overcome the stresses and challenges of such a demanding profession and to spread that change to the teams he/she works with.

Ongoing changes in the skills required

On top of the basic qualifications in public law and administration, the need for leadership and management strategy is increasing constantly.

2. A complex range of training programmes with a professional or personal purpose

Vision

Know how to separate key information from the mass of information available

Defining strategies

Choice of overall objectives

Strategy

Drawing up sectorial, horizontal or theme-based strategic plans

Leadership

Coordination of the actors (be they subordinates, bodies depending on the State or independent bodies) from the drawing up of the strategic plans up to their implementation.

Piloting the processes of concertation.

Management

Selecting managers

Organisation and participative management of teams be they subordinates or not

HR tools

Skills development

Maintaining management / labour dialogue

Expertise in using formal and informal tools of HR management

Other tools

Knowledge of administrative institutions and techniques (European Union procedures, planned and ongoing State reforms ...)

3. Types of training courses

General information

Traditional forms of presentation (conferences, interviews with leaders, visits to department managers, lectures given by experts ...) are progressively supplemented by training courses given to small groups on the basis of case studies, practical exercises and role plays together with discussions with experienced peers. There is a trend towards opening up to the business sector.

Induction training courses

Traditional courses concentrated on a detailed knowledge of legislation, administrative and technical regulations

Current tendency to increase the training sessions dedicated to management, leadership and communication.

In-service training courses

A wide range of courses is offered to prefects and sub-prefects; the take-up rate reflects the priority given to their work load.

Business management training courses and internships in business firms

A Paris business college was asked to organise a series of seminars and week-long internships in business firms.

Professional and personal assessment

A consultant carries out an individual assessment that includes the preparation of action plans for personal development objectives. In a small group the individuals assessed present their findings and the consultant sums up the findings.

* * * * *

The present document is divided into two parts and two main annexes:

Part 1 is dedicated to the current training programmes that have to do with strategic management. While a general outlook of the current training provided to the prefectural corps is presented, it is followed by two modules in particular that are designed for prefects: the **personal skills assessment** and the **business management course**. Both of these courses are in the current catalogue. Each year a limited group of participants take these modules, which are outsourced to two consulting companies.

Part 2 deals with new training courses in management strategy that are designed for newly appointed prefects and sub-prefects soon to be appointed as prefects. These courses widen the vision of strategic management and lead-

ership. They will probably be extended to other managers in the MoI (*police, gendarmerie, fire fighters ...*). Ms Isabelle KAELBEL's contribution describes an innovative training session, both in its form and its content. A **proposal** written by Mr Jean-Luc OBIN, an independent consultant, gives an example of a course that could be suggested for **Turkish governors and vice-governors**.

Annex 1 takes up the analysis of the IMPROMIA questionnaire. Indeed, the results of this questionnaire show that strategic management training is the number-one priority expressed by the sub-prefects who answered the questionnaire.

In **Annex 2**, information is provided on the requirements that the French civil service imposes in terms of leadership and the benchmarks of qualities and skills needed for the posts of prefect and sub-prefect are described. These are the job descriptions which form the basis of the French MoI's selection and career management for its prefectural corps.

Annex 3 contains details of the Personal Skills Assessment offered as an optional feature with the Business Management Skills course for which the full programme is provided in Annex 4. Annex 5 contains Ms Kaelbel's presentation.

These projects focus on leadership and preparing to manage change. More details about their content in the frame of the IMPROMIA project will be discussed at the Workshop to be held in Paris on 18 and 19 June. The specialists from the French MoI will continue the dialogue with their counterparts in the Turkish MoI to prepare the first pilot session of strategic management training for Turkish vice-governors that should be held in September. Eventual adjustments can be made to adapt the pilot session to the needs of governors and police senior managers.

Jean DUSSOURD

Prefect

Paris, 22 June 2012

Part 1 – CURRENT TRAINING PROGRAMMES IN STRATEGIC MANAGEMENT

1.1. The current training programme for French prefects and sub-prefects

France is modernising its territorial administration and requires a high level of performance from its civil servants, hence the need for ongoing professional training and skills development. In a context where senior civil servants' level of excellence is rising and their adaptability is solicited by new social issues, the prefectural corps (prefects and sub-prefects) is becoming a service combining an ever greater diversity of civil service expertise.

This need for professionalism has been further reinforced by the opening-up of the recruitment procedure. As new managers coming from different professional backgrounds are integrated, there is a need to accompany this by means of high-level training courses focussing on the acquisition and mastery of the essential skills required from the prefectorial corps – bearing in mind at the same time the demands made on this corps are rising.

Thus, the objectives of the training policy for the prefectorial corps have a two-fold purpose:

- helping them learn about the fundamentals of the job, then regular updating and improving their knowledge base;
- diversifying skills and opening up the prefectorial service – with regard to both different methods of management and areas of strategy, in line with the changes in the management of professional careers.

To accommodate these objectives, changes have been made in the training courses available to the prefectorial corps. To complement the training courses traditionally made available at the entry level, as of 2010, in-service training is available both for prefects (1.1.1) and sub-prefects (1.1.2.).

1.1.1. Prefects

Up to 2010, the training offered to prefects consisted of communication training courses. These courses were taken either soon after a first appointment as prefect or to improve communication skills by a prefect already in service. Beside this, some seminars could be organised from time to time, without a pre-established programme or annual frequency.

Since 2010, prefects have available a complete and systematic offer of training courses to cover induction courses at entry into service and refresher training for those already in service.

1.1.1.1. A compulsory training programme before confirmation of appointment

As of the first half of 2010, an induction programme is set up for all newly appointed prefects.

Once a prefect receives his/her first appointment, the following programme is proposed:

- an interview with the General Secretary of the Ministry of the Interior,
- a meeting with the chairperson of the High Council for State Territorial Administration (Conseil supérieur de l'administration territoriale de l'État) who designates a “coach” prefect among the members of the council who is to accompany the newly appointed prefect and give him/her advice about the job,

-
- a round of meetings and visits as defined by the General Secretariat to make sure that the new prefect settles in to the environment of territorial administration.

Newly appointed prefects also have to follow three training modules before their appointment is confirmed:

- Security and crisis management: the aim is to enhance the appreciation of risks and to underline the integrated dimension of crisis management by giving an introduction to operational security strategies and techniques.
- Communication: this course is both individual and collective. It focuses on the mastery of general institutional communication and on the strategies for communication in a crisis situation.
- Management: inculcating a mastery of management skills both in terms of personal relations and in terms of operations, this course concentrate on strategic management capabilities to cope with issues stemming from the new territorial organisation of France.

These training modules last for three days each. They are implemented by the human resources department (sub-directorate for recruitment and training) with the deployment of civil service or private trainers. For each of these modules there are two sessions a year, each of them attended by 7-8 prefects.

1.1.1.2. An offer of in-service training courses for prefects already appointed and confirmed

Prefects that have already been confirmed in their appointment may, if they wish, take part in the three training modules outlined above, in a desire to perfect their skills. More details in following Part 1.2. and Part 1.3.

Additionally, study days are organised on topical issues in France and abroad. These high-level gatherings in a small group are led by public and private decision makers. The scheduling and the organisation of these days have been entrusted to the Centre for Advanced Studies of the Ministry for the Interior (Centre des hautes études du ministère de l'Intérieur: CHEMI).

1.1.2. Sub-prefects

Up to 2010, the initial training of a sub-prefect used to consist of three steps: one welcome and introduction course when sub-prefects joined the ministry, one specialist course for newly appointed sub-prefects depending on their function and one course of professional training on security, management and communication. In contrast, the ongoing training for sub-prefects on the job was little developed, except in the form of enrolling for a long course after being selected by the directorate for the modernisation of territorial administration.

In the last two years, the offer of training courses has been enhanced by:

- initial training courses adapted to the new needs
- more diversified in-service training courses
- opening up new fields of skills and strategic discussions, through long courses.

1.2. Personal skills assessment

1.2.1. Aims of a personal skills assessment

In the framework of the CSET III training course¹, prefects are offered a personal assessment together with individual support and guidance with a view to:

- take stock of past experience;
- better identify and enumerate their skills, expertise, know-how and weak points;
- pinpoint sources of motivation;
- set objectives for professional development;
- draw up a list of actions (including training courses) to enhance their skills and help them reach their objectives

In the short term:

This enables the prefect to better grasp their personality and its impact on his/her day to day work. In addition thanks to the insight gained from the detailed analysis they can discover their potential and work out strategies to optimise their effectiveness. In this way the prefects will have a better understanding of:

- the reasons for their professional choices and specialisations,
- their professional “*comfort*” and “*discomfort*” zones to work out a strategy to manage them better

In the longer term:

The « *assessment* » tool enables the prefects:

- to develop key skills
- to benefit from career guidance

¹ The French MoI runs a three-level Cycle of Higher Territorial Studies (*Cycle supérieur d'études territoriales* = CSET). The first two levels are used to consolidate the knowledge and skills of members of the prefectural corps and to allow them to benchmark their professional practices. The objective of the third level (CSET III, as here) is to prepare senior members of the prefectural corps for strategic postings. The content is widened to reach out to organisations outside the civil service in order to give MoI top executives a wider perspective on the public policies they will be called upon to implement.

1.2.2. What the personal skills assessment involves

Resources:

- one-to-one coaching sessions with a consultant:
 - to help the prefect spot his/her contradictions
 - to help the prefect become aware of his/her skills and points to develop
- questionnaires to be filled in and then discussed with the consultant to reveal:
 - motivation
 - professional style of working
 - personality
- user manual to guide the prefect during the assessment period.

Chronology of the skills assessment:

The assessment takes the form of a series of individual coaching sessions with a senior consultant of Hudson. There are six phases in the programme:

- **phase 1** : professional skills assessment
- **phase 2** : personal skills assessment
- **phase 3** : drawing up an action plan
- **phase 4** : the prefect being assessed gives a presentation to fellow trainees on the CSET III course, illustrating his/her strengths and weaknesses
- **phase 5** : conclusion of skills assessment
- **phase 6** : the consultant continues support as the prefect, in his/her job context, carries out the action plan designed to achieve the objectives chosen.

The detailed schedule of a personal skills assessment is provided in **Annex 3**.

1.3. Business management skills - 8 modules

This training course was designed as a CSET III course for prefects. The pilot programme was launched in November 2011. The 8-module course will end in October 2012.

1.3.1. Objectives of the course

- develop a sense of leadership and the capacity to steer projects
- carry out an operational mission in a company
- encourage the development of a culture of entrepreneurship

-
- instigate the sharing of experience and discussion about best practices
 - equip the prefects with a common set of knowledge about management practices

1.3.2. Course organisation

- 8 modules (frequency of one a month) « 6 p.m to 6 p.m. » (lecture and dinner the day before, then training on the second day)
- 5-day internship in a company, with feedback shared by the group
- 1 module to sum up and close the course

1.3.3. List of modules

Module 1: Strategy and economics

Module 2: Project management

Module 3: Accounting and financial information

Module 4: Marketing

Module 5: Performance management

Module 6: Human resources

Module 7: Leadership, people skills

Module 8: Business governance and social responsibility

See Annex 4 for the detailed programme.

Part 2 – NEW TRAINING COURSES ON STRATEGIC MANAGEMENT

2.1. Strategic management for new prefects

2.1.1. Outlook

In recent years major changes have taken place in the prefectural corps and the Ministry's training programme has to rise to the challenge:

- The traditional hierarchical references have shifted and prefects have to respond by updating their skills. The key competences required of a prefect are the capacity to steer and accompany changes.
- Prefects are now recruited from a variety of fields. While the majority of new prefects have been promoted from the pool of sub-prefects, some prefects have no experience of being sub-prefects, as they are from oth-

er professional landscapes. They have experienced different forms of management. Others have been sub-prefects, but have in the meantime worked in secondment outside the Ministry of the Interior before returning as prefects.

- Strategic management training has to offer to newly appointed prefects a toolkit to use as they take on new responsibilities. The training style used will favour operational action over theory. Rather than delivering a lecture of abstract theory on management, the idea is to help the new prefects learn elements that can be directly transposed in their daily work.

2.1.2. Objectives

There are three main objectives:

- To ease the transition from the previous posting (sub-prefect or other posting) to that of prefect, who is endowed with the executive powers of the State in the department and reports to the President of the Republic and each of the ministers (members of the Government).
- To offer new prefects a toolkit designed for piloting change in the new context of the territorial State.
- To develop the new prefects' skills for the purposes of the dialogue between management and labour, a key factor for the success of the reforms.

2.1.3. Subjects to be included in the terms of reference

According to the analysis of the new prefects' training needs, three issues are paramount:

What does it mean to be a prefect in terms of leadership (“strategic management”)?

- What are the respective roles of the No. 2 and the No. 1?
- How to lead teams, directly and indirectly, by making the most of their motivation?
- How can a prefect stay in touch with a team and manage conflict without excessive intervention in its daily work?
- How does the common management motto « get it done, don't do it yourself, don't let things ride » be practically applied to the remit of a prefect?

How does a prefect steer the management of change?

- what is change?
- the difference between a passive and active attitude to change (victim or agent)
- how people react to change
- various strategies for managing change
- methods for managing proposed changes.

How does a prefect steer the dialogue between management and labour?

- the main ideas
- negotiation
- controlling communication
- outreach and informal dialogue
- awareness of industrial relations
- overall steering principles
- prevention of psychosocial risks.

2.1.4. Training methods

The following methods are proposed for this training course:

- input of theory
- sharing of professional knowledge and experience
- identifying « good management practice » from the elements learned.

On each of the topics listed above in 2.1.3., the trainer will moderate discussions based on professional situations known to the participants.

In addition, the trainer's input may be supplemented by input from an experienced prefect selected by the MoI, as a practical illustration of the subject focussing on the specific issues of a prefect's job.

It is also advisable to include in the training programme a speech by a « lead witness/ expert leader » - someone who has succeeded with an exemplary management approach, or someone whose work could illustrate the management issues on the programme.

These subject sessions could take the form of seminars for about 15 participants over two days (from 6 p.m. the first day to 6 p.m.) the second day. The General Secretary of the MoI (or his representative) will be present on the final day to give a concluding speech.

Summary of key points :

1. optimum length of module : two days at the most
2. training methods: external training consultant working in strict synergy with one or two experienced prefects and a « key witness » depending on the subject and availability
3. lectures will be kept to a minimum. Priority is to be given to practical case studies and role plays.

2.1.5. Blueprint of the new training course

2.1.5.1. Strategic management: the strategic position of prefects

Outlook

The reform of France's territorial administration and its impact on prefects' styles of management:

- Being a prefect means to spearhead the action of the State in the French territory via an institution for territorial administration that has undergone a total transformation. A prefect has to take account of the new institutional landscape, recognise the key issues, construct a strategic project that matches the territory, assert the unity of the State, decide on priorities, rank the issues and act accordingly.
- It has become necessary to renew styles of management: go beyond the pyramid principle, develop a management team, improve the system by leveraging on staff skills and expertise, encourage a common culture, develop the principle of sharing resources.
- It is essential to encourage networking, modernise the way the country is run, work in partnership and convince others to work to the same end, promote ways of administrating that are better integrated, keep a dialogue open, mediate, reconcile differences, assess needs and performances.
- Civil service management and private management – points in common and how they are different:
- Management by objectives / scoreboards and indicators / managerial behaviour and transactional analysis
- What is different about civil service management: the values inherent in the civil service, the management of government bodies and departments

Case studies and role plays

The course will set up case studies to illustrate points and propose role plays to bring to the fore the issues confronting the role of the prefect:

Relations with peers – other members of the prefectural corps

- Relations between department prefects and regional prefects
- Relations with the general secretary of the prefecture
- Relations with sub-prefects

The specific issues of interministerial coordination

- Relations with departmental interministerial directorates, regional interministerial directorates, and territorial units
- Chairing the regional administration committee (for regional prefects only)
- Designing and following through of territorial projects
- Managing security forces
- In normal circumstances
- During a crisis

2.1.5.2. Change management – the keys to success

Outlook

Quality human resources management

- leading and motivating teams
- monitoring performance of teams and individuals by means of clearly defined objectives
- developing staff skills
- encouraging staff to adapt to change
- manage tensions and conflicts
- assessing staff achievements

Quality communication and negotiation

- explaining changes
- communicating about what is happening during periods of uncertainty
- raising the quality of internal communication to make it fully professional
- listening to the needs of personnel and be responsive to them
- knowing how to maintain a dialogue and extend or enlarge it as necessary
- knowing how to negotiate

Quality of dialogue with management – labour in the prefecture

- the legal framework that governs management-labour relations in the civil service: the different types of management-labour dialogue, the key issues and institutions involved, resources available...
- the range of trade unions in the civil service (in prefectures, in devolved State services in departments)
- recent changes in the framework of laws and regulations
- informal dialogue

Case studies and role plays

After a study of certain cases, role plays will be proposed so that participants can practise the desired skills and techniques in simulated situations related to issues such as:

- Evaluating staff performance – role playing an annual assessment interview
- Management-labour relations: simulation of a meeting with trade union representatives, or chairing a meeting of the biannual joint technical committee that reviews staff promotions and transfers (Comité technique paritaire = CTP).

2.1.6. Technical note: what the MoI expects of the trainers running these training programmes

The trainers who run these modules for senior civil servants must themselves have had practical experience of situations similar to those evoked in the role plays. They must also be experienced trainers well versed in training executives in the top levels of management.

Trainers shall be able:

- to draw on their own professional experience;
- to explain the points of theory because they have already assimilated them;
- to use examples of the skills and the techniques to be learnt.

Trainers shall ensure:

- that participants finish the training course with a wider knowledge of the issues, notably with respect to changes, management, people skills and communication.

Trainers must have:

- sound experience of running training courses for top level executives by means of discussion groups and sharing best practices;
- professional experience such that they are aware of the problems of facing a manager entering a new institutional context;
- experience of change and reform in a multicultural environment;
- knowledge of how the civil service and the MoI is organised and run.

2.2. Management for sub-prefects

2.2.1. Outlook

MoI action is currently impacted by two factors. The first factor concerns the ongoing reforms chosen and launched by the MoI itself, the reforms of State territorial administration. The second factor are the shifts in the remits and job skills of prefectures and sub-prefectures instigated by the national guidelines directive for 2010-2015 (Directive nationale d'orientation = DNO). The territorial services of the State are undergoing profound changes.

In fact, with the national guidelines directive for 2010-2015, the region becomes the level of strategic State management in all its aspects (implementation of policies, allocation of resources, guiding modernisation). For this reason the regional prefects instruct the departmental prefects in matters where regional coordination is required. Changes in the missions of staff in prefectures and sub-prefectures are substantial, requiring the re-training and re-classifying of large numbers of civil servants. As far as actual human resources operations are concerned, the directive defines the results to be achieved, and indicators for the changes to be put into place, while leaving a certain degree of autonomy to each unit.

The national guidelines directive affects the entire payroll of the prefectures and sub-prefectures, from the top to the bottom, prefects to agents. It has two objectives: the first is to give a blueprint, in the midterm, for the modernisation of the services the prefectures offer to the public. The second objective is much larger - it is the restructuring of the State's services in regions and departments.

Prefectures and sub-prefectures have a strong esprit de corps based on their traditional missions acting for the State and coordinating the services of the different Government departments. Historically these have been:

- embodying the principle that the State is permanent, continuous and always represented

-
- ensuring the functioning of democracy, civil liberties and free expression (this mission also covers the issuance of identity documents, passports, driving licences, residence permits for foreigners and the fight against fraud related to the documents listed)
 - guaranteeing security and law and order
 - supporting the prefect in his/her role of guarantor of the public interest
 - relations with local authorities (in France: municipalities, departments, regions) and review of legality of the acts passed by these authorities
 - coordinating interministerial action and steering public policies
 - implementing immigration and integration policies
 - regulating the economic and social life of the district.

Not only the prefectures. The departmental and regional state services the prefectures liaise with are also undergoing substantial restructuring. In the past few years regional agencies of health have been set up. In addition, the two services that used to manage the payment of unemployment benefit and job searching have been merged to create an integrated employment service.

Public institutions and consular networks have been reorganised on territorial and functional lines. This restructuring induces substantial changes in roles and hierarchical positions at every level of the civil service.

The missions of each group of civil servants are going to be modified in line with the decisions made in the national General Public Policy Review. (Set up in 2007, the remit of the RGPP is to improve the quality of public services, to reduce public spending while increasing efficiency and to modernise the civil service. This Government policy is having and will continue to have a strong influence on the MoI.)

The restructuring of territorial administration thus substantially affects the steering of State policies that are in the remit of the regional prefect. It also calls for the reinforcing of interministerial coordination at every level of administration, to ensure that the actions and communication of the State are seen to be coherent. One of the priorities of this restructuring is to increase efficiency by pooling resources that were previously used by separate ministries.

The MoI has prepared for this restructuring by making a detailed analysis of how the General Public Policy Review will be rolled out in prefectures and sub-prefectures over the coming five-year period. The analysis takes account of the changes in the activities of the civil service employees and allows for support measures to accompany retraining and transformation of human resources. The new structure requires a large number of managers at all levels that are capable of working collegially.

It thus evident that the MoI wishes to renew the training programmes it offers to top managers in territorial administration. The new courses focus on topics linked to individual effectiveness and productivity as well as the overall performance and effectiveness of services. The topics include:

- overseeing the development of professional skills by civil service employees,
- management by a series of objectives,
- change management,
- passage from service units functioning in isolation to a linked-up horizontal approach,
- project management,
- using a network as the foundation of this policy of modernisation.

2.2.2. Management training courses for sub-prefects

2.2.2.1 Objectives

The new training programme will aim to enable sub-prefects to consolidate their management skills in the fields of human resources management and organisation of the workload.

2.2.2.2. Subjects to be included in the terms of reference

The training programme will focus on:

The issues linked to the positioning of the sub-prefect's role

- vis-à-vis the prefect
- the other members of the prefectural staff (in the department, in the region)
- the staff of the prefecture (managers and employees) and civil servants working in departmental offices of ministries
- leading a team of team leaders (= collegiality)

Change management

- setting an objective and making a roadmap to reach it,
- explaining why change is necessary and identifying the obstacles,
- ensuring that action is consistent
- maintaining trust within teams
- analysing a team's activity and defining its objectives
- monitoring performance (of individuals and teams)
- review and rework the traditional organisation schemas in order to modernise the way they function : horizontal teams, project management, networking.

Management and human resources development

- self-awareness of personality and management style
- leading and motivating teams
- strategic management of teams to match their deployment to the development of their skills
- being able to rise to the occasion and manage in difficult situations
- prevention of psychosocial risks
- integrating handicapped workers into the civil service
- enhancing the roles of middle managers
- steering dialogue between management and civil service employees

Each training course will group together participants of the same rank and function. The content of each session and the way it is presented will be adapted to the participants and their functions. For example, the job that sub-prefects do is influenced by the new organisation of the territorial State administration. It will thus be necessary to structure the exchanges between participants:

- for chiefs of staff: the management of a crisis situation
- for general secretaries: the relationships between the departmental and regional levels, and also the management of the interministerial departmental directorates (health, public finance, employment and industry, agriculture and infrastructures, protection of the population, social services), team leadership, developing a high quality of management-workers dialogue
- for sub-prefects of arrondissements: project management, supporting and accompanying the changes made to the traditional organisation of services (introducing user-oriented services), retraining and or reorienting civil service employees.

In addition, the diversity of the recruitment paths and the professional careers of sub-prefects attending the same training session is itself an important element that has to be taken into account as these training courses are designed.

2.2.2.3. Training methods

Working in small groups enhances the possibility of free exchange of ideas and experiences between participants. The trainer will need to have these small groups discuss the current preoccupations of the participants, let them air their questions and enable them to work on practical case studies of meaningful situations. The trainer's role is also to provide theoretical points of reference if need be.

The training course will use the following methods:

- role plays, followed by the participants pooling their observations and analyses
- sharing knowledge and experiences between peers confronted with similar situations. These discussions in sub-groups are a key element of the training. They enable participants to work on the situations and problems they are concerned about and try out projects that they wish to implement in their place of work
- working together to break new ground and elaborate innovative practices (learning to look at one's own way of working from a different point of view, learning about and discussing other professional practices) the principle of working together as a group of trainees to develop skills and competencies in common
- theory input as a means of making practices explicit. The subjects to be treated are based on the participants' professional situations and their requests.

Twelve will be the maximum number of participants in any one training session.

2.2.2.3. What the MoI expects of the trainer(s)

The MoI expects the trainer(s) to be well versed in the following subjects are that are integral to the success of the training course:

- strategic analysis
- management consultancy
- advanced knowledge of training people in groups
- being able to analyse the training processes
- being able to adapt the training processes to the participants needs.

The trainers must be professionals with long-standing experience in this form of training with top level managers. Trainers shall adapt their didactical approach to the needs identified – being both trainers and coaches and instructors. Within this framework any method or tool deemed relevant may be proposed. They are expected to have full knowledge of how the civil service and the MoI is organised and run.

2.3. Training course on human resources management and the management of conflicts designed for sub-prefects and senior managers of prefectures, police and gendarmerie

The far-reaching structural reforms affecting all prefectures and the services attached to them mean that human resources management is being transformed from a purely statutory procedure into a process of skills man-

agement. Staffing in prefectures is undergoing significant changes – for example as personnel from the gendarmerie arrive, as the different sectors of administrative civil servants are merged, as posts once occupied by active members of the police and the gendarmerie are now being occupied by civil administrative staff.

Prefectures are also confronted by the major issue of retraining staff to adapt them to the changes in their professional activities and missions.

Various initiatives have been taken by the French civil service in recent years with a view to developing skills management and improving the management of career progression:

- providing more training
- recasting of all professional exams (the systematic introduction of test items in which the candidate is put into a role play situation)
- a first pilot experience of measures of « recognition of professional achievements »
- drawing up of a framework of competences
- dropping the idea of numerical marking at the yearly evaluation interview, in favour of a written evaluation

Managers are thus required to use a more individualised approach to their subordinates. This entails their learning further skills for the management of human resources and their deepening their knowledge of conflict resolution.

2.3.1. Objectives

This training course aims to enable the participants to:

- identify the values and principles that make up a team
- recognise the factors enhancing team solidarity, consistency and performance
- adopt the attitudes and styles of behaviour that make communication easy within a team
- install a feeling of mutual trust
- understand the mechanisms of motivation and put into place the approach and the relevant procedures to reinforce the involvement and commitment of every member of the team
- analyse different forms of authority and power in order to be able to assert leadership avoiding aggressiveness or manipulation
- learn the psychological and psycho-sociological mechanisms of conflicts
- implement techniques and styles of behaviour to manage conflict situations

2.3.2. People this course is designed for

This course is open to members of the prefectural corps (prefecture general secretaries, prefecture chiefs of staff, arrondissement sub-prefects), top managers with responsibilities for part of a sub-prefect's remit, prefecture directors or directors in the general secretariat for the administration of the French police force (secrétariat général à l'administration de la police = SGAP), prefecture office managers, office managers in SGAP, gendarmerie regional officers and also assistant directors and heads of services in the MoI central administration.

Fifteen will be the maximum number of participants in any one training session. Twelve is the ideal number. Groups will be made up of participants from both territorial and central administration.

2.4 Spotlight on a strategic management training session by Ms Isabelle KAELBEL (MoI recruitment and training department)

As already mentioned, newly-appointed prefects are now subjected to a mandatory training course on many topics including public safety and security, crisis management, communication & media training. Recent changes have led the ministry to develop an area which up to now has not been made explicit: strategic management and leadership training.

These strategic management and leadership training sessions can also be followed by prefects in service, numbers permitting.

2.4.1. Designing the course

One of the issues that had to be addressed was to find the right balance between the necessary respect of institutional priorities and the requirement to answer the needs of the prefects. The method chosen to strike this balance was:

- defining specifications
- consulting with the HR managers of the prefectural corps
- seeking validations at every step
- setting up evaluation mechanisms

The following session schedule was designed by École Supérieure de Commerce de Paris - a public/private business school. Since this tertiary educational institution has also been involved in CSET III schemes for some years, it has acquired a valuable knowledge of the corps.

2.4.2. How the session is run

The training session begins at the end of a working day in a social context, with drinks in a Paris hotel. This format is designed to promote esprit de corps by encouraging people to mix and exchange views and ideas.

It is followed by a talk by Claude Onesta, the French national handball team

coach. The idea is to highlight what makes a team win and inculcate an understanding that the same principles can be applied to services in prefectures.

The talk is followed by dinner. This provides the opportunity for the speaker to answer questions. In this way the session coordinator, also present at the dinner, can understand the needs of the prefects and make sure they are answered the following day.

Day 2 focuses on the notion of change and change management. The notion has first to be defined and understood, both in itself and in the meaning it carries for prefects. It must then be related to organisational issues, with a view to showing that managing change is the definition of leadership. In other words, being a leader is being able to manage change.

Various angles are used to approach the issue of managing change – psychological, socio-political and communicational. These are practised in the “hands-on” sub-group exercises that take place in the afternoon, followed by debriefing.

The session closes with concluding remarks on the links to be understood between change, leadership and the pivotal role to be played by the prefects in launching, driving and managing change.

See Annexe 5 for the presentation used by Ms KAELBEL.

2.5. A pilot proposal for Turkish vice-governors by Mr Jean-Luc OBIN²

2.5.1. Preliminary remarks

The French MoI has extensive experience in training managers to confront a professional context which is subject to ever-accelerating change. These circumstances require a complex range of skills, both professional and personal.

Professional skills

Permanent representative of State authority, guarantor of law and order

Head of civil service institutions and public bodies in his/her area of jurisdiction

Initiator of the implementation of public policies

Coordinator of a large number of actors to work out strategies and put them into practice

Personal skills

Ability to make decisions in a wide range of complex situations

Ability to be a cooperative, encouraging and innovative leader of diverse groups of actors

² Jean-Luc OBIN, Leaderinnov conseil, 42 rue Trébois, 92300 Levallois-Perret, France
www.leaderinnov.fr - jluc.obin@gmail.com

Capable of working on personal change to overcome the challenges of such a demanding profession

Capable of spreading that change to the teams he/she works with.

On top of the basic qualifications in public law and administration, the need for leadership and management strategy is increasing constantly. The target skills to be enhanced are:

- a vision of what makes up the organisation, its long-standing values and culture
- long-term strategy
- middle-term planning
- management of the organisation
- project management

The focus is different depending on the level of the participants following the training course:

- For leaders the focus is on vision and strategy
- For top managers the focus is on planning, managing the organisation and project management
- For middle managers the focus is on management techniques.

The following chart illustrates these shifts in focus:

	Management	Leadership	Strategy
Leaders			X
Directors		X	X
Top managers and « high flyers »	X	X	
Middle managers	X		

Examples for training directors in strategy: meetings with directors of other organisations, study trips organised in every detail, in-depth case studies of certain domains of interest or geographical areas.

Examples for training in leadership: Taking the organisation as the basic guideline: leading change, managing the culture of an organisation; taking the personal development of the director as the basic guideline: personal development seminars based on psychoanalysis that are run by INSEAD (France) or MCGILL University (Canada).

Examples for training top managers and high flyers in management: study of strategic cross- organisation projects, career management with the posing of successive challenges...

Examples for training middle managers in management: team management, chairing working groups, implementing reforms

2.5.2. A pilot proposal for Turkish vice-governors

2.5.2.1. Objectives

The objectives chosen cover both leadership of the organisation and the personal attitude to leadership

- to give the participants methods to improve the leadership and management of their organisation ;
- to give the participants methods to work on their own leadership.

2.5.2.2. Subjects to be covered

Leadership and management of the organisation:

- use the mass of information available to discern a key vision of the future and decide on the main objectives
- project steering (with all stakeholders)
- developing leadership in team members, making leverage of the leadership of others to benefit one's own leadership, sharing leadership as a condition of personal effectiveness and the effectiveness of the whole organisation
- piloting innovation
- piloting change
- developing the access of women to leadership (the method is just as important as the result)

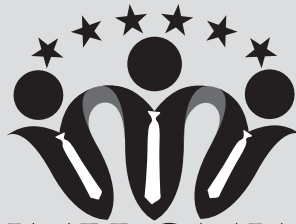
Leadership and personal skills:

- learning strategic thinking (from historical or contemporary examples)
- how to lead a working group effectively (most groups are underproductive, especially groups of directors)
- leading a team: les relations between team leader and team members
- how to make a success of the first 90 days, then the first year?
- how to develop one's professional activity and professional identity?
- how to work on oneself, to progress as a leader?

2.5.2.3. Course features

- based exclusively on interactive discussion
- each sequence will be made up of : the group discussing points of theory input (30 minutes), then work on a case in sub-groups (30 minutes) then a debriefing by the whole group with the trainer (30 minutes)
- deal with two themes, even if the training session lasts just half a day. If a whole-day session is available, deal with two themes in the same way.



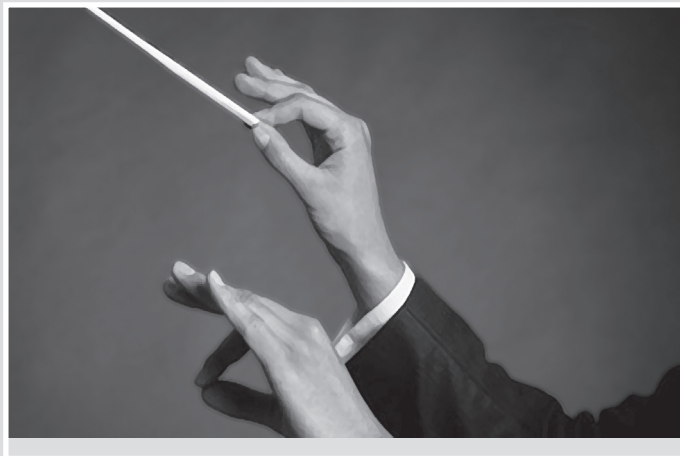


IMPROMIA
Improving Management Skills
of Provincial District Governors

MINISTRY OF INTERIOR OF SPAIN

Chapter 8

PERFORMANCE MANAGEMENT



PERFORMANCE MANAGEMENT

Introduction

In Public Administration, as in private organizations and in companies, the best public service provision and the most effective enforcement of their respective goals depends on the balanced management of three elements: people, processes and resources. Of these three elements, people constitute the fundamental one, since they are who define, manage, operate and improve processes and resources.

Effective provision of the public service requires that employee in public administrative units should be trained, committed and motivated with respect to the goals of the organization. While it is clear that in order to have skilled, committed and motivated personnel, the starting point must be a good selection and recruitment process, it is essential in the later development, to have a performance management program designed as a complement to the mission, objectives and strategy of the organization.

Employees should achieve the goals set and their personal performance provides the degree to which each person, team or administrative unit contributes to achieving these objectives. Therefore, it is necessary to set up a system of performance management to track, measure, develop and reward the good performance of the function with reference to the public service that it is provided.

A simple definition of performance management is: “An evaluation process of progressing towards the achievement of predetermined goals that an organization has”. This process determines the steps to assess each person performance in the organization and at the same time in itself, being its purpose from the individual point of view the motivation of the employees and their professional development and, considering the organization, the best fulfilment of its purposes.

A term closely related to performance management is “competences”; that are the set of knowledge, skills, attitudes, values, features and motives that an employee has to carry out properly his/her functions in his/her job or an organization to achieve its objectives.

A key element for the performance management is its evaluation, understood as the assessment of the competences that gives value to the function of the posts held by employees and the function provided by the organization as a whole, which results feed back to both employee as to administrative unit. This feedback should culminate in a reviewable periodically action plan, containing objectives to be achieved, specific activities to be performed, who

should complete them and deadlines for their execution.

In the field of human resource management, both in public and private sector, the expression “*performance management*”, is nowadays more used than the traditional “*performance evaluation*”. Behind this denomination change there is an evolution in the model according to which resource management must address the performance of employee within organizations, what is undoubtedly a source of useful information for designing action plans, training, careers and compensation, but also and above all, the way in which employees’ contribution to organizations where they work in is specified.

The performance improvement is not just only a part of the goals of system of human resource management but constitutes its main purpose and strategic goal. Evaluation of the performance is always necessary, but it reaches its full meaning in the context of a management system designed to promote and maximize the performance¹ itself.

In this context, in order to narrow such a broad topic as it is the subject of these comments, it has been preferred to choose one of its essential elements and, at the same time, it has been considered appropriate that this report were a useful and essentially practical one, facing the intended purpose: serving the aim of improving the specialized training curriculum for senior public servants in Turkey, especially the provincial district governors.

On September 20, 2011, The National Institute of Public Administration (INAP)² convened a 50 hours online course on performance evaluation for managers, oriented to 25 senior civil servants and workforce assimilated the three public administrations, both state, region and local level.

The course consists of an initial module, which sets out the general characteristics and the participants self-presentation, and the five following modules:

Module 1. Performance evaluation concept. Different evaluation techniques. The evaluation in the Public Employee Basic Statute (EBEP). Principles of evaluation.

Module 2. Goal settings. SMART Goal settings with and without strategic plan. Management by objectives (MbO).

Module 3. Drawing up a competence framework as well as allocate and

¹ Francisco Longo- Evaluation and Labor Performance Management in Public Administration- Institute for Fiscal Studies.

² The National Institute of Public Administration (INAP) is an autonomous Spanish organization, under the Ministry of Finance and Public Administration, which encourages research work, teaching, spreading and promotion in order to find solutions to the current problems that Spanish Public Administration faces. While the main aim of INAP has traditionally been training for public service improvement, nowadays it carries out a wide range of activities that might be classified into the following broad areas: a) Recruitment for public service, b) Training and professional development of public servants, c) Research and publications, d) International relationships. Furthermore, the Institute conducts a wide variety of activities.

assess competencies. Competencies definition. Competencies descriptions. Competence framework drawing up. Competencies evaluation.

Module 4. Designing and bringing to a successful conclusion the evaluation interview. Evaluation questionnaire. Evaluation interview. Distortions in performance evaluation.

Module 5. Implementation of a performance evaluation system. Change management. Implementation process.

The course is designed to be performed online, from the digital platform of the National Institute of Public Administration (INAP) in Spain and follows a methodology that combines online three elements: The basic text developed specifically for the course, supporting documents, including theoretical texts and materials from practical experiences of the performance evaluation, and activities, including discussion forums, practical exercises, comments on videos, etc...

In the spirit that the course may serve as a teaching unit in the future design of the specialized training curriculum for senior civil servants in Turkey, in fulfilment of the commitments undertaken by the Ministry of Interior of Spain under the UE IMPROMIA Project, for the improvement management skills of provincial district governors, it is presented in this report a comprehensive summary of the mentioned course in English and Spanish language, to which is attached as **Annex I** its full content in Spanish language, based from the information provided by the National Institute of Public Administration (INAP).

Madrid, 28 May 2012



Subdirección General de Cooperación Policial Internacional
Dirección General de Relaciones Internacionales y Extranjería
SECRETARÍA DE ESTADO DE SEGURIDAD
MINISTERIO DEL INTERIOR

Performance Evaluation On Line Course. Inap

Module I. What is the performance evaluation?

After completing this module, students will be able to:

- *Accurately describe the regulation that makes the Basic Statute of Public Employees (EBEP) of the performance evaluation.*
- *List and define the three essential elements of performance evaluation resulting from the EBEP regulation.*

1. What is performance evaluation (PE) and what is it used for?

Performing is to fulfill the obligations inherent in a profession, position or trade; practice them. This is what employees or workers at any level do in a public or private organization. In conducting a job something is produced, something is yielded.

The performance evaluation (PE) is more than what it is produced, because it is not only what it is done but how it is done, that it is what really matters and what it is wanted to be measured. In this regard, performance is “an evaluative organizational behavior that is under the employee’s control³”

We are talking about behaviors or conducts that seem to be relevant to the organization, capable to be measured and that depend on the employee or worker. Any kind of conducts may be included: physical, intellectual, interpersonal, but in all cases, they should be important for the organization and, above all, must be capable to be measured.

Conducts, that are objective and observable behaviors should not be confused with skills, that are knowledge or capability, nor for attitudes, that are a psychological disposition. Skill may be measured through exams or exercises, but is not performance: it not the same knowing how to do something than do it. Attitudes are not measurable, but they can be observed in the performance. Furthermore, behavior must rely on the people who make them, because the person only will be held responsible for what depends, in a greater or lesser extent, on itself.

In this definition, evaluation or measurement capability is part of the idea of performance. If conduct can not be evaluated or measured, then it is not performance.

What is performance evaluation used for?

Organizations achieve several benefits from the performance evaluation of their employees and workers:

- A better understanding of work processes. Performance evaluation means a constant transmission of information from top to bottom and bottom-up in the organization. With this information it is known what and how it is done and how it can be done better.
- Salary allocation. Generally speaking, all organizations have a dual salary structure: basic or fixed and variable payments. The last ones change or should change according to the personal performance, that is, performance measurement.
- Professional development. Performance evaluation allows to detect individual and collective needs, and also provides guidance to employees and workers about their careers.

³ Viswesvaran, Chockalingam. “Assessment of individual Job Performance. A review of the past century and look ahead”. <http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapter/handbook/handbook7.1.pdf>

PE means, inter alia, an ongoing dialogue about the employee. This dialogue allows to make better decisions and obtain a greater knowledge of the organization.

2. Regulation on performance evaluation in the Basic Statute for Civil Servants in Spain.

In Spain, Law 7/2007, April 12th, Basic Statute for Civil Servants (EBEP), attached as **Annex II**, devotes article 20 to assessing the performance of public employees, not only in a state level, but also in autonomous communities and local entities. Public employee's PE may be considered as an aspect of the Administration's authority to create and organize administrative units and assign them tasks and objectives within the frame established by laws and regulations.

EBEP Article 20 has five sections:

1. *Public Administrations shall establish systems that allow performance evaluation in their employees. Performance evaluation is the procedure through which professional conduct and performance or results achievement are measured and assessed.*

In this section, PE is defined as a system, that is, something composed of different parts, and as a procedure, that is, a path or a regulated process.

In this first paragraph it is also explained what is going to be assessed or measured: professional conduct, on one hand, and the performance or results achievement on the other. In terms of performance and results achievement, these are embodied in individual objectives.

2. *PE systems will be adapted, in all cases, to transparency, objectivity, impartiality and non-discrimination criteria and will be apply without prejudice to the public employees' rights.*

This section reminds that PE systems must be objective, that is, should be subjected to measurement criteria established in advance; Impartial, that means any bias arising from personal or professional likes or dislikes must be avoid; non-discriminatory on grounds of birth, sex, race, religion, opinion or any other personal or social circumstance of the evaluated employees, and they should be apply without prejudice to the public employee's rights indicated in EBEP articles 14 and 15.

Of particular interest is the criteria of transparency, which has a double meaning: First of all, it affects the rest criterias indicating that all should be known by everyone before applying them, but it also means that the individual performance evaluation results should be public.

3. *Public Administrations will determine the effects of horizontal professional career assessment, training, jobs provision and variable wage perceptions, provided in EBEP Article 24.*

EBEP is a Basic law that must be developed in this point by each Spanish Public Administration. That development must include compulsorily the effects of the evaluation on the horizontal professional career, that is, what levels should be reached in the assessment and how long time it is needed for a public employee to apply for his upgrading according to what the Administrative Law provides for the specific subgroup which he/she belongs to; effects on training, which may range from the inclusion in training plans included in the courses and training activities deemed necessary in view of the overall results of the evaluation, to specific individual training requirement in order to pass unsatisfactory performance evaluations; effects on posts provision, that is, what evaluation results will be required or deemed deserving for achieving an specific posted; and effects on variable wage perception provided in EBEP Article 24.

4. Continuity in a post gained through competitive examination will be linked to performance assessment according to the evaluation systems established by each Public Administration, hearing the interested and giving the appropriate reasoned decision.

Unsatisfactory results of the evaluation during an indefinite period of time may mean the lost of a post gained by competitive examination. This provision is quite difficult to comply with the current Spanish legislation on civil service and requires greater precision through a subsequent normative development.

5. The application of the horizontal professional career, of the variable payments provided in EBEP, Article 24, part c) and the dismissal of the post gained by competitive examination will require, in each case, prior approval through objective systems which allow to assess the employee's performance in accordance with the provisions of paragraphs 1 and 2 of this Article.

The last paragraph of Article 20 reaffirms the essential role of evaluation in the human resource model that EBEP stipulates, when abiding the very existence of the horizontal career and the variable wage perceptions, now called “**productivity**” by prior establishment of a performance evaluation. It also says that prior approval must occur “**in each particular case**”, that is, the independent establishment of each of these three EBEP elements, horizontal career, payment according to performance or the lost of post gained by competitive examination, requires precedent existence of a performance evaluation.

Article 20 is not the only one that EBEP dedicates to performance evaluation. Other EBEP provisions refer to them in the frame of public employees' rights, in the field of negotiation with their representatives in regard to management staff. EBEP Article 13, part 3, establishes: “Management personnel will be subject to assessment in accordance with the criteria of effectiveness and efficiency, responsibility in his management and control of results in relation to the objectives set to them”.

3. What does performance evaluation consist of and how it should be?

3.1. What is the composition of the performance evaluation?

EBEP sets up two necessary elements in performance evaluation: objectives and competences. Goal setting is essential to measure performance and allocate responsibilities to jobs and is necessary to quantify and assess professional conducts. The third element of PE is the evaluation interview, that is the axis around which all PE system revolves, both temporally and methodologically.

The evaluation period is usually a calendar year, which is also the most appropriate in civil service, as it coincides with the financial year. It is necessary that the evaluator and the employee hold and interview at the beginning of this period in order to discuss the objectives and competencies that will be assessed throughout the year; as well as maintaining an interview at the end of the year so that the evaluator informs the employee about the results achieved and for the employee to express what he deems necessary. This feedback provided by the performance evaluation is one of the most valuable results for the organization.

3.2. Principles of the performance evaluation.

In order to have a useful performance evaluation system, being according to EBEP provisions, it required to respect several principles, some of them applicable to the PE in any organization and others specific in civil service:

Hierarchy: Performance evaluation must be hierarchical. This principle within the public administration is included in the Spanish Constitution and the Organic Law on the Functioning of the General State Administration. Furthermore, the alignment of aims means that each employee's individual objectives have to be defined so that contributes to the achievement of the upper level's objectives, hence the evaluation of the employee is a responsibility of his superior. Performance evaluation has also consequences in some essential aspects of the human resources management within the Administration, including salaries, horizontal career, jobs provision and even the lost of posts gained by competitive examination. Only if the superior takes responsibility for his/her subordinates' evaluations, there will be the required legal security which allows to establish the essential claim bodies and as a last resort, the judicial intervention.

Individual character. Only individual assessment allows the assignment of salaries provided in the EBEP and the implementation of its consequences in the horizontal career and in the post provision. Nevertheless, this indi-

vidual character in the evaluation does not mean that it might be, at the same time, collective. In some cases, collective evaluation may be adequate, that is, an unique assessment for all members according to management results in the unit, as a way to promote teamwork and collective responsibility, and sometimes inevitable if our PE system is not sophisticated enough to discern differences among members of the unit.

Participative. PE systems, which are located in the public administration, have to be participative. The principle of hierarchy does not prevent each public employee to participate in the allocation of objectives and competencies, on the contrary, without their participation is impossible to guarantee measurable, realistic and achievable objectives within a specific period of time. It is quite difficult a successful implementation of a PE system without reaching a consensus amongst all members of the organization. Public employees must not perceive that the EP system is not implemented as a surveillance tool, but a useful improvement mean.

Flexible. Performance evaluation has to be flexible. Different people along the same evaluation cycle can place a job position. Evaluators and those responsible for the units may also change and political or administrative priorities can be modified and with these alterations, changes in the objectives of the administrative units and individuals may occur. Therefore, PE system must be flexible enough to adapt to those changes.

Varied. A PE system has to be very varied, that is, it must incorporate multiple indicators of activity, objectives and competencies. In this way it will integrate different points of view of the jobs and what it means its correct performance. Most jobs can be well performed in different ways and that is something to be considered by the PE system.

4. Different techniques on Performance Evaluation

Some of the techniques that have been used to evaluate the performance in public and private organizations correspond to elements that have been already incorporated in the EBEP system, some other may be used in it even if only partially, and others would not be viable from the Spanish law's point of view.

Different techniques respond to different historical stages in the human resource management. However, it is not correct to say that there is a historical evolution and current techniques are better than some decades ago. It would be more appropriate to conclude that labor relations have been transformed as organizations and their social environments have done. Overall, the development and application of new performance evaluation techniques responds to the following reasons:

Changes in the structure of production. For these purposes, manufacturing companies, in which performance can be measured quantitatively are not alike than services ones, where quality counts more.

Changes in the labor relations. Today's workers do not respond to the same encouragement as in the past, neither their rights are the same.

The adaptation to new business and organizational formulas.

The development of consulting firms interested in developing new products to differentiate themselves from competitors.

Research in work psychology, that nowadays has a solid and consistent knowledge, non-existent a few decades ago.

The expiry of the performance evaluation systems. Any assessment system loses "tension" with the passage of time. Although useful and appropriate for the organization, the system will be losing interest over time and it will be needed to substitute sooner or later.

Some performance evaluation techniques are:

Rating scale. It is the most traditional method and it consisted of, or used to consist of, rating the employee on a scale (From 0 to 10, for example). Later on it was improved or completed with the following method.

Essay evaluation. This is a text in which the employee manager or superior assessed his performance, in general as an explanation of the rating that had been given on a scale. This document describes the strengths and weaknesses of the employee.

Performance ranking method. Employees or workers are sorted from best to worst, making a comparison between them and without making reference to any external standard measurement or objective.

Critical incident method. The evaluator notes down, throughout the evaluation period, some significant events that qualify the professional conduct of the employee. It is used when the evaluation must be necessarily qualitative. It can also be used, as we will see, in the process of construction and adaptation to a new competitive framework. In general, it is desirable for the assessor to note what he feels it is important about the employee during the evaluation cycle in order to support the final assessment.

Behavioural observation scales. This method systematizes critical incidents and the frequency of occurrence, both positive and negative, in the professional conduct of the employee or worker.

Behaviourally anchored rating scales. Correct or incorrect professional conducts are described rating them, that is, regarding to a particular conduct (“customer service”), possible behaviours, more or less correct, are described and each one of them is rated. This is one of the techniques that can be used when PE includes competencies.

Weighted checklist. A familiarized expert with the contents and tasks of the jobs held by those being evaluated draws up a list with the correct and incorrect and effective and ineffective conducts for each post. Then the evaluator marks the ones, which seem to correspond with each employee. Current competence evaluation systems include similar lists.

Forced distribution. This technique can actually be applied whenever there are standardized assessment scales. It consists of assigning binding ratios to each value of a scale. For example, if our scale of assessment or evaluation has three positions, “Good”, “Average” and “Unsatisfactory”, the evaluator can only assess as “Good” to a maximum of 20% of its employees, 90% as “Average” and the remaining 10% as “Unsatisfactory”. Although it may seem to be unfair, forced distributions, which are used in practice, are based on the practical results of hundreds of PE processes and laboratory work. This technique has the power to compel the evaluator to discriminate, which it is quite positive, taking into account that evaluators generally tend to accumulate scores in the central areas in order to avoid problems.

360° Performance evaluation. This method is a process in which the employee receives confidential and anonymous assessments from his colleagues (superior, subordinate and equal in rank). Employees may also receive evaluations from their customers or users when they have been the same overtime. The German Army first used it during World War II, and nowadays it is widespread in many companies. It is arguable whether the results should be used to assign salaries or business promotions, or whether they should remain confidential and be used just for the personal improvement in the evaluated staff. According to different studies it has been demonstrated that this kind of assessments are more accurate when evaluators have been working with the evaluated employees more than 18 months, a shorter period causes inaccuracy due to the first impressions. Likewise, when the evaluator has met the evaluated for more than 5 years, the quality of the assessment is lower.

Management by objectives (MbO). In this method evaluators or bosses establish the objectives for each employee, and then they assess periodically the obtained results. What it is valued here is the objective to be obtained, regardless of how. When it is used alone, management by objectives is often associated with variable salaries. This is one of the essential elements of the PE that is established in the EBEP.

5. Summary of Module 1. Performance evaluation.

The key aspects discussed in this module are:

- Performance is a measurable organizational behavior that is under the employee's control.
- Evaluation or measurement possibility is part of the performance idea itself. Behavior that can not be assessed or measured is not performance.
- Performance evaluation is used for a better understanding of work processes, salaries allocation and professional development.
- In Spain, Performance evaluation is regulated by Article 20 of the Basic Status of Public Employee (EBEP).
- The performance evaluation is composed of objectives and competencies.
- The principles of the evaluation are hierarchy, individual character, participation, flexibility and variety.
- Performance evaluation techniques respond to different causes: the transformation of the productive structure, the transformation in the labor relations, the adaptation to new business and organizational formulas, the research into workplace psychology and the expiry of the performance evaluation systems.
- Some techniques of Performance evaluation are: Rating scale; Essay evaluation; Performance ranking method; Critical incident method; Behavioral observation scales; Behaviorally anchored rating scales; Weighted checklist; Forced distribution; 360° Performance evaluation.

Module 2. Goal Setting

After completing this module, students will be able to:

- *Setting an individual target with SMART features: Specific, Measurable, Aligned, Realistic and Temporal.*
- *Taken a department of any organization and its strategic plan, setting the individual goals aligned with the mentioned department.*
- *Based on the functions the department of any organization must carry out, according to its specific regulation, define the individual goals aligned with them.*

1. Introduction to goals design.

"...the positive effect of the goal setting in the performance is one of the most solid and frequent finds in the psychological literature. 90% of the studies have shown this kind of effects. Moreover, the goal establishment is a central concept in most of the organizational theories of motivation..."⁴

⁴ Gary Latham. The role of goal setting in human resources management, en Performance evaluation, goal setting and feedback, Gerald R. Ferris y Kendrith M Rowland, eds JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1990.

Results from the investigations conducted by the workplace psychology on the effect of the goal setting on the performance of all type of employees and workers, can be summarized as follows:

- **Specificity of the goals:** specific objectives increase productivity more than general objectives as “do the best you can”. The clarity in the objectives is essential. Employees, who are assigned to specific goals which may mean a personal challenge, perform better than those who only have generic objectives.
- **Difficulty of the goals:** Difficult objectives to achieve seem to generate a higher level of motivation in the employees than those easier to take on by them. Goals so difficult to reach in practice lead to a de-motivated employee, even more than in easy goals circumstances. If the objectives being achievable, are difficult, then they create a higher level of motivation, the same thing happens when deadline assigned to reach them are shorter than longer.
- **Feedback:** Constant feedback is the condition of success for achieving the goals. Objectives should be measurable; this offers the opportunity to detach into smaller elements of the product or the time. Neither praise nor feedback or information provided to employees whether they are well performing or not their duties are useful by themselves in order to increase the performance. For them to be useful should refer to assigned specific goals.
- **Participation:** Employee participation in the goal setting is basic for them to achieve the objectives. Participation just affects motivation if it relates to specific objectives and relatively difficult to reach, or what can be done to get them. Generic participation does not improve performance.
- **Commitment to the goals:** Objectives focus attention on a particular direction and regulate the effort: when employees are implicated in the goals, the more difficult the goal is to achieve the more effort and time they devote.

Furthermore, if goals are set correctly, their effect is positive regardless the educational level or sex of the employees. As for differences in character, studies indicate that when workers are given proper guidance on the goal obtaining they perform even more when they have been assigned unilaterally, meanwhile, those who seem to be less oriented, they perform more if allowed to participate in the establishment of these objectives.

2. Useful goals are objectives SMART.

2.1 What are SMART features?

For the goal setting to be useful for the organization, objectives must have some features. In general, those characteristics are summarized in the acronym SMART.

-
- **Specific.** What permits the employee to direct correctly his effort to achieve his goal is the concretion. “Improving customer service”, for example is a recommended general goal, but it lacks the necessary specificity; the correct objective would be “reducing the number of complaints received in the customer service unit”.
 - **Measurable.** What can not be measured, can not be controlled, whether goals are setting within the frame of a performance evaluation project as if they are set with the sole intention of appointing variable salaries. The measurable feature of the goal is what allows the responsible of the unit to know if they are heading in the right direction, as well as the employee responsible for the objective to correct if necessary, his behavior. The above mentioned goal must be measurable: “Reducing the number of complaints received in the customer service unit by 5%”.
 - **Aligned.** Organizations are designed to achieve specific goals. If their objectives do not fully respond to these aims, the efforts that have been done are useless or counterproductive.
 - **Realistic.** Goals are assigned to people. For the people to commit themselves to achieve the objective, they should perceive that the objectives which are under their responsibility can be reached. The goal “reducing the number of complaints received by the customer service unit to zero” is an impossible objective and no one really strives to achieve impossible aims.
 - **Temporal.** Goals without a deadline to achieve it is not really a goal, but a generic desire that hardly would be fulfilled. So it is necessary to allocated a objective with a deadline; for example: “reducing the number of complaints received by the customer service unit by 5% during 2012”.

The final result of the SMART goal would be: “reducing the number of complaints received by the customer service unit by 5% during 2012”.

2.2. Quantity and quality

Quantity is always easier to measure than quality. One of the most common objections to the performance evaluation is, precisely, the difficulty of measuring objectives that are necessarily qualitative. This difficulty can be saved in two ways:

a) Reducing quality to quantity, when possible. Two examples used in practice can be considered: Performance evaluation that is applied to judges and researchers in the university.

In the first case, apart from assessing the number of sentences that a judge decides, quality should be valued. Otherwise, it would be favoring the increase of judicial mistakes. It not possible to ask the parties about the quality of the judgments, but it is possible to know the number of appeals and its outcomes.

In this way, quality of judgments is reflected in the percentage of those that have been appealed and at the same time in the appeals that have prospered and, within these, how much the original sentence has been revoked.

In the case of researches, it is used indicators referred to scientific jobs publications, in particular the number of times that a research is cited in scientific journals. The easiest way to reduce quality to quantity is the assessment survey.

In a customer service unit, a questionnaire may be requested to be completed by users on how they have been helped, and same can be done with students who have attended a course, or the service or unit that receives regular reports about the department which set goals.

b) Establishing in advance a top-quality (optimum) level for judging the degree to which a objective is achieved. In order to measure objectively the quality of a report issued by an employee, it is necessary to set an optimum, that is, a model report to be compare with, including a precise content, a clear structure and a formal quality scales. A model report should be established on purpose or a real one, considered as optimum, would be used. In any case, the employee who issues the report should know the model report that will be used in the comparison with his, and at the same time, he should have reported his opinion about the model report.

3. Individual goals and strategies of the organization.

As mentioned above, goals must be “aligned”, that is, they should respond to the overall organizational strategy. In this way, if the organization has a strategic plan it will be relatively easy to ensure that individual objectives respond to the plan. In case that the organization lacks a strategic plan, individual objectives will have to be derived from the functions entrusted to each unit.

Should be taken into account in goal setting, that they may provide change or improvement, but they cannot reproduce the activity which already takes place regularly.

Taking as a fictitious example the customer service unit of the Provincial Traffic Department of the Dirección General de Tráfico (DGT), the method to be followed in each case would be:

3.1. Establishing individual goals based on a strategic plan.

The first step in any strategic plan is to determine the mission (decreasing the number of traffic accidents and the management, from an administrative point of view, of vehicles and drives) and a vision of what the organization

wants to be in the future (Spanish membership to the group of countries with lower traffic accidents and to ensure that the sector management will represent the minimum possible charge in time and money terms for individuals and companies).

The strategic plan seeks to direct the efforts of the organization towards the vision. In order to do so, it will establish:

Strategic goals, which are qualitative statements that express purposes, goals or priorities, and that, might be of two kinds, for improvement or for change. The first one seek to improve what it is done and the second to do it differently and better.

Strategies, which are the behaviors of the organization that will allow to achieve its strategic objectives: they have to do with the distribution of the available resources, with the culture of the organization, with the type of relationship that will keep with other public or private organizations, etc.

In the example used the strategic goal of improving is to increase the satisfaction degree with the service to citizens who turn to any Dirección General de Tráfico office for any reason. For achieving this goal it is necessary to establish which behaviors or ways of working will enable the organization to accomplish it. Among the possible strategies, one choice is the normalization and the improvement of the procedures and the establishment of benchmarks, for example:

- Cooperation. With the Dirección General de Tráfico (Central Traffic Department) and other public agencies.
- Changing the culture of work. Increasing in the participation and in the training in order to improve the motivation and the creativity in finding new solutions.
- Planning enhancing: Planning, coordination improving among the units, standardization of work procedures and the establishment of benchmarks.
- Redeployment of resources: Improving of the procedures, creation of working groups, saving resources by reducing workloads and writing of new action protocols.

Now, the goal can be defined through strategic plans that are conveyed in specific objectives that affect to concrete units of the Directorate General.

The action plan on “increasing the degree of satisfaction with the service to the citizens who turn to customer service units” is transversal, that is the responsibility of all the administrative units and depends directly on the strategic goal. Moreover, it reflects a specific objective: “Reducing the number of complaints lodged by citizens who turn to the customer service for any reason”.

The specific goal should be divided into parts to turn it into an operational objective that may be transferred to each post affected by it:

- **Denomination:** Reduction of complaints lodged by citizens through complaints and in claims forms.
- **Justification:** Formal complaints reflect the most important problems in the customer service units. The decrease of these complaints is an indicator of the increase in the citizens' satisfaction with the public service.
- **Monitoring:** Annual.
- **Duration:** 2011.
- **External units support:** From the General Secretariat of the General Directorate of Traffic (*Secretaría General de la Dirección General de Tráfico*).
- **Responsibility:** The head of a given provincial Traffic department. (*Jefatura Provincial de Tráfico*).

When the goal is established, the head of the provincial traffic department, who has to achieve it, has to communicate it to all the post under his supervision, assigning concrete SMART objectives.

The provincial head has received the necessary training in SMART goal setting, so he/she is supposed to know how to assign the responsible of the customer service to a temporary, objective and measurable objective. The deadline is clear, one-year, which will finish by the end of 2011. Other features are set in a meeting with the head of the service. In that meeting the goal is defined as:

“Reducing the number of complaints lodged by citizens by 5% during 2011”.

The Head of the service oversees the work of a head of section and two information assistants. He meets with his staff and determines the objectives that will be assigned, which shall be:

- a. Study and classify complaints grievances.
- b. Assess which of the problems reported in the complaints are easier to reduce during the allowed period of time.

For this, the first quarter of 2011 is set as term.

At the beginning of April, the head of the section informs the head of the service that the most frequent complaints relate to the waiting time in queues. This time depend directly on the number of operators that are serving the public and the complexity of the procedures requested. These two aspects cannot be modified neither by itself nor in a short term. However, there are a significant number of complaints relating to the waiting conditions, in particular the standing in line.

The Provincial Head asks the General Secretariat, which is the external administrative unit that is responsible for supporting them in their goal achievement, for a queuing system for users (picking up number), and the provision of chairs so that citizens may be sitting while their number comes out on the screen. The General Secretariat installs the system and purchase the chairs between May and September 2011. From October, complaints on that matter disappear for that particular reason. At the end of 2011, there is a 6,3% decrease in the final result.

Therefore, it seems to be relatively easy to set individual goals from a strategic plan.

3.2. Establishing individual goals when the organism lacks a strategic plan.

Goal setting in the absence of a strategic plan makes an essential aspect in the performance evaluation more difficult: the aligning of individual goals with the organization ones.

A strategic plan ensures two things that the goals should fulfill in all circumstances: they should be consistent with the competences assigned to the organism and at the same time, they should motivate a change or an improvement. In the absence of any strategic plan it is possible that in units where the performance evaluation is set out, appear certain objectives which are set aside more or less from those competences, or which give priority to aspects that are no critical for the organism. It is also possible that the goals just manifest what it is already being doing, this converts the evaluation into a futile exercise in addition to turn the objectives into something easy to reach and rarely motivating.

Moreover, as it has been stated above, performance evaluation in public administration is necessarily hierarchical.

So, when there is no strategic plan in the organization it is necessary to take into account:

- The competences that the specific regulation on the administrative structure assigns to its agencies and units.
- The hierarchical structure according to which the civil administration is organized.

Formally, the holder of the organism or unit, a director general or deputy director general, is responsible for the initial goals allocation,. This person will establish those objectives among their deputies and levels 30 or levels 29/28 in Spain, which depend on him. In case that those holders do not know enough about their unit or any part of it, the goals will be proposed by their subordinates. In any case, only the hierarchical superior may establish the objectives.

The person who is responsible for the goal setting has to ensure their alignment with the general objectives of the organization in the absence of any strategic plan.

Methods that may be used by the hierarchical superior of an organization or unit in order to establish the goals when lacking a strategic plan are basically referred to two approach modes to this problem that are not mutually exclusive:

a) Focus on the user. We should know what does the user or customer want to get from our service.

b) Focus on the procedure. The work process or “work flow” should be divided in its several parts, taking into account that the goals should be individual and motivate a change or an improvement

It could be better understood with an example: The department responsible for the training in a Ministry which has no strategic plan is hold by a deputy director-general and his functions are provided by the structure and functions of the Ministry regulation.

One of the functions of the department is “The training of the Ministry employees in relation with the electronic administration development” This duty so generic may be define by the two modes above mentioned:

a) Electronic administration affects the units of the Ministry responsible for the development of the software that allows the computerization of the administrative procedures, so that citizens can deal with the civil service through a personal computer. It is necessary that the holders of those units say what training do they need, for how many people and when and how must be perform. Based on this information goals may be set, which consist of the scheduling of specific courses, at specific dates, designed to employees with levels of responsibility and precise prior knowledge. These goals have been established based on the needs that users of the determined public service.

b) For this case there is already a formative programme that is suitable in regard to its contents. For establishing goals we must focus on the process of defining and implementing courses. For scheduling a course for six level 22 employees in the first half of the year on content management that is being used in the website of the Ministry, the objectives will have to ensure the quality and appropriateness of the course: knowing the students’ previous level of training on the content management system, identifying and joining proper internal and external teachers, confirming the hardware (classroom, computers and teaching materials), developing the schedule of the course, set the official announcement date, establishing the means to assess the quality of the course, etc. These objectives have been set up through the analysis of the internal work processes of the unit.

These two goal setting modes when lacking a strategic plan are neither mutually exclusive nor have to be necessarily consecutive, but the first one is the most significant when the administrative unit provides direct services to citizens and, in general terms, in all cases.

On the other hand, these two methods refer to the two types of objectives outlined above: change goals and improvement goals. In general, change objectives seek to innovate, and must focus on the service provided to users; meanwhile, improvement objectives should concentrate on the processes or procedures and are related to the increasing of the quality of products or services.

A strategic plan commits the organization to set up, from the very beginning, the ideas of what kind of innovations has to be made and where it is needed to improve. But in the absent of this plan, we may begin with this simple formulation with reference to the users of the public service: Who do you care for? What is it provided? What new products could best satisfy his needs? What innovations in the service or the product could be made for the users' needs to be satisfied? Analysis of the customer, user or citizen necessarily leads to the implementation of innovation projects that will be reflected in individual goals. Innovation is the keyword.

With regard to the procedures, following questions can be performed: What is it being doing? How can we do it better? How can it be done faster, more reliable, more effective and more efficient? How can be improved the way of doing our responsibilities? The analysis of the procedures leads to a improvement projects that will rest in individual duties and goals. Quality is the keyword

4. A necessary result of the Performance Assessment (PE). Management by Objectives (MbO).

Goal setting responds to the first element (performance or objectives achievement measurement) of a performance evaluation system as it is defined in EBEP. The result of this element development is necessarily a Management by Objectives system (MbO). That is, according to the EBEP, we could consider that MbO is a subsystem under the Performance Evaluation System.

Management or administration by objectives was introduced to the business world by Peter Drucker in the early decade of the 50's of the last century⁵. If the MbO is less known today is because these techniques have become the regular working way within public and private organizations, and also because the uses of computing in management has allowed the introduction of tools such as the balanced scorecard that provides a more sophisticated frame for doing basically the same.

⁵ Peter Drucker. "The practice of management". Harper & Brothers. New York.1954
http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives This book can be downloades in pdf format from
<http://search-ebooks.eu/t/the-practice-of-management-by-peter-f-drucker>

MbO is a technique which, besides contributing to align employee's goals with the objectives of the organization, enables to follow up the achievement of those goals. MbO ensures that everyone knows: a) what to do, b) everything the employee does is important for the organization as a whole and c) it is being done properly and in time. It is quite easy to see how useful results this way of working: when each part works as a part of a whole, it is easier for the organization to achieve its global goals. Besides, focusing the attention and the effort on their own goals, it results easier to discriminate between duties that are essential or not.

On purpose to achieve the goals set in order to evaluate the public employees' performance may be organized so that a final MbO document of a unit or organism may be obtained, those objectives should be classified according to the hierarchical tree of the unit or organism so that the goals of lower levels contribute to reach the superior's ones.

For the MbO to work properly, goals should be well defined. A good objective setting consists on meeting the SMART features (Specific, Measurable, Aligned, Realistic and Temporal).

Taking into account that MbO aligns individual goals with those of the organization and sets SMART objectives, MbO is a necessary result of the PE. As such it is also one of the most important benefits that public administration can get from the PE implementation: Individual goal setting involves everyone, allows public employee to identify with his global goals and to know his contribution to them, obtaining a better responsibility distribution, it stimulates, improves the evaluation quality and keep the strategies goals alive in a daily basis.

5. Summary of Module 2. Goal setting.

The most important aspects discussed in this module are:

- Goals should be set because it is a PE compulsory aspect that is provided by EBEP and because it has been proved that objectives setting guides the effort and increases the public employees' performance.
- Objectives should be to improve or change, it cannot simply reflect what it has already been done and how it is done.
- Only in case goals are SMART, then they are useful.
- Goals must be aligned with those of the organization and must be either hierarchical defined based on the strategic plan or from the competences assigned to the administrative unit. In all case, objectives must be hierarchical fixed.
- Public employee to whom goals are fixed should always participate in their definition.
- There are reliable techniques which allow establishing and measuring qualitative objectives.
- Goals set to evaluate the performance can and should be organized so as to produce a document of MbO.

Module 3. Developing a Competence Framework and Assign and Assessing Competences.

After completing this module, students will be able to:

- *Elaborate a competence framework or dictionary adapted to a particular organization.*
- *Assign to a specific job competences drawn from the dictionary.*
- *Define competence so that its exercise can be evaluated.*

1. What is competence? Its usefulness in the human resources management.

The concept of competence is not easy to be described. Of the many definitions that “competence” can have, some common features would be:

- “Competence” belong to people, and are referred to the jobs that they hold. We often speak about the competences of the organization, but these are nothing more than the sum of the competences held by the persons who are part of that organization, although when that term is used it refers to the ability of the organization to reproduce that collection of “competences” over the time despite the staff turnover.
- Competences are reflected in the effective exercise of the duties of a job.
- Competences include attitudes, skills and knowledge.

These are important common notes for the purpose of the performance evaluation. It is essential that “competences” belong to people, because PE is individual, and that they are connected to the post that these hold. It is however problematic the inclusion in the idea of “competences” of three different elements: attitude, skills and knowledge, because one of the characteristics required of a PE system is objectivity, and it does not seem that attitude can be objectively assessed, nor needed to be evaluated. It is not interesting to know how the people are; but how they perform their duties. Knowledge is not also suitable to be assessed in the PE context and public employees are supposed to have it.

Therefore a generic concept of competence cannot be used, but a specific concept adapted to performance evaluation should be taken, and in this sense, “Competences are the skills that any person needs in order to achieve a correct performance of the job that he/she holds.

Some examples extracted from competences dictionaries of various institutions and public organizations are⁶ :

⁶ Some examples of competencies dictionaries can be found, in English, among others, in the following websites:
http://www.workitected.com/pdf/Competency_Dictionary.pdf
http://www.wilkes.edu/include/aboutwilkes/hr/perfmgmt_dictionary.doc
<http://www.britishcouncil.org/teacherrecruitment-competencies-dictionary.doc>

-
- **Flexibility/Adaptability.** Referring to the ability to understand and adapt to changes that occur in the general environment of public administration, or to new situations. It refers to the versatility of the behavior to adapt to different contexts, situations, people and conditions, etc.
 - **Global vision.** Ability to understand the role of the General State Administration in its entirety and anticipate its future scope, as well as be aware of the role of the public administration in the society. It also involves the knowledge of the administration itself and its environment (*structure, procedures, regulation and services*) in terms of both formal and informal.
 - **Planning.** Having foresight and a reasonable and realistic anticipation of future needs and set goals and means to achieve them.
 - **Initiative.** It assumes ability to identify a problem, obstacle or opportunity and taking action to give the right answer. It is a predisposition to act proactively and not just limited to thinking about what to do in the future.
 - **Strategic thinking.** In order to set objectives and priorities and to implement consistent plans with long-term interests of the organization in a global environment. It takes advantage of the opportunities and saves risks.

Where and what are the competence frames or competencies lists used for?

Integrated management through competences, that is, the use of competences and competences frames as a key tool in the human resources management is, generally speaking, quite rare, though relatively common in Anglo-Saxon public administrations and companies. Partial competencies dictionaries are more often found, outside that area, in competencies dictionaries.

Competences can be used in the following areas of management:

- **In staff selection procedures.** Selection through competences is quite used in business and, in particular, in a more or less strict way, in companies engaged in staff recruiting for other companies.
- **In the promotion or professional career.**
- **In the allocation of salaries.** Although is more common to use the achievement of objectives for assigning the variable part of the remuneration. Professional skill assessment may also be included to this allocation.
- **In training.** Competence frames set up allows identifying individual lacks, and hence of the organizations they work for, about specific responsibilities, and programming training activities to remedy them.

Competence frameworks are used in management training everywhere, in a greater or lesser degree. To the extent that existence of professional public managers is recognized, that is, public employees whose profession is to manage, competence frameworks are included during their management skills training. In addition to specific expertise, initially acquired in the university, managers are trained in management techniques, as well as in social or interpersonal competences such as communication, negotiation or conflict resolution.

2. How are the competences described?

Description of a competence is quite important for the proper functioning of a performance evaluation system which includes them. From the description of a competence depends if the competence is accepted as it is, that is, people who hold the job to which that competence is assigned, accept that his behavior may be assessed regarding to it.

As professional competence, flexibility is, for example, one of the competences that are always assigned to executive character posts. But, it cannot be expected from a manager to yield easily to the other's will, nevertheless it must be expected in public management to be subjected to strict regulations. We may expect from him/her to be ductile and elastic, but not necessarily to be tolerant or accommodating. From the performance evaluation point of view, competences are behaviors to be described in a way that may be compared with the real conducts of those who hold the posts, or those who aspire to occupy them.

Besides, it must be taken into account that professional competence is always part of a dictionary or list of competencies. What it describes will be one aspect of a global behavior, so that description is limited by the descriptions of other aspects of the behavior. If in our dictionary, we add competences such as flexibility, creativity, initiative, result orientation and user orientation, it is necessary to be sure that there is no overlap between them, and that each one is relevant by itself. That is the reason why isolation competences are never developed, what it is done is to create dictionaries.

Different ways to describe competences

All competences dictionaries share at least two elements:

- The word or words that name them. The name and the initial description of the competence are in relation with the global competence dictionary and with the use that it will provide.
- A brief description about the competence.

It is infrequent that a dictionary merely contains just two elements, because they will be unlikely to be enough for evaluation of the competence performance. Something else is needed, a higher specification to indicate more precisely the conducts in relation to the competence. In order to achieve that greater specification, in general terms, following methods are used:

- Add to the initial description an associated conducts list.
- Add to the initial description a positive associated conducts list and another with negative ones.
- Add to the initial description a behaviors list by levels.

Taking as an example the competence “communication” referred to public administration managers, the definition would be related to the capability to transmit clear, precise and credible messages, adapting them to the stage and the interlocutor. It is also the ability to listen and keep an open dialogue. It also involves the faculty to establish and maintain appropriate relationships with people of different administration levels and in different fields, whose cooperation may be relevant in certain situations.

Behaviors or associated conducts would be:

- Express in a clearly and concisely way the ideas, facts and decisions. Transmitting information in an ordinate and structured manner to facilitate the understanding of the message.
- Adapt the content and features of the messages to the peculiarities of each interlocutor.
- When it is necessary to speak in public, keep the audience’s attention and convey the message properly.
- Make sure that interlocutors understand the message (ask questions, pay attention to the body-language, etc.).
- Communicate effectively with different administration interlocutors.
- Promote and provide a fluid communication between different levels of the public administration.
- Communicate trustfulness and confidently, conveying credibility to the speaker.
- Keep an open attitude to dialogue, listen to the interlocutors and understand the different point of view, without necessarily meaning to renounce their own approaches.
- Promote meetings or interviews with different administration representatives in order to obtain and provide first hand information.

Associated list of positive and negative conducts.

Transversal performance. Ability to cooperate and share necessary information with other professionals and with other organizational units of the administration to achieve common goals. It involves the ability to perceive the horizontal and global information and the communication in the administration, as well as the capability to understand the role of the own work in the organizational context. Ability to collaborate beyond formal boundaries.

Positive associated behaviors of the manager:

- In change processes, his/her concern is the global improvement of the administration and not just the modifications which concern to its work unit.
- When attending to citizen or external or internal customer, he/she is able to see their overall situation capturing all their needs, regardless of his area covers only a part of them.
- Meets all areas of work administration that are related to his and that, together, they cover the needs of citizens.
- Knows the techniques, processes and procedures of his/her job which relates his/her unit to the rest of the organization.
- Knows the importance and contribution of his/her unit in the chain of services to citizens.
- Has a global overview of the purpose that all the organizational units have with it.
- Follows the established protocols in order to archive and consult information. He/she structures the information so it can be used.
- Understands that the information is an asset that must be shared. He/she provides the information available in a friendly and generously manner.
- Participates, along with other professionals, in the design of work processes that allows the improvement of the service.
- Establishes networks and contacts with other professionals alien to his/her administrative unit and set up action protocols that collect and give official nature to those contacts.
- Is not afraid of spreading and sharing his/her work results. Disclosing the results in order to be used by others.
- Encourages meetings between different units.

Negative associated behaviors of the manager:

- His/her effort is focused in his interest and exclusively in his organizational unit activity, avoiding teamwork.
- Disregards the information and collaboration requested by the responsible person in other units.
- Has a partial view of the organizational units and the administrative processes.
- Only provides the information required by his/her direct supervisor. He/she believes that having information is having power and fears losing it.
- Does not show any interest in following established protocols to archive and retrieve information.
- Never does any reports on his/her actions' results. No one ever knows exactly what he does.
- Avoids organizational meetings on reinforcing and encouraging personal relationships between colleagues.

The list of behaviors by levels could be:

Interpersonal understanding, which involves understanding the others and the ability to a correct hearing and understanding of others' thoughts, feelings or concerns, even when these have not been expressed verbally or have been partially done. This person:

1. Understands the feelings or its reason. He/she gets the person's feelings at one time given or his explicit reason. But not both at the same time.

2. Understands the feeling and its reason. He/she understands both other's feelings and its explicit reason.

3. Understands the reasons. He/she gets the meaning or the others' motivation when acting in a certain way, even when they do not explain the reasons or do it in an incomplete or inaccurate manner, or gets the others to act voluntarily in the direction he marks

4. Understand the underlying reasons. Understands the others' fundamental problems. Understand the main reasons for the feelings, concerns and most entrenched behaviors of others. Or gives a complete picture of the others' strengths and weaknesses.

Impact or influence, which implies an intention to persuade, to convince, to influence or to impress other in order to contribute to achieving our goals. It is based on the desire to cause a specific effect on the others, certain impression or a determined action when the objective is being pursued. This person:

1. Shows the intention even when not the action. He/She tries to produce a determined impact on the others; he/she is concerned about his reputation, status, appearance, etc, but he/she does not perform any concrete action.

2. Uses a single action to persuade. He/She directly employs persuasion in a discussion or presentation without adapting the arguments to the interlocutors' interests (e.g. referring reasons, data, personal motivation, concrete examples, graphics, demonstration, etc.).

3. Employs multiple actions to persuade. He/She devices several arguments or points of view for a presentation or discussion, even without taking into account the interlocutor's level or interests. He/She includes a careful data preparation for the presentation or draws up two or more arguments in a presentation or discussion.

4. Calculate the impact of his words and actions. He/She adapts the presentation or discussion to cause an attraction toward the others. He/She thinks in advance about the effect that an action or any other detail may produce in the image that others have of him. He/She performs unusual or singular actions specially designed to produce a purposeful impact. He/She anticipates and prepares for the others' reaction.

5. Uses indirect influences. He/She applies indirect influence chains. From "A" he gets "B", with "B" he goes to "C", etc. He/She handles a strategy based on different and successive actions to influence on the others, adapting every single action to the involved interlocutor. He/She uses experts or people to hold sway over the others.

6. Uses complex influence strategies. He encourages coalitions to support ideas, he/she obtains support "between racks", gives or withholds information to create certain effects, he/she deals with leadership skills to guide or manage a group of persons.

Each of these methods refers to different competencies dictionaries, that may be used for diverse purposes (selection, training, performance evaluation). In principle, the more detailed the description of a competence is, the easier will be its evaluation. If it also adds a scale, it will be easier to adapt it to the scale that is being used for the assessment. It is important to have in mind that when writing a competence dictionary to assess the performance, what is being sought is comparing the employee's actual professional conduct to the theoretical optimum professional behavior describes by the competence. Hence the importance of the quality of this description.

It should be noted, however, that there is an important difference between levelling or calibrating a competence for indicating the several levels of exer-

cise that can be presented in it in the same job, or doing it marking the overall level of the performance of that competence that is expected in different jobs. That is, it is not possible to expect or demand the same ability to communicate of a person working as an assistant than of another one working as a manager. The communication competence performance may be excellent for the first one and insufficient for the second.

3. Competencies dictionaries or lists.

All Jobs, even the simplest ones, demand of those who hold them a set of abilities or skills to perform them. A public employee's conduct is the result of the using of different elements: professional knowledge, personal skills, and psychological dispositions.

Every single job in an organization means a bundle of different skills. Some of these will be common to many jobs, some only for a few.

Competencies dictionary can be defined as: a set of all the necessary competencies for the correct performance of all jobs in a particular organization.

Based on this definition, can be considered as common features to almost every competencies dictionaries:

- Some competencies will be relevant for all or most jobs, some not, so every dictionary, in general terms, is made up of core competencies, which affect to all jobs in any organization and of complementary competencies, which affect only to some part of the jobs and tend to have a more technical content.
- Same competencies will be applied, in different degrees or in different ways to different jobs. Certain expression or communication abilities are demanded in most of the posts, but it will not be required in the same form to different jobs.
- The description of a competence will have to be large enough in order to obtain the most accurate definition as possible, so everyone can understand which specific conduct is referred to.
- The set of competencies in a dictionary should be consistent, with no contradictions and overlaps between them.

We may conclude that developing a competencies dictionary is not an easy task, nor is to apply it once finished, particularly in performance evaluation, where especially careful has to be taken.

Once it has been developed a solid competencies dictionary, consistent and adequate for the jobs of an organization and mainly accepted by its members, it is time for implementation, that is, first of all, competencies existing in the dictionary, which seem to be relevant to the competencies performance, have

to be assigned to each specific job. Secondly, considering or assessing employee or worker's professional behaviour related to the competencies, which have been assigned to his workplace.

4. How to create a competence framework. Competence group.

Developing a competencies list can be a very laborious duty and technically difficult to achieve. One way or another, establishing of appropriate list for a particular organization requires an in-depth knowledge of the contents of the jobs in question. There are various ways or different approaches when achieving this knowledge, which correspond to different techniques.

4.1. Different approaches to the problem.

The organization may address the drawing up of competence list in three different ways:

- Taking an existing list developed by another organization and adapting it to their needs.
- Contract an outside consulting firm to develop the framework.
- Construct a competencies frame from the scratch with own means.

Only a large organization with a well provided human resources, can assume the third mode. The second is perhaps the most common, but not the most useful, since the adaptation to the cultural categories of the organization is an essential quality to the success of a competence framework. Spanish public administrations are peculiar organizations, with an ethos, in general terms, opposed to analysis and tools used by consultants. First approach is probably the most appropriate in the public administration in Spain and, in any case, it is the one that is regularly being used.

The elaboration of a competence list is necessarily subjected to three principles:

- **Employees involvement.** In the elaboration of a competence framework every one must participate: it should not be done just by personnel units, which not always know what each specific job involves; nor medium or superior managers; who do not know in depth all the tasks features of their subordinates either. In order to understand each job, it is essential to resort to the source: the person who holds it. Somehow, and even if it takes time to develop the most appropriate list, all part of the organization should participate in it.
- **Communication.** Performance evaluation in general and the using of competencies frameworks in particular, tend to affect people from the psychological point of view. It must be said that framework is going to be developed, and how to do or use it have to be explained.

-
- Selection of relevant competencies. The framework competencies must be relevant to all or almost all jobs, so that anyone can see that the framework affects them personally.

Steps to be taken in the development of a competence framework are:

1. Definition of the framework use. As the goal is the performance evaluation, which affects virtually to all the personnel management aspects (professional career, training, salaries, etc), the competencies framework has to be broad and able to recognize multiple aspects of a lot of jobs. Then a work team in the competencies framework has to be created incorporating public employees in all areas and responsibility levels. People who can ensure the development, the updating and continuous improving of the competencies list should be trained.

2. Gathering the necessary information. For this purpose several techniques can be used:

a) Observation of the public employees when they work. This technique is the most appropriate in most part of manual works and also in some that are related to the public attention. Observing the way people work, even if it is not just for drawing up a competence lists, is essential in performance evaluation: observing and writing down may ensure objectivity in the assessment.

b) Analysis of the job or description of it or even the evaluation of the post, which seeks to answer a series of questions: why does the job exist?, what kind of mental or physical activities are required in the person who hold it?, when, where and how are performed the duties involved in the job?, what kind of knowledge do you need for performing it?, what are the conditions (outdoors, or in a manufacturing facility, or in an office)?, what kind of equipment is used? For describing a job is necessary to interview the incumbent of it with a standardized questionnaire, and it is also required a trained interviewer for this task. It is also necessary to talk to his/her direct supervisor. When the analysis of the jobs is used to establish competencies framework for the whole organization, it requires to work with samples of job types⁷.

c) Repertory⁸. It is a qualitative research technique that seeks to discover the personal attitudes against a particular activity, in this case the content of a job. Due to its sophistication this technique can only be used by persons who have received appropriate training, but it is worth to mark it because it turns out especially useful in the finding out of the relevant Competencies for a position. It is about an interview that is not based on predefined questions,

⁷ It can be found in Internet a lot of information on description and analysis of job. In Spanish: <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>. In English: <http://managementhelp.org/staffing/job-descriptions.htm>. A description, in English, of the functions of a receptionist job/ customer information manager, for instance, can be found in the website of the American Federal Government Personnel Management Office: <http://www.opm.gov/fedclass/gso304.pdf>

⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Repertory_grid

but allows the interviewee to explain his view on the matter from comparisons which are increasing in complexity. In this way, the worker or the employee is let to express his vision about the position, without the interviewer's⁹ interference, always subject to

d) The critical incident technique¹⁰. A critical incident is an event that constitutes a significant contribution, in a positive or negative way, to a certain activity, the performance of a position, for example. Although there is more than one way to collect critical incidents, the usual mode is to ask the interviewee to tell some case. From his story the most important facets of the incident can be identified and the resolution that was given can be assessed. In order to ensure the objectivity in the performance evaluation, it will be necessary to find out how other employees saw the same episode. The critical incident technique has the general weakness of relying on memory, writing the critical experience as it happens is a good way to avoid this weakness.

2. Sorting out the obtained information. In this phase it will be available a great amount of information about behaviors, skills, knowledge, etc, all referring to different jobs. In this moment the working group will have to sort out all this material in general categories (interpersonal skills, decision-making skills, etc.) and subsequently increasingly specific subcategories. Finally, competencies will be identified.

The previous steps are the ones that would have to be taken in an ideal condition, that is, taking into account means, knowledge, time, commitment and the consensus of our organization. But this ideal situation is never the real one. Therefore, the most sensible approach in the conditions of the State General Administration is to adopt Competencies from an existing competence framework, or taking them from several ones, and adapting to the peculiarities and needs of a specific organization or administrative unit. Over time, this framework can be improved by incorporating more and better information obtained from jobs through any of the above mentioned techniques.

4.2. Competence grouping.

As stated above, Competencies are usually grouped depending on their types:

- Personal attitudes (integrity, willingness to learn, etc.), which may be necessary for the appropriate performance of all jobs, but that are very difficult to be measured;

⁹ Information about the grid can be found in <http://ingreso involuntary.blogspot.com/2009/02/la-rejilla-de-kelly.html>, and in <http://es.scribd.com/doc/60694646/27/Rejilla-de-analisis-de-entrevista>. A full page in English: <http://www.enquirewithin.co.nz/theoryof.htm>

¹⁰ Many information can be found on "the critical incident technique in the Web. http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_Incident_Technique <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm> <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/the-critical-incident-technique.pdf> John C. Flanagan The Critical Incident Technique., Psychological Bulletin, Vol.54, No.4, July 1954.

- Abilities or skills related to the performance of certain number of positions in the organization (user orientation, oral or written communication, etc.), and
- Technical knowledge referred to one or several positions (regulation knowledge, procedures relation to the provision of jobs, procurement of goods and services, etc.).

Competencies also may be classified as:

- Core competencies, if they are relevant to all jobs in the organization, and,
- Complementary competencies, if they are relevant to a limited number of jobs in the organization.

There are competencies dictionaries grouped by type of competencies, others distinguish between essential and complementary competencies, others group competencies according to different sort criteria, and others, finally, that do not group any of them. Decision has to do with the use that it is going to have the competencies list. In the case of the performance evaluation, we will have to decide, first of all, if mastery of competencies are going to be required in all jobs subjected to assessment and then it must be taken into account not to include any competencies referring to attitudes or dispositions of the person, because these ones are not objectively measurable; Finally, it must be considered how to incorporate to the system the expertise of the position.

An example list of competencies may be the U.S. Senior Executive Service¹¹ :

Core competencies:	Focus on results:
Interpersonal ability.	Responsibility.
Oral communication.	User service.
Integrity/Honesty.	Decision making.
Written communication.	Iniciative.
Continuous learning.	Problem resolution.
Public service commitment.	Technical creativity.
Change management:	
Creativity and innovation.	Business acumen:
Environment understanding.	Finance management.
Flexibility	Human capital management.
Resistance and trust.	Technology management.
Strategic thinking.	
Vision.	Building coalitions:
	Asociation.
Human resources management:	Political sense.
Conflict managemet.	Influence/negotiate.
Optimization of the diversity.	
Development of the other.	
Team building-up.	

¹¹ [http://en.wikipedia.org/wiki/Senior_Executive_Service_\(United_States\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Senior_Executive_Service_(United_States))

Since the competencies list has been obtained by turning to the jobs of a particular organization and to the people who occupy them, when performance evaluation takes place, competencies will have to be assigned to each person according to those with reference to which will be evaluated. In general, a limited number of competencies will be assigned to each person, those which seem to be the most relevant taking into account the nature of the job of the person concerned, with reference to the previous cycle evaluation and the objectives that have been allocated to the holder of that job.

To be successful in performing a job, each employee must assess the level of control of his assigned competencies, and what can be done to increase that domain. Likewise the goal setting channels all people's efforts into a certain way and helps to set priorities, competencies allocation has to achieve people's awareness of their professional behaviors and how these contribute to the performance of the job that it is occupied.

5. Summary of Module 3. Competencies framework. Assigning and assessing of competencies.

- Competencies are the abilities or skills that a person needs to master in order to achieve the correctly performance of the work post he/she is occupying.

- The group of competencies for all positions within an organization is called competencies list, dictionary or competencies framework.

- There are four ways of defining competencies:

- 1) The name and a simple description of the competence.

- 2) The name, a description and a list of conducts, behaviors or associated criteria.

- 3) The name, a description and a list of positive associated behaviors and a list of negative associated behaviors.

- 4) The name, a description and a list of scaled associated behaviors according to the different levels of proficiency of mastery.

- There are several techniques to develop competence lists, but they all have to do with the tasks of the jobs to which they are related.

- The deeper the study of the tasks is the more consistent will be the competence list, from the technical point of view.

- Just as important as the technical quality of a list is its legitimacy in the organization where be it is going to be used; this legitimacy is achieved with the participation of those involved or a indicative part of them.

- Competencies dictionaries can be used for a comprehensive personal management or for any of its features: selection, jobs and careers provision, salaries, training and performance evaluation. Not all are the same: a list for assessment should have some particular characteristics: it should not include attitudes or character traits of the person and must specify the behaviors that make up each competence in order to enable the objectivity of the evaluation.

Module 4. Design And Fulfill The Evaluation Interview.

After completing this module, students will be able to:

- *Develop a performance evaluation questionnaire.*
- *Design and carry out an initial assessment interview and a performance evaluation interview.*
- *Identify the main guidance provided in the evaluation of performance, and know how to tackle them.*

1. The focal point of the performance evaluation. The evaluation interview.

Performance evaluation has three main elements:

- Goal setting.
- Development of a competencies dictionary.
- Conducting of the evaluation interview.

The evaluation interview is the axis around which the system of the performance evaluation is organized. It is used to the employee's engagement in goal setting and competencies allocation and, also during the interview problems and opportunities for the post are discussed, problems that may arise to achieve the objectives, how competencies are related to the proper performance of the job, what have been done well and what can be improved and if the employee has been well trained to the performance of his duties. The interview is a top to bottom and bottom-up information flow which is very valuable to the organization.

For the interview to turn out well three requirements must be met:

1. Having an evaluation questionnaire which structures the interview and allows a written evidence of what has been said during it.
2. Determining when and where the interview will take place and observing the behavioral rules during the interview.
3. Knowing the psychological traits that may affect the objectivity of the evaluation and preventing their influence.

This module will consider each of these three elements.

2. Evaluation questionnaire.

The evaluation questionnaire is a form that contains all the written evidence elements during the performance evaluation process. There is not another personal document in the performance assessment, so this is the basis of this evaluation process: it incorporates adapted commitments, goals and competencies, shows how to value them and allows the evaluator and the evaluated employee's comments inclusion. It also reproduces the results of the assessment.

 <p>GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA</p>	<p>SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS</p> <p>DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS</p>																																			
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2011 (SUBGRUPOS A1 Y A2)																																				
<p>ADVERTENCIA ENTREVISTA INICIAL: El cuestionario original se quedará en poder del evaluador. De él se realizarán dos copias, una que se entregará al evaluado y otra que se enviará a la coordinadora de la prueba de ED.</p> <p>ADVERTENCIA ENTREVISTA FINAL (enero de 2012): Sobre el cuestionario original (en poder del evaluador) se realizará la evaluación final, que será remitida a la coordinadora de la prueba de E.D.</p>																																				
<p>DATOS DEL EVALUADO:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">NOMBRE Y APELLIDOS</th> <th style="width: 20%;">PUESTO</th> <th style="width: 10%;">NIVEL</th> <th style="width: 40%;">SUBDIRECCIÓN GRAL. O UNIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL	SUBDIRECCIÓN GRAL. O UNIDAD																															
NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL	SUBDIRECCIÓN GRAL. O UNIDAD																																	
<p>DATOS DEL EVALUADOR:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">NOMBRE Y APELLIDOS</th> <th style="width: 20%;">PUESTO</th> <th style="width: 10%;">NIVEL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL																																
NOMBRE Y APELLIDOS	PUESTO	NIVEL																																		
<p>I. APRECIACIÓN SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (*): Ponderación del bloque de objetivos (ver Anexo II.A)</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 90%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </table>			%																																	
	%																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 60%;">OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA INICIAL</th> <th style="width: 10%;">PUNTUACIÓN A(**)</th> <th style="width: 10%;">PONDERACIÓN B</th> <th style="width: 15%;">VALOR GLOBAL A x B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Nº	OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A(**)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B																										TOTAL			100	
Nº	OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A(**)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B																																
TOTAL			100																																	
<p>(*) En este bloque deben consignarse los objetivos del puesto que se relacionan con los que figuran en el Plan estratégico, con los de la subdirección/unidad o con los objetivos de cada puesto de trabajo.</p> <p>(**) Llegado el momento de la evaluación final (enero 2012), puntuar con un valor de la escala 1 a 5. Definiciones en Anexo II.</p>																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">Nº</th> <th style="width: 50%;">MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)</th> <th style="width: 10%;">PUNTUACIÓN A(**)</th> <th style="width: 10%;">PONDERACIÓN B</th> <th style="width: 15%;">VALOR GLOBAL A x B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Nº	MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A(**)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B											TOTAL			100																
Nº	MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A(**)	PONDERACIÓN B	VALOR GLOBAL A x B																																
TOTAL			100																																	
<p>(***) En el supuesto de incluir objetivos nuevos, de eliminar o de redefinir objetivos en la entrevista de seguimiento, que tendrá lugar entre los meses de julio a octubre, se recuerda la necesidad de tachar los objetivos suprimidos, redefinir los que son corregidos e incluir los nuevos objetivos, recalculando a mano las ponderaciones correspondientes.</p>																																				
<p>ANOTACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>																																				
1																																				

As an example, this is the questionnaire used by the Directorate General for Personnel Costs and Public Pensions in the Ministry of Finance and Public Administration in Spain, in its evaluation system for officials of the higher bodies of the subgroups A1 and A2¹².


First, there is a reference to the initial interview and another one to the final one. In the initial interview, individual goals are fixed and competencies are assigned. In the final interview, the obtained evaluation result is communicated and, where appropriate, discussed. The evaluation result may include comments in the box provided. The original questionnaire is left to the evaluator until the follow-up interview takes place, or in any case, till the final interview.

 GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA	SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS																								
II. APRECIACIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS (*) Ponderación del bloque de competencias (ver Anexo II.A)																									
	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="width: 40px; height: 20px;"></td> </tr> </table>	%																							
%																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">COMPETENCIAS DE LA ENTREVISTA INICIAL</th> <th style="width: 15%;">PUNTUACIÓN A (**)</th> <th style="width: 15%;">PONDERACIÓN B</th> <th style="width: 10%;">PUNTUACIÓN GLOBAL A x B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td> </td> <td style="text-align: center;">100</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B																	TOTAL		100		
COMPETENCIAS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B																						
TOTAL		100																							
<small>(*) La definición de las competencias figura en el Anexo I. Se deben seleccionar un mínimo de 2 competencias, no existiendo límite máximo de selección (se aconseja un máximo de 6). (**) Llegado el momento de la evaluación final (enero 2012), puntuar con un valor de la escala 1 a 5. Definiciones en Anexo II.</small>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">MODIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)</th> <th style="width: 15%;">PUNTUACIÓN A (**)</th> <th style="width: 15%;">PONDERACIÓN B</th> <th style="width: 10%;">PUNTUACIÓN GLOBAL A x B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td> </td> <td style="text-align: center;">100</td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	MODIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B													TOTAL		100						
MODIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B																						
TOTAL		100																							
<small>(***) En el supuesto de incluir competencias nuevas o de eliminar competencias en la entrevista de seguimiento, que tendrá lugar entre los meses de julio a octubre, se recuerda la necesidad de tachar las competencias eliminadas e incluir las nuevas competencias, recalculando a mano las ponderaciones correspondientes.</small>																									
ANOTACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:																									
III. CALIFICACIÓN GLOBAL:																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100%; height: 20px;">PUNTUACIÓN FINAL</td> </tr> </table>	PUNTUACIÓN FINAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100%; height: 20px;">CALIFICACIÓN GLOBAL</td> </tr> </table>	CALIFICACIÓN GLOBAL																						
PUNTUACIÓN FINAL																									
CALIFICACIÓN GLOBAL																									
<small>Para obtener la puntuación final y la calificación global, siga las instrucciones contenidas en el apartado B.3. del ANEXO II</small>																									
2																									

Secondly, evaluator and evaluated employee's data are collected. Then, there is a section dedicated to goals. In the final interview, all these objectives will be scored, weighted according to the envisage scale in the initial interview and a global value will be given.

¹² In the full Spanish version of the course, in Annex I, these forms can be seen in its normal size.

The following section provides, initially during the follow-up interview, the possibility for the modification of evaluated's established goals, which usually occurs in the mid-cycle assessment, but that it can also be carried out if the initial conditions have changed (change of the unit manager who wants to modify some goal, change in political priorities which affects the unit, change of the job holder and in order to have written evidence of his/her performance until that moment).

 GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA	SECRETARIA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS																
IV. ACCIONES DE MEJORA:																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">ACCIÓN</th> <th style="width: 15%;">PLAZOS</th> <th style="width: 40%;">OBSERVACIONES (APOYO REQUERIDO, FORMACIÓN NECESARIA, ETC.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>			ACCIÓN	PLAZOS	OBSERVACIONES (APOYO REQUERIDO, FORMACIÓN NECESARIA, ETC.)												
ACCIÓN	PLAZOS	OBSERVACIONES (APOYO REQUERIDO, FORMACIÓN NECESARIA, ETC.)															
V. COMENTARIOS DEL EVALUADO:																	
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>																	
Firma del evaluado al inicio del periodo de evaluación:	Fecha:																
Firma del evaluador:	Fecha:																
Firma del evaluado de la entrevista de seguimiento:	Fecha:																
Firma del evaluador:	Fecha:																
Firma del evaluado al final del periodo de evaluación:	Fecha:																
Firma del evaluador:	Fecha:																
3																	

The next block refers to the competencies and includes them in the same way that has been said for the goals, with identical possibility of changes occurring over the follow-up interview.

In section III rating takes place. The evaluator may include advisable improvement actions from the outcome of the assessment (which may be training actions for the evaluated, hardware and physical working conditions improvements, etc). It also has a gap for the evaluated to discuss the process and the evaluation outcome according to his/her conclusion. Finally, it has the boxes required for the evaluator and evaluated to sign, at the beginning, of the assessment period, at the end, when the follow-up interview takes place.

 GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS
ANEXO I:		
COMPETENCIAS		
COMPETENCIA	CRITERIOS	
COMPETENCIA TÉCNICA Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS: Poseer amplios conocimientos relacionados con el área de trabajo y procurar su actualización.	<ul style="list-style-type: none"> • Está al día respecto a los conocimientos necesarios para realizar correctamente su trabajo. • Posee una disposición favorable, en cuanto a los cursos de formación que se le proponen. • Se encuentra actualizado sobre las novedades de su ámbito de actuación. • Se forma por medio de documentación, lecturas, revistas o consultas a expertos. • Incorpora a su trabajo aquellos conocimientos que va adquiriendo. • Comparte sus conocimientos con otras personas de la organización y se preocupa por formar a otros miembros del equipo. 	
FLEXIBILIDAD: Estar abierto a información nueva y cambiar de planteamiento si los acontecimientos y las necesidades lo requieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita poco tiempo de asimilación para desempeñar eficazmente nuevas tareas o responsabilidades. • Su trabajo o su rendimiento no se ven mermados a la hora de enfrentarse con cosas nuevas o desconocidas. • Se adapta a las necesidades, situaciones y equipos diferentes. • Modifica su forma de trabajo, si necesita alcanzar un objetivo específico y nuevo. • Escucha activamente a los demás y acepta sus razones y argumentaciones cuando resultan fundamentadas. 	
INICIATIVA: Actuar con proactividad, adelantándose a los acontecimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa de manera inmediata por propia decisión cuando tiene facultades para ello. • Recaba de manera inmediata pautas de actuación cuando competen a un superior. • Insta de manera inmediata la intervención de los colaboradores o de otras unidades cuando es necesario. • Se interesa por proponer ideas. • Posee la capacidad de adelantarse a los acontecimientos y, en su caso, impulsa los procesos de cambio. • Influye en los acontecimientos para alcanzar los objetivos marcados. • Se encarga de transformar sus ideas, y las de los demás, en hechos reales. 	
MOTIVACIÓN: Poseer un impulso para actuar y dirigir sus acciones al logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • No se desanima ante los obstáculos y es tenaz en la consecución de objetivos. • Se muestra interesado por el trabajo, se ilusiona ante los proyectos y actúa colaborando cuando se le proponen nuevos objetivos. • Es participativo y realiza sugerencias para mejorar su trabajo y sus resultados. • Se encuentra a gusto en el trabajo y se muestra satisfecho cuando se logran sus objetivos y los de su equipo. 	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Dirigir los esfuerzos a la consecución de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los objetivos de la Dirección General y los específicos de su unidad y puesto de trabajo. • Realiza un permanente seguimiento de los mismos y adopta medidas para corregir las desviaciones observadas. • No se conforma con el logro de los objetivos marcados y trata de sobrepasarlos. • Redefine objetivos con la visión puesta en la mejora de la calidad y el perfeccionamiento constante. • No se desanima ante los fracasos o los errores. 	
4		

The questionnaire has two annexes, which cannot be separated from the main body, that is, they are an integral part of the questionnaire: Annex I, including the competencies and their criteria, and Annex II, which provides the

scoring rules. In terms of competencies, each evaluated will be assigned five of them, which have been chosen by the evaluator according to the functions required by the hold job and to the individual goals that have been fixed. Regarding the scoring rules, it should be noted here the different weighting given to the objectives and the competencies, and the scales used to score goals and competencies. In the case of the competencies, it can be observed that the scoring depends on the number of criteria, or performance standards associated to the competencies that the evaluated has accomplished.

 GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS
		DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS
COMPETENCIA	CRITERIOS	
ORIENTACIÓN AL CAMBIO/CREATIVIDAD: Pensar, proponer, actuar y decidir de forma eficaz, impulsando los procesos de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> Encuentra soluciones innovadoras. Proporciona nuevas y diferentes visiones para la resolución de los problemas. Aporta ideas nuevas. Reemplaza métodos y técnicas, que en determinadas situaciones pueden haberse quedado obsoletas. No deja que un proyecto se estanque por falta de ideas. No se limita a trabajar con modelos preestablecidos. 	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Identificar y resolver las necesidades de los clientes, así como procurar alcanzar las expectativas que éstos tienen fijadas.	<ul style="list-style-type: none"> Se interesa por solventar las necesidades de sus clientes, dentro del marco normativo y de las políticas establecidas. Escucha activamente las demandas del cliente y sus razonamientos, los atiende cuando están justificados y los desestima cuando no lo estén, ofreciendo razones y argumentos. Se interesa por realizar un seguimiento para verificar que las cosas funcionan correctamente y a satisfacción del cliente. 	
PLANIFICACIÓN: Programar metódicamente las acciones, tiempos y medios para alcanzar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conoce los objetivos asignados a su puesto de trabajo. Organiza su trabajo de modo que consiga cumplir los plazos que tiene marcados, sin merma de la calidad. Asigna prioridades de acuerdo con la importancia y urgencia de las tareas asignadas. Realiza una gestión racional y eficiente del tiempo de trabajo. 	
RAPIDEZ DE REACCIÓN: Actuar con diligencia.	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve los asuntos con celeridad, sin demora y con eficacia. Ante situaciones urgentes e imprevistas, mantiene el control propio y el de su equipo. Ante situaciones de estrés o que exigen mayores esfuerzos, proporciona una respuesta profesional. 	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Encontrar las soluciones a los problemas de forma rápida y eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> Busca la causa que ha podido provocar un determinado problema. No deja que los problemas eventuales paralicen su actuación. Afronta con serenidad los problemas y es tenaz en la búsqueda de su solución. Encuentra el equilibrio entre la solución idónea y los plazos para cada uno de los problemas con los que se enfrenta. Pone todos los medios para que, en futuras ocasiones, no vuelvan a producirse los problemas. 	
TOMA DE DECISIONES: Decidir teniendo en cuenta objetivos, alternativas, enfoques posibles, prioridades, riesgos y el factor tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> Es congruente con los objetivos que debe alcanzar a la hora de tomar decisiones. Adopta decisiones que impliquen responsabilidad. Antes de tomar una decisión, evalúa los posibles riesgos que pueda suponer, con el fin de buscar alternativas más seguras. Sus decisiones se basan en argumentos sólidos y fiables. Acepta que sus decisiones sean rebatidas, ya que es capaz de convencer a los demás en base a los fundamentos en los que se apoya. 	
TRABAJO EN EQUIPO: Compartir y colaborar con sus compañeros, contribuyendo al desarrollo de un clima de cooperación orientado a resultados. Si dirige un equipo, involucrarlos a través de reuniones, proyectos comunes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja en común y colabora en el buen funcionamiento del equipo. Participa activamente en las reuniones de trabajo. Favorece la comunicación, tomando en consideración las ideas de los demás e integrándolas con las propias, Propicia un buen clima de trabajo. Cuando es responsable de equipos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> Transmite a sus colaboradores sus tareas, responsabilidades y objetivos y les orienta para su correcto desarrollo. Supervisa los trabajos y se hace responsable de los resultados finales de su equipo de colaboradores. Otorga capacidad de iniciativa y de decisión a sus colaboradores, en el marco de las orientaciones transmitidas. 	

The questionnaire is, therefore, the structure of the evaluation interviews. It establishes the stages and provides the documentary background of the performance evaluation. Do not forget that any evaluation system implemented in the public administration will necessarily include procedures for the revision of the results, which allow the evaluated to claim if he/she deems it appropriate. The questionnaire is, in this sense, an essential element of the objectification of the evaluation and the base of any claim.

Moreover, one of the benefits that an organization can obtain from the performance evaluation is the statistical exploitation of its results, which allows the questionnaire to structure, and standardize the corresponding data.

Finally, the questionnaire will be, in the long term, the way to enter data in the application that supports the evaluation procedure. Once it has been transformed into a electronic form, the interview may go on without any paper, and it will not be necessary to feed the databases through the later introduction of them, what means not only an excess of workload but also unavoidable number of mistakes.

 <p>GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA</p>	<p>SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS</p> <p>DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS</p>
ANEXO II:	
A) PONDERACIÓN DEL BLOQUE DE OBJETIVOS Y DEL BLOQUE DE COMPETENCIAS.	
<p>La ponderación del bloque de objetivos y del bloque de competencias será distinta según el nivel de complemento de destino del evaluado y la responsabilidad del puesto de trabajo, siendo recomendables, con carácter orientativo, las siguientes:</p>	
<p>PUESTOS DE NIVELES 30, 29 Y 28:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bloque de objetivos: 65%. - Bloque de competencias: 35%. 	
<p>NIVELES 26, 24 E INFERIORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bloque de objetivos: del 60% al 40% - Bloque de competencias: del 40% al 60%. 	
B) PUNTUACIONES:	
1.- ESCALA PARA LA PuntuACIÓN DE OBJETIVOS:	
CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Cumplimiento del objetivo por encima del 100%
4	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 90% al 100%
3	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 80% al 89%
2	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 50 al 79%
1	Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%
6	

2.- ESCALA PARA LA PUNTUACIÓN DE COMPETENCIAS:

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Ha superado los criterios o pautas de la competencia
4	Ha cumplido todos los criterios o pautas de la competencia
3	Ha cumplido casi todos los criterios o pautas de la competencia
2	Ha cumplido parcialmente los criterios o pautas de la competencia
1	No ha cumplido casi ninguno los criterios o pautas de la competencia

3.- CALIFICACIÓN GLOBAL:

Para obtener la puntuación final se aplicará la siguiente fórmula:

$$PF = \frac{PGC}{100} \times Pc\% + \frac{PGO}{100} \times Po\%$$

Donde:

PF = Puntuación final.

PGC: Puntuación global competencias.

PGO: Puntuación global objetivos.

Pc: Ponderación de las competencias.

Po: Ponderación de los objetivos.

De acuerdo con la puntuación final obtenida, la calificación global será la que resulte de la tabla siguiente:

DEFINICIÓN	PUNTOS
Excelente	De 4,6 a 5
Superior	De 3,6 a 4,5
Satisfactorio	De 2,6 a 3,5
Parcialmente satisfactorio	De 2 a 2,5
Insatisfactorio	De 1 a 1,9

3. Preparing and conducting the interview

The interview is the moment in which the evaluation materializes. In the initial interview personal goals are set up for the new evaluation cycle, some competencies chosen from the dictionary are allocated according to the job and the evaluated's objectives and any doubt about the assessment process is clarified.

In the last one, assessment is carried out: obtained results in achieving his/her goals and in the exercise of his/her competencies or domain are communicated to the employees, and they comment what ever they want on these results.

In some evaluation systems, self-assessment questionnaires are used. These are handed in to the evaluated just before the final interview. He/she fills the boxes, assessing the objectives and competencies and them gives it back to

the evaluator. If the result of the self-evaluation and the evaluation matches up, which is quite common, the interview can focus on the job and how to improve it, and on goals and competencies for the new cycle. Discrepancies in the self-evaluation appear frequently due to the greater severity of the evaluated in his/her own assessment, self-scoring below the real performance, especially, in regard to the exercising of his/her competencies.

An evaluation system should also incorporate a follow-up interview if the evaluation cycle is annual. This meeting should take place by the middle of this period, and during this interview, it should be considered if proper steps are being taken towards the goals set up and in the exercise of the allocated competencies.

The existence of several interviews during the cycle of the evaluation does not mean that we should not talk about objectives and competencies out of this formal scenarios provided by the interviews. Far from it, the professional relationship enriches with the incorporation of objective concepts and commitments, which must be taken into account in every moment throughout the year.

3.1 The interview

Usually, the initial and the final interview match in the time, since the final one closes the evaluation cycle and the initial one begins another period. Except for the first time, when the performance evaluation has been implemented, both moments coincide. Even so, we should deal with them separately, as even when these interviews take place at the same time, are actually two different meeting.

First of all, the environment and the moment have to be prepared. The interview has to take place in a quite place, where nobody may disturb during the conducting.

For the initial interview it is necessary to have the information which has allow to set up goals and competencies.

To begin with, creating a good atmosphere without entering directly into the evaluation is compulsory. Then, something positive about the employee's performance should be commented, passing to talk later about the problems which may have arisen.

Initial interview. Attitude.

- **Open listening.** Listening to the employees' arguments, even when disagree with them. Establish an empathetic attitude.
- **Clarity.** Explaining precisely way what it is expected from the employee

-
- in each one of the goals and monitoring indicators, as well as the specific behavior patterns that are expressed in the competencies.
- **Confidence communication.** Expressing with certainty that goals can be achieved.
 - **Openness.** Saying that what it is required is important and what it is required is an effort and a major commitment.
 - **Listen.** Paying attention to the partner and try to incorporate it, if it does not jeopardize the goals set.
 - **Respect and courtesy.** Using a friendly tone, without forgetting who conducts the interview and trying to assess the partner and not to the one who is doing the interview.

The core of the interview is the setting of goals and competencies. The objectives will have to be SMART, and the Competencies will have to be linked to the post and the achievement of those goals. When objectives and Competencies have become clear, we may speak of what must be done in order to get them, what kind of difficulties may arise and what can be done to overcome them.

Initial interview. Sequence.

- Creating an adequate atmosphere. Not entering directly into the evaluation.
- Acknowledging the goals achieved so far.
- Identifying goals and Competencies that can be improved.
- Taking into mind that progress, especially in competencies, is progressive.
- Setting realistic goals and suitable to be achieve.
- Setting SMART objectives and Competencies as well as indicators.
- Identifying actions to be done in order to reach those goals.
- Negotiate.
- Notting down in the questionnaire as issues is being closed.
- Conclusions and summary.

From the interview changes in the goals and competencies may arise, but it is important to remember that it is the evaluator who sets them, and that the negotiation between the evaluator and the evaluated seeks to clarify and setting resources, not to change priorities.

The attitude of the evaluator must always be open, it is essential to listen, always be sincere and convey confidence. Of course we should endeavor to maintain a cordial atmosphere with respect, but roles, the evaluator and the evaluated ones must be settled clear.

Preparation for the final interview begins with the assessment of the self-evaluation questionnaire, if any. Coincidences and points of disagreement

must be identified, since these will be addressed in the interview. It should start pointing out what has been agreed.

Final interview. Attitude.

- **Open listening.** Listening to the employees' arguments, even when disagree with them. Establish an empathetic attitude.
- **Clarity.** Explaining precisely way what it is expected from the employee in each one of the goals and monitoring indicators, as well as the specific behavior patterns that are expressed in the competencies.
- **Confidence communication.** Expressing with certainty that goals can be achieved.
- **Openness.** Saying that what it is required is important and what it is required is effort and a major commitment.
- **Respect and courtesy.** Using a friendly tone, without forgetting who conducts the interview and trying to assess the partner and not to the one who is doing the interview.
- **Conduct the interview.** Do not forget who is conducting the interview and that the interviewee is the one to be evaluated, not the interviewer.

Then, notes about the performance of the evaluated have to be examined throughout the cycle as well as reviewing the initial questionnaire.

Remember that the rating is the end of the final interview.

Final interview. Development.

- Information gathering.
- Not to deal with the evaluation directly.
- Acknowledging of the positive points.
- Do not discuss matching scores, unless to acknowledge the improvements.
- Focus on disagreements matters.
- Focus on strong points and acknowledge them.
- Focus them on weak points, marking them as areas to be improved
- Identify actual incidents. Do not argued in an abstract manner.
- Try the employee to identify how he/she must have performed and how he/she must change.
- Qualify.

3.2. Aspects to consider in the interview.

There are several aspects to consider in the interview:

Bodylanguage can be instrumental in creating the right environment.

It results convenient to express positively the opinions, more than saying “your goals have not been achieved”, or “your performance is low”, it would be better to state: “I recognize that your job is quiet difficult, but it would be fantastic if you could improve your training”. Instead of asserting: “your are always late” or “you seem to be away too many days”, it is better to say: “I have noticed that lately you do not arrive on time, do you have any problem?”. Another negative example may be: “you do not understand the application program”, in this case the employee would appreciate if we said: “I have seen your fighting with the computer, do you need the computer’s guys to explain you anything?”.

The elements that guarantee the success of an evaluation interview are:

- Significant intervention of the evaluated. Both, the evaluator and the examinee should present their ideas or attitudes without any kind of limitations.
- The emphasis must always be on the performance, and never on the employee’s personality. The purposes of the interview are the goals and the professional behavior.
- The intention is to achieve a joint dynamic resolution in order to solve the problems. If exploring, deeply and with accuracy, problems and different options, it is more likely a positive outcome of the interview for both parts.
- The evaluator should focus on a “constructive criticism”. It is worthless a frontal attack, as well as it is not “passivity” or “benevolence”. Everybody has strengths and weaknesses. We should highlight the first ones, but this does not mean to hide the seconds.
- The environment has to be participatory. It is essential that the intervention of the evaluated in the objectives and competencies setting.
- It is of fundamental importance a well structured interview to be successful. The assessment questionnaire is the basic structure of the interview and around it everything must be arranged in detail. A good structure allows:
 - The evaluator to conduct the interview.
 - Subjects to be treated in a sequential and logic manner.
 - The evaluator to feel that he controls the process, and transmits this sensation to the evaluated.
 - The evaluator and the evaluated to start with a common well-known basis.

Interview is critical to the objectivity of a evaluation system, but its preparation includes the observation of the evaluated throughout the assessment period. An interview in which notes are taken and a very well documented report is gathered will makes easier to reach the professionalism and the impartiality required by the system.

3.3. Content of the interview.

An evaluation interview has three different parts, each of which has its own objectives and, therefore, their specific content:

Introduction.

- A relaxed atmosphere will be created if the evaluator breaks the ice with a small talk.
- The purpose of the interview and, in general, the evaluation process should be recalled.
- Remember the benefits that a good evaluation provides to the organization, evaluated and evaluators.
- Encourage the evaluated to consider, during the conducting of the interview, any aspect of his/her job which in his/her opinion was relevant during the assessment cycle. At the same time that the evaluator should note down throughout the evaluation period any behavior of the evaluated which may be significant for the evaluation. The employee should be encouraged to do the same. Writing notes down when events happen avoids any kind of future distortions of memory and promotes the objectivity of the process.
- Make a brief joint review about what it is going to be done next.

Body of the interview.

- Review with the evaluated the achieved goals in comparison with those fixed in the initial interview.
- Make a brief review about the duties of the evaluated's job.
- Identify clearly the areas in which the evaluated performance should improved.
- Explore the strengths, weaknesses, opportunities and management problems of the evaluated.
- Talk to the evaluated about his/her ideas regarding how to improve his/her performance.
- Identify and develop the areas in which the evaluated thinks that he/she is not getting all the support needed from the evaluator.
- Discuss, in general terms, how could be improved the evaluated' performance in the next assessment cycle.
- Broaden the discussion in order to determine which are the career aspirations of the evaluated.
- Identify and agree the training that could suit the evaluated.
- Set the goals for the following cycle.
- Allocate competencies for the following cycle.
- Let the evaluated to make comments he/she considers advisable about the following cycle.

Conclusion

- Summarize the decisions adapted during the interview.
- Recall the main temporal event to happen during the following cycle.
- Final review of the questionnaire to check if the necessary subjects have been noted.

4. The interview when the performance of the evaluated is low.

A widespread attitude in the world of the labor relations is that the head of a public or private unit ends up giving all the work to those employees who do well and committed to their duties and dismisses those who do badly. The result is a poor use of the human resources and as a consequence the inefficiency of the whole public administration system or private company.

Performance evaluation if done properly through a formalized process provides an opportunity to solve this problem and, bearing in mind that the assessment has a daily component, the interview is the best time to do so.

Specific aspects of the interview when the performance is low.

Although the performance evaluation should always be a continuous assessment, the interview is still the axis of the procedure. When the performance of the evaluated, is, in our opinion, worse than it should be, the addressing of the problem during the interview should be explicit and straightforward, following a script that may be:

- Introduce the subject and explain why it is necessary to discuss about it.
- Performance a straightforward and specific criticism of the matter.
- A clear description of the incorrect behaviour of the employee.
- Identify repercussions of his/her wrong behaviour in the work team and in the global goals of the unit.
- Ensure that the evaluated employee understand how serious the situation is.
- Offer an opportunity to respond, express his/her point of view and provide any other information or evidence he/she deems appropriate.
- Consider and evaluate carefully these explanations. And in case of receiving a satisfying explanation, make it clear that previous criticism has no effect.
- Seek after solutions: Prompt the evaluated to suggesting or giving ideas to remedy the problem.
- Specify, along with the evaluated what must be done in order to improve his/her performance.
- Recapitulate and summarize the main subjects of the discussion.

-
- If necessary, an action plan with periods and concrete actions will be taken.
 - Finally, offer a clear explanation on the kind of consequences that may occur in case that his/her performance does not improve.

Improvement when performance is low is a process that requires monitoring. So when the assessment interview contains a criticism which has been treated with the script above mentioned, some more things must be done: Summarize how the interview has gone at that point, outside the formal evaluation questionnaire, if there has been an agreement to establish a period of time in which the performance should be improved, wait for passing that time before taking any further action, if the improvement has been reached in time, acknowledge explicitly and congratulate the employee. If there is no improvement, review the available tools in order to mend the employee using a stronger way.

5. Distortions in the performance evaluation.

Distortions in the evaluation process are judgment errors that occur systematically, that is, they are always the same. It is possible to know them and predict their occurrence.

Most important distortions in the evaluation are:

- Central tendency is a mistake that tends to assess equally or nearly equally to everyone at the midpoint of the scale. This feature is one of the problems given in any performance evaluation system. The tendency to devalue the evaluation, rating basically all the evaluated equally and with medium/high marks. Thus the evaluator avoids the positive or negative discrimination problems that the evaluation leads to, at the cost of the evaluation process itself, which becomes unimportant.
- Positive or negative polarization is the tendency for evaluator to evaluate too high or too low in the assessments. This trend may pose serious problems for the organization, since the evaluated, or is be treated unfairly in the negative cases, or is seen well by those who have been assessed by another person, in the positive ones.
- The halo/horn effects, which involves a global evaluation performance of a person, starting from just one of him/her features. This feature, which may be a way of being or dressing or a professional behaviour, is assessed positively by the evaluator, who extends it throughout the performance of the evaluated in the halo effect, or negatively, with the same results, in the horn effect.
- The contrast, which is the mistake of evaluating a person comparing the employee to another one, and not to the specific objectives or competencies of his/her job. There may be a low rating because the previous one was evaluated exceptionally, or vice versa, a high one because

the last one was quite inefficient. In other cases, it is the first impression what is transferred to the performance evaluation. If an employee causes a very good impression at first, then it is possible to suffer some kind of resentment when evaluating. Physical appearance and the attire of the evaluated play an important role in first impressions.

- The resemblance, finally, is the tendency to value higher to those who the evaluator perceives as more like him/her, this similarity can be of many kinds: in character, in tastes, in appearance, etc...

Distortions are a serious threat to the credibility of a performance evaluation system, which is always based on objectivity. There are two ways to combat these guidelines:

Training. The requirement for the training on correcting the distortions of the evaluation to be successful is to be practical and participative. If participants can observe others making mistakes, committing faults and discussing about their experiences, they will learn to be alert to these biases and avoid them.

Correction. It consists in correcting the results of the evaluation when realizing that there is a deviation from the statistically expected, that is, in a large organization with many evaluators and employees to be evaluated, it is found that in a area lower rates are consistently given, in all the evaluation or in any of its aspects. Once that the deviation has been determined, the excess or defect can be corrected, if it is considered that what is happening is that the evaluator is too strict or on the contrary, too flexible.

6. Summary of Module 4. The evaluation interview.

- The evaluation interview is, along with the goal setting and the competencies allocation, one of the three essential elements of a performance evaluation system.
- In general terms, there are three evaluation interviews: the initial, in which goals are setting and competencies are allocated; the follow-up, which takes place at half of the evaluation period, and the final, which qualifies the evaluated according to his/her performance over that period. Except at the beginning of the implementation of the performance evaluation system, the initial and the final match in time.
- The interview is structured through the evaluation questionnaire, which allows documenting the evaluation process. There may be a self-evaluation questionnaire that the evaluated fulfils and sends to the evaluator before the final evaluation interview.
- It is necessary to prepare the interview carefully, developing a detailed script of it. That preparation should be especially detailed when it is considered that the performance of the evaluated employee is low.

-
- It is required to know the common guidelines that harm the evaluators' objectivity, and combat them.
 - Evaluation is a daily matter: the monitoring of the evaluated employee should be permanent.

Module 5. The Implementation of a Performance Evaluation System.

After completing this module, students will be able to:

- Describing what is the change management and recognizing the essential stages of the change processes.
- Given any department in Public Administration, developing a simple plan for the implementation of a performance evaluation system on it.

1. Change management.

It is important to consider some general aspects of the change processes in organization that can help us to design implementation plans in order to achieve the most effective performance evaluation systems.

Change management refers to people, and is a structured process to ensure the full implementation of the desired changes and its long-term implementation.

Change management has four key areas:

- Change understanding.
- Change planning.
- Resistance to change overcoming
- Change implementation.

First of all, it is necessary to understand people's reactions to any kind of change in their organization, which initially tend to be rejected and time will be needed to accept them. That is why, change reasons must be clear for everyone; why is not possible to go on as before and which alternative has been chosen and why.

Secondly, change implementation process must be drawn up. Nothing goes appropriately without a properly planning. The implementation of the performance evaluation is particularly complex, so its planning has to be especially careful. All factors in the developing of the plan must be considered:

- The organizational structure, which indicates who are the responsible people, in which units the greatest impact on the quality will take place or the quantity of work to carry out and who is possible to rely on.

-
- Technology. Performance evaluation must be based on a software application linked to the one existing in the personnel management unit. The development and the use of this application is an important aspect of the plan.
 - People are who resist or not to changes. All communication, training and participation actions must be very well planned. From the very first moment and throughout the entire process, reasons and change stages must be communicated.
 - Procedures. Any change in the pace of work at any time of year, the need to fulfill certain forms, the answering of surveys, are elements that have to be incorporated to the plan.
 - The overcoming of resistances is the most important objective in the implementation process of the performance evaluation. In order to achieve this it will be consider the following:
 - To get people's commitment it is required to convince them of the need of the change and the adaptation to the chosen solution, that is., a consistent speech should be made to explain why changes must be made and why those ones precisely have been chosen.
 - Secondly, institutional actors from whom support is needed ought to be selected, getting their commitment to the project. Civil service has a system of hierarchies and, it is mandatory that the director manager addresses the objectives and the decisions and that middle level managers were willing to implement them. Also we should keep in mind who and how resources are distributed. Workers' representative is another key player.
 - Finally, fluid and constant communication will be remained throughout the process with all the affected parties. For that we use three ways:
 - **Communication.** It must be announced in advance and with sufficient detail what it is going to be done and why. Also, the start of each new stage and the final of the previous one should be declared. It is important to establish intermediate goals that may be perceived as partial successes, and that can be used as such along the change process.
 - **Training.** Whenever the process of change involves a new way of working, training must be provided. This teaching not only will achieve employees losing their fear to changes, but joining the project as they know it better. Training is the way to combat the "I do not know" excuse, and helps to get things done homogeneously in different parts of the organization.
 - **Participation.** In the design and the implementation of the change process is the best way to achieve a deep commitment of those affected employees, that is why it should be use whenever possible. In performance evaluation, participation goes through the contribution to the

strategic planning process, if this exists, due to the involvement of the working groups dedicated to the development of competencies frameworks, for the participation that may have occurred during the communication activities or training. In addition, the performance evaluation is participatory in itself, since many employees are evaluators and are being evaluated, and in both roles they are the real agents of the change.

Each of these aspects must find its adequate reflection in the performance evaluation planning.

2. Implementation of a performance evaluation system in a General State Administration (AGE) Unit.

In 2009 the Spanish Department responsible for the Management of the Public Service budget (Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del Ministerio de Economía y Hacienda - DGCPPP) launched the first experience in implementing a performance evaluation system based on the regulation of the EBEP. Important aspects of this system have subsequently been used in other public administration departments.

In Spain, in early 2011, the Secretary of State for the Public Service addressed to all undersecretaries to request volunteer units, which should implement the performance evaluation system, in order to acquire practice starting from different experiences. From that time, about 50 units, General Directorates and General Deputy Directorates of the Spanish Public Service have implemented the performance evaluation system as a pilot experiment. There is a monitoring committee, whose members belong to the DGCPPP and the National Institute of Public Administration (Instituto Nacional de Administración Pública), which coordinate the implementation process and assist in overcoming the obstacles that may arise.

It must be noted that these tests on performance evaluation system have no impact on personnel management, that is, they are not associated with higher or lower payment within the concept of productivity as well as have no effect on the provision of jobs. Results are not public, and so far, are stored just with anonymous character, for statistical studies. Let's review each of the stages of implementing a performance evaluation system:

1. First, a decision must be taken. Making the decision to implement the performance evaluation in an administration unit requires, from one side, a careful analysis of whether we have the resources and the possibility of carrying out the project, from another, have a clear management support. In case of being a Directorate General, then the Director General has to bear the whole project, and so in case of being a Deputy General Directorate.

2. Secondly, the decision should be communicated to the Management Committee. In that Committee some initial decisions must be taken: the beginning and the end of evaluation cycle (which, in general shall conform to the calendar year, but they may be shorter in the experience framework), the affected personnel in the evaluation process and who will coordinate the project. The coordinator of the implementation project is one of its most important figures, with essential functions.

The actors in the process of the implementation of pilot experiment in the performance evaluation shall:

- a. Know the guidelines of the monitoring committee as well as get proper technical training in the performance evaluation.
- b. Organize and program the implementation process in all stages planned in the guide for the pilot test performance.
- c. Inform the evaluators and evaluated employees of the new units about the procedure to follow.
- d. Train the evaluators.
- e. Provide ongoing support to the evaluators and evaluated employees during the process.
- f. Obtain the document of management by objectives.
- g. Get information about the perception of participants in the process and solicit feedback.
- h. Present the results and prepare a final report, which includes improvement proposals for the future.

Specific functions of human resource coordinator will be:

- a. Present a model to managers and unions.
- b. Check the model for subsequent applications.

3. Then unions and people involved in the project as evaluators or evaluated employees are informed. There should be a meeting with the unions in order to explain them the project in detail, emphasizing the lack of consequences and the experimental nature of it. In any case, the Directorate General of the Public Service will have communicated previously to the heads of the most representative unions the object and the nature of these tests, which performance, on the other hand, is within the self-organizational competencies of the Administration. Regarding the employees involved, a meeting or a personal letter from the Director should be used, informing about what it is being pursued by the organization and the nature of the test

4. Coordinator should meet with all the staff involved, evaluators and evaluated employees, and explain to them the timing and the method of work that is going to follow in the implementation.

5. From this point begins the technical preparation of the performance evaluation system, the development of its two main elements: goals and competencies, and the preparation for the third: the conducting of the evaluation interview.

a. Goal setting. First of all, the coordinator gives a training session on SMART goal setting to the evaluators (the coordinator must have already received this training). If there is a strategic plan in the organism or unit, then the Director or Deputy Director will set 5 individual goals to each of their direct subordinates dependent on the activities of the Plan, then, each of them will do the same with their evaluated employee, starting from their own objectives. When there is no strategic plan, the procedure consists on starting from the functions assigned to the unit, and setting the goals according to them, well analyzing the work procedure in order to see what can be improved, or using both ways. Once validated, individual goals depending directly to these can be assigned.

b. Development of a competencies dictionary. In order to elaborate it: a) it can be adopted with the initial adaptations which appear necessary and submit it to the Direction Committee, or b) establish working groups in the organism to develop the dictionary.

While it is not the best technical procedure, the adoption of a existence list can be justified from the technical point of view: there are many public administrations which have developed competencies dictionaries through the most demanding procedures, working with them for years and which have been refined and improved. It is very likely that some of these dictionaries can be applied to the Spanish public administrations, which functions are very similar to those of other governments. The problem is not so much their technical validity but their legitimacy in the organization: A list compiled from comprehensive descriptions of the post, personal observations, interviews with the holders and with their supervisors, and so on, will have technical consistency and will be legitimate because everyone or almost everyone has been involved in one way or another in their preparation.

c. Interview preparation. The preparation of the evaluation interview has two aspects: the questionnaire and the evaluators training. The questionnaire is the form used to structure the interview, and must contain some compulsory elements. It must be drawn up and printed. Although, a computer application was available, from the first moment, that would allow a directly performance, a paper form must be used during the interview, and notes by hand

should be taken. This is something that is taught in the interview training. Training must be practical and include role-playing and criticism of them by the evaluators. This training must also include the need to maintain a professional follow-up of the evaluated employees throughout the assessment cycle, taking notes whenever anything relevant happens, in order to evaluate starting from certain data.

6. Evaluation interview conducting. First of all, the Director/ Deputy Director with their direct subordinates, and from that level in cascade to all other jobs. In the interview 5 individual goals will be formally established and 5 competencies will be allocated to each one. Any observation which seems to be important for the process will have to be noted.

7. Each unit will send the individual goals of the employees subjected to the same evaluation to the project coordinator, who will prepare the document of management by objectives of the organism or unit. As it has been seen, this document is a necessary further result of the performance evaluation. Its usefulness in the management of the administrative units is evident.

8. From this point, the evaluation cycle is developed. During it the follow-up interview is conducted. This interview should be encouraged and scheduled by the coordinator of the project, and during it, the progress that had occurred in the achievement of the goals, as well as the problems that have arisen and the expected professional behaviors will be analyzed. The follow-up interview must be conducted before summer time.

9. One week before the final assessment interview, the evaluated employees will fill in, if they wish, the self-evaluation questionnaire, which allows them to rate themselves in the achievement of their goals and in the performance of their competencies, delivering up it to the evaluator.

10. The evaluator schedules and conducts the final interviews, in which he communicates the evaluated his score, arguing, in particular, those points with lower marks than in the self-assessment questionnaire. The evaluated employee may claim whatever he deems necessary in the same questionnaire. These are also the initial interviews of the following cycle, so during their conducting, 5 initial goals will be set for the new cycle and 5 competencies, considered most suitable for the post of those existing in the dictionary, will be allocated. It is necessary, whether if changes of some importance have been made in the procedure, the competencies dictionary or any other aspect, as if training sessions for evaluators before the interview are not taken place. The interview in which marks are set is different and it is convenient to train the evaluators in his conducting.

11. Once the evaluation cycle is finished and another one is started, the coordinator must perform statistical studies on the results, in order to know the average scores, how many are considered excellent and how many inadequate, if scores between the different units and/or evaluators are consistent, and so on. Also qualitative studies should be performed, sending questionnaires to the evaluated employees for obtaining their opinions about all the aspects of the process, checking personally what the executives of the organism think, either through interviews or preferably, through the conducting of a rated group technique that permits to deepen in the opinions and attitudes of the process. From the results of these studies the coordinator will be able to suggest improvement and changes in the procedures or the content of the evaluation.

3. Summary of Module 5. The implementation of a performance evaluation system.

- Change management has four key areas: understanding, planning, resistance overcoming and performance.
- The implementation of a performance evaluation system has the following phases:
 - Adopting the decision.
 - Communicating the decision to the management committee.
 - Informing all the people involved in the project as well as the trade unions.
 - Coordinator will meet with all the people involved.
 - Technical preparation of the performance evaluation system.
 - Evaluation interview conducting.
 - Developing of the management by objectives document.
 - Evaluation cycle performance. Follow-up interview.
 - Evaluation questionnaire performance.
 - Final interviews between evaluator and evaluated employee.
 - Statistical studies perform on the results.

Some references and bibliography

In English

- Viswesvaran, Chockalingam. "Assessment of individual Job Performance. A review of the past century and look ahead". SAGE Publications. April 2011 <http://www.sagepub.com/northhouseintro2e/study/chapter/handbook/handbook7.1.pdf>
- Gary Latham. The role of goal setting in human resources management, in Performance evaluation, goal setting and feedback, Gerald R. Ferris y Kendrith M Rowland, eds JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1990.
- Peter Drucker. "The practice of management". Harper & Brothers. New York. 1954 http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives This book can be downloaded in pdf format from, <http://search-ebooks.eu/t/the-practice-of-management-by-peter-f-drucker>

-
- John C. Flanagan The Critical Incident Technique., Psychological Bulletin, Vol. 54, No.4, July 1954. <http://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
 - Some examples of competencies dictionaries can be found, in English, among others, in the following web-sites: http://www.workitect.com/pdf/Competency_Dictionary.pdf
<http://www.britishcouncil.org/teacherrecruitment-competencies-dictionary.doc>
 - It can be found in Internet a lot of information on description and analysis of job. <http://managementhelp.org/staffing/job-descriptions.htm>
 - A description of the functions of a receptionist job/ customer information manager, for instance, can be found in the website of the American Federal Government Personnel Management Office <http://www.opm.gov/fedclass/gso304.pdf>
 - Information about repertory grid can be found in http://en.wikipedia.org/wiki/Repertory_grid
 - Information about the grid can be found in: <http://www.enquirewithin.co.nz/theoryof.htm>
 - Many information can be found on “the critical incident technique” in the web http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_Incident_Technique
 - <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/the-critical-incident-technique.pdf>

In Spanish

- On management performance,
<http://www.slideshare.net/BOCIberica/gestion-del-rendimiento>
- Richard Torpe y Jacky Holloway. La Gestión del Rendimiento. Perspectivas multidisciplinares. INAP. ftp://tesis.btk.ull.es/Economicas/Gestion_del_Rendimiento.pdf
- On performance evaluation in Public Administration,
- Francisco Longo. Evaluación del rendimiento laboral en las Administraciones públicas. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid. 2006
http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/41-06_FranciscoLongo.pdf
- On description and analysis of a job position,
<http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>
- On human resources management in local administration,
J. Javier Cervera Cuenca. Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales. INAP. ftp://tesis.btk.ull.es/Economicas/Manual_de_direccion_y_gestion_de_recursos_humanos_en_los_gobiernos_locales.pdf
- On upper level management in Public Administration,
Luis Ortega Alvarez. Luis F. Maeso Seco. La Alta Dirección Pública. Análisis y Propuestas. ftp://tesis.btk.ull.es/Economicas/La_Alta_Direccion_Publica.pdf

Madrid, 28, May 2012





EUROPEAN ACADEMIC SOCIETY - EUACS

Chapter 9

PROCESS OF PUBLIC PARTICIPATION



A training module on “Local Democracy and Governance”

Introduction

Local democracy as a means of improving the quality of administration

The strengthening of democracy on a local level and the implementation of participatory mechanisms is a key objective of the European Union. Participation in particular is mentioned as one of the five principles of good governance elaborated in the European Commission’s White Paper on European Governance.¹

However as regards the training of individual administrators, it is crucial to highlight the individual incentives and specific gains that can be reaped from engaging with civil society. Administrators must view local citizenship not as a nuisance but a means of enhancing the quality of one’s work. In this regard it is vital to encourage governors to think about the distinct properties of the district they are governing. Where do they identify a lack of acceptance, knowledge or control? What do citizens expect?

In in Germany three challenges have shown to be of particular significance for local governments in recent years:

- ➔ Acceptance - the protests around the construction of Stuttgart’s main railway station and other large infrastructure projects have revealed a confident and conscious citizenry unwilling to simply nod through intransparently devised megaprojects.
- ➔ Fiscal Responsibility – in some cases local entities have been hit especially hard in the aftermath of the financial crisis.
- ➔ Environmental Sustainability

Engagement with civil society can be beneficial with a view to each of these challenges:

- ➔ Acceptance and understanding can be raised via participatory mechanisms or volunteering practices.

¹ http://ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm.

- ➔ Active and informed citizens may act as an instance of control that impedes wasteful spending or environmentally unsound planning.
- ➔ Civil society can act a source of inspiration and information. In surprisingly many areas the expertise of individual citizens or groups exceeds and complements the expertise of the administration (esp. environmental protection or youth/education).

In recent years German territorial entities on all levels have thus devised a range of new instruments to engage with civil society. They offer alternative and complimentary ways, alongside traditional party politics and lobbying, of channelling different views and securing a variety of interests in the decision-making process. Participatory mechanisms, volunteering practices into the public services and active citizenship each focus on different aspects and different protagonists. Nevertheless the instruments typically share some common traits:

- ➔ Clearly defined and publicized procedural rules. These include a legal basis governing the status of public volunteers or the legal framework for the involvement of local NGOs in infrastructure planning in the Federal Building Code. In many cases districts and other local entities have imposed some procedural guarantees and deadlines for citizens' inquiries and public votes on themselves.
- ➔ Institutionalized forums of participation. Examples include youth parliaments, permanent parents' representation in educations matters, or yearly *district development forums* which bring together local business, administrators and other interest groups.
- ➔ E-government as a means of enhancing transparency and accessibility. This includes the set-up of district websites featuring all relevant contacts, legal bases, forms, etc. or the publication of district parliament or council agendas on-line, so that citizens know which issues are to be discussed.

1. Improvement of participatory mechanisms

Good practice for participatory processes – Formalization, Institutionalization and Professionalization

A distinction is commonly made between two different kinds of participatory mechanisms: Formal and informal participation. Formal participation is governed by laws and as such

subject to certain legal and constitutional limits. District citizens can vote in referenda, affected citizens and associations by law have to be involved in key planning and zoning processes where they may voice concerns and suggestions. Detailed specifications of the process are given in the respective laws.

Whilst formal participation is thus characterized by a strictly formalized communication between affected citizens and authorities, informal participation comprises all sorts of other discursive processes. Those informal processes are hence more flexible and more immediate, cheaper, and thus potentially bear great innovative potential. On the downside informal participation has no a priori specifications and has to be strictly separated from favouritism and cronyism.

One of the general trends in district level participation has therefore been to formalize, institutionalize and professionalize informal participation. Of course the subject areas, needs and conditions for participatory processes are highly individual and depend on the peculiarities of each individual district. The following chapter includes a catalogue of questions offering some abstract keys to successful participation on the district level. It is based on the findings of a working group on participatory processes in the German federal state of Lower Saxony². The lists A) to E) seek to address current issues of participation; lists F) to H) concern more long term and structural questions. The chapter also includes a brief section on participatory budgets and a 10 point plan for e-government.

² http://www.hammerbacher.de/downloads/Bericht_Gute_Praxis_Standards.pdf

Steps and criteria to devise successful participatory processes

A) Clarify the interest of the community in public participation:

A positive response to one of the following questions may justify the interest of public participation process in a sense:

- **Will the planned measures entail far-reaching consequences for the citizens and hence have to be especially well coordinated and justified?**
- **Is it necessary to inform affected groups specifically and have discussions with them?**
- **Should certain groups (e.g. parents, seniors, immigrants) be included more profoundly in local democracy and policy-making?**
- **Do citizens have specific knowledge or specific points of view which the local authority should know and possibly utilize?**
- **Is it better or perhaps even inevitable to deal with a problem via direct conversation between the affected groups?**
- **Should citizens be motivated and mobilized to participate in certain activities?**
- **Should the collaboration between particular groups be specifically motivated or improved?**
- **Should the collaboration between certain groups and the administration or politics in general be improved specifically?**

B) Recognize concerns and demands of the citizens:

The following questions may help to determine the chances for a successful participatory process on the part of the citizens:

- **Have citizens realized that they are to be personally affected by the actions of the local authority? Have they recognized the demands of the local authority?**
- **Is it necessary to inform citizens specifically that they will be affected by a certain measure?**
- **At what time should affected citizens be informed in order for them to get active?**
- **Are citizens already actively involved through self-organization?**
- **Have citizens already contacted local officials?**
- **Which interests are prevalent amongst the affected citizens and have to be considered in the participatory process? Which organized groups have to be involved?**
- **Is it possible to justify a selection of members of the participatory process on the basis of the affected interests or interest groups?**
- **Is it possible that elected representatives represent the affected groups in the participatory process?**
- **What knowledge do affected citizens possess about the relevant issues?**
- **Are citizens willing to cooperate and invest time in the participatory process?**
- **Have citizens already formulated specific expectations about their participation?**

C) Secure the participation process on the part of the local authority:

These questions may help to determine the chances for success on the part of the local authorities:

- **To which extent can an open outcome of the participatory process be ensured?**
- **Is their sufficient support for the participatory process from the highest competent decision-making levels in politics and administration?**
- **Which significance do politics and administration of the local authority attach to the participatory process?**
- **Can you guarantee the availability of:**
 - **Time resources on part of the involved administrative units?**
 - **Rooms and technology?**
 - **Child care, travel or other expenses?**
 - **Publications?**
 - **Funds for external services?**
- **Do you have enough resources for the realization of all possible outcomes?**
- **Can you ensure effective project management on the part of the local authority?**
- **Can you guarantee for a continuous flow of information and transparency?**
- **Is it possible to carry out public participation independently of party politics?**

D) Structure the participatory process:

These questions help to assess important elements of a successful participatory process:

- **When should first information about plans and actions be released?**
- **How can substantive information be processed and made generally understandable?**
- **How can political and administrative competences be presented in a understandable way for participation of the public?**
- **Does the local authority itself possess all the necessary know-how, expertise and resources to manage the process on its own or does the implementation need external support in either:**
 - **Advisory and planning expertise?**
 - **Conceptual design?**
 - **Information?**
 - **Moderating or other methods of team work?**
 - **Reports/Documentation?**
 - **Public relations?**
- **Who will take part in the public participation:**
 - **On the part of the affected citizens?**
 - **On the part of the administration?**
 - **On the part of politics?**
 - **As an expert?**
- **How to substantiate the elements of public participation:**
 - **Which goals and tasks can be agreed upon by all participants?**
 - **Which issues have to be dealt with?**
 - **Which committees are ready to work on the issues?**
 - **What is the realistic time horizon?**

- **Which rules of the process (transparency, publicity/confidentiality, specific roles of individuals, protocols, results, etc.) have to be agreed upon?**

- **Who can moderate the process to guarantee confidence of all participants?**

- **At what stage and for which tasks of the participatory process must leading representatives from politics or the administration attend in person?**

- **How can the collaboration with the press be structured?**

E) Dealing with the outcome:

These questions determine the use of outcomes of a participatory process?

- **Is it possible to prepare a complete documentation and meaningful evaluation of the participation outcomes?**
- **How will the participating citizens and the public be informed about the outcome and the next steps of the process?**
- **How will the affected sections and persons in the administration and in politics be informed about the outcomes?**
- **Are there clear responsibilities and procedures in dealing with the outcomes of participation in administration and politics?**
- **How to communicate with the participating citizens about adoption or non-adoption of the outcomes?**
- **What is the time horizon to begin the implementation of the outcomes?**
- **How communicate the outcomes and their implementation to the press?**
- **How to express appreciation for the effort of citizens in the participatory process?**

Steps and criteria to develop long-term structures for public participation

F) Determine the long-term goals of the local authority:

On the basis of these questions local authorities can determine their structural interests in participatory processes:

- **Should citizens be regularly involved as sources of inspiration and information or as a partner in the debate about the development of the district?**
- **Should citizens be regularly encouraged to take up practical responsibility for themselves and their surroundings?**
- **Should conflicting interests be balanced by transparent participatory processes?**
- **Should the identification of citizens with the district be strengthened?**
- **How to synchronize a customer-oriented approach in administrative proceedings with public participation?**
- **Has there been a change in the citizens' expectations that requires a rethinking and adjustment of the relations between local politics, government and citizens?**

G) Evaluate existing structures:

The following questions may help to analyse and assess existing structures:

Include community interests

- **Which instruments are used by the local authority to systematically assess the opinions and needs of citizens:**
 - **Complaint and Idea management?**
 - **Surveys?**
 - **Institutionalized contact points (e.g. citizens' advice bureaus, bureaus for self-help, local agendas ...)?**
 - **...**
- **Which contact points exist for the requests of citizens in the community:**
 - **Suggestion and complaints?**
 - **Responses in formal participation process?**
 - **Project ideas?**
 - **Volunteering?**
- **Are there organized contact points by non-administrative bodies that can be used by people in the community (e.g. volunteer agency, woman's centre, voluntary fire fighters, associations ...)?**
- **Are the contact points easily accessible for citizens?**
- **Is there sufficient coordination between the various contact points?**

Supporting services for civil engagement

- **Which supporting services to the commitment of citizens are made available:**
 - **Advice?**
 - **Qualification?**
 - **Initial funding?**
 - **Networking?**

- **Do you coordinate the different contact points?**

Basic integration in local processes

- **Are planning processes designed in a way that participation can be initiated at an early stage?**
- **Are there clear responsibilities and coordination procedures during the participatory process and subsequent realization in politics and administration?**
- **Have you thought in depth about how to show appreciation for civil commitment and developed a culture of appreciation?**
- **Is there a consensus model about the importance, integration and appreciation of participation in the district?**
- **Are there training opportunities for politics and administration in dealing with public participation?**
- **Can you offer an evaluating report on all aspects of participation for politics, administration and the public?**

H) Finding a balance between existing and new structures:

These questions focus on the balance between the existing networks and the necessity for additional supporting structures:

- **Which aspects of participation are dealt with by existing conceptual and organizational structures? Where can you do more?**
- **Which one of the existing structures are working well? Where can you make corrections?**
- **Which of the existing organizational structures can be integrated into a network?**
- **Which central structures are necessary for networking?**
- **Which tasks cannot be dealt with by networking?**
- **How could those excluded tasks be dealt with alternatively?**

Participatory Budget

Participatory budget is a method of developing a budget under participation of citizens. Interested citizens are able to participate in the participating process and make recommendations for distribution of funds. The goals of the model are to improve the mentoring of decision-makers and to achieve decisions by citizens. Various forms have been employed in local authorities of different levels in Germany.

A detailed overview about its implementation in Germany and best practice examples can be found in the work of Professor Franzke from the University of Potsdam, available at http://files.uniteddiversity.com/Decision_Making_and_Democracy/Best_Practice_of_Participatory_Budgeting_in_Germany.pdf.

Process:

Information Phase:

Citizens should be informed about the budget plan in the city council via brochures, web pages, inserts in newspapers, and press conferences on the overall budget and its sections (such as revenues and expenditures of libraries, swimming pools, nurseries, street cleaning, sewage treatment or garbage disposal).

Consultation:

After that citizens can make a suggestion in a transparent plenary session in their civic forums. They also can discuss the overall budget or particular expenditure and determine priorities for cost-cutting or investment. The consultation could be organized in written or telephone interviews of citizens. An alternative variant is balancing a budget deficit as its goal:

Several options for budget consolidation are presented to the citizens. With the aid of a questionnaire, involving all combination of the options, the citizens can develop their own proposal. It is a bottom-up model, where individual opinions bring together an overall recommendation for political institutions.

Accountability:

The city council presents the decisions of citizens, which suggestions should be implemented and explain why other suggestions were not taken into account. However the final decision about budget appropriation will be fixed by politics and administration. Political committees decide from town to town, from case to case, in which substantial extent the limitation of public participation should be implemented. As a result you can observe different methods of decision making in the practical application. So in the area of participatory budget it is rather a question of highly versatile processes.

Central characteristics:

On the one hand citizens are advisor and priority guides in management of participatory budget plan (motto: “Your city your money”). On the other hand there is much more acceptance and legitimacy of budgetary actions by public participation.

Case-study:

The first implemented participatory budgets were only consultative processes. Examples for them were given in different cities in Germany like Cologne, Hamburg, Berlin. The aims of the different projects were to increase the basis of information about distribution of the budget plan between city council and district council as well as to boost the identification of citizens with these decisions. Previously citizens were asked, in which expenditure sector they could see a possibility to save money or in which service sector they could abstain from goods and services. Finally they were also asked for suggestions for future investments. The policy makers took notice of the suggestions and recommendation. In eight German cities and municipalities the participatory budget was implemented at least three times, where the public was consulted and policy makers had to render account, if they considered the suggestions of citizens. In few German Cities (Cologne, Fribourg) the communication about the budget takes essentially place online.

Good practice of e-Government

The increasing importance of the internet as an information and communication platform is also noticeable in the design of many procedures of public participation. Online discussions become a central element to bridge the gap between citizens and decision-makers. Web-based methods allow citizens to express their opinions in a quick and direct way and thus reduce barriers of participation. Especially young people are nowadays easier to reach in some issues

areas via internet. This chapter presents a 10 point plan for guidance how to make good e-government and improve public participation developed by the Bertelsmann Stiftung.³

1) Design the process:

Good e-governance strategy is not possible within an outdated management structure in administration. At the beginning of online-strategy local authorities should review all respective procedures and responsibilities. This is necessary for the realization of significant efficiency gains. If it is possible to accommodate the optimization process to the possibilities of computerization, considerable savings and better civil services can be expected.

Actions:

1. Initially, all processes should be checked up if they work efficiently: Where can you simplify processes? Which administrative sectors can be joined together?
2. In a next step, the processes should be prioritized. Possible criteria are simplicity of implementation or demand. The priority list should reflect a balance of citizen needs and feasibility.
3. The implementation plan should be carried out simultaneously on two levels. A strategic master plan with a defined vision should complement the catalogue of measures. Time frames and interim goals should be identified as accurately as possible.
4. Plan specifically, think visionary. Even if only some steps are possible at the moment, the possibility for development should already be considered: Where can you integrate consultation in future, which media will be used?
5. Online and offline strategy should always be considered together in planning. What offline processes are capable also online?
6. The internal hierarchies should be modified to the magnitude of the project: Designation of central, competent persons facilitate communication and implementation. In the long run it should be possible to identify the competences on decentralized levels.

2) Establish transparency:

Transparency is a key requirement for participation. The creation of transparent structures is not an end in itself. Transparency means carefully structured, easily accessible and understandable disclosure of internal processes. The disclosure of administrative working and decision-making procedures increases public trust. As a result the acceptance and use of services will increase and contact with citizens will be easier to realize.

Actions:

1. The structures, in which the administrative processes take place, should be made transparent. This does not mean that citizens are forced to fully understand the process during online reading. Transparency provides the possibility to understand processes.

³ http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_18431_18432_2.pdf

2. During the administrative process, citizens should be able to trace to the path of their submission/complaint/application and view the stages of the process (as it is commonly done in logistics operations).
3. The cost of particular services should also be made transparent. It can contribute to the acceptance and willingness to pay.
4. Tendering and procurement procedures are an important part of cost transparency and can counteract tendencies to corruption. Online tenders in form of e-procurement are an appropriate means here. They can also contribute to cost containment.
5. Even policy making itself can be made transparent with the help of new media. A council information system with the minutes of meetings, the possibility of asking elected representatives questions or monitoring of meetings should be part of good e-government strategy.

3) Facilitate participation:

Every citizen lives in a customer as well as a political relationship with the state. The modernising of the governmental structures offers a chance to define the influence and participation of every single citizen. The state no longer remains the isolated supplier. It becomes an active partner in the dialogue between state and citizen. The sooner this process flourishes the more money and resources can be saved.

Actions:

1. The possibilities of participations should be laid out right at the beginning of the planning process. Again concrete steps and a long-term strategy should be devised at the same time.
2. Surveys, petitions, chats and even the possibility of directly participating in political processes should be considered as possibilities of participation. These virtual offers should be linked to concrete real issues.
3. There should be three steps towards participation: at the beginning, easy accessible information. The next step includes the offer of consultation between government and citizen. Finally there is “many-to-many”-communication, as in discussions and votes.
4. Being able to participate on a subject matter is a rather new offer for citizens. People have to get used to it. Hence patience is needed when creating an online participation tool.
5. To receive acceptance and efficiency it is vital to publish the results of discussions and votes. At the same time it should be explained how the results have an impact on the political process. Newsletters are a useful tool besides simple publication on the website.

4) Include users:

E-governance is a dynamic concept with the aim of creating greater flexibility of the state apparatus. To reach this goal it is important to let the user participate in the development of

the process. Customer information can be gained through surveys. Do citizens want to pay certain taxes online or register their cars? Continuous surveys can be a helpful tool to avoid developments in the wrong directions.

Actions:

1. Define the audience of the survey and the anticipated results. Is there a specific group of people that should be the main focus or is it rather a general audience? Surveys should be done regularly.
2. The results about satisfaction and suggestions should be published and evaluated. Equally it is important discuss openly the influence of surveys on internal Change Management.
3. Knowledge about your audience can be useful for other groups as well. In order to guarantee efficiency, general structures for exchange and transfer should be agreed on. Results should be shared amongst other developers of e-governance.
4. Knowledge about customers should be complemented by knowledge of the customer themselves. New media contains a great opportunity to establish a culture of sharing substantive knowledge and thus save time and money.
5. The strategy to involve users has a social dimension: access to the offer and knowing how to work with it are fundamental conditions for its use. Public terminals and training offers help to generate new customer groups.

5) Use established standards:

The technique behind E-Government-Solutions contains complex developments for relatively easy processes. In many circumstances these solutions can be found somewhere else on the market. The individual adaptation for own needs is in many cases possible and not very expensive.

Actions:

1. All parts of the online-offer, i.e. forms, communication and transaction channels should be assessed in terms of standardized solutions.
2. A Service-Centre should be created in order to evaluate and suggest certain standards. Lacking standards can be developed there. It can also consult customers in implementation and initiate networking.
3. This Service-Centre may be a cooperation project of many districts and should include an exchange of applications and developments on an online platform.
4. Financial support can be used as a governance tool. Funds can be tied to the use of certain standards and checked centrally. Useful developments can be further supported by special innovation funds.

6) Secure cooperation:

Obstacles and problems differ from one state to another and on the different levels of government. However much can be learned from one another. Most of the time structures, processes and the ways of dealing with customers are constant. Hence close cooperation

between different administrative departments is crucial. National, regional and local initiatives can profit from one another. Synergy effects regarding developments and funding are worthwhile results.

Actions:

1. Comparisons of similar offers esp. from non-state actors help to assess the own work and creates new impulses.
2. Setting up coordination groups can help to communicate valuable experiences and it can help to reach target groups. Schools, NGO and business companies are potential partners and should be seen as such. A comprehensive approach should be taken.
3. Laboratories and experiments are easier and cheaper to establish when done together. The chance for innovation can be used in local, regional and national cooperation.

7) Tailoring E-Governance financing:

There is no standard solution for financing e-governance. It all depends on certain factors, such as the constellation of the environment, the urgency of implementation and the extent of the project. However, there is a financial solution for every situation.

Actions:

1. The business plan for e-governance should be pragmatic and creative. No opportunity should be ruled out, from completely financing it on its own, to Joint Ventures and specific innovation credits or even partial sales of certain elements.
2. Individual success usually stems from experiments. Even with regards to financing new ways be chosen: examples are quantity discounts for large customers or voluntary donations. Sometimes financing goes hand in hand with a marketing idea.
3. Specific parts of the offer are used the more often than others and offer greater chances of refinancing the development costs. These standards should offer economies of scale.
4. To guarantee efficient working based on a business plan, management methods should be used: budgeting, cost accounting decentralised resource administration, and controlling offer good opportunities for flexible but manageable ways to secure the offer.

8) Provide service:

Customer relationship management by the public authorities is often non-satisfying. Studies have shown that online offers only make use of 20% of all service possibilities. An unused internet offer is a waste of investment. A lot of service elements do not cost a whole lot and are working without support.

Actions:

1. The offer should be based upon the needs of the customer. Structures should be developed according to real life topics and not reflect governmental structures.
2. A “One Stop Shop” is helpful for customer orientation. The arrangement of Cross Agency Portals is another helpful tool for orientation.

3. Data security is a central concern for e-government. Trust of customers in these standards has to develop with time. Easily understandable guidelines help to speed up the process.
4. A list of self-imposed procedural limits should be developed already when planning of the whole services. This list can include limits about the speed of processing, the possibility of direct communication or how to deal with inquiries.
5. The incentive to use the offer can be enlarged by specific service features. Personalised offers and discount for frequent users are two possibilities.

9) Create expertise:

The process of implementation of e-governance affects everyone: governors, department managers and simple administrators. Acceptance of the new structures and motivation to actively take part in their development are vital factors for success. The re-arrangement of processes comes with the need of reforming the personnel structure, e.g. new competences.

Actions:

1. Central coordination helps to create strategies and increase efficiency. However actual user competence can only be achieved locally. A clear formalization and institutionalization of central and decentralized coordination is thus essential for success.
2. Within the departments responsibilities have to be defined. All employees should be involved in the re-arrangement process; project groups should each name a speaker.
3. The internal distribution of work needs to be checked. Because of service orientation new ways of communication have to be established. Processes that belong together from the outside have to be offered as such. New structures should be implemented accordingly.
4. All employees should be trained for their new working fields. Speakers should receive in additional training.
5. The motivation of participating can be increased by certificates and more responsibility.
6. An online platform for colleagues can help to share know-how and offer transparency.

10) Plan marketing:

Usually marketing and governmental processes are thought to be mutual exclusive. Keeping in mind the need for increasing efficiency and lower costs even governments are in need to behave market-orientated. E-governance is a means of improving a district's competitiveness.

Actions:

1. Marketing needs to be a vital part even in the beginning of the project development.
2. The advantages of the offer should not only be advertised online but also otherwise. Marketing can be done through information in the offline-world, promotion and other channels.
3. Training courses can be offered in schools, libraries or even at the local agency building.
4. The offer should not only be promoted at the launch of the process but also throughout the following phases. News and improvements can be published in newsletters or webpages.

2. Volunteering Practices into the Public Services

Different forms of volunteering practices can be found in a variety of public services in Germany. As a testament to the great relevance, the legal framework of volunteering practices (referred to as honorary positions) has been included in Part VIII of the Federal Administrative Procedure Act (Verwaltungsverfahrensgesetz):

Section 82 – Duty of honorary participation

A duty to assume an honorary position shall exist only when the duty is provided for by legislation.

Section 83 – Performance of an honorary function

- (1) A person acting in an honorary capacity shall perform the function in a conscientious and impartial manner.
- (2) Upon assuming the position, he shall be expressly obliged to carry out the tasks in a conscientious and impartial manner and to observe secrecy. A written record of the conferring of this obligation shall be made.

Section 84 – Duty to observe secrecy

- (1) A person acting in an honorary capacity shall observe secrecy concerning the official business revealed to him, even after the honorary activity has ended. This obligation shall not apply to official communications or facts which are common knowledge or whose significance requires no obligation of secrecy.
- (2) A person acting in an honorary capacity may not without permission testify in court, make statements outside court or make declarations concerning the official business he is obliged to keep secret.
- (3) Permission to testify as a witness may be refused only if the testimony would be detrimental to the welfare of the Federation or a Land, or would seriously endanger or significantly interfere with the execution of public duties.
- (4) If the Person who holds an honorary position is a participant in a legal action before a court, or if his arguments serve to protect legitimate personal interests, permission to testify may be refused, even if the conditions in paragraph 3 are fulfilled, only if required by a compelling public interest. If permission is refused, the person holding an honorary position shall be provided protection as allowed by the public interest.

- (5) Permission granted in cases covered in paragraphs 2 to 4 shall be granted by the specially competent supervisory authority which appointed the person to the honorary position.

Section 85 – Compensation

A person who performs an honorary function shall have a right to compensation for necessary expenses and for loss of earnings.

Section 86 - Dismissal

Persons who have been appointed to perform an honorary function can be dismissed for good cause by the authority which appointed them. Good cause is shown in particular if the person who holds an honorary position

1. violates his duty in a grievous manner or proves to be unworthy;
2. is no longer capable of performing the duties in a proper manner.

Section 87 – Administrative offences

- (1) An administrative offence shall be deemed to have been committed by any person who
1. does not assume an honorary position although he is obliged to do so;
 2. lays down an honorary position which he is obliged to assume without a valid and sufficient reason.
- (2) The administrative offence can be punished by a fine.

Good practice in public volunteering

New forms of cooperation between citizens, politics and administration are in great demand. Their requirement profile represents itself challenging:

- The new forms have to be goal oriented and appeal to the target group more precisely to ensure the accommodation
- They have to simplify the citizens dedication
- Its main aim is to get the citizens to a high degree of responsibility for their environment

The willingness to get involved with the organization is very high. The interview of 15.000 German citizens over fourteen years indicates that 34% are involved with community service. Further, 37% are willing to get involved with such service, if the offered activities match and do not affect their daily routine. In average each citizen invests around 23 hours in such service. Although there is a large willingness to participate there are always *the same section of the population*. *Attention should be paid to the following weak points:*

- Only a minority is politically active and dedicated
- Often only organized interests take part
- Mostly high educated, people of position in work and life take part in volunteering practices
- Only the involved show their engagement

In order to offer suitable conditions and give appropriate instructions several supporting measures are needed. Top priorities are improvement of the institutional and organizational structures and basic conditions. Possibilities are provision of subsidies and training measures. To create an engagement friendly surrounding and gain recognition increased coverage of volunteering practices are very helpful. In the year 2009 59 % of volunteering participators in Germany used the Internet for their work. Furthermore four of five Germans used the computer daily. The potential for organizations with an online presence to recruit volunteers is enormous. Simultaneously the number of competitors for the attention of online users is very high. For this reason it is very important to create an online presence where information and possibilities to participate are easy to find. For communication with active and potential volunteers an online presence is a relative economical and comfortable opportunity to inform about your projects at present and upcoming projects.

3. Active Citizenship

Nearly every aspect of local reality could be a potential area for active citizenship. Most of it happens in social areas. The German foundation "Mitarbeit" identified 11 current fields of civil participation, which can be divided into a number of specific areas:

1. Children, Adolescents, Parents and Family -> playground initiatives, youth centers, parent associations, adoptive and foster parents, single parents

2. Health, Life, Death, Grief and Separation -> counselling and advice, prevention and rehabilitation, aid and assistance for self-help, death, grief, separation

- 3. Housing, Living Environment, Transport, Leisure, Consumption** -> tenant initiative, association of neighbours, district association, traffic and tourism, consumer protection
- 4. Economy, Labor and Profession** -> employee initiatives, alternative business enterprise, unemployment, insurance, credit, financing questions
- 5. Gender, Sexuality and Way of Life** -> women's initiative, Girl projects, association for men, homosexuality, single life
- 6. Environment and Nature** -> protection of animals/nature/environment, noise, rubbish, energy, ecology
- 7. Live for seniors** -> senior agencies, council of elders, aid for seniors, self-help for seniors, commitment of elders
- 8. Social Problems** -> racism, extremism, asylum, problem neighbourhood, criminal activity
- 9. Culture and Media**-> sociocultural organizations, art, literature, music, videogroups, radio, religion and spirituality
- 10. Politics** -> democracy, peace and disarmament, third world, human rights, Europe
- 11. Education, Science and Technology** -> further training, self-organized education establishment, political and cultural education, science- and technology criticism

Forms of participation:

The following repeats a couple of useful definitions in the field of active citizenship⁴:

Citizen Governor -

A citizen governor is a citizen, who advises or makes decisions about a public service. For example, someone may be a school governor, charity trustee, lay magistrate or be on a management committee, tenants panel or registration board.

Managed Volunteer -

Many voluntary organizations and statutory services involve volunteers as part of their team to better enable their organization to provide services for the community. For example, many charities involve volunteers in roles ranging from desk administration and website design to running arts and craft classes for children and befriending schemes.

⁴ http://www.volunteercentres.org.uk/wp-content/uploads/2011/07/Be-an-Active-Citizen_1.pdf

Consulted Citizen -

One of the ways many individuals will be active citizens is through communicating with organizations such as councils care trusts and public transport. Public bodies like these want to involve people and communities in improving the planning and delivery of the services they provide and so they often consult people by asking what they think.

Community Activist -

The community activist initiates action to achieve something they want to change regardless of whether anyone is seeking their input. For example, this may involve setting up a campaign, organizing a network, getting a group together or setting up discussion forums. They may write to their MP, lobby public service providers and other organizations to influence what they do. It may involve creating posters, information stalls and banners in the street. There is an example of a good local activist. He and others set up a local community group, which promotes cycling for all. He is very involved encouraging more people to cycle, organizing and speaking at local events and campaigning for better cycling facilities.

Community Group Member -

This is someone, who is part of either an organized community group or an informal collection of people who come together for a purpose or unite around an issue. For example, citizens may be part of a regular play group to which they bring their children, or attend an art club. They may get together to help people with gardening, organize coffee mornings, help run a local scouts or guides group or assist in the organization of an informal self-help group.

Good Neighbour -

A good neighbor is someone who responds to the needs of friends, acquaintances or those they meet in the course of their daily life. For example, looking after a pet and watering the plants when a neighbor is on holiday, doing the shopping for someone in their street, who is unable to get out, or helping a neighbor to get the right information to be able to better access a public service.

4. Local administration and civic society relations (case-study: Stuttgart 21)

INTRODUCTION

Public participation and involvement are basic principles of our democracy. The development of an integrated urban development concept these days without the mobilisation of participants from civil society is simply unimaginable as is an omission of the affected parties during urban renewal processes.

However consultation processes are not equally well developed in all cities and communities. In many cases support on behalf of the decision makers is lacking, as political and administrative bodies fear constraint of their authority. The planned railway project Stuttgart 21, much discussed throughout Germany, has highlighted a further challenge, specifically the selection of the appropriate time for dialogue with the affected citizens. Indeed the required decisions were effected by elected representatives and the legally standardised involvement steps were followed, however intensive involvement of the citizens beyond the legal requirements did not occur. The consequences of the inadequate “informal” public participation are sufficiently familiar: After mass protests against the railway project only a mediation process led to a transparent exchange of facts.

The Project

The Deutsche Bahn AG, intended to change the train station in Stuttgart from a terminus station to a tunnel station to improve the train traffic in the region around Stuttgart. Additionally the construction of a new trainline from Ulm to Wendlingen and the building of three new train stations in Stuttgart were planned. Amongst the reasons for transfer of rail tracks underground was the will to develop new spaces for services, trade, culture and high quality of living. The total development area consists of 1000 ha.

The idea for the Stuttgart 21 project was first published on 18th April 1994. On 16th January 1996 followed the result of a feasibility study. The construction was meant to start in the year 2000 and continue until 2007 and the opening should have taken place in 2008. By 2010 the construction had not yet started. Since August 1996, there has been a discussion forum on the internet for the project Stuttgart 21.

Beginning and End of participation:

In 1994 local Agenda 21 was adopted in a world-wide conference, a program for suitable development of actual analysis, guiding principles and measurable goals, derivation of actions

from these goals and regular performance review. In the same year Stuttgart started the local process of “Local Agenda 21”. It included external management, a number of working groups and a steering group. Three years later Stuttgart stopped the financial support for the steering group. Finally in 2010 citizens began to organize weekly demonstrations with up to 60.000 people against the project. First escalations took place in September 2010. Project opponents and the police were involved in several highly publicised fights. More than 100 people were injured. The process is still ongoing. In a referendum held on 27 November 2011 58,8 % of the citizens refused an exit from the project.

Mistakes made:

The main mistake was a lack of common guiding principles established in the conflict. Furthermore there was massive crisis of trust in politicians. The citizens’ wish to enter an eye-to-eye dialogue with decision-makers, to participate in the planning of the project, not to fix the outcomes on a early stage and to be involved in planning of alternatives was palpable.

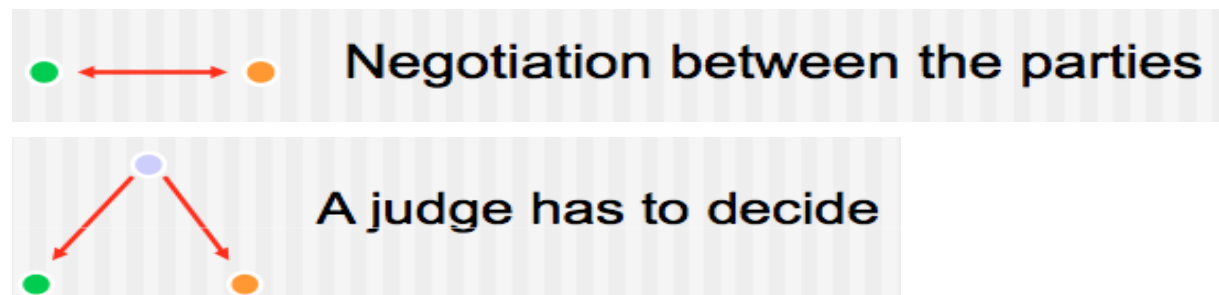
The conflict:

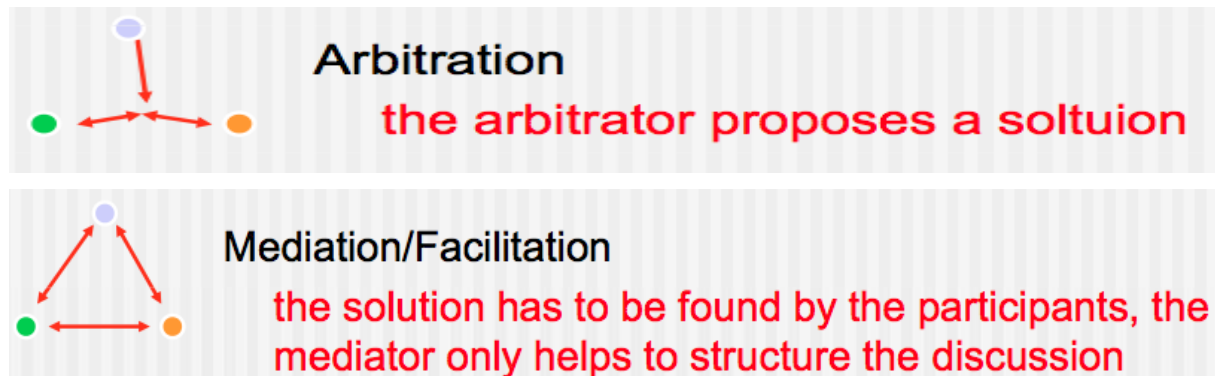
Protestors had different reasons for their demonstrations. Ecological issues, such as the cutting of old trees in the central park, or a feared contamination of the city’s mineral water sources. Socially it was feared that the project would change the central area of the city into a speculative object. Economically the cost of the project was considered too high.

The alternative:

Because of dissatisfaction with Stuttgart 21 different organizations came together to handle alternative proposals. The VCD (Transport Club Germany), with “reverse Stuttgart” and the citizens’ initiative “Living in Stuttgart – no Stuttgart 21” worked for the alternative “K 21”. They wanted to renovate the existing facilities while maintaining the 17-track head station, but the alternative was never considered.

Possibilities of conflict resolution:





The arbitration of the conflict:

2010 Heiner Geissler moderated eight public mediations between representatives of the project proponents and opponents. Every meeting could be followed live online or on television. At eight meetings participants discussed for a total of 80 hours. The project works stopped until the end of the talks and no new contracts were awarded. At the end of the talk-session Geissler voiced his opinion in favour of project, but proposed a series of changes under the title “Stuttgart 21 Plus”. The solution failed because not everyone accepted it. Nevertheless the use of a mediator and the intensive dialog between different groups could calm down the aggressive atmosphere and established new fields to participate in the project.

Formal Process of Public Mediation

Public Mediation is a conflict settlement procedure, which aims to solve disputes outside a court and amicably by using special communication and negotiation techniques. A major characteristic is in the contending groups’ own responsibility of developing a problem solving strategy. An impartial third instance supports the contending groups during conflict resolution by assuming the role of the mediator.

Mediator methods earn in Germany a growing attention in recent years. This trend complies with the mediation bill of the German federal government in January 2011, which brings together out of court and judicial internal mediation on a binding basis.

Other central characteristics of mediation methods are:

Voluntary participation of as much as possible conflict-affected groups, a consensus-oriented negotiation style, free accessibility of all relevant information about the conflict, obligation to confidentiality of all participants, openness of the result of the process, as well as the neutrality and impartiality of der moderators.

Generally, the mediation process can be divided into three phases:

1. Introductory phase:

Incorporate mediators in the conflict, identify all involved persons of the conflict, inform the participants about the process and the rules, ensure the accessibility to all

information sources for all participants, if applicable consult experts, identify the formal arrangements for the balance of interests, clarify the dealings with subsequent outcomes, ask for the agreement of all participants to the process.

2. Implementation phase:

joint collection of themes, agreement over criteria for achievement of objectives, formulation of points of conflict and interests, plump the depths of options and develop possible solutions.

3. Decision-making and realization phase:

joint decision for a resolution option, arrangement for realization and efficiency control, covering of the conflict outcomes (eg in form of a report, agreement, contract, if required with signature of participants).

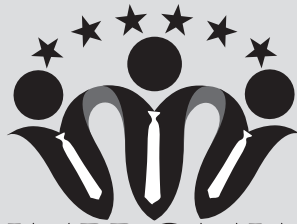
Depending on the issue or dismay the number of participants in a mediator procedure can – just like its duration – vary considerably in the conflict situation. The bandwidth ranges from manageable 10 persons to large proceedings with 100 and more participants. For large groups of participants it is better to divide the group in working groups or an inner and an outer circle (inner circle: negotiating participants, outer circle: politicians, administration staff, experts). Basically the number of participants should not obstruct the direct communication. In contrast to participation methods, that only address citizens, in mediation processes citizens meet professional lobbyists to develop solutions together. Mediators play a major role as compromising authority within the procedure. It should be guaranteed that mediators work independently and are not influenced by order and outcome guidance of customers.

Areas of application:

In the last years a lot of environmental mediation projects were implemented at regional level in Germany. Most of them were realized in the field of waste management, waste deposit and environmental contamination, nature protection and infrastructure. Furthermore mediation projects are currently established at the neighbourhood-level.

Bibliography

- Bertelsmann Stiftung (2007): Mehr Partizipation wagen, Argumente für eine verstärkte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, 2. Auflage, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2010): Politik beleben, Bürger beteiligen. Charakteristika neuer Beteiligungsmodelle, Gütersloh.
http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-A6B14FB9-51082FB6/bst/xcms_bst_dms_31298_31299_2.pdf
- Birk, Hans-Jörg (2011): Offen und tolerant. Nach Stuttgart 21: Damit nicht der Eindruck entsteht, alles sei entschieden, müssen Verfahren zusammengefasst und aufgezeichnet werden. Vorschläge zur Beteiligung der Öffentlichkeit. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.1.2011.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2006): Bürgerliches Engagement, 20. März 2006, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ 12/2006), Bonn,
<http://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/29844/buergerschaftliches-engagement>
- Geißler, Heiner (2010): Schlichtungsspruch Stuttgart 21 plus, 30. November 2010.
<http://www.stuttgart.de/img/mdb/item/415843/60751.pdf>.
- http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj_6187.htm
- http://www.bundesjugendkuratorium.de/pdf/2007-2009/bjk_2009_2_stellungnahme_partizipation.pdf
- http://www.hammerbacher.de/_downloads/Bericht_Gute_Praxis_Standards.pdf
- http://www.prodialog.org/downloads/studien/Freiwilligenengagement_in_den_USA.pdf
involves best practice examples in Germany.
- http://www.rosa-luxemburg-club.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/StudieBuergerbetEnd.pdf
- http://www.scupad.org/web/sites/default/files/downloads/2011_Congressppt_Kinn_Wachtinger.pdf
- Patrizia Nanz/Miriam Fritsche (2012): "Handbuch Bürgerbeteiligung - Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen", Schriftenreihe Band 1200, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.



IMPROMIA
Improving Management Skills
of Provincial District Governors

ASSOCIATION OF TURKISH ADMINISTRATORS

Chapter 10

PROJECT CYCLE MANAGEMENT



PROJECT CYCLE MANAGEMENT

Latest Situation In Eu Negotiaton Process In Terms Of Chapters

With the Intergovernmental Conference (HAK) held on 3 October 2005, which was organized in line with the decision of European Union State and Government Leaders' Summit on 17 December 2004, Turkey officially started EU accession negotiations. Thereby, a very significant milestone on a roundabout road with Turkey and EU is passed by and a new process since then has been initiated.

In the Intergovernmental Conference dated 3 October 2005, "Negotiation Framework Document", by which manners and on which basis the Negotiations will be carried out – has also been approved. When the aforesaid document is scrutinized, it is seen that negotiations will be carried out on 3 main components.

1. Copenhagen political criteria, which will be unexceptionally abided by, performing in-depth political reforms and internalization of these reforms
2. Undertaking The Union Acquis and its implementation
3. Empowerment of civil society dialogue and with this regard, implementing a communication strategy towards both EU countries' public opinion and Turkish public opinion.

Secretariat General for the European Union Affairs, is coordinating all the activities within these 3 main components by establishing various mechanisms. The starting of negotiations with Turkey has been possible due to enough meeting of Copenhagen political criteria. After this stage, EU will closely observe the implementations of Turkey in this field.

Economic criteria, is not the subject matter of the negotiations, nonetheless, the improvements in this field will be closely observed by EU during the negotiation process and it can be used as a criterion in the opening of the negotiations in some acquis chapters. The important point in this regard is the continuation of a sustainable economy policy towards the goal of stability, particularly reduction of financial irregularities, and implementation of combating inflation in a disciplined manner.

The essential subject matter of the negotiations is the undertaking and implementation of Union Acquis. Within this scope, European Union Acquis is being investigated under the below-listed 33 chapters. However, there are 2 further chapters to be dealt with - at the end of the membership negotiations, and these are "institutions" and "other" chapters.

1) Free movement of goods
2) Free movement of workers
3) The right of business establishment and freedom of service delivery
4) Free movement of capital
5) Public procurement
6) Company law
7) Intellectual property law
8) Competition policy
9) Financial services
10) Information society and Media
11) Agriculture and rural development
12) Food safety, veterinary medicine and plant health
13) Fishery
14) Transportation policy
15) Energy
16) Taxation
17) Economic and monetary policy
18) Statistics
19) Social policy and employment
20) Enterprise and industry policy
21) Trans-European networks
22) Regional policy and the coordination of structural means
23) Justice and fundamental rights
24) Justice, Freedom and Safety
25) Science and Research
26) Education and culture
27) Environment
28) Protection of the consumer and the health
29) Customs Union
30) Foreign affairs
31) External, safety and defence policies
32) Financial control
33) Financial and budgetary provisions
34) Institutions
35) Other

Under the chapter “Other”, the subject matters which are not covered in the 33 Chapters – such as: within which protocols the candidate country would avail the European Development Fund, the payments to be done to European Central Bank, - until how many years and how, the candidate country would avail protection measures, pre-accession funds and structural funds - , or unilateral declarations; might be covered. (Example: Malta’s declaration on participation to EU Mutual Foreign Security and Defence Policies - which does not make its neutrality invalid)

Under “Institutions” chapter, the representation rates of candidate country in EU institutions such as: Commission, Council and Parliament - is determined.

On 3 October 2005 officially, on 20 October 2005 de facto, within Turkey-EU Negotiation scope, so far, 13 Chapters have been opened for negotiation:

1. Science, Research (*is the single chapter which has been closed temporarily.*)
2. Free movement of capital,
3. Company law,
4. Intellectual property law,
5. Information society and media,
6. Taxation,
7. Statistics
8. Enterprise and industry policies
9. Trans-European Networks
10. Protection of the consumer and the health
11. Financial control
12. Environment
13. Food safety, veterinary science and plant health

“Education and Culture” and “Economic and monetary policy” chapters, have been blocked by some member countries due to some reasons which are not related to EU legislation, although there is no technical opening criterion, although we have submitted our negotiation position document and although they are ready to be opened technically.

France has been blocking 5 chapters in the Council with a basis that “they are directly related to the full membership”:

1. Economic and monetary policy
2. Agriculture and rural development
3. Regional policy and coordination of structural means
4. Financial and budgetary provisions
5. Institutions

8 Chapters will not be opened for the negotiations within the framework of unjust decision taken by General Affairs and External Relations Council on 11 December 2006. With the same reason, no chapter will be closed temporarily. Suspended chapters are listed below.

1. Free movement of goods
2. Right of business establishing and service delivery freedom
3. Financial services
4. Agriculture and rural development
5. Fishery
6. Transportation policy
7. Customs Union
8. Foreign affairs

Survey reports of below-listed 10 chapters have not been approved already, by the Council.

- 1- Free movement of workers
- 2- Fishery
- 3- Transportation policy
- 4- Energy
- 5- Regional policy and coordination of structural means
- 6- Justice and fundamental rights
- 7- Justice, freedom and safety
- 8- Foreign affairs
- 9- Financial and budgetary provisions
- 10- External, security and defence policy

On the other hand, General Affairs and External Relations Council, unilaterally declared at General Affairs Council meeting on 8 December 2009 – unilaterally - that in below-listed 5 chapters, improvement must be done on the condition of normalization:

- 1- Free movement of workers (2nd Chapter)
- 2- Justice and fundamental rights (23rd Chapter)
- 3- Justice, freedom and security (24th Chapter)
- 4- Education and culture (26th Chapter)
- 5- Mutual foreign security policy (31st Chapter)

In conclusion, 17 of 33 Chapters (18 of 35 Chapters) have been politically blocked by various member countries or [these chapters] are not being prosecuted by EU due to the Additional Protocol adopted by Council of Europe.

There are 3 chapters which are exempt from any political hurdles and which can be opened with only technical opening criterion. These are “Social Policy and Employment”, “Competition Policy”, “Public Procurements” chapters. Secretariat General for European Union Affairs and related institutions, are working for close collaboration with Commission in order to meet the opening criteria of these chapters.

Actions Carried Out By Turkey

“EU Strategy For Turkey’s Accession”

Turkey’s European Union (EU) accession process has –especially - been accelerated, significantly, since 2002 year. During this period, very important political reforms and legislative amendments have been put into practice. Within this process, for Turkey’s being more democratic, more prosperous and becoming in a position whereby she has more respect in the world and in her region - EU accession process has been one of the most important impetuses.

At the beginning of 2010, Secretariat General for European Union Affairs prepared a new strategy. “*EU Strategy for Turkey’s Accession*” lies on 4 platforms. The first is negotiation process. In the achieved latest point in EU accession negotiations, as of 30 June 2010 – with the opening of Food Safety, Veterinary Medicine and Plant Health Chapters – 13 chapters have been opened and 1 heading has been closed temporarily.

We can see that apart from technical criteria, political factors and member countries’ internal policy anxieties – are limiting Turkey in this process.

In that case, Turkey is having hardship in making headway in 18 of these 35 chapters in terms of official negotiation process. In the time to come, in the first stage, we plan to open the Competition and Public Procurement chapters. Our actions related to these two chapters are in the last stage.

Although - all these obstructions - slow down the negotiation process, they do not affect our reform process. Within the scope of second platform of the new EU Strategy – whether it be with blockage or not – actions in all chapters are continuing. In other words, although the momentum of the process is reduced by EU, Turkey has been implementing all her requirements with all her resolution. Our purpose is to accomplish maximal harmony with the Union Acquis as of 2014 year.

Since 2002, within the scope of compliance to Union Acquis - hundreds of laws, regulations etc. legislations have been put into practice. Of course, down-playing the actions done - just as legislations and secondary arrangements – will be ultimately misleading. In order to make the public institutions and corporations implement the arrangements done in the most effective manner and to consolidate their administrative capacities, and to have more modern, more contemporary institutions – hundreds of projects are being carried out.

Whether it be opened or not – in some chapters - Turkey is in much better situation than many EU member countries. For example, Financial Services is a chapter without technical opening criterion but it is a chapter which we cannot open due to additional protocol, however – Turkey is in much better level for compliance with this chapter than many EU member countries. Likewise; Energy, Justice and Fundamental Rights, Justice Freedom and Security – are also the chapters which we can open in short time, however – due to the hindering of some member countries, the Council cannot get an agreement on the after survey of these chapters.

Whether it be opened or closed, the on-going actions are continuing in every field of each chapter. For example, Science and Research is a closed chapter, but we are making notable progress in this chapter, as well. In the first three years of 7th Framework Program, we gained return of 70 million Euro vis-à-vis 60 million Euro which we paid as national contribution margin. In the project of “Associating and Coordination of Research and Technology Improvement Activities between Japan and Europe”, Turkey became the coordinator country. Turkey’s undertaking representational leadership role of European Union – is an important development for our country. Turkey has come to a position whereby she avails from the reverse brain drain project as the second best benefiting- country during the years 2007-2010.

Also in political criteria field which is the 3rd platform of new EU strategy, the actions are being sustained without any respites. The arrangements

consisted in the package related to constitutional amendments – notably, the political criteria, as well - have been prepared in consideration of the criteria, which our country takes as basis in the European Union (EU) harmonisation process.

As all these activities are being done, within the scope of “Communication Strategy”, which is the 4th Platform of New EU Strategy – myriad activities have been done. Civil society dialogue and communication topic - have utmost significance in order to get rid of the impression about our country and our country’s EU membership stemming from the prejudices and imperfect knowledge of both European countries’ public opinion and our internal public opinion. One of the biggest problems is the prejudices. Likewise, also in our country – some wrong perceptions and imperfect knowledge related to EU are observed. Due to reforms carried out in our country in the latest years, due to our increasing impact and power; and due to some actualized activities in EU countries and in our country with the purpose of EU communication; by – not only our public institutions but also our civil society organisations and private sector --- with regard to our country’s representation and communication and EU’s perception in our country, much success has been achieved.

When the law of Secretariat General for European Union Affairs – was being changed, this matter has been heeded and for the first time, during the 47 years period of Turkey-EU relation, a unit responsible for Turkey-EU Civil Society Dialogue and Communication activities – has been established. As of January 2010, Turkey’s EU Communication Strategy has been put into practice. Turkey’s public institutions and corporations are trying to do their best in order to get rid of the prejudices of civil society, but, likewise the same consciousness and responsibility are expected from the EU countries’ leaders.

Within the scope of Civil Society Dialogue and Communication activities, while Minister of State and Chief Negotiator is trying to represent Turkey to EU through his visits, also with the activities done within the framework of EU Communication Strategy – very important actions are being done with regard to both information-giving and visibility. In addition to having interviews with as many as possible official representatives, as foremost “Minister of State and Chief Negotiator” [and others] – are in touch with the think tanks in member countries, local media and Turkish associations and businessmen – at every level.

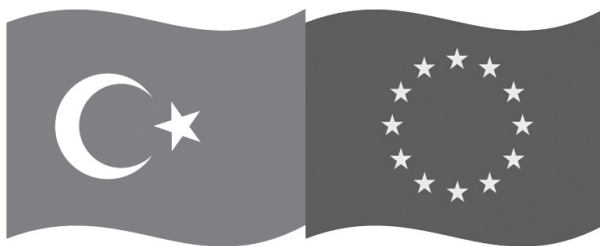
For the aim of fortifying the excitement related to EU process in our cities and for the purpose of coordinating EU efforts performed in the city, - the deputy governors who will serve as Permanent EU Contact Person in all of 81 cities – have been determined and EU Harmonisation Direction and Advisory Committees have been established.

In order to support civil society dialogue, EU funds are availed, as well. For example, in this context, “The Development of the Civil Society Dialogue Between European Union and Turkey” project was prepared and within the scope of the afore-mentioned project, for the following headings;

- Cities and Municipalities
- Trade bodies
- Universities
- Youth initiatives

19.3 million Euro grant aid was provided for 119 institutions, within the framework of grant programs. Within the scope of this program, for which foreign partnership was compulsory, 119 civil society institutions in Turkey, executed mutual activities for 2 years with their EU country equivalents of civil society institutions.

As of 2009, the new project named “The Development of the Civil Society Dialogue Between European Union and Turkey - II”, which is like the continuation



of afore-mentioned project, has been started to be implemented. Within the scope of above-mentioned grant project; through the grant programs to be implemented on Agriculture-Fishery, Culture-Art headings – the civil society institutions in Turkey and their foreign partners actively involved in these fields – are supported to implement mutual projects. Tens of projects towards [the goal of] consolidating civil society and civil society dialogue, are being put into practice each year.

With these communication efforts, [with] the positive improvements in political and technical fields – due to current prejudices, fears and imperfect knowledge – it has been tried to prevent ignorance both in Turkey and in EU. In fact, in parallel with the negotiation process, long-termed image efforts are also being executed and - not only increasing the number of people in Turkey who know about and adopt EU values, but also augmenting the friends of Turkey in EU countries – is aimed.

The fact that Turkey is proceeding in EU Negotiation process with determination - gets widely accepted in every platform, both in the world and in EU countries and this has been appreciated. Turkey’s determined walk is not merely in the acquis field, - the economic success Turkey has shown lately, the reforms she made in political and social field are obvious, as well.

(Instrument for Pre Accession Assistance – IPA)

EU Financial Cooperation within Membership Perspective

- Turkey-EU Financial Cooperation has taken on a new dimension during the period 2007-2013.
- Economic and Social Compliance have gained significance.
- It will enable preparation for “*Structural Funds*” and “*Compliance Fund*”, which will be used in the period after membership.

“Thus, a new financial aid program has been adopted by EU towards candidate and potential candidate countries.”

Instrument for Pre-Accession Assistance

1- The financial means which combines all EU Instrument for Pre-Accession Assistance programs during the period 2007-2013

2- IPA draft budget: 10.2 billion Euro

Countries which IPA covers:

Candidate Countries

Turkey, Croatia, Macedonia

Potential Candidate Countries

Albania, Bosnia-Herzegovina, Serbia-Montenegro

Instrument for Pre-Accession Assistance

- It is a framework regulation.
- Rules related to its implementation will be arranged with secondary implementation regulations which will be made by the Commission.
- Commission will be able to develop various implementation mechanisms for each component, by taking notice of Structural Funds, Compliance Fund and Rural Development Funds.

IPA Components

Component	Responsible Institution
(I) Institutional Capacity Building	General Secretariat for European Union Affairs
(II) Regional and Cross Border Cooperation	General Secretariat for European Union Affairs
(III) Regional Development	- Ministry of Environment and Forestry
	- Ministry of Industry and Commerce
	- Ministry of Transportation
(IV) Development of Human Resources	Ministry of Labor and Social Security
(V) Rural Development	Ministry of Agriculture and Rural Affairs

Fields to be financed

I) Institutional Capacity Building

Compliance to Union Acquis, institutional structuring, economic reform, protection and improvement of Human Rights, improvement of civil society

II) Regional and Cross Border Cooperation

Improving small scale infrastructure projects in the fields of environment, tourism, social and cultural ties with Turkey and her EU member and candidate countries border neighbors, technical aid services for mutual economic and environmental planning

III) Regional Development

Transportation– Linking of national networks with Trans-European networks

Environment– Water resources, waste management, urban waste, air quality

Regional Competitiveness– Entrepreneurship, Research and development of Small and Medium Sized Enterprises, Innovation, Re-Structuring of industrial zones, information society

IV) Development of Human Resources

Education, employment and social inclusion

V) Rural Development

Re-structuring and renewal of agricultural establishments, processing and marketing of agricultural products, rural infrastructure, diversification of rural economy, producer groups, environment-friendly production methods

Programming, IPA, Decentralized Implementation System (DIS) Institutions and Introduction to Project Cycle

Introduction

This document summarizes the arrangements related to the management of EU instrument for pre-accession assistance aids in Turkey.

The following are covered:

IPA – Instrument for pre-accession assistance

Management mechanisms for IPA

Programming and “Project Cycle”

Indicative Financial Aid for 2007-2013

2007, Instrument for pre-accession assistance

New Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) was put into practice on 1 January 2007 and it has been made as an instrument which gathers all efforts of pre-accession. Council regulation which established IPA was approved on 17 June 2006 and [it] has replaced the instruments for pre-accession assistance for the period of 2000-06 - named PHARE, ISPA, SAPARD, Turkish instrument for pre-accession assistance and West Balkans financial aid instrument CARDS. IPA covers the countries in the candidate status (Croatia, Macedonia and Turkey) and the countries in the potential candidate status (Albania, Bosnia Herzegovina, Montenegro and according to UNSCR 1244, Serbia including Kosovo).

IPA has five components:

1. Transition period aid and institutional capacity increasing (of first priority, it covers institutional capacity-increasing measures and the investment which accompanies.)
2. Cross border cooperation
3. Regional development
4. Development of human resources
5. Rural development

The last three components are for Candidate Countries and [they] have been designed to reflect Structural Funds; so - suitable management structures must be found. Potential members can benefit from similar measures implemented - via transition period aid and institutional capacity-increasing component.

First component of IPA necessitates national and multi-beneficiary projects. At the same time, this is under the responsibility of DG REGIO along with General Directorate Responsible for Enlargement which is also responsible for second component: cross border cooperation. For IPA mechanisms, the following structures and authorities are planned to be established under Instrument for Pre-accession Assistance: (a National IPA Coordinator - NIPAC), (Sectoral Coordinator for the regional development component and human resources development component - SC), (Competent Accrediting Officer - CAO), (National Authorising Officer - NAO), (National Fund - NF), (Operating Structure by IPA component or programme - OS), (Audit Authority - AA).

The unit known as Central Finance and Contract Unit (CFCU) under PHARE, does not exist in IPA. For each IPA component or programme, depending on IPA Arrangement, an Administrative Authority which will deal

with the management and implementation of the aid – will be established. However, in the transition period, existing Central Finance and Contract Unit (CFCU) will be the core organ of Administrative Authorities of IPA Components I, II, III, and IV. Component V will have its own Administrative Authority. According to the rules of PHARE Decentralized Implementation System (DIS), the head of CFCU was known as Program Authorizing Officer. In this context, current Program Authorizing Officer will be the first head, but in the next phases – each related ministry might have their own Administrative Authority and Head of Administrative Authority. It will be responsible for administering and implementing the program or programs related to Administrative Authority in accordance with strong financial administration principle. Currently, various Administrative Authorities are being established and are getting prepared for full accreditation. Authorities are administered by below-mentioned institutions: IPA Component III, it has been organized as three different Operational Programs administered by three different Administrative Authorities:

- For Environment Operational Program, Ministry of Environment and Forestry
- For Transportation Operational Program, Ministry of Transportation
- For Regional Competitiveness Operational Program, Ministry of Industry and Commerce

IPA Component IV (Development of Human Resources), is administered by Ministry of Labor and Social Security for the Development of Human Resources Operational Program.

IPA V (Rural Development) is administered by Ministry of Agriculture and Rural Affairs.

IPA Components I and II are being administered by General Secretariat for European Union Affairs with the aid given by TĪKA to Component II.

Delegation of European Commission

Delegation of European Commission is the executive organ of European Union. Along with auditing the implementation of IPA program, one of the functions of the Delegation of European Union is approving certain documents before their implementation.

Programming and “Project Cycle”

All EU expenditures must comply with certain programming and implementation rules. Programming is the process of meeting priorities; while implementation is the management process of actions and allocated funds.

Programming

Main programming documents are Accession Partnership, National Program Related to Undertaking of EU Acquis and Regular Country Reports. Apart from these, including Strategic Coherence Framework and Multi-year Indicative Program Document, there are also certain documents related to IPA. With the priorities determined via these [documents], Operational Programs emerge and after this, the processes at the project level follow:

- Project Fiche (PF) is prepared and determined among related institutions;
- Project Fiche is presented to European Commission via National Aid Coordinator. European Commission prepares Financing Tender and presents it to Management Committee for approval;
- Management Committee investigates the Financing Tender and if there is no rejection, it enacts Commission Decision for financing of Program. European Commission prepares Financing Memorandum of Understanding depending on this decision.
- Financing Memorandum of Understanding is signed by both European Commission and National Aid Coordinator and implementation starts.

Implementation

Funds are inherent for each Financing Memorandum of Understanding and after signing of Financing Memorandum of Understanding which forms the basis, if it is within n+3 payment schedule – it is appropriate for payment. Contract must be done within 2 years after signing of the Financing Memorandum of Understanding; while payment must be done within 3 years. These rules are valid for all projects.

Main actors in the programming process are as follows:

- Commission Units
- National Aid Coordinator
- Related Ministries/Institutions

The main actors in the implementation process are as follows:

- Commission Units
- Central Finance and Contract Unit
- Related Ministries/Institutions

Main financial intermediary in the beneficiary country - is the National Fund responsible for receiving EU pre-accession fund. All payments are done in accordance with main Financing Memorandum of Understanding. There are also many other secondary level stakeholders which will be included in terms of operational audit, within visa system - for request of payments to be done directly or National Aid Coordinator. These other stakeholders include Central Finance and Contract Unit or other institutions which issued contracts, National Aid Coordinator and National Authorizing Officer units and other Project Authorizing Officers. Under Decentralized Implementation System, Delegation of European Commission – is continuing the pre-implementation control function of Commission and is an important partner, at the same time.

Project Cycle

Project Cycle shows arrangement of different levels of a project's management. It starts with Programming which means determining strategic aims and priorities. After this, determining of certain project ideas, which will contribute to actualize the determined aims and priorities – follows. This is followed by Formulation level, at which ideas are assessed and the best ones are structured. This level also covers the determining of required resources, full formulation of actions and expected results of the projects. Next level is Financing, in which related authorities decide whether to provide

Funds to the projects. After this, Implementation level, at which actions are actualized and results are reported – comes. Lastly, Assessment level, at which it is understood whether projects reached determined aims and whether the achievement is done within reasonable time and reasonable amount of resource - comes.

Programming

The purpose of programming level is to determine and decide on main aims and priorities for financial cooperation. Main programming documents are Accession Partnership, National Program Related to Undertaking of EU Acquis which sets the aims and priority fields for undertaking of acquis communautaire and Regular Reports which set determined aims and the margins in the priorities.

Determining

At this level, related ministries and institutions must formulize project ideas in line with the determined priorities and harmonizing aims. The result of this level is determining of project proposals that will cover financial cooperation.

Formulation

At this level, related ministries and institutions must formulize project fiches related to the approved project proposals. At this level, for programming and co-financing, FCC members can play as a part in order to provide the consistency among national budget requirements.

Financing

This level ends with the signing of Financing Memorandum of Understanding which includes project fiches and related financing envelopes, implementation follow-up and Audit arrangements, measures for corruption.

Implementation

There are a few steps at this level:

- The preparation of project documents which define the actions that set inputs and will provide financing:
- Action definition for technical aid
- Technical specification for procurement of goods
- Guiding information for applicants of grant program
- Contracts for matching programs
- Detailed design for actions
- For choosing the service provider, by using open and fair competition methods: tender and contract
- Project implementation and contract management that is the level, at which project activities are implemented and payments are done in an appropriate manner
- In order to take amendatory measures, follow-up of implementation performances and assessment of achievements

Assessment

The purpose of assessment is to investigate project's effect, whether the aims are achieved and to determine the deficiencies and failures emerging during implementation, take lesson from them, and thus to implement further projects in a better way.

“Project” Concept, Introduction to Project Cycle Management and Critical Elements in Project Cycle

Project Concept

“Project” is the main means used for distribution of the benefits gained by EU funds; and “Project Cycle Management” is the main method used for the planning, design and direction of the implementation of the projects carried out with EU co-financing in European Union and Turkey wide. This “means” and method are explicated in many reference documents in detail (for example, European Commission’s “Project Cycle Manual” and “Program Management Guiding Principles 1” – It has been prepared especially for people who guide EU funds in Turkey. Both of them can be downloaded from www.cfcu.gov.tr address.) Although it is – relatively - harder to reach the documents of good actualized implementations, project samples and case studies related to the projects can be reached at the websites of General Secretariat for European Union Affairs (www.abgs.gov.tr) and EU Turkey Representation (www.avrupa.info.tr).

Within the scope of EU Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA), there are various projects, for which funds are allocated and in this direction, it will be beneficial to review the case studies of various projects. Some of these are projects at “macro” level and they are mainly managed from Ankara and they deal with matters of national or regional importance. Others are named “micro” projects, which serve for more general aims, and which are managed and implemented at local level.

The projects, for which funds are allocated within the scope of IPA, contribute to enlargement preparations of EU and national development priorities. In terms of topic, these projects are within three main categories: the projects contributing to and helping Turkey’s reform process in order to comply with Copenhagen Political Criteria; very technical projects helping Turkey’s harmonization her laws and regulations for EU “Acquis”; and projects consolidating civil society dialogue between EU and Turkey. These wider topics, also, can transform into projects dealing with transportation, regional competitiveness, environment, development of human resources and rural development – as division into sectors. The manner of the projects, of course, depends on what kinds of measures are needed in order to reach the aims of project. Some projects require investment for infrastructure and procurement of specific equipment; while other projects are “softer” projects requiring measures for institutional development; for example – education programs, work visits, efforts of awareness-increasing, research and analyses, or preparation of legislation, regulation, guide or manuals – etc. Some projects require more than one type of interventions or all of them and there are quite complex project structures composed of varied project components.

Project Cycle Management

Project Cycle Management is the main element in the development approach of EU and it enables projects' being prepared in accordance with the determined priorities and by following appropriate documents. Project Cycle Management approach helps the association of planning process with effective implementation and reporting, as well. Main levels in the Cycle:

- **Programming** – multi-year indicative programs and operational programs
- **Determination (Determining)** – pre-feasibility works (including problem analysis), concept notes help providing information related to fund resources.
- **Formulation** – full project development (including feasibility works), until submitting of Project Fiche or Grant Application (or the such)
- **Financing** – Final EU Fund Contract
- **Implementation** – start of the project, project management and follow-up
- **Assessment** – assessment of the project

There exist differences in Project Cycle among critical elements of “**macro**” and “**micro**” projects, however, in both type of the projects – there are critical ways, for which the administrators must be aware of. Below, a control list for the key administrative responsibilities within the project cycle is given.

1. In all projects, at every level, there is necessity for a project administrative unit which is competent and the specification of which is only this field, -- and which has enough resource and authorization enabling it for project development, final negotiation design (including co-finance contracts) and procurement of suitable goods during implementation. In such Unit, there might be also members from other stakeholder groups.

2. Be clear and net about programming priorities and opportunities – thus, it is shown what can be financed with EU co-financing within a year and what cannot be financed. (In “micro” projects, it is important to review published Grant Application Guides carefully.)

3. Enable the project to develop within a full analytic work. For this, there is necessity for a Stakeholder Analysis, Problem Analysis, Aim Analysis and Strategy Analysis. It is of utmost importance that the cooperation between related stakeholders is supported and when necessary, the partnership contracts are signed.

4. It is necessary that those designing the project have full competence in order to use Logical Framework analysis and that they can develop a strong logical framework for the project.

5. Provide the summary of project idea in an appropriate format (for example, for “Macro” projects, [the format is] Project Determining Paper.) and make this be consistent with the priorities of the program.

6. To prepare a full project proposal requires time and resource. For preparing Project Fiche (or full Grant Application), make sure that you have enough human resource and expertise and give time for other stakeholders for consultation and review. Also those developing the project must be authorized in order to participate the negotiation during final design [process].

7. Project implementation cannot start without the signing of the general Financing Contract (or for Grant Contract, “micro” projects) and after signing, all implementation is done within the authority of Central Finance and Contract Unit.

8. The procurements done with EU funds must comply with PRAG (Practical Guide to Contract Procedures for EU External Actions) and projects must be followed carefully. The condition of non-execution of follow-ups might result in negative effects such as withdrawal of the funds.

9. It is ultimately important that a comprehensive communication plan is implemented for a project - make sure that all official project reports are completed in a correct manner and submitted in time, - make sure that all stakeholders, related local communities in particular, are informed related to the development of the project.

EU Community Programs and Various Fund Resources

- EU Community Programs – Lifelong Learning and Youth Program – 7th Framework Program – Culture Program – Jean Monnet Program – Development Agencies – Embassies – International Institutions – Foundations

Community Programs

- European Community Grant Programs which have been continuing for multi-years are the totality of the activities carried out with the purpose of promoting cooperation in various fields related to community policies among EU member countries, new member countries and EU candidate countries.

-
- There exists the probability of participation to Community Programs for citizens, enterprises, civil society institutions, public bodies. Community Programs greatly contribute to candidate countries' efforts in the fields of harmonization and implementation of legislation.
 - The budget of the programs is formed with the payments done by participant countries and with the allocations from EU budget.
 - For most of the programs, applications are sent to European Commission directly and assessment is done by independent experts.
 - For some decentralized programs, the application and assessment are done via national agencies in participant country.

Lifelong Learning and Youth Program

Lifelong Learning Program (2007-2013): It supports education opportunities in every field from childhood period in life to old age. It is composed of 4 sub-programs.

1. Comenius (School Education – Formal Education)
2. Erasmus (Higher Education)
3. Grundtvig (Adult Education – Informal Education)
4. Leonardo da Vinci (Vocational Education)
5. General Education and Work Visits of Vocational Education Experts and Administrators (Study Visits)

7th Framework Program – Tübitak

EU Framework Programs have qualification of main financial means which covers research and technology development activities in nearly all EU disciplines. The national coordination of 7th Framework Program with a budget of 53.2 Billion Euro, is done by TÜBİTAK.

Turkey's Situation in EU Framework Programs

Our country participated these programs for the first time in the 6th Framework Program with candidate country status. 6th Framework Program continued between the years 2002-2006 and gave way to 7th Framework Program which covers 2007-2013 years.

The aim of EU Framework Programs is as follows:

- Consolidation of science and technology basis of Europe
- Support for economic and social coherence

-
- Support for industrial competition in global level
 - Promotion of university-industry cooperation and
 - Promotion of cooperation between EU member countries and candidate countries.

Main structure of EU 7th Framework Program which will be implemented between 2007-2013, is comprised of 4 special programs named “Cooperation”, “Marie-Curie Activities”, “Ideas” and “Capacities”. To these four special programs, the activities of EU Mutual Research Centers and activities of Euratom which supports nuclear researches – are included.

The types of institutions and corporations which can participate the programs

- Industrial institutions
- Small and medium sized enterprises
- Unions of small and medium sized enterprises
- Universities
- Research Institutions / Research Centers
- Public bodies
- Civil society organizations
- International Organizations
- Individual Researchers

Culture Program

The general aim of the program is to develop European culture field via improving cultural cooperation between cultural actors and institutions and thus, to promote the ripening of EU citizenship. Responsible institution related to this topic is Ministry of Culture and Tourism.

Other National and International Fund Resources

Development Agencies

- They are established with the basis of 5449 numbered Law, with the decision of the Council of Ministers dated 25 July 2009,
- They have public entity [status],
- They have personnel who have technical equipment and who are highly qualified,
- They have their own budget,
- They are non-profit organizations,
- There are 26 development agencies.

As aid types of Development Agencies, - apart from Direct Financing Aid, Indirect Financing Aid and Technical Aid – the Programs within the scope of Project Call for Proposal are as follows:

- Financial Aid Program for Small and Medium Sized Enterprises
- Social Development Financial Aid Program
- Agriculture and Rural Development
- Tourism and small sized Environmental Infrastructure.

Embassy Funds

1. Embassy of USA
2. Embassy of Netherlands
3. Embassy of Sweden
4. Embassy of England
5. Embassy of Finland
6. Embassy of Japan
7. Embassy of Canada, etc...

Funds of International Institutions

- United Nations: www.un.org.tr / www.undp.org.tr
- World Bank: www.worldbank.org.tr
- Regional Environment Center: www.rec.org.tr
- Council of Europe: www.coe.int

Local and Foreign Foundation Funds

- Sabancı Foundation
- Open Society Foundation
- Vodafone Foundation
- Turkey Technology Development Foundation
- Anna Lindh Foundation
- European Science Foundation
- German Marshall Fund, etc...



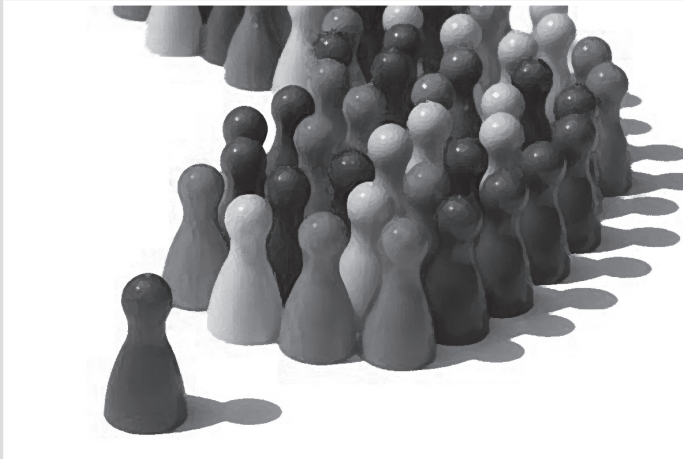


IMPROMIA
Improving Management Skills
of Provincial District Governors

T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Bölüm 1

YÖNETİM VE LİDERLİK



YÖNETİM ve LİDERLİK

Son yüzyıllarda dünya çok büyük değişimlere tanıklık etmiştir. Marco Polo 1275'te Çin'den Portekiz'e 5 yılda gelmiştir ve bu mesafe bugün teknoloji sayesinde 5 saattir. 1903 yılında ilk uçuş denemesi Wright kardeşler tarafından gerçekleştirilmiş 12 saniye sürmüş ve 37 metre yol kat edilmiştir. Bugün bu mesafe bir uçağın kanat açıklığından daha kısadır. Aradan yüzyıl geçmesine rağmen dünya çok yol kat etmiştir. Küreselleşen dünya; iletişim devri, rekabetin artması, sınırların ortadan kalkması ve yeniliklere gelişirken; aynı zamanda gelir dağılımındaki eşitsizlik, güvenlik, doğal afet, çevresel riskleri de beraberinde getirmiştir.

Ayrıca günümüzde, küreselleşen ekonomik yapı nedeniyle rekabet şartları ağırlaşmakta; insan faktörünü en iyi kullanan işletmeler ve kurumlar, rakiplerinin önüne geçmektedirler. Yönetim ve kurumlarda da yeni yaklaşımlar benimsenmiştir. Günümüzde kurumlar yatay organizasyon yapılanmasına geçmekte, daha demokratik ve katılımcı hale gelmektedir. sonuç olarak klasik hiyerarşik kurumlardan hızlı hareket eden ve karar verebilen kurumlara geçilmektedir. Ve bu durum nitelikli yönetici ve liderlere ihtiyacı arttırmıştır.

Olağanüstü bir kârlılığa ulaşmak ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmek açısından, güç kaynakların en başında nitelikli insan gücü geldiği unutulmamalıdır.

Peki, insanları daha verimli nasıl çalıştırabilirsiniz?

Bunun cevabı olarak geleneksel yöntem "Çalışanlar ödül ceza ile yönetilirler" anlayışına sahiptir. Oysa bilinmektedir ki; yaptığı işe inanan insanlar, üzerlerinde hiçbir baskı olmadığında, her gün yaptıkları işi daha verimli nasıl yapabileceklerini araştırmaktadırlar. İşte; insanları etkileyerek hedefe yöneltme ve gönülden çalıştırma bir liderlik yeteneğidir.

Günümüzde temel sorun, yöneticilerin bu gerekli özellikleri gösterememesidir. Sorunun çözümü olarak; kurumlar gün geçtikçe, yönetici/lidere daha fazla ihtiyaç duymakta ve mevcut yöneticilerine liderlik potansiyeli kazandırabilmek için, onlara liderlik eğitimi aldırma zorunluluğu duymaktadırlar.

Birçok çalışmada ve günlük hayattaki konuşmalarda lider ve yönetici terimleri birbirinin yerine kullanılmaktadır. Şimdi bu iki kavram arasındaki farklılıklara göz atalım.

Yöneticilik ve liderlik kavramları

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişi-

dir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir .

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir.

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak gösterilmiştir

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Ayrıca belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmektir.

Yönetim;

- Çalışanların bağlılığını sağlamaya yöneliktir.
- Yöneticinin atanma yoluyla elde ettiği kaynakları ve hakları kullanmasıdır.
- Saptanmış amaçları gerçekleştirmek için, çalışanlara biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
- Yönetimin niteliği, üst yönetici ve onu izlemek zorunda olan yöneticilerin, yönetim tarzına göre değişir.
- Yönetimin sürdürülebilmesi için başarılı sayılmak yeterlidir.
- Bitmeyen bir süreçtir (Süregelen bir gelişmeyi kapsar ve son bulduğu bir nokta yoktur).
- Gelecektir (Daha iyiyi bulmak için sürekli ve düzenli bir yolculuk yapmaktır).
- Amaca, kullanıma ve koşullara uygunluktur.

Kısacası iyi yönetim, kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Liderlik ise “Ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçları gerçekleştirmek için güdüleme etkileme sürecidir ve sanattır.” Aynı zamanda “Küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen küme üyesidir.”

Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.

Liderliğin amacı ise bireylerin hatalarını bulmak ve kaydetmek değil, hataların nedenlerini ortadan kaldırmaktır.

Kurumsal lider, doğal liderin yaptığı gibi önceden konulmuş amacı, politikaları ve işlevleri değiştirmeye yetkili değildir. Bu yüzden kendisinin ve çalışanların koymadığı kurumsal amaçları gerçekleştirerek kurumsal etkinliği sağlamak ve sürdürmek için doğal lidere göre daha üstün özelliklere sahip olması gerekir.

Kurumsal liderlikte zeka, deneyim ve eğitim üstünlüğü gerekli niteliklerdir.

Buna göre kurumsal lider;

- Ortalama olarak astlarından daha zeki (bilişsel yönden üstün) olmalıdır.
- Astlarıyla dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir.
- Yönetimde astlarından daha yeterli olmalıdır.(Yönetim bilgisi, çatışmaları yönetme becerisi çevreden gelebilecek umulmadık durumlara ilişkin karar verme ve yeterliği, sorunları görebilme ve çözme.)
- Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde astlarından daha çok güdülenmiş değildir.
- Astların yeterliliklerini tanımalı, her birini yeterli olacakları biçimde kullanmalı ve güçlerini değerlendirmelidir.

Toplumun her kesiminde rastlanan çok geniş bir kavramdır.

- Liderlik izleyenlerin lidere verdiği gücü, ruhsal sınırların ötesinde, liderin onları etkilemek için kullanmasıdır.
- Liderlik, izleyenlere alışılmışın üzerinde bir etkiyi içerir.
- Liderliğin sürdürülebilmesi için, liderin etkinliğini sürdürebilmesi gerekir.
- Liderlik, izleyenlerin yeterliliklerini eyleme dönüştürmelidir.
- Değişmeyle ilgilenir, vizyon sahibidir.
- Yönlendiricidir
- İzleyenleri, motive eder ve mücadele ruhu aşılır.
- İzleyenlerin ortalama etkisinden daha çoğunu onlara yapıp, bağlılıklarını sağlayarak başa geçmiştir.
- Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.
- Kararlı, çalışkan ve kendisine güvenir.
- Sorumluluklarını gönüllü olarak üstlenir.
- Lider, zeka, kavramsal düşünme, yaratıcılık, incelik ve diplomatlık, etkiyleyici konuşma ve ikna edebilme, örgütlenme ve sosyal becerilere sahiptir.

GERÇEK VE SAHTE LİDER KARŞILAŞTIRMASI

Gerçek Lider	Sahte Lider
Ekibini başarıya götürür.	Başarıları kendine mal eder.
Bilgiyi yayar.	Bilgiyi saklar.
Hatasını itiraf eder, hata yapanı affeder.	Hatasını kabul etmez, hata yapanı da affetmez.
Ekibini korur.	Kendinden başkasını düşünmez.
Herkesin potansiyelinin ortaya çıkmasına rehberlik eder.	Herkesin kendisi gibi davranmasını ister.
Sorunları basite indirger.	En basit bir sorunu bile karmaşık hale getirir.
Sevincini ve kederini personeliyle paylaşır	Sevincinde neşesinde, kederinde yanına yaklaşmaz.
Personeliyle beraber olmaktan mutluluk duyar.	Personeliyle beraber olmaktan rahatsızlık duyar.
Dinlemesini bilir.	Konuşmaya bayılır.

Liderlik yaklaşımları

Günümüzde 4 farklı lider türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar;

- işe dönük liderlik,
- karizmatik liderlik,
- dönüştürücü liderlik,
- interaktif liderlik ve
- uşak liderliktir.

Şimdi bu liderlik türlerini inceleyelim:

İşe dönük liderlik

Her yöneticinin bulunduğu makamdan kaynaklanan bir gücü vardır. İşe dönük liderler çalışmalarını daha çok bu gücü kullanarak yürütmektedirler. Kısacası; işe dönük liderlik yasal güce dayalı bir liderlik yaklaşımıdır. Yasal gücü kullanarak verimlilik elde etme esasına dayanmaktadır. Daha çok kamu kuruluşlarında kullanılan bir liderlik tarzıdır.

Karizmatik liderlik

Karizma; idealleri belirleyen, başkalarını etkileme konusunda üstün yeteneklere sahip kişilik özelliklerinden oluşmaktadır.

Karizmatik liderler, kişilik özellikleri itibariyle izleyicilerini normal beklemeden daha fazla motive etme yeteneğine sahiptirler.

Karizmatik liderler, işlerini üç şekilde yaparlar:

- Çalışanların da özdeşleşebileceği bir vizyon ortaya koyma,
- Herkes için geçerli bir değerler sistemi kurma,
- Çalışanlara güvenme ve bunun karşılığında onların güvenini kazanmadır.

Bu aşamalardan sonra birer izleyici haline gelen çalışanlar, kapasitelerinin üzerinde çalışma konusunda motive olmaktadır.

Dönüştürücü liderlik

Bu liderlik yaklaşımı, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik bir vizyon ortaya koyarak çalışanların kendilerini gerçekleştirme arzularını kamçulamakta, kişisel çıkarlarla örgütsel çıkarları bağdaştırarak örgütsel çıkarlara gönülden bağlanmayı sağlamaktadırlar.

Aslında; karizmatik liderlerde de gönülden bağlanma vardır. Fakat, buradaki bağlılık vizyona değil, liderlerin kendisinedir.

Karizma, telkin yeteneği, entelektüel uyarıcı güç ve izleyiciler üzerinde birebir etki gibi özelliklere sahiptirler.

Bu yapıdaki liderler çalışanları kural, direktif ve ödülleri yönlendirmezler.

Vizyon koyarlar; değer ve fikirleri paylaşırlar; birebir ilişkiler kurarak izleyicileri daha iyi tanırlar.

Farklı aktiviteler yaparak izleyicileri örgüte bağlarlar ve değişim esnasında izleyicilere yardımcı olurlar.

İnteraktif liderlik

Yeni liderlik yaklaşımlarından biridir. İnteraktif lider; anlaşma sağlama, katılım ve umursama ile dikkat çekmektedir.

Bu liderlik yaklaşımında liderler, çalışanları hedeflerine ulaşma konusunda desteklemektedirler.

Bu liderlik özelliği, özellikle kadınlarda görülmektedir.

Erkekler daha çok rekabetçi, bireyci ve dikey hiyerarşi taraftarı iken; bayan liderler gücü ve bilgiyi paylaşma, işçileri güçlendirme ve çalışanların kişisel değerlerini geliştirmede yardımcı olma eğilimindedirler.

Uşak liderlik

Uşaklık ve hizmetçilik olarak bilinen bu liderlik anlayışı; izleyicilerin ihtiyaçları ile başlayan temel liderlik yaklaşımıdır.

Temeli; işçilerin işi yapmak için var oldukları kadar, işin de işçilerin gelişimi için gerekli olduğu düşüncesidir.

Uşak liderlerin esas amacı; çalışanları organizasyon hedefleri ile özdeşleştirmek ve onları bu amaçlar istikametinde en üst seviyede motive etmektir. Uşak liderlik anlayışı öğrenen organizasyonlar için kullanışlı bir liderlik yaklaşımıdır. Çünkü bu organizasyonlarda çalışanlara tam bir serbesti vermek ve sadakate dayalı bir yapı oluşturma ihtiyacı bulunmaktadır.

Lider davranış biçimleri

Liderler yönetim anlayışları ve içinde buldukları şartlar gereği olarak farklı davranış biçimleri geliştirmektedir. Bu davranış biçimleri;

-
- Demokratik,
 - Otokratik ve
 - Tam serbesti tanıyan davranış biçimleri olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir. Bu davranış biçimlerini kısaca açıklamak yerinde olacaktır.

Otoriter liderler; yüksek düzeyde yetki kullanma ihtiyacı duyduklarını, geleneksel davranış biçimlerine sıkı bağlılık gösterdiklerini, yetkiyi merkezî hale getirdiklerini, ödüllendirme ve cezalandırma güçlerini sık sık kullandıklarını ve daha çok örgütsel amaçları başarma konusunda başarılı olduklarını ortaya koymaktadır.

Demokratik liderler; otoriteyi başkalarına devretme konusunda gönüllü davranan, katılımı teşvik eden ve çalışanları etkilemek için bilgi ve iletişim gücünü kullanan liderlerdir. Bu liderler; plan ve politikaların belirlenmesinde, kararların alınmasında daima astlarının fikirlerini alırlar, onları karara ortak ederler.

Tam serbesti tanıyan liderler; çok az yetkiye ihtiyaç duymaktadırlar. Yetkiyi, çalışanlara devrederek onların plan ve programları yapmalarına fırsat vermektedir. Liderler çalışanlar üzerinde mümkün olduğu kadar az kontrol ve baskı uygulamaktadır.

Peki, bu davranış biçimlerinden hangisi daha uygundur? Uygulayacağı liderlik tarzı ne olursa olsun, yöneticiliğine liderliğini katmayanlar başarıyı maksimum yakalayamamakta, iş yerinde olumlu bir çalışma iklimi oluşturmamaktadırlar. Bunun sonucunda ise düşük verimlilik ve iş tatminsizliği, bireysel ve örgütsel çatışmalar kendisini göstermekte, insan kaynakları açısından büyük kayıplar ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması

Yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır; liderlik ise bir davranış biçimidir.

Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların var olduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir.

Yöneticilik, daha çok, kurumu temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda personeli yöneltme eylemi ve işlevidir.

Örgütsel ve yönetsel liderlik ise, yöneticinin, aynı zamanda doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile, astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları gönül gücüyle etkileyebilme yeteneğidir.

Liderlik, en kısa tanıyla, insanları etkileme sanatıdır.

- Yönetici;
- Lider olmayabilir.
- Yasal gücünü kullanır, ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
- Sermaye sahibi ya da yönetsel erk tarafından atanır.
- Yapıyı korumayla ilgilenir.
- Denetler, düzenler, eşgüdüm.
- Saptanmış amaçları gerçekleştirmek için biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir.	Yönlendirir.
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır.	Otoritesi kendisindedir.
Yetkileri kendisinde toplar.	Astlarını yetkilendirir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya koyar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular.	Güveni esas alır.

Lider özellikleri

Günümüzde her yönetici, başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Günümüzde lider tek adam değildir, ekibi olan bir takım oyuncusudur.

Lider insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir. Misyon ve vizyon sahibidir. Dolayısıyla örnek kişidir. Her yönetici liderlik özelliklerini taşımayabilir. Yani, her yönetici bir lider değildir. Ancak son yıllarda işletmeler, “lider yönetici” özelliğine sahip kişileri bünyelerinde görmek istemektedirler. Yönetici hak ve yetki sahibidir ancak güç ve yetenek, liderde var olan özelliktir.

Lider;

- Motive eden
- Önderlik eden
- Politika, ilke ve hedefleri belirleyen
- Astlarını eğiten, yol gösteren
- İşin nasıl yapılacağını öğreten
- Ekip ruhuna inanan
- İnsanların kendisini duygusal olarak sevdiği ve benimsediği kişi olarak anlatılabilir.

Lider yönetici ise;

- Temsil niteliği taşıyan
- Ekip kuran
- Sorun çözen
- Etkin karar veren
- Hakemlik yapan
- Koordinatör olan
- İlham veren

-
- Önerilerde bulunan
 - Örnek olan
 - Öncü ve rehber olan
 - İnsan odaklı olan
 - Hizmet eden ve hizmete önem veren
 - Güvenlik sağlayan
 - İşbirliği sağlayan
 - Empati yeteneğine sahip
 - Katılımcı
 - Risk ve sorumluluk alan kişidir.
 - Dürüst ve gerçekçi olmalıdır.
 - Zeki ve pratik olmalıdır.
 - En zor koşullarda çare bulucu, zor problemi çözen kişi olmalıdır.
 - Kendini büyük, insanları küçük gören kişi olmamalıdır.
 - Çalışanı ve çalışmayanı ayırt edebilmelidir.
 - Takdir ve cezayı yerinde kullanmalıdır.
 - Çalışanın düşüncelerini dinlemeli, çıkan karar müşterek karar olmalıdır.
 - Lider, hep emir veren insan değildir. Aynı zamanda dinleyendir.
 - Eğitici olmalıdır.
 - Takip eden, kontrol eden, nezaret yapabilen veya yaptırabilen kişidir

Lider yönetici empatik davranışlara da sahip olmalıdır

Liderlik özellikleri arasında; kişinin kendini iyi ifade edebilmesi, başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi, toplumsal duyarlılıkları yüksek olma gibi özellikleri başta gelmektedir.

Bu özellikler, kişilerde empati becerisini gerektirmekte, ya da empati becerisi, bu becerileri ortaya çıkarmaktadır.

Liderde Olması Gereken dört ana özellik ise şunlardır:

1. Grupları organize edebilme

- Liderin temel becerisi; kurum içindeki insanları harekete geçirip, çabalarının koordinasyonunu içerir.
- Bu, tiyatro yöneticilerinde ya da prodüktörlerde, subaylarda ve her türdeki organizasyon veya birimin başındaki etkili yöneticilerde görülen yetenektir.

2. Tartışarak çözüm bulma

- Çatışmaları engelleyen, ya da alevlenen anlaşmazlıklara çözüm bulan arabulucu becerisidir.

-
- Bu beceriye sahip olanlar, anlaşma yapar, tartışmalarda hakem olur veya arayışı bulmakta ustalaşır; diplomasi, arabuluculukta uzmanlık

3. Kişisel bağlantı

- Empati ve bağlantı kurma yeteneği bulunur.
- İlişkiye girmeyi ya da kişilerin hislerinin ve ilgi konularının farkına varıp uygun tepki vermeyi kolaylaştırır.
- Bu tür kişiler iyi bir takım oyuncusudur.

4. Sosyal analiz

- İnsanların hislerinin, niyetlerini ve sorunlarını keşfedebilme ve içgörü sahibi olabilme.
- Başkasının ne hissettiğini bilmek, kolaylıkla yakınlık veya ahenk kurmaya yol açabilir.

SONUÇ OLARAK;

Sonuç olarak, eğer 21. yüzyılda başarılı olmak isteniyorsa katı, kurala bağlı, yenilik getirmeyen liderlik yaklaşımları benimsenmemelidir. En önemlisi, 21. yüzyıl liderleri kesinlikle iletişim yeteneğine sahip olmalıdır. Temel araçları olan teknolojiyle liderler, mesajlarını iletebilmek için yeni araçları yaratıcı yollarla kullanmalıdır. Bunlara ek olarak; etkili liderler iyi personellerinin gerçekleştireceklerine karşı güven duyabilme ile ilgili delegasyon ve hedef belirlemede etkili olmalıdır.

Yeni yüzyılın yönetici tipi, daha önce olduğu gibi fiziksel özellikleri ya da mesleki bilgisiyle yetinen değil, yeni çağın sunduğu fırsatları görüp değerlendirebilen ve yeni oluşan tehditlere karşı çözümler üretebilen kişidir.

Günümüz koşulları yöneticileri, sürekli araştıran ve kendini yenileyebilen, bilgi ve deneyimlerini işletme üyeleriyle paylaşabilen ve işletme içerisine yerleştirdikleri öğrenme iklimiyle işgörenlerin ve işletmenini ufkunu açabilen akademik ruhlu kişilikler olmaya zorlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, önümüzdeki bin yıl yönetim ve işletmede öğrenme sürecinin planlayıcıları ve koordinatörleri olarak hem öğrenen hem de öğreten konumlarıyla, tüm işgörenlerin bu süreçte aktif rol almasına ve öğrenme çıktılarının işletme amaçları doğrultusunda eyleme dönüştürülmesine ortam ve olanak sağlayan ve buna rehberlik edebilen liderlerin varlığını zorunlu kılmaktadır. ”



IMPROMIA
Improving Management Skills
of Provincial District Governors

T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Bölüm 2

ÇATIŞMA YÖNETİMİ



ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Yaşamda çatışma kaçınılmazdır. Çatışmanın hiç olmadığı ortamlarda, insanlar kendilerini ortaya koyamıyor demektir. Çatışmalar sürekli ve ortamı bozacak seviyede olmamalı ama tamamen de ortadan kalkmamalıdır.

Yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan konulardan biri de örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmalar ve bunların yönetimidir. Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, kişiler arası olabileceği gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde olabilir. Örgütün yöneticisi de işte bu farklılıkları yöneten kişidir; bu farklılıklarla örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kimsedir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara yol açar. Çatışmalar da çeşitli sorunlara yol açabileceği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olabilirler.

İletişim

Araştırmalara göre, bir kişi günlük yaşamının %70'ini konuşarak, dinleyerek, izleyerek ya da yazarak yani iletişimde bulunarak geçiriyor. Anlamak için değil de genelde cevap vermek için dinlediğimiz için çoğu zaman iletişim kazaları yaşıyoruz.

Araştırmalar, çalışanların zamanlarının yüzde 70-85'ini yöneticileri, çalışma arkadaşları ya da müşterileri ile iletişim kurarak geçirdiklerini göstermektedir. İş yaşamında bu denli önemli rol oynayan kişilerarası iletişimde birtakım çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Kişilerarası iletişimde başarılı olabilmek için gerekli olan beden dilinin doğru okunması, algılama, dinleme, ifade etme, ikna, öz farkındalık, öz sunum, gibi becerilerin yanında, yaşanan iletişim çatışmalarının nedenleri, türleri ve çatışma yönetimi stratejileri üzerinde durulmaktadır.

İletişim ve çatışma

İnsan sadece biyolojik bir varlık değildir. İnsan sosyal toplumsal bir varlıktır. Bu da insanın diğer insanlarla etkileşimde bulunmasını gerektirir. Her insanın ihtiyaçları, istekleri, amaçları veya değerleri birbirinden farklıdır.

Freud'a göre yetişkin bir insanın iki temel özelliği; sevebilmek ve çalışabilmektir. Çalışmak, insan hayatında büyük bir öneme sahiptir çünkü bir kişi gününün yaklaşık 1/3'ünü çalışarak geçirir. İş yaşamını etkileyen en önemli faktörlerden biri ise yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğidir. Bu aşamada çatışma yönetimi iş hayatında önem kazanmaktadır.

Çatışma, bireyin ya da grubun bir seçeneği tercih etmede zorlanması ve bu zorlanma sonucu karar verme mekanizmalarında bozulma olarak tanımlanır.

Çatışma, bir bireyin kendi içinde, bir bireyle bir grup arasında ya da bir grupla diğer bir grup arasında olmak üzere üç farklı düzeyde ortaya çıkabilir. Bireyler kendi içlerinde yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma ya da kaçınma-kaçınma çatışması yaşayabilirler. Kişisel nitelikteki bu tür çatışmalar bir yana bırakıldığında, yukarıda değinilen bireylerle gruplar ya da gruplarla gruplar arasındaki çatışmalar, yapıları gereği kişilerarası nitelikte çatışmalardır.

Kişilerarası çatışmalar, bireylerin belli bir seçenek üzerinde anlaşamamaları ve uzlaşmamaları sonucunda ortaya çıkar. Ancak her anlaşmazlık, kişilerarası bir çatışmaya yol açmayabilir. Herhangi bir anlaşmazlığın taraflar arasında çatışmaya yol açabilmesi için, taraflardan en az birinin bu anlaşmazlığı algılaması (fark etmesi), bu durumdan rahatsızlık duyması ve bu durumu değiştirmeye yönelik girişimlerinin de diğer kişi ya da kişiler tarafından kasıtlı olarak engellendiğini düşünüyor olması gerekir. Eğer taraflar anlaşmazlığın farkında değilse ya da farkında olsalar bile bu durumdan rahatsızlık duymuyorlarsa bir çatışmadan söz edilemez. Çatışmanın kaynaklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.



Çatışma Kaynakları		
Kaynakların sınırlı oluşu	Karşılanmamış temel gereksinimler	Farklı değerler
Zaman	Ait olma	İnançlar
Para	Güç	Öncelikler
Mal	Özgürlük	İlkeler
	Eğlenme	

Çatışma Ortamları

İnsan hayatında doğal ve kaçınılmaz bir süreç olan çatışma, kişiler arasında yaşanan uyumsuzluk ya da anlaşmazlık durumudur. Her birey aile, okul, iş, sosyal çevre gibi yaşamının farklı alanlarında çatışma yaşar. Çünkü her bireyin istek, amaç ve değerleri farklıdır. Kendi içinde bile çatışabilen bireyin farklı duygu, düşünce ve davranışları olan insanlarla çatışması kaçınılmazdır.

Çatışmalar; farklı algı ve duygu, ihtiyaç, iletişim becerileri gibi kişisel fak-

törlerden, kültürel faktörlerden, rol farklılıklarından, sosyal ve fiziksel çevrelerden kaynaklanabilir. Ancak çatışma nedenlerinin başında önyargı gelmektedir. Önyargı, kişilerarası iletişimde kişilerin etiketlenmesine neden olur. Bunun yanında; tektipleştirme (yöneticiler denetimcidir, yaşlılar huysuzdur gibi), hale etkisi (ilk izlenimde oluşan yargılar), suçlama, keşkecilik, zihin okuma, kişiselleştirme (her sözden ya da olaydan kendi ile ilgili anlam çıkarma), değiştirme çabası ya da bunun tam tersi aşırı fedakârlık gibi sebeplerden dolayı da insanlar anlaşmazlığa düşebilir, çatışmalar yaşanabilir.

Çatışma kendi başına ne iyi ne de kötüdür. İyi ya da kötü olan, çatışma karşısında gösterilen tepkidir. Çatışmaya yönelik tepki, çatışmayı, ya yarışmacı ve yıkıcı bir deneyime ya da insana gelişme fırsatı sunan yapıcı bir meydana okuyuşa dönüştürebilir. Çatışma ortamlarından en önemlileri aile ve iş ortamında çatışmadır. Burada iş ortamında çatışmaya yer verilerek, aile ortamında çatışma daha sonra bahsedilecektir.

İş ortamında iki tür çatışmaya rastlamak mümkündür. Bunlar bağımsız ve kişisel çatışmadır. Bağımsız çatışma; Kararlar, düşünceler, eylemler ve yönetimle ilgili konularda ortaya çıkan çatışmadır. Taraflar tartışılan konu üzerinde anlaşamadığında ortaya çıkar. Sonuç olumlu veya olumsuz olabilir.

Kişisel çatışma ise, çalışanların birbirini sevmemesi anlaşamamasıdır. Çatışma kişiselleşirse, sonuçların üretken ve olumsuz olması kesindir. Kişiler arasındaki çatışma, bağımsız çatışmaya dönüştürülemezse ilişki kötüleşmeye başlar ve taraflar birbirinin kusurlarını arar hale gelirler. Kişisel çatışmalarda;

- Kişiler duygularıyla hareket eder
- Ana konu göz ardı edilir
- Problemin çözülmesi imkansız hale gelir.

Çatışma nedenleri

Çatışma, yaşamın kaçınılmaz bir sonucu olduğu için, çatışmaya karşı yapıcı bir biçimde nasıl tepki gösterileceğini öğrenmek önemlidir. Çatışmaları yapıcı bir biçimde çözmek ise, çatışmanın nedenleri ve çatışma çözme ilkelelerine ilişkin bir anlayışın geliştirilmesi ile başlar.

Örgütlerde cereyan eden çeşitli türdeki çatışmaların nedenleri de oldukça fazla ve çeşitlidir. Bu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşbölümü
- Karşılıklı bağımlılık
- Sınırlı kaynakların paylaşılması
- Ortak karar vermek
- Amaç farklılıkları
- Algılama farklılıkları
- Uzmanlaşma
- İletişim sistemi
- Örgütün büyüklüğü

-
- Örgütteki görev ve sorumlulukların karmaşıklığı
 - Ortak değer ve görüşlerin yokluğu
 - Örgütsel yenileşme sonucu değişen durum
 - Personeldeki farklılıklar.

Çatışmada iletişim engelleri

Yönetici veya çalışanlar, çatışmayı engellemeye ya da yok saymaya çalışırlarsa, çatışmalar bastırılır. Çatışmanın bastırılması birçok sorunu da beraberinde getirir. Bunlar;

- Yıllarca süren çatışmalar,
- Çatışma nedenlerini çözmekten vazgeçme,
- Yakınma ve şikayetler
- Ortak hedefler yerine kişisel hedeflerin öne çıkması
- Çatışmadan kaçınmak, yaptıklarını gizlemek
- Bana dokunmayan yılan bin yaşasın felsefesi
- Yöneticilerin emir ve yönetmeliğe sığınmasıdır

Çatışma yönetimi

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Çatışmanın yönetilmesinde değişik yaklaşımlar kullanılabilir. Bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir.

Problem çözme: Çatışma yönetiminde kullanılan çağdaş yöntemlerden biridir. Özellikle gruplar arası çatışmaların çözümünde etkili olduğu şeklinde görüşler yaygındır. Bu yöntemin amacı, haklı ya da haksız tarafı ayırt etmek değil, sorunu çözmektir. Çatışmanın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilir. Bu yaklaşımın önemli varsayımı, çatışan tarafların bile paylaştıkları ortak noktalar olduğuna ilişkindir. Çatışmada farklılıklar üzerinde durulmakta, ortak noktalar ihmal edilmektedir. Özellikle bilgi eksikliği ve iletişim sorunları yüzünden çıkan çatışmalarda etkilidir. Değer yargılarının çatışması ve karmaşık sorunlarda daha az başarılı olmaktadır.

Üstün amaçlar saptama: Çatışma içinde olan ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olan grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı amaçlar, gruplar üstü amaçlar vardır. Bu amaçlar çatışan grupların birinin gerçekleştiremeyeceği kapsam ve niteliktedir; ancak grupların ortak çabalarıyla gerçekleştirilebilir. Bu yöntem bu tür amaçlar bulunduğu etkilidir. Ancak böyle amaçların bulunması kolay değildir. Yine etkili olabilmesi için tarafların bu amaçlara inanması şarttır. Bu nedenle buna inandırma yöntemi de denir. Çatışmanın amaçlarda olması durumunda etkili olması zordur.

Kaynakların arttırılması: Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir yöntemdir. Kaynaklar arttırıldığında tarafların çatışması nedeni ortadan kalkacaktır. Kaynakların arttırılması her zaman mümkün olmaması, bu yöntemin uygulanabilirliğini sınırlamaktadır

Kaçınma: Bu yöntem verimli olmasa da sıkça kullanılır. İnsanlar çoğunlukla, çatışma durumlarından kaçınırlar. Kısa dönemde bu geçici bir yöntem olarak kullanılabilir, ancak uzun dönemde faydalı olamaz. Çatışma konusunun önemli olmadığı durumlarda etkili olabilir. Çatışma durumundan uzak durma (geri çekilme)ve bireyin çatışma nedenini baskı altında tutarak açığa vurmaması şeklinde uygulanır.

Yumuşatma: Durumu olduğundan daha iyi gösterme de çatışmalarda kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yöntemde yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, esas nedenleri ele almamaktadır. Bu yüzden kısa vadeli. Yönetici çatışma yerine işbirliğinin yararları üzerinde durmaktadır. Biz bir aile gibiyiz yaklaşımları buna örnek olarak verilebilir.

Uzlaştırma: Bu yöntemde açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Çatışmanın tarafları pazarlığa girerek çatışmayı çözmeye çalışırlar. Bir orta nokta aranır. Çatışmanın çözümü için kaçınmaya benzer sonuçlar verir.

Yetki kullanma: Çatışma yönetiminde eski, fakat etkisi tartışılır bir yöntem de yetki kullanmadır. Yönetici gücünü ve yetkisini kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışır. “Burada amir benim” yaklaşımı vardır. Etkisi kısa dönemli olan yaklaşımdır.

Politik yaklaşım: Bu yöntemde yönetici taraflara kaybetmesi durumunda destek sözü verir. Yönetici her grubun önerisine yer vererek sorunu çözmeye çalışır. Takas, pazarlık ve uzlaşma başlıca politik yaklaşımlardandır. Çatışmanın çözümünden çok tarafları tatmin edici yollar bulunmaya çalışılır. Büyük örgütlerde kullanılmaya daha elverişli, ancak etkili değildir.

Davranış değiştirme: Grup üyelerinin davranışlarını eğitim yoluyla değiştirme, çatışmanın yönetilmesinde etkili bir yöntemdir.

Çatışmaya karşı tutumlar

Çatışma durumunda gösterilen tepkiler		
Yumuşak	Sert	İlkeli
Geri çekilme	Tehdit etme	Dinleme
Önem vermeme	İtme	Anlama
İnkâr etme	Yumruklama	Saygılı olma
pes etme	Bağırma	Çözme

Sonuç		
Yumuşak	Sert	İlkeli
Kaybet - kaybet	Kaybet - kaybet	Kazan - kazan
Kaybet - kazan	Kazan - kaybet	

Çatışma çözüme stratejileri

Farklı kişiler çatışma yönetiminde farklı stratejiler kullanırlar. İnsanlar çoğu zaman bir çatışma durumunda nasıl davrandıklarının farkında değildirler. Johnson ve Johnson'a göre (1994) bir çatışma durumunda, insanların ulaşmak ya da gerçekleştirmek istedikleri iki şey vardır. Bunlardan biri, aynı zamanda kişilerarası çatışmaya da neden olan, bireyin kendi amaçlarını gerçekleştirme isteğidir. Diğeri ise, çatışmaya girilen kişi ya da kişilerle olan ilişkilere verilen önem ya da ilişkileri devam ettirme isteğidir. Her iki isteğin de, "çok önemli"den "hiç önemli değil"e kadar uzanan bir doğrunun değişik noktalarına düştüğü söylenebilir. Başka bir deyişle, çatışmaya yol açan amaç birey açısından ne ölçüde önemlidir? Çatışmaya girdiği kişi ile olan ilişkileri ne ölçüde önemlidir? Bu iki faktöre bağlı olarak insanlar birbirinden farklı çatışma çözüme stratejileri benimseyebilirler.

İnsanların amaçlarına ve ilişkilerine ne ölçüde önem verdiklerine bağlı olarak başvurabilecekleri beş farklı çatışma çözüme stratejisi tanımlanmıştır. Her biri bir hayvanla simgelenen bu beş farklı çatışma çözüme stratejisi şöyledir.

Kaplumbağa (Kaçınma)

Kaplumbağalar çatışmadan kaçınmak için geri çekilirler. Çatışma yaratan sorunlardan ve kişilerden uzak dururlar. Çatışmaları çözmeye uğraşmanın boş bir çaba olduğuna inanırlar. Çaresizlik hissederler. Çatışmayla yüz yüze gelmektense, fiziksel ya da psikolojik olarak geri çekilmenin daha kolay olduğuna (kabuğuna çekilmek gerektiğine) inanır.

Girişkenlik içermemekle birlikte karşı tarafla işbirliği yapmayı içeren bu stratejiyi kullanan bir kişi, ne kendi çıkarlarında ne de diğer kişinin çıkarlarında ısrarcı olmaz. Çatışmanın üzerine gitmez, çatışmayı geçiştirir, erteler ya da geri çekilir.

Kaplumbağa stratejisini şu durumlarda kullanmak uygun olabilir :

1. Elde edilecek ödüller çok yüksek değilse ve kaybedeceğiniz bir şey yoksa (*bu sizin için sadece bir deneyim olacaktır*).
2. Çatışmayı ele alacak zamanınız yoksa,
3. Ortam uygun değilse ("*şimdi yeri ve zamanı değil*") diyorsanız).
4. Daha önemli sorunların baskısını hissediyorsanız,
5. Çıkarlarınızın gözetileceğine dair hiçbir umut ışığı göremiyorsanız,
6. Çok öfkeli bir kişiyle karşı karşıya iseniz,
7. Tam olarak hazır değilseniz, bilgi edinmeye ve düşünmeye ihtiyaç duyuyorsanız,
8. Duygusal olarak çok fazla yüklüyseniz ve çevrenizdeki diğer kişiler çatışmayı daha başarılı bir biçimde çözebileceklerse.

Oyuncak Ayı (Uyma)

Oyuncak ayılar için ilişki çok önemli, amaç pek önemli değildir. Oyuncak ayılar başkaları tarafından kabul edilmeyi ve sevilmeyi isterler. İnsanların ilişkilere zarar vermeksizin tartışamayacaklarını, bir tatsızlık çıkmasın diye çatışmadan kaçınılması gerektiğini düşünürler. Çatışma devam ederse, birilerinin kalbinin kırılacağından ve ilişkilerin zarar göreceğinden ya da bozulacağından korkarlar. İlişkilerini sürdürebilmek için kendi amaçlarından vazgeçerler.

Ne girişkenlik ne de işbirliği yapmayı içermeyen bu strateji, güç kullanmanın tam zıddıdır. Uyma stratejisi izlendiğinde, bir birey diğer kişinin çıkarlarını tatmin etmek için kendi çıkarlarını ihmal eder. Bu stratejide bireyin kendi haklarından özveride bulunması söz konusudur.

Oyuncak ayı stratejisini şu durumlarda kullanmak uygun olabilir:

1. Sorun sizin için çok önemli değil, ama diğer kişi için çok önemliyse,
2. Üzüleceğinizi ya da çok yıpranacağınızı hissettiğinizde,
3. “Kazanamayacağınızı bildiğiniz” sürekli bir rekabet halinde olmak sizin için zararlı olacaksa,
4. Mevcut uyumu (dengeleri) korumak çok önemliyse (“*Şimdi zamanı değil*” diyorsanız).

Köpek Balığı (Güç kullanma, rekabete girme)

Köpek balıkları kendi çözüm önerilerini kabul etmesi için, çatıştığı kişiyi zorlar ve karşısındaki kişi üzerinde güç kullanmayı dener. Kendi amaçları çok önemli, ilişkileri ise önemsizdir. Ne pahasına olursa olsun amaçlarına ulaşmayı isterler. Başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmezler. Başkalarının kendisini sevmesi veya kabul etmesi onlar için önemli değildir. Çatışmayı, bir kişinin kazanması, diğer kişinin kaybetmesi olarak görürler. Elbette kazanan taraf olmayı isterler. Kazanmak, köpek balıklarına başarı ve kendini beğenme duygusu verir. Kaybetmek ise zayıflık, yetersizlik ve başarısızlık duygusu verir. Gözdağı vererek, güç kullanarak, çeşitli girişimlerle karşısındaki kişiyi ezmeye çalışarak kazanmaya çalışırlar.

Girişkenlik içermekle birlikte işbirliğine dayanmayan bu stratejiyi kullanan bir kişi, diğer kişinin zararına da olsa kendi çıkarlarında ısrar eder. Güç kullanma ya da rekabet stratejisini şu durumlarda kullanmak uygun olabilir :

1. Kesinlikle haklı olduğunuzu bildiğinizde,
2. Kısa süre içerisinde karar vermeniz gerektiğinde,
3. Muhaliflerini ezen bir kişi ile karşılaştığınızda.

Tilki (Uzlaşma)

Tilkiler hem kendi amaçlarına hem de ilişkilerine orta derecede önem verirler. Tilkiler uzlaşma ararlar. Kendi amaçlarının bir kısmından vazgeçerler ve çatıştıkları kişiyi de amaçlarının bir kısmından vazgeçmeye ikna ederler. Her iki tarafın da bir şeyler kazanacağı bir çözüm yolu ararlar. Böyle bir çözüm bulmak için kendi amaçlarından bir parça fedakarlık yapmaya razı olurlar.

Orta derecede girişimcilik ve işbirliği içeren bu stratejiyi kullanan bir kişinin amacı, her iki tarafı da kısmen tatmin eden, karşılıklı olarak kabul edilebilir, uygun bazı çözümler bulmaktır. Bu strateji, uyma ile rekabetçiliğin ortasında bir yere düşer. Tilki stratejisini şu durumlarda kullanmak uygun olabilir :

1. Amaçlar orta derecede önemliyse ve daha girişken stratejileri kullanmaya değmezse,
2. Eşit statüdeki kişiler çatışmaya taraf olmuşlarsa,
3. Karmaşık bir sorun için geçici bir çözüme ulaşmak gerekiyorsa,
4. Önemli bir sorun için uygun çözümlere ulaşılacak isteniyorsa,
5. Rekabet ya da işbirliği stratejilerinin sonuç vermediği durumlarda

Baykuş (İşbirliği-yüzleşme)

Baykuşlar hem amaçlarına hem de ilişkilerine çok önem verirler. Çatışmaları, çözülmesi gereken sorunlar olarak görürler ve hem kendilerinin hem de diğer kişinin amaçlarına ulaşabileceği bir çözüm ararlar. Çatışmaları, taraflar arasındaki gerilimi azaltarak ilişkileri geliştirici bir araç olarak görürler. Her iki tarafı da tatmin edecek çözümler arayarak ilişkiyi sürdürürler. Böyle bir çözüm yolu bulunmadıkça da tatmin olmazlar. Dahası, taraflar arasındaki gerginlikler ve olumsuz duygular da ortadan kalkmadıkça tatmin olmazlar.

Hem girişkenlik hem de işbirliği içeren bu strateji, kaçınmanın tam zıddıdır. İşbirliği, her iki tarafın da çıkarlarını tam olarak karşılayan bazı çözümler bulmak için diğer kişiyle birlikte çalışma çabasını içerir. Bu strateji, iki bireyin de çatışmanın altında yatan çıkarlarını tanımayı ve her iki tarafın da çıkarlarını gözetken bir seçenek bulmayı içerir. Baykuş stratejisini şu durumlarda kullanmak uygun olabilir :

1. Başkasının yaşamı söz konusu olduğunda,
2. Bütün sorumluluğu siz üstlenmek istemediğinizde,
3. Arada büyük bir güven duygusu varsa,
4. Diğer kişiden taahhüt elde etmek istediğinizde,
5. Kin, husumet, vb. gibi yoğun duygularla uğraşmanız gerektiğinde,

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, her stratejinin kullanılabilceği durum farklıdır. Hiç kimse her çatışma durumunda aynı stratejiyi kullanmak istemez. Kaldı ki bu iyi bir yöntem de değildir. Örneğin, gerçek yaşamda bir defaya mahsus olmak üzere etkileşime girdiğimiz ve çatışmaya düştüğümüz kişilerle olan çatışmayı çözmek için (örneğin hiç tanımadığınız ve belki de bir daha hiç karşılaşmayacağınız bir kişiden bir araba satın alırken) güç kullanma stratejisine başvurabilirsiniz. Ama her gün birlikte olduğunuz, örneğin aynı işyerinde çalıştığınız bir kişiyle çatışmaya girdiğinizde bu stratejiyi kullanmamanız gerekebilir. Buna rağmen farklı kişiler farklı farklı stratejileri daha sık kullanabilirler.

Yukarıda açıklanan çatışma çözüme stratejileri arasında sadece baykuş ile simgelenen yüzleşme ve işbirliği stratejisi ile her iki tarafın da kazançlı çıkacağı çözümler bulunabilir. Diğer stratejiler kullanıldığında taraflardan en azından biri kaybeder, diğeri kazanır ya da her ikisi de kaybeder.

Çatışma Çözme İlkeleri

Çatışmanın çözülebilmesi 4 temel ilkeye bağlıdır:

1. Kişilerle sorunları birbirinden ayırma : Herhangi bir çatışma durumunda insanlar genellikle çatışmaya yol açan sorunla, çatışma yaşadıkları kişiyle olan ilişkileri arasında ayırım yapmakta zorlanırlar. Tarafların öncelikle bu ayırımı yapabilmeleri gerekir.

2. Pozisyonlar üzerinde değil, çıkarlar üzerinde odaklaşma : Pozisyonlarla çıkarlar arasındaki farkın anlaşılması, sorunları çözmek için son derece önemlidir. Sorunlar tarafların pozisyonlarındaki farklılıklardan değil, çıkarlarındaki farklılıklardan dolayı ortaya çıkar. Pozisyonlar bireylerin ne istediklerini belirler. Çıkarlar ise tarafların aldıkları pozisyonun altında yatan güdülerdir. Çıkarlar doğru saptanmadığı sürece taraflar ancak geçici olarak bir anlaşmaya ulaşabilirler.

3. Ortak yarar sağlayan seçenekler üretme : Tarafların kendilerini bir karar verme baskısı altında hissetmeden, çatışmanın çözümü için seçenekler üretmeye odaklaşmaları gerekir. Tarafların ortak çıkarlarını içeren ve farklı çıkarları yaratıcı bir biçimde tartışabilecekleri seçenekler üretebilmeleri için, bu aşamada beyin fırtınasına başvurulabilir. Bu süreçte temel kural, eleştiri-den uzak durmaktır.

4. Nesnel ölçütler kullanma : Seçenekleri değerlendirmek için, her iki tarafın da kabul edeceği adil ölçütler bulmak ve bunlara uymak gerekir.

Çatışma Çözme Becerileri

Yukarıda belirtilen çatışma çözüme ilkelerinin etkili bir biçimde kullanılabilmesi, bireylerin 6 grupta toplanan temel çatışma çözüme becerilerine sahip olmalarına bağlıdır. Bu temel beceri alanları şunlardır.

1. Yönelim (Oryantasyon) becerileri : Bu gruptaki beceriler, etkili çatış-

ma çözüme sürecine uygun değerleri, tutumları, inançları ve öncelikleri içerir. Bunlar arasında şiddete başvurmamak, şefkat ve empati, adalet, dürüstlük, hoşgörü, kendine saygı, başkalarına saygı, farklılıkları bir zenginlik olarak görme ve tartışmaya değer verme yer almaktadır.

2. Algısal beceriler : Bu gruptaki beceriler, çatışmanın altında nesnel gerçeklerden çok algılanan gerçeklerin bulunduğuna ilişkin bir anlayışı içerir. İçinde bulunulan durumu diğer tarafın gördüğü gibi görmeye çalışmak, yani empatik davranmak, kişisel korkuları kabul etmek için kendimizi değerlendirmek, görüş alış verişini kolaylaştırmak için yargılamayı ve karşılıklı suçlamaları terk etmek bu beceriler arasında yer alır.

3. Duygusal beceriler: Öfke, engellenme, korku ve diğer duyguları etkili bir biçimde yönetmeyi sağlayan davranışları içerir. Duyguların etkili bir biçimde iletilmesi için dil dağarcığını geliştirmek, duyguları saldırganlık ve kışkırtıcılık içermeyecek şekilde ifade edebilmek, başkalarının duygusal patlamalarına tepki göstermemek için öz denetim alıştırmaları yapmak, bu grupta yer alan becerilerdir.

4. İletişim becerileri: Olgular ve duygularla ilgili karşılıklı görüş alış verişine olanak sağlayan dinleme ve konuşma davranışlarını içerir. Etkin dinleme davranışlarından yararlanarak konuşanı anlamak için dinlemek, anlaşılacak şekilde konuşmak, duygusal açıdan sorumluluk yükleyen ifadeleri daha nötr ya da daha az duygu yüklü ifadelerle aktarmak gibi beceriler bu grupta yer alır.

5. Yaratıcı düşünme becerileri: Bireylerin sorunları değişik bir biçimde tanımlamalarını ve yenilikçi kararlar vermelerini olanaklı kılan davranışları içerir. Bu grupta yer alan beceriler arasında sorunları farklı bakış açılarından ele almak, sorun çözüme sürecine karşılıklı yararı gözeterek yaklaşmak, çok sayıda seçenek üretmek ve seçenekleri ayrıntılı bir biçimde değerlendirmek ve geliştirmek için beyin fırtınası yapmak yer alır.

6. Eleştirel düşünme becerileri: Analiz ve sentez yapabilme, hipotez geliştirme, tahminlerde bulunma, stratejiler oluşturma, karşılaştırmalar yapma ve değerlendirme gibi davranışları içerir. Mevcut ölçütleri tanıma ve bunları açıklığa kavuşturma, nesnel ölçütler oluşturma, seçeneklere karar verirken nesnel ölçütleri kullanma, daha sonraki davranışları planlama gibi beceriler bu grupta yer alır.

Ailede Çatışma Çözme Becerilerinin Öğretimi

Ailede eşler arasında, anne babalarla çocuklar arasında ya da çocukların kendi aralarında kişilerarası çatışmalar ortaya çıkabilir. Kaynaklar kıt, bireylerin psikolojik gereksinimleri ve önem verdikleri ilkeler ya da değerler farklı olduğu sürece, kişilerarası etkileşimin en yoğun olduğu aile içi ilişkilerde çatışmanın ortaya çıkması doğal ve kaçınılmaz bir olgudur.

Özellikle anababalarla çocuklar arasında ya da çocukların kendi aralarında ortaya çıkan çatışmalar karşısında, ana babaların nasıl davranmaları

gerektiği konusunda, 1960'lı yıllardan bu yana önemli gelişmeler kaydedilmiştir. 1960'lı yılların ortalarında eğitim psikologları anababalara, çocuklara ne yapmamaları gerektiğini değil, ne yapmaları gerektiğini söylemelerini önermişlerdir. Örneğin çocuğa “yaramazlık yapma” demek yerine “rahat dur”



demek tercih edilmelidir. Olumlu çocuk yetiştirme akımı olarak adlandırılan bu yaklaşım, olumsuz davranışı değil, olumlu davranışı vurgulamayı önermektedir. 1970'lerde Thomas Gordon'a göre çocukların tüm davranışları, kabul edilebilir ya da kabul edilemez olmak üzere iki genel kategoriye ayrılabilir. Herhangi bir davranışın kabul edilebilir olup olmaması, davranışın yapıldığı ortama, davranışı yapan kişiye ve ana babanın o andaki psikolojik durumuna göre değişebilir. Ana babanın kabul edilemez olarak nitelendirdiği bir davranışın, çocuğun mu yoksa anababanın mı hayatını aksattığı önemlidir. Eğer bir davranış çocuğun hayatını aksatıyorsa, bu davranışın yol açtığı sorun bizzat çocuğun sorunudur ve çocuk bu sorunu çözme sorumluluğunu üstlenmelidir. Eğer kabul edilemez davranış anababanın hayatını aksatıyorsa, o zaman sorun anababanın sorunudur ve bu sorunu çözme sorumluluğunu anababa üstlenmelidir. Gordon'a göre anababalar çoğu zaman çocukların sorunlarını kendileri üstlenmekte ve çocuklar adına sorunları çözmeye çalışmaktadır. Bu durumda da çocuklar sorun çözme becerilerini geliştirecek fırsatlar bulamamaktadır. Her iki yaklaşım ve teknik de aile içi çatışmayı engellemede belirli ölçülerde etkilidir. ”



POLİS AKADEMİSİ BAŞKANLIĞI

Bölüm 3

STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİMİ



STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİMİ

Giriş

Performans yönetimi, bir teşkilatın örgütsel performansını artırması ve örgütsel başarıyı yakalaması için birçok birim, ekip ve bireyin (çalışanların) etkili yönetilmesine katkı yapan bir süreçtir. Performans yönetim süreci, başarılması hedeflenen amaçların ne olduğunu anlamaya yarayan ve o hedef ve amaçların gerçekten nasıl başarılabileceğini sağlayan, insanların yönlendirilmesine ve geliştirilmesine önem veren bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle performans yönetim süreci bir stratejidir ve bu stratejide insan kaynakları yönetimi, örgütsel kültür, yönetim anlayışı ve iletişim gibi bir teşkilatın bütün temel faaliyetlerini birbirine bağlayan bir bakış açısı vardır. Doğal olarak bu unsurlar örgütten örgüte değişeceği için performans yönetimi stratejisi de her bir teşkilatta farklı olacaktır. Bu bağlamda, performans yönetiminin uzun dönemli hedefleri olan ve daha geniş konulara odaklanmış bir strateji olduğu söylenebilir.

Performans yönetimi, örgütsel etkililiği arttırmak amacıyla, bir teşkilatın her biriminde çalışanların ve ekiplerin performanslarının artırılmasını hedeflemektedir. Performans yönetimi anlayışı, çalışanların ve çalışma ekiplerinin sürekli gelişmeleri gerektiğine, aksi takdirde performans artırmanın mümkün olmayacağına inanan bir yaklaşımdır. Bunların yanında örgütsel davranışı geliştirmeyi amaçlayan performans yönetimi, çalışanların iş ilişkilerinde daha iyi olmalarını sağlayan bir ortamın oluşturulmasında rol oynamayı da amaçlamaktadır. Teşvik edilmiş, morali düzgün ve işine bağlı çalışanların performanslarının diğerlerine göre daha iyi olacağını söylemek yanlış olmaz.

Performans yönetimi, yöneticilerin teşkilatı ve çalışanları etkili şekilde yönetmesini sağlayan bir araçtır. Yöneticiler bu araç sayesinde yönettikleri birim, ekip veya kişilerden ne beklediklerini onlara kolayca anlatabilirler. Böylece çalışanlar, bu beklentilere göre kendilerini ayarlayıp daha başarılı bir hizmet yerine getirirler. Ayrıca bu süreç sayesinde yöneticiler çalışanların ne yapıp yapmadıklarıyla ilgili “geri besleme” olarak ifade edilebilecek bir değerlendirme yapma imkânına sahip olurlar. Son olarak yöneticiler teşkilat veya birimin hedef ve amaçlarını çalışanlar ve ekiplerle kolayca tartışıp sürece dâhil edebilir. Burada şunu da belirtmekte yarar vardır. Yöneticiler bu performans yönetimi süreci sayesinde kendi davranışlarının yönettikleri insanlar üzerindeki etkilerini görebilirler ve bu etkilerin çalışanların davranışları üzerinde de ne kadar olumlu etki yaptıklarını fark edebilirler.

Sonuç olarak performans yönetimi yaklaşımı, bir teşkilatta iş süreçlerinin, becerilerinin, davranışlarının ve katkılarının devamlı olarak iyileştirilebilmesi için çalışanların ve ekiplerin sorumluluk üstlendiği bir örgüt kültürü

oluşturma çabasıdır. Yöneticiler çalışanlardan ne bekleediklerini açıkça ortaya koyarlar ve çalışanlar kendilerinin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili beklentilerini ve işlerini hakkıyla yapabilmek için neye ihtiyaç duyduklarını yöneticilere rahatça iletebilirler. Bir teşkilatın yönetimi, çok karmaşık ilişkiler ağından oluştuğu için bu karşılıklı ilişkilerin teşkilatın amaç ve hedeflerine göre düzenlenip yönlendirilmesi ortak çaba gerektirir ve performans yönetimi bu konuda önemli rol oynayan bir yönetim tekniğidir. Ortak çabanın gösterileceği süreç planlamayı, ölçmeyi ve değerlendirmeyi ve alınacak dersleri içermektedir. Kısaca performans yönetimi sadece yöneticileri değil çalışanları da sürecin içine alan ve bir teşkilatın ya da alt birimin yönetilmesinde her açığı kapsayan bir süreçtir.

Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi

Özel sektörle karşılaştırıldığında kamu yönetiminde performansı ölçmede zorlukların var olduğu bir gerçektir. Özellikle yapılan işin sonucunda girdilerle çıktılar ya da amaçlar ile sonuçlar arasındaki bağlantının ne olduğu, ne üretildiği, ne kadar iyi üretildiği ve başarıldığı kolayca saptanamaz. Bu mal ve hizmetlerin sunulmasındaki eksikliklerden kim sorumlu olacaktır veya kime hesap sorulacaktır? Ya da kim daha çalışkan ve verimlidir? Kim daha az verimlidir? Her durumda da klasik anlamda kamu yöneticisinin, emrindeki görevliler, yazılı ve sözlü emirleri yerine getirdiği sürece onların performansından endişeleneceği bir durum yoktur. Ayrıca kamu bürokrasinin büyüklüğü ve kişiler ve örgütler hakkında yapılacak değerlendirmelerde ödüllendirme veya cezalandırmalarda esnekliğin olmaması performansın ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla alınan sonuçlardan kimin sorumlu tutulacağı konusu karmaşık hale gelmektedir. Bu da sonuçta verimsizliği ve memnuniyetsizliği (hoşnutsuzluğu) ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bir yöneticinin sorumluluk alanındaki mal ve hizmetlerin sunulmasında ve kamu örgütünün yönetilmesinde hedef ve amaçlara ulaşmada başarısızlık sonucu sorumluluğu almada duyarsız kalması veya işi bırakmayı düşünmemesi bir sorun olmaktadır.

Demokratik bir ülkede performans ölçülmesinin gerekliliğinin altında bazı gerekçeler yatmaktadır. Diğer bir ifadeyle kamu kurumlarının ve o kurumlarda çalışan personelin yaptığı çalışmalardaki etkinlik ve verimliliğinin ölçülüp değerlendirilmesinin bazı köklü nedenleri vardır. Kural olarak her kamu kuruluşu ve kamu personeli topluma karşı üç Şey için sorumludur (Çevik, 2007a):

- Kendilerine verilen parasal kaynakların kurallara uygun ve görüş birliğine varılan hizmetler için harcanıp harcanmadığından,
- Kaynakların verimli Şekilde kullanılıp kullanılmadığından ve
- Çalışmaların amaçlanan sonuçlara endeksli yapılıp yapılmadığından.

Hizmet ve malların üretimi için kurumlara aktarılan paraların nasıl har-
candığı ya da mevcut usullere göre harcanıp harcanmadığı aslında göreceli
olsa da önemli bir sorundur. Çünkü bu parasal kaynaklar vergi mükellefle-
rinin verdiği vergilerle finanse edilmektedir. Ayrıca kamu yöneticilerinin,
kamu çalışanlarının ve kamu örgütlerinin performanslarının ölçülmesi
açısından, kaynakların nasıl harcandığı önemli bir noktadır. Diğer taraftan
kaynakların istenilen amaçlar için verimli kullanılıp kullanılmadığı sağla-
nan hizmetlerin değerini veya çıktılarını ölçen bir parametreyi gerektirebilir.
Diğer bir ifadeyle çıktılar ile girdiler arasındaki verimlilik ilişkisi önemli bir
sorundur. Örneğin bir karakola, il emniyet müdürlüğüne veya bir polis eğitim
kurumuna harcanan kaynak ile sağlanan hizmet arasında nasıl bir bağlantı
kurulacaktır? Ya da bu birimler tarafından üretilen hizmet çıktıları nasıl öl-
çülecektir? (Çevik, 2007a).

Bir örgütün kendisinden yapması beklenen hizmeti başarıp başarmadığı sorusu da önemlidir. Bu soru aslında belli bir hizmette en iyi işleyecek yöntemin değerlendirilmesini gerektirir. Dolayısıyla burada belli bir hizmette uzmanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki önem kazanmaktadır. Gerçekten özellikle polis hizmetlerinde, uzmanlaşan görevliler bir işin en iyi nasıl yapılacağını bildiklerini iddia edebilirler. Dolayısıyla bunların performansının ölçülmesi zorlaşabilir. İşte etkinlik ölçümü ile kamusal sorumluluğun sorgulanması bilinci altında, polis bu sorunların üstesinden gelmek zorundadır. Çünkü en azından kural olarak, her türlü kamu hizmeti halktan toplanan vergilerle finanse edilmektedir. Dolayısıyla bu kaynakları, hizmetleri üretmek ve sunmak için kullanan kamu örgütlerinin ve yöneticilerinin, gereken verimlilik ve etkinlik ölçümü ile sorgulanmaları ve performanslarının ölçülmesi kamusal bir zorunluluktur.

Kamu hizmetlerinin hitap etmekte oldukları çok geniş ve çeşitli bir vandaş topluluğu vardır. Dolayısıyla sunulan hizmetlerden bir kısmı memnun olurken bir kısmının memnun olmayacağını söylemek yanlış olmaz. Bu kamu yöneticilerini ikilem içinde bırakır. Bir tarafı memnun ederken diğer taraf durumdan şikâyetçi olacaktır. Burada belki de kamu yöneticisi için en uygun yol, daha az güce sahip baskı gruplarını hayal kırıklığına uğratmadan daha güçlü baskı gruplarını tatmin edebilmeyi başarmaya çalışmaktır. Ancak bunun anlamı, performans yönetiminin, çoğu toplumsal grupların çıkarlarını yansıtacak ölçekleri tasarlamak zorunda kalarak karmaşılaştırılması olabilir.

Günümüzde tanımlanmış ve ölçülebilir bir sonucu elde etmek için, insanları yönlendirme ve yönetme, bütçe ve mali kaynak yönetiminin önüne geçmiştir. Dolayısıyla ödüller ve cezalarla (maddi veya manevi motivasyon unsurları) oluşturulmuş bir performans değerlendirme sistemi, aslında mevcut kurallara ve usullere uygunluktan daha ziyade, üst yöneticilerin ve me-

murların başarmadaki dikkatlerine odaklanmaktadır. Ancak diğer yandan kamu yöneticisi kamusal sorumluluk gerçeği nedeniyle yaptığı harcamalarla ilgili olarak kurallara sıkı sıkıya bağlı kalma zorunluluğu duymaktadır.

Burada yöneticilerin karşısına diğer bir ikilem çıkmaktadır. Eğer sonuca ulaştıracak en etkili yöntem, devletin parasını harcamak kuralların ihlalini gerektiriyorsa ne olacaktır? Gerçekten kurallara göre bu harcama yapılamazsa sonuca ulaşılacak en etkili yol terk edilecek ve istenilen hedef başarılamayacaktır. Burada, hem kurallara uyma hem de sonuca ulaşacak en iyi yöntemi uygulama idealdir. Ancak bu idealden öte gitmeyebilir. Sonuç olarak performans yönetiminin başarılabilmesi hedeflere kilitlenmiş bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Ancak kamusal sorumluluğun oluşturulması ve korunması için oldukça esnek bir kurallar sistemi geliştirilmelidir. Dolayısıyla amaç ve hedefleri başarmaya odaklanmış yönetim anlayışı beraberinde performans ölçülmesini gerektirir.

Bütün kamu görevlilerinin yaptıkları işlerin katkısının değerlendirildiği bir süreç vardır. Bu değerlendirme süreci kişisel performans üzerine yapıldığı gibi, aynı zamanda ilave olarak bireylerin eğitim ve geliştirme gereksinimlerini saptamak için de yapılır. Kişisel performans bazen ödenen ücretle bağlantılı olabilir. Ne kadar fazla performans gösterilirse o kadar fazla ödeme yapılır. Ancak bir kamu örgütünde kişilerin performansları aslında örgütün performansından ayrı tutulamayacağı için, her ikisi beraber ölçülmelidir. Diğer bir ifadeyle bugün yönetim anlayışında sadece çalışanların kişisel performanslarını ölçmek, içinde buldukları örgütün toplam performansını ortaya koymaz. Dolayısıyla burada yapılması gereken kişisel performans yanında kurumsal performansın ölçülmesidir. Bir bütün halinde bu iki yönlü değerlendirme tam bir performans ölçümünün ve yönetiminin uygulanmasını gerektirir (Çevik, 2007a).

Kamu Kurumlarında Performans Ölçülmesinin Gereçekleri

Kamu kurumları özellikleri itibariyle vatandaşlara karşılıklı ya da karşılıksız hizmet sunmaya göre oluşturulmuş ve yaşamlarını buna göre devam ettiren örgütlerdir. Bu yönüyle devlet ile toplum arasındaki ilişkilerden söz edildiğinde aslında kamu kurumları ile vatandaşlar arasındaki ilişkiden söz edilmektedir. İşte buradaki ilişki genel olarak hizmet ve mal alış veriş ilişkisidir. Ancak özel sektörden farklı olarak kamu kurumlarının ve görevlilerinin ne yaptıklarıyla ilgili değerlendirmenin (ölçümün) bazı önemli nedenleri vardır. Günümüzün gelişen demokratik değerleri bağlamında bu nedenler ayrı bir önem kazanmıştır. Bu noktada kamu kurum ve görevlilerinin neyi niçin ve nasıl yaptıklarını (kısaca performanslarını) ölçmenin bazı gerekçelerinden söz etmek yararlı olacaktır. Bunlar arasında kamu hizmeti üretilmesi ve sunulmasında en önemlileri şunlardır: kamusal sorumluluk, halkın beklentileri, sonuçlara odaklanmış yönetim ve bireysel ve örgütsel performans (Flynn, 1997).

Kamusal Sorumluluk

Kural olarak her kamu kuruluşu topluma karşı üç şey için sorumludur: paranın kurallara uygun ve görüş birliğine varılan hizmetler için harcanıp harcanmadığı, kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığı ve amaçlanan sonuçlara endeksli çalışmanın yapılıp yapılmadığı. Bununla beraber politikacılar da, başlarında buldukları kamu örgütlerini yönetirken karar verdikleri ve uygulamaya koydukları kamu politikaları için sorumlu tutulurlar. Ancak bu çalışmanın konusu itibariyle siyasal sorumluluk bu çalışmanın dışında tutulmuştur. Çünkü siyasal sorumluluk daha çok seçim dönemlerinde politikacıların hesap vermesi şeklinde olmaktadır. Bu da ayrı ve farklı bir tartışmayı gerektirmektedir. Burada sadece kamu örgütlerinin ve personelinin hizmet ve mal sunmadaki idari kamusal sorumluluğu ele alınmaktadır.

Hizmet ve malların üretimi için kurumlara aktarılan paraların nasıl harcanıldığı ya da mevcut usullere göre harcanıp harcanmadığı aslında görece- li olsa da önemli bir sorundur. Çünkü kamu yöneticilerinin ve örgütlerinin performansının ölçülmesi açısından önemli bir parçadır. Diğer taraftan kaynakların istenilen amaçlar için verimli kullanılıp kullanılmadığı, sağlanan hizmetlerin değerini veya çıktılarını ölçen bir parametreyi gerektirebilir. Diğer bir ifadeyle çıktılar ile girdiler arasındaki verimlilik ilişkisi önemli bir sorundur. Örneğin bir hastaneye, okula veya hapishaneye harcanan kaynak ile sağlanan hizmet arasında nasıl bir bağlantı kurulacaktır? Ya da bu kuruluşlar tarafından sağlanan çıktılar nasıl ölçülecektir?

Bir örgütün kendisinden yapması beklenen hizmeti başarıp başarmadığı sorusu da önemlidir. Bu soru aslında belli bir hizmette en iyi işleyecek yöntemin değerlendirilmesini gerektirir. Dolayısıyla burada belli bir hizmette uzmanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki önem kazanmaktadır. Gerçekten bazı kamu hizmetlerinde, özellikle uzman olarak çalışan görevliler bir işin en iyi nasıl yapılacağını bildiklerini iddia edebilirler. Özellikle öğretmenler, tıp doktorları veya polisler gibi bazı önemli kamu hizmetlerini üreten ve sunanlar ürettikleri hizmetlerdeki hangi yöntemin çalışacağını yada çalışmayacağını en iyi bildiklerini düşünebilirler. Dolayısıyla bunların performansının ölçülmesi zorlaşabilir. İşte etkililik ölçümü ile, kamusal sorumluluğun sorgulanması bilinci altında, bu sorunların üstesinden gelinmek zorundadır. Çünkü en azından kural olarak, her türlü kamu hizmeti halktan toplanan vergilerle finanse edilmektedir. Dolayısıyla bu kaynakları, hizmetleri üretmek ve sunmak için kullanan kamu örgütlerinin ve yöneticilerinin, gereken verimlilik ve etkinlik ölçümü ile sorgulanmaları ve performanslarının ölçülmesi kamusal bir zorunluluktur (Çevik, 2007a).

Vatandaşların (Halkın) Beklentileri

Kamu hizmetlerinin hitap etmekte oldukları çok geniş ve çeşitli bir va-

tandaş topluluğu vardır. Dolayısıyla sunulan hizmetlerden bir kısmı memnun olurken bir kısmının memnun olmayacağını söylemek yanlış olmaz. Bu kamu yöneticilerini ikilem içinde bırakır. Bir tarafı memnun ederken diğer taraf durumdan şikâyetçi olacaktır. Burada belki de kamu yöneticisi için en uygun yol, daha az güce sahip baskı gruplarını hayal kırıklığına uğratmadan daha güçlü baskı gruplarını tatmin edebilmeyi başarmaya çalışmaktır. Ancak bunun anlamı performans yönetiminin, çoğu toplumsal grupların çıkarlarını yansıtacak ölçekleri tasarlamak zorunda kalarak, karmaşılaştırılması olabilir.

Sonuçlara Odaklanmış Yönetim Anlayışı

Günümüzde tanımlanmış ve ölçülebilir bir sonucu elde etmek için, insanları yönlendirme ve yönetme, bütçe ve mali kaynak yönetiminin önüne geçmiştir. Dolayısıyla ödüller ve cezalarla (maddi veya manevi motivasyon unsurları) oluşturulmuş bir performans sistemi, aslında mevcut kurallara ve usullere uygunluktan daha ziyade, üst yöneticilerin ve memurların başarımadaki dikkatlerine odaklanmaktadır. Ancak diğer yandan kamu yöneticisi kamusal sorumluluk gerçeği nedeniyle yaptığı harcamalarla ilgili olarak kurallara sıkı sıkıya bağlı kalma zorunluluğu duymaktadır. Burada yöneticilerin karşısına diğer bir ikilem çıkmaktadır. Eğer sonuca ulaştıracak en etkili yöntem, devletin parasını harcamak için kuralların ihlalini gerektiriyorsa ne olacaktır? Gerçekten kurallara göre bu harcama yapılamazsa sonuca ulaşılacak en etkili yol terk edilecek ve istenilen hedef başarılamayacaktır. Burada hem kurallara uyma hem de sonuca ulaşacak en iyi yöntemi uygulama idealdir. Ancak bu idealden öte gitmeyebilir. Sonuç olarak performans yönetiminin başarılabilirliği hedeflere kilitlenmiş bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Ancak kamusal sorumluluğun oluşturulması ve korunması için oldukça esnek bir kurallar sistemi geliştirilmelidir. Dolayısıyla amaç ve hedefleri başarmaya odaklanmış yönetim anlayışı beraberinde performans ölçülmesini gerektirir.

Bireysel ve Örgütsel Performans

Bütün kamu görevlilerinin yaptıkları işlerin katkısının değerlendirildiği bir süreç vardır. Bu değerlendirme süreci kişisel performans üzerine yapıldığı gibi, aynı zamanda ilave olarak bireylerin eğitim ve geliştirme gereksinimlerini saptamak için de yapılır. Kişisel performans bazen ödenen ücretle bağlantılı olabilir. Ne kadar fazla performans gösterilirse o kadar fazla ödeme yapılır. Ancak bir kamu örgütünde kişilerin performansları aslında örgütün performansından ayrı tutulamayacağı için, her ikisi beraber ölçülmelidir. Diğer bir ifadeyle bugün yönetim anlayışında sadece çalışanların kişisel performanslarını ölçmek, içinde buldukları örgütün toplam performansını ortaya koymaz. Dolayısıyla burada yapılması gereken şey, kişisel performans yanında kurumsal performansın da ölçülmesidir. Bir bütün halinde bu iki yönlü değerlendirme tam bir performans ölçümünün ve yönetiminin uygulanmasını gerektirir.

Performans Değerlendirmesinde Yönetim Kültürünün Rolü

Etkili bir performans yönetiminde kültürel değişkenlerin rolünü tartışırken, toplumdaki sosyo-kültürel çevrenin ve örgütlerin iş kültürlerinin özelliklerinin ele alınması gerekir. Çünkü sosyo-kültürel normlar, değerler ve inançlar değerlendirme sürecini olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bugün gelişmekte olan ülkelerde siyasal ve sosyo-kültürel ortamı şekillendiren bazı özelliklerin bulunduğu kabul edilebilir: Aşırı kararsızlık ve çekinme, itaat ve bağlılık ve duygusallık gibi geleneksel etkilerin devamı (patrimonyal etkiler gibi). Türkiye açısından bunlara baktığımız zaman söylenecek bazı şeyler vardır (Çevik, 2007b).

Günümüzde kamu sektöründe çok çalışana ciddi anlamda bir teşvik yapılmadığı gibi az çalışana da herhangi bir yaptırım uygulanmadığı söylenebilir. Bu yüzden çalışanların yaptıkları hizmetler ve işlerde, işi geliştirmek için kişisel teşebbüs ve atılım isteğinde bulunmada gönülsüz oldukları görülmektedir. Kamu çalışanları, bugün mevcut kurulu düzen ve çevre içerisinde çalışmayı, o düzen ve çevreye yeni katkılar yapmaya tercih etmektedirler. Herhangi bir yenilik için ortaya konacak düşüncenin bir üst veya bir üstü yönetici tarafından reddedilme olasılığı fazladır. Dolayısıyla bir memurun yeni bir görüş ortaya koyması zaten pek kabul görmeyeceği için o da bu yönde oluşan davranış biçiminin sonucu olarak mevcut kurulu düzen ve yapı içerisinde yenilik düşüncelerine çekince koyarak üstlerinin istediği şeyleri yaparak işini görür. Zaten bir süre sonra da kurulu düzende amirinin istediklerini yapması belki de o çalışanın işine gelmeye başlayacaktır. Bu da etkili bir yönetimin başarılmasına ve dolayısıyla etkili bir performans ölçümünü zorlaştıracaktır. Ayrıca bu tür davranış biçiminin sonucu, işin görülmesinde risk alma, zorluklara karşı koyma ve mükemmele ulaşma çabaları ortadan kalkar. Bu tutum, çalışanların hizmetin üretiminde ve zor hedeflerin başarılmasında kişilerin katılımını gerektiren etkili bir performans yönetimine engeldir (Çevik, 2000).

Türk kamu yönetiminde geleneksel olarak çalışanlardan, hiyerarşik yapı içerisinde herhangi bir rasyonel tartışma veya düşünceye dayalı olarak değil de, tamamen makam veya statünün yetkisine dayanarak itaat istenir. Özellikle üniformalı kamu hizmetlerinde bu daha fazla görülmektedir. Aslında buradaki temel mantık şudur; eğer bir emir için gerekçe açıklanırsa, bu tür bir açıklama, ast tarafından üstü hakkında bir zayıflık ve eksiklik olarak algılanabileceğidir. Dolayısıyla bu tür bir otorite yapısında yetişen bir kişi yöneticisini etkisiz görme eğilimindedir. Hâlbuki performans yönetimi beraberinde sorun çözmeyi gerektirirken, çalışan ast üstünü bir arada çalıştığı bir ortak gibi görmede zorluk çeker. Şu ana kadar belirttiğimiz birkaç nokta daha çok çalışanlar hakkındadır. Bunun yanında Türk kamu yönetiminde yöneticilerin ve yönetsel yapıların performans yönetimi süreci üzerine olabilecek olası mevcut durumlarının etkilerini de belirtmek gerekir (Çevik, 2000).

Türk kamu yönetiminin temel bazı özelliklerini belirtmek gerekirse, güçlü bir devlet anlayışı, aşırı merkezîyetçi bir yapı, reformların yukarıdan aşağıya yapılması gibi özelliklerdir. Ayrıca performans yönetiminin kamu kuruluşlarında gerekliliğini tartışırken, kamusal sorumluluktan bahsedilmişti. Türkiye’de bürokrasi veya daha dar olarak üst yöneticiler tarihsel bağlamda oluşan süreç içerisinde kendilerini topluma değil devlete karşı sorumlu hissederler. Aslında kendilerini devletin en önemli temsilcisi gördüklerinden dolayı yaptıkları hizmetlerin ne kadar amacına ulaşmış ulaşmadığını tartışmamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle bağlı oldukları amirlerine karşı kendilerini sorumlu hissederler. Dar açıdan bunun böyle olması doğru olmasına rağmen aslında asıl sorumluluğun topluma (halka) karşı olması gerekmektedir. Çünkü yukarıda anlatıldığı gibi, kamu hizmetleri toplumdan toplanan vergilerle finanse edilmektedir. Bu bilinç eksikliği nedeniyle kamu mal ve hizmetlerinin üretilmesinde ve sunulmasında kaynakların israfına karşı yapılabilecek çok fazla şey bulunmamaktadır (Çevik, 2007a).

Yukarıda belirtildiği gibi Türkiye’de kamu personelinin her yıl sicillerinin doldurulmasıyla belli bir performans değerlendirmesi geleneksel olarak yapılmaktadır. Ancak kamu örgütlerinin örgütsel performansları konusunda bir ölçme veya değerlendirme söz konusu değildir. Bu da kamu örgütlerinin ne yaptıkları konusunda sadece kendileri tarafından övücü açıklamalar yapmalarından daha öteye gitmez. Diğer bir ifadeyle kamu örgütlerinin performansları genellikle kendileri tarafından değerlendirilir ve çoğu zaman da kamuoyuna açıklanma gereği bile duyulmaz. Dolayısıyla bu noktada Türkiye’de kamu örgütleri hizmetleri sunarlar ve halk bunları kabul ederler. İşin ne kadar başarılıp başarılmadığı, kaliteli, verimli ve etkili yapıp yapılmadığı konusu örgütsel anlamda ortaya konamaz. Bu durumda Türkiye’de hem bireysel hem de örgütsel performans ölçüm için nasıl bir yol izlenebilir?

Performans ve Performans Yönetimi

En basit anlamıyla herkesin anlayabileceği şekilde performans sözcüğü her hangi bir işin ya da hizmetin yerine getirilmesi anlamına gelir. İngilizce kaynaklı bu kavram artık Türkçeleşmiş ve yaygın kullanıma sahip bir sözcük haline gelmiştir. Performans, herhangi bir faaliyet sonucunda ulaşılan noktayı veya elde edilen sonucu ortaya koymaya yarayan bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle belirlenen hedeflere ulaşılma derecesine göre gerçekleştirilen faaliyeti ifade etmek için kullanılır. Bu yönüyle performans etkililik (effectiveness) kavramıyla yakından ilişkilidir. Dolayısıyla bir kamu kurumunun ve çalışanlarının performansı dendiğinde, belli dönemlerde elde edilen mal veya hizmet çıktılarıyla o kurumun amaçlarını ne kadar gerçekleştirildiğini ifade etmek için kullanılmaktadır. Örneğin kurum ve çalışanların faaliyetler sonucunda ulaşılan ve elde edilen mal ve hizmet çıktıları amaç ve hedeflerin altında kalırsa performans düşük, üstünde olursa performans yüksek denilmektedir (Çevik, 2007b).

Kamu yönetimi açısından bakıldığında performans, devletin sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Diğer bir ifadeyle kamu bürokrasisi içinde bulunanların hizmetleri yerine getirme ve sunma çalışmalarını ifade eder. Yönetim faaliyeti ise, bu mal ve hizmetlerin yaptırılmasıdır. Bir kısım görevliler (kişiler) mal ve hizmetleri yapar ve yerine getirirler, ve yöneticiler de bu kişileri bu mal ve hizmetlerin yerine getirilmesinde sevk ve idare ederek yönlendirirler (Lawson, 1995). Dolayısıyla performans yönetimi için, kamu örgütlerinin başarılı şekilde doğru ve gerekli mal ve hizmetleri yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyet olduğu söylenebilir. Aslında bir yönüyle performans yönetimi yapılan işin ne kadar örgütün amaç ve hedeflerine göre gerçekleştirildiğinin ölçülüp değerlendirilmesi konusunu ele alır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, performans yönetiminin hedef ve amaçların başarılmasıyla ve bunun ölçülüp değerlendirilmesiyle ilgili olduğu söylenebilir. Bu noktada bugün geleneksel kamu yönetimi anlayışını terk etmeye, ve yeni kamu yönetimi anlayışı geliştirmeye çalışan gelişmiş ülkelerde 1980'li yıllardan beri kamu sektöründe performans ölçmeye yönelik standartlar geliştirilmeye çalışıldığı bilinmektedir. Böylece en önemli şeyin halkın memnuniyeti noktasında kamu sektöründe de özel sektörde olduğu gibi, verimsiz çalışmanın, zarar ettirmenin ve kötü hizmet sunmanın sorumluluğunu duyuracak bir yöntem olarak performans ölçümü ve değerlendirmesi önem kazanmaya başlamıştır. Günümüzün özel veya kamu örgütlerinde yaygın kullanım alanı bulmaya başlayan performans yönetimi anlayışı örgütsel yapı ve işleyişle doğrudan bağlantılıdır.

Örgüt teorisinin açıklamaları ışığında geline nokta örgütler çok yönlü ele alınmak zorundadırlar. Günümüzde bir örgütün ne olduğu, nasıl yönetilmesi gerektiği, nasıl işlediği, insanın örgütteki yeri ve rolü ve örgütle ilgili diğer konularda önemli bir birikim vardır. Yüzyılı aşan bir süredir modern örgütler üzerine ortaya konan ve söylenen görüşler, teoriler ve açıklamalar belli bir gelişme çizgisi göstererek daha iyiye gitme ve olgunlaşma eğilimindedir. Bir sonra ortaya atılan görüşler genel itibarıyla öncekinin eksiklerini söyleyerek daha iyiye gitmeyi amaçlamışlardır. Böylece örgütün bütün yönleriyle açıklanması için günümüze kadar gelişerek birbirlerini tamamlamışlardır. Bu nedenle Weber veya Taylor'un dediklerinin günümüzde de geçerliliğini sürdürdüğünü söylemek yanlış olmaz. Hatta önümüzdeki kırk elli yıl boyunca da geçerliliklerini devam ettirecek gibi gözükmektedirler. Sonuç olarak örgütleri açıklama amaçlı ortaya atılan teorilerde ve yaklaşımlarda biçimsel örgüt açıklamalarından doğal örgüt açıklamalarına ve daha sonra çevresiyle beraber ele alan bütünsel çağdaş yaklaşımlara ve son olarak ta örgüt kültürü, örgütler arası açıklamalar ile kamu-özel ayrımının olmadığı yönündeki yaklaşımlara doğru bir gelişme göstermiştir (Çevik, 2006).

Bugün gelinen noktada bir örgütün ulusal ve uluslararası çevreyle yakın ilişkide olduğu ve örgütün iç ve dış olmak üzere alt sistemlerden oluşan bütünsel bir açık sistem olduğu kabul edilmektedir. Bu alt sistemleri de oluşturan en önemli unsur çalışanlardır. Dolayısıyla bir örgütün genel performansı aslında kendine ait birimlerin ve çalışanların performansı ile aynı sayılabilir. O halde bir kuruluşun başarı derecesi, verimlilik ve etkililiği acaba örgütsel olarak mı yoksa çalışanların bireysel performansı ile ölçülecektir? Bu sorunun cevabını hemen vermek kolay olmasa da şu söylenebilir. Örgütsel performansın bireysel performanstan ayırmak zordur. Ancak örgütsel performansın ne olduğunu ölçen bir sistem ortaya koymadan bireysel performans uygulamak anlamsız olabilir. Ya da bunları birbirinden ayırarak performans değerlendirme sistemleri geliştirmek zor olabilir. Ancak hiç performans yönetim sistemi uygulanmayan birimlerde örgütsel performans yönetimini oluşturmadan bireysel performans yönetim sistemini kurmak başarıyı engelleyebilir (Çevik, 2000).

Performans yönetimi, bir örgütün amaç ve hedeflerini başarmada örgütsel verimlilik ve etkililiği geliştirmesi için kendine bağlı birimleri, çalışanları ve diğer ilgili kişi veya birimleri işin içine aldığı sistematik bir süreçtir. Performans yönetimi, geçmiş ve mevcut performans ile ileride daha iyi olmasını sağlayacak faktörler konusunda eldeki bilgiyi kullanma ve uygulamasıdır. Geniş anlamda performans yönetimi şunları içermektedir.

Performans yönetimi, bir teşkilatın örgütsel performansını artırması ve örgütsel başarıyı yakalaması için birçok birim, ekip ve bireyin (çalışanların) etkili yönetilmesine katkı yapan bir süreçtir. Performans yönetim süreci, başarılması hedeflenen amaçların ne olduğunu anlamaya yarayan ve o hedef ve amaçların nasıl gerçekten başarılacağını sağlayan insanların yönlendirilmesine ve geliştirilmesine önem veren bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle performans yönetim süreci bir stratejidir ve bu stratejide insan kaynakları yönetimi, örgütsel kültür, yönetim anlayışı ve iletişim gibi bir teşkilatın bütün temel faaliyetlerini birbirine bağlayan bir bakış açısı vardır. Doğal olarak bu unsurlar örgütten örgüte değişeceği için performans yönetimi stratejisi de teşkilata göre değişecektir. Bu bağlamda performans yönetiminin uzun dönemli hedefleri olan ve daha geniş konulara odaklanmış bir strateji olduğu söylenebilir. Ayrıca performans yönetimi anlayışı, bir teşkilatta yapılacak işleri, insan kaynaklarına, çalışan yönetici veya memurlara ve ekiplere bağdaştıran bütünleştirici bir süreçtir (Çevik, 2000).

Performans yönetimi, bir teşkilatın her biriminde örgütsel etkililik açısından çalışanların ve ekiplerin performanslarının artırılmasını amaçlamaktadır. Bunun yanında performans yönetimi anlayışı, çalışanların ve çalışma ekiplerinin sürekli gelişmeleri gerektiğine, yoksa performans artırmanın mümkün olmayacağına inanan bir yaklaşımdır. Bunların yanında örgütsel davranışı geliştirmeyi amaçlayan performans yönetimi, çalışanların iş ilişkisi-

lerinde daha iyi olmalarını sağlayan bir ortamın oluşturulmasında rol oynamayı amaçlamaktadır. Teşvik edilmiş, morali düzgün ve işine bağlı çalışanların performanslarının daha fazla olacağını söylemek yanlış olmaz.

Performans yönetimi, yöneticilerin teşkilatı ve çalışanları etkili şekilde yönetmesini sağlayan bir araçtır. Yöneticiler bu araç sayesinde yönettikleri birim, ekip veya kişilerden ne beklediklerini onlara kolayca anlatabilirler. Böylece çalışanlar bu beklentilere göre kendilerini ayarlayıp başarılı hizmet yerine getirirler. Ayrıca ilave olarak bu süreç sayesinde yöneticiler çalışanların ne yapıp yapmadıklarıyla ilgili geri besleme denilebilecek değerlendirme yapma imkânına sahip olurlar. Son olarak yöneticiler teşkilat veya birimin hedef ve amaçlarını çalışanlar ve ekiplerle kolayca tartışıp sürece dâhil edebilir. Burada şunu da söylemekte yarar vardır; yöneticiler performans yönetimi süreci sayesinde kendi davranışlarının, yönettikleri insanlar üzerindeki etkilerini görebilirler ve bu etkilerin çalışanların davranışları üzerinde ne kadar olumlu etki yaptıklarını fark ederler (Çevik, 2000).

Sonuç olarak performans yönetimi yaklaşımı, bir teşkilatta iş süreçlerinin, becerilerinin, davranışlarının ve katkılarının devamlı iyileştirilmesi için çalışanların ve ekiplerin sorumluluk üstlendiği bir örgüt kültürü oluşturma çabasıdır. Yöneticiler açıkça çalışanlardan ne beklediklerini ortaya koyarlar ve çalışanlar yöneticilere kendilerinin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili beklentilerini ve işlerini hakkıyla yapabilmek için neye ihtiyaç duyduklarını rahatça ortaya koyabilirler. Bir teşkilat yönetimi çok karmaşık ilişkiler ağından oluştuğu için bu karşılıklı ilişkilerin teşkilatın amaç ve hedeflerine göre düzenlenip yönlendirilmesi ortak çaba gerektirir ve performans yönetimi bu konuda önemli rol oynayan bir yönetim tekniğidir. Ortak çabanın gösterileceği süreç planlamayı, ölçmeyi ve değerlendirmeyi ve alınacak dersleri içermektedir. Kısaca performans yönetimi sadece yöneticileri değil çalışanları da sürecin içine alan ve bir teşkilatın ya da alt birimlerin yönetilmesinde her açıyı kapsayan bir süreçtir.

Örgütsel Performans Yönetimi Süreci

Örgütsel performans, kaynakların ekonomik kullanımına, verimliliğine, etkililik ve müşteri memnuniyeti gibi ölçütlere göre yapılabilir. Ekonomik olarak en basit şekliyle bir kamu örgütünün performansının ölçülmesinde belli bir dönem içerisinde ne kadar paranın o örgüt tarafından kullanıldığına bakılır. Her ne kadar ilk bakışta bu anlamsız gibi görünse de bütçelerin yıllık olması noktasında uygulamada bu tür ölçekler önem kazanır. Çünkü bütçeler yıllık olarak hazırlanır ve sınırlı (belirlenmiş) bir para bir kamu örgütüne o yıl içinde kullanılması için tahsis edilir. Bu parasal kaynakların ne kadar ekonomik kullanıldığı ve girdilerin maliyeti önemlidir. Ancak birçok kamu kurumunda ekonomik anlamda öne çıkan verimlilik yerine amaçların başarılması anlamında etkililik kavramının öne çıkması gerektiği için örgüt-

sel ölçüm parasal açıdan değil belki insan kaynaklarının etkili kullanılması, stratejik plana göre belirlenmiş hedef ve amaçlara ne kadar ulaşıldığı gibi konular ölçülmelidir (Çevik, 2007b).

Verimlilik randımanı çıktıların üretilmesinin maliyeti ile ilgilidir ve harcanan para ile elde edilen çıktılar arasında bağlantı kurma çabasıdır. Bir kamu kurumuna verilen para ile elde edilen hizmet çıktıları arasında orantı kurulur ve kamu kuruluşunun ne kadar paraya hangi hizmet veya malı ürettiğine bakılır. Örneğin bir hastane ne kadar hastaya kaç para harcayarak hizmet verdiğini ölçülebilir. Ya da bir üniversite kaç öğrenciye kaç saat ders verdiğini ve bunu ne kadar maliyetle yaptığını bulabilir. Böylece harcanan para ile elde edilen çıktılar arasında karşılaştırma dikkatle değerlendirilmelidir.

Ancak bunun yanında hizmetin dağıtımında halkın tercihlerine göre dağıtım verimliliğini sağlamak çok zor olmaktadır. Çünkü kamu sektörünün sağladığı ürünlerin kolayca ölçülemeyeceği ve bunu saptayacak pazar gibi bir mekanizma olmayacağı için, kamu hizmetleri ürünleri o kadar da kolay değerlendirilemez. Çünkü kamu hizmetleri arasında fazla seçenek yoktur. Örneğin kamu sektörünün sağladığı tek bir eğitim veya sağlık hizmeti vardır. Ya da güvenlik hizmetleri gibi hizmetlerde zaten seçme durumu yoktur. O yüzden bunların ölçülmesi zor olmaktadır.

Diğer bir ölçme aracı hizmette etkililik olabilir. Etkililik aslında sunulan hizmetin ürettiği sonuç ve çevreye yaptığı etkidir. Diğer bir ifadeyle amaçların başarıma derecesidir. Bu yönüyle çıktılardan farklıdır. İki çeşit sonuçtan söz edilebilir. Birisi durumdaki değişiklik, diğeri ise davranışta değişikliklerdir. Hizmetin amacı bir kişinin sağlığının, ya da suyun temizliğinin veya bir yolun dayanıklılığının kalitesinin artırılması olabilir. Ya da ikinci tür bir sonuç için, örneğin adalet veya hapishane hizmetleri ile suç işleyen kişilerin zararlı davranışını değiştirerek topluma kazandırma düşünülür. Ayrıca müşteri memnuniyeti açısından da bir kamu örgütünün performansı ölçülebilir. Özellikle hizmetin sunulduğu bölgelerde yapılacak anketlerle müşterilerin hizmetlerden memnuniyetleri ölçülebilir. Buradaki ölçüm için hazırlanan ankette hizmeti sunan personelin davranışı, hizmetin kalitesi, ortamın temizliği ve diğer konular sorulabilir (Çevik, 2007:a).

Performans yönetimi bir süreç olduğuna göre bir teşkilatta performans standartlarının belirlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yapılacakların gözden geçirilmesi, örgütsel performans yönetim sürecini oluşturmaktadır. Örgütsel performans yönetiminde ilk adım başta stratejik planların yapılması ile teşkilatın ve bağlı birimlerin hedef ve amaçlarının belirlenmesidir. İkinci adım bu hedef ve amaçlara göre performans standartları belirlenir. Diğer bir ifadeyle amaç ve hedeflerin başarıma dereceleri açıkça ortaya konur ve böylece çalışanlar bu standartlara göre ne yapacaklarını bilirler. Bir sonraki süreçte birimlerin performansları ölçülür. Daha sonra, bu değerlendirilir ve gerekli

düzeltilmeler yapılır. Bu süreç devam eden kesintisiz bir süreçtir. Şimdi biraz daha detaya girerek bu süreci incelemek yararlı olabilir.

Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli nokta teşkilatın, birimin ve çalışan kişilerin performansını artırmak amacıyla oluşturulması düşünülen performans ölçüm sisteminin iyi işleyebilmesi için temel standartların oluşturulması gerekir. Bunlar sağlandıktan sonra performansı ölçerek başarıyı yakalamak mümkün olabilir. Örneğin Türk Polis Teşkilatında asayiş hizmetleri olarak geçen birimlerin mevcut durumuna bakıldığında araç-gereç, personel, yönetim ve çalışma saatleri ile ilgili standartların olmadığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla yeterli sayıda ve nitelikte araç ve gereci olmayan (hatta araçlar için yeterli yakıtı bile sahip olmayan), yeterli sayıda ve nitelikte personeli olmayan, sistemli personel işlemleri olmayan, yönetim standartları olmayan, çalışma saatlerinin çok fazla olduğu bir birimde performans ölçümünden ve artırılmasından söz etmek anlamsız olacaktır. Bu nedenle, bu sayılan noktalarda sorunlar giderildikten sonra bir teşkilatın veya birimin performansı noktasında gerekli ölçüm, değerlendirme ve artırma için gerekli çalışmalar yapılabilir. Çünkü performans yönetimi bir teşkilatı etkili ve verimli yönetmek için kullanılan ve çok boyutlu düşünmeyi (teşkilatın yapısı, amaçları ve hedefleri, çalışanların teşkilata uyumu, bağlılığı, işe motivasyonu vb. boyutlar) gerektiren bir anlayıştır. Sonuç olarak örgütsel performans yönetimi için temel standartların oluşturulmasından sonra performans denetimi, değerlendirilmesi ve artırılması gibi konular düşünülebilir.

Performans Odaklı Stratejik Planlama¹

Günümüz yönetim anlayışı çerçevesinde modern yönetim teknikleri olarak bilinen stratejik planlama, performans yönetimi, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, çatışma yönetimi vd. birbirinden ayrılmaz parçalar olarak yönetim mekanizmasını oluştururlar. Bu bağlamda konumuz itibarıyla performans yönetimini özellikle örgütsel performans yönetimini stratejik yönetim ve planlamadan ayırmak mümkün değildir. Dolayısıyla bir teşkilatta iyi bir planlama yapmadan bir birimin ve çalışanlarının performans hedeflerini ortaya koymak, düzeylerini belirlemek ve değerlendirmek mümkün değildir. Bu noktada örgütsel performansla ilgili teşkilatın veya alt birimlerinin performans standartlarını belirleme, ölçme, değerlendirme ve artırma için stratejik planlarının yapılması ayrı bir öneme sahiptir.

Stratejik Yönetim ve Planlama

Stratejik yönetim anlayışının ortaya çıkışı özel sektörde son 20-25 yıla kadar uzanır. 1980'lerin başından itibaren özel sektörde geniş yer bulan bu yaklaşım bazı ülkelerde 1990'ların başından itibaren kamu yönetiminde de

¹ Bu başlık altındaki kavramların incelenmesinde kullanılan kaynaklara ilaveten Devlet Planlama Teşkilatının kılavuz olarak internet sayfasında sunduğu kitapçıktan kısmen yararlanılmıştır. Bkz. <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>

kullanılmaya başlamıştır. Günümüz dünyasının örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi ve kaliteli mal ve hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi ve böylece özel sektörde yaşamını sürdürme ve iyi gelir elde etme, diğer yandan kamu sektöründe ise hedef ve amaçların başarılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı özel şirketlerin ve kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif (görüş mesafesi) ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür (Çevik ve Göksu, 2000).

Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan bir örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedefe ulaştırmaz. Bu bağlamda söylenen şu söz stratejinin önemini vurgulamaktadır: “Strateji, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır.” (Nutt and Backoff, 1992:55). Ancak şu belirtilmelidir ki, hiçbir yeni yöntem ya da yaklaşım tamamen mükemmel ve hemen sorunları çözecek değildir. Bu aslında bir örgütün bulunduğu ortama da doğrudan bağlıdır. Özellikle özel sektörde işletmelerin manevra alanlarının geniş ve esnek olması bu tür yeni yönetim anlayışlarının daha kolay uygulanmasına imkân sağlar. Ancak diğer yanda gerçekten kamu yönetiminin yapısından kaynaklanan sorunlar yüzünden yeni yönetim anlayışlarının uygulamaya geçirilmesinde zorluk çekilmektedir (Çevik, 2007:a).

Stratejik yönetimde dört ilkedен söz edilmektedir (Bozeman ve Straussman, 1990:29-30): Uzun dönemle ilgili olma, hedef ve amaçların ahenkli bir hiyerarşiye (kademelenmeye) entegre edilmesi, stratejik yönetim ve planlamanın kendiliğinden uygulanmadığını kabul etme, ve son olarak en önemlisi çevreye uyum sağlama değil, fakat çevresel değişimi öngören biçimlendirmeyi vurgulayan harici bir perspektif. Stratejik yönetim anlayışının gereği olarak ortaya konan stratejik planlar şu aşamalardan oluşur: Birimin kendini tanımlaması (varlık nedeninin ortaya konması); birimin kendini değerlendirmesi (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (GZFT); öncelikli sorunlarla uğraşmak için stratejik planlar tasarlamak ve seçmek; seçilen planı uygulamak ve son olarak uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesi.

Teşkilat Vizyonu

Gelecekte nasıl görüneceğini, nasıl davranacağını, hangi tercihlere sahip olacağına dair bir resim yapmak olarak tanımlanabilir. Vizyon, geleceğe bir ok atmaktır. Gelecek amaçları miktatsız benzer; kendilerini gerçekleştirecek her şeyi çekerler. Vizyon, gerçekleşebilecek olanla şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden gelir. Vizyon bir idealdir. Vizyon, teşkilat tarafından arzulan ve çalışanlar tarafından benimsenen bir gelecek ile ilgilidir. İyi bir vizyon, teşkilatı hem çalışanlar, hem de gelecek planlaması açısından daha

belirgin ve güvenli kılar. Vizyon dinamik bir kavramdır. Sürekli olarak değişime ve gelişime açıktır. Teşkilatlar, vizyonunu çalışanları ile paylaşmalı ve daha iyi bir gelecek için daha fazla iş birliği yapılması sağlanmalıdır. Çalışanların yaratıcı düşüncelerinin önü açılmalıdır. Yaratıcı insan, sürekli öğrenme ihtiyacı duyar. Öğrenme ihtiyacı karşılandığı ölçüde yetkinlikler gelişir. İşletmenin rekabet üstünlüğü niteliği, insan kaynağının öğrenmesini geliştirme ihtiyacına bağlıdır. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu ise yaratıcılığını geliştirmek isteyen insanların motive edilmesinden ve firmaya bağlanmasından geçmektedir. Örgütsel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakârlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin organizasyonda olması gerekir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez. Organizasyonların başarıya ulaşması için, yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin organizasyonda kurumsallaştırılması da gerekir. En başta organizasyonda insan olarak tüm çalışanlara değer verilmesi, vatandaşlara en iyi ve kaliteli hizmetin sunulmasının amaçlanması, ekip çalışmasına önem verilmesi, sosyal sorumluluk anlayışının mevcut olması gerekir.

Teşkilat Misyonu

Kelime olarak teşkilatın yüklendiği özel görev anlamına gelir. Teşkilat üyelerine yön vermek amacıyla belirlenmiş ve teşkilatı benzerlerinden farklılaştıran uzun dönemli görev ya da amaçtır. Teşkilatın misyonu, paylaşılan ortak değerler ya da inançlardır. Bir teşkilatın uzun dönemde ne gibi oluşumlar istediği, bunun nasıl bir yapılanmayı öngördüğü, işimiz nedir ve ileride ne olacaktır ve ne olmalıdır? sorularına cevap arayan bir kavramdır. Ne iş yapacağız ve kimler için yapacağız? Kurumumuz nedir, ne olacaktır ve ne olmalıdır, neyi gerçekleştirmek istiyoruz, hedeflerimiz ve inançlarımız nedir? Hizmetimizi alanlar kimlerdir ve bunların ortak özellikleri nelerdir? Hizmet kalitemiz ve buna uygun kaynaklarımız ne olmalıdır? Kurumumuzun temel ilkeleri nelerdir İşin ne olacağı ve ne olması gerektiği, tüketici ihtiyaç ve isteklerindeki gelişmeyi dikkate almak ve geleceği düşünmek demektir. Misyon, organizasyonların en önemli var oluş nedenidir. Çalışanlara yol gösteren, yaptıkları işlere anlam kazandıran ve bir organizasyonu benzerlerinden ayırt etmeye yarayan uzun soluklu görev ve amaçlardır. Misyon, organizasyonların zaman içinde ulaşarak sona erdirebileceği bir hedef olmadığı için süreklilik arz eder. Kuruluş amaçları ne olursa olsun organizasyonların, varlıklarını sürdürdükleri sürece, mutlaka kendilerine göre belirleyebilecek ve çalışanlarına aktarabilecek hedefleri bulunmalıdır.

Bir organizasyon misyonunu doğru olarak tanımlamadığı takdirde, çalışanlar organizasyonun hedeflerinden uzaklaşırlar ve verilen iş kadar çalışırlar, yeni işler yapma ve yaratıcılık çabaları çok az görülür. Teşkilat çalışanlarının yönetime olan güveni ve saygısı azalır. Yönetim ve personelin birbirinden

kopuk ve bağımsız çalışması zamanla organizasyonun geleceğini tehdit eder. Misyon teşkilatın kuruluş aşamasında belirlenmeli ve zaman içinde gelişen ihtiyaçlara göre belli dönemlerde yeni tanımlamalar yapılmalıdır. Misyonla birlikte kurucuların veya yönetim kademelerinin oluşturduğu teşkilat kültürü ve inanç başarıda önemli bir yer alır. Misyon bir yol göstericidir. Bu nedenle teşkilat, ne yaptığını ve niçin yaptığını tüm çalışanların hafızasından silinmeyecek şekilde sloganlaştırmalıdır. Bu durum çalışanların görevlerini yaparken ortak amaca yönelmesini sağlayacaktır.

GZFT (SWOT) Analizi

Bir teşkilatın iç ve dış analizinin yapılması anlamına gelir. İç analizle, eldeki imkânlar (gücü) ve imkânsızlıklar (zayıflığı) ortaya konulurken; dış analizle, elde edilebilecek fırsatlar ve tehditler ortaya konur. GZFT, analizi incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemede ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir. Bu analizdeki amaç, iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir. GZFT analizi, güçlü olduğumuz ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmamızı sağlar. GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizi, her bir teşkilatın ve alt birimlerinin kendisini artıları ve eksileri bağlamında değerlendirmesidir. Teşkilatın belli bir basamağında bir birim olarak, bulunduğu teşkilattan, kendi yapısından veya çevre şartlarından kaynaklanan yapabilecekleri ve yapamayacakları olacaktır. Gelirlerde yukarıya bağlı olmak, siyasal etkilere açık olmak, üstün emirlerini yerine getirmek zorunda olmak (katı bir emir komuta zincirine bağlı olmak) örneğin emniyet birimlerinin eksilerinden bazılarıdır. Konu güvenlik olduğu için hükümetlerden kolay yardım alabilme, kanunların verdiği geniş yetki çerçevesinde planları hızla uygulayabilme ise artılardan bazılarıdır (Çevik ve Göksu, 2000).

Örgütsel Performans Standartlarının Belirlenmesi

Stratejik amaç ve hedefler ortaya konduktan sonra bu hedeflere ulaşmak için gerekli çalışmaların planlanması da ilk planlama aşamasında yapılır. Bu yapılırken birim performansından ne anlaşıldığı ve bu birimlerde çalışanların anlayacakları bir şekilde iş tanımlarının yapılması, yapacakları işlerin açıkça belirlenmesi ve görevlerini yerine getirirken başarılı sayılacakları standart düzeyleri açıkça ortaya konur. Bu noktada bir teşkilatta stratejik plandan sonra yapılacak en önemli işlerden biri iş analizleri yaparak hem yöneticilerin hem de memurların başarı standartlarını ortaya koymaktır. Sonraki aşamada ele alınacağı gibi böylece açıkça oluşturulmuş standartlara ulaşma dereceleri performans ölçümlerini kolaylaştıracaktır. Özellikle örgütsel performans konusunda konulan amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı, nasıl ulaşıldığı ya da ulaşılmadığı ve benzeri değerlendirmeleri yapmak mümkün olacaktır.

İş analizi

Bir “işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesine iş analizi denmektedir (Glueck’ten akt. Yüksel, 2000:82). İş analizi bir süreçtir ve bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümlenme faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Üretim faktörlerinden mümkün olan en yüksek düzeyde yararlanabilmek için, aralarındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi amacıyla yönelik sistematik araştırmaların tümüne iş analizi denmektedir. İnsan kaynakları açısından ise iş analizi bir işle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanarak o işin doğru tanımının yapılması ve insan kaynağının doğru işte çalıştırılması amacıyla yönelik çalışmalar şeklinde tanımlanabilir. Özellikle güvenlik bağlamında polislik hizmetlerinde iş analizi ise işle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanarak o işin doğru tanımının yapılması ve insan kaynağının doğru işte çalıştırılması; iş ilişkilerinin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi amacıyla yönelik sistematik çalışmalar kapsamında yapılan iş miktarları ile bu işlere ayrılan personel sayısı arasında oransal yeterlilik sağlanarak insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanımının sağlanması olarak anlaşılabilir. İş analizi yapılırken her bir iş tek tek tanımlanmalı ve iş gerekleri belirlenmelidir.

İş Tanımı

İş tanımı her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin, sorumluluk ve ödevler ile çalışma şartlarının özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilmesidir. Burada öncelikle iş adlarının standartlaştırılması, sonra da işin amacını, kapsamını ve işe bağlı görevleri gösteren işin özetinin yapılması gerekir. Son olarak işte kullanılan araç, gereç ve malzemeler; işin kimin gözetim ve denetiminde olduğu; çalışma şartları, iş riski, mali sorumluluk ve kişisel nitelikler gibi hususlara yer verilir (Can vd., 2001:59-60).

İş Gerekleri

İş gerekleri’ “işin gerektirdiği personel niteliklerini” yansıtmaktadır. İş tanımını nasıl “bir işin profili” ise iş gerekleri de işi yerine getirecek personelin taşınması gereken “niteliklerin bir profilidir”. Bu nitelikler de yetenek gerekleri, çaba gerekleri, sorumluluk gerekleri ve çalışma şartları olmak üzere dört ana grupta toplanmaktadır (Can vd., 2001:59-60).

İş Etüdü, Hareket Etüdü, İş Ölçümü

İş etüdü, insan kaynağının gücünü ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, işin en iyi yapılaş şekli ve tamamlanma süresini saptamak için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalara denmektedir (Yüksel, 2000:90). İş etüdü iki ana teknikten oluşmaktadır (Can vd., 2001:168): Hareket etüdü ve iş ölçümü. Hareket etüdü, bir işin en kısa yoldan, en kolay şekilde ve en az yorgunlukla (en az çabayla) nasıl yapılacağını incelemektir. İş ölçümü ise zaman etüdü

olarak da adlandırılan iş ölçümü, bir işin normal şartlar altında normal bir çalışma temposuyla tamamlanması için gerekli standardın ortaya çıkarılmasını amaçlar. Örneğin, bir olay ihbarı alan polis ekibinin olay yerine intikal zamanının tespiti gibi.

İş Tasarımı

İş analizi ve iş etütleri sonucunda ortaya çıkan bilgilere göre işlerin iş ve insan unsurlarının en uygun biçimde birleştirilmesi amacıyla işin içeriğinin ve niteliğinin düzenlenmesidir. Can ve arkadaşları iş (görev) tasarımını “verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme süreci” ya da “iş ve insan ögesini en uygun biçimde birleştirmeyi hedefleyen yönetsel uygulama” şeklinde ifade etmektedirler (Can vd., 2001:81). Bu düzenlemeler iş basitleştirme (işin az sayıda işlevden oluşan küçük bölümlere ayrılması işlemi), iş genişletme (birbirine yakın, benzer ve sıralı ancak farklı bazı işlerin birleştirilmesi işlemi) ve iş zenginleştirme (kendi işiyle ilgili planlama, örgütlenme ve denetleme yapabilmesi için insan kaynağına yetki ve sorumluluk verilmesi işlemi) gibi şekillerde olabilir.

İş Standartları ve Birim Performans Standartları

İş analizleri ve etütleri sonucunda ortaya konan her bir işten en yüksek verimi ve başarıyı sağlayacak kriterlerin ve bu kriterlere bağlı başarı ölçüm şartlarının belirleneceği ve benzer birimlerde temel örnek alınabilecek ve kullanıma uygun ölçütler ve kurallardan oluşan biçimlerdir. Standartlar bilimsel yöntemlerle, uzman ve çalışanların katılımıyla belirlenir. Standartların açık ve adil olması etkililik açısından önemlidir.

Her bir birim için evrensel genel bir standart olmadığından dolayı her bir birim için kendi şartları içinde performans standartları belirlenecektir. Benzer birimler için aynı standartlar belirlenmelidir. Çünkü iş standartları yaklaşımında en büyük sakınca birimlerin ve çalışanların farklı standartlara göre değerlendirilmesidir. Bunun için de merkezi birimler ile merkez dışındaki (uygulamadaki, alandaki) birimler devamlı iletişim halinde olacak ortak yeni standartların geliştirilmesinde birlikte çalışacaklardır.

Örgütsel Performansın Ölçülmesi

Performans ölçümü performans yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Yukarıda ele alındığı gibi performans yönetim sürecinin varlığının temel nedenleri arasında teşkilat yönetiminde tutumluluk, üretkenlik, verimlilik ve etkililik gibi amaçlara ulaşmaktır. Bir teşkilatın birimlerinin performans düzeylerinin belirlenmesi böylece başarılı olup olmadıklarını anlamak için stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere ve belirlenen iş standartlarına ulaşp ulaşmadıklarını ölçmek, sorunları saptamak ve çözüm üretmek düzeltme ve iyileştirmeye düzenli olarak yapmak gerekir. Bunun için

öncelikle amaçların ve performans göstergelerinin ve standartların belirlenmesi ancak bu belirlemenin mümkün olduğu kadar tarafsız bir değerlendirmeye imkân verecek şekilde yapılması gerekir. Ayrıca performans düzeyini ölçebilmek için yapılan işlerle ilgili gerekli verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekir.

Performans ölçümleri, performans geliştirilmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans göstergelerine göre, kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları/çıktıları ölçmek için kullanılan yöntemlerdir. Performans yönetimi anlayışında ölçüm sistemleri, performans geliştirilmeye yönelik işletme planlarının ürünü olan uzun ve kısa dönemli hedefleri temel alarak kurulur; kurum performansını, hızla değişen yeni rekabet ortamında önem kazanan değişik performans boyutlarına, örneğin kalite, etkililik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, müşteri doyumu, şeffaflık, hesap verebilme, sorumluluk vb. göre ölçerler. Performans ölçümü performansın artırılmasına katkı sağlar. Bu faaliyet, ödüllendirici ve özendirici olup çalışanların önceden bilgi sahibi olmalarını sağlayarak güven duygusu oluşturur (Çevik, 2000).

Belirlenen performans göstergeleri ile bir birimden örgütsel anlamda ne beklendiği açıkça ortaya konduğu için bu göstergeleri sınavabilmek için veri gereklidir. Bu nedenle son aşamada yapılacak değerlendirmelere esas olacak verilerin toplanması ve performans izleme önemlidir. Örneğin bir polis biriminin örgütsel performansını ölçmek, belirlenen suç oranlarındaki değişimle ilgili bilgi edinebilmek için düzenli suç kaydının tutulması, bunun belli dönemlerde üst makamlara raporlanması, belli dönemlerde halka yapılan memnuniyet ve beklenti anketleriyle veriler çıkarılması, çalışanların düşüncelerini almak için kurum veya birim içi yapılan anket, mülakat veya benzeri yöntemlerle elde edilecek verilerle bir birimin başarısı veya başarısızlığı konusunda değerlendirmeler yapabilmek için her birinin ayrı bir yere değerlendirilmesi gerekir. Dolayısıyla son aşamaya hazırlık olmak üzere performansın izlenmesi, notların alınması, kayıtların tutulması, anket ve mülakatların yapılması ve benzeri çalışmalarla birimle ilgili değerlendirme yapmaya da zemin hazırlanmış olur (Çevik, 2000).

Örgütsel performanstan söz edildiğinde teşkilatın verimli ve etkili yönetilmesi gündeme gelmektedir. Özellikle güvenlik kuruluşları için etkililik kavramı daha da öne çıkmaktadır. Hatırlanacağı gibi etkililik amaçların başarıma derecesiyle ilgilidir. Performansı iyi veya kötü olduğuyla ilgili bir kanaate sahip olmak için teşkilatın ne kadar etkili yönetildiğinin değerlendirilmesi ayrı bir öneme sahiptir. Bu bağlamda örgütsel başarının ölçülmesi ve böylece performansla ilgili değerlendirme yapmak için bazı öneriler öne sürülmüştür (Herman and Renz, 2002). Bu öneriler aslında sivil toplum örgütleri için yapılmış olmasına rağmen ancak bütün örgütlere uygulanabileceği düşünülmelidir. Herman ve Renz'in (2002) görüşleri şöyle özetlenebilir:

-
- Örgütsel etkililik, bir teşkilatı benzerleriyle veya daha iyileriyle kıyaslayarak ölçülmelidir.
 - Örgütsel etkililik çok boyutlu olduğu için bir tek göstergeye dayanarak ölçülemez. Örneğin sadece parasal boyutla bir teşkilatın başarısı ölçülemez.
 - Genel kanaat üst yönetim birimlerinin örgütsel etkililikte farklı bir yere ve önemli role sahip olduğudur. Ancak bunun nasıl olduğu konusunda açıklık yoktur. Etkili bir yönetim ile etkili bir teşkilat arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Ancak birinin diğerini nasıl etkilediği açık değildir.
 - Örgütsel etkililik sosyal bir yorumlamadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel etkililik bakış açısı kişiden kişiye değişebilir.
 - Daha etkili teşkilatların doğru ve işe yarar yönetim uygulamalarını kullanmaları daha olasıdır.
 - Farklı tipteki teşkilatları birbirinden ayrı tutarak ona göre uygulamaları, stratejileri ve taktikleri belirlemek gerekir.
 - Bir teşkilatın etkililiği, büyük oranda o teşkilatın faaliyet gösterdiği iç ve dış çevresinin etkililiğine bağlı olabilir.

Örgütsel başarıyı elde etmenin ve performansı artırmanın yolları teşkilatlarının belli konulardaki kapasitelerine bağlıdır (Letts, Ryan ve Grossman, 1998). Bunlar, çevreye (toplum, hizmet alanlar ve genel olarak dış çevre) uyum kapasitesi ile yakından ilgilidir ki bu da vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılama anlamında performansının iyi olmasını çevreden yükselen taleplere göre kendisini ayarlamasıdır. Liderlik kapasitesi ise teşkilata vizyon oluşturma ve yön vermekle beraber faaliyetlerin de bu yöne göre oluşturulmasını sağlamaktır. Sorunları öngörme, çözme çabaları vd. liderlik kapasitesi içinde ele alınabilir. Yönetim kapasitesi ise teşkilatın sevk ve idaresinde kaynakların etkili ve verimli kullanılmasıdır. Teknik kapasite vatandaşlara mal ve hizmetlerin etkili ve verimli şekilde sunulması için bu mal ve hizmetlerin tasarım ve çalıştırılma yeteneğidir. Üretkenlik kapasitesi ise teşkilatın çevresini olumlu yönde değiştirme gücü ve yeteneğidir. Bu kapasite, karar vericilerin, toplum önderlerinin ve hizmet alanlarının bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ikna edilmesi gibi faaliyetleri içermektedir.

Sonuç olarak bir teşkilatın performansını ölçmek zor iştir. Genelde uygulamada elde edilen güzel örneklerle bakarak oluşturulmaya çalışılan performans standartları ile teşkilatların etkililiği artırılmaya çalışılmaktadır. Başkaları tarafından yüksek performansta çalıştığı düşünülen bazı teşkilatlarda performans standartlarının kalite seviyelerini belirlediği düşünülmektedir. Dolayısıyla aslında kaliteli hizmet sunma genel olarak belirlenmiş performans standartlarının uygulamaya iyi yansıtılmasıyla da bağlantılı kabul edilebilir. Ancak şu da bilinmelidir ki, bir teşkilatın kaliteli mal ve hizmet sunma için gerekli uygulamaları bir kısım faktörlere bağlıdır. Bunlar arasında örgütsel kültür, teşkilatın sunduğu mal ve hizmetlerin doğası, hizmet alanların beklentileri, teşkilatın çevresindeki değişimin etkileri vb. sayılabilir.

Özetle örgütsel performans yönetim sistemi şu ilkelere dayanmaktadır:

Rasyonel bir yaklaşımın benimsenmesiyle:

- Teşkilatın amaçlarını ve değerlerini belirten görev bildirgesinin hazırlanması,
- Teşkilatın amaç ve hedeflerini ortaya koyan teşkilat planlarının yapılması
- Teşkilatın her bir bölümü ve birimi için hususi planları, bütçeleri, performans hedef ve standartlarını ortaya koyan iş planlarının yapılması,
- Yukarıdaki üç konuda düzenli ve sistemli izleme ve incelemelerin yapılması ve bu üç adımın revizyonlardan sonra tekrar atılması.

Örgütsel Performansın Değerlendirilmesi, Geri Besleme ve Düzeltmeler (İyileştirme)

Ölçüm sürecini takiben performans değerlendirme aşaması başlar. Performans ölçüm çıktıları hedeflerle karşılaştırılır ve ortaya çıkan durumla ilgili karar verilir. Buradaki amaç, bir birimin ve o birimin çalışanlarının eksiklerini bularak bu kişilere cezalandırmak değil tam tersi eksiklikler varsa bunları gidererek iyileştirmenin sağlanmasıdır. Dolayısıyla değerlendirme ile ulaşılan sonuçlardan ders almak iyileştirmenin ve geliştirmenin temel şartıdır. Böylece örgütsel performans yönetimi sürecinde, performans değerlendirme amacının başlıca amacı, düzenli aralıklarla birimin işleyişini izleyerek elde edilen bulguları ilgili kişi ve birimlere iletmek ve o birim ve kişilere kendilerini düzeltme ve iyileştirme imkânı sağlamaktır. Performans değerlendirmesi, geri besleme denilen ve alınacak dersleri kapsayan bir geri bildirim sisteminin işletilmesi olup, bu işleyiş sisteminden elde edilen verilere dayanarak kurumun veya birimin performansının artırılması için yapılacak şeyleri belirleyebilmek için gerekli veri ve bilgilerin oluşturulması ve gelişme planlarının hazırlanmasını sağlayan aşamadır. İyileştirme ve geliştirme, elde edilen sonuçlara göre yeni düzenlemeleri yaparak tekrar süreci çalıştırma aşamasıdır.

Bu aşamada ortaya çıkan sorunlar, sapmalar ve eksiklikler belirlendikten sonra bunların nedenleri tartışılır ve sonuçta gerekirse performans standartlarıyla ilgili stratejik hedef ve amaçlar yeniden planlanır. Doğal olarak değişen iç ve dış şartlara göre ya mevcut stratejiler revize edilir veya yeniden tasarlanır. Aslında başından beri belirtilen performans yönetimi anlayışının temel felsefesinin başlıca amacı birimlerin ve insanların hatalarını bularak onları cezalandırmak değil tam tersi hataların mümkün olduğu kadar en az seviyeye düşürülmesi ve performansın artırılarak hem örgütsel hem de bireysel başarıyı yakalamayı sağlamaktır. Dolayısıyla burada gerçekten iyi niyet yaklaşımı vardır. Bu bağlamda performans değerlendirme, düzeltme, özendirme, iyileştirme ve performans artırma amaçlı yapılmaktadır. Süreç başından sonuna şeffaf olduğu için birim yöneticileri ile çalışanlar arasında iletişim kalitesi yüksek olmakta ve bu durum örgüt içinde güven ortamı sağlamaktadır. Bu da çalışmalara olumlu yansımakta ve başarı da beraberinde gelmektedir.

Kurum veya birimlerle ilgili değerlendirmeler genel olarak belli aralıklarla yapılabilir. Örneğin üç veya altı aylık dönemlerde ara değerlendirmeler yapılarak ortaya çıkan aksaklıklar anında giderilmeye çalışılır. Ayrıca on iki ay sonunda genel performans değerlendirmesi ve denetimi yapılabilir. Bu süre daha uzun da tutulabilir. Örneğin ABD’de örgütsel performans standartları belirleyen ve bu standartlara uymayı taahhüt eden polis müdürlüklerini CALEA (Commission on Accreditation for Law Enforcement Agencies) adlı bağımsız Polis Birimleri Akredite Komisyonu üç yılda bir denetlemektedir. Ancak yaygın olan uygulama, yıllık olarak birimlerin insan, para ve diğer kaynak kullanımları ile hedef ve amaçları başarma derecelerinin ölçülmesidir. Ancak bütün bunların dışında ilgili birimlerin yöneticileri zaten her an biriminin faaliyetlerini takip ve yönetmekten sorumlu olduğu için bu dönemleri daha küçük zaman dilimlerine örneğin bir aya çekebilir. Ancak bu kısa dönemdeki ara değerlendirmeler daha çok gayri resmi olup sorunların büyümeden üzerlerine gitmek ve çözüm önerilerinin hemen üretilmesini sağlamak amaçlıdır. Diğer bir ifadeyle çözüm odaklıdır. Burada katılımcı yönetimin önemli rol oynayacağı belirtilmelidir. Bu şekilde çalışanlarıyla diyalog içinde olan bir yönetici oluşturacağı yönetim kültürüyle çalışanların motivasyonunu artıracak ve daha fazla başarı elde etmede kolay sonuç alacaktır.

Sonuç olarak bu aşamada hedeflenen sonuçlara ne kadar varılmıştır (önce-sonra karşılaştırması), stratejik plandaki hedef ve amaçlara uygun çalışma yapılmış mıdır? Birimin gidişatı olumlu yönde mi yoksa olumsuz yönde midir ve her iki durumda da daha iyiye gidilebilir mi? ve gelecek için alınacak önlemler neler olabilir? ve birimin performansını artıracak yöntemler nelerdir? sorularına cevap bulmak gerekir. Böylece hatalar düzeltilerek performansın artırılması sağlanacaktır.

Bireysel Performans Yönetimi Süreci

Örgütsel performans yönetim sürecine göre daha dar kapsamda çalışanların birebir performanslarını değerlendirme sürecine bireysel performans süreci denir. Diğer bir ifadeyle örgütsel performans yönetim süreci kurum ve alt birimlerinin ne olduğuna, hedef ve amaçların ne olduğuna ve bu hedef ve amaçlara ne kadar ulaşmış olduğuna odaklanır. Bireysel performans yönetimi ise süreci bu kurumun amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların üzerine düşen görev ve rolleri bu çalışanlar nasıl ve ne düzeyde yerine getiriyorlar konusuna odaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticilere her iki süreçte de önemli görevler düşmektedir. Yönetici ile çalışan arasındaki iş ilişkileri düzeyi ve kalitesi performansın artırılmasında ayrı önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmesi çalışanın performansının, potansiyelinin ve gelişme gerektiren yönlerinin belirlenmesidir. Bu değerlendirme, çalışanın iş yükü, iş performansı, kişisel yetenekleri ve değerlendirme dönemindeki katkısı ve gelişme potansiyeli hakkında, düzenli ve sistematik bilgi verme sürecidir. Bu noktada aşağıdaki aşamalar bireysel performans yönetim sürecini açıklamaya yete-

cektir. Burada amaç kimsenin eksikliğini bulmak değil çalışanların daha başarılı olmalarını sağlayarak teşkilatın başarısına katkı yapmalarını sağlamaktır. Şimdi kısaca bu aşamaları ele almak yararlı olacaktır (Çevik, 2000):

Bireysel Performans Yönetimi Sürecinde Birinci Aşama

İlk olarak her yönetici başında bulunduğu birimin, içinde bulunduğu örgütün genel amaç ve hedefleriyle bağlantılı ve uyumlu olarak, hedeflerini derinlemesine düşünüp netleştirmelidir. Her yapılacak işe, birimin hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunacak şeyi saptamak için dikkatli şekilde bakmalıdır. Daha sonra işin hedefleri çalışanlara aktarılır ve onlarla paylaşılır. Böylece onların, birim içinde ve dışında hem yöneticiyle hem de arkadaşlarıyla ilişkilerinden kaynaklanan görevleri yapmak için bir fırsat olarak bu hedefleri görmeleri sağlanır. Bu, daha çok hizmetin sunulmasıyla hitap edilen toplumsal kesimin bu mal veya hizmetten ne kadar yararlanacağı ve memnun kalacağı belirtilerek başarılabılır. Ayrıca yapılan bu işle içinde buldukları örgütün genel hedeflerine olan katkı ortaya konarak çalışanlara teşvik yapılır. Hatta istenirse birimde saptanan hedeflerle o şehrin, bölgenin veya ülkenin ne kazanacağı ifade edilerek ek motivasyon sağlanabilir.

Bireysel Performans Yönetimi Sürecinde İkinci Aşama

Performans yönetimi sürecinde ikinci adım performans standartlarının ortaya konmasıdır. Bu hedef belirleme aşaması çalışanların işin içinde olmalarını gerektirir. Gerçekten hedef belirlemesi performansı artıracaksa, belirli ve zor hedeflerin başarılmasında çalışanların katılımı esastır. Böylece Türkiye’de yaygın olduğunu söylediğimiz işten kaçınma ve çekinmenin önüne geçilebilir. Çalışanların sorumluluk alması ve sonuca ulaşmada katkısının olacağını düşünmesi işe daha fazla sahip çıkmasını sağlayacaktır. Yönetici bu aşamada yapılacak işin standartlarını çalışanların katılımıyla belirlerken ve onların işi daha iyi başarmaları için her türlü yönlendirme ve teşviki yapmalıdır. Bu aşamada standartların belirlenmesinde en önemli faaliyet iş analizleridir. Gerçekten bir kişinin önceden ne yapacağını bilmesiyle ilgili olarak iş analizleri ayrı ayrı yapılırsa bunların daha sonra belli dönemlerde ölçülmesi kolay olacaktır. Yine bu aşamada hedefe ulaşmalarında gerekli kaynakların sağlanacağı sözü verilmesi çalışanları teşvik eder. Yönetici elden geldiği kadar emrindeki memurları işe yönlendirici ve güven verici sözlerle motive etmelidir. Beraber hareket etme düşüncesini çalışanlara benimseterek bireysel düşünme ve davranmanın olumsuz etkileri azaltılabilir. Bu aşamada yönetici bir takım antrenörü gibi çalışanlara hedefe ulaşmak için ne yapılması gerektiğini gösteren ve söyleyen kişi konumundadır.

Bireysel Performans Yönetimi Sürecinde Üçüncü Aşama

Performansın izlenmesi üçüncü adım olup, yöneticinin hem bir yönlendirici olarak hem de izlenimlerini değerlendirmelere geri besleme olarak ortaya koymada önemli yeteneklerinin bulunmasını gerektirir. Bu geri besleme

döneminde yönetici aynı zamanda kişilerin performansını izlerken bir sicil amiri gibi davranma durumundadır. Hâlbuki anımsanacağı gibi bir önceki adımda bir arkadaş, bir rehber gibi hareket ediyordu. Aslında yöneticiler için bu zor bir iştir. Çünkü hedeflenen amaçların başarılması için memurlarına hem önce bir arkadaş ve rehber gibi davranacak, hem de ardından belli bir dönem içerisinde onların performansını tarafsız gözle izleyerek son değerlendirme aşamasına zemin hazırlayacaktır. İşte bu yönetici açısından oldukça zor bir durum olabilir. Özellikle duygusal ilişkilerin ve bağlılıkların göreceli de olsa devam ettiği Türkiye gibi ülkelerde yöneticilerin işi daha da zorlaşmaktadır. Bu izleme aşamasında yönetici yapılan işlerle ilgili memurların katkısını sonuçlara bakarak zaman zaman gayri resmi olarak not eder. Ayrıca bu arada hedeflenen ile yapılan arasındaki fark kaydedilir. Bu arada asıl üzerinde durulması gereken nokta, memurların ne yapabileceği ve işin hedeflerine memurların yönlendirilmesi için yöneticinin nasıl yardım edeceği üzerine odaklanma olmalıdır. Bu düşünce, görüşme ve tartışmalar kontrol edilebilen veya edilemeyen faktörleri saptamaya yardımcı olabilir. Ayrıca işin başarılması için gereken ilave eğitim, teknik yardım, bilgi, rolün açıklanması, yeterli kaynaklar ve çalışmayan yöntem ve politikaların terki gibi konuların netleşmesi gerçekleştirilebilir. Böylece izleme aşamasında bile yine sonuçları elde etmeye odaklanmış hizmet anlayışı devam etmektedir.

Bireysel Performans Yönetimi Sürecinde Dördüncü Aşama

Performans yönetiminin son adımı resmi değerlendirmenin yapıldığı aşamadır. Bu aşamada performans değerlendirilirken, aynı zamanda iyi performansla engel olan şeyler de saptanır. Bu aşamada yönetici memur-diyalogundaki yapılan en önemli iş, belli bir zaman dilimi sonunda çabaların sonuçlarını değerlendirmektir. Böylece buradan hareketle yapılacak şey, geçmişin deneyimi üzerine inşa edilecek olan gelecek dönemler için hareket planlarını geliştirmektir. Burada en önemli noktanın değerlendirmenin mümkün olduğu kadar yönetici ile çalışanların diyalogu ile yapılması olduğu vurgulanmalıdır. Günümüzde memurların sicili doldurulduğunda memur bu değerlendirmenin sonucunu bilememektedir. Ancak olumsuz bir sicil alırsa bu kendine bildirilmektedir. Bu yönüyle de zaten kamu görevlileri, haklarında yapılan değerlendirmelere önem vermemektedirler.

Hâlbuki bu daha önce de dediğimiz gibi bireysel bir değerlendirmedi. Hâlbuki performans yönetimi bireysel performansın yanında örgütsel performansın ölçülmesini de gerektirir. Oysa kendi hakkında bir değerlendirmeyi bile bilmeyen memurun içinde bulunduğu kurumun performansı ile ilgilenmesi düşünülemez. Bu açıdan bir birimin veya genel olarak kurumun performans değerlendirilmesinde çalışanların katkısı gerekmektedir. Çünkü sorunların saptanmasında ve sonuçların elde edilmesinde karşımıza çıkan engellerin hep birlikte saptanıp çözüm üretilmesi gerekmektedir. Burada temel amaç kişilerin eksikliklerini saptayarak işine son vermek değil, o eksiklikleri düzelterek en iyi sonucu elde etmektir. Ancak bu aşamada Türkiye’de

sorunlar ortaya çıkabilir. Çünkü kamu yöneticileri çalışanlarıyla diyalog içinde iş değerlendirmesi yapması ve performansın ölçülmesine gönüllü olmayabilir. Bunun altında yatan neden, yetkilerini paylaşmama ve değerlendirmele-
rindeki eksiklikleri başkalarının göreceği endişesidir.

Performans ölçümü ve değerlendirmesinin bir yönetim tekniği olarak ger-
çekten uygulanmasıyla birçok işlev yerine getirilmiş olur. Bu işlev ve yararlar
arasında bazıları şunlardır (Bingöl, 2003:278-280): iş uyumunu geliştirmek ve
iyileştirmek, örgütsel değerler ve amaçların iletişiminin yapılması, kendini
geliştirme için bilgilendirme sürecinin iyileştirilmesi, eğitim ve kariyerin ge-
liştirilmesi, ödüllendirme, kimin çalışıp çalışmadığının anlaşılması ve böyle-
ce çalışmaya devam edecekler ile işten çıkarılacakların kararının verilmesine
yardımcı olma.

Günümüzde performans değerlendirmesinin hem özel hem kamu sektö-
ründe yaygınlaşmasıyla çalıştırılacak kişilerin beceri ve yeteneklerine göre
hangi iş veya hizmette çalıştırılacağına karar verilebilmektedir. Çünkü belli
bir dönem içinde çalışan kişinin göstereceği performansla göre yer değişikliği
veya devamı gibi konularda bilgi sahibi olunabilir. Ayrıca örgütsel amaçların
bireysel amaçlara uyumunun sağlanmasında özellikle çalışanlara anlatılacak
hedef ve amaçlar kişinin işe katılımını artıracaktır. Böylece çalışan ile yö-
neticiler arasındaki uyum sağlanacaktır. İşte performans yönetim sürecinin
önemli katkılarından biri de budur. Performans değerlendirmesiyle bir kişi-
nin ne yapıp ne yapmadığı anlaşılacağından kendine döndürülecek bilgilerle
kendini düzeltme imkânı ve fırsatı sağlanacaktır. Bu sayede çalışan kendini
daha iyi yapma noktasında geliştirme fırsatı elde edecektir. Bu da doğal ola-
rak örgütün genel amaçlarına hizmet edecektir.

Eğitim ve kariyer geliştirme bir kamu görevlisi için önemli bir amaçtır. Bu
amacın gerçekleştirilmesinde kişinin kendi kendine değerlendirmeleri ve gö-
rüşleri yeterli olmayacaktır. Bu durumda performans değerlendirmesiyle elde
edilecek bilgiler kişinin kariyer planlamasını yapmasında ve alacağı eğitim-
lerin oranının belirlenmesinde işe yarayabilir. Diğer bir yarar özellikle per-
formansa dayalı yönetim anlayışında ödüllendirmenin önemidir. Performans
ölçümü ile kimin neyi ne kadar yaptığı anlaşılacaktır. Bu ölçüm ile kime nasıl
ve ne kadar ödül verileceği saptanabilir. Sonuç olarak performans yönetimi
tekniki ile bir kamu kurumu çalıştırdığı insanlar üzerinde sadece bir ölçüm
ve değerlendirme yapmaz. Aynı zamanda yukarıda sayılan yararları elde et-
mede önemli işlevler yerine getirir.

Sonuç

Yeni kamu yönetimi anlayışı son yıllarda pek çok ülkede uygulama alanı
bulmaya başlayan ve kamu yönetiminde son dönemdeki değişimi ve dönü-
şümü ifade eden bir gelişmedir. Performansa dayalı yönetim anlayışı ya da
performans yönetimi ve stratejik yönetim yeni kamu yönetimi yaklaşımının
beraberinde getirdiği yeni bakış açılarındandır. Bu anlayış, az çalışan ile çok

çalışanı ayırmayı amaçlayarak performansa dayalı olarak kurum ve çalışanları ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulmasını hedeflemekte ve nihayetinde kurumlarındaki birim ve çalışanların daha verimli çalıştırılmalarını amaçlamaktadır. Yakın geçmişte birçok ülkede kamu yönetiminde performansa dayalı uygulamalara geçilmiştir. Türk kamu kurumları da dünyadaki bu gelişmeyi takip ederek performansa dayalı yönetim anlayışına geçmeye çalışmaktadırlar.

Performans yönetimi yaklaşımı, bir teşkilatta iş süreçlerinin, çalışanların becerilerinin, davranışlarının ve katkılarının devamlı olarak iyileştirilmesi için çalışanların ve ekiplerin sorumluluk üstlendiği bir örgüt kültürü oluşturma çabasıdır. Yöneticiler açıkça çalışanlardan ne beklediklerini ortaya koyarlar ve çalışanlar yöneticilere kendilerinin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili beklentilerini ve işlerini hakkında yapabilmek için neye ihtiyaç duyduklarını rahatça ortaya koyabilirler. Bir teşkilat yönetimi çok karmaşık ilişkiler ağından oluştuğu için bu karşılıklı ilişkilerin teşkilatın amaç ve hedeflerine göre düzenlenip yönlendirilmesi ortak çaba gerektirir ve performans yönetimi bu konuda önemli rol oynayan bir yönetim tekniğidir. Ortak çabanın gösterileceği süreç planlamayı, ölçmeyi ve değerlendirmeyi ve alınacak dersleri içermektedir. Kısaca performans yönetimi sadece yöneticileri değil çalışanları da sürecin içine alan ve bir teşkilatın ya da alt birimlerin yönetilmesinde her açığı kapsayan bir süreçtir.

Kaynaklar

- Akal, Z., (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Bozemann, B. and Jeffrey D. Strausman, (1990) *"Public Management Strategies"*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Canman, D. (1993) *"Personelin Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi"*, Ankara, TODAİE Yayınları.
- Çevik, H. H. (2000) *"Polis Teşkilatında Performans Yönetimi"*, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 7-8, ss.233-243.
- Çevik, H. Hüseyin (2006) *"Örgüt Teorileri Işığında Polis Teşkilatının Analizi"*, Türk İdare Dergisi, Sayı 451 (Haziran, 2006), ss-139-162.
- Çevik, H. H. (2007:a) *"Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları"*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çevik, H. H. (2007:b) *"Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi"* H. Ateş, H. Kırılmaz ve S. Aydın (Ed), Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi, Ankara, Asil Yayın-Dağıtım, ss.24-41.
- Çevik, H. Hüseyin ve Turgut Göksu, (2000) *"Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi."* Türk İdare Dergisi, (Eylül 2000).
- Flynn, N. (1997) *"Public Sector Management"*, Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Herman, Robert D. and David O. Renz (1999) *"Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness"* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, No. 2, ss.107-126.
- Lawson, P., (1995), *"Performance Management: An Overview"*, Mike Walters (Ed.) *The Performance Management Handbook*'un içinde, London, Institute of Personnel and Development.
- Nutt P.C. And R. W. Backoff (1992) *"Strategic Management Of Public And Third Sector Organisations: A Handbook For Leaders."* Jossey- Bass, San Francisco.
- Sayıştay (2000) *"Performans ve Risk Denetim Terimleri"*(Derleme), Ankara:Sayıştay. www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf
- Yüksel, Öznur (2000) *"İnsan Kaynakları Yönetimi"*, Ankara: Gazi Kitabevi.

STRATEJİ PLANLAMA MODÜLÜ

Giriş

Stratejik yönetim, kurumların önemli paydaşları tatmin etmek amacıyla iç ve dış çevrelerini analiz ederek bunlardan bilgi edindiği, stratejik yönlendirme sağladığı, kurumu bu yönde ilerletmeye yönelik stratejiler oluşturduğu, ve bu stratejileri yürürlüğe koyduğu bir süreçtir.

Paydaşlar bir örgütün faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek olan veya bu faaliyetler tarafından önemli derecede etkilenecek olan gruplar veya kişilerdir. Kilit paydaşlarının kimler olduğunu bir örgüt kendisi tanımlar, ancak kilit paydaşlar tipik olarak, diğerlerine ek olarak müşterileri, çalışanları ve paydaşları ve mal sahiplerini içerir. Her ne kadar stratejik yönetim sürecini kullanmaya büyük şirketler eğilimli olsa da, bu süreç aynı zamanda daha küçük şirketlerin karar alma mekanizmalarının da hayati bir parçasıdır.²

Her ne kadar kamu sektörü kendilerinden mal veya hizmet alan müşterilere sahip olmasa da, toplumun her üyesi ve diğer kişiler (yabancılar, ziyaretçiler, vb.) müşteri olarak kabul edildiği gibi (dış) kamu sektörü çalışanları da müşteri olarak kabul edilmektedir (iç). Bunlar hep birlikte kamu örgütünün paydaşlarını oluşturur ve bir bakıma belli bir noktada Stratejik Planlama sürecine dahil olurlar.

TÜRKİYE’deki Stratejik Planlama Sürecinin başlıca paydaşlarından biri, bir bakıma Stratejik Planlama sürecini hem etkileyen hem de bu süreçten etkilenen kaymakamlardır. Bu Modül Stratejik Yönetimin temel şartlarını yönetme amaçlı olarak hazırlanmıştır ve Kaymakamlardan öğrenecek biçimde tasarlanmıştır. Bu modül, IMPROMIA Projesi’nin gelecekteki Kaymakam Eğitimleri için aşağıdaki 10 saatlik Ders Planında ana hatlarıyla anlatılmaktadır.

2 NUMARALI MODÜL İÇİN DERS PLANI:

Stratejik Planın Hazırlanması, Uygulanması ve İzlenmesi

Hedef Grup: Hedef grup 3. ve 4. derece kaymakamlardan oluşmaktadır. Bu modül Türkiye Polis Akademisi tarafından uygulanacaktır ve 25 kişilik bir grup katılacaktır.

Amaç: Kaymakamlar, stratejik yönetim ve performans planının hazırlanması hakkında ayrıntılı bilgileri öğrenecektir. Böylece, belediye ve şehirdeki diğer kurumlar tarafından geliştirilen farklı stratejik planların koordinasyonu, şehir konusunda doğru kararların verilmesine imkan tanıyacak biçimde sağlanacaktır. Sonuç olarak, kaymakamlar kendi belediyeleri için stratejik planların geliştirilmesi konusunda önemli katkılar sağlayabilmelerine olanak tanıyacak bir seviyeye ulaşacaktır.

Biçim & Süre: 2 gün süren bir atölye biçiminde organize edilecektir. Her gün eğitimler tarafından aşağıdaki plan doğrultusunda hazırlanan 5-saat süreli bir ders verilecektir:

² Enz, Cathy A. (2009). Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, 2nd Edition, John Wiley & Sons, 047008359X, 9780470083598. P.4.

DERS 1

+ Stratejik Yönetim nedir (SY)

- > Tanıtım
 - Strateji
 - Stratejik Planlama
- > Tarih: SY'nin Tarihi
- > Özel Sektörde S
- > Kamu Setöründe SY

+ SY'nin Temel Özellikleri:

- > SY'nin Yöntem ve Sonuçları : Tanım
- > En iyi örgüt-çevre ilişkisini sağlayarak en iyi sonuçları ortaya çıkararak bir Stratejik Planın geliştirilmesi,
- > Stratejik Planın başarılı olması için etkili metotların geliştirilmesi (Bozeman ve Stratussman)

+ Stratejik Düşünce vs. Stratejik Yönetim

+ Stratejik Yönetim Perspektifleri

- > Geleneksel yaklaşım
- > Kaynak-tabanlı yaklaşım
- > Paydaş yaklaşımı

DERS 2

+ Stratejik Yönetim Süreci

- > 6-Adımlı SY Planı:
 - Örgüt'ün, çevre yönelimi ve normatif ideallerindeki eğilimleri açısından tarihi bağlamı
 - Örgüt'ün güncel durumunun SWOT analizi ile değerlendirilmesi
 - Yönetilecek olan mevcut stratejik konulardan gündem oluşturulması (faaliyetlerin mantıksal çerçevesi)
 - Öncelikli konuların yönetilmesine yönelik stratejik seçeneklerin tasarlanması
 - Etkilenen paydaşlar ve ihtiyaç duyulan kaynaklar açısından stratejik seçenekler (paydaş analizi)
 - Kaynakların mobilize edilmesi ve paydaşların yönetilmesi ile öncelikli stratejilerin uygulanması (Nutt and Backoff)

+ Stratejik Plan

- > Neredeyiz?
- > Ne istiyoruz? veya Nereye gitmek istiyoruz?
- > Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- > Başarıyı nasıl ölçebilir ve değerlendirebiliriz?

DERS 3

+ SY Terminolojisi

- > Misyon
- > Vizyon
- > İlkeler
- > Stratejik Hedefler
- > Amaçlar
- > Faaliyetler (Projeler)
- > İzleme ve Değerlendirme
- > Performansın Ölçülmesi

+ Durum analizi (“Neredeyiz?” sorusunun yanıtlanması)

- > SWOT Analizi
 - SW : Örgüt’ ün iç çevresi
 - OT : Örgüt’ ün dış çevresi

DERS 4

+ Vizyon, Misyon, Hedefler, Faaliyetler

> Durum Analizini takiben, örgüt temel Stratejik Planlama Süreci için hazırdır. Bu seviyede örgütler misyonlarını ve vizyonlarını, ve ilkeler, stratejik amaçlar ve hedefler aracılığı ile kimliklerini belirtirler.

+ Nereye gitmek istiyoruz?

- > Bu soruyu bir örgüt olarak yanıtlayabilmek için aşağıdakilerin yapılması gereklidir:
 - Misyon örgütün kurulma sebebidir
 - Vizyon örgütün varmak istediği yeri anlatan kısa bir beyandır
 - İlkeler, örgütün faaliyetlerine yön verir
 - Stratejik amaçlar, örgütün genel görüşünü elde etmek için
 - Hedefler, ölçülebilir sonuçlar aracılığı ile ulaşılabilecek hedeflerdir

+ Gitmek istediğimiz yere nasıl gideriz (ulaşırız)?

> Stratejiler ve faaliyetler, sonuçta “Gitmek istediğimiz yere nasıl gideriz (ulaşırız)?” sorunu yanıtlayacak olan hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemlerdir”

+ Başarımızı nasıl izleyeceğiz ve değerlendireceğiz?

> Bir Süreç, yönetsel bilgilerin toplanması ve raporlanmasından, kıyaslama ve karşılaştırma ile gerçekleştirilmenin planlanmasından, belirtilen vizyon, misyon, ilkeler, amaçlar ve hedefler sonucu örgüt tarafından elde edilen sonuçlardan, ve bu bulguların ışığında stratejik planın değerlendirilmesinden ve revize edilmesinden oluşmaktadır.

DERS 5

+ Misyon

- > Bir kişi veya topluluk tarafından yerine getirilmesi gereken özel bir görev
- > Örgütün genel görevini ve amacını, kimliğini, neden var olduğunu ve diğer örgütlerden neden farklı olduğunu belirterek tanımlar
- > Misyon aşağıdakileri açıklamalıdır
 - Bir örgütün neler yaptığını
 - Bir örgütün bunları nasıl yaptığını
 - Görevlerini kimler için gerçekleştirdiğini

+ Misyonun özellikleri şöyle olmalıdır

- > Kısa, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- > Örgütün saptadığı temel amacına dayanmalıdır.
- > Örgütün kime hizmet sunduğunu açıklamalıdır
- > Örgütün sunduğu hizmeti tanımlamalıdır.

+ Vizyon

> **Vizyon** bir şirketin değerleri, ilkeleri ve mevcut durumu ışığında gelecekte varmak istediği durumu tanımlar ve açıklar. Vizyonun amacı, bu arzu edilen duruma ulaşabilmesi için örgüte rehberlik etmek, kontrol etmek ve teşvik etmektir.

> Şirketin vizyonu şu soruya bir yanıttır: Örgütümüzün ne olmasını istiyoruz? Örgütün, inandığımız değerler ve nasıl olduğumuzdan yola çıkarak geleceğe bir projeksiyonudur.

+ Vizyon nasıl olmalıdır?

- > İddialı, idealist, ilham verici ancak aynı zamanda dürüst ve ulaşılabilir.
- > Örgüte özel.
- > Kısa, ezberlenebilir ve dikkat çekici.

DERS 6

+ İlkeler

> Örgütün davranışlarını belirlemekle birlikte, politikaların geliştirilmesi ve işletilmesi için rehberlik sağlar

> Örgütsel ilkeler belirlenmiş ve biliniyorsa bir stratejik planın hazırlanması kolaydır çünkü ilkeler örgütün misyon ve vizyonunun arkasındaki değerler ve inanışlardır.

> İlkeler bilinen durumlar hakkında belirlenmiş, örgütsel faaliyetlere ve yöneticilerin davranış ve kararlarına nesnel ve açıklık getiren talimatlardır. İşletmecinin inisiyatif alması için fırsat sunar ve örgütün kurumlaştırılmasına yardımcı olurlar.

+ Stratejik Amaçlar

- > Bir örgütün elde etmeyi amaçladığı bir sonuca Stratejik Amaç denir.
- > Bu bağlamda, ulaşılabilir ve aynı zamanda örgütü daha da mobilize edebilir olmalıdır.

+ Hedefler

> Hedefler kısa vadeli alt-amaçlardır; stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için temel oluşturan ölçülebilir amaçlardır.

DERS 7

+ Faaliyetler (Projeler)

> Stratejik amaçların ve hedeflerin elde edilebilmesine yönelik eyleme geçirilebilir stratejilere faaliyetler veya hedefler denir.

> Faaliyetler (Projeler) ayrıntılı olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır.

+ İzleme ve Değerlendirme

> Stratejik planda bahsedilen maddelerin incelenmesi ve raporlanmasına İzleme denir;

> Örgütsel faaliyetlerin (projelerin) sonuçlarının stratejik planda yer alan amaç ve hedefler ile kıyaslanması ve karşılaştırılmasına değerlendirme denir.

+ İzleme ve Değerlendirme nasıl Yönetilir

+ İzleme ve Değerlendirmenin nasıl

> Ele alınacağı stratejik planda açıklanmalıdır.

> Stratejik planın sonuçları yıllık olarak raporlanmalıdır ve bu şekilde hesap verebilirlik de elde edilmiş olacaktır.

> Raporların hazırlanma aralıkları ve raporları hazırlayacak sorumlu kişi(ler) stratejik planda yazılmalıdır.

> Rapor neyin elde edildiğini, başarı oranını ve değiştirilmesi gerekli olan noktaları içermelidir.

DERS 8

+ Performans Ölçümü

> Stratejik Planın işletilmesinden elde edilen sonuçların daha önceden Stratejik Planda belirtilmiş olan amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesine Performans Ölçümü denir.

> Bu şekilde yönetimin etkililiği, verimliliği ve kalitesi arttırılacaktır ve kamu kaynakları etkili bir biçimde kullanılacaktır.

+ Performans Göstergeleri

> Stratejik Planın başarısını ve planın uygulanmasının sonuçlarını ölçmek için kullanılan araçlara performans göstergeleri denir.

> Göstergeler etkili bir biçimde ölçülebilmeleri için miktar, süre, kalite, ve maliyet olarak belirtilmelidir.

+Stratejik Planlama Prosedürü

Stratejik Planlama, Kamu Sektöründe aşağıdakileri sağlayan bir süreçtir;

> Mevcut durumu inceler ve Kamu Örgütünün olası geleceğini öngörür

> Hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak yollar ve yöntemler tayin eder.

> Ve son olarak plan dahilinde elde edilmiş olan şeylerin sonuçlarını ölçer.

+ Bu sürecin başarılı bir biçimde yürümesini sağlamak için aşağıda belirtilmiş olan gereksinimler karşılanmalıdır:

> Başlangıçta paydaşlar stratejik planın uygulanması süreci konusunda fikir birliğine varmalıdır.

> Ardından “misyon”, örgütün neden var olduğu belirlenmelidir

> Üçüncü olarak, “misyon” göz önüne alınarak “hedefler” ortaya konmalıdır.

> Daha sonra, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler SWOT Analizi kullanılarak değerlendirilmelidir.

> Örgütün durum analizi “temel sorunları” ortaya çıkarır ve bu sorunlara “olası çözümler” için stratejiler geliştirilmelidir.

> Bu noktada örgütün başarısını garanti etmek için “vizyon” belirlenmelidir ve faaliyetler ve bunların sonuçları bu vizyon çerçevesinde ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.

+ Stratejik planlama tek seferlik bir çaba değildir; aksine, her yeni durumla birlikte gerçekleştirilen kesintisiz bir süreçtir.

+ Diğer yandan, Stratejik Planın başarısı yöneticilerin stratejik düşünme becerilerinin ve vizyon geliştirmelerinin kalitesine dayanmaktadır.

+ Stratejik Planın etkili ve başarılı bir biçimde uygulanmasının örgütün üyelerinin (paydaşların) tümünün eğitilmesini ve bilinçlendirilmelerini gerektirdiği gerçeği, özellikle önemli bir konudur.

DERS 9

+ Stratejik Planların Kamu Kuruluşlarına için Avantajları:

> Plan, program ile bütçe arasındaki ilişkilinin güçlendirilmesine yardımcı olur.

> Etkili bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında bir başlangıç noktasıdır.

> Örgütü, kısa vadeli hedefler yerine orta vadeli somut hedefler aracılığı ile stratejik planlama yaklaşımı kazanması için yönlendirir.

> Örgüt ve hedeflerin yeni gelişmelere göre değerlendirilmesi, sunulan hizmetin kalite ve etkinliğinin değerlendirilmesi ve çeşit sayısının artırılması.

> Performans göstergelerinin belirlenmesi gerekli olduğundan, örgütler planlamalarını ve stratejik planlarının uygulanmasını etkinlik, uygunluk, katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından kavramsallaştırmak zorundadır.

> Stratejik Planın kontrol edilmesini (süpervizyon) ve izlenmesini kolaylaştırır.

> Her zaman veri toplama ve analiz etme alışkanlığını geliştirir.

> Örgütlerde yönetime katılımı iyileştirir.

+ Stratejik Plan Çalışmalarında Başarı Elde Etmek için Önemli Noktalar

> Paydaşların Stratejik Plana katılımı mümkün olduğunca geniş kapsamlı olmalıdır,

> Üst düzey yönetimin desteği elde edilmelidir,

> Planlama Takımı, planın amaçlarını gerçekleştirebilmeye uygun bir biçimde oluşturulmalıdır,

> Stratejik Plan gelecekteki değişim senaryolarına uydurulabilecek biçimde, mümkün olduğunca esnek olmalıdır.

+ Olası Engeller:

> Örgütün mevcut yasal, mali, ve/veya idari yapıları stratejik planlama yaklaşımı için uygun olmayabilir,

> Performansın ödüllendirilmesi için kurumsal ve/veya bireysel engeller mevcut olabilir.

> Günlük karar verme kültüründe dolaylı örgütte uzun-vadeli plan yapma yaklaşımının eksikliği,

> Kamu kurumlarının klasik dikey yapılanması,

> Stratejik planın yürütülmesi için sınırlı sayıda kalifiye personelin olması ve aynı zamanda stratejik planlamaya dair bilgi noksanlığı,

> Yabancı bir kavram olarak kabul edildiğinden ve özel sektöre ait olduğu ve kamu kuruluşlarına uygulanabilir olmadığı düşünüldüğünden kamu kuruluşlarının stratejik planlamaya dair endişelere sahip olması.

> Kamu kuruluşlarının, özel sektörde olduğu gibi kendi aralarında rekabet etmemesi.

> Bürokratik, politik ve halk seviyesinde katılımın tamamen gelişmemiş olması,

> Kamu kuruluşlarının değişime direnmesi ve geleneksel yapıyı ve örgüt kültürünü korumaya eğilimli olmaları.

> Koordinasyon ve işbirliği noksanlığı dolayısı ile stratejik planlamanın başarısını tehdit etme riski.

DERS 10

+ Türkiye’de Stratejik Planlama: Yasal Çerçeve

+ Yerel Yönetimlerin kanunlarında Stratejik Planlama, Stratejik Planlama ile ilgili maddeleri içerir:

- > Belediye Kanunu (No. 5393 / Tarih: 03.07.2005)
- > Özel İdare Kanunu (No. 5302 / Tarih: 22.02.2005)
- > Büyük Belediye Kanunu (No. 5216 / Tarihi: 10.07.2004)

+ Bütçe Planlaması Performans Ölçümlerine göre

- > Kamu örgütlerindeki reformun en dikkat çekici unsurlarından birisi “performans ölçümlerine göre bütçe planlaması” yöntemidir. Bunun amacı kamu kaynaklarını daha verimli kullanılmasıdır.
- > Bu yöntem için “stratejik planlama” yapılması gereklidir.

+ Kamu Mali Metodu ve Kontrol Kanunu:

- > Kamu Mali Metodu ve Kontrol Kanunu:
 - > 5018 numaralı ve 10.12.2003 tarihli Kamu Maliyesi Metodu Kanunu ve Kontrol Kanunu stratejik planlamanın yasal tabanını oluşturur.
 - > Bu kanun, temel düzenlemeler olarak bağlı bütçesi ile kamu kaynaklarının harcanması, gelişim planları, yıllık programların yanı sıra stratejik planlardan bahseder.
 - > Kanunun 3 numaralı fıkrası, stratejik planın “kamu idaresinin kısa ve uzun vadeli hedeflerini, temel ilkelerini ve politikaların, hedeflerini ve önceliklerini, performans ölçümlerini, bu ölçümlere ulaşabilmek için kullanılan metotları ve kaynakların dağıtımını” içeren bir plan olduğunu ifade eder.
 - Kanun’un “Performansa göre Stratejik Planlama ve Bütçeleme”yi düzenleyen 9 numaralı fıkrası Kamu İdaresinin aşağıdakileri yerine getirmesinin gerekliliğini belirtir:
 - > Gelecek için, temel prensipler çerçevesinde gelişim planları, programları, misyon ve vizyon oluşturmasının
 - > Stratejik ve ölçülebilir hedefler belirlemesinin
 - > Daha önceden belirlenmiş göstergeler kullanarak performansı ölçmesinin
 - > Bu aşamayı izlemek ve değerlendirmek için stratejik planlar hazırlamasının
 - > Stratejik planlara, yıllık hedeflere ve amaçlara uygun olarak gerekli kalitede Kamu Hizmetlerinin elde edilmesi için bütçe bazında bütçe, program ve kaynak tahsisinin tasarlamasının.

+ Kamu Mali Kanunu (No:5018) farklı fıkralarında, stratejik planlamaya atıfta bulunarak, Bakanların ve diğer üst düzey yöneticilerin bundan sorumlu olduğunu ifade etmektedir.

- > Bu Kanun, Maliye Bakanının ve Devlet Kalkınma Örgütünün ilgili kamu örgütleri ile birlikte performans göstergelerine karar vermesini gerekli kılar. Aynı zamanda bu göstergelerin söz konusu örgüt ün bütçesinde yer almasını ve kontrollerin ve denetimin bu göstergelere göre gerçekleştirilmesini şart koşar.

+ Strateji Geliştirme Başkanlığı

- > 5018 numaralı kanun için çıkartılan 22.12.2005 tarihli kanun değişikliği her bakanlıkta bir Strateji Geliştirme Başkanlığının kurulmasını şart koşar. Tümü 01.01.2006 tarihinde veya daha önce kurulmuştur.

Bunların görevleri:

- > Ulusal gelişim stratejileri ve politikaları, yıllık planlar ve hükümet programı ile aynı doğrultuda idari politikalar ve orta ve uzun vadeli stratejilerin hazırlanması ve geliştirilmesi için çalışmalar gerçekleştirmek.

> İdare'nin ilgili olduğu konularda performans ve kalite göstergeleri geliştirmek ve bu konular ile ilgili verilen diğer görevleri yerine getirmek.

> İdarenin yönetimi, hizmetlerin iyileştirilmesi ve performans konularında verilerin toplanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi.

> Hizmet sağlanmasını, örgüt-için araştırma kapasitesini, analiz etkinliğini ve hizmetlerin tatmin seviyelerini etkileyebilecek dış etkenlerin incelenmesi ve diğer genel araştırmaların yürütülmesi.

> Yönetim bilgi Sistemleri ile ilgili hizmetlerin yürütülmesi.

> Eğer varsa Strateji Geliştirme Kurulu'nun raporlarının ele alınması,

> Bakanın ve diğer üst düzey idarecilerin emirlerinin yerine getirilmesi.

Çalışma Prosedürleri ve Strateji Geliştirme Kurumlarının İlkeleri hakkındaki Düzenleme:

• 9972 numaralı ve 18.02.2006 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan Çalışma Prosedürleri ve Strateji Geliştirme Kurumlarının İlkeleri hakkındaki Düzenleme bu kurumların işlevlerini ortaya koymaktadır.

• Bunlar:

A) Stratejik Yönetim ve Planlama

- Vizyonun belirlenmesi
- Örgütsel ve bireysel hedeflerin belirlenmesi
- Veri analizi ve Ar-Ge

B) Performans ve Kalite Ölçeklerinin Geliştirilmesi

C) Yönetim Bilgi Sistemleri

D) Mali Hizmetler

- Bütçe ve performans programı
- Muhasebe, nihai hesap ve raporlama
- İç değerlendirme







CASTILLA Y LEÓN TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bölüm 4

LİDERLİK



LİDERLİK

Giriş

Cağımızda hız çok büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle projemiz yöneticilerin zamanı bir ekip ruhu içerisinde en verimli biçimde kullanmalarının sağlanması yoluyla yönetim performansının arttırılmasını hedeflemektedir. Bunun yanı sıra, moral ve motivasyonlarının üst düzeyde tutulabilmesi ve çalışma performanslarının arttırılabilmesi için yöneticilerin liderlik taktikleri ile donatılması da amaçlanmaktadır. Liderlik ile yöneticilik arasındaki fark konusunda farkındalığın arttırılması da projenin diğer bir hedefini oluşturmaktadır.

Yetkinlik konusunda gerçekleştirilmiş çeşitli anket çalışmalarında (Muhammet Kösecik, Naim Kapucu, ve Yasin Sezeriş (D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:1, Yıl: 2003, ss: 105-129) Türk merkezî hükümeti ile ilgili genel sonuç çok açıktır. Bu idarî aracın hayatî önemdeki bir parçası olan kaymakamlar kamu idaresinin genel olarak kabul edilen problemlerinin altını çizmekte ve onları etkin ve verimli kamu idaresinin önündeki çok önemi engeller olarak görmekte-dirler.

Kamu idaresi sisteminde küresel dünyanın ileri ülkelerinin idarî sistemlerine ayak uydurulmasına ve modern kamu hizmetlerinin sunumunda kaliteli, dinamik ve kararlı kamu çalışanlarından tam istifade edilmesini sağlamaya yönelik reformların yapılması açık bir şekilde hükümetim mesuliyetinde olan bir konudur.

Bu sebeple, Türk vali ve kaymakamlarının “Liderlerin doğru şeyi yapan, yöneticilerin ise işleri doğru yapan insanlar” olduğu yeni liderlik rollerinin gerekliliğini temel alan modern tekniklerle eğitmeye başlanması bir zarurettir. Liderlik geleceğe yönelik cazip bir vizyon oluşturulmasını, bu vizyonun anlatılmasını ve insanların onu anlayıp ona yönelik bir adanmışlık geliştirmesini gerektirir. Yöneticiler ise bu vizyonun verimli ve başarılı bir biçimde uygulanmasını sağlamakla mükelleftirler.

Tabii ki bu iki rolün çakıştığı alanlar da vardır – ve tam olarak etkin olabilmek için her iki rolü de üstlenmeniz gerekir. Bununla birlikte, öncelikle yöneticilerin spesifik beceri ve sorumlulukları ve sahip oldukları araçlar üzerine odaklanacağız.

Liderlik Becerilerinizi Tanıyınız

Diğer insanları idare etmeye başlamada önce ilk olarak kendinizi tanımanız büyük önem taşımaktadır. Acaba ne tür bir lidersiniz?

Egzersiz 1 : Ne tür bir lidersiniz?

Eğitici liderin notları

Sınıfta uygulayabileceğiniz pratik bir egzersizle başlayacağız. Bu egzersiz kursiyerlerin liderlik becerilerine sahip olup olmadıklarını anlamalarını sağlayacaktır.

	İfadeler Doğru değil (5)	Çok nadiren doğru (4)	Zaman za- man doğru (3)	Bir ölçüde doğru (2)	Çok doğru (1)
1. Güçlü yönlerimden biri, insanları ve kaynakları yönetmektir					
2. Başarılı çatışma çözümünün anahtarı karşımdakine saygı duymaktır.					
3. Genellikle problemlerle gerekli çözümlü bularak yüzleşirim					
4. İşimin özellikle dokümanter kısımları bana daha kolay geliyor					
5. Kuruluşumuzda çalışan herkesin sosyal rollerini anlamak benim için önemlidir					
6. Problemlerle bekletmeden derhal yüzleşirim					
7. Detaylar bağlamında bile işimi etkin bir biçimde yerine getiririm					
8. Davranışlarımla diğer insanları motive ediyorum					
9. Genellikle, yapılacak işe dair büyük resmi görebiliyorum.					
10. Çalışmalarında insanların ricalarını yerine getirmekten ve endişelerini gidermekten keyif alıyorum					
11. Ekip üyelerinin her birinin duygularının aşırı etkisinde kaldıklarımı hissediyorum					
12. Kuruluş değerlerini ve felsefesini tartışmak keyif aldığım bir şeydir					
13. İşim, "kaynakların elde edilmesi ve tahsisi" olarak tanımlanabilir					
14. Birlikte çalıştığım insanları anlarım ve işle ilgili yeni durumlara verecekleri tepkileri bilirim					
15. Genellikle ekibin stratejik planlayıcısı işlevini ben görürüm					
16. Programlarımızın desteklenmesi için kullanılacak kaynakları elde etme konusunda etkinimdir					
17. Çatışma çözücüyümdür.					
18. Değişim esnekliğine sahibimdir					

Puanlama

1. 1, 4, 7, 10, 13 ve 16 numaralı girdilere verilen puanları toplayınız. İdarî beceri: _____

2. 2, 5, 8, 11, 14 ve 17 numaralı girdilere verilen puanları toplayınız. Kişilerarası ilişki becerisi: _____

3. 3, 6, 9, 12, 15 ve 18 numaralı girdilere verilen puanları toplayınız. Kavramsal beceri: _____

Puanlamanın Yorumlanması

Liderlik becerileri anketi üç geniş kapsamlı liderlik becerisi türünü ölçmek üzere tasarlanmıştır: idarî beceriler; kişilerarası ilişki becerileri; kavramsal Beceriler. Puanlarınız arasındaki farklılıkları karşılaştırarak hangi alanlarda liderlik güçleriniz olduğunu ve hangi alanlarda liderlik zayıflıklarınız bulunduğunu belirleyebilirsiniz.

Eğer puanınız **10 – 6** aralığındaysa, bu, söz konusu beceri alanında çok yüksek bir düzeyde bulunduğunuzu gösterir.

Eğer puanınız **15 – 11** aralığındaysa, bu, söz konusu beceri alanında yüksek bir düzeyde bulunduğunuzu gösterir.

Eğer puanınız **20 – 16** aralığındaysa, bu, söz konusu beceri alanında orta düzeyde bulunduğunuzu gösterir.

Eğer puanınız **25 – 21** aralığındaysa, bu, söz konusu beceri alanında düşük bir düzeyde bulunduğunuzu gösterir.

Eğer puanınız **10 – 6** aralığındaysa, bu, söz konusu beceri alanında çok düşük bir düzeyde bulunduğunuzu gösterir.

Liderliğin ilk ve en önemli önkoşulu liderlik etme isteğidir. Ne de olsa etkin bir lider hâline gelmek çok sıkı çalışmayı gerektirir. Eğer liderlik becerilerinizi geliştirme konusunda sıkı çalışmaya hazır değilseniz ya da liderlik yapmayı isteyip istemediğiniz konusunda kalbinizin derinliklerinde çok da emin olmadığınızı hissediyorsanız, etkin bir lider olma konusunda bocalarsınız.

Liderlik yapma konusunda motivasyona sahip misiniz? Bu değerlendirme bu sorunun cevabını bulmanıza yardımcı olacaktır.

Egzersiz 2 : Motivasyon sahibi bir lider misiniz?

Eğitici liderin notları

Sınıfa yönelik pratik bir egzersizle başlayacağız. Bu egzersiz kursiyerlerin ne derece motivasyona sahip olduklarını anlamalarına imkân sağlayacaktır.

	Soru	1. Hiç Katılmıyorum	2.	3.	4.	5. Tamamen Hemfikirim
1	Grup projelerinde yer aldığımında, ekip dayanışması tesis etmenin gerekli olduğuna inanıyorum,					
2	Diğer insanları ikna etmek favori rollerimden biridir,					
3	Diğer insanların başarılarını takdir etmek ve kutlamak keyif aldığım bir şeydir,					
4	Gerek iyi zamanlarda gerekse kötü zamanlarda diğer insanların amigoluğunu yapmakta zorlanmam,					

5	Benim için ekip başarısı kendi kişisel başarımdan daha önemlidir,					
6	İnsanlar genellikle benim fikirlerimi benimser ve uygularlar,					
7	İnsanların benden fikir istemelerinden keyif alırım,					
8	Grup projelerinde yer aldığımda diğer insanları eğitmek beni çeken aktivitelerden biridir,					
9	İlerleme kaydettiğimizde birlikte çalıştığım insanlara iltifatta bulunmak beni mutlu eder,					
10	Ekip üyelerimin problemleri benim problemlerimdir,					
11	Kişilerarası çatışmaları çözmekten hoşlanırım,					
12	Ben bir "fikir üretici"yim.					
13	Grup projelerinde yer aldığımda fikirlerimi ifade etme eğilimi gösteririm.					
14	Projeler üzerinde birlikte çalışırken, ekibimdeki kişilere meydan okumaktan hoşlanırım.					

Puanlama

1. Bütün puanları toplayın

Puanların Yorumlanması

Puan	Yorum
56 – 70	Bu puan aralığı, liderlik konusunda düşük motivasyonu gösterir.
28 – 55	Bu puan aralığı, liderlik konusundaki motivasyonunuza dair tereddütleriniz olduğunu gösterir.
14 – 27	Bu puan aralığı, liderlik konusunda güçlü bir motivasyona sahip olduğunuzu gösterir.

Liderlik ve Yönetim

Liderlik nedir ve liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar nelerdir? Çok kısa bir şekilde ifade edersek, aralarındaki farklar şunlardır:

- Liderlik bir grup için takip edecekleri yeni bir yön veya vizyon oluşturmaktır. Diğer bir ifadeyle, bir lider yeni bir yönün itici gücü, öncüsüdür.
- Bir yönetici insanları veya kaynakları hâlihazırda oluşturulmuş olan ilkelere veya değerlere uygun olarak kontrol eder ya da yönlendirir.

Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar, bu iki nitelikten yalnızca birine sahip olduğunuzda neler olacağını değerlendirerek örneklendirilebilir.

Yöneticilik Niteliği Olmaksızın Liderlik

Yöneticilik olmaksızın liderlik yeni yönün nasıl izlenebileceğini çok da fazla değerlendirmeksizin yeni bir yön ya da vizyon belirler. Daha sonra diğer insanlar onların arkalarında bıraktığı yol üzerinde çok çalışarak parçaları birleştirip bu sistemi çalışır hâle getirirler. Örneğin, Yüzüklerin Efendisi'nde Elrond Konseyi'nde Frodo Baggins yüzüğün yok edilmesi görevini üstlenerek konseyi çatışmadan kurtarmaktadır, ancak grubun yönetimi büyük ölçüde başkaları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Liderlik Olmaksızın Yöneticilik

Liderlik Olmaksızın Yöneticilik ise statükoyu sürdürür ya da işlerin hâlihazırda yerleşmiş olan planlara uygun olarak yürümesini temin eder. Örneğin, bir hakem bir spor müsabakasını yönetir, ama yeni bir değişim ya da yeni bir yön mevcut olmadığından ötürü normalde "liderlik" sağlamaz – hakem kaynakları oyunun kurallarına uyulmasını ve statükonun sürdürülmesini sağlamak amacıyla kontrol eder.

Yöneticilikle Birleşmiş Olan Liderlik

Yöneticilikle birleşmiş olan liderlik her ikisini de yapar – hem yeni bir yön belirler hem de bunun başarılması için gerekli kaynakları yönetir. Yeni seçilen bir başkan ya da başbakan buna örnek olarak gösterilebilir.

Bazı Potansiyel Kafa Karışıklıkları...

Liderliğin olmayışının "hiçbir eyleme" geçilmemesini gerektiren liderlik türü ile karıştırılmaması gerekir. Örneğin, Gandhi Hindistan'ın bağımsızlığına yönelik müzakereler esnasında açlık grevine gidip protestoların durdurulması çağrısında bulunduğu büyük bir liderlik ortaya koymuştur, çünkü hiç eylemde bulunmamak o dönemde Hindistan halkı için yeni bir yöndü.

Yine sıklıkla "katılımcı yönetim" olarak adlandırılan tarz da çok etkin bir liderlik biçimi olabilir. Bu yaklaşımda, yeni yön liderden ziyade grup tarafından ortaya çıkarılıyor gibi görünür. Bununla birlikte, lider bir yandan yeni yönü kolaylaştırmış bir yandan da grup içerisinde sahipliği geliştirmiştir – yani aslında bu ileri bir liderlik biçimidir.

Bazen bir birey aslında herhangi bir yeni yön belirlememiş olmasına rağmen değişim konusunda bir başkan figürü olarak hareket edebilir ve bir lider olarak görülebilir. Bu durum bir grup kendi kendine yeni bir yön belirlediğinde ve bu yeni yönü sembolik bir lider biçiminde ifade etmeye ihtiyaç duyduğunda ortaya çıkabilir. Hapse atılan Nelson Mandela bunun iyi bir örneğiydi:

Nelson Mandela'nın hapse atıldığı dönemde (kişisel ve doğrudan liderlik sağlama kapasitesi sınırlıyken), ırk ayrımcılığı karşıtı hareketin sembolik li-

deri olarak gücü ve etkisi artmaya devam etti.

Hapisten salıverilmesinin ardından, Güney Afrika'yı intikam yerine bir uzlaşma sürecine götürerek gerçek liderlik de sergiledi.

Bu durumda, liderliğin bir grup için yeni bir yön belirlemeyle ilgili olduğunu, yöneticiliğin ise yerleşmiş ilkelere göre yönetme ve kontrol etmeyle ilgili olduğunu varsayabiliriz. Bununla birlikte, bir kişi grubun kendisi için belirlediği yönün itici gücü olarak ortaya çıktığında o da bir sembolik lider olabilir.

Liderliğin Temelleri

Bir lideri başarılı yapan bir “sihirli bir özellikler kombinasyonu” yoktur ve farklı koşullarda farklı özellikler öne çıkar.

20. yüzyılın başlarından bu yana büyük bir lider olmak için sizin kendi durumunuza uygun en iyi yaklaşımı bulmak için dört ana teori grubu ortaya çıkmıştır. Etkin bir lider olmayı öğrenebilirsiniz. Şimdi bu temel liderlik teorilerine bir göz atalım

Beş Temel Teori Grubu

Şimdi beş temel teori grubunun her birine bir göz atalım ve her biri için geçerli olan araç ve modellerin bazılarını inceleyelim. (Başka pek çok teorinin daha olduğu gerçeğini hatırd tutunuz.)

1. Özellik Teorileri – Hangi Tip İnsanlar İyi Birer Lider Olurlar?

Özellik teorisi hangi tipte insanların iyi lider olabildiklerini açıklamaya çalışır. Özellik listesi, empati kurabilmeyi, iddialı olmayı, karar verme konusunda iyi olmayı ve sevilebilir bir kişi olmayı içerir. Bu özellikler bir liderin içsel inanışlarına, değerlerine ve bilgisine dayanarak ifade ettiği dışsal davranışlardır. Önce kendi yanlışlıklarını ve tercihlerini anlamadığı müddetçe, bir lider “ya benim dediğimi yaparsın ya da çekip gidersin” şeklinde bir miyop düşünme riskiyle karşı karşıya kalır.

Özellikler, zihnimizde devam eden şeylerden ortaya çıkan dışsal davranışlardır – ve etkin liderlik için önemli olan da bu içsel inanışlar ve süreçlerdir.

2. Davranışsal Teoriler – İyi Bir Lider Ne Yapar?

Davranışsal teori özellik teorisinden çok farklı bazı varsayımları içerir. Özellik teorisi bir liderin onu iyi bir lider yapan spesifik özelliklerle doğduğunu varsayar.

Davranışsal teori ise liderliğiniz kişilik özelliklerine bağımlı olmadığından iyi bir lider olmayı öğrenebileceğinizi varsayar. Liderlik yeteneğinizi eylemlerinizi – yani neler yaptığınızı – belirlemektedir.

Davranışsal teoriler liderlerin nasıl davranacağına odaklanır. Örneğin

liderler neyin yapılması gerektiğini dikte edip işbirliği mi beklerler? Yoksa onay ve desteği teşvik etmek için ekiplerini karar alımına dâhil mi ederler?

1930'larda, Kurt Lewin bir liderin davranışlarını temel alan bir çerçeve geliştirdi. Lewin üç tip lider olduğunu öne sürüyordu:

- Otokratik liderler kararları ekiplerine danışmadan alırlar. Bu liderlik tarzı kararların hızlı alınmasının gerektiği, girdiye ihtiyaç duyulmayan ve başarılı bir sonuç için ekibin görüş birliğine ihtiyaç duyulmayan durumlarda uygun olarak değerlendirilir.
- Demokratik liderler, girdinin derecesi liderden lidere farklılık gösterse de, karar almadan önce ekibin girdi sağlamasına izin verirler. Bu tarzın ekibin görüş birliğinin önemli olduğu zamanlarda önem taşımaya rağmen, çok sayıda farklı perspektif ve fikrin bulunduğu durumlarda yönetimi zor olabilir.
- Müdahalesiz liderler hiç müdahil olmazlar. Kararların çoğunun ekip üyeleri tarafından alınmasına izin verirler. Ekibin yüksek düzeyde kapasiteye ve motivasyona sahip olduğu ve denetime ihtiyaç duymadığı durumlarda bu yöntem işler. Bununla birlikte, bu davranış liderin tembel ya da odaklanmasını kaybetmiş olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda bu yaklaşım başarısız olabilir.

Açık bir şekilde, liderlerin davranış biçimleri onların performanslarını etkilemektedir. Fakat araştırmacılar fark etmişlerdir ki bu liderlik davranışlarının birçoğu farklı zamanlarda uygun olabilmektedir. En iyi liderler, birçok farklı davranış tarzını kullanabilen ve her bir durum için doğru tarzı seçebilenlerdir.

3. İhtimal Teorileri – *Durum İyi Liderliği Nasıl Etkiler?*

Doğru bir lider tipinin olmadığı fark edilmesi en iyi liderlik tarzının duruma bağlı olduğunu öne süren teorilerin ortaya çıkmasına yol açtı. Bu teoriler hangi koşullarda hangi tarzın en iyi olduğunu tahmin etmeye çalışırlar.

Bir karara hızlı bir şekilde ihtiyaç duyulduğunda, hangi liderlik tarzı tercih edilir? Liderin ekibin tam desteğine ihtiyaç duyduğu durumlarda liderlik etmenin daha iyi bir yolu var mıdır? Bir lider daha fazla insan odaklı mı yoksa görev odaklı mı olmalıdır? Bunların hepsi ihtimal liderlik teorilerinin ele almaya çalıştığı sorulara örnek oluşturur.

Popüler bir ihtimal temelli çerçeve, liderlik tarzı ile liderin ekibinde yer alan bireysel üyelerin olgunlukları arasında bağlantı kuran Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Teorisidir. House Yol-Hedef Teorisi ve Fiedler İhtimal Modeli de diğer ihtimal temelli modeller arasında yer alırlar.

Fred Fiedler liderlikle ilgili bir ihtimal teorisi ya da durumsal teori geliştirmiştir. Fiedler üç önemli durumsal liderlik teorisinin liderin etkinliğini etkilediğini varsaymıştır. Bu üç durumsal liderlik teorisi şunlardır:

-
- **Lider-üye ilişkileri:** Astların liderlerine yönelik güvenlerinin derecesi. Bu ilişkiler aynı zamanda lidere karşı gösterilen sadakati ve liderin çekiciliğini de içerir.
 - **Görev yapısı:** Takipçilerin işlerinin ne derece rutin olduğu.
 - **Konum gücü:** Liderlik konumunun yapısında var olan güç. Bu güç, söz konusu konumla tipik olarak ilişkilendirilen ödül ve cezaları, liderin resmî otoritesini (ki yönetsel hiyerarşideki derecelendirmeyi temel alır) ve liderin denetçilerden ve kuruluşun genelinden aldığı desteği içerir.

4. Güç ve Etki Teorileri – *Liderin Gücünün Kaynağı Nedir?*

Güç ve etki liderlik teorileri tamamen farklı bir yaklaşımı benimserler – bu teoriler liderlerin işleri yaptırmak için gücü farklı biçimlerde kullanmalarını temel alırlar ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan liderlik tarzlarını incelerler.

Bu teorilerin belki de en çok bilineni French ve Raven’ın “Gücün Beş Formu” teorisidir. Bu model üç tip konumsal güçü vurgular: meşru, ödüle dayalı ve zorlayıcı. Bu teoride iki de kişisel güç kaynağı mevcuttur: uzman ve referent (sizin kişisel cazibeniz ve çekiciliğiniz). Model kişisel güç kullanımının daha iyi bir alternatif olduğunu ve uzman gücü (söz konusu işte gerçek bir uzman olmaktan kaynaklanan güç) oluşturma üzerinde çalışmanız gerektiğini öne sürer.

Güç ve etki kullanan diğer bir liderlik tarzı da etkileşimsel liderliktir. Bu yaklaşım insanların işleri yalnızca ödül için yaptığını varsayar. Bu nedenle, görevlerin ve ödül yapılarının tasarlanmasına odaklanır. Belki ilişki geliştirme ve yüksek düzeyde motive edici bir çalışma ortamı oluşturma açısından en cazip liderlik stratejisi olmasa da işleyen bir yaklaşımdır ve çoğu kuruluştaki liderler bu yaklaşımı işleri yaptırmak için sürekli olarak kullanırlar.

Benzer şekilde, örnek oluşturarak liderlik etme de ekibinizi etkilemenin son derece etkin bir yoludur.

Vroom ve Yetton Modeli liderlerin farklı karar alma biçimlerini tanımlar ve liderlere astlarının karar alımına ne ölçüde katılması gerektiği konusunda rehberlik sunar. Bu modelin genişletilmiş versiyonu olan “Vroom, Yetton, Jago Modeli” ise (1) kuruluşla ilgili kararların en yüksek kalitede olması gerektiğini ve (2) astların kuruluşla ilgili olarak alınan kararları kabul etmeleri ve bunlara tam bir bağlılık göstermeleri gerektiğini öne sürer. Bu model, lider tarzının uygunluğunun belirlenmesine yönelik yöntemler de sunar.

5. – **Dönüşümsel Liderlik**

Bernard Bass’a göre, dönüşümsel liderlik bir lider takipçilerin lidere güvenmelerini, kuruluş hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayacak davranışlar gerçekleştirmelerini ve yüksek düzeyde performans sergileyecek şekilde motive olmalarını sağlayacak üç önemli yolla dönüştürdüğünde ya da değiştirdiğinde gerçekleşir. Dönüşümsel liderler:

-
- Astlarının görevin ve iyi performans sergilemenin önemi konusundaki farkındalıklarını arttırmaları,
 - Astlarını sırf kendi kişisel kazanç ya da faydaları için değil, kuruluşun yararı için çalışma konusunda ikna ederler.

Bass'ın katkılarından yararlanarak, Tichy ve Devanna dönüşümsel liderlerin ayırdedici özelliklerini şu şekilde tanımlamışlardır:

- Dönüşümsel liderler kendilerini değişim etkenleri olarak tanımlarlar.
- Cesur bireylerdir.
- İnsanlara inanırlar.
- Değer odaklıdır.
- Yaşam boyu öğrenme yaklaşımına sahiptirler.
- Komplekslikle baş edebilme yeteneğine sahiptirler.
- Vizyonerdirler.

Liderlikte Duygusal Zekâ

“Mükemmel lider”i düşündüğünüzde belki gözünüzün önüne hangi sorunla karşılaşırса karşılaşsın asla öfkelenip kontrolünü kaybetmeyen birisi geliyordur. Belki personeline tam güven duyan, daima nazikçe konuşan, ekibini dinleyen, kendisiyle kolayca konuşulabilen ve daima dikkatli ve bilgiye dayalı kararlar alan birini tahayyül ediyorsunuzdur.

Bunlar yüksek duygusal zekâya (DZ) sahip bir kişinin nitelikleridir. Duygusal zekâ hem kendi duygularınızı hem de çevrenizdeki diğer insanların duygularını anlayıp yönetebilme yeteneğidir. Yüksek duygusal zekâya sahip insanlar genellikle ne hissettiklerini, bunun ne anlama geldiğini ve duygularının diğer insanları nasıl etkileyebileceğini bilirler.

Liderler için, duygusal zekâya sahip olmak başarının elde edilmesi açısından zorunludur. Sonuçta, şu iki lider türünden hangisinin başarılı olma ihtimali daha fazladır: stres altındayken ekibine bağırarak bir lider mi yoksa kontrolünü kaybetmeyen ve serinkanlılıkla durumu değerlendiren bir lider mi?

DZ düşüncesinin popülerleşmesine yardımcı olmuş Amerikalı bir psikolog olan Daniel Goleman'a göre, duygusal zekânın beş ana unsuru bulunmaktadır:

- Öz-farkındalık.
- Empati.
- Öz-düzenleme.
- Sosyal beceriler.
- Motivasyon.

Bir lider olarak bu alanların her birini ne ölçüde yönetebiliyorsanız, duygusal zekânınız da o denli yüksektir. Bu yüzden, şimdi önce her bir unsura daha ayrıntılı bir biçimde bakacağız ve bir lider olarak nasıl gelişebileceğinizi inceleyeceğiz.

Liderlikte Duygusal Zekâ

1. Eğer kendinize yönelik bir öz-farkındalığa sahipseniz, daime ne hissettiğinizi bilirsiniz. Duygularınızın ve eylemlerinizin çevrenizdeki insanları nasıl etkileyebileceğini de bilirsiniz. Liderlik konumundayken öz-farkındalığa sahip olmak aynı zamanda güçlü ve zayıf yanlarınızın net bir resmine sahip olmanız anlamına da gelir. Ve tevazu sahibi olmak anlamına gelir.

Bu durumda, öz-farkındalığınızı arttırmak için neler yapabilirsiniz?

Bir günlük tutun – günlükler öz-farkındalığınızı arttırır. Eğer her gün kendi düşüncelerinizi yazmaya sadece birkaç dakika ayırırsanız, bu sizi daha yüksek bir öz-farkındalık derecesine çıkarabilecektir.

Yavaşlayın – öfke ya da diğer güçlü duyguları yaşadığınızda, bunun nedenini incelemek için biraz yavaşlayın. Şunu unutmayın ki, durum her ne olursa olsun bu duruma nasıl tepki vereceğiniz konusunda daima seçim yapabilirsiniz. (“İşyerinde Duyguların Yönetilmesi” konusundaki makalemiz size duygularınızın size neler söylediğini anlamanıza yardımcı olacaktır.)

Egzersiz 3: Duygusal Zekâ Egzersizi: Öz-Farkındalığımızın Arttırılması



Amaç: Kendimizi nasıl hissettiğimizi bilmek, öz-farkındalığımızın bir parçasıdır. Hislerimizin ne kadar çok farkında olursak, davranışlarımızı kontrol etmemiz ve diğer insanları anlayabilmemiz de o denli mümkün hâle gelir. Bu egzersiz ekip üyelerinin duygularının farkında olmalarına ve onları tanımlamayı öğrenmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca, onları örneğin mutluluk gibi hedeflenen bir duyguya ulaşmanın yollarını düşünmeye de teşvik edecektir.

Hedef: Şu anda kendinizi nasıl hissettiğinizi gösterin ve şu anki hâlinize dair bulabildiğiniz kadar çok sayıda duygu bulun.

İhtiyaç duyacağınız malzeme: 8 cm x 3 cm boyutlarında boş kartlar.

KISIM 1:

Bir aranın ardından, bir seansa başlamak üzereyken bu egzersizi uygulayınız.

Öğrencilerden biri içeri girdiğinde, ona “Kendinizi nasıl hissediyorsu-

nuz?” sorusunu sorun. İnsanların neredeyse tamamı bu soru karşısında “iyi oldukları” cevabını verecektir. Herkes oturduktan sonra, herkese iyi olup olmadığını sorduğunuzu açıklayın. “Neden iyi olmadığımız zamanlarda bile bu soruya ‘iyiyim’ cevabı veriyoruz?” sorusunu sorun.

Bu sorunuza aldığınız cevaplara göre konuşmayı genişletin. Örnek sorular olarak aşağıdakileri kullanabilirsiniz:

“Duygularınız hakkında kolayca konuşabilir misiniz?”

“Duygularınız hakkında konuşmanızı zorlaştıran faktörler nelerdir?”

“Bilinçli olarak bir duygudan başka bir duyguya geçebilir misiniz?”

KISIM 2:

Belli bir anda gerek sizin kendinizi nasıl hissettiğinizin gerekse de diğer insanların nasıl hissedebileceklerinin farkında olabilmemiz için bir insanın yaşayabileceği hislerin aralığını bilmenizin önemli olduğunu açıklayınız. Daha sonra kendinizi hissediş biçiminizi değiştirmeye yönelik adımlar atabilirsiniz.

Boş kartları herkesin alabileceği bir deste şeklinde yerleştiriniz.

Bütün üyelerden mümkün olduğunca çok duyguyu tanımlamak üzere birlikte çalışmalarını ve her karta bir duygu yazmalarını isteyiniz.

Üyelerden bu kartları açarak herkesin göreceği bir şekilde bir masanın üzerine yaymalarını isteyiniz. Bu onların birbirinin aynısı kartlar hazırlamalarının önlenmesine yardımcı olacaktır.

Onları masanın etrafında dolaşp hâlihazırda yazılmış duygulardan ilham alarak daha fazla duygu bulmaya teşvik edin.

Bu kısım için yaklaşık 10 dakikalık bir süre tahsis edin.

KISIM 3:

Kartları toplayın ve ters bir şekilde masaya deste olarak yerleştirin ya da tek tek yayın.

Her bir üyeden rastgele iki kart almasını isteyin.

Üyelerden tek tek kartlarını açıklamalarını ve kartlarındaki bir duygu hâlimden diğerine geçmek için ne gerektiğini sorun. Eğer ellerindeki kartlarda yer alan duyguların her ikisi de negatifse, pozitif bir duygu hâline geçmek için ne gereklidir?

Açıklamanın ardından, diğer üyeleri de buna katılıp kendi cevaplarını sunmaya teşvik edin.

Herkes egzersize katılınca kadar bu uygulamayı tekrarlayın.

Bu uygulamaların ardından konuyla ilgili bir tartışma gerçekleştirin.

Zamanlama: Aktivite: KISIM 1 için 10 dakika + KISIM 2 için 10 dakika + KISIM 3 için 15 dakika = 35 dakika

Grup Geribildirimi: 10 dakika

Tartışma

Çok sayıda duygu belirlediğinizi düşünüyor musunuz? Bu kolay oldu mu? Bu kadar çok duygu olması sizi şaşırttı mı? Bir duygudan diğerine geçmek kolay mıydı?

Duyguların Listesi

İşte referans olarak kullanabileceğiniz bazı duygu örnekleri: saldırganlık, kızgınlık, ümit, huşu, kötü hissetme, öfke, cüret, cesaret, sükûnet, ürkeklik, sakarlık, soğukluk, rahatlık, küçümseme, hoşnutluk, korkaklık, çılgınlık, merak, hüzn, depresyon, iğrenme, hayal kırıklığı, kendini çökmüş hissetme, korkutuculuk, utanma, enerji, şevk, heyecan, kendini iyi hissetme, gururu okşanmış hissetme, özgürlük, dehşet, büyük bir öfke hissetme, memnuniyet, kendini harika hissetme, nefret, mutluluk, yardımseverlik, incinmişlik, hisleri, kendini önemli hissetme, kendini etkilenmiş hissetme, kayıtsızlık, çekingenlik, huzursuzluk, keyif, keyiflilik, nezaket, tembellik, aptallık, sevgi, çılgınlık, kötülük, keder, iğrenme, ihtiyaç duyulma, kibarlık, kaçıklık, aşırı coşku, iyimserlik, zavallılık, gurur, küçümsemişlik, kendini kafası karışmış hissetme, öfkeden çılgına dönme, pişmanlık, zenginlik, keder, güvende hissetme, korku, şok, utangaçlık, aptallık, kendini uykulu hissetme, kurnazlık, akıllılık, kendini güçlü hissetme, aptal hissetme, boyun eğme, kendini korkunç hissetme, minnettarlık, yorgun hissetme, güven hissi, önemsizlik hissi, kendini korunmuyor hissetme, rahatsızlık, sıcakkanlılık, zayıflık hissi, kendinin tuhaf olduğu hissi, iyi olma hissi.

2. Öz-düzenleme

Kendilerini etkin bir biçimde düzenleyebilen liderlerin başkalarına yönelik sözlü saldırılarda bulunmaları, acele ya da duygusal kararlar almaları, insanları basmakalıp kategorilere sokmaları ya da değerlerinden ödün vermeleri çok nadir rastlanan durumlardır. Öz-düzenleme, kontrolünü korumanın ilk şartıdır.

Goleman'a göre, duygusal zekânın bu unsuru aynı zamanda bir liderin esnekliğini ve kişisel hesap sorulabilirliğe yönelik adanmışlığını da kapsamaktadır.

Bu durumda, öz-düzenleme yeteneğinizi nasıl geliştirebilirsiniz?

Değerlerinizi tanıyın – Hangi noktalarda kesinlikle taviz vermeyeceğiniz konusunda net bir fikre sahip misiniz? Hangi değerlerin sizin için en önemli olduklarını biliyor musunuz? Kendi “etik kurallarınızı” incelemeye biraz va-

kit ayırın. Eğer sizin için en fazla neyin önemli olduğunu biliyorsanız, o zaman bir ahlâkî ya da etik karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığınızda muhtemelen iki kez düşünmeye ihtiyaç duymayacaksınız – doğru seçimi kolayca yapabileceksiniz demektir.

Kendinizi sorumlu tutun – Eğer işler kötü gittiğinde başkalarını suçlama eğilimindeyseniz, bundan vazgeçin. Kendi hatalarınızı kabul etme ve her ne olursa olsun bunların sonuçlarıyla yüzleşme konusunda taahhütte bulunun. Bunu yaptığınızda muhtemelen gece daha iyi uyuyacaksınız ve çevrenizdeki-lerin saygısını da hızla kazanacaksınız.

Sakin olma uygulamaları yapın – Bir dahaki sefere zorlu bir durumla karşılaştığınızda nasıl davrandığınıza dikkat edin. Stresinizi başka birine bağırarak mı gideriyorsunuz? Kendinizi sakinleştirmek için derin nefes almayı deneyin. Ayrıca, söylemek istediğiniz bütün negatif şeyleri de bir kâğıda yazın, daha sonra da bunu yırtıp çöpe atın. Bu duyguları kâğıt üzerinde ifade etmek (ve tabii ki bunu kâğıdı hiç kimseye göstermeden yapmak!) bunları sesli bir şekilde ekibinize söylemekten daha iyidir. Dahası, bu tepkilerinize meydan okuyarak onların adil olup olmadıklarından emin olmanızı da yardımcı olacaktır!

3. Motivasyon

Öz-motivasyon sahibi liderler hedeflerine doğru tutarlı bir çalışma sergilerler ve işlerinin kalitesi konusunda da son derece yüksek standartlara sahiptirler.

Motivasyonunuzu nasıl arttırabilirsiniz?

İşinizi neden yapıyor olduğunuzu yeniden bir inceleyin – Kariyeriniz konusunda gerçekte neyi sevdiğinizi unutmamız oldukça kolaydır. Bu yüzden, bu işi neden istediğinizi hatırlamaya biraz zaman ayırın. Eğer rolünüzden memnun değilseniz ve bu işi neden istediğinizi hatırlamakta zorluk çekiyorsanız, sorunun kökenini bulmak için Beş Neden tekniğini kullanmayı deneyin. Sorunun kökeninden başlamak çoğu durumda durumunuza yeni bir bakış açısıyla bakmanızda size yardımcı olacaktır.

Ve hedef beyanlarınızın güncel ve enerji verici olduklarından da emin olun. Bu konularla ilgili daha ayrıntılı bilgi için Hedef Belirleme ile ilgili m-kalemize bakabilirsiniz.

Nerede duruyor olduğunuzu bilin – Liderlik konusunda ne kadar motivasyonlu olduğunuzu belirleyin. Liderlik Motivasyonu Değerlendirmemiz liderlik rolünüz konusunda ne derece motivasyona sahip olduğunuzu anlamanız konusunda size yardımcı olabilir ve eğer liderlik motivasyonunuzu arttırmamız gerekiyorsa sizi yararlanabileceğiniz kaynaklara yönlendirebilir.

Umutlu olunuz ve iyi bir şeyler bulunuz – Motivasyon sahibi liderler karşı karşıya oldukları durum ne olursa olsun genellikle iyimserdirler. Bu düşünce yapısının benimsenmesi bununla ilgili pratik yapılmasını gerektirebilir, fakat

elde edilecek sonuç bu çabaya değecektir. Bir zorlukla hatta bir başarısızlıkla her karşı karşıya kalışınızda, bu durumla ilgili en az bir güzel şey bulmaya çalışın. Bu küçük bir şey, örneğin yeni bir kontrat, ya da uzun vadeli etkileri olacak bir şey, örneğin öğrendiğiniz önemli bir ders olabilir. Fakat neredeyse daima olumlu bir şeyler olduğunu göreceksiniz – sadece bunu aramanız gerekmektedir.

4. Empati

Liderler için, empati kurmak başarılı bir ekip ya da kuruluşu yönetme açısından büyük bir öneme sahiptir. Empati kurabilen liderler kendilerini başkalarının yerine koyabilme yeteneğine sahiptirler. Ekiplerinde yer alan insanların gelişimine yardım ederler, adaletsizce davrananlara meydan okurlar, yapıcı geribildirim sunarlar ve ihtiyacı olanları dinlerler.

Eğer ekibinizin saygısını ve sadakatini kazanmayı istiyorsanız, o zaman empati kurarak onlara gerekli ilgiyi göstermelisiniz.

Empati kurma yeteneğinizi nasıl geliştirebilirsiniz?

Kendinizi başkasının içinde bulunduğu konuma koyun – Kendi bakış açınızı desteklemek kolay bir iştir. Ne de olsa o sizin bakış açınızdır! Fakat biraz zaman ayırıp durumlara başkalarının bakış açısından da bakmalısınız. Bunu yapmada kullanabileceğiniz yararlı bir teknik için Algısal Konumlar adlı makalemize bakınız.

Vücut diline önem veriniz – Birini dinlerken belki kollarınızı kavuşturuyorsunuz, ayağınızı ileri geri hareket ettiriyorsunuz ya da dudaklarınızı ısırıyorsunuz. Bu vücut dili diğer insanlara sizin gerçekte söz konusu durum hakkında neler hissettiğinizi söyler ve verdiğiniz mesaj da pozitif değildir! Vücut dilini okuyabilmeyi öğrenmek liderlik rolünde olduğunuzda sizin için çok değerli bir yetenek olabilir, çünkü bu sayede bir kişinin gerçekte kendini nasıl hissettiğini anlamanız mümkün olacaktır. Ve bu yeteneğiniz size uygun tepkiler verme imkânını da sağlayacaktır.

Duygulara tepki veriniz – Örneğin yardımcınızdan (bir kez daha) geç bir saate kadar çalışmasını istediğinizi varsayalım. Ve kendisinin bunu kabul etmesine rağmen, sesindeki hayal kırıklığını anlayabiliyorsunuz. Böyle bir durumda, onun hislerine hitap edecek şekilde bir tepki vermelisiniz. Ona fazladan çalışma konusundaki istekliliğini ne kadar takdir ettiğinizi ve sizin de geç saatlere kadar çalışmaktan aynı derecede rahatsızlık duyduğunuzu söyleyebilirsiniz. Eğer mümkünse, daha sonraki fazla mesai durumlarının onun için daha az sorun olmasını sağlayacak yollar da bulunuz (örneğin, ona Pazartesi sabahları izin verebilirsiniz).

5. Sosyal beceriler

Duygusal zekânın bu unsuru konusunda başarılı olan liderler çok iyi iletişimcidirler. Onlar kötü haberleri duymaya da en az iyi haberleri duymaya açık oldukları derecede açıktırlar ve ekiplerinin kendilerini desteklemelerini

ve yeni bir misyon ya da proje karşısında heyecan duymalarını sağlamada da birer uzmandırlar.

İyi sosyal ilişkilere sahip liderler aynı zamanda değişimi yönetme ve çatışmaları diplomatik yollardan çözme konusunda da iyidirler. Genelde işleri olduğu gibi bırakmazlar, fakat işi herkese yaptırma konusunda da istekli değildirler. Kendi davranışlarıyla örnek oluştururlar.

Bu durumda, sosyal becerilerinizi geliştirerek liderliğinizi nasıl daha iyi bir duruma getirebilirsiniz?

Çatışma çözümünü öğrenin – Liderler ekip üyeleri, müşteriler ya da satıcılar arasındaki çatışmaları nasıl çözümleyebileceklerini bilmelidirler. Başarılı olmak istiyorsanız çatışma çözümü becerilerini öğrenmeniz zorunludur.

İletişim becerilerinizi geliştirin – Ne kadar iyi iletişim kuruyorsunuz? İletişim testimiz bu soruya cevap vermenize yardımcı olacak ve size bu yeteneğinizi geliştirmek için neler yapabileceğiniz konusunda size yararlı geribildirim sağlayacaktır.

Diğer insanları nasıl öveceğinizi öğrenin – Bir lider olarak, sırf hak edildiğinde övgüde bulunarak bile ekibinizde sadakat hissi uyandırabilirsiniz. Diğer insanları nasıl etkin bir biçimde övebileceğinizi öğrenmek ince bir sanat olmakla birlikte, alacağınız sonuç harcadığınız çabaya fazlasıyla değerlidir.

Bir Lider Olarak “Büyükliğe” Ulaşma

Büyük liderlerin büyük yapan nedir? Cesaretleri midir? İş konusundaki ferasetleri midir? Uzmanlık bilgileri midir? Organizasyon yetenekleri midir?

Gerçekten büyük liderler bu becerilerin spesifik bir karışımına sahiptirler. Fakat onlar aynı zamanda tanımlaması zor bazı başka niteliklere de sahiptirler. Eğer bir liderlik rolü üstlenmişseniz, bu “bir sonraki adım”a nasıl geçip de “iyi lider”den “büyük lider”e nasıl geçebileceğinizi muhtemelen merak etmişsinizdir.

Düzy 5 Liderliği kavramı işletme danışmanı Jim Collins tarafından geliştirilmiştir. Collins bu konuyu 2001 yılında Harvard Business Review’da yayınlanan makalesinde yazmış ve araştırmalarını da “From Good to Great / İyiden Büyüğe” adlı çok saygı duyulan kitabında yayınlamıştır.

Bu kavram, Collins’in bir şirketi nelerin büyük yaptığını araştırmaya başladığı 1996 yılında başlayan bir çalışma sırasında ortaya çıkmıştır. Collins, araştırmasına 1435 şirketi inceleyerek başladı ve sonuçta 11 adet gerçekten büyük şirket seçti. Bu 11 şirketin tamamı Collins’in “Düzy 5 Liderleri” olarak adlandırdığı tipte liderler tarafından yönetilmektedir.

Collins bu liderlerin mütevazı oldukları ve başarıyı kendi şan şöhretleri için değil de ekibin ve şirketin gelişebilmesi için gerekli olduğundan dolayı istedikleri sonucunu buldu. Başarının getirdiği itibarı paylaşma eğilimi göster-

riyor ve yapılan hataların suçunu da ilk önce kendileri üstleniyorlardı. Collins aynı zamanda bu tür liderlerin çoğu durumda çekingen insanlar olduklarını, fakat karar vermek gerektiğinde, özellikle de çoğu insanın riskli olarak göreceği kararların alınmasında korkusuz olduklarını da belirledi.

İyiden büyüğe dönüşmüş olan yöneticilerin tamamı aynı nitelikleri taşıyorlardı. Şirketin tüketiciye yönelik üretim yapan bir şirket mi yoksa sanayi şirketi mi olduğu, bir kriz durumu mu yaşandığı yoksa sabit durum içinde mi bulunulduğu ya da hizmet mi yoksa ürün mü sunulduğu sonucu hiç değiştirmiyordu. Geçiş döneminin ne zaman gerçekleştiği ya da şirketin ne kadar büyük olduğu da sonucu hiç etkilemiyordu. İyiden büyüğe geçiş yapan şirketlerin tamamı bu geçiş dönemi sırasında Düzey 5 liderlere sahipti. Dahası, karşılaştırma şirketlerinde ise Düzey 5 liderliğin olmayışı tutarlı olarak görülen bir örüntüydü.

Düzey 5 liderler aynı zamanda Collins'in tanımladığı diğer dört düzeydeki liderlerde bulunan niteliklere de sahiptirler. Bir "Düzey 5 Lider" olmak için u düzeyleri tek tek sırayla geçmek zorunda olmamanıza rağmen, bu hiyerarşinin her bir düzeyinde yer alan beceri ve yeteneklere sahip olmanız bir zorunluluktur.

Şimdi bu beş düzeyin her birine daha detaylı bir şekilde bir göz atalım:

- **Düzey 1** – Yüksek Derecede Yeteneğe Sahip Bireyler: Bu seviyede, işinize yüksek kalitede katkılar sağlarsınız. Yararlı düzeyde bilgilere ve işin iyi yapılması için ihtiyaç duyulan yetenek ve becerilere sahiptirsiniz.
- **Düzey 2** – Katkı Sağlayıcı Ekip Üyesi: Düzey 2'de, bilgi ve becerilerinizi ekibinizin başarılı olmasına yardımcı olmak için kullanırsınız. Grubunuz içinde yer alan diğer insanlarla bir arada etkin, üretken ve başarılı bir biçimde çalışırsınız.
- **Düzey 3** – Yetkin Yönetici: Bu düzeyde, spesifik hedef ve amaçlara ulaşmak için bir grubu etkin bir biçimde organize edebilirsiniz.
- **Düzey 4** – Etkin Lider: Düzey 4, üst düzey liderlerin çoğunun içinde yer aldığı kategoridir. Bu düzeyde, bir departmanı ya da kuruluşu performans hedeflerini karşılamak ya da bir vizyonu gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilirsiniz.
- **Düzey 5** – Büyük Lider: Düzey 5'te diğer dört düzeyde ihtiyaç duyulan bütün yeteneklere sahip olmanın yanı sıra, bir de gerçek büyüklük için şart olan tevazu ve iradenin benzersiz bir karışımına da sahip olmanız gerekmektedir.

Nasıl Bir 'Düzey 5 Lider' Olabilirsiniz ?

Düzey 5 Lider olmak zaman ve çaba gerektirir. Fakat iyi haber şudur ki, özellikle de deneyecek kadar tutkunuz varsa bunu yapmak mümkündür.

Yine burada da Düzey 5'e ulaşmak için her bir düzeyi sırasıyla ilerlemek

zorunda olmadığınızın fark edilmesi önemlidir. Fakat Düzey 5 statüsüne erişmek için her bir düzeyde bulunan yeteneklere ihtiyacınız bulunmaktadır.

Aşağıda, Düzey 5 Lider'in niteliklerini geliştirebilmeniz için duygusal ve profesyonel olarak gelişmenize yardım edecek bazı stratejiler sunulmaktadır:

Tevazu geliştirin

Düzey 5 Liderler mütevazı insanlardır. Bu yüzden, tevazuun neden önemli olduğunu öğrenin ve kibrin de neden bu kadar yıkıcı olduğunu – derin ve duygusal düzeyde – anladığınızdan emin olun. Daha sonra da mütevazı bir şekilde davranmaya çok özen gösterin – örneğin ekibiniz başarı sergilediğinde mutlaka başarının onların çok çalışmasından kaynaklandığını belirterek başarıyı onlara atfedin. Bunun tam tersine, bir lider olarak işler kötü gittiğinde bile ekibin çabasından sizin sorumlu olduğunuz yaklaşımını benimseyin.

İpucu:

2007-2008 finansal krizi, kibirli, kendini yücelten, kendisiyle takıntılı liderlerin başında buldukları kuruluşları nasıl çöküşe götürdüklerinin çok sayıda örneğini ortaya koymuştur. Atama komiteleri Düzey 5 Liderleri işe alsalardı, bu kaostan büyük ölçüde kaçınılabilirdi. Tevazu, işe alımlarda da önemli bir kriter olmalıdır.

Yardım İsteyin

Düzey 5 Liderler ihtiyaç duyduklarında yardım istediklerinden dolayı bazen “zayıf” oldukları şeklinde yanlış anlaşılırlar.

Bununla birlikte, nasıl yardım isteyeceğini öğrenmek aslında gerçek bir güçtür, çünkü belli bir alanda sizden daha güçlü olan birinin uzmanlığından yararlanmanıza imkân sağlar. Peki, bunun sonucunda ne olur? Sadece siz değil, bütün ekip ve kuruluş bundan kârlı çıkar.

Guy Kawasaki'nin “A sınıfı oyuncular A+ sınıfı oyuncuları, B sınıfı oyuncular ise C sınıfı oyuncuları istihdam ederler” sözünü hatırlayınız. Eğer A+ sınıfı oyuncuları istihdam ediyorsanız, neden onların becerilerinden tam olarak istifade edemeyesiniz? (Gerçek şudur ki, eğer A+ sınıfı insanları başarıyla istihdam edebiliyor ve onlardan en iyi şekilde istifade edebiliyorsanız, o zaman siz de A+ sınıfı bir yönetici olmuşsunuz demektir.)

Sorumluluk Alın

Düzey 5 Lider'in en üst niteliklerinden biri, ekibinin hatalarının ya da başarısızlıklarının sorumluluğunu üstlenebilmesidir.

Bu yüzden, eylemlerinizin (ve ekibinizin eylemlerinin) sorumluluğunu üstlenmeye dikkat ediniz. “Mazeret Sunmama Anlayışı! Öz-Disiplinin Gücü / Insight into No Excuses! The Power of Self Discipline” adlı kitabımızda bu konuda daha ayrıntılı bilgileri bulabilirsiniz.

Disiplin Geliştirin

Düzey 5 Liderler işlerinde inanılmaz derecede disiplinlidirler. Bir eylem planı konusunda emin olduklarında, ne kadar zor olursa olsun kararlarına sıkı sıkıya bağlı kalırlar.

Eğer doğru olduğunuza kesin olarak inanıyorsanız, kötümser kişilerin sizi eylem planınızdan caydırmalarına izin vermeyin. Tabii ki farklı görüşleri dinlemek daima önemlidir, fakat karar alırken ya da kararlarınızı değiştirirken itici gücünüzün korku olmasına izin vermeyin.

Doğru İnsanları Bulun

Düzey 5 Liderler çevrelerindeki insanlara bağımlıdırlar. Doğru insanları bulmaya ve onların tam potansiyellerine ulaşmalarına yardım etmeye zaman ayırırlar.

Eğer hâlihazırda bir lider ya da yönetici iseniz, o zaman muhtemelen hiç düşünmeye gerek duymadan en iyi çalışanınızın kim olduğunu biliyorsunuzdur. Bununla birlikte, bazen bu varsayımlara meydan okumak zorunda kalabilirsiniz – “Lider-Üye Etkileşim Teorisi” ile ilgili makalemiz size bunun nasıl yapıldığını göstermektedir; bu sayede ekibinizdeki her üyeden en iyi şekilde istifade etmeniz mümkün olacaktır.

Tutku İle Liderlik Edin

Düzey 5 Liderler yaptıkları iş konusunda tutkuludurlar ve bunu göstermekten de çekinmezler.

Ekip üyelerinize yaptığınız işi sevdiğinizi ve inandığınızı gösterdiğinizde, onlar da bunu yapmaya başlayacaklardır. Eğer işiniz konusunda tutku hissetmekte zorlanıyorsanız, o zaman yaptığınız işteki insan unsurunu araştırmanız gerekmektedir.

Yaptığınız işteki anlamı nasıl bulacağınızı araştırmak için “Amaçla Çalışmak” konulu makalemizi okuyun. Beraber çalıştığınız insanlar için ilham verici bir vizyon oluşturmanız da önemlidir – “Liderlik Nedir?” adlı makalemiz size bunu nasıl yapabileceğinizi gösterecektir.

İpucu:

Bu fikri uygulayışınızda sağduyuyu kullanın.

Bazı ortamlarda – yani yüksek derecede güvenin söz konusu olduğu, gereği gibi yönetilen işyerlerinde – Düzey 5 Liderlik sergilenmesi ve uygulanması arzulanacak bir şeydir.

Düşük derecede güvenin söz konusu olduğu ya da işlevsel olmayan ortamlarda ise Düzey 5 Liderliği daha temkinli bir şekilde kullanmanız gerekebilir. Kesinlikle bu yaklaşımı uygulayın, ancak çevrenizde işlemekte olan “kurumsal politikalar” konusunda da teyakkuzda olun.

Kilit Noktalar

Düzey 5 Liderlik Jim Collins tarafından geliştirilen bir kavramdır. Birkaç yıllık bir araştırmanın ardından, Collins incelediği büyük kuruluşların tamamının “Düzey 5 Liderler” olarak adlandırdığı türde yöneticiler tarafından yönetildikleri sonucuna ulaştı.

Bu Liderler tavizsiz bir kararlılık ile tevazuun benzersiz bir bileşimine sahiptirlerdi. Hataları önce kendileri üstleniyor, başarının getirdiği itibara sahip çıkmada ise en geride duruyorlardı.

Düzey 5 Lider olmak için aşağıda sıralanan becerilerin ve özelliklerin geliştirilmesi üzerinde çalışabilirsiniz:

- Tevazu geliştirin.
- Yardım isteyin.
- Sorumluluk alın.
- Disiplin geliştirin.
- Doğru insanları bulun.
- Tutku ile liderlik edin.

Egzersiz 4 – Bir liderlik becerileri geliştirme planı oluşturun

Bu aktivite liderlik hakkında konuşmak ile liderlik becerilerini gerçekten geliştirmek amacıyla birşeyler yapmak arasındaki boşluğun doldurulmasına yardımcı olacaktır.

Aktivitenin Açıklanması: Katılımcılara, bir kişisel liderlik gelişimi stratejisi oluşturacaklarını söyleyin. Tabii ki bunun neden değerli olduğunun ve ne işlerine yarayacağını tartışılmasına da biraz zaman ayırmanız gerekir. Daha sonra aşağıda sıralanan liderlik becerileri üzerinde çalışmalarını isteyin (onlara bu listeyi basılı olarak dağıtın). Gruba listeye başka beceriler ekleme imkânı da tanıyın. Listenin tartışılmasının ardından, her katılımcıdan tek tek özellikle önem verilmesi gerektiğini düşündüğü üç madde seçmesini isteyin. Bu üç beceriyi aşağıdaki çizelgeye ekleyin ve gerekli bilgileri doldurun – çizelgede bir örnek gösterilmektedir.

Liderlik Becerileri

Bir vizyon bulun	Anamlı kararlar alın	Diğer kişileri eğitin
Ekip değerleri oluşturun	Çatışmaları yönetin	Yetkinlik için eğitin
Normlar belirleyin	Problemleri etkin bir biçimde çözün	Üretken geribildirim sağlayın
Beklentileri tanımlayın	Hedefler belirleyin	Değişimi yönetin
İşbirliğini geliştirin	Etkin planlama yapın	Performans değerlendirmesi yapın
Güven tesis edin	Bilgileri Paylaşın	
Etkin toplantılar düzenleyin	Başarılı İletişim Kurun	

Liderlik Gelişim Planı

Geliştirilecek Liderlik Becerileri	Her Bir Beceri İçin Gelişim Hedef(ler)i	Aktiviteler	Yardımcı Olabilecek İnsanlar	Başarı Göstergeleri	Zaman Çizelgesi
Örnek: Toplantı Kolaylaştırma	Daha fazla sayıda kişinin katılacağı ekip toplantıları düzenlemek	1. Seçilen ekip üyelerinden dürüst geribildirim istemek 2. İnsan Kaynakları Müdürü'ne toplantının eleştirisini yaptırmak	İnsan Kaynakları Müdürü ve Muadilleri	Üç aylık sürenin sonunda toplantılarda konuşan ekip üyelerinin sayısında % 15'lik artış sağlanması.	1. İlk üç toplantının ardından geribildirim alınması. 2. Her iki toplantıda bir en az bir yeni strateji deneyin.
A.					
B.					
C.					

Seçenekler: Katılımcılar birbirlerinin ilerlemesini kontrol etmek üzere kendilerine bir ortak seçebilirler. Bu, insanların toplantının ya da çalıştayın sona ermesinden sonra da görevden kopmamalarına yardımcı olur.

Ek düşünce ya da değerlendirmeler: Beceri gelişimi devam eden bir süreç olduğundan ötürü, bu tür basit beceri gelişimi planları her üç ayda bir tekrarlanmalıdır.

Egzersiz 5: Meydan Okunan Liderlik

İlk olarak katılımcılardan Martin Luther King'in şu sözünü yorumlamalarını isteyin: "Bir insanın nihaî olarak niteliğini gösteren şey onun rahatlık anında nerede durduğu değil, kendisine meydan okunduğunda ve anlaşmazlık durumunda nerede durduğudur". Grubu daha küçük gruplara bölün ve katılımcılardan bir meydan okuma ya da kriz durumunda sergileyecekleri liderlik eylemlerine örnekler vermelerini isteyin. Herkes bir örnek verme fırsatı bulduktan sonra, gruptan bir "kritik anlarda" öne çıkan liderlik özelliklerini tanımlamalarını isteyin.

Seçenekler: Aşağıda, örnekleri aralarında paylaşımlarının ardından gruba sorabileceğiniz bazı ek sorular verilmiştir:

Ortaya koyduğunuz eylemler sizi şaşırttı mı?

Liderlik yaklaşımınızda değişiklik oldu mu?

Liderler spesifik durumlara uymak için liderlik tarzlarını değiştirmeye ihtiyaç duyarlar mı?

Geriye dönüp baktığınızda, durumun üstesinden gelmenizi sağlayacak daha iyi bir yol düşünebiliyor musunuz?

Liderlerin her durumda tutarlı olmaları ne derece önemlidir?

Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi çoğu liderin ve yöneticinin yetkin olması gereken temel bir beceridir. Değişim yönetiminin önemli olmadığı pek az çalışma ortamı bulunmaktadır. Liderler ya da yöneticiler değişimi yönetmeyi planladıklarında, akıllarında tutmaları gereken beş temel ilke bulunmaktadır:

- Farklı insanlar değişime farklı reaksiyonlar gösterirler
- Herkesin karşılanmak zorunda olan temel ihtiyaçları vardır
- Değişim sıklıkla kayıplar da içerir ve insanlar bir “kayıp eğrisi” sürecinden geçerler
- Beklentilerin gerçekçi bir biçimde yönetilmeleri gerekir
- Korkuların üstesinden gelinmesi gerekir

Aşağıda, yukarıdaki ilkelerin değişim yönetimi sırasında uygulanmasına yönelik bazı ipuçları verilmektedir:

İnsanlara bilgi verin – gerçekler konusunda açık ve dürüst olun, fakat onlara aşırı iyimser spekülasyonlar sunmayın. Diğer bir ifadeyle, onların AÇIKLIK ihtiyaçlarını karşılayın, fakat bunu GERÇEKÇİ OLMAYAN BEKLENTİLER oluşturacak bir biçimde yapmaktan kaçının.

Büyük gruplar için, bilginin herkese etkin ve kapsamlı bir biçimde yaygınlaştırılmasını sağlayacak bir iletişim stratejisi geliştirin (dedikoduların ortalığı kaplamasına fırsat vermeyin). Örneğin bilgileri herkese aynı anda söyleyin. Bununla birlikte, değişimle ilgili kişisel bir strateji de üretebilmek için bireysel görüşmeler yoluyla bunun takibini de yapın. Bu, değişime verilecek BİREYSEL TEPKİLERİ fark edebilmenize ve bunlarla gereği gibi baş edebilmenize imkân sağlayacaktır.

İnsanlara seçenekler sunun ve bu seçeneklerin olası sonuçları konusunda dürüst olun. Diğer bir ifadeyle, insanların KONTROL ve DÂHİL OLMA gereksinimlerini karşılayın.

İnsanlara görüşlerini ifade edebilmeleri için zaman tanıyın ve KAYIP EĞRİSİ sürecini atlatmalarına yardımcı olmak için eğitim, danışmanlık ve gerektiğinde bilgi sağlayarak onların karar alımlarını destekleyin.

Değişimin beraberinde kayıpları getirdiği durumlarda, bu kaybı neyin telafi edebileceğini tanımlayın – eğer telâfi edecek bir şeyler varsa, kayıplarla baş edilmesi daha kolay olacaktır. Bu, potansiyel KORKULARIN yatıştırılmasına yardım edecektir.

Mümkün olduğu durumlarda, bireylere kaygılarını ifade etme fırsatı verin ve onlara güvence sunun – bu da potansiyel KORKULARIN yatıştırılmasına yardımcı olacaktır.

Gayri resmî tartışmalar ve geribildirimler için zaman ayırmak gibi iyi yönetim uygulamalarına devam edin (baskı bu tür şeylerin ağızdan kaçırılmasının makul olduğunu düşündürse de, zorlu değişim süreçlerinde bu tür uygulamalar daha da önem kazanmaktadır).

Büyük bir değişim programını başlattığınız durumlarda, bunu bir proje gibi ele almalısınız. Bu, proje yönetiminin bütün zorlu işlemlerini – planlar üretme, kaynak tahsis etme, bir yönlendirme kurulu oluşturma ve/veya proje sponsoru bulma gibi – değişim sürecine de uygulamanız anlamına gelmektedir. Yukarıda belirtilen beş ilke de proje hedeflerinin bir parçasını oluşturmaktadır.

Liderler ya da yöneticiler değişimi yönetmeyi planladıklarında, akılda tutmaları gereken beş kilit ilke bulunmaktadır:

İlke BİR : Farklı İnsanlar Değişime Farklı Tepkiler Verirler

Aşağıdaki çizelge bir değişim spektrumunu temsil etmektedir:

İstikrar - - - - - Değişim

Farklı insanlar bu spektrumun neresinde olmak istedikleri konusunda farklı tercihlere sahiptirler. Bazı insanlar spektrumun İSTİKRAR ucunda olmayı severler – işlerin her zaman gittiği gibi gitmesini isterler. Diğer bazı insanlarsa spektrumun DEĞİŞİM ucunda olmayı severler – daima farklı ve yeni bir şeyler ararlar.

Bireylerin tercihleri ve kendilerini içinde buldukları durum birbirinden farklı olduğunda, problemler ortaya çıkar. Problem ortaya çıkarabilecek durumlar şunlardır:

- İstikrar-yönelimli bir kişinin koşulların oldukça hızlı değişmekte olduğunu fark etmesi, ya da
- Değişim-yönelimli bir kişinin her şeyin aynı kaldığını ve yeni hiçbir şey olmadığını fark etmesi.

Bu durumlarda, bireyler aşağıdaki durumları yaşayabilirler:

- Güçlü tatminsizlik
- Stres
- Tercihleri spektrumun diğer ucunda olan bireylere yönelik negatif tutumlar (örneğin, güvensizlik, hoşlanmama, vb.)
- Direnç (değişime ya da statükoya karşı)
- Yoğun hisler
- Akılcı muhakemenin kaybedilmesi

İnsanlar direnme eğilimi gösterirler. Bu yüzden kendilerinin spektrumunda olmayı tercih ettikleri yerden başka yerlere yaklaşabilirler.

İlke İKİ: Herkesin Karşılanması Gereken Temel İhtiyaçları Vardır

Will Schutz adındaki ünlü bir psikolog insanların kişilerarası ilişkilerde sahip oldukları üç temel ihtiyaç belirlemiştir. Bu temel ihtiyaçlar aynı zamanda insanların değişime yönelik tepkileri açısından da temel öneme sahiptirler:

- Kontrol ihtiyacı
- Dâhil edilme ihtiyacı
- Açıklık ihtiyacı

Bu ihtiyaçların kişiden kişiye değişiklik gösterebilmesine rağmen, herhangi bir değişim sürecinde daima kişinin çevresi/kaderi üzerinde belli derecede kontrole sahip olma ihtiyacı; değişimi oluşturan sürece belli ölçüde dâhil edilme ihtiyacı; ve yöneticilerin/liderlerin verdikleri bilgiler konusunda açık olmalarına yönelik belli ölçüde bir ihtiyaç söz konusudur.

Eğer bir değişim programı etkilediği bireylerin kontrol, dâhil olma ve açıklık gereksinimlerini karşılayamazsa, o zaman o program muhtemelen şüpheden dirence ve açık muhalefete kadar değişiklik gösteren çeşitli olumsuz tepkilerle karşılaşacaktır.

İlke ÜÇ: Değişim Çoğu Kez Beraberinde Kayıpları Da Getirir ve İnsanlar “Kayıp Eğrisi” Sürecinden Geçerler

“Kayıp eğrisi”nin bir değişim yönetimi programı ile ilgililiği kaybın niteliğine ve büyüklüğüne bağlıdır. Eğer bir kişi daha kıdemli bir pozisyona terfi ettirilirse, eski pozisyonun kaybı nadiren bir mesele hâline gelir, çünkü onun yerine daha iyi bir şey gelmiştir. Fakat eğer birisi yeni bir iş bulma konusunda düşük bir ihtimalle işten çıkarılırsa, yıkıcı etkileri olabilecek bir çok kayıp (gelir, sosyal güvenlik, çalışma ilişkileri) söz konusudur.

“Kayıp eğrisi”nin birçok varyasyonu bulunmaktadır. Bunlardan biri “Şok-Kızgınlık-Reddetme-Kabullenme-İyileşme” olarak bilinir. Birey, bu duygularını (sırayla) yaşar:

- Şok
- Kızgınlık
- Reddetme
- Kabullenme
- İyileşme

Bütün “kayıp eğrilerinin” ortak faktörleri şunlardır:

- Değişimin rahatsızlık vermediği bir ilk dönem yaşanabilir. Örneğin,

kendini değişimin gerçekleşmeyeceği konusunda ikna etmiş bir kişi moralini yüksek tutabilir.

- Kayıp fark edildięinde, bireyin morali düzeyi çok dűşer. Kaybın ani/beklenmedik olması durumunda, bu moral dűşüklüğün derecesi daha da artar.
- Yeni duruma adaptasyon periyodu zorlu geçebilir ve uzun zaman alabilir. Bir yakının ölümü şeklindeki kayıplarda adaptasyon süresi iki yılı bulabilir.

İlke DÖRT: Beklentilerin Gerçekçi Bir Biçimde Yönetilmesi Gerekir

Beklentiler ve gerçeklik arasındaki ilişi çok önemlidir. Bunu müşteri ilişkilerinde görebilirsiniz – eğer bir tedarikçi beklentilerini karşılamazsa müşteri mutsuz olur. Fakat tedarikçi beklentilerini aşarsa o zaman müşteri mutlu olur.

Aynı ilke bir ölçüde personel ve değişim için de geçerlidir. Eğer beklentileri karşılanmazsa, personel mutsuz olur. Ancak beklentilerinden daha iyisi sunulursa mutlu olurlar.

Bazen, dayatılan değişim (örneğin işten çıkarmalar) kaçınılmaz bir biçimde beklentilerin karşılanmaması sonucunu doğurur: iş güvenliği ile ilgili bir beklenti vardır ve bu beklenti şimdi ortadan kalkmıştır.

Bununla birlikte, liderlerin/yöneticilerin yapması gereken şey yerine getiremeyecekleri sözler verip yangına körükle gitmemektir. Beklentilerin gerçekçi bir düzeyde tutulması ve daha sonra bu beklentilerin aşılması gerekir (örneğin sağlanacak yeni işe yerleştirme desteğinin ölçüsü gibi).

İlke BEŞ: Korkuların Üstesinden Gelinmelidir

Kayda değer değişikliklerin olduğu dönemlerde akılcı düşünme kaybedilir. Bu, insanların çoğu durumda en kötü ihtimalden korkmaları anlamına gelir – aslında en kötü ihtimalden de daha kötüsünden korkarlar, çünkü bilinaltıları aniden mantıksızlaşır ve gerçekdışı sonuçlar hayal etmeye başlar. Örneğin şu tip düşünceler içine girerler:

- Şirketimiz personel azaltımına giriyor, bu durumda ...
- Bazı çalışanları işten çıkaracaklar, ve ...
- İşten çıkarılacak ilk kişi de ben olacağım, ve ...
- Başka bir işe girme ümidim de olmayacak, ve ...
- İpoteğimi ödeyemeyeceğim, böylece ...
- Evimi de kaybedeceğim. Sonuçta ...
- Ailemin barınacağı bir yer de kalmayacak, ve ...
- Eşim bu zor durumu kaldıramayacak, ve böylece ...

-
- Beni terk edecek, ve ...
 - O kadar rezil olacağım ki çocuklarım da bir daha benimle asla konuşmayacaklar.

Bu tür korkuların ele alınması, örneğin insanların işten çıkarılan pek çok kişinin daha yüksek maaşlı daha iyi işler buldukları ve üstelik ceplerine yüklü miktarda toplu para da girdiğini fark etmelerine yardımcı olabilirsiniz. Ya da uygun olan durumlarda onlara personel azaltımının nasıl sağlanacağını (doğal azalma veya gönüllü işten ayrılma gibi) da açıklayabilirsiniz.

Kaynakça

(Muhammet Kösecik, Naim Kapucu, and Yasin Sezeris (D.E.Ü.İ.İ.B.F.DergisiCilt:18 Sayı:1, Yıl:2003, ss:105-129)

<http://www.teamtechnology.co.uk/leadership-basics.html>

<http://www.mindtools.com/pages/article/leadership-theories.htm>

<http://www.yoursafetyexperts.com/news/7/The-Power-of-Good-Leadership.php>

http://www.uc.edu/armyrotc/ms2text/MSL_201_L10a_Leadership_Traits_&_Behaviors.pdf

http://www.swlearning.com/management/leonard/leonard_9e/Text_14-1.pdf

<http://www.skillsconverged.com/FreeTrainingMaterials/tabid/258/articleType/ArticleView/articleId/803/Emotional-Intelligence-Exercise-Increase-Your-Self-Awareness.aspx>

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm

http://www.workshopexercises.com/Leadership_continued.htm#L11

<http://www.teamtechnology.co.uk/changemanagement.html>





CASTILLA Y LEÓN TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bölüm 5

EKİP YÖNETİMİ



EKİP YÖNETİMİ

Giriş

Kaymakam olarak ilçenin gündelik operasyonlarını, finansmanını ve insan kaynaklarını doğrudan denetleme ve yönetme sorumluluğuna sahiptir. Çok şükür ki bu görevi gerçekleştirirken size yardımcı olacak bir ilçe liderleri ekibiniz mevcuttur. Kaymakam olarak, ilçe liderlik ekiplerinizi hem ilçe misyonlarını gerçekleştirmek amacıyla birlikte çalışmalarını hem de bir lider olarak gelişimleri hususunda birbirlerini desteklemeleri konusunda yetkilendirmeniz gerekir.

Sorumluluklar :

- Bütün seçilmiş ve atanmış ilçe liderlerini denetleyip rehberlik sağlayınız ve onların başarılarından sorumlu olunuz.
- Ekip üyelerini ilçe ölçeğindeki hedeflere ulaşılması konusunda motive ediniz.
- Görev ve yetkileri uygun bir biçimde dağıtınız.
- Ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümüne yardımcı olunuz.
- İlçenin finansal kaynaklarını yönetiniz ve denetleyiniz.
- İlçe Konseyi'nin onayına sunulmak üzere, İlçe İcra Komitesi ile birlikte bütçeyi hazırlayınız.
- İlçe adına yapılacak bütün satın alma işlemlerinin yetkilendirmelerini yapınız.
- İlçe operasyonları ile ilgili meselelerde Dünya Genel Merkezi ve bölge danışmanları ile birlikte çalışınız.
- Bütün plan ve raporları hazırlayarak Dünya Genel Merkezi'ne sununuz.
- İlçe İcra Komitesi ve İlçe Konseyi toplantılarına başkanlık ediniz.
- İlçe Konseyi'nin onayına tabi olarak, İlçe İdarî Yönetmeliği'nde belirtildiği şekilde ilçe liderlerini ve komitelerini atayınız.
- Eğitim, kulüp ve üyelik hedeflerini gerçekleştirerek Seçkin İlçe statüsünü elde ediniz. İlçe liderlik ekibinizle birlikte, Uluslararası Toplantı'daki ilçe lideri eğitim seanslarına, yıl ortası eğitimine ve Toastmasters Öğrenme Bağlantısı aracılığıyla online eğitime katılınız.

“Liderler doğru şeyi yapan insanlardır; yöneticiler ise işleri doğru yapan kişilerdir.” Liderlik geleceğe yönelik cazip bir vizyon oluşturmayı, bu vizyonun insanlara aktarılmasını ve insanların onu anlayıp kendilerini adamalarının sağlanmasını gerektirir. Yöneticiler ise bu vizyonun verimli ve başarılı bir biçimde uygulanmasını sağlamaktan sorumludurlar.

Tabii ki bu iki rol zaman zaman çakışır – ve tam verimliliğin elde edilmesi için her iki rolü de yerine getirmeniz gerekir. Bununla birlikte, şu an için yöneticilerin spesifik beceri ve sorumluluklarına ve onlar için elde edilebilir olan araçlara odaklanmamız gerekiyor.

Kendinizi Tanıyın

Diğer insanları idare etmeye başlamadan önce kendinizi tanımanız önemlidir. Ne tür bir yöneticisiniz? Ne tür bir insan olduğunuzu ve hangi alanlarda gelişme kaydedebileceğinizi anlamadan diğer insanlara yardım etmek ve onları idare etmek zordur.

Büyük liderler farklı liderlik tarzları sergilemişlerdir. Nasıl kullanıldıklarına bağlı olmak üzere, bütün bu liderlik tarzları yararlıdır. Büyük liderler, insanları kullanarak sonuçlara ulaşabilen vizyoner insanlardır. Kendi içlerinde otorite sergiler ve ekip üyelerinin içerisindeki özgüvenin de ortaya çıkmasını sağlarlar. Adamlar koşulları ortaya çıkardıkları gibi, koşullar da adamları ortaya çıkarır (Marx ve Engels, 1947, s. 29). Bazı liderler demokratiktir ve ekip üyelerinin görüşlerini dile getirmelerine izin verirler. Bazıları ise diktatörce bir yaklaşımla ekip üyelerine yalnızca ekipten ne yapmasını beklediklerini açıklarlar. Bütün liderlik tarzlarının getirdiği fırsatlar ve güçlükler vardır ve her biri belli koşullarda kullanılabilir. Yönetim konusunda çeşitli yaklaşımlar mevcuttur:

Otokratik Liderlik Tarzı Style

Bu liderlik tarzı, diktatörlerin sergilediği liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlikte, lider takipçilerine yüksek düzeyde güç uygular. Bir otokratik lider, ekibin uymak zorunda olduğu düşünceleri sunar. Başka düşüncelerin tartışılmasına ve bunlar arasından birinin seçilmesine ayıracak zamanı yoktur. Otokrasilerde uzun tartışmalarla zaman israf edilmesi diye bir durum olmasa da, çoğu takipçi hiçbir katkı sağlamaksızın kendilerine birer “koltuk ısıtıcısı” muamelesi yapılmasından hoşlanmazlar. Bu liderlik tarzı, bir iş konusunda hiçbir bilgisi olmayan çalışanların idaresi için uygundur.

Karizmatik Liderlik Tarzı

Bu liderlik tarzında lider idareyi teşvik etme ve istekliliği artırma yoluyla gerçekleştirir. Bir karizmatik lider, kendi etrafında geliştirdiği güç ile takipçilerini etrafına çeker. Karizmatik liderler ekiplerine o kadar büyük güç sağlarlar ki, ekip başarısı daima onların şahsına bağlıdır. Ekipleri üzerinde çok fazla etkiye sahiptirler.

Bürokratik Liderlik Tarzı

Bürokratik liderler ilkelidir ve açıklayarak yol gösterme yöntemiyle liderlik ederler. Komutları yazarlar ve çalışanların ya da takipçilerinin de bunlara uymalarını beklerler. Bu liderlik tarzı, makinelerin kullanımı gibi kurallar gerektiren işler için uygun olmakla birlikte, inisiyatif alma kapasitelerini kısıtladığından ötürü yöneticiler ve beceri sahibi personel için uygun değildir.

Etkili Liderlik Tarzı

Etkili bir lider ekip üyeleri ve takipçileriyle fikir alışverişinde bulunur ve karar alırken onların katkılarından yararlanır. İlerlenmesini istediği yola dair net bir yol haritasına sahip olduğu durumlarda, bir etkili lider yine de ekibiyle beyin fırtınası gerçekleştirir ve onlara kendi fikrinin kolektif bir ekip kararı olarak benimsenmesinde yardımcı olur. İyi bir moderatör ve etkili bir konuşmacıdır. Ekiple iletişim kurar ve nelerin yapılmasına ihtiyaç olduğunu vurgular. Görevin yerine getirilmesinde ekip desteğine dayanır. Görevler vererek ve ekip üyelerinin kendi düşüncelerini dile getirmelerine izin vererek ekip üyelerinin gelişmesini sağlar. Bu tür liderlik beceri sahibi ve eğitilmiş kişilerin idaresi için uygun olup, görevler hakkında fikri olmayan kişilerin idaresi için ise uygun değildir.

Müdahalesiz Liderlik Tarzı

Bu, liderin ekip üyelerine kendi kararlarını alma konusunda yeterli yetkiyi verdiği liderlik tarzıdır. Terimin İngilizcesi, bireysellik anlamına gelen “laissez-faire” ifadesinden gelmektedir. Müdahalesiz bir lider ekip çalışmasını teşvik etmez, fakat ekip üyelerinin bireysel olarak çalışmalarına izin verir. Bu tarz, beceri sahibi çalışanların idaresinde ve herkesin kendi rolünü bildiği durumlarda, örneğin bir Üniversite Bölüm personelinin yönetiminde olumlu sonuç verir, fakat gerekli dikkat sarf edilmezse liderin kontrolü elinden kaçmasına yol açabilir.

Katılımcı Liderlik Tarzı

Bu liderlik tarzında lider ekip üyelerine katılarak ve onlara gelecekte görevleri kendi başlarına yerine getirebilmeleri için neyin nasıl yapılacağını göstererek örnekler sunarlar. Bu tarzda, lider dışındaki diğer bütün ekip üyelerinin görevi bilmedikleri varsayılmaktadır. Bu yolla takım çalışması teşvik edilir ve bütün ekip üyelerinin ilerideki görevlerinin farkında olmaları sağlanmış olur. Bu tarz liderlik, işbirliğini geliştirmenin iyi bir yoludur. Beceri sahibi çalışanların çoğu ise, liderin zaten bildiklerini düşündükleri şeyleri kendilerine gösterdiğini düşündüklerinden dolayı katılımcı liderden pek hoşlanmayacaklardır.

Hizmet Odaklı Liderlik Tarzı

Bu, liderin kararlara ulaşmada bütün ekip üyelerine başkanlık ettiği bir liderlik türüdür. Lider geride durarak ilerlemeleri takip eder ve sadece ekibin üzerinde hemfikir olduğu konular üzerinde konuşur. Liderin karar alımını etkilememesi dışında bu bir tür demokrasidir. Lider ekip üyelerine yalnızca yeterli bilgiyi ve müzakere edecekleri artalanı sağlayarak destek olur. Liderin karar alınacak konu hakkında teknik bilgisinin olmadığı durumlarda iyi bir liderlik biçimidir. Örneğin, belli bir komitede işlerin nasıl yürüdüğüne dair teknik bilgisi olmayan bir komite başkanının bu liderlik türünü kullanması uygun olur, çünkü durumu iyi yönetememesi liderin acemi olduğu görüntüsü verecektir.

İdarî Liderlik Tarzı

Bir idarî lider yalnızca işin yapılmasını garanti altına almakla ilgilenir. Ekibinin refahı ve rahatıyla da yalnızca onların işi yapabilmelerini sağlama ölçüsünde ilgilidir. Ekibini, performansına göre değerlendirir. Bir idarî lider bütün ekip üyelerini iş performansı için bir araç olarak görür ve vazgeçilebilir olarak değerlendirir. Duruma göre etkili ya da otokratik olabilir. Sonuç-yönelimli bir liderdir. Ekip üyelerine çalışacakları yapıyı sunar ve sonuç elde ettikleri müddetçe onların gereksinimlerini karşılar. Bir başarısızlık olduğunda bunun sebeplerini anlamak istemez ve ikinci bir denemeye izin vermez.

Etkileşimsel Liderlik Tarzı

Bu, ödüllerin performansla ölçüldüğü liderlik türüdür. Bu liderlik tarzında parmakların birbirine eşit olmadıklarına inanılır ve her bir ekip üyesi kendi performansına göre değerlendirilir. İyi performanslar ödüllendirilirken, kötü performanslar da cezalandırılır. Etkileşimsel lider astlarını ekibinin bir üyesi olarak değil, sadece işlerin yapılması için yönetilmesi gereken çalışanlar olarak görür. Kullandığı araç da “havuç ya da sopa”dır. Eğer işler iyi devam ediyorsa iyi çalışmayı motive etmek için ödül kullanır, kötü giden işler ise cezalandırılır.

Dönüşümsel Liderlik Tarzı

Bir dönüşümsel lider görevleri dağıtır ve ekibine kendi vizyon ve amaçlarını paylaşma konusunda ilham verir. Ekibini motive eden ve önemseyen gerçek bir liderdir. Ekibi aracılığıyla sonuçlara ulaşmak ister ve bütün ekip üyelerinin durumlarını anlamaya zaman ayırır. Ekip üyeleri için görünürdür ve ekibe önlerindeki görevden daha fazla ilgi gösterir. İyi bir iletişimcidir ve ekibi doğal olarak etkiler.

Beceri sahibi bir yöneticinin duruma ve ekibin olgunluk derecesine göre bu liderlik tarzları arasında bir denge sağlaması gerekir. Şurası açıktır ki, bir ekip birkaç yıl boyunca bir “Emreden” yönetici ile çalışmışsa “Birlikte-oluştur” tarzına geçiş zaman alacaktır.

“Müdahil olan” ve “Birlikte oluşturan” yöneticilerin ekip becerilerinden istifade etmede çok daha iyi olmalarına rağmen, bu tür yönetim her durum için en uygun tarz olmayabilir. İşle ilgili ciddi acil durumlarda “Emretme” yaklaşımı daha etkin olabilir.

Egzersiz 1 : Ekip Yönetimi. Ne tür bir Yöneticisiniz?

Eğitici liderin notları

Sınıf içinde kullanılacak bir pratik egzersizle başlayacağız. Bu egzersiz

kursiyerlerin kendi yönetim tarzlarını tanımlamalarına ve ekibin geri kalanının kendilerini nasıl gördüklerini anlamaya başlamalarına imkân sağlayacaktır. Bu egzersizi yapmak için aşağıda belirtilen adımları uygulayınız.

Kendinizi katılımcılara tanıttınız ve onların tartışmasını kolaylaştırıcı olarak oynayacağınız rolü açıklayınız.

Sırayla konuşma, bütün yorumları hoş karşılama ve kabul etme ve cep telefonu kullanımını sınırlama gibi tartışmanın etkinliğini garanti altına alacak grup kurallarını tartışınız.

Seansı bir “tanışma” aktivitesi ile başlatınız. Her katılımcı aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir:

- İşlerinde insanların idaresini gerektiren durumların bir listesinin oluşturulması.
- Daha önce tanımlanan her bir durumun öğretmen tarafından tanımlanan kişilerin yönetim tarzı ile bağlantılandırıldığı bir tablonun oluşturulması.
- Kendilerinin bir yönetim tarzına dâhil edilmesi.
- Bu tarzın her bir durum için doğru olup olmadığının grubun geri kalanı ile tartışılması.

Ekip Oluşturmanın 12 İlkesi

Birçokları ekip-temelli, yatay organizasyon yapılarını bütün çalışanların iş başarısının sağlanmasına dâhil edilmesi açısından en uygun tasarım olarak görürler.

Ekip-temelli iyileştirme çabanızı ‘sürekli iyileşme’, ‘toplam kalite’, ‘verimli imalât’ ya da ‘kendi kendini yönlendiren çalışma ekipleri’ gibi isimlerden hangisiyle isimlendirirseniz isimlendirin, müşteriler için sonuçları iyileştirmeye çabaladığınız bir gerçektir. Fakat bununla birlikte, aslında çok az kuruluş ekip iyileştirme çabalarının ortaya çıkardığı sonuçtan tan olarak memnundur. Eğer ekip iyileştirme çabalarınız beklentilerinizi karşılamıyorsa, aşağıdaki kendi kendinize tanı koymanızı sağlayacak liste size bunun sebeplerini gösterebilir. Etkin ve odaklı ekip çalışmasını sağlayacak başarılı bir ekip oluşturma çalışması aşağıdaki maddelerin her birine dikkat edilmesini gerektirir.

Net Beklentiler: Yürütmeci Yönetim ekibin performansı ve beklenen sonuçlarla ilgili beklentilerini açıkça belirtmiş mi? Ekip üyeleri ekibin neden oluşturulmuş olduğunu biliyorlar mı? Kuruluş ekibi insan kaynakları, zaman ve para bakımından destekleme konusunda amaç tutarlılığı sergilemekte mi? Üst düzey icracı yönetim ekibin çalışmalarına zaman, tartışma, dikkat ve ilgi bakımından gerekli önceliği vermekte mi?

Bağlam: Ekip üyeleri ekibe neden katkı sağlıyor olduklarını anlamış durumdalar mı? Ekip kullanmanın kuruluşu ifade edilmiş olan iş hedeflerini gerçekleştirme konusunda nasıl yardım edeceğini anlamış durumdalar mı? Ekip üyeleri ekiplerinin kuruluş hedeflerinin gerçekleştirilmesi bakımından sahip olduğu önemi tanımlayabiliyorlar mı? Ekip, çalışmalarının kuruluşun hedefleri, ilkeleri, vizyonu ve değerleri bağlamında nereye oturduğunu anlamış durumda mı?

Adanmışlık: Ekip üyeleri ekipte er almak istiyorlar mı? Ekip üyeleri ekip misyonunun önemli olduğunu hissediyorlar mı? Üyeler ekip misyonunun gerçekleştirilmesi ve beklenen sonuçların elde edilmesi konusunda adanmışlık içindeler mi? Ekip üyeleri sundukları hizmeti kuruluş ve kendi kariyerleri açısından değerli olarak görüyorlar mı? Ekip üyeleri kendi katkılarının takdir edilmesi beklentisi taşıyorlar mı? Ekip üyeleri ekip içinde yer almalarının kendi becerilerinin artmasına ve gelişmesine yardımcı olacağını umuyorlar mı? Ekip üyeleri ekip fırsatından heyecan ve şevk duyuyorlar mı?

Yetkinlik: Ekip uygun insan katılımına sahip olduğunu düşünüyor mu? Örneğin, süreç geliştirmede sürecin her adımını ekipte temsil edilmekte mi?) Ekip, üyelerinin ekibin oluşturulma sebebi olan konuları ele alabilecek bilgi, beceri ve kabiliyetlere sahip olduğunu düşünüyor mu? Eğer düşünmüyorsa, ihtiyaç duyduğu yardıma erişim sağlayabiliyor mu? Ekip misyonunu yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara, stratejiye ve desteğe sahip olduğu düşüncesinde mi?

Sözleşme: Ekip kendisine tahsis edilen sorumluluk alanını almış ve kendi misyon, vizyon ve bu misyonu gerçekleştirmeye yönelik stratejisini tasarlamış mıdır? Ekip, hedeflerini; beklenen sonuçlarını ve katkılarını; takvimini; ve gerek çalışmalarının sonuçlarını nasıl ölçeceğini gerekse de ekibin görevi başarmak için takip ettiği süreci tanımlamış ve açıklamış mıdır? Liderlik ekibi ya da diğer herhangi bir koordine edici grup ekibin tasarladığı süreci desteklemekte midir?

Kontrol: Ekip görevini yerine getirmek için gerekli olan sahiplik hissini hissetmesini sağlayacak düzeyde bir özgürlük ve yetkiye sahip mi? Aynı zamanda, ekip üyeleri sınırlarını açıkça anlamış durumdalar mı? Ekip üyeleri çözüm arayışlarında nereye kadar gidebilirler? Sınırlamalar (gerek parasal gerekse de zamanla ilgili kaynaklar konusundaki sınırlamalar) projenin başında henüz ekip engellerle ve işlerin yeniden yapılması durumlarıyla karşılaşmadan önce tanımlandı mı?

Ekibin raporlama ilişkileri ve hesap verme zorunluluğu kuruluşun bütün üyeleri tarafından anlaşılmış durumda mı? Kuruluş, ekibin tavsiyeler sunma ve kendi planını uygulamaya koyma konusundaki yetkilerini tanımlamış durumda mı? Ekibin ve kuruluşun yön ve amaç bakımından uyumlu olmasını

sağlayacak tanımlanmış bir gözden geçirme süreci mevcut mu? Ekip üyeleri proje takvimi, taahhütler ve sonuçlar konusunda birbirlerini sorumlu tutmaktalar mı? Kuruluşun kuruluş üyeleri arasında kendi kendini yönetme fırsatlarının arttırılmasına yönelik bir planı mevcut mu?

İşbirliği: Ekip, ekip ve grup sürecini anlamış durumda mı? Üyeler grup gelişiminin evrelerini anlamış durumdalar mı? Ekip üyeleri birlikte etkin bir biçimde çalışıyorlar mı? Ekip üyelerinin rol ve sorumlulukları bütün ekip üyeleri, ekip liderleri ve ekip kayıt görevlileri tarafından anlaşılabilir durumda mı? Ekip problem çözme, süreç geliştirme, hedef belirleme ve ölçüm konularında ortak bir yaklaşım sergileyebilmekte midir? Ekip üyeleri ekip sözleşmesini erine getirme konusunda işbirliği sergileyebilmekte midir? Ekip, çatışma çözümü, kararların uzlaşma ile alınması ve toplantı yönetimi gibi konularda normlar ve davranış kuralları geliştirmiş midir? Ekip, eylem planını gerçekleştirmek için uygun bir strateji kullanmakta mıdır?

İletişim: Ekip üyeleri görevlerinin öncelik sırası konusunda net bir fikre sahipler mi? Ekibin geri iletim sağlama ve performansla ilgili dürüst geri iletimi kabul etme konusunda yerleşmiş bir yöntemi mevcut mudur? Kuruluş ekibe işle ilgili önemli bilgileri düzenli bir biçimde sağlamakta mıdır? Ekipler, varlıklarının tam bağlamını anlamış durumda mıdır? Ekip üyeleri birbirleriyle açık ve dürüst bir biçimde iletişim kurmakta mıdır? Ekip üyeleri masaya farklı görüşler getirebilmekte midir? Gerekli çatışmalar ortaya konabilmekte ve ele alınabilmekte midir?

Üretken Yenilik: Kuruluş değişime gerçekten ilgi göstermekte midir? Üretken düşünceye, benzersiz çözümlere ve yeni fikirlere değer vermekte midir? İyileşmeler sağlamak için makul riskler alan kişileri ödüllendirmekte midir? Yoksa statükoya uyan ve statükoyu sürdüren kişileri mi ödüllendirmektedir? Yeni düşünceyi harekete geçirmek için gerekli olan eğitimleri, öğretimi, kitap ve filmlere erişimi ve eğitim gezilerini sağlamakta mıdır?

Sonuçlar: Ekip üyeleri ekibin başarıları konusunda sorumluluk ve hesap verebilirlik hislerine sahip midir? Ekip başarılı olduğunda ödüllendiriliyor ve başarı kabul ediliyor mu? Makul risk alınmasına kuruluş içerisinde saygı gösteriliyor ve bu teşvik ediliyor mu? Ekip üyeleri olumsuz bir sonuçla karşılaşmaktan korkuyorlar mı? Ekip üyeleri zamanlarını problemleri çözmekten ziyade suçlu aramakla mı geçiriyorlar? Kuruluş, hem ekip performansını hem de bireysel performansı kabul eden bir ödüllendirme sistemi tasarlıyor mu? Kuruluş kazanımların ve artan kârlılığın ekiple ve bireysel katkı sağlayıcılarla paylaşılmasını planlıyor mu? Katkı sağlayıcılar kuruluşun başarısının artması üzerindeki etkilerini görebiliyorlar mı?

Koordinasyon: Ekipler, başarı için ihtiyaç duydukları unsurları elde etmeleri konusunda gruplara yardımcı olan bir merkezî liderlik tarafından

mı koordine edilmektedir? Öncelikler ve kaynak tahsisi departmanlarca mı planlanmaktadır? Ekipler iç müşteri – diğer bir ifadeyle ürün veya hizmeti sundukları bir sonraki süreç – kavramını anlamış durumda mıdır? Çok-işlevli ve çok-departmanlı ekipler yaygın mıdır ve birlikte verimli bir biçimde çalışabilmekte midir? Kuruluş, müşteri odaklı ve süreç odaklı yönelimler geliştirip geleneksel departman anlayışını bırakmakta mıdır?

Kültürel Değişim: Kuruluş, geleceğin ekip-temelli, işbirliğine dayalı, yetkilendirici ve müktedir kılıcı kurumsal kültürünün belki şu anda sahip olduğu geleneksel hiyerarşik kurum kültüründen farklı olduğunu kabul ediyor mu? Kuruluş, istihdam ettiği insanları ödüllendirme, takdir etme, kıymet verme, işe alma, geliştirme, planlama, motive etme ve yönetme biçiminde değişiklik yapmayı planlıyor mu ya da hâlihazırda böyle bir değişiklik sürecinin içerisinde mi?

Kuruluş, başarısızlıkları öğrenme ve makul risk alımını destekleme amacıyla kullanmayı planlıyor mu? Kuruluş, ekiplerin desteklenmesine yönelik olarak ortamı ne ölçüde değiştirirse ekiplerin ortaya koyduğu çalışmalarla bunun karşılığını o ölçüde alacağını düşünmekte mi?

Ekibinizi tanıyın

Ekipler kolektif çaba ve kaynaklar kullanılarak ve elde edilen sonucun sorumluluğunun kolektif olarak paylaşılmasıyla bir hedefin ya da hedefler grubunun elde edilmesine yönelik önceden belirlenmiş bir amaca sahip olan insan gruplarıdır. Ekipler, sıradan insanlar tarafından sıradan olmayan sonuçların elde edilmesi için çok eski zamanlardan bu yana kullanılmaktadır. Ekipler genellikle zorlu görevlere (hedeflere/amaçlara) yönelik olarak, özellikle de ya ödül/ödüller ya boş zaman aktivitesi ya da meslekî amaçlar veya bunların bir kombinasyonunun elde edilmesine yönelik olarak diğer bir ekip ile veya ekiplerle rekabet etmek üzere oluşturulurlar.

Ekipler, sinerji ilkesinden istifade etmek için oluşturulurlar. Bir ekibin sinerjisiyle ortaya çıkan toplam çıktı, ekibi oluşturan bireylerin ayrı ayrı çıktılarının toplamından büyüktür. Diğer bir ifadeyle, dinamik bir ekibe bir artı bir ikiden fazlasını ortaya çıkarır.

Katzenbach ve Smith'e göre (2003), "bir ekip birbirini tamamlayan becerilere sahip olan ve ortak bir amaca, ortak performans hedeflerine ve karşılıklı olarak birbirine sorumlu oldukları bir yaklaşıma sahip olan az sayıda insanın oluşturduğu topluluktur". "Bir ekip, üyelerin ortak bir grup hedefine ulaşmak için yoğun bir biçimde birlikte çalıştıkları bir gruptur" (Lewis-McClearn ve Taylor, 1998). Bir ekip, "tek bir ortak amaca yönelik olarak çalışan bir gruptur" (Team Technology, 2009).

David Buchanan'ın 'High Performance: New boundaries of Acceptability in Worker Control' ('Yüksek Performans: Çalışan Kontrolünde Yeni Kabul Edilebilirlik Sınırları') adlı kitabında (Human Resources Strategies, editör Graeme Salaman, Sage Yayınları, 1992), ekiplerin iyi yönetilmeleri durumunda aşağıda sıralanmış olan bir dizi niteliğe sahip oldukları belirtilmektedir:

- Ekipler net uzun vadeli ve kısa vadeli hedeflere sahiptirler
- Üyeler yüksek düzeyde enerji ve motivasyona ve yüksek performans standartlarına ulaşma taahhüdüne sahiptirler
- Görevler entegre ekip çalışması ile yerine getirilir
- Liderlik güvenilir ve tahmin edilebilirdir
- Ekibin imajının ve ekip dışındaki diğer insanlarla ilişkilerinin korunmasına çaba harcanır
- Görev performansının arttırılmasına yönelik yeni fikirler hızla benimsenir
- Daha az sayıda yüksek-performanslı ekip için daha az kaynağa ihtiyaç duyulur
- Ekipler kendi kendilerini yönetirler, kendi kendilerini organize ederler ve kendi kendilerini düzenlerler.

İkiden fazla kişiyi içeren bir ekibin idare edilmesi kolay bir görev değildir, çünkü büyük bir ekipten alt-ekipler ortaya çıkacaktır ve ekip içerisinde bu alt-ekiplerin varlığı bazı zorlukları ve iyi idare edildiklerinde bazı fırsatları beraberinde getirir. Hiç kimse bir adada tek başına yaşamamaktadır ve projeler de birden fazla kişinin işbirliğiyle ve özellikle de karşılıklı anlayış ve ekip ruhu ile daha kolay yürütülebilmektedir. Sinerji, üyelerin tek başına yapamayacakları işlerin ekip tarafından yapılmasına yardımcı olan faktördür. Ekibin tamamının performansı, bireysel ekip üyelerinin tek tek performanslarının toplamından fazladır. Bu ekip üyelerinin bir bütün oluşturmalarının ve bu bütünün içerdiği dinamizmin ortaya çıkardığı bir sonuçtur.

Aslında en önemli nokta da budur. Eğer ekibinizi harekete geçiren saikları bilmiyorsanız, muhtemelen ondan tam faydayı sağlayamayacaksınız. Ekip üyelerinizi motive eden faktörlerin sizi motive eden faktörlerle aynı olduğunu da varsaymamalısınız.

Ekip yaklaşımının çeşitli yararları vardır: işgücünün dağıtılması, güçlerin dengelenmesi, üretken problem çözme, tam katılım, iyi motivasyon, vb. fakat mutsuz bir ekiple çalışmak şirketinize zarar verebilir. Ekibinizin ürettikleri işin ardında yatan sebepleri bilmeleri ve şirket vizyonunu da benimsemiş olmaları gerekir. Eğer çalışanlarınız işe geliyor, işlerini yapıyor, evlerine gidiyor ve kuruluşunuzda ne olduğunu umursamıyorlarsa, o zaman onların tam potansiyellerinden istifade edemiyorsunuzdur.

Ekibinizi daha iyi tanımak için çeşitli araç ve teknikler kullanabilirsiniz. Web’de yer alan bir sonraki egzersizde ekibinizin niteliklerini tanımlayabilirsiniz.

Egzersiz 2 : Ekip Yönetimi. Ekibinizi tanıyor musunuz?

Eğitim liderinin notları

http://similar minds.com/personality_tests.html adlı web sitesine girebilmeleri ve (85 soruluk) testi çözebilmek için “Cattell 16 Factor Test”i tıklatabilmeleri için he öğrenciye bir bilgisayar sağlanmalıdır.

Kendinizi katılımcılara tanıtır ve onların tartışmalarını kolaylaştırıcı olarak oynayacağınız rolü açıklarınız.

Her bir katılımcının aşağıdakileri gerçekleştirmesi gereklidir:

- Kendi kişiliklerini tahmin etmeye testin çözülmesi.
- Ekibindeki diğer her bir üyenin kişiliklerini tahmin etmeye testin çözülmesi.

Ekip Roller

Meredith Belbin, ekipleri nelerin başarılı kıldığını belirleme çabasıyla iş oyunlarındaki ve diğer alanlardaki ekipleri incelemiştir. Onun düşüncesine göre, bir ekipte yer alan bireyler işlevsel bir rolü – örneğin muhasebeci, üretim müdürü, vb. – üstlenmek dışında onun “ekip rolleri” olarak adlandırdığı rolleri de üstlenmekteydiler. Bunlar, bir ekibin başarılı olması için o ekip içerisinde yerine getirilmesi gereken rolleri içermektedir.

İnsanlar bir tercih edilen ana rolü ve başka hiç kimsenin yerine getirmemesi durumunda kabul edecekleri bir destekleyici rolü üstlenme eğilimi göstermektedirler. İnsanların yaklaşık % 30’u net olarak tek bir rolün tanımını içinde yer almazlar. Aşağıdaki listede belirtildiği gibi, sekiz rol bulunmaktadır:

- **Koordinatör (Başkan) (KO):** Koordinatör ekip hedeflerini belirler ve rol ve yapıları tanımlar. Ekip çabalarını koordine eder ve saygı uyandıracak şekilde liderlik eder. Fakat görevlere bizzat katılmayabilir.
- **Şekillendirici (Ş):** Ekibe rekabet içeren bir şevk ve enerji getiren görev lideridir. İşlerin olmasını sağlar fakat yıpratıcı olarak değerlendirilebilir.
- **İhbarcı (İH):** Hayal gücü gelişmiş ve üretkendir ve ekipte orijinal fikirlerin kaynağıdır. Temel prensiplerle ilgilidir. Ekibin işlerine doğrudan “dâhil olmayabilir”.
- **Gözlemleyici-Değerlendirici (GD):** Gözlemleyici-değerlendirici ölçülmüş ve objektif eleştirel analiz sunar. Ekibin yanlış hedefler peşinden gitmesini önler. Olumsuz algılanabilir.

-
- **Kaynak araştırmacısı (KA):** Satış görevlisi, diplomat ve kaynak arayıcı işlevlerini görür. Çok sayıda dış bağlantısı olan iyi bir doğalamacıdır. Devam eden görevden dikkati kolayca başka bir alana kayabilir..
 - **Tamamlayıcı (Bitirici) (TB):** Problemlerin endişesini yaşar. Ayrıntıları kişisel olarak kontrol eder. Rastgele ve özensiz işlere karşı toleranssızdır. Projelere destek sağlar. Büyük resimle ilgilenmeyebilir.
 - **Ekip alışanı (E):** Ekip alışanı ekip uyumunu teşvik eder. Diğer insanların görüşleri üzerine bina eden iyi bir dinleyicidir. Diğer üyeler tarafından sevilir ve iddiasızdır. Çatışmadan kaçınma çabasıyla göreve olan odaklanmasını kaybedebilir.
 - **Uygulayıcı / şirket alışanı (UY):** Kararları ve stratejileri yönetilebilir görevlere dönüştürür. Ekibe hedeflerin mantıklı ve metodolojik bir şekilde yerine getirilmesi imkânı sağlar.

Bireylerin ana ve destekleyici rolleri onların bir ekipte ne kadar yararlı bir şekilde kullanılabileceklerini gösterir. En az tercih edilen roller, bireyleri bu rollere uygun hâle getirmekten ziyade bu tarza sahip olan kişiler bulunarak dengelenmelidir.

Ekipleri değerlendirirken yukarıdaki rollerin her birinin, destekleme tarzında bile olsa, bir kişi tarafından yerine getirildiğinden emin olunmalıdır. Tabii ki konunun başka kompleks yönleri de bulunmaktadır. Örneğin iki ya da daha fazla sayıdaki şekillendirici birbiriyle atışacaklardır, çünkü her biri görev lideri olmak isteyecektir.

Ekibin ana görevi farklı rollere vurgu yapmaktır. Örneğin Beyin Takımları üretim ekiplerine kıyasla daha fazla “ihbarcıya” ve “gözlemci/değerlendiriciye” ihtiyaç duyacaktır. Fakat bununla birlikte tek bir tipin baskın oluşu da dengesiz bir ekibin ortaya çıkmasına yol açacaktır.

Ekip Rollerinin Tanımlanması

Rollerin tanımlanması, rol sorumluluklarının anlaşılması ve belli rolleri kimlerin üstleneceği konusunda görüş birliğine varılması her projenin zorunlu bir ilk adımını oluşturur. Ekibinizde yer alan çalışanların rollerini açık ve net bir biçimde tanımlamanız projenin verimliliği ve başarısı açısından çok önemlidir. Ekip üyeleri rollerini anladıklarında daha üretken olacaklar ve adanmışlık ve başarı hisleri artacaktır.

Ekip liderleri veya proje yöneticileri belli bir pozisyonu dolduracak bir ekip üyesini seçmeden önce o ekip rolünü ve sorumluluğunu belirlemek isteyebilirler. Ya da ilk ekip toplantısında üyelerin seçimini gerçekleştirip her bir üyeye rol ve görevlerinin dağıtımını sonraya bırakabilirler.

Ekip üyelerinin atandıkları rolü nasıl gerçekleştireceklerini bildiklerini

varsaymamalısınız. Beklentileri, sınırları, sorumlulukları ve hedefleri her bir ekip üyesine açıklayınız. Bunu yaparken özellikle sorulara ve netleştirmeye bol zaman ayırınız.

Bir rolün sınırlarının ve o rolle ilgili beklentilerin anlaşılması ekip üyelerine rollerini yerine getirirken destek ve sorumluluk verecektir. Önceden belirlenmiş roller aynı zamanda ekip üyeleri arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların, yanlış anlaşılmaların ve yetki tartışmalarının da önüne geçilmesine yardımcı olabilir. Yakın zamanda gerçekleştirilmiş bir araştırmada (Feyerherm, A. E. & Rice, C. L.: Emotional Intelligence and Team Performance / Duygusal Zekâ ve Ekip Performansı) ekip üyeleri genellikle rollerin tanımlanması durumunda daha fazla motivasyon, iş tatmini ve ekip kaynaşması hislerine sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Ekibinizin rollerini tanımlamak için şu 4 adımı takip etmeniz gerekecektir:

- Çalışma ekibinizin her bir üyesinin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, artalanlarını ve yeteneklerini analiz ediniz. İşin başarıyla yerine getirilebilmesi için, oynayacakları rollerle ilgili nihai bir karara varmada önce her bir ekip üyenizin kabiliyet ve bilgisini anlamanız gerekmektedir. Gerekirse bir ön toplantıda ya da bireysel olarak ayrı ayrı her bir ekip üyesiyle konuşarak sahip oldukları çeşitli beceri gruplarını onlarla tartışınız.
- İşle ilgili – gerek kısa vadeli gerekse uzun vadeli – hedeflerinizi listelersiniz. Bunları ayrıntılı bir biçimde belirtiniz ve her bir hedefin başarılması için son tarihi de bunlara dâhil ediniz.
- Her bir kişinin yetenek ve bilgi birikimi ile ilgili ulaştığınız sonuçları temel alarak, listelediğiniz her bir hedef için “sorumlu grup” olarak belli ekip üyeleri de belirtiniz. Her bir rol için bir başlık oluşturunuz. Her bir proje hedefi için birden fazla kişi tahsis etmeniz gerekebilir.
- Roller çalışma ekibinizin üyelerine tahsis etmek üzere bir başlangıç proje toplantısı düzenleyiniz. Her bir sorumlu grubun isimlerini de içerecek şekilde, hedeflerinizin basılı bir kopyasını üyelere dağıttınız. İşin unsurlarıyla ilgili soruları olduğunda kime başvurulması gerektiğini herkesin bilmesi için her bir üyenin rolünü ayrıntılı bir biçimde açıklayınız. İşe başlamadan önce her şeyin net anlaşılması için üyeleri soru sorma konusunda teşvik ediniz.

Egzersiz 3 : Ekibinizin ve ekip rollerinin oluşturulması?

Eğitici liderin notları

- Sınıfınıza, bir önceki egzersizde gerçekleştirilen ekip değerlendirmesini göz önünde bulundurarak her bir ekip üyesinin rolünü tanımlatınız.
- Grubun geri kalanıyla, üyelerin kişilikleri göz önünde bulundurularak her bir iş için yapılan görev dağılımının doğru olup olmadığını tartışınız.

Ekip Yönetimi Araçları ve Teknikleri

Yetkilendirme

Ekip yöneticilerinin en büyük önceliği yetkilendirmedir. Ne kadar beceri sahibi olursanız olun, tek başına çalıştığınızda elde edebileceğiniz başarı çok sınırlıdır. Arkanızda bir ekip olduğunda ise çok daha fazlasını başarabilirsiniz. İşte yetkilendirmeyi etkin bir biçimde yapmanızın bu kadar önemli olmasının sebebi de budur!

Başarılı yetkilendirme insanların ve görevlerin birbirleriyle eşleştirilmesi ile başlar. Bu yüzden de öncelikle ekibin rolünün ve hedeflerinin neler olduğunu tam olarak anlamaya ihtiyacınız vardır. Bunu yapmanın iyi bir yolu da ekibin hedeflerinin belirlendiği ve nasıl işleyeceğinin açıklandığı bir ekip sözleşmesi hazırlamaktır. Bu yalnızca ekibinizin çok iyi bir başlangıç yapmasını sağlamanız konusunda size yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda ekibinizin amacından sapmaya başlaması gibi bir durumda onu yeniden doğru yöne yöneltme konusunda da yararlı olacaktır.

Ancak ekip sözleşmesini oluşturduğunuzda ekip üyelerinizin becerilerini, deneyimlerini ve yetkinliklerini analiz etme ve insanlarla görevleri birbirleriyle eşleştirme konumunda olacaksınız.

Yetkilendirmeyi desteklemek için, denetçi kararı diğer bir gruba aktarır. Başarılı yetkilendirmenin anahtarı daima bir geribildirim döngüsü oluşturmak ve bu süreç için bir takvim belirlemektir. Denetçinin ayrıca sürecin beklenen sonucu ile ilgili olarak sahip olduğu “öngörülen resmi” de paylaşması gerekir.

Yetkilendirmenin başarısı aşağıdaki tavsiyelerin göz önünde bulundurulmasına bağlıdır:

Görevin tamamını tek bir kişiye verebilirsiniz. Bu, söz konusu kişiye görevi gerçekleştirme konusunda tam sorumluluk verir ve aynı zamanda o kişinin görevi yerine getirme motivasyonunu da artırır. Ayrıca söz konusu kişi ile çalışan denetçinin istenen sonuçların nasıl olacağını anlaşılması konusuna daha iyi odaklanabilmesine de imkân sağlar. Görevle ilgili olarak tek kişiyi yetkilendirmek için, önce yetkilendirilecek doğru kişiyi seçmelisiniz. Belli bir bireyin söz konusu görevi gerçekleştirebileceğinden emin olmak için, önce o kişinin beceri ve yeteneklerini değerlendiriniz. Görevi yerine getirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip mi? Eğer bunlara sahip değilse, söz konusu kişinin eğitimden geçirilmesi gerekebilir. Ya da belki görevle ilgili yetki başka bir kişiye verilebilir.

Tercih edilen sonuçlarınızı açıkça belirtiniz. Sonuçların nasıl olmaları, bu sonuçların neden istendiği, sonuçların ne zamana kadar elde edilmiş olması gerektiği, söz konusu kişiye başka kimin yardımcı olabileceği ve kişinin han-

gi kaynakları kullanarak çalışması gerektiği konularında bilgiler sağlayınız. “Görevin nasıl gerçekleştirilmesi gerekiyor” bölümünü kişinin kendisinin karar vermesi için boş bırakabilirsiniz. Çoğunlukla en uygun yol bu bilgiyi en aşağıya yazmaktır.

Görev tahsisinin diğer bir yolu da yalnızca sorumluluğu ve yetkiyi tahsis etmektir – diğer bir ifadeyle görevi tahsis edip görevin nasıl yerine getirileceğine dair yöntemi bildirmemektir. Kişiyi, istenen sonuçların denetçinin belirttiği şekilde olması muhtemel olduğu müddetçe görevi kendi seçtiği bir tarzda gerçekleştirme konusunda özgür bırakınız. Kişinin projenin tamamlanma tarihi ile ilgili güçlü bir girdi sağlamasına izin veriniz. Kendinizin bu görevin nasıl yerine getirileceğini belki de hiç bilmiyor olduğunuzu göz önünde bulundurunuz – ki üst düzey yönetimde çoğu kez yaşanan durum da budur. Kurulustaki diğer kişilerin bu kişinin görevin yerine getirilmesi konusunda hem sorumluluğa hem de yetkiye sahip olduğunu anlamalarını sağlayınız.

Söz konusu kişiden size sizin hangi sonuçları tercih ettiğinizi içeren bir özet hazırlayıp sunmasını isteyiniz. Özeti sonuçları o kişinin sizi anlayıp anlamadığından emin olmaktan ziyade sizin etkin bir biçimde açıklayıp açıklayamadığınızdan emin olmak için istediğinizi de belirtiniz. Bu açıklama o kişinin kendisine güvenilmez bir insanmış gibi davranıldığı hissine kapılmasının önlenmesi açısından yararlı olacaktır.

Projenin ilerleyişiyle ilgili sürekli olarak fakat aşırı müdahaleci olmayan bir tarzda geribildirim alınız. Bu, söz konusu kişiden haftalık yazılı durum raporu almaya devam etmeniz için iyi bir sebeptir. Raporlarda o kişinin bir önceki hafta neler yaptığı, bir sonraki hafta neler yapmayı planladığı ve ortaya çıkabilecek potansiyel meseleler gibi konular yer alabilir. Bu kişiyle düzenli toplantılar yapılması da geribildirim sağlayacaktır.

İletişim hatlarını açık tutunuz. Performansını izlemek için kişinin başına dikilmeyiniz, ama onun neler yapmakta olduğunu hissediniz ve o kişinin görevini gerçekleştirirken sizinle sürekli olarak görüşmesini destekleyiniz.

Eğer kaydedilen ilerleme sizi tatmin etmiyorsa, görevi kendiniz yapma gibi bir yol izlemekten kaçınınız! Görevin kendi sorumluluğu olmasını algılamasını temin edecek şekilde yetkilendirdiğiniz kişiyle çalışmaya devam ediniz. Tatmin olmadığınız bir sonucun ortaya çıkmasına yol açan nedenleri de araştırınız. Örneğin, buna yol açan sebep iletişimsizlik mi, eğitim eksikliği mi, kaynak eksikliği mi ya da söz konusu kişinin adanmışlığındaki bir eksiklik mi?

Yetkilendirdiğiniz kişinin performansını değerlendirin ve ödüllendirin. Kişinin kullandığı yöntemlerden ziyade istenen sonuçların elde edilmesini ödüllendirin. Yetersiz performans durumlarında gerekli analizleri yapıp gerekli adımları atın ve başarıları da ödüllendirin.

Ekibinizin Motive Edilmesi

Bir yönetici olarak diğer bir kilit göreviniz de ekip üyelerinin motive edilmesidir.

X Teorisi ve Y Teorisi motivasyona yönelik iki çok farklı yaklaşımı açıklamaktadır. Bu birbirinden çok farklı iki yaklaşım sizin için çalışan insanlar hakkındaki temel varsayımlarınıza dayanmaktadır. Eğer birlikte çalıştığınız insanların yapı olarak tembel olduklarını düşünüyorsanız, X Teorisi'ne inanıyorsunuz demektir. Eğer onların çoğunun çalışmayı sevdiğini düşünüyorsanız, o zaman Y Teorisi'ne eğilimlisiniz demektir. Bu makaleyi anladığınızdan emin olunuz – bu, insanları motive etme konusundaki başarınızı temelden etkileyecektir.

Hangi yaklaşımı benimsemeyi tercih ederseniz edin, şunu akılda tutmanız gerekmektedir ki insanların motivasyon konusunda farklı ihtiyaçları vardır. Bazı bireyler büyük ölçüde kendi kendilerine motivasyon sahibiyken bazıları ise yönetimin girdisi olmadan düşük bir performans gösterirler. Bu farklı insan gruplarını nasıl yönetebileceğinizi anlamak için Pygmalion Motivasyonu ile ilgili makalemizden yararlanınız.

Başarı nadiren yalnızca teknik becerilere ya da bilgiye bağlı olarak ortaya çıkar. Ekipten maksimum performansı elde edebilmek iyi yöneticiliğin bir göstergesi olduğu gibi başarılı bir çalışmayı da ortaya çıkaran bir faktördür. Bunu yapabilmenin anahtarı da insanları motive edebilmek ve onlara kendilerini tam potansiyellerine ulaştıracak şekilde geliştirme imkânı sağlamaktır.

Ekibinizi başarılı bir şekilde motive edebilmek, ekip üyeleriniz için en iyi olanı istemekle başlar. Eğer onların ihtiyaçlarını ve hırslarını öğrenmeye dikkat sarfederseniz, onları nelerin motive ettiğini de bulabilirsiniz. Bu, onların en üst performanslarında çalışmalarını sağlayacaktır.

Ekibinizi nasıl motive edebilirsiniz ?

- Başkalarını motive edebilmek için önce **kendiniz motive olmuş durumda olmalısınız**.
- Motivasyonun net, spesifik, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler üzerine odaklanması gerekir. Bu hedeflere doğru ilerlendiğinin görülmesi bir başarı hissi verir ve motivasyonun canlanmasına yardımcı olur.
- **Motivasyon yönetimi gerektirir** – yol üzerinde insanların enerjilerini tüketen engeller ya da hedeften uzaklaştıracak dikkat dağıtıcı unsurlar daima mevcuttur.
- **Herkesi farklı motivasyonları vardır** – bunları tespit etmeniz gerekir. Başka insanların motivasyonları sizinkinden pekâlâ farklı olabilir ve bunlar insanları nelerin harekete geçirdiği konusunda size yararlı anlayışlar kazandırabilir. Sizinle çalışan insanlara işlerinden ne bek-

lediklerini ve genel olarak kuruluş için beklentilerinin neler olduğunu sorun. Ayrıca, bütün olarak yaşamdan kendileri için beklentilerinin ne olduğunu da öğrenin.

- **Personeliniz paranın bir motive edici unsur olduğunu söyleyebilirler** – fakat yakından baktığınızda çoğu durumda paranın aslında başka bir hedef için bir basamak taşı işlevi gördüğünü göreceksiniz. Örneğin seyahat için para isteme, erken emekli olabilme imkânı elde etmek için parayı isteme ya da etraftan takdir görmek için parayı isteme gibi...
- **Aidiyet hissi de insanları motive eder** – bir kişinin ait olduğu grup ne kadar küçükse, sadakat, motivasyon ve çabaları da o denli güçlü olur.
- **Katılım da motive edici bir faktördür** – insanlar bir projede yer almalarının önemli olduğunu ve buna değer verildiğini hissettiklerinde daha fazla motivasyon da hissederler. Sahip olduğumuz en önemli varlığı – çevremizdeki insanları – yararlı bir şekilde dâhil edilebilecekleri karar alım süreçlerinin sıklıkla dışında tutarız.
- Güçlükler de bir motivasyon kaynağıdır ve insanlar çoğu kez durumun zorluğuna göre performans gösterirler. Bununla birlikte, karşılaşılan durumlar üstesinden gelinemeyecek kadar güç ya da basitçe başarılılabilecek kadar kolay olduğunda, bu motivasyon kırıncı olabilir.
- **Motivasyonun takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir** – sadece bir teşekkürden ibaret olsa bile.

Motivasyonun kırılmasına neler neden olur?

- Sürekli değişen hedefler. Hedefler sürekli değiştiğinde, insanlar hedefleri görememeye başlarlar ya da onlara hiçbir zaman ulaşamayacaklarını hissederek artık onları önemsememeye başlarlar.
- Nelerin olup bittiğini bilmemek. Eğer insanlara neler olup bittiğini söyleme zahmetine girmezseniz, onların motivasyonunu kırabilir ve muhtemelen sizden uzaklaştırabilirsiniz. Belirsizlik, bir grup içinde istikrarı büyük ölçüde bozan bir duygudur.
- Gruba sadakat ya da güven göstermemek.
- Personelin bütün üyeleri için tutarlı olmayan keyfi kararlar almak ve insanları çalışma arkadaşlarının yanında küçük düşürmek.
- Maaşlar, çalışma koşulları ya da çalışanların kullanabilecekleri tesisler de motivasyonu etkiler ve çoğu durumda küçük değişiklikler büyük farklar ortaya çıkarabilir.

Motivasyon kaybının bazı belirtileri arasında ekip üyelerinin işe gelmeme / hastalık oranlarındaki artış, işlerin tamamlanmamışı ya da özensizce yapılması ya da konsantrasyon eksikliği sayılabilir.

Diğer insanlara performanslarını arttırma konusunda ilham verebilmeniz için, önce kendi motivasyon hissinizi geliştirmeniz gerekir. Aşağıda, size bu konuda yardımcı olabilecek bazı ipuçları bulacaksınız:

-
- Kendinize karşı güven ve inancınızı geliştirin. Başarı her zaman en güçlü insanlar tarafından kazanılmaz, aksine en güçlü inanca sahip kişiler tarafından kazanılır.
 - Eğer yalnız çalışıyorsanız, iş meselelerini konuşabileceğiniz ve sizi cesaretlendirebilecek bir kişi belirleyiniz. Bu konuda bir yol göstericinin size yardımcı olabilir.
 - Vergilerinizi düzenlemek ya da kişisel finansmanınızı idare etmek gibi zorlu görevlerle baş edemediğinizi hissederseniz, bu durum sizin diğer konulardaki tutumlarınızı da etkiler. Büyük ölçekli bir görevin üstesinden gelebilmeniz için üç yol vardır:
 - Bu görevi daha küçük parçalara bölün ve ilk parçayla hemen işe koyulun.
 - Konu hakkında sizden daha fazla bilgi sahibi olan ve sizi bu görevle uğraşma endişesinden kurtaracak olan bağımsız bir uzman bulun.
 - Bu görevi personelinizden bir çalışana havale edin. Görevlendirme çok büyük bir motivasyon faktörü olabilir – fakat istenmeyen işleri başkalarına yıkmak tabii ki motivasyon artırıcı bir unsur olmaz.
 - Değerlendirin, planlayın ve eyleme geçin. Gelecek yıla dair kendiniz için gerek iş yaşamınıza gerek kişisel yaşamınıza yönelik bir plan yazın. Takvimi de belirleyerek zorlu fakat gerçekçi hedefler belirleyin. Bu tür planlara herkes olumlu reaksiyon gösterir.
 - Sebepler hiç önemli görünmese bile, bir şeyi neden istediğinizi de yazın. “Güne bir karmaşa ve dağınıklık içinde başlamak istemediğimden masamın temiz olmasını istiyorum” gibi bir istek son derece uygundur. Masanızı bu gece temizleyip yarın sabah yepyeni bir başlangıç yapabilirsiniz.
 - Hedeflerinizi sabitlemek için resim ya da görselleştirmeyi kullanın. Gördüğünüz bir şeyi görselleştirmek daha kolay olduğundan, istediğiniz sonucu görsel hâle getirin. Bir isteğiniz gerçekleştiğinde (‘gerçekleşirse’ değil) hissedeceğiniz duyguların tadını çıkarın. Ayrıca, bu hislerinizi özetleyen resimler de toplayın – örneğin hayallerini kurduğunuz evin, teknenin, otomobilin ya da tatilin resimleri – ve yaptığınız işleri neden yapmakta olduğunuzu size hatırlatması için bunları çalışma masanıza koyun.
 - İnsanlara ne yapacağınızı söyleyin – bunu yapmanız adanmışlık hislerinizi arttıracaktır.
 - Geçmişteki başarılarınızın bir kaydını tutun. Hiçbir şey başaramadığınız hissine kapıldığınızda, hâlihazırda neleri başarmış olduğunuzu hatırlamak için bu kaydı bir gözden geçirin.
 - Son olarak, kendinizi takdir edin. İşe koyulup bir şeyleri başaracak karakter gücüne sahip olduğunuz için bunu haklıyorsunuz.

İletişim ve Çalışma

Diğer İnsanlarla İletişim

İletişim becerileri

İletişim becerileri hemen hemen her rolde başarı için bir zorunluluk olsa da, bir yönetici olarak daha fazla kullanacağınız belli beceri ve teknikler de mevcuttur. Bunlar iki başlık altında toplanabilir: ekip üyeleriyle iletişim ve ekibinizin dışında yer alan insanlarla iletişim. Şimdi bunların her birini sırayla ele alacağız.

Ekibinizdeki İnsanlarla İletişim

Bir ekip yöneticisi olarak, muhtemelen gerek düzenli gerekse tek seferlik yapılan toplantılara başkanlık ediyorsunuz. Her türlü toplantı ve özellikle de düzenli toplantılar insanların zamanlarını boşa harcama konusunda kötü bir üne sahiptirler. Bu yüzden etkin toplantı gerçekleştirme becerisinde ustalaşmakta büyük yarar vardır.

Birçok toplantı beyin fırtınası seanslarını içerir ve bir ekip yöneticisi olarak da sık sık bu aktivitelerin kolaylaştırıcısı olmak zorunda kalacaksınız. Bu yüzden, bunu nasıl yapacağınız konusunda bir sıkıntı yaşamamanız gerekecektir. Beyin fırtınası seanslarının kolaylaştırıcılığını yapmak bu tür seansların düzenli bir katılımcısı için geçerli olan yalnızca üretken fikirler ortaya koymanın ötesine geçer. Katılımcıların hangi noktalarda yanılabilirliğini ve bundan kaçınmak için neler yapabileceğinizi anlamanız da gerekir.

Aktif dinleme yöneticilerin – ve diğer insanların – sahip olması ve ustalaşması gereken diğer bir önemli beceridir. Yetki sizde olduğunda, diğerlerinin ne söyleyeceklerini bildiğinizi ya da zaten bir çözüm ortaya koyduğunuz için dinlemenin pek de önemli olmadığını kolayca düşünebilirsiniz. Bu tuzağa sakın düşmeyin. İyi yöneticilerin çoğu aktif dinleyicilerdir: bu onlara problemleri erken tespit etmelerinde yardımcı olur (ki bu evrede problemlerin çözümü de kolay olur) ve bu sayede maliyeti yüksek yanlış anlamaların önüne geçmeleri ve ekipleri içinde güven tesis etmeleri mümkün olur.

Ekibinizin Dışında Yer Alan İnsanlarla İletişim

Patronunuz muhtemelen iletişim kurmanız gereken en önemli kişidir. Patronunuzun sizden ve ekibinizden tam olarak ne istediğini anlamaya vakit ayırın – eğer onun tam olarak ne istediğini ve bunun nasıl sunulmasını tercih ettiğini bilerseniz onun onayını kazanmanız daha kolay olacaktır.

Patronunuzdan size yol göstermesini veya akıl hocalığı yapmasını istemekten çekinmeyin. Ondan çok şey öğrenebilirsiniz, fakat o bunu sunma ko-

nusunda proaktif bir tutum içinde olmayabilir. Eğer patronunuza tavsiye için yaklaşıyorsanız, bu konuyu eni konu düşündüğünüzden emin olun. Konuyu sizin yaklaşımınızla özet olarak sunun ve daha sonra hangi noktada yardım istediğinizi dile getirin.

Ayrıca, bir yönetici olarak ekibinizin ihtiyaçlarını gözetmek ve onları makul olmayan baskıdan korumak da işinizin bir parçasını oluşturur. Belli işleri reddedebilmek ya da bunlar için ek kaynak sağlanması konusunda müzakere edebilmek için iddialılık ve kazan-kazan pazarlığı konusunda beceriler edinin.

İşinizin diğer bir parçası da ekibinizin diğer gruplarla etkileşimlerinin yönetilmesidir. Etkileşime girmek durumunda olduğunuz grupları paydaş analizi ile belirleyin. Daha sonra sizden ne istediklerini ve size yardım etmek için neler yapabileceklerini öğrenmek üzere bu insanlarla konuşun.

Egzersiz 4 : İletişimin İyileştirilmesi

Eğitici liderin notları

Arka arkaya çizim – Grubunuzu ikili gruplara bölün ve her bir ikiliyi arka arkaya oturtun. Her bir ikili içinde bir kişiye bir şeklin resmini verin ve diğer kişiye de kalem ve kâğıt verin.

Resmi tutan kişilere ellerinde tuttıkları resimde yer alan şeklin nasıl çizileceğini sözlü komutlarla grup arkadaşlarına açıklamalarını söyleyin – fakat bunu yaparken şeklin ne olduğunu söylememeleri gerektiğini de belirtin. Resmi çizme işini bitirdiklerinde, her bir ikiliden orijinal şekil ile onların çizdiği şekli karşılaştırmalarını ve aşağıdaki soruları değerlendirmelerini isteyin:

- Gruptaki ilk kişi şekli ne kadar iyi tarif edebildi?
- Gruptaki ikinci kişi komutları ne kadar iyi yorumlayabildi?
- Sorunlar iletişim sürecinin hem gönderici hem de alıcı kısımlarında mı yaşandı?

Müzakere

Hiç birimiz bir vakum içerisinde yaşamıyoruz ve çalışmıyoruz. Diğer insanlar daima bizim yaşamımızda ve işimizde önemli roller oynarlar. İlişkilerimizi hedeflerimize ulaşmamıza yardım edecek şekilde yönetemezsek hiçbir zaman tam olarak başarılı olamayız.

Tabii ki diğer insanların da kendi hedefleri vardır. Şurası açıktır ki üretken ilişkilerin anahtarı bütün taraflar için yarar sağlayacak durumları oluşturmayı öğrenmektir.

1080'lerde Bilgi Çağı'nın yaygınlaşmasıyla ilgili yıllarda, tama-

men bağımsız bir akıl çerçevesi niteliğiyle öne çıkan yeni bir bireysel davranış modeli ortaya çıktı. Bu dönemde birçok insan amaçlarını manipülasyon ve karşısındakini sindirme yoluyla gerçekleştirmeyi öğrendi.

Günümüzde modern müteşebbisler gerçekten etkin bir biçimde çalışabilmek için bağımsız çalışmanın akılcılığını kabul etmekte. Değişimin giderek ivmelenen hızı ve bilginin katlanarak artışı hiçbir bireyin tek başına başkalarının destek ve yardımı olmaksızın varlığını sürdüremeyeceği bir durumu ortaya çıkardı. Günümüzün piyasasında kendinizle müşterileriniz, çalışma arkadaşlarınız ya da personeliniz arasındaki etkileşimin şartlarını müzakere edebilme konusunda becerilere sahip olmanız gerekmektedir.

Karşılıklılık Kuralı, Benzerlerin Benzerleri ürettiğini söyler. Bu ilkedен hareketle yeni bir kazanma kavramı ortaya çıkmıştır: Kazanma ve Kaybetmenin birlikte gerçekleşmesi gerekmektedir.

Bir ‘kazanana’ olduğunda mutlaka bir ‘kaybeden’ de olmak zorunda olduğunu da kim söylemektedir ki? Biraz çaba ve üretkenlikle bütün tarafların kazanabileceği bir durumu ortaya çıkarabilirsiniz. Bu felsefenin temel önermesi “**Kazan-Kazan**”dır. “**Kazan-Kazan**”, karşılıklılık ilkesinin tahayyül edebileceğimiz en üst biçimidir.

Kazan: Kazanmaya dayalı müzakereler şu durumlarda zorunludur: uzun vadeli ilişkiler inşa ediyorken; sonuçların kamuoyunun bilgisine sunulması muhtemelse; katılımcılar arasında gerginlik mevcutsa; işbirliğine dayalı çabaların üreteceği sinerjiden istifade etmek istiyorsanız.

Eğitilmiş Kazan – Kazan müzakerecileri daima kendilerini Kazan-Kazan yaklaşımına uygun bir davranışa göre ayarlarlar. Saldırgan değil iddialı, karşı taraf işbirliğine isteksiz olduğunda bile muhalif değil üretkendirler.

Beceri sahibi Kazan-Kazan müzakerecileri ilgili meselelere odaklanırlar ve kişiliklerle ilgili sorunların kendilerini engellemesine izin vermezler. Eğer müzakeredeki muhatabınız kişisel saldırılara başvurur ya da kabul edilemeyecek taleplerde bulunursa, kendi kontrolünüzü elinizde tutarak onun davranışlarını kontrol altına alabilirsiniz. Akıllı bir müzakerece her koşul altında serinkanlılığını muhafaza edebilir.

Aşağıda, Kazan-Kazan türü müzakereler açısından zorunlu olan kilit davranışlar sıralanmıştır:

- Esnek olun. Müzakereye spesifik hedeflerle başlayınız, fakat “kuma çizgi de çizmeyiniz”. Son oyununuzu diğer tarafın ne istediğine dair öğrendiklerinize göre ayarlayacak özgüvene sahip olun.
- Hedeflerinizi en baştan belirtin. Diğer taraftan da kendilerinin müzakereden beklediği istenen nihaî sonuçlarını açıklamasını isteyin. Eğer bir Kazan-Kazan sonucu istiyorsanız, bu çok gereklidir. Buradaki fikir

sizin YA DA onların hedeflerinizin elde edilmesi değildir. Azan-Kazan müzakerelerinin amacı her iki tarafın sizin VE onların hedeflerine ulaşmanın yollarını aramak üzere birlikte çalışmasını sağlamaktır.

- “VE”li düşünce tipini kullanın. Her iki hedef grubunun oldukları hâli ile başarılmasının mümkün olup olmadığını belirleyin. Eğer bu mümkün değilse, her iki hedefin ortak zeminini tanımlayın.
- Konumlara değil, nedenlere konsantre olun. Görüş farklılığı durumunda farklılığın ardında yatan nedenleri bulun. Bir konum aldığınızda, bu kararı vermiş olmanızın bir nedeni vardır. Karşınızdakinin kararına ya da konumuna saldırmak, çözümsüzlüğe, karşılıklı küskünlüğe ve kızgınlığa yol açar. Beceri sahibi Kazan-Kazan müzakerecileri kendi aldıkları konumların nedenlerini açıklar ve karşısındaki kişiye de kendi kararının altında yatan nedeni bulmasını sağlayacak sorular sorarlar.
- Seçenekleri araştırın. Her iki tarafın hedeflerine en iyi uyan üretken alternatif çözümler, fikirler ve ihtimaller üzerine yoğunlaşın. Bu yaklaşım, “bir elin nesi var iki elin sesi var” yaklaşımının ürettiği güçten gerçek anlamda istifade etmek için bir fırsat oluşturur.
- Karşılıklı ödümler verin. Ödümleri tek taraflı olarak bağışlamayın. Eğer ideal hedefinizden ödün vermeniz istenirse, karşı tarafında buna karşılık bir şeyler sunmasını isteyin. “Eğer ben sizin için bunu yapıyorsam, siz de benim için şunu yapacak mısınız?” deyin.
- Ev ödevinizi iyi çalışın. Etkin müzakerenin kilit noktası hazırlıktır. Diğer kişinin istediği hedefler, şu anki durumu, tercihleri ve müzakere tarzı hakkında önceden neler öğrenebilirsiniz? Kendi hedeflerinizi, pazarlık kozlarınızı ve alt çizginizi ne kadar iyi belirlediniz?
- Alışveriş listenizi oluşturun. Pazarlığa başlamadan önce, müzakere muhatabınızın gündeme getirmek isteyeceği meselelerin bir listesini elde edin. Pazarlığa müzakere edilecek meselelerin tam bir listesiyle başlayabilmek için kendi listenizi oluşturmayı da unutmayın. Bu size müzakere boyunca sürekli yeni meseleler eklenmesini önlemenizde yardımcı olacaktır.
- İlerlemenin yazılı bir kaydını tutun. Her bir konuda görüş birliğine ulaştığınızda bunu yazılı hâle getirin. Bu, ileri dönük momentumunuza korumanıza yardımcı olacaktır.
- Pazarlık kozlarınızı sonuna kadar kullanın. Sizin için maliyeti düşük olan fakat pazarlık muhatabınız için önemli olan tavizleri belirleyin. Bu tür bir tavizi önerdiğinizde buna karşılık bir şey istemeyi unutmayın.
- Yavaşlayın. Baskıya ya da acil durumlara anlık kararlar vererek karşılık vermeyin. Ara vererek kendinize biraz zaman tanıyın ve sonraki eylemlerinizin sonuçlarını değerlendirin. Sonuçlarını tam anlamadan hiçbir taviz vermeyin.
- Üretkenliği teşvik edin. “Peki ya şöyle yaparsak ...”, “Ya şöyle olursa ...”, “Acaba bu şuna yol açabilir mi?” türünden ifadeler kullanın. Fikirleri ve

resimleri büyük bir kâğıt ya da yazı tahtası üzerine çizin. Zaman zaman birlikte biraz beyin fırtınası yapmak üzere müzakereye ara verin ve daha sonra müzakereyi tekrar başlatın.

Şu hususu hatırdan çıkarmayın ki, müzakere edilen konular giderek daha soyut bir nitelik kazanmaktadır. Zaman, hizmet, kalite ve adanmışlık önemli pazarlık konularıdır. Bu soyut kavramlara biçilen değeri görmek, dokunmak ya da ölçmek zordur. Müzakerelerimizin büyük kısmını oluşturan bu kavramlara herkes farklı ağırlık ve değer biçer.

Beceri sahibi bir Kazan-Kazan müzakerecisi olarak, bir kavrama başka bir kişinin verdiği değerın sizin verdiğinizden farklı olabileceğini kabul etmelisiniz. Herkes olayları kendi bakış açısına göre değerlendirir. Karşınızdaki kişinin belli bir konuya ne kadar değer verdiği hakkında bir anlayışa sahip olmanız her bir konuda etkin bir biçimde pazarlık edebilmenize imkân sağlayacaktır.

Bilgi ile işleyen bir dünyada geleneksel ödün vermez müzakere kuralları pek işe yaramamaktadır. Kazanmak herkesin kendi gerekli hedef ve sonuçlarını elde etmesinin sağlanması anlamına gelmektedir. Bu da uzun vadeli iş ilişkileri kurabilmemize ve bu ilişkileri sürdürebilmemize imkân sağlamaktadır.

Disiplin Yönetimi

Ne kadar bunu yapmak zorunda kalmamayı ümit etseler de ve ne kadar geri bildirim sağlasalar da, çoğu yönetici kariyerinde bir çalışanı disipline sokmak zorunda kaldığı bir durum yaşar. Disiplin temel geri bildirimden biraz farklı olabilir, çünkü her zaman spesifik olarak çalışanın yaptığı işle ilgili olmayabilir. Örneğin bir çalışanın telefondaki üslubu konusunda ona geri bildirimde bulunabilirsiniz, fakat çalışma saatlerine uyma ya da kılık kıyafet ve temizlik gibi konular farklı bir yaklaşımı gerekli kılabılır.

Yasaların ya da şirket politikasının açık bir biçimde ihlâl edilmesi, tespiti ve çözümünü kolay sorunlardır. Fakat ya başka durumlar? Bir yandan dar görüşlü olmak ve görünmek istemezken diğer yandan da çözülmesi gereken sorunların devam edip gitmelerine göz yumamazsınız.

Belli bir konuda eyleme geçmenizin gerekip gerekmediğine karar vermek için şu pratik kuralları kullanınız. Eğer aşağıdaki sorulardan herhangi birine cevabınız “Evet” ise, o zaman söz konusu çalışanla baş başa konuşmak için bir zaman ayarlamamız gerekiyor demektir:

Söz konusu sorun çalışanın (iç ya da dış) müşteriye yönelik hizmetinin kalitesini etkiliyor mu? Bir işçi düzenli bir şekilde işe geç geliyor, fakat bunu telâfi etmek için geç saatte paydos ediyor. Diğer çalışanlar, özellikle de işlerin çok ve acil olduğu dönemlerde bazen günün başında ona ulaşamamaktan rahatsızlar.

Bu sorun ekip dayanışmasını olumsuz yönde etkiliyor mu? Personel üyeleri genelde kendi projeleri üzerinde çalıştığından ve ekip üyeleri arasında az sayıda toplantı düzenlendiğinden, bu durum ekip kaynaşmasını ve dayanışmasını olumsuz yönde etkilemiyor. Bununla birlikte, insanlar söz konusu çalışanın çalışma saatlerine riayet etmediğini görüyorlar ve diğer çalışanlar arasında da geç gelmeler başladı.

Bu sorun ekipteki diğer bireylerin çıkarlarına gereksiz yere zarar veriyor mu? İşe geç gelen çalışanın hemen yanında oturan çalışan, geç kalan çalışanın geç gelmesi nedeniyle müşterilerden gelen telefonlara kendisinin cevap vermek zorunda kalmasından rahatsızlık duyuyor ve üstelik “Ne zaman gelir?” sorusuna da net bir cevap veremiyor.

Ekip yöneticisi, iş arkadaşları üzerindeki etkisinden ötürü geç gelen çalışanla konuşmaya karar veriyor. Her ikisi de geç gelmenin sorun olmadığı konusunda hemfikir oluyorlar (çünkü çalışan uzak bir mesafeden gelmekte ve geliş güzergâhında da trafik yoğun), fakat çalışan iş arkadaşının bakmak zorunda kaldığı telefon sayısının azaltılması ve müşterilere kesin bir geliş saati söyleyebilmesi için her gün saat 9:30 itibariyle işe gelmiş olmayı taahhüt ediyor. Geç geldiği süreyi telâfi etmek üzere de işten geç ayrılacak ve iş arkadaşının fazladan telefona bakmak zorunda kalmasına karşılık onun yapmaktan hoşlanmadığı bir işi de kendisi devralacak.

Potansiyel bir disiplin sorunuyla karşı karşıya kaldığınızda, acele etmeden durum hakkında bilgi toplayın, ardından ne yapacağınıza karar verin ve daha sonra eyleme geçin. Disiplinle ilgili meseleler nadiren kendi kendilerine çözümlenirler ve genellikle daha da kötüye giderek diğer ekip üyeleri arasında ciddi rahatsızlıklara ve kırgınlıklara neden olurlar.

Kaynakça

http://www.lloydstsbbusiness.com/support/businessguides/motivate_your_team.asp

<http://managementhelp.org/leadingpeople/delegating.htm>

http://www.ehow.com/how_747266_define-roles-within-work-team.html

http://similarminds.com/personality_tests.html

<http://www.smashingmagazine.com/2009/09/03/professional-team-management-tips-for-creative-folks/>

http://www.ralphlewis.co.uk/Teamwork_files/Team%20Management.pdf

<http://www.smithfam.com/news/jan99g.html>

http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_TMM.htm





THE TECHNOLOGY INSTITUTE OF CASTILLA Y LEÓN

Bölüm 6

ZAMAN YÖNETİMİ



ZAMAN YÖNETİMİ

Giriş

ş yaşamlarının belli dönemlerinde Kaymakamlardan aşağıda listelenen görevlerden bazılarını icra etmeleri ya da bu becerilerden bazılarını geliştirmeleri istenir:

- Dış çevreye ya da kuruluşun kapasitesine yönelik tahminleri baz alarak açık misyon, vizyon, hedef ve öncelikler belirlemeleri ya da mevcut olanları tekrar uygulamaları veya bu hedeflerin elde edilmesine yönelik operasyonel planlar geliştirmeleri;
- Yeni ve daha etkin kuruluşlar oluşturma teşebbüsünde bulunmaları, risk alma eğilimi göstermeleri, amaç yönelimli, yenilikçi, sezgisel ve eylem yönelimli olmaları;
- Eyleme geçmek için fırsatları araştırmaları;
- İletişime etkin katılımı sağlamaları, ortaklığı desteklemeleri ve problem çözümünü kolaylaştıran süreçleri desteklemeleri;
- Uluslararası meseleler, kültürlerarası hassasiyetler ve yabancı dil konularında bilgili olmaları;
- Kamu otoritesini kullanma yetkisi veren ve bu otoritenin yetkin bir biçimde kullanılmasını sağlayan hedeflerin belirlenmesine ve gerçekleştirilmesine yönelik eylemlerin organize edilmesi, motive edilmesi ve yönetilmesine dair becerilere sahip olmaları;
- İdari bağlamda açıkça tanımlanmış sorumluluklara sahip olmaları;
- Çıktı kalitesini arttırmaları, dış iletişimi iyileştirmeleri, hizmetleri geliştirmeleri ve kamu kurumlarının ne yaptıklarını ve bunları niçin yaptıklarını açıklamaları;
- Performans iyileştirme için teşvikler üretmeleri;
- Küresel ve bütüncül perspektiflere ve çalışmalarını gerek yurtiçi gerekse uluslararası kurumlarla koordineli bir biçimde yürütme yeteneğine sahip olmaları;
- Kararların mümkün olan en düşük düzeyde alınmasına imkân sağlayarak yetki devrini teşvik etmeleri ve daha küçük fakat daha güçlü birimler oluşturmaları. Kuruluşun gelecekte içinde yer alacağı – küresel ve yerel – ortamı ve kuruluşun yeni fırsatlardan istifade etme pozisyonunu etkileyecek genel eğilimleri hissedebilmeleri;
- Teyakkuzda kalabilmeleri ve değişimi bir fırsat olarak görmeleri;
- Kuruluşun sürekli araştırma ve üyelerin, seçmen veya müşterilerin, personelin ve diğer paydaşların düşünce yapılarını, algılarını ve uygulamalarını inceleme yoluyla kendini yeniden yapılandırmasına yardımcı olmaları;

-
- Gücü konuşlandırmaları ve dağıtmaları;
 - Bütün bireylerin ırk, cinsiyet, işlevsel uzmanlık, fiziksel güçlükler, coğrafi köken, yaş, yaşam tarzı, sosyal statü, kuruluş içindeki mevki veya konumuna bakılmaksızın kuruluşun çalışmalarına tam katılım sağlamaya ve maksimum katkı sağlamaya teşvik edildikleri bir ortam oluşturmaları;
 - Teknolojiyi yöneterek ve bilgiyi dağıtarak ve güncel tutarak istenen sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak şekilde bireysel ihtiyaçları karşılamaları;
 - Politik aktiviteler dünyanın her yanında mercek altına alındığından ve toplum da değişim, ceza, dürüstlük ve erdem talep ettiğinden dolayı, dürüstlük ve etik davranışlara model oluşturmaları;
 - İnsanlara saygı duymaları ve değer vermeleri, önceliği insanlara vermeleri;
 - Bütün çalışanların kendi fikirlerini geliştirebilmeleri için gerekli araçları sağlayarak, onların işte tam performanslarını ortaya koymalarına imkân tanımaları;
 - Ortamın sürekli izlenmesini sağlamaları ve çevrenin kuruluştaki yapılmasını gerekli kıldığı değişiklikleri yansıtmaları;
 - Kaynakları seferber etmeleri ve insanlara motivasyon kazandırmaları;
 - Kuruluşlarının amacını ifade etmeleri ve insanları bu amacın gerçekleştirilmesi konusunda motive etmeleri;
 - İnsanları bu misyonun yerine getirilmesinde kullanılacak yeni sistemler geliştirmeleri konusunda teşvik etmeleri;
 - Ticaret, müzakere, iletişim ve yönetim alanlarında gerekli becerilere sahip olmaları;
 - Müşteri/vatandaş yönelimli, üretken ve yenilikçi olmaları;
 - Güçlü bir kişisel sorumluluk duygusuna ve stratejik kurumsal perspektife sahip olmaları.

Görüldüğü gibi, iyi bir kamu Yöneticisinin ya da kaymakamın sahip olması gereken bütün beceriler ve farklı görevlerin geliştirilmesinde, özellikle de eğer bir Kaymakamsanız, ‘Zaman’ sahip olduğumuz en kıymetli hediyelerden biridir. İnsanlar sizi aynı anda birçok farklı yöne çekmeye çalışacaklardır. Bir kaymakam olarak, ilçenin gündelik operasyonlarını, mali durumunu ve insan kaynaklarını denetleme ve yönetme sorumluluğuna sahipsiniz. Fakat çok şükür ki bu sorumlulukları yerine getirmenizde size yardımcı olacak bir ilçe liderleri ekibine sahipsiniz.

Bir kaymakam olarak, bir yandan ilçe liderlik ekibinizi ilçe misyonunun gerçekleştirilmesi için birlikte çalışma konusunda yetkilendirirken bir yan-

dan da eşzamanlı olarak ekipte yer alan her bir yetkiliyi kendisinin bir lider olarak gelişimi konusunda desteklemeniz de gerekmektedir.

Ne kadar sıklıkla “Şunu yapmak istiyorum, ama bunun için vaktim yok!” diyorsunuz. Zamanı yönetmeyi öğrenmek birçok insan için bir sorundur. Herkes günün saatlerinin işleri yapmaya yetmediğinden şikâyet etmektedir. İşle ilgili bütün bu gereklilikler sizde strese yol açacak ve stresiniz zamanla artmaya devam edecektir. Peki bu durumda ne yapmanız gerekmektedir?

Bunun cevabı ‘Zaman Yönetimi’dir. Ve ihtiyacınız olan şey herhangi bir zaman yönetimi teorisi değil, kaymakamlara özgü bir ZAMAN YÖNETİMİ’dir. Daha net bir ifadeyle, bir dizi ipucu ve teknik size olabilecek en iyi KAYMAKAM hâline gelmek için ihtiyaç duyacağınız zaman yönetimi becerilerini geliştirmenizde yardımcı olacaktır.

Yönetimin esası bazı şeylere öncelik vermek, bazı şeyleri ikinci sıraya, diğer bazı şeyleri de üçüncü sıraya almaktır. Hedefler belirleyip bu hedefleri en önemliden en az önemliye doğru sıralayın.

Daha sonra bu hedefleri yerine getirmek için bir zaman planı geliştirin. Zamanınızdan en iyi şekilde istifade etmek için eylemlerinizi kontrol edin. Zamanın nasıl yönetileceğini öğrenmeniz, kendinizi yönetmeyi öğrenmeniz anlamına gelir.

Kaymakamlara Özgü Zaman Yönetimi, sıklıkla birbiriyle rekabet eden hedeflere sahip olduğunuz gerçeğini kabul eder: bir yandan büyük projeler üzerinde çalışma sorumluluğuna sahipken bir yandan da kullanıcı ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmanız gerekmektedir. Kaymakamlara Özgü Zaman Yönetimi’nin hem günlük görevleri yerine getirmenize yardımcı olan tekniklere odaklanırken hem de kaçınılmaz bir biçimde ortaya çıkan çok önemli durumları da ele almanıza imkân tanımasının nedeni de budur.

Diğer becerilerin yanı sıra, şunları da öğrenmek zorunda kalacaksınız:

- Kesintileri yönetme
- Zaman harcayıcı faktörleri elimine etme
- Etkin bir biçimde takvim tutunuz
- Düzenli olarak tekrarlanan işler için rutin uygulamalar geliştiriniz
- Beyninizi yalnızca o an çalışmakta olduğunuz iş için kullanın
- Öncelikler belirleyin
- Daha hızlı uygulama sağlamak için süreçleri belgeleyin ve otomatikleştirin

Zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesi bu eğitimle başlayabilecek olan fakat yol boyunca pratik yapmayı gerektiren uzun bir yolculuktur.

Zaman Yönetimi İle İlgili Düşünceler

Önünüzdeki yıl boyunca siz ve kaymakamınız çok yoğun olabilirsiniz, fakat yaşamınızda neyin önemli olduğunu unutmayın. Aşağıdaki hikâyeyi okuyarak sizin yaşamınızdaki “büyük kayaların” neler olduğu üzerinde düşünün.

Yaşamın Büyük Kayaları

Bir gün bir zaman yönetimi uzmanı bir grup işletme öğrencisine konuşma yapıyordu ve bir konuyu açıklayabilmek için şu örneği kullandı: Grubun önünde durmaktayken büyük bir kavanoz çıkardı ve bunu önündeki masaya koydu. Daha sonra yaklaşık bir düzine kaya parçası alıp bunları birer birer kavanozun içine yerleştirdi. Kavanoz ağzına kadar dolduğunda ve artık daha fazla kaya parçası almayacak bir duruma geldiğinde ise “Bu kavanoz dolu mu?” sorusunu sordu. Sınıftaki herkes “Evet” cevabını verdi. O zaman uzman “Gerçekten mi?” sorusuyla karşılık verdi.

Ardından da bu kez masanın altından bir kova çakıl taşı çıkardı. Kavanozun içine bir miktar çakıl taşı döktü ve ardından kavanozu çalkalayarak çakıl taşlarının daha iri kaya parçaları arasında kalan boşluklara dolmasını sağladı. Daha sonra da gruba bir kez daha “Bu kavanoz dolu mu?” sorusunu sordu. Artık sınıf durumu anlamaya başlamıştı ve sınıftaki öğrencilerden biri “Belki daha dolmamıştır” cevabını verdi. “Güzel!” diye karşılık verdi bu kez uzman.

Uzman bunun ardından da masanın altından bu kez bir kova kum çıkardı. Kum kavanozun içine döktükçe kum kaya parçaları ve çakıl taşları arasında kalan bütün boşluğa dolmaya başladı. Bir kez daha “Bu kavanoz dolu mu?” sorusunu sorduğunda sınıf bu kez “Hayır!” diye bağırdı. Uzman bir kez daha “Güzel!” diye karşılık verdi. Daha sonra uzman bu kez de bir sürahi su alıp ağzına kadar doluncaya dek kavanozun içine döktü. Ardından da sınıfa dönerek “Bu gösteriyle anlatmak istediğim neydi?” sorusunu yöneltti. Bir öğrenci elini kaldırarak “Programınız ne kadar dolu olursa olsun, gerçekten sıkı çalışırsanız mutlaka programınıza bir şeyler daha sıkıştırabilirsiniz!” cevabını verdi.

“Hayır” diye karşılık verdi konuşmacı. “Anlatılmak istenen bu değildi. Bu gösterinin bize anlatmak istediği nokta, önce iri kaya parçalarını koymazsanız bir daha onları asla kavanoza sığdıramayacağınızdı.”

Sizin yaşamınızın “büyük kayaları” nelerdir? Çocuklarınız mı? Sevdikleriniz mi? Eğitiminiz mi? Hayalleriniz mi? Uğruna mücadele etmeye değecek bir dava mı? Diğer insanlara öğretmek ya da akıl hocalığı yapmak mı? Sevdiğiniz şeyleri yapmak mı? Kendinize zaman ayırmak mı? Sağlığınız mı? Hayat arkadaşınız mı? Yaşamınıza önce bu BÜYÜK KAYALARI yerleştirmeyi unutmayın, aksi takdirde onlara yaşamınızda hiç yer bulamazsınız. Eğer küçük parçalar (çakıl, kum ve su) için terlerseniz, o zaman yaşamınızı aslında önemli olma-

masına rağmen endişelendiğiniz küçük şeylerle doldurmuş olur ve en önemli şeylere harcaman için ihtiyaç duyduğunuz zamanı hiçbir zaman bulamazsınız.

Bu kısa hikâye hakkında düşünürken, kendinize şu soruyu sorun: “Benim yaşamımdaki ‘büyük kayalar’ nelerdir?” Daha sonra da kavanozunuza önce bunları koymaya dikkat edin.

Etkin Zaman Yönetimi Önündeki Engeller

Zamanınızı yönetmeye yönelik herhangi bir stratejiye başlamadan önce, ilk olarak önünüzde duran engelleri tanımlamanız gerekir. Aşağıdaki listeyi bir gözden geçirin. Bu engellerin kaç tanesi sizin için söz konusudur? Etkin zaman yönetimi konusunda önünüzde duran başka engeller de var mı?

- Net olmayan hedef ve öncelikler
- Kişisel düzensizlik
- Plansızlık
- Dikkat dağıtıcı etkenler ve kesintiler (gelen telefonlar, kişisel ziyaretçiler/misafirler, e-postalar)
- “Hayır” diyememe
- Oyalanma ve karar verememe
- Kişisel taahhütler (aile)
- Meslekî yükümlülükler (iş)
- Aynı anda çok fazla sayıda taahhütü yerine getirmeye çalışmak
- Stres ve yorgunluk

10 Yaygın Zaman Yönetimi Hatası

Hata. Bir ‘Yapılacaklar Listesi’ Tutmamak

Hiç, önemli bir iş parçasını yapmayı unutmuş olduğunuza dair rahatsız edici bir his yaşadığınız oldu mu? Eğer böyle bir his yaşadıysanız, muhtemelen bir Yapılacak İşler Listesi tutmuyorsunuz. (Ya da böyle bir liste tutuyorsanız bile onu etkin bir biçimde kullanamıyor olabilirsiniz!)

Yapılacak İşler Listesi kullanma konusundaki püf nokta, listenizdeki görevlerin öncelik sırasına konulmasıdır. Birçok insan bu amaçla A – F kodlama sistemini kullanır (A ön büyük önceliğe sahip olan görevleri, F ise çok düşük öncelik düzeyine sahip olan görevleri gösterir). Alternatif bir yöntem olarak, A’dan D’ye kadar olan sembolleri kullanarak bunu basitleştirebilir ya da sadece numaralandırma yoluna da gidebilirsiniz.

Eğer listenizde büyük projeler yer alıyorsa, dikkatli olmamanız durumunda bu projelere dair liste girdileri muğlak ve etkisiz olacaktır. Örneğin, listenizin bir girdisi olarak “Bütçe önerisine başla” yazmış olabilirsiniz. Fakat bu ne

anlama gelmektedir? Burada ayrıntıları belirtmemeniz oyalanmanıza ya da kilit önemdeki adımları gözden kaçırmanıza yol açabilir. Bu yüzden, büyük görev ya da projeleri spesifik ve uygulanabilir adımlara bölmeye dikkat etmelisiniz – bunu yaptığınızda önemli bir konuyu gözden kaçırma ihtimalinizi ortadan kaldırmış olacaksınız.

Aynı anda çok sayıda büyük projeye sahip olduğunuz durumlarda çalışmalarınızı yönetmek için Eylem Programlarını da kullanabilirsiniz. (Eylem Programları “Yapılacak İşler Listesi”nin “endüstriyel güce sahip” versiyonlarıdır.)

2. Hata. Kişisel Hedefler Belirlememe

Altı ay sonra nerede olmak istediğinizi biliyor musunuz? Peki önümüzdeki yıl bu zamanlarda ya da bundan 10 yıl sonra hangi konumda olmak istediğinizi biliyor musunuz? Eğer bilmiyorsanız, bazı kişisel hedefler belirlemenizin zamanı gelmiş demektir!

Kişisel hedefler belirlemek zamanınızı iyi yönetmek için gereklidir, çünkü hedefler size bir varış noktası ve gerçekleştirmek için çalışacağınız bir vizyon sağlar. Nereye gitmek istediğinizi bilmeniz durumunda önceliklerinizi, zamanınızı ve kaynaklarınızı o noktaya ulaşmak için yönetebilirsiniz. Hedefler ayrıca zamanınızı nelere harcamanızın yanlış olacağını ve nelerin sizin için dikkat dağıtıcı faktörler olduğunu da gösterir.

3. Hata. Öncelik Belirlememe

Yardımcınız biraz önce içeri girerek size derhal el atmanız gereken bir krizi bildirdi. Fakat yeni bir müşteri için fikir üretmeye yönelik bir beyin fırtınasının ortasındasınız. Son problemin çözülmesine yönelik parlak bir fikri neredeyse şekillendirdiğinizden eminsiniz, fakat şimdi bu “acil durum” yüzünden düşünce akışınızı kaybetme riskiyle karşı karşıyasınız.

Bazen, özellikle de çok sayıda görünüşte acil görevle karşı karşıya kaldığınızda, öncelikleri belirlemek zor olur. Bununla birlikte, zamanınızı daha iyi yönetebilmek için görevleri nasıl etkin bir biçimde öncelik sırasına koyacağınızı öğrenmeniz gereklidir.

4. Hata. Dikkat Dağıtıcı Etkenlerin Yönetilememesi

Bazılarımızın dikkat dağıtıcı etkenlere her gün iki saate kadar varan zamanımızı harcadığımızı biliyor muydunuz? Bu zamanı geri kazanabilmeniz ne kadar çok iş yapabileceğinizi bir düşünün!

İster e-posta şeklinde, ister IM sohbetleri şeklinde, ister çalışma arkadaşlarının yaşadıkları krizler şeklinde isterse de müşterilerden gelen telefonlar

şeklinde olsunlar, dikkat dağıtıcı etkenler, bir göreve yüzde yüz odaklandığımızda gerçekleştirdiğimiz tatminkâr ve görünürde çabasızca ilerleyen çalışma olarak tanımlanabilecek “akış”ı elde etmemizi engellerler.

Eğer gününüzün kontrolünü elinizde tutmak ve en iyi performansınızı ortaya koymak istiyorsanız, dikkat dağıtıcı etkenleri nasıl en aza indireceğinizi ve kesintileri etkin bir biçimde nasıl yönetebileceğinizi bilmeniz çok önemlidir. Örneğin, odaklanmaya ihtiyaç duyduğunuzda IM sohbetinizi kapatın ve insanlar çok sık dikkatinizi dağıtıyorlarsa bunu onlara söyleyin. Ayrıca, dikkat dağıtıcı etkenlerle karşı karşıya kaldığınızda bile konsantrasyonunuzu nasıl arttırabileceğinizi de öğrenmeniz gerekir.

5. Hata. Oyalanma

Oyalanma ya da ağırdan alma, hemen odaklanmanız gereken görevleri ertelemeniz durumunda meydana gelir. İşleri ağırdan aldığınızda, bundan dolayı suçluluk hissedersiniz; görevi yapmaktan korkar hâle gelirsiniz; ve zamanla işi zamanında tamamlayamadığınızda başka işler üst üste binmeye başlar.

Oyalanmanın yaşamınızda bir sorun olup olmadığını belirlemek için önce Oyalanma Testi'mizi çözün. Eğer test sonucunda oyalanmanın sizin için bir sorun oluşturduğu sonucuna ulaşırsanız o zaman bunu aşmak için ihtiyaç duyduğunuz stratejileri öğrenin.

Örneğin kendinize bir projeye on dakika içinde başlayacağınızı söylemek bu amaçla kullanabileceğiniz yararlı bir strateji olabilir. Oyalanan kişiler sıklıkla bir göreve başladıklarında bu görevi baştan sona tamamlamak zorunda olduklarını hissederler ve bu yüksek beklenti onlarda yılgınlığa ve endişeye yol açar. Böyle yapmak yerine zamanınızın az bir kısmını işe başlamaya adanmaya odaklanın. Hepsisi bu kadar!

Ayrıca, Eylem Planları kullanmakta da güçlük çekebilirsiniz. Eylem Planları büyük ölçekli projeleri yönetilebilir adımlara bölmenize ve bu sayede yapılması gereken her şeyi daha kolay görmenize ve birer seferde küçük parçaları tamamlamanıza yardımcı olurlar. Bunu yapmak daha projenin başında yılgınlığa düşmenizin önüne geçecektir.

6. Hata. Çok Fazla İş Üstlenmek

İnsanlara “Hayır!” demekte zorlanan bir insan mısınız? Eğer böyleyseniz muhtemelen ajandanızda aşırı miktarda proje ve taahhütler bulunmaktadır. Bu da düşük performansa, strese ve düşük moral düzeyine yol açabilir.

Ya da belki bir mikro-yöneticisiniz: başka hiç kimsenin işleri düzgün bir biçimde yapacağına güvenemediğinden ötürü bütün işi kendisi yapmakta is-

rar eden bir yöneticisiniz (ki böyle bir şey sadece yöneticiler için değil, herkes için bir problem olabilir!). Her iki durumda da, çok fazla işi üstlenmek zamanınızın kötü yönetimi anlamına gelir ve sizin aceleye getirilmiş, savruk işler üretme konusunda kötü bir ün kazanmanız sonucunu doğurabilir.

Böyle bir durumu önleyebilmek için, kişiye “evet” fakat işe “hayır” deme şeklindeki incelikli sanatı öğrenmeniz gerekir. Bu beceri sizin bir yandan otoritenizi kabul ettirirken bir yandan da grup içinde iyi hisleri koruyabilmenize yardımcı olur. Eğer karşınızdaki kişi sizin ricalarınıza “evet” demenize güvenip buna dayanarak hareket etmeye başladıysa, böyle durumlarda düşünmeye gerek kalmadan hızlı tepki vermeyi ve baskı karşısında soğukkanlı kalmayı öğrenin.

7. Hata. “Meşgul” Olmaktan Keyif Almak

Bazı insanlar meşgul olmaktan keyif alırlar. Ucu ucuna teslim edilebilen işler, sonu gelmez e-postalar, masanın üzerinde ilgilenilmesi gereken dosya yığınları, toplantıya nefes nefese yetişmek... Ne heyecanlı koşuşturma ama!

Buradaki problem, “meşgul olma bağımlılığı”nın çoğu durumda etkin olduğunuz anlamına gelmemesi ve strese yol açmasıdır.

Bunun yerine, yavaşlamaya çalışın ve zamanınızı daha iyi yönetmeyi öğrenin.

8. Hata. Aynı Anda Birden Fazla Görevi Gerçekleştirme.

İş yüküyle baş edebilmek için bazılarımız telefonda konuşurken aynı zamanda e-posta yazar. Bununla birlikte, her ne kadar bunun zamanımızı verimli kullanmamızı sağladığını düşünsek de aslında gerçek şudur ki birden fazla görevi aynı anda gerçekleştirdiğimizde bir iş listesinin gerçekleştirilmesi aynı işlerin sırayla yapılmasına kıyasla yüzde 20 ilâ 40 daha uzun süre almaktadır. Ayrıca, birden fazla görev aynı anda yapıldığında, sonuçta her iki görev de daha düşük bir performansla gerçekleştirilmektedir – e-postalarımız hatalarla dolu olmakta ve telefonda karşımızdaki kişi de konsantrasyon eksikliğimiz nedeniyle sinirlenmektedir. Bu yüzden, en iyisi aynı anda birden fazla görevi yapmaktan sakınmak ve bir seferde yalnızca bir göreve odaklanmaktır. Bu yolla daha yüksek kalitede iş üretebileceksiniz.

9. Hata. Ara Vermemek

Özellikle belli bir son teslim tarihi olan işleri yapıyorken, 8-10 saat aralıksız çalışabileceğinizi düşünmek güzeldir. Fakat beyninin dinlenmesi ve yenden enerji yüklenmesi için biraz zaman ayırmaksızın odaklanabilmek ve gerçekten yüksek kaliteli işler ortaya çıkarmak hiç kimse için mümkün değildir.

Bu yüzden, araları “zaman israfı” olarak görüp küçümsememelisiniz. Ara-

lar, üretken bir biçimde düşünmenize ve etkin bir biçimde çalışmanıza imkân sağlayacak değerli durma zamanları sağlarlar.

Eğer çalışmayı durdurmanız zorsa, o zaman kendiniz için aralar programlayın ya da size ara zamanlarınızı hatırlatacak alarmlar kurunuz. Ara verdiğinizde, hızlı bir yürüyüş yapın, bir fincan kahve için ya da sadece masanızda oturup bir süre meditasyon yapın. Her bir ya da iki saatte bir beş dakikalık bir ara vermeye çalışın. Kendinize öğle yemeği için de yeterince zaman ayırmaya dikkat edin – karnınız açken yüksek kalitede iş üretemezsiniz!.

10. Hata. Görevleri Etkin Bir Biçimde Programlandıramama

Siz bir ‘sabah insanı’ mısınız? Yoksa enerjinizin akşam güneş batmaya başlarken mi yükseldiğini hissediyorsunuz? Hepimizin farklı ritimlerimiz vardır; diğer bir ifadeyle günün farklı zamanlarında kendimizi daha üretken ve enerjik hissederiz.

Zamanınızdan en iyi şekilde istifade etmeniz en değerli işlerinizi en enerjik ve verimli olduğunuz saatlere ve düşük enerji gerektiren işlerinizi (telefonlara cevap verme, e-postalarınızı kontrol etme gibi) de daha az verimli olduğunuz saatlere gelecek şekilde programlamanızla mümkün olabilir.

Egzersiz 1: *Zaman Yönetimi. Rol ve Sorumluluklar*

Eğitici liderin notları

Sınıfa yönelik bir pratik egzersizle başlayacağız. Bu egzersiz kursiyerlerin işlerini tanımlamalarına ve üzerinde çalıştıkları işin temel görevlerinin neler olduğunun farkına varmaya başlamalarına imkân sağlayacaktır. Bu egzersizi gerçekleştirmek için, aşağıda açıklanan adımları takip ediniz:

Kendinizi katılımcılara tanıttın ve onların tartışmasının kolaylaştırıcısı olarak oynayacağınız rolü açıklayın.

Tartışmaların etkin olmasını sağlayacak, örneğin konuşmaların sırayla yapılması, bütün yorumların hoşgörüyü karşılanması ve kabul edilmesi ve cep telefonu kullanımının sınırlandırılması gibi grup kurallarını tartışın.

Seansı bir “kendinizi tanıma” aktivitesi ile başlatın. Her bir katılımcı aşağıdaki eylemleri gerçekleştirmelidir:

- Her gün gerçekleştirdikleri görevlerin ve her bir göreve harcadıkları zamanın bir listesinin oluşturulması.
- Listenin daha çok zaman harcanan görevlerden başlayıp daha az zaman harcanan görevlerle devam etmesi.
- İşin gelişimi için zorunlu olduğu düşünülen görevlerin – diğer bir de-

yişle “Büyük Kayaların” – altının çizilmesi.

- Listedenden çıkarılabilecek maddelerin üzerine X işareti konulması.

Bütün katılımcılarla birlikte bu konular üzerinde bir tartışma başlatın ve bir Kaymakamın bütün beklenen sonuçları elde etmek için yapması gereken görevler ve bu görevlerin alacağı zaman konusunda görüş birliğine varın.

Zamanı Anlama

Zaman hissiniz nasıldır?

Bireyler zamana yönelik farkındalıkları ve zamanı kullanışları bakımından büyük farklılıklar gösterirler. 24 saatlik bir periyotta başarabileceklerimiz kendi motivasyonumuza, enerjimize, becerilerimize, yeteneklerimize ve diğer kaynaklarımıza bağlıdır. Zaman yönetiminizi daha iyi bir duruma getirmenin ilk adımı, kendi zaman örüntülerinize bir göz atmaktır.

En İyi Saatler

En iyi zamanınız en enerjik ve verimli olduğunuz saatlerdir. Hepimiz farklı “biyolojik saatlere” göre işlev görürüz. Bazı insanların kendilerini en enerjik hissettikleri ve en iyi çalışabildikleri zamanlar sabahın erken saatleridir. Diğer bazı insanlar ise yavaş uyanır ve sabahları çabuk hareketlenemez, en üst verimlilik düzeylerine öğleden sonranın son saatlerinde ulaşırlar. Yine başka bazı insanlar ise “gece kuşlarıdır” ve çalışmalarını en rahat gece yarısı gerçekleştirebilirler.

Kendi en iyi saatlerinizi belirleyin ve bu zamanınızı mümkün olduğunca üretken düşünceye ve en zorlu işlerinize ayıracak şekilde bir planlama yapın.

Ulaşılabilirlik Zamanı

Günün ve haftanın belli periyotlarında diğer insanlar için ulaşılabilir olmanız gerekir. Örneğin, ofis personeli ile, yöneticilerle, ekip çalışanlarınızla ve denetiminiz altındaki diğer insanlarla toplantılar yapmak üzere programlama yapmanız gereklidir.

Uygun zamanınızın bir kısmını en ilgili görevlere ayırın. Ayrıca, en iyi çalıştığınız saatlerdeki kesintileri azaltmaya çalışın. Sessiz, sakin tek bir saatte, sık sık kesintiler yaşadığınız herhangi iki saatte yapabileceğiniz işin iki katını yapabilirsiniz.

Zamanla İlgili Problemlerinizi Analiz Edin

Zaman kullanımınızı dengelemeyi öğrenmeye ihtiyacınız var mı? Zamanınız genellikle çalışmanızın farklı görevleri arasında bölünür. Denge, çalışmanızın ana görevlerine, ast ve üstlerinizle iyi ilişkiler geliştirmeye ve sürdür-

meye, eğitim ve kariyer gelişiminize ve diğer daha az önemli görevlere zaman ayırmanız anlamına gelir.

Birincil ihtiyacınız zaman kısıtlamasını kabul etmek midir? Yaşamımızın belli periyotlarında yapmak istediğimiz her şeyi yapmaya yetecek zamanımız yoktur. “Hayır” deme ve diğer insanlarla açık iletişim kurabilme yeteneğimizin geliştirilmesi zaman yönetiminin çok önemli bir parçasını oluşturabilir. “Hayır” diyebilmek pratik yapmanızı gerektirir. Bir aktiviteye “Hayır” demenin daha önemli bir aktiviteye “Evet” demek anlamına gelebileceğini hatırdan çıkarmamalısınız.

Zaman Yönetimi Stratejileri

Günlük aktivitelerinizde başarılı olabilmek için, sahip olduğunuz zaman içerisinde daha fazla iş yapılmasını sağlayan bir zaman yönetimi sistemi geliştirmeniz gerekir. Zamanınızı daha iyi yönetmek istiyorsanız göz önünde bulundurmanız gereken birçok strateji vardır ve bunların en önemlilerinden bazıları aşağıda listelenmiştir:

Yapılacak İşler Listesi:

Zamanınızı yönetmede kullanabileceğiniz stratejilerin ilk ve en etkililerinden biri basit bir “Yapılacak İşler Listesi” oluşturmak olacaktır. Bu basit uygulama size görevlerinizi, bu görevleri yerine getirme nedenlerinizi ve bu görevlerin yapılmasına dair bir zaman çizelgesini belirlemeniz ve daha sonra bu basit listeyi basıp hatırlatma amacıyla göndermeniz konusunda size yardımcı olacaktır.

Etkin bir YAPILACAK İŞLER LİSTESİ oluşturmak için göz önünde bulundurmanız gereken bazı hususlar bulunmaktadır:

- **Yalnızca Kesinlikle Yapıyor Olduğunuz İşleri Listenize Koyunuz:** Bazen henüz yapmaya hazır olmadığınız görevleri de listenize yazmayı düşünebilirsiniz. Yapmaya yeterince odaklanmadığınız görevlerin yapılacak işler listenizde artık onları görmek bile istemeyeceğiniz (ve onlara henüz sıra gelmediğini hatırlatan bildirimlerden bıkaçağınız) kadar uzun bir süre yer işgal etmesine izin vermek yerine, onları “Bir Gün / Belki” maddelerini kaydettiğiniz bir bekletme alanına, ayrı bir listeye kaydediniz. Asistanınıza yalnızca kesin olarak yapılmasını istediğiniz işleri yapmasını söyleyin; böylece yalnızca tamamlamayı taahhüt ettiğiniz somut eylemler yapılacak işler listenizde yer bulacaktır.
- **Parçalara Ayırın:** Bir görevi belirsiz bir şekilde tanımlamanız, onu yapmaktan aktif bir biçimde kaçınmanız sonucunu doğuracaktır. Projeler birer görev değil, görevler topluluğudur. Bu önemli bir farktır. Bunu içselleştirmeniz gerekir, çünkü yapılacak işler listeniz bir projeler listesi değildir. Örneğin “Eğitimi organize et” gibi çok eylemli görevleri bu listeye

dâhil etmeyin. Projeleri daha küçük ve yapılması daha kolay alt-görevlere bölün ve örneğin “Eğitim programı oluşturun”, “Eğitim verilecek kişilerin listesini oluşturun” ya da “Hâlihazırda eğitim verilmiş kişileri değerlendirin” gibi alt-görevleri listenize yazın. Bu alt-görevler ne kadar küçük olurlarsa o denli de yapılabilir olacaktırlar.

- **Yalnızca Bir Sonraki Eyleminize Odaklanın:** Çok eylemli bir göreviniz olduğunda, yalnızca bu görevin bir sonraki adımını oluşturan eylemi ‘yapılacak işler listenize’ kaydedin. Bu eylem tamamlandığında, proje listenize başvurarak (burada yine proje listenizin yapılacak işler listenizden ayrı olması gerektiğini hatırlatalım) o listedeki bir sonraki eylemi yapılacak işler listenize ekleyin. Bütün devam eden projelerinizde, yapılacak işler listeniz herhangi bir anda yalnızca bir sonraki mantıksal eylemi içermelidir. Yapmanız gereken tek şey, her bir adımda üstesinden gelebileceğiniz küçük bir eylemi gerçekleştirmenizdir, hepsi bu!
- **Spesifik ve Aktif Fiiller Kullanın:** Kendinize bir şey yapmayı söylerken, bunu emir kipinde yazın. Kendinizi gerçek anlamda işe o gün başlamış bir kişisel asistana yapılması gereken bir işi söylüyormuş gibi tahayyül edin.
- **Mümkün Olduğunca Çok Bilgi Dâhil Edin:** Bir ‘Yapılacak İşler Listesi’ formülize ederken, örneğin bir telefon görüşmesi yapmanız gerekiyorsa, arayacağınız kişinin ismini ya da telefon numarasını da listenizdeki bilgiye dâhil ediniz. Yine örneğin “Eski mobilyaları bağışla” gibi bir girdi yerine “Eşyaların alınması için Goodwill’i 555-9878’den ara” gibi bir girdiyi tercih ediniz.
- **Listenizi Kısa Tutun:** Hiç kimsenin 2386 mesaj içeren bir e-posta kutusuna bakmayı istemeyeceği gibi, hiç kimse sonu gelmez bir yapılacak işler listesine sahip olmak da istemez. Bu tür bir liste, tünelin ucu hiç görünmeyecekmiş gibi bir his vereceğinden, yıldırıcı ve bunaltıcı olacaktır. Bunun yerine, yapılacak işler listenizi 20 maddeden az olacak şekilde hazırlayın. Yapılacak işler listeniz kısa olmalı ve bunları yapma konusunda gerçekten ciddi olup olmadığınız konusunda sonradan tekrar karar almanızı gerektirmeyen tam ve kesin taahhütler içermelidir.
- **Görevlerinizi Öncelik Sırasına Koyun:** Yapılacak işler listenizin 20’ye kadar madde içerebilmesine rağmen, gerçekte her gün bunların ancak birkaç tanesini yapabileceksiniz. Bu yüzden, en önemli görevlerin listenizin en üstünde yer almasına dikkat ediniz. Bunu nasıl yapacağınızı yapılacak işler listenizi takip etmede hangi araç ya da yazılımları kullandığınıza bağlı olmakla beraber, bir sonraki adımda neyi yapmanız gerektiğini bir bakışta görebileceğiniz bir sistem oluşturmaya dikkat ediniz.
- **Listenizi Hareketli Tutun:** Benim yapılacak işler listemde 20 kadar madde bulunmasına rağmen bu 20 madde her gün değişmektedir. Her gün iki ilâ beş görev listeden çıkarılmakta ve onların yerine yeni iki ilâ beş görev yazılmaktadır. Şunu hatırd tutmalısınız ki yapılacak işler listeniz sizin hiçbir yere yazılmamış gerçek işler yapmaya başladığınızı ispatlamak için hazırlanmış ve bir kenarda tozlanmaya bırakılacak gösteriş amaçlı bir belge değil, bir çalışma belgesidir.

- **Listenizi Her Hafta Temizleyin ve Güncelleyin:** Öncelik sırasına düzenlemeni yanı sıra, listenizi yenilik-eskilik bakımından da sınıflandırmalısınız. Hangi maddeler en uzun süredir listenizde bulunuyor? Sonuçta belki de artık bu maddelerde belirtilen işlerin yapılması gerekmiyordur.
- **Tamamlanmış Görevlerinizi Kaydedin:** Bütün iyi asistanların yaptığı gibi, siz de patronunuza tam olarak ne kadar görevi başarmış olduğunuzu göstermek istersiniz. Kendi üretkenliğinizin keyfini çıkarabilmek ve geçmiş başarılarınıza atıfta bulunabilmek için, yapılacak işler listenizdeki tamamladığınız işleri kaydederek biriktiriniz. “Yapılmış İşler” listeniz “Yapılacak İşler” listenizin işe yarayıp yaramadığını gösteren önemli bir göstergedir. Eğer iki günden fazla bir süre boyunca listenize yeni bir “yapılmış iş” eklenmediyse, o zaman yapılacak işler listenizi revize edip en iyi uygulamalara geri dönmenizin zamanı gelmiş demektir.
- **Pratik Mükemmelliği Getirir:** Bu kurallar yapılacak işler listenize maddeler eklemek gibi basit bir şey için fazla uzun bir kurallar dizisi gibi görünebilir. Fakat önemli görevlerinizi yerine getirirken gerçekleştirmeniz gereken çalışmaların yüzde 90'ını planlama oluşturur ve bu durum en önemsiz görünen görevler için de geçerlidir. Bütün iyi alışkanlıklar için söz konusu olduğu gibi, bu konuda da pratik mükemmelliği getirir. Etkin yapılacak işler listesi hazırlama konusunda ne kadar çok pratik yaparsanız, bu işi o kadar hızlı ve kolay yapmaya başlarsınız ve o listede yer alan görevlerden denli çoğunu yerine getirip ofisinize görevleri tamamlama zevkini yaşıyormuş olursunuz.

Oyalanmanın Üstesinden Gelin:

Diğer önemli strateji oyalanmanın üstesinden gelmektir ve bunu yapabilmek için uygulanması gereken başlıca adımlar aşağıda açıklanmıştır:

- **Şu davranışlarınızdan dolayı oyalandığının farkına varın:** Gününüzü Yapılacak İşler Listenizdeki düşük öncelikli işlerle dolduruyorsunuz; Yapılacak İşler Listenizde önemli olduğunu bilmenize rağmen bir maddeyi uzun süre listede bırakıyorsunuz; diğer insanların sizden istedikleri önemsiz görevlere düzenli bir şekilde “Evet” diyorsunuz ve zamanınızı hâlihazırda listenizde yer alan önemli görevlere başlamak yerine bu önemsiz görevlerle dolduruyorsunuz. Hatta dikkatinizi diğer insanların nasıl sizin zamanınızı suiistimal ettiklerine yöneltiyor da olabilirsiniz. Eğer kendinizi sürekli bir biçimde konsantrasyonunuzu kaybeder halde buluyorsanız, bunu etkiliyor olabilecek içsel ve dışsal faktörlerin neler olduğuna dikkat ediniz. Burada öğrenilmesi gereken en önemli ders nasıl “Hayır” denileceğidir.
- **NEDEN Oyalandığınızı Araştırarak Ortaya Çıkarın:** Oyalanmanın yaygın nedenleri arasında şu iki faktör yer almaktadır: Hoşlanmadığınız fazla miktarda görevler yüklenmiş durumdasınızdır; ya da baş edemeyeceğiniz görevler yüklemiş durumdasınızdır.
- **Üstesinden Gelin!** Kendi ödüllerinizi oluşturun ya da bir başkasından

sizi kontrol etmesini isteyin. Görevi yerine getirmediginizde karşı karşıya kalacağınız hoş olmayan sonuçları belirleyiniz. Diğer bir çözüm de projeyi daha küçük ve daha yönetilebilir parçalara ayırmak ve mantıklı olarak ilk eylemler olmasalar bile bazı hızlı ve küçük görevlerle işe başlamaktır.

Öncelik Sırasına Koyma

Zaman ve kaynaklarınızdan en iyi şekilde istifade etme konusunda öğrenecek derslerin en önemlilerinden biri de önceliklere odaklanmaktır. Öncelik sırasına koyma, gerek kendi çabalarınızdan gerekse ekibinizin çabalarından en iyi şekilde istifade edebilmeniz açısından ihtiyaç duyacağınız zorunlu bir beceridir. Aynı zamanda, yaşamınızda sükûnet ve alan oluşturmak ve bu yolla enerjinizi gerçekten önemli olan şeylere odaklayabilmek için de ihtiyaç duyduğunuz bir beceridir.

Zamanın kısıtlı ve taleplerin de görünürde sınırsız olduğu durumlarda bu beceri daha da fazla önem kazanır. Zamanınızı en çok ihtiyaç duyulan ve en akıllıca harcanacağı alana tahsis etmenize yardım ederek sizi ve ekibinizi daha sonra ele alınabilecek ya da tamamen vazgeçilmesinde bir sorun olmayacak daha az önemli işlerle uğraşmaktan kurtarır.

İyi bir öncelik belirleme (ve öncelikli görülmeyen görevlerin dikkatlice yönetilmesi) ile kaosa düzen getirebilir, stresi çok büyük ölçüde azaltabilir ve başarılı bir sonuca doğru ilerleyebilirsiniz. Bu beceri olmadığında ise, adeta boşa çırpınır durur ve birbiriyle çelişen talepler arasında boğulursunuz.

Şimdi aşağıda bazı öncelik belirleme araçlarından bahsedeceğiz:

- **İkili Karşılaştırma Analizi:** İkili Karşılaştırma Analizi'nin en yararlı olduğu durumlar karar kriterlerinin belirsiz, öznel ya da birbiriyle tutarsız olduğu durumlardır. İkili Karşılaştırma analizi sizden listedeki her bir maddeyi tek tek listedeki diğer bütün maddelerle karşılaştırmanızı isteyerek seçenekleri öncelik sırasına koymanıza yardımcı olur. Her bir durumda karşılaştırdığınız iki maddeden hangisinin daha önemli olduğuna karar vererek sonuçları birleştirebilir ve öncelik sırasına konulmuş bir liste elde edebilirsiniz.
- **Grid (Izgara) Analizi:** Grid Analizi birçok farklı faktörü değerlendirmek zorunda olduğunuz durumlarda görev listenizi öncelik sırasına koymanıza yardımcı olur.
- **Eylem Öncelik Matrisi:** Bu hızlı ve basit şemalaştırma tekniği sizden görevin değerine karşılık tüketeceği çabayı grafiklemenizi ister. Bunu yaparak, size mümkün olan en kısa süre içerisinde en büyük faydayı sağlayacak olan “hızlı kazanımları” belirleyebilirsiniz ve az ve uzun vadeli bir fayda için zamanınızı aşırı tüketen “zor ve külfetli işlerden” de kaçın-

nebilirsiniz. Bu, yüksek düzeyde verimli öncelik belirleme kararları açısından zekice bir yaklaşımdır.

- **Acil/Önemli Görevler Matrisi:** Eylem Öncelik Matrisi'ne benzer olan bu teknik sizden görevlerin acil veya önemli olup olmadıklarını değerlendirmenizi ister. Sıklıkla, görünürde acil görevler aslında o denli önemli olmayabilmektedirler. Ve yine sıklıkla, gerçekten önemli aktiviteler (örneğin yaşam hedeflerinize ulaşma yönündeki çalışmalarınız) çok da acil olmayabilirler. Bu yaklaşım size görevlerin ne derece acil olduğunu ayırt etmeniz konusunda yardımcı olur.
- **Ansoff Matrisi (Büyüme Strateji Matrisi) ve Boston Matrisi:** Bu teknikler, açık fırsatların öncelik sırasına konulması konusunda size hızlı “pratik kurallar” sağlarlar. Ansoff Matrisi fırsatları risklere göre değerlendirmenize ve önceliklerini belirlemenize yardımcı olur. Boston Matrisi de benzer bir işlevi yerine getirir ve bir pazarın cazipliğini ve sizin o pazardan yararlanabilme kapasitenizi temel alarak fırsatların önceliklerini belirlemenize yardım eder.
- **Pareto Analizi:** Çözülmesi gereken çok sayıda problemle karşı karşıya olduğunuz durumlarda, Pareto Analizi yapılması gereken en önemli değişiklikleri tanımlamanız konusunda size yardımcı olur. Pareto Analizi sizden ilk olarak karşı karşıya olduğunuz farklı problem türlerini gruplandırmanızı, ardından da her bir problem türünde yer alan problem sayısını belirlemenizi ister. En yaygın problem türüne öncelik vererek, çabalarınızı bu türde yer alan problemlerin çözümüne odaklandırabilirsiniz. Böylece, bu problem türünü çözümlediğinizde, zamanınızı bir sonraki en yaygın karşılaştığınız problem türüne odaklayabilirsiniz.
- **Nominal Grup Tekniği:** Nominal Grup Tekniği, öncelik belirleme sürecinde her birine adil girdiler sağlayarak bir grup içinde yer alan sorunların ve projelerin önceliklerinin belirlenmesine yönelik kullanışlı bir tekniktir. Bu teknik, özellikle görüş birliği sağlanmasının önemli olduğu ve güçlü grup kararlarının alınmasının gerektiği durumlarda daha da yararlı olmaktadır. Bu araç kullanılarak, grubun her bir katılımcısı kendi öncelikli meselelerini “aday gösterir” ve ardından aday gösterdiği bu öncelikli meseleleri 1’den 10’a kadar değişen bir skalada derecelendirir. Her bir meseleye verilmiş olan puan daha sonra toplanır ve ardından da meseleler bu toplam puanlar temel alınarak öncelik sırasına konulur. Bu yaklaşımın sahip olduğu açık adillik, onu özellikle öncelik belirlemenin öznel kriterlere dayandığı ve insanların öncelik belirleme kararlarını benimsemelerine ihtiyaç duyulan durumlarda daha da kullanışlıdır.

Program oluşturma:

Zamanın daha etkin bir biçimde kullanılmasına yönelik aşağıdaki kullanışlı strateji bir dönem programı oluşturulmasını içermektedir. Bu, size iş yükünüzü her hafta saat saat değerlendirmenizde ve planlamanızda size yar-

dımcı olacaktır. Örneğin bir ziyaretiniz olduğunuzda ya da size bir rapor teslim edildiğinde bunlarla ilgilenmeniz için gerekli zamanı ayırabilmeniz için, programınıza bütün aktivitelerinizi dâhil etmeye dikkat etmelisiniz.

Program oluşturmadaki amaç, zaman içinde davranışlarınızı kendiniz için belirlediğiniz her türlü genel hedefi gerçekleştirebilecek (örneğin üretkenliğinizi arttıracak ya da stres düzeyinizi azaltacak) biçimde değiştirmenizdir. Bu yüzden, yalnızca spesifik hedefler belirlemekle yetinmemeniz, aynı zamanda bu hedeflerinizi zaman içinde onları gerçekleştirmeyi başarıp başarmadığınızı belirleyecek şekilde takip de etmelisiniz.

Egzersiz 2: Bir program oluşturma

Eğitici liderin notları

Sınıfa yönelik aşağıdaki pratik egzersiz kursiyerlerin bir haftalık çalışmalarını programlamalarına imkân sağlayacaktır. Bu egzersizi gerçekleştirebilmek için aşağıda açıklanan adımları takip edin.

Seansı bir “zaman yönetimi” aktivitesi ile başlatın. Her bir katılımcı şu aktiviteleri gerçekleştirmelidir:

Aşağıdaki tabloyu kullanarak bir aylık program oluşturun.

Ekim-2012

Pazar	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

- *Aşağıdaki tabloda bir haftalık çalışma programı oluşturun.*

	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma
08:00-09:00					
09:00-10:00					
10:00-11:00					
11:00-12:00					
12:00-13:00					
13:00-14:00					
14:00-15:00					
15:00-16:00					
16:00-17:00					
17:00-18:00					
18:00-19:00					
19:00-20:00					

Bütün katılımcılarla birlikte bu konuları tartışmaya başlayın ve zaman organizasyonu konusunda görüş birliğine vararak bir Kaymakam'ın bütün beklenen hedeflere ulaşmasına yönelik olan ve görevlerinin her birinin süresini de içeren iyi organize edilmiş bir program geliştirmeye çalışın.

Zaman programı, yararlı olabilmesi için canlı tutmanız gereken bir metodolojidir. Bu yüzden, Zaman Programınızın yönetilmesine dair bazı kurallara uymanız gerekmektedir.

Aşağıdaki adımlar genel zaman programını analiz etmeniz, çalışmalarını planlamanız ve daha iyi programlama için müzakerede bulunmanız konusunda size yardımcı olacaktır:

- **Görevleriniz:** Çalışmalarınızın analiz edilmesine yönelik bir iş programı oluşturmaya başlayın.
- **Ayrıntılar:** Proje programı üzerinde süreyi, başlangıç tarihini ve bitiş tarihini belirtin.
- **Kesinlik:** Çoğu kez, daha sonradan yapılmayacak aktiviteler ya da diğer bir işin bir parçası olarak gerçekleştireceğiniz küçük işler söz konusu olur – örneğin beton dökümü sırasında yapılması gereken daha küçük ölçekli diğer işler gibi. Listenizin tam ve kapsamlı olmasını sağlamak isteyebilirsiniz. Listenizdeki maddeleri proje takvimine geri yazılacakları yerlere ekleyiniz. Tabloda gösterilen örnek, işin kaba elektrik evresini daha ayrıntılı parçalara ayıran 33-A, B, C ve D maddeleridir.
- **Mantık:** Mantığın doğru olup olmadığını ve çalışmanızı verimli bir biçimde sürdürüp sürdüremeyeceğinizi görmek amacıyla kontroller

gerçekleştirin. Sıklıkla mantığın doğru olmadığı, aktivitelerin tamamlanmayacağı ve diğer bazı aktivitelerin de siz hâlâ çalışmıyor durumdayken başlayacak şekilde programlanmış olduğu görülecektir.

- **Adam-saat (ir kişinin bir saatte yapabileceği iş miktarı):** Her bir göreve dair tahminî adam-saat oranını da programınıza ekleyiniz. Bu sayede programınız muhtemelen daha ayrıntılı ve düzenli olacaktır. Adam-saatler program görevleriyle kabaca eşlenecek şekilde yeniden organize edilebilir.
- **Kaynak yükleme:** Görevleri zaman içinde gerektirecekleri kaynaklarla birlikte planlayın. Bu, kalemle, Excel ile ya da – eğer bu konuda beceriniz ve zamanınız varsa – programlama yazılımlarıyla yapılabilir. İlk olarak her bir aktivite için ihtiyaç duyacağınız ortalama kaynakları belirleyerek işe başlayın [saat ÷ süre ÷ 8 saat = ortalama kaynaklar]. Bunun ardından aşağıda gösterildiği gibi zaman çizgisini doldurun:

LINE	TASK ID	DESCRIPTION	START	FINISH	DAYS	HOURS	MAN POWER	WK ENDING: 2/5/06							WK ENDING: 2/12/06							WK ENDING: 2/19/06																	
								M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S											
01	A	Activity A	01/20/06	02/19/06	10	260	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3		3.3	3.3	3.3	3.3	3.3																						
02	B	Activity B	02/02/06	02/16/06	11	310	3.5					3.5	3.5					3.5	3.5	3.5	3.5	3.5					3.5	3.5	3.5	3.5									
03	C	Activity C	02/19/06	02/17/06	5	158	4.0										4.0											4.0	4.0	4.0	4.0	4.0							
04	D	Activity D	02/14/06	02/21/06	6	205	4.3																							4.3	4.3	4.3	4.3						
TOTALS															3.3	3.3	3.3	6.8	6.8			6.8	6.8	6.8	6.8	10.7				7.5	11.7	11.7	11.7	8.2					

- **Toplam kaynaklar:** Bütün görevler için gereken toplam kaynakları belirlemeniz gerekir.
- **Fırsatların dengelenmesi:** İşiniz aslında bu aşamada başlamaktadır. İlk olarak çalışma kapasitenizi dengelemenin yollarını arayın ve görevlerin daha erken bitmesini mümkün kılın. En önemli husus da programın gerçekten işleyebilir olmasıdır.
- **Programınızı her gün ayarlayın:** Her bir günün başlangıcında programınızı güncelleyin. Bir önceki günden tamamlanmamış olarak kalan görevleri yeni görevlere ekleyin. Bu ancak beş dakika kadar alacak bir iştir, çünkü bu işlemi hızlı bir şekilde yapmak için haftalık programı kullanabilirsiniz. İhtiyaç duyduğunuzda başvurabilemeniz için programınızı yanınızda taşıyın ve tamamladığınız görevleri çizerek listeden çıkarın. Bu son adım, size başarı hissi verecektir. Programınızı yazarken önceliklerinizi değerlendirmelisiniz. Bazı aktivitelerin belli bir günde yapılmaları gerekirken diğer bazılarının hangi gün yapacağınızın seçimi size aittir. Görevlerinizi öncelik sırasına koymada A, B, C sistemini kullanabilirsiniz. B kategorisindeki görevlere geçmeden önce A kategorisindeki bütün görevlerinizi tamamlamaya çalışın ve son olarak da C kategorisindeki görevlerinizi yerine getirin. Bu, stres düzeyinizin azalmasını sağlayabilir.
- **Programınızı sabah değerlendirin:** Her bir görevin gerektirdiği süreyi göz önünde bulundurarak, kendinize o günün programının gerçekçi

olup olmadığını sorun. Ayrıca, programınızı akşam da değerlendirerek listenizdeki bütün görevleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğinizi kontrol edin. Eğer gerçekleştiremediyse, bunun nedenini araştırın. Acaba programınız mı gerçekçi değildi, yoksa zaman yönetiminiz mi etkin değildi? Gelecekte programınızın daha iyi işlemesi için hangi ayarlamaları yapabilirsiniz?

- Programınızla ilgili düzenli uygulama yapmanız ve programınızı size yarar sağlayıp sağlamadığını değerlendirebileceğiniz bir yol bulmaya yetecek kadar uzun süre uygulamanız önemlidir.

Kesintilerin Yönetilmesi

İş ortamındaki gündelik kesintiler zamanınızı etkin bir biçimde kullanmanızın ve sonuç olarak da başarınızın önündeki önemli engeller olabilirler.

En son iş gününüzü bir düşünün ve bir dakika için iş gününüz boyunca meydana gelen kesintileri bir değerlendirin. Telefon konuşmaları ve e-postalar gelmiş, koridor sohbetleri gerçekleşmiş, iş arkadaşlarınız odanıza uğramış ya da ilginizi çekecek beklenmedik başka bir şeyler olmuş ve sonuç olarak dikkatinizi elinizdeki görevden uzaklaştırmış olabilir.

Gününüz içerisinde sahip olduğunuz saatler sınırlı olduğundan dolayı da az sayıda küçük kesinti işinizde ve yaşamınızda hedeflerinize ulaşmak ve başarılı olmak için ihtiyaç duyduğunuz zamanınızı sizden çalabilir.

Bunun da ötesinde, odaklanmanızı da dağıtabilirler ve bu da kompleks işleri başarıyla tamamlamak için gereksinim duyulan düşünce süreçleriyle tekrar bağlantı kurabilmek için de zaman harcamak zorunda kalmanız anlamına gelmektedir.

Kesintileri kontrol altına alabilmenin kilit noktası onların neler olduğunu ve gerekli olup olmadıklarını bilmek ve günlük programınızda onlara yönelik planlama yapabilmektir. Aşağıdaki ipuçları size bunu yapmanızda yardımcı olacak ve böylece kesintilerin sizi yıldırmasının ve başarınızı tehlikeye atmasının önüne geçecektir.

Kesintileri anlayabilmek ve yönetebilmek için aşağıdaki ipuçlarını kullanın:

- **Bir ‘Kesinti Nedenleri Kaydı’ Tutun:** Eğer kesintiler sürekli bir biçimde zamanınızı ve enerjinizi çalıyor, ya da sizi sık sık programınızdan uzaklaştırarak gecikmelere neden oluyorsa, o zaman bir ‘Kesinti Nedenleri Kaydı’ tutmaya başlamanızın zamanı gelmiş demektir. Bu, günün seyri boyunca yaşadığınız kesintilerin basit bir kaydından ibarettir.

Eğitici liderin notları

Sınıfa yönelik aşağıdaki pratik egzersiz kursiyerlerin programlama yapmalarına ve hangi tip çalışmaların işlerinde elde edecekleri iyi sonuçları tehlikeye attığını anlamalarına imkân sağlayacaktır.

Öğrencilerinizden aşağıdaki tabloyu bir çalışma haftası esnasında doldurmalarını ve daha sonra sonuçların tartışılması için sınıfa getirmelerini isteyin.

Kişi	Kesinti İle İlgili Açıklama	Kesintinin Tarihi	Kesintinin Saati	Kesintiye Neden Olan Sorunun Çözümü İçin Gereken Süre	Geçerli mi?	Acil mi?

Start discussion with all the participants about these subjects and get to an agreement about the best way to stop all this interruptions. Which interruptions are valid and which are not?

- **Kesintileri Analiz Edin ve Çözün:** Kesinti Nedenleri Kaydınızda bulduğunuz kesintilerin analiz edilmesi ve çözümlenmesi için, ilk olarak bu kesintilerin geçerli bir nedene dayanıp dayanmadığına bakın. Acaba söz konusu kesintiye size getiren kişi bunu gündeme getirmek için rutin bir toplantıyı bekleyerek kesintiden kaçınabilir miydi? Ya da bu konu gerçekten size getirilmesine gerek olan bir konu muydu? Eğer kesintiye yol açan konunun size getirilmesi gerçekten gerekmiyorsa, bu konuyla nazik fakat iddialı bir üslûpla ilgilenmelisiniz. Bir sonraki adımda, kesinti konularının ne kadar acil olduklarına ve bir kesinti nedeni olarak karşınıza gelmeden önce çözümlenmelerinin mümkün olup olmadığına bakın. Birçok kesinti nedenini insanlarla rutin toplantılar düzenleyerek önceden çözüme kavuşturmanız ve karşınıza kesinti nedeni olarak gelmelerini önlemeniz mümkündür. Eğer insanlar yakın gelecekte belirli bir zamanda size erişebileceklerini düşünüyorlarsa, acil olmayan konuları bu toplantılara kadar bekletmeyi öğreneceklerdir. Bununla birlikte, bazı kesintiler gerçekten hem acildirler hem de haklı gerekçelere dayanırlar. Böyle durumlarda kesinti ile karşılaşmanız kaçınılmaz ve durumla ilgilenmeniz de gereklidir. Kesinti Nedenleri Kaydınızda bu acil ve geçerli kesintilerin ne kadar zamanınızı aldığını görebilir-

siniz. Bu zamanı programınızda “beklenmedik durumlara tahsis edilmiş zaman” olarak ayırın ve ancak kalan zamanınızda yapabileceğiniz kadar görev üstlenin. Gerçi diğer işlere bu zorunlu kesintilere ayırdığınız zamanın etrafında zaman bulmak için adeta cambazlık yapmanız gerekebilecektir, ama en azından aşırı iş yüküne maruz kalmamış ve acil durumlar nedeniyle tamamlayamadığınız işler nedeniyle stres yaşamamış olacaksınız.

- **Sizin Yerinize Telefonunuz Çalışsın (Ama Sizin Aleyhinize Değil):** Biraz planlamayla, birçok insanın gün boyu yaşamak durumunda kaldıkları telefon kaynaklı kesintileri kontrol etme konusunda ciddi mesafe kaydedilebilir. Eğer teslim tarihi olan bir işi yetiştirmeye çalışıyorsanız ya da yoğun odaklanmaya (ve odaklanmanızın kesintiye uğramamasına) ihtiyaç duyuyorsanız, gelen aramaları eleyebilmek için sesli posta kullanın ya da mesajlarla asistanınızın ilgilenmesini sağlayın. Bu yolla, aramalarla önceliklerine göre ve size uygun olan zamanlarda ilgilenmeniz mümkün olacaktır. Aslında gelen telefonlarla ilgilenme zamanınızı da programınızda planlayabilir ve bu işi mesainizin normal bir parçası hâline getirebilirsiniz.
- **Kesintiyle Karşılaştığınızda Bir Soluklanın:** Kesintiyi size getiren kişinin telaşının sizi de sarması çok kolaydır, çünkü söz konusu kişi şüphesiz ricasının acil olduğunu hissetmektedir. Gerçekte ise kesintilerin çoğu kriz-güdümlüdürler ve eyleme geçmeden önce durup biraz beklenmesi herkes açısından yararlı olur. Birkaç dakika durumu değerlendirin. Soluklanın ve zihninizi diğer konulardan biraz boşaltın. Sadece birkaç dakika gibi kısa bir bekleme bile durumun daha doğru bir biçimde değerlendirilmesi ve uygun biçimde tepki verilmesi konusunda çok katkı sağlayacaktır.
- **“Hayır” Demeyi Öğrenin:** Siz yoğun olduğunuzda ve başkasının da halletmesi mümkün olduğunda ya da söz konusu olan çok önemli bir görev olmadığında veya daha sonra da yapılması mümkün bir görev olduğunda, çoğunlukla ricalara ya da görevlere “hayır” demeniz kabul edilebilir bir durum olarak görülür. Eğer böyle bir durum söz konusuysa, nazik ve samimî bir üslûpla “Hayır” deyip ardından da kısa bir açıklama yapmak yapılabilecek en iyi şey olacaktır. Örneğin şöyle bir açıklama uygun olur: “Belli bir teslim tarihine işimi yetiştirmek üzere şu anda çok sıkışık bir durumda önemli bir proje üzerinde çalışıyorum. Üzgünüm, ama yardımcı olamayacağım”.
- **“Ulaşılabilir Olduğunuz” ve “Ulaşılabilir Olmadığınız” Zamanlar – Basit Ama Etkin Bir Yöntem:** İnsanlara ne zamanlar ulaşılabilir olduğunuzu ve ne zamanlar ulaşılabilir olmadığınızı bildirin. İnsanların “ulaşılabilir zamanlarınızı” net bir biçimde bildiklerinden emin olun ve mecbur kaldıklarında yalnızca bu zamanlarda bir kesintiyle karşı-

za gelebileceklerini kendilerine bildirin. Siz ve çalışma arkadaşlarınız ofisteki herkesin ulaşılabilir olmadıklarında kullanabileceği, örneğin kapıdaki isim levhasının ters çevrilmesi ya da sadece kapının kapalı tutulması gibi ortak bir işaret de belirleyebilirsiniz. Bu tür bir uygulama kesintileri azaltacak ve insanların alınmasının da önüne geçecektir.

- **“Sadece Davet Edilenler Girebilir” Zamanı:** En sık konuştuğunuz insanlarla düzenli geliş zamanları programlayın. Bu kişilerden, bütün meseleleri bir kerede ele alabilmek için sizle görüşmeleri gereken konuları içeren listeler oluşturmalarını isteyin. Ve kendinizi de aynı şekilde bir liste oluşturmaya zorlayın. Açık kapı politikası iyidir, ancak çalışma alanınıza davet ettiğiniz kişilerin sayısını sınırlandırmalısınız. Örneğin, bir toplantı programlıyorsanız, çalışma arkadaşlarınıza onların ofisinde ya da konferans salonunda toplanmayı önerin. Bu sayede amacınızı gerçekleştirdikten sonra mazeret öne sürerek toplantı yerinden ayrılabilirsiniz. Ayrıca, kendinizin o ortamdan kalkıp ayrılması rahat bir biçimde yerleşip oturmakta olan diğer insanların sizin ofisinizden ayrılmalarını sağlamanızdan çok daha kolaydır.
- **Kontrol Edilemez Kesintiler:** Ne kadar çalışırsanız çalışın kontrol edemeyeceğiniz kesintiler de vardır. Çoğu insan daha rahat bir zamana yönelik programınızı memnuniyetle kabul edecektir, fakat bu yöntemin işe yaramadığı durumlarda örneğin “Şu anda bunu konuşmak için yalnızca beş dakikam var” gibi parametreleri hızlıca belirleyin ve buna da bağlı kalın. Kesintiyi size getiren kişiye oturmasını teklif etmeyin ve havadan sudan konuşmalara da hiç girmeyin. Kesintiyi getiren kişiyi doğrudan konuya girmeye teşvik edin ve ayırdığınız zaman sonunda soruna bir çözüm bulunamamışsa o kişiye geri döneceğiniz bir zaman belirleyin ve belirlediğiniz bu zamana da sadık kalın.

TOPLANTI YÖNETİMİ

Zaman yönetiminizle ilgili diğer bir önemli nokta da zaman kaynaklarınızın bir kısmını tahsis etmenizi gerektiren aktivitelerden biri olan toplantılara harcadığınız zamanlardır. Toplantıları etkin bir biçimde yönetebilmeniz hem iş yükünüzü azaltacak hem de işteki etkinliğinizi arttıracaktır. Etkin toplantılar yönetebilmek, adanmışlık ve azim gerektirir. Fakat yeni ağ tekniklerinin ve fırsatlarının dâhil edilmesi de toplantıların daha sorunsuz yönetilmesine yardımcı olacaktır. Toplantılar pahalı aktivitelerdir – katılan insanların saatlik ücretlerini bir düşünün! Bir toplantıda harcadığınız zaman diğer önemli görevlerden alınan zamandır. Eğer katılımcılar planlama toplantılarını bir zaman israfı olarak görürlerse bu toplantılara gelmekten vazgeçerler.

Bir toplantının başarısını değerlendirmenin iki önemli yolu vardır. Bunlardan ilki “Ne” sorusu ekseninde bir gözden geçirme yapmaktır. Toplantının elde edilen sonuçlar neler olmuştur? Grup toplantının amacını gerçekleştire-

bilmiş midir? Bu toplantıda neleri yaptırabildiniz? Toplantının başarısını değerlendirmede kullanabileceğimiz ikinci yol ise “Nasıl” sorusu ekseninde bir gözden geçirme gerçekleştirmektir. Toplantı harcanan emeğe ve kaynaklara ne ölçüde değmiştir? Nasıl kararlar alınmıştır? İnsanlar toplantıda birbirleriyle nasıl geçinmişler ve toplantı amacının gerçekleştirilmesi yönünde nasıl bir işbirliği sergilemişlerdir? İnsanlar birlikte çalışarak geçirdikleri zaman hakkında kendilerini nasıl hissetmektedirler? İnsanlar toplantıya dâhil olma ve yenilikçi olma konularında ne ölçüde teşvik olmuş durumdaydılar? Toplantının hedeflerinin gerçekleştirilmesi ne kadar süre almıştır? Harcanan zamana değmiş midir? Toplantının başarısına katkı sağlayan etkenler hangileri olmuştur?

Egzersiz 4: Toplantıları Keşfetme

Eğitici liderin notları

Bu egzersiz kursiyerlerin iyi bir toplantının hangi unsurlara sahip olması ve nasıl yönetilmesi gerektiği konularını tartışmalarına imkân sağlayacaktır.

Eğitmen katılımcılara yeşil ve kırmızı renkli yapışkanlı not kâğıtları verecektir.

Öğrencilerinizden kendilerine verilen yeşil kâğıtlara bir toplantının verimli olabilmesi için sahip olması gereken unsurları yazmalarını isteyin. Daha sonra da bu yeşil not kâğıtlarını duvara yapıştırarak farklı bakış açılarını tartışın.

Öğrencilerinizden bu kez de aynı şeyi kırmızı kâğıtlar üzerinde yapmalarını isteyin; yalnız bu kez kâğıtlara bir toplantıda bu güne kadar yaşamış oldukları en kötü deneyimi yazmaları gerektiğini açıklayın. Daha sonra bu deneyimler üzerinde tartışın.

Bir Toplantı Yerinin Seçilmesi

Daha Etkin Toplantılar İçin Beş İpucu

Çoğu profesyonel ayda ortalama 61,8 toplantıya katılmaktadır ve araştırmalar da bu toplantılarda zamanın yüzde 50’den fazlasının da israf edildiğini göstermektedir. Bu toplantıların her birinin ortalama bir saat uzunlukta olduğunu varsayarsak, profesyonellerin ayda 31 saatlerini ya da diğer bir ifadeyle dört çalışma günlerini üretken olmayan toplantılara harcadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu istatistikler göz önünde bulundurulduğunda, toplantıların bu kadar kötü bir üne sahip olmaları da hiç şaşırtıcı değildir.

1. Toplantı Yapmayın

Eğer aynı bilgiyi bir bildiri, e-posta ya da kısa bir raporla sunma imkânınız

varsa toplantı yapmaktan kaçının. Daha etkin toplantılar yapmanızı sağlayacak kilit noktalardan biri, tek yönlü bilgi yayımı ile iki yönlü bilgi paylaşımının birbirinden ayırt edilmesidir. Bilgiyi yaymak için e-posta gönderme ya da bilgileri şirketinizin intraneti üzerinden gönderme gibi çeşitli iletişim araçlarını kullanabilirsiniz. Eğer doğru mesajı gönderdiğinizden emin olmak istiyorsanız, sırf göndermiş olduğunuz bilgi ile ilgili basit sorular sormak üzere bir toplantı programlayabilirsiniz. Kendinize “Bu konuyu halletmenin en iyi yolu bir toplantı düzenlemek mi?” sorusunu sorarak, toplantılarda israf edilen zamanı azaltabilecek ve grubunuzun katıldıkları toplantıların gerekli olduğuna dair inancını güçlendirmiş olacaksınız.

2. Toplantı İçin Hedefler Belirleyin

Toplantıdan önce hedefler belirleyin. Toplantı gündemini planlamadan önce, “Toplantının sonuna gelindiğinde grubun hâle gelmesini istiyorum.” Cümlesindeki boş kısmı tamamlayacak birkaç ifade yazın. Toplantınızın odaklandığı konulara bağlı olarak, cümlelerinizi tamamlamak için kullanacağınız ifadeler şu şekillerde olabilir: “en yeni ürünlerimizin en önemli üç özelliğini sıralayabilir”, “satışlarımızın arttırılmasına yönelik üç fikir üretmiş”, “müşterilerle çalışma tarzımızı anlamış”, “bir eylem planı geliştirmiş”, “yeni bir malzeme tedarikçisi konusunda karar vermiş” ya da “tasarım problemini çözmüş”.

Toplantı için hedefler belirlemenin bir yararı, toplantıyı planlamanıza yardımcı olmasıdır. Toplantı hedefleriniz ne kadar somut olursa, gündeminiz de o denli odaklanmış olacaktır. Her bir toplantı için spesifik hedeflere sahip olmanın sağlayacağı ikinci bir önemli yarar da, size söz konusu toplantıyı değerlendirmede kullanabileceğiniz somut bir ölçüt sağlamasıdır. Acaba hedeflerin karşılanmasında başarılı oldunuz mu? Olduysanız ya da olmadıysanız bunun nedenleri nelerdir? Başka bir toplantı daha yapılmasına mı ihtiyaç var? Toplantı hedefleri belirlemek size etkin toplantı sürecini sürekli geliştirme imkânı sağlar.

3. Önceden Bir Gündem Sunun

Toplantı başlamadan önce bütün katılımcılara birer gündem dağıtın. Gündeminizin toplantı hedeflerinin kısa birer tanımını, ele alınacak konuların bir listesini ve her bir konuyu kimin ne kadar süreyle ele alacağını gösteren bir listeyi içermesi gerekir. Gündemi katılımcılara gönderirken toplantının saati, tarihi ve yeri ile ilgili bilgileri ve toplantı konusu üzerinde bilgiye dayalı tartışma yapabilmelerine imkân vermek için katılımcıların bilmeleri gereken artalan bilgilerini de dâhil etmelisiniz. Gündeminizle ilgili olarak yapmanız gereken en önemli şey nedir? Bunu titizlikle uygulamalısınız!

4. Katılımcıları Toplantı Hazırlıkları Konusunda Görevlendirin

Bütün katılımcılara toplantı için yerine getirmeleri gereken hazırlık görevleri verin. Bu, toplantının her bir grup üyesi için yeni bir önem kazanması anlamına gelecektir. Problem çözümüne yönelik toplantılar için grup üyelerinin toplantıda konuların ele alınabilmesi için gerekli olan artalan bilgilerini okumalarını sağlayın. Herkesin toplantı konusu üzerinde düşünmesini sağlamak için, her bir grup üyesinden probleme bir çözüm yolu düşünmesini isteyin. Örneğin, bir satış toplantısını olumlu bir başlangıç yapmak için, bütün katılımcılardan son toplantıdan bu yana gerçekleştirdikleri en büyük başarıyı düşünüp bu başarılarını grupla paylaşmalarını isteyin. Daha az resmî toplantılarda ya da beyin fırtınası seanslarında, toplantının ilk birkaç dakikası boyunca toplantı konusu ile ilgili önemsiz sorular sorarak bunların doğru cevaplarını verin. Bu ipuçları grubu ısındırma ve katılımcıların dikkatini toplantı hedeflerine yöneltme konusunda çok etkilidirler.

5. Eylem Maddeleriyle İlgili Görevlendirmeler Yapın

Toplantıdaki herhangi bir tartışmayı o konuda nasıl eylemde bulunulacağı konusunda bir karara varılmadıkça sona erdirmeyin. Potansiyel eylem önerileri içeren kilit önemdeki yorumları dinleyin ve bunların toplantınız esnasında ele alınmadan geçip gitmesine izin vermeyin. “Gerçekten yapmalıyız.”, “Bu farklı bir toplantının konusunu oluşturmakta...” ya da “Acaba yapabilir miyiz?” gibi ifadeler bir görevin yerine getirilmesini, konuyla ilgili başka bir toplantı düzenlenmesini veya belli bir fikrin daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmasını tetikleyebilecek yorum örnekleridir. Toplantı boyunca ortaya çıktıkça belli görev ve projelerle ilgili görevlendirmeler yapmanız, bu işleri sonuna kadar takip etmenizin de gerektiği anlamına gelir. Toplantı esnasında gündeme gelen konu dışı açıklamaları bu şekilde ele almanız aynı zamanda toplantının amacından uzaklaşmasını da önleyecektir. Bu tür açıklamaları derhal ele alarak meseleyi devam etmekte olan toplantıdan ayrı olarak incelemeye yönelik bir eylem maddesi oluşturmakla, toplantının katılımcılarına onların zamanının yanı sıra sağladıkları girdilere de önem verdiğinizi göstermiş olursunuz.

6. Toplantı Sürecinizi İnceleyin

Her toplantının son birkaç dakikasını aşağıdaki soruların gözden geçirilmesine tahsis edin: Bu toplantıda iyi giden hususlar nelerdi? Bir sonraki toplantımızın daha iyi olması için neler yapabiliriz? Her katılımcı bu sorulara kısa ve öz cevaplar vermelidir. İkinci soruya verilecek cevap ‘eylem önerisi’ biçiminde ifade edilmelidir. Örneğin, eğer bir katılımcının cevabı “Jim toplantıda lâfı çok uzattı” şeklinde olursa, ondan bu yorumunu bir eylem önerisi şeklinde yeniden ifade etmesini isteyin. Örneğin “Görüşlerimizi ifade ederken konuya daha fazla bağlı kalmalıyız” gibi bir ifade daha yapıcı bir öneri olacaktır. Şunu hatırdan çıkarmayın: Nelerin olduğunu değerlendirmeden ve bir sonraki toplantıya yönelik bir plan yapmadan toplantıyı sona erdirmeyin.

Etkin Toplantılar Planlama

Yönetim kurullarının sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli sıklıkta toplanmaları gerekir. Aşağıdaki hususların yerine getirilmesi toplantıların etkinliğini arttıracaktır:

- Yönetim görevlerine dair yıllık bir takvim geliştirilmesi;
- Toplantı gündemleri hazırlanması;
- Yönetim kurulu üyelerine yönetim kurulu toplantılarının önceden bildirilmesi;
- Toplantı dokümanlarının toplantı öncesinde dağıtılması;
- Gerekli yönetim kurulu dokümanlarının ve kararların tanımlanması;
- Toplantıların dürüst ve açık tartışmaya imkân sağlayacak bir tarzda gerçekleştirilmesi;
- Gerekli düzeyde ayrıntının kaydedildiği, doğru ve tam toplantı tutanakları tutulması; ve
- Alınan kararların bir listesinin oluşturulması, eylemleri ve kararlar doğrultusunda gerçekleştirilen ilerlemelerin kaydının tutulması.

Toplantı Yerinin Seçilmesi

Grubunuzun sayısına uygun büyüklükte bir yer seçin. Çok fazla insanın doldurulduğu küçük odalar sıkışıklığa ve gerilime yol açar. Daha büyük bir oda daha rahat olacak ve katılımcıları bireysel ifadeye teşvik edecektir.

Eğer mümkünse, toplantı odasını katılımcıların birbirlerine dönük olacakları şekilde, diğer bir ifadeyle daire ya da yarım daire şekillerinde düzenleyin. Büyük gruplar için U-şekilli sıraları deneyin.

İlgiyi odaklamak için görsel yardımlar (örneğin posterler, diyagramlar, vb.) kullanın. Ayrıca, ön cepheye yüksekçe bir yere üyelerin başvurabilecekleri şekilde büyük boyutlarda bir gündem de asın.

Farklı katılımcıları da dâhil etmek için, mümkün olduğu durumlarda toplantı yerlerini zaman zaman değiştirin. Fakat bir sonraki toplantı yerinin nerede olacağı konusunda muhakkak herkesin bilgilendirilmelerini sağlayın.

Katılımcıların Seçilmesi

Toplantıya kimlerin katılacağına dair karar, toplantıda nelerin gerçekleştirilmesini istediğinize bağlıdır. Bu durumun zaten söylenmeye bile gerek olmaksızın böyle olması gerektiği düşünülebilirse de, doğru insanların katılmadığı toplantıların sayısının şaşırtıcı derecede yüksek olduğu da bir gerçektir.

Toplantıya kimlerin katılması gerektiği konusunda yalnızca kendi muhakemenize dayanmamalısınız. Başka birkaç kişiye de bu konudaki düşüncelerini sorun.

Eğer mümkünse, toplantıyı bildirmek ve toplantının genel amacı ile katılımlarının neden önemli olduğu hususlarını açıklamak üzere her bir katılımcıyı telefonla bizzat arayın.

Toplantının amacının, nerede ve ne zaman düzenleneceğinin, katılımcı listesinin ve soruları olursa kimle irtibata geçeceklerinin de açıklandığı bir toplantı duyurusu ile telefon görüşmenizin takibini de yapın.

Önerilen gündemin bir kopyasını toplantı duyurusu ile birlikte gönderin.

Toplantı esnasında meydana gelen önemli eylemleri ve görevlendirmeleri ve belirlenen teslim ya da iş bitirme tarihlerini kaydetmek üzere birinin görevlendirilmesini sağlayın. Bu kişi aynı zamanda bu kaydedilen bilgilerin toplantının bitiminden kısa süre sonra tüm katılımcılara dağıtılmasını sağlamaktan da sorumlu olmalıdır.

Gündem Hazırlama

Gündemi, toplantının kilit katılımcıları ile birlikte geliştirin. Toplantıdan hangi genel sonucu beklediğinizi ve bu sonuca ulaşmak için hangi aktivitelerin yapılmasına gerek olduğunu düşünün. Gündemin, bu aktivitelerin toplantı boyunca gerçekleştirilebileceği bir şekilde organize edilmesi gerekir.

Gündemde, toplantıdan beklediğiniz genel sonucu belirtiniz.

Gündeminizi, katılımcılara daha toplantı başında yapmaları gereken görevler vererek zamanında gelmelerini sağlayacak şekilde tasarlayın.

Her bir ana konunun yanına, gerekli eylemin türünü, beklenen çıktının türünü (karar, oylama, bir kişiye verilen görev, vb.) ve her bir konunun ele alınması için gerekecek süreyi de belirtiniz.

Katılımcılara gündeme bağlı kalıp kalmayacaklarını sorun.

Gündemi sürekli asılı tutun.

Toplantıları aşırı bir şekilde tasarlamaktan da kaçının; eğer katılımcılar planlama sürecinde ilerleme kaydederlerse toplantı gündemini buna göre uyarlamak konusunda istekli olun.

İnsanların ona uygun bir düşünce yapısıyla toplantıya gelebilmeleri için, bir etkinliği nasıl isimlendireceğinizi iyi düşünün. Verdiğiniz isim etrafında kısa bir diyalog, özellikle değişik kültürlerden katılımcıların varlığının söz konusu olduğu ortamlarda, katılımcılar arasında ortak bir yaklaşım geliştirilmesi açısından yararlı olabilir.

Egzersiz 5 – Toplantı Gündeminin Oluşturulması

Eğitici liderin notları

Bu egzersiz, kursiyerlerin etkin bir toplantı gündemi oluşturmalarına imkân sağlayacaktır.

İki aylık yoğun çalışmanın sonuçlarının gözden geçirileceği bir sonraki proje toplantısını yöneteceksiniz. Bütün ilintili konuların açıklanmasını ve çözümlenememiş sorunların düzeltilmesine yönelik eylemlerin benimsenmesini sağlayacak bir gündem hazırlayın.

Öğrencilerin yaptığı egzersizlerdeki olası yanlışlıkları tartışınız.

Toplantıların Açılması

Toplantılara daima vaktinde başlayın. Bu, zamanında gelen katılımcılara saygı göstermeniz anlamına gelecek ve geç gelen katılımcılara da programlamanın ciddî bir iş olduğu gerçeğini hatırlatacaktır.

Toplantı katılımcılarını karşılayın ve zamanlarını ayırıp toplantıya iştirak ettikleri için teşekkürlerinizi sunun.

Her bir toplantının başlangıcında gündemi gözden geçirin ve katılımcılara önerilen bütün ana konuları anlama, bunlarda değişiklikler yapma ve kabul etme fırsatını sunun.

Bir toplantı kâtibi tarafından toplantı tutanaklarının kaydedilmesini ve toplantıdan kısa süre sonra her bir katılımcıya verilmesini sağlayın.

Toplantı katılımcılarının sahip olmaları gereken enerji ve katılım türünü modelleyin.

Toplantıdaki rolünüzü/rollerinizi netleştirin.

Toplantılara dair Temel Kuralların Oluşturulması

Tabii ki her toplantı yapacağınızda yeni temel kurallar geliştirmeniz gerekmez. Bununla birlikte, toplantılarınızın çoğunda kullanabileceğiniz birkaç temel kuralınız olması yararlı olacaktır. Bu temel kurallar başarılı bir toplantının temel bileşenlerini ortaya çıkarırlar.

Dört güçlü temel kural şunlardır: katılın; odaklanın; hızı koruyun ve sonuca bağlayın. (*Ayrıca 'gizlilik' konusunda da bir temel kurala sahip olmak isteyebilirsiniz.*)

Öncelikli temel kuralları gündeminizde listeleyiniz.

Eğer sizin toplantılarınıza alışkın olmayan yeni katılımcılarınız varsa, her bir temel kuralı bir daha gözden geçirebilirsiniz.

Temel kuralları her seferinde katılımcılara göndermeye devam ediniz.

Zaman Yönetimi

Kolaylaştırma görevlerinin en zorlarından biri zaman yönetimidir – daha görevler tamamlanmadan zaman akıp geçiverir. Bu nedenle, en büyük güçlük süreci devam ettirecek şekilde hızı muhafaza etmektir.

Katılımcılardan size zamanı takip etmeniz konusunda size yardımcı olmalarını isteyebilirsiniz.

Eğer gündemde planlanmış zaman aşılacak gibi görünüyorsa, bunu grupta paylaşın ve sorunun çözümü için girdilerini talep edin. ('Zaman Yönetimi' bölümüne de bakınız.)

Toplantı Sürecine Yönelik Değerlendirmeler

İnsanların toplantıların tamamen zaman israfı olduğu konusunda bu kadar sık şikâyetle bulunmaları gerçekten şaşırtıcıdır – fakat bunu yalnızca toplantının bitiminden sonra söylerler. Onların bu konudaki geribildirimlerini, toplantı sürecini derhal iyileştirmenizin mümkün olduğu toplantı esnasında alın. Bir toplantının sadece toplantı sonunda değerlendirilmesi, genellikle katılımcıların geribildirimleri konusunda artık herhangi bir şey yapmak için çok geç olduğu anlamına gelir.

Her birkaç saatte bir 5-10 dakikalık “memnuniyet kontrolleri” gerçekleştiriniz.

Bir yuvarlak masa yaklaşımı içerisinde, her bir katılımcının toplantının nasıl ilerlediğine dair düşüncesini kısaca paylaşmasını sağlayın.

- Toplantı Maliyetlerinin Hesaplanması
- Toplantı Sürecinin Değerlendirilmesi
- Toplantının Bütününün Değerlendirilmesi

Toplantının Bütününün Değerlendirilmesi

Toplantının sonunda 5-10 dakikalık bir süreyi toplantının değerlendirilmesine ayırın; toplantının bu kısmını atlamayın.

5 en yüksek puan, 1 ise en düşük puan olmak üzere, her bir katılımcıdan toplantıyı 1-5 aralığında puanlandırmasını isteyin. Ayrıca her bir katılımcıdan puanının gerekçesini de açıklamasını rica edin.

En son icra kurulu başkanından puanlama yapmasını isteyin.

Toplantının Kapatılması

Toplantıları daima zamanında bitirin ve olumlu bir atmosferde bitirmeye özen gösterin.

Bir toplantının sonunda, eylem ve görevleri gözden geçirin ve bir sonraki toplantının zamanını belirleyerek herkese bu zamanın kendileri için uygun olup olmadığını sorun (bu konudaki taahhütlerini almak amacıyla).

Toplantı tutanaklarının ve/veya kararlaştırılan eylemlerin üyelere en geç bir hafta içerisinde rapor edileceğini teyit edin (bunu yapmanız hızın muhafaza edilmesine yardımcı olacaktır).

Toplantı Tutanaklarının Oluşturulması

Toplantı tutanaklarının nasıl tutulduğunu bilmek ve bunları ilgili kişilere hızlı bir şekilde ulaştırmak çok değerli bir iş iletişim becerisidir. Tutanaklar kötü yazıldığında, ya da daha da kötüsü hiç tutulmadığında, kimin hangi görevi yapmayı kabul ettiğinin hatırlanması uzun saatlerin kaybına neden olur. Bu nedenle etkin bir biçimde tutanak tutmayı öğrenmek çok önemlidir.

Tutanak tutma için gerekli olan beceriler

- **Not alma konusunda iyi olmak:** Hızlı not alma konusunda kendi hazırladığınız bir sisteminiz olmalı ve bu sistem bir dizi kısaltmayı içermelidir. Toplantıda mükemmel bir dille yazmak zorunda olmadığınızı hatırla tutun. Kısaltmalarınızı toplantı öncesinde hazırlayın. Yine toplantıya girmeden önce not alırken isimlerinin ilk harfleri aynı olan kişileri birbirinden nasıl ayıracağınızı kesin olarak belirleyin.
- **Toplantı tutanaklarının tutulacağı dile iyice vakıf olmak:** Bu, insanların sizin tutanaklarınızı anlamaları ve sizin, departmanınızın ve kuruluşunuzun imajının iyi bir biçimde yansıtılabilmesi açısından çok önemlidir.
- **İyi bir kelime dağarcığına sahip olmak:** İyi bir genel kelime dağarcığına sahip olmanız ve toplantıda kullanılacak teknik terim, jargon ve kısaltmalara vakıf olmanız gerekir. Konuşulanları anlayabilmek için, toplantıdan önce konu hakkında bilginizi arttırın. Kullandığınız kelimeleri çeşitlendirmek için eş anlamlılar sözlüğü kullanın.
- **Kelime işleme becerileri:** İyi sunulmuş tutanakların size geri dönüşü olumlu olacaktır. Düzenli olarak aynı tür toplantılarda tutanak tutuyorsanız şablon kullanmanız yararlı olur. Daha sonra bir laptop bilgisayar kullanarak notlarınızı doğrudan şablonunuzun üzerine yazabilirsiniz – fakat unutmayın ki toplantı esnasında tutanaklarınızı yazmayıp yalnızca not almalısınız.
- **Özetleme becerileri:** Bu beceriye toplantı sonrasında ihtiyacınız olacaktır. Almış olduğunuz notları esas alarak bir özet yazmanız gerekecektir.
- **Dinleme becerileri:** Dinleme becerileri insanların daima en zor olduğunu düşündüğü beceridir.
- **Redaksiyon becerileri:** Tutanaklarınızı yazdıktan sonra kontrol etmeniz önemlidir.
- **Dolaylı anlatımın nasıl kullanılacağına dair bilgiye sahip olma:** Zaman zaman tutanaklarda insanların neler söylediğini aktarmanız gerekebilir ve böyle durumlarda dolaylı anlatım kullanmak durumunda

kalırsınız. Fakat mükemmel özetleme becerileri kullanarak “O dedi” şeklindeki dolaylı anlatım senaryolarını kullanmaktan kaçınabilirsiniz.

- **Başkanla iyi ilişkiler içinde olma:** Başkanla iyi ilişkiler içinde olmanız tutanak tutmanın çok önemli bir parçasını oluşturur.
- **Neyin kaydedilmesi gerektiğini ayırt edebilme:** Neyi kaydetmeniz gerektiği neyi ise kaydetmemeniz gerektiğini ayırt edebilme, gelişimi zaman alan bir beceridir. okuyucularınıza ve tutanakların yazılmalarından sonraki kullanımlarına dair anlayışınızın gelişmesi bu konuda yardımcı olacaktır.

Tutanak neleri açıklamalıdır

Toplantılarda geçen zamanınızı israf etmekten kaçınmak için, notlarınızın ve tutanaklarınızın şu 10 soruya cevap veriyor olmasına dikkat ediniz:

- Toplantı ne zaman gerçekleşti?
- Toplantıya kimler katıldı?
- Toplantıya kimler katılmadı? (Eğer gerekiyorsa katılmama nedeni ile ilgili bilgileri de dâhil edebilirsiniz.)
- Toplantıda hangi konular ele alındı?
- Toplantıda hangi kararlar alındı?
- Toplantıda hangi eylemler üzerinde görüş birliğine varıldı?
- Eylemler kimler tarafından yerine getirilecek? Ne zamana kadar yerine getirilmiş olacak?
- Toplantıda materyaller dağıtıldı mı? Eğer dağıtıldıysa bunların kopyaları ya da linkleri mevcut mu?
- Tutanakların okuyucularının bilmeleri ya da yapmaları gereken özel bir şey var mı?
- Bir izleme toplantısı programlandı mı? Eğer programlandıysa ne zaman ve nerede yapılacak? Böyle bir toplantı neden planlandı?

Okuyucuların ihtiyaç duydukları bilgileri tarayabilmeleri için, tutanaklara başlıklar konulması gerekir. Bu amaçla kullanacağınız şablon aşağıdaki bileşenleri içerebilir:

1. Konular
2. Kararlar
3. Üzerinde Görüş Birliğine Varılan Eylemler
 - Eylemden sorumlu kişiler
 - Eylemin son tamamlanma tarihi
4. Bir Sonraki Toplantı
 - Tarih ve Saat
 - Yer
 - Gündem maddeleri

Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler:

Tutanağı toplantıdan sonra kısa süre içinde – tercihen 48 saat içerisinde – yazın. Bu sayede, toplantıya katılan kişilere eylem maddeleri hatırlatılabilir ve katılmayanlar da toplantıda neler olduğundan kısa sürede haberdar olabilirler.

Herkes toplantıya katıldı ve neler olduğunu zaten biliyor türü bir yaklaşımla tutanakları yazmamazlık etmeyin. Toplantı notları insanlar unuttuktan çok uzun süre sonra bile toplantının bir kaydı olarak işlev görürler.

Çok önemli olmadıkları müddetçe, “o dedi” türünden ayrıntıları tutanağa dâhil etmeyin. Tartışılan konuları, alınan kararları ve eylem maddelerini kaydedin.

Herhangi bir katılımcıyı utandıracak bilgileri (örneğin “Daha sonra Terry gözyaşları içinde odayı terketti” gibi bir ifadeyi) tutanağa dâhil etmeyin.

Olumlu bir dil kullanın. Tartışmayı “hararetili” ya da “öfkeli” gibi ifadelerle betimlemek yerine, “tutkulu”, “canlı” ya da “enerjik” gibi ifadelerle – ki hepsi en az negatif nitelemeler kadar doğrudur – betimleyin.

Yeni yılınız tertemiz toplantı notlarına verimli bir şekilde kaydedilen üretken toplantılarla dolu olsun!

Toplantı tutanağınızı hazırladıktan sonra:

Toplantı tutanağınızı hazırladıktan sonra katılımcılardan onu dikkatlice incelemelerini isteyin. Bir sonraki toplantının ne zaman yapılacağına bağlı olarak, insanların geribildirimlerini ya belli bir zaman zarfı içinde (ki benim önerim 2-3 içerisinde bunu yapmalarınıdır) ya da bir sonraki toplantıda sunmaları gerekir.

Üzerinde hemfikir olunan zaman zarfı içinde hiçbir geribildirim sunulmamışsa, tutanağın onaylandığı kabul edilir. Bu, dış müşterilerle çalışılan projelerde çok önemli olmasının yanı sıra, içsel aktivitelerde de iyi bir uygulamadır.

Egzersiz 6: Bir Toplantı Tutanağı Oluşturun

Eğitici liderin notları

Bu egzersiz kursiyerlerin etkin bir toplantı tutanağı oluşturmalarına yardımcı olacaktır.

Hâlihazırda toplantıyı gerçekleştirdiniz ve geride bir şey bırakmamanız, bir toplantı tutanağı hazırlamanız ve en azından aşağıdaki hususlara değinmeyi unutmamanız gerekmektedir:

- Toplantının saati, tarihi ve yeri;

- Katılan kişilerin listesi;
- Grup üyelerinden toplantıya katılmayanların listesi;
- Önceki toplantılara ait tutanakların teyidi ve bu tutanakların sonucu olarak ortaya çıkan her türlü mesele;
- Gündemin her bir maddesi için, tartışılan temel hususların ve alınan kararların bir kaydı;
- Bir sonraki toplantının saati, tarihi ve yeri;
- Tutanağı tutan kişinin adı.

Öğrencilerin yaptığı egzersizlerdeki olası yanlışlıkları tartışınız.

Kaynakça

- BECOMING AN EFFECTIVE PUBLIC MANAGER IN THE GLOBAL WORLD: DISTRICT GOVERNORS IN TURKEY Muhammet Kösecik(*) Naim Kapucu(**) Ya-sin Sezer(***)
- MindTools.com. (2011). Time Management. [Online]. Available from: http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm
- <http://www.discoveret.org/lionsmd12/dge%20spouse%20guide.pdf>
- <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HE/HE73200.pdf>
- <http://www.studygs.net/schedule/>
- <http://www.studygs.net/timman.htm>
- Module on Time Management http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC944/fc944.html
- www.ucc.vt.edu/studysk/htimesug.html .
- Cook counseling center at Virginia tech,
- www.bsc.harvard.edu/PDFs/time_mgmt.pdf .
- [www.csl.stanford.edu/Student/Study skills/time-manage.pdf](http://www.csl.stanford.edu/Student/Study_skills/time-manage.pdf) .
- www.lsc.sas.cornell.edu/LSC_resources/Timemanagement
- <http://ebookfreetoday.com/view-pdf.php?bt=Time-Management:-Test-of-a-Process-Model-Therese-HofMacan&lj=http://mef.med.ufl.edu/files/2009/02/time-management-article.pdf#download>
- <http://www.hsc.unt.edu/Departments/StudentAffairs/CAP/Documents/LASSI%20MODULE%20TIME%20MANAGEMENT.pdf>
- <http://www.timemanagementtraininghq.com/time-management-course>
- <http://lifelifehacker.com/270404/how-to-make-your-to-do-list-doable>
- Planning a Great Meeting. RWJF
- Miller, Robert, and Marilyn Pincus. 2004. Running a Meeting That Works. Hauppauge, N.Y.: Barrons.
- Hawkins, Charlie. 1997. First Aid for Meetings. Wilsonville, Ore.: BookPartners.
- Haynes, Marion. 1997. Effective Meeting Skills: A Piratical Guide for More Productive Meetings. Menlo Park, Calif.:Crisp
- <http://www.effectivemeetings.com/>
- <http://www.uolearn.com/minutesofmeetings/takingminutesofmeetingspreviews.pdf>





FRANSA İÇİŞLERİ BAKANLIĞI

Bölüm 7

STRATEJİK YÖNETİM EĞİTİM KURSLARI



STRATEJİK YÖNETİM EĞİTİM KURSLARI

Giriş

Bölüm 1 – STRATEJİ YÖNETİM MEVCUT EĞİTİM PROGRAMLARI

1.1. Fransız vali ve vali yardımcılar için mevcut eğitim programı

1.2. Kişisel beceri değerlendirmesi

1.3. İş yönetim becerileri – 8 modül

Bölüm 2 - STRATEJİK YÖNETİM YENİ EĞİTİM PROGRAMLARI

2.1. Yeni valileri için stratejik yönetim

2.2. Kaymakam için yönetim

2.3. Kaymakam, ve ilin üst düzey yöneticileri, polis ve jandarma için tasarlanmış insan kaynakları yönetimi ve çatışma yönetimi üzerine eğitim kursu

2.4. Ms Isabelle KAELBEL tarafından gerçekleştirilecek stratejik yönetim eğitim oturumu (İçişleri bakanlığı personel alımı ve eğitimi departmanı)

2.5. Mr Jean-Luc OBIN tarafından bir teklif : Türk vali yardımcılar için stratejik yönetim eğitim programı



Ek 1 : IMPROMIA anket cevapları

Ek 2 : Bir vali veya kaymakam olmak için neyin gerekli olduğu

Ek 3: Kişisel beceri değerlendirmesi

Ek 4: İş yönetim becerileri (8 modül)

Ek 5: Ms KAELBEL sunumu

Giriş

Şubat 2012 yılında Ankara’da düzenlenen IMPROMIA toplantısında ortaklar Türkiye, İspanya ve Fransa’da mülki idare amirlerine gönderilen ankete verilen cevapların analizini inceledi. Toplantıdaki tartışmaların ışığında, Türk vali ve vali yardımcılar için stratejik yönetim eğitimine yaklaşıma eklenebilecek bir eğitim kursunun temin edilmesi Fransa’dan istendi.

Bu nedenle Fransız vali ve kaymakamları için tasarlanan stratejik yönetim eğitimi konusu üzerinde Fransa İçişleri Bakanlığının mevcut durum hakkındaki düşüncesinin sunulmasına karar verildi.

Bu belge, valiler ve kaymakamlar için olan eğitim programlarının çeşitli örneklerini sunar. Bazıları şimdiden çalıştırılmakta olup, diğerleri boru hatındaki veya çizim tahtasındaki projelerdir. Bölgesel devlet memurlarından beklenen becerilerin geniş aralıkta geliştirilmesine yardım eder. Onlar liderlik ve stratejik yönetime odaklanırlar.

Bu derslerin içeriği aşağıdaki anahtar fikir üzerine kuruludur.

1. Son derece karmaşık hedef becerileri geniş kapsamlı değişiklikler - profesyonel hem de kişisel

Profesyonel beceriler

Devlet otoritesinin daimi temsilcisi, hukuk ve düzenin garantörü

Sivil hizmet kurumlarının başkanı ve yargının kendi alanı içindeki kamu organları

Kamu politikalarının uygulanmasının başlatıcısı

Aktörlerin çok sayıdaki koordinatörü ilgili stratejileri düzenlemeleri ve onları uygulamaya koymaları

Kişisel beceriler

Karmaşık şartlarda çok çeşitli karar alma becerisi

Özellikle farklı aktör gruplarının işbirlikçi, teşvik edici ve yenilikçi lider olma becerisi

Kişisel değişim üzerinde çalışma yeteneği streslerin ve mesleği taleple ilgili ve takımla çalışma değişiminin yaygınlaşmasıyla ilgili zorluklarının üstesinden gelir.

Gerekli becerilerdeki devam eden değişiklikler

Kamu hukuku ve yönetiminde temel nitelikler üzerine, liderlik ve yönetim stratejisi ihtiyacı sürekli artmaktadır.

2. Profesyonel veya kişisel amaçlı eğitim programlarının karmaşık bir aralığı

Vizyon

Mevcut bilgilerin kümesinden kilit bilgilerin nasıl ayrıştırılacağına bilinmesi

Stratejilerin tanımlanması

Genel hedeflerin seçimi

Strateji

Sektörel yatay veya tema tabanlı stratejik planlarının hazırlanması

Liderlik

Strateji planlarının hazırlanmasından uygulanmasına kadar katılımcıların (alt kademe olsun, devlete bağlı kuruluşlar veya bağımsız kuruluşlar olsun) koordinasyonu.

Uzlaşma süreçlerine rehberlik etme.

Yönetim

İdarecilerin seçimi

Takımların organizasyonu ve takımların katılımcı yönetimi; alt kademe olsun ya da olmasın

İnsan kaynakları araçları

Beceri gelişimi

Yönetici-çalışan diyalogu sağlama

Resmi ve gayri resmi insan kaynakları araçlarının kullanımında uzmanlık

Diğer araçlar

İdari kurum ve teknik bilgisi (*Avrupa Birliği prosedürü, planlanan ve yürürlükte olan devlet reformları ...*)

3. Mesleki Eğitim Kurs Çeşitleri

Genel bilgi

Geleneksel sunum yöntemlerine (konferanslar, liderlerle yapılan röportajlar, daire başkanları ziyareti, uzmanlar tarafından verilen dersler), küçük gruplara örnek olay incelemesi üzerine verilen mesleki eğitimlerle, uygulamalı alıştırmalar ve tecrübeli akranların müzakeresiyle birlikte modelleme yapma gibi yöntemlerle katkı sağlanmaktadır. İş dünyasına açılma yönünde bir eğilim vardır.

Mesleki eğitim başlangıç kursları

Detaylı mevzuat bilgisi, idari ve teknik yönetmelik ağırlıklı geleneksel kurslar

Yönetim, liderlik ve iletişim üzerine eğitim oturumlarını artırmaya yönelik mevcut eğilim

Hizmet içi mesleki eğitim kursları

Vali ve kaymakamlara çok çeşitli kurslar sunulmakta ve bu kurslara katılım oranı onların iş yüküne verilen önceliği yansıtmaktadır.

İş yönetimi mesleki eğitim kursları ve işletmelerde stajlar

Bir Paris ticaret kolejinden bir dizi seminer organize etmesi ve işletmelerde bir hafta süren stajyerlik ayarlaması istendi.

Profesyonel ve kişisel değerlendirme

Bir danışman, kişisel gelişim hedefleri için eylem planı hazırlığını içeren bir bireysel değerlendirme yapar. Değerlendirilen bireyler küçük gruplar halinde sonuçlarını sunarlar, danışman da bu sonuçları toplar.

Bu belge iki bölüme ayrılmıştır ve iki ek vardır:

Birinci bölüm stratejik yönetimle ilgili mevcut eğitim programlarına ayrılmıştır. Valilik heyetine sağlanan mevcut eğitime genel bir bakış açısı sunulmakta ve bunu valiler için tasarlanan iki modül takip etmekte: kişisel becerileri değerlendirme ve iş yönetimi kursu. Her iki kurs da mevcut katalogdadır. Her yıl sınırlı sayıda katılımcı grup dışarıdan iki danışmanlık şirketi tarafından sağlanan bu eğitim modüllerini alır.

İkinci bölüm yeni atanan valiler ve yakında vali olacak vali adayları için hazırlanan yönetim stratejileri eğitim kursu ile ilgilidir. Bu kurslar stratejik yönetim ve liderlik vizyonunu genişletmiştir. Bu kurslar muhtemelen diğer İçişleri Bakanlığı yöneticilerine kadar yayılacak (polis, jandarma, itfaiye eri, ...). Ms Isabelle KAELBEL'in katkıları hem içerik hem de şekil olarak yenilikçi bir eğitim dönemini tarif eder. Bağımsız bir danışman olan Mr Jean-Luc OBIN tarafından yazılan bir teklif, Türk vali ve vali yardımcıları için önerilebilecek bir kursu örnek göstermektedir.

Ek 1 IMPROMIA anketinin analizlerinden oluşmaktadır. Ashında bu anket sonuçları gösterdi ki; anketi yanıtlayan vali yardımcıları tarafından dile getirildiğine göre stratejik yönetim eğitimi bir numara önceliği olan bir eğitimdir.

Ek 2'de Fransız kamu hizmetinin liderlik bakımından uygulamaya koyduğu gereksinimlerle ilgili bilgi verilmekte ve vali ve vali yardımcıları için gerekli olan nitelik ve beceri kriterleri tarif edilmiştir. Bunlar Fransa İçişleri Bakanlığı seçimi ve kendi valilik heyeti için kariyer yönetiminin temellerini oluşturan meslek tarifidirler.

Ek 3 iş yönetimi becerileri kursuyla birlikte isteğe bağlı verilecek olan kişisel beceri değerlendirme kursunun detaylarını içerir, ek 4 iş yönetimi becerileri kursu detaylarını içerir. Ek 5 Ms Kaelbel'in sunumunu içerir.

Bu projeler liderliğe odaklıdır ve değişimi başarmaya hazırlanmaktadır. Projelerin içerikleri IMPROMIA projeleri çerçevesinde, 18-19 Haziranda Paris'te düzenlenecek olan workshop'ta ayrıntılı olarak müzakere edilecek. Fransa İçişleri Bakanlığında uzmanlar, eylülde Türk vali yardımcılığı için yapılması planlanan stratejik yönetim pilot eğitimini hazırlamak için Türk meslektaşlarıyla görüşmeye devam edecekler. Pilot eğitimi vali ve üst düzey emniyet güçlerinin ihtiyaçlarına adapte etmek için son düzenlemeler yapılabilir.

Jean Dussourd

Vali

Paris , 22 Haziran 2012

Bölüm 1- Mevcut Stratejik Yönetim Eğitimi Programları

1.1. Fransız vali ve vali yardımcılarını için mevcut eğitim programını

Fransa bölgesel yönetimini modernize ediyor ve devlet memurlarının yüksek performansına ihtiyacı var, mevcut mesleki eğitim ve beceri geliştirme ihtiyacı bu yüzden. Üst düzey devlet memurlarının mükemmeliyet seviyesinin arttığı ve uyumluluklarının yeni sosyal meseleler tarafından ısrarla beklendiği bir ortamda, valilik teşkilatı (valiler ve vali yardımcılarını) çok daha fazla kamu hizmeti uzmanlığı çeşidini birleştiren bir hizmet kurumu haline gelmektedir.

Profesyonelliğe olan bu ihtiyaç işe alma işlemlerinin başlamasıyla daha da pekişmiş oldu. Farklı mesleki geçmişi olan yeni yöneticiler kaynaştırılmakta, bu yüzden valilik teşkilatından beklenen gerekli becerilerin edinim ve hakimiyetine odaklı yüksek düzey eğitim kurslarına ihtiyaç duyulmaktadır, aynı zamanda bu teşkilattan beklentinin arttığı da göz ardı edilmemeli.

Bu nedenle valilik teşkilatı eğitim politikası hedefleri iki kısımda toplanmaktadır:

- Mesleğin esaslarını öğrenmelerinde daha sonrada bilgi tabanlarını geliştirme ve yenilemelerinde yardımcı olmak;
- Profesyonel kariyer yönetimindeki değişikliklere uyumlu olarak farklı yönetim metotları ve strateji alanlarını bakımından becerileri çeşitlendirme ve valilik hizmetini geliştirme.

Bu hedeflere ulaşmak için valilik teşkilatına verilen eğitim kurslarında değişiklikler yapılmıştır. 2010'da yapıldığı gibi, giriş seviyesinde verilen geleneksel eğitim kurslarına tamamlayıcı olarak, hizmet içi eğitim hem vali ve hem de vali yardımcılarını için geçerli olmuştur.

1.1.1. Valiler

2010 yılına kadar valilere sunulan eğitim iletişim eğitimi kurslarından oluşmaktaydı. Bu kurslar vali olarak atandıktan hemen sonra ya da vali olarak görev yaparken iletişimi geliştirmek amacıyla alınabiliyordu. Bunun yanında önceden belirlenmiş bir programı ya da yıllık oturmuş düzeni olmayan seminerler zaman zaman düzenlenebiliyordu.

2010 yılından bu yana, valilere işe ilk girişte verilen giriş eğitimini bütüncü eksiksiz ve sistematik bir eğitim kursu sunulmuştur, vali olarak görev yapanlara ise eski bilgilerini tazeleyip yenilikleri öğrendikleri eğitim kursu sunulmuştur.

1.1.1.1. Atamanın onaylanmasından önce verilen zorunlu eğitim

2010 yılının il yarısında olduğu gibi, yeni atanan bütün valiler için bir başlangıç programını.

Bir vali ilk atamasını aldığıında şu programı takip eder:

- İçişleri Bakanlığı Genel Sekreteri ile bir röportaj,
- Konsey üyeleri arasından yeni atanan valiye eşlik edecek ve ona tavsiyelerde bulunacak bir 'koç' vali görevlendiren Devlet Yerel Yönetimi Yüksek Konseyi başkanı ile görüşme,
- Yeni valinin yerel yönetim çevresine alışması amacıyla Genel Sekreterlik tarafından belirlenen bir dizi toplantı ve ziyaret.

Yeni atanan valiler aynı zamanda valilikleri onaylanmadan önce üç eğitim modülü takip etmeli:

- **Güvenlik ve kriz yönetimi:** amaç risklerin değerlendirilmesine katkı sağlamak ve işlevsel güvenlik strateji ve tekniklerine giriş yaparak kriz yönetiminin bütünleşik boyutuna dikkat çekmek.
- **İletişim:** bu kurs hem bireysel hem de müşterektir. Kurs, genel kurumsal iletişim becerisi ve kriz ortamında iletişim stratejileri odaklıdır.
- **Yönetim:** hem personel ilişkileri hem de işleyiş açısından yönetim becerilerine hakimiyeti telkin etme, bu kurs Fransa'nın yeni yerel kuruluşundan kaynaklanan meselelerle başa çıkabilmek için stratejik yönetim kabiliyetlerine ağırlık vermiştir.

Her bir eğitim modülü üç gün sürer. Bu eğitim insan kaynakları departmanı (kadro istihdamı ve eğitimi alt müdürlüğü) tarafından kamu görevlisi ya da özel eğitmenlerin konuşlandırılmasıyla uygulanmaktadır. Her bir modül için yılda, her birine 7-8 valinin katıldığı iki oturum bulunmaktadır.

1.1.1.2. Ataması yapılmış ve onaylanmış valilere yönelik hizmet içi eğitim teklifi

Ataması onaylanmış valiler isterlerse becerilerini mükemmelleştirmek amacıyla yukarıda belirtilen üç eğitim modülüne katılabilirler. Daha detaylı bilgi bölüm 1.2. ve bölüm 1.3.te verilmiştir.

Buna ek olarak, Fransa ve yurtdışında güncel konular üzerine çalışma günleri düzenlenmektedir. Küçük gruplarla yapılan bu üst düzey toplantılar kamu ya da özel karar mercileri tarafından yürütülmektedir. Bu günlerin zaman sıralaması ve organizasyonu İçişleri Bakanlığı Yüksek Araştırmalar Merkezi tarafından yapılmaktadır.

1.1.2. Vali yardımcıları

2010'a kadar vali yardımcıları başlangıç eğitimi üç basamaktan oluşmaktaydı: vali yardımcısı bakanlığa katıldığıında verilen bir karşılama ve tanıtım kursu, işlevlerine göre yeni atanmış vali yardımcılara verilen bir uzmanlık kursu ve güvenlik, yönetim ve iletişim üzerine verilen profesyonel eğitim kursu. Vali yardımcılara halihazırda verilen mesleki eğitim, müdürlük tarafından yerel yönetimin modernizasyonu için seçildikten sonra uzun bir kursa kaydolmak dışında çok az geliştirilmiştir.

Son iki yılda, mesleki eğitim kursu teklifi şöyle geliştirilmiştir:

- Yeni ihtiyaçlara uyumlu başlangıç eğitimi
- Daha fazla çeşitlendirilmiş hizmet içi eğitim kursları
- Uzun kurslarla yeni beceri alanları ve stratejik görüşmeler geliştirme.

1.2. Kişisel beceri değerlendirme

1.2.1. Kişisel beceri değerlendirmesinin amaçları

CSET III* eğitim programı çerçevesinde, valilere kişisel değerlendirme ile birlikte bireysel destek ve şu bakış açısıyla rehberlik sunulmaktadır:

**(Fransa İçişleri Bakanlığı üç seviye Yüksek Bölgesel Çalışmalar Döngüsü yürütmektedir. İlk iki seviye valilik teşkilatı üyelerinin bilgi ve becerilerinin pekiştirilmesi ve profesyonel uygulamalarını kıyaslamalarını sağlamak için kullanılmaktadır. Üçüncü seviyenin (CSET III, burada olduğu gibi) amacı ise valilik teşkilatı üst düzey üyelerini stratejik atamalara hazırlamaktır. İçişleri Bakanlığı üst düzey idarecilerinin gerektiğinde uygulamaya konulacak kamu politikaları üzerine geniş bir bakış açısı sahibi olmaları bekleniyor, bunun için eğitimin içeriği kamu kurumları dışındaki kuruluşlara kadar ulaşması için genişletilmiştir.)*

- Geçmiş tecrübelerinin farkına varmak;
- Becerilerini, uzmanlıklarını, yöntem bilgilerini ve zayıf noktalarını daha iyi tespit ederek sıralamak;
- Motivasyon kaynaklarını tam olarak belirlemek;
- Profesyonel gelişim hedefleri koymak;
- Becerilerini geliştirme ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için bir eylem listesi (mesleki eğitim kursları dahil) hazırlamak.

Kısa dönemde:

Valinin kendi kişiliğini ve işine olan etkisini daha iyi kavramasını sağlar. Ayrıca detaylı analizlerden kazanılan içgörü sayesinde kendi potansiyellerini keşfedebilir ve verimliliklerini en iyi şekilde kullanma stratejileri geliştirebilirler. Bu yolla valiler:

- Profesyonel seçim ve uzmanlıklarının nedenlerine dair,
- Başa çıkabilmek için strateji geliştirdikleri profesyonel 'rahatlık' ve 'rahatsızlık' alanlarına dair daha iyi bir anlayışa sahip olacaklardır.

Uzun dönemde:

'Değerlendirme' aracı valilerin:

- Temel becerilerini geliştirmelerini
- Kariyer rehberliğinden yararlanmalarını sağlar.

1.2.2. Kişisel beceri değerlendirmesinin gerektirdikleri

Kaynaklar:

-
- Bir danışmanla bire bir yetiştirme oturumları:
 - > Valiye kendi çelişkilerini görmesine yardımcı olmak
 - > Becerilerinin farkına varmasına ve geliştirmesi gereken yönlerini saptamasına yardımcı olmak
 - Yapılan anketlerle ve danışmanla müzakere:
 - > Motivasyon
 - > Profesyonel çalışma tarzı
 - > Kişiliğin yansıtılması ve ortaya çıkarılması
 - > Değerlendirme sürecinde valiye rehberlik edecek kullanım kılavuzu.

Beceri değerlendirme kronolojisi:

Değerlendirme, bir Hudson üst düzey danışmanıya bireysel yetiştirme oturumları şeklinde yapılmaktadır. Programda 6 aşama vardır:

- **1. Aşama:** profesyonel beceri değerlendirmesi
- **2. Aşama:** kişisel beceri değerlendirmesi
- **3. Aşama:** bir eylem planı hazırlama
- **4. Aşama:** değerlendirme yapılan valinin güçlü ve zayıf yönlerini göstererek CSET III kursundaki diğer katılımcılara bir sunum yapması
- **5. Aşama:** beceri değerlendirmesinin sonuçlanması
- **6. Aşama:** belirlenen hedeflerine ulaşmak için hazırlanan eylem planını vali iş ortamında uygulayacağı için danışman destek vermeye devam eder. Detaylı kişisel beceri değerlendirme programı Ek 3'te verilmiştir.

1.3. İş yönetimi becerileri – 8 modül

Bu kurs valiler için CSET III kursu olarak planlanmıştır. Pilot eğitim programı Kasım 2011'de başlamıştır. 8 modüllük bu eğitim Ekim 2012'de bitecek.

1.3.1. Eğitimin hedefleri

- Liderlik duygusu ve proje yönlendirme kapasitesi geliştirmek
- Bir şirkette işlevsel bir misyon yerine getirmek
- Girişimcilik kültürünün gelişmesini teşvik etmek
- En iyi uygulamalara dair müzakere ve tecrübelerin paylaşılmasına öneyak olmak
- Valileri yönetim uygulamalarıyla ilgili bir dizi genel bilgiyle donatmak

1.3.2. Eğitim organizasyonu

- 8 modül (ayda bir sıklıkla) «18.00-18.00» (ilk gün ders ve akşam yemeği, ikinci gün eğitim)
- Bir şirkette grupla paylaşılan geribildirimle beraber 5 günlük stajyerlik
- Eğitimi toparlamak ve kapatmak için 1 modül

1.3.3. Modüllerin listesi

Modül 1: Strateji ve ekonomi

Modül 2: Proje yönetimi

Modül 3: Muhasebe ve finansal bilgi

Modül 4: Pazarlama

Modül 5: Performans yönetimi

Modül 6: İnsan kaynakları

Modül 7: Liderlik, insan becerileri

Modül 8: İş yönetimi ve sosyal sorumluluk

Detaylı program için **Annex 4'e** bakınız.

Bölüm 2 – Yeni Stratejik Yönetim Eğitimi Kursları

2.1. Yeni valiler için stratejik yönetim

2.1.1. Genel görüş

Son yıllarda valilik teşkilatında çok önemli değişiklikler yapıldı ve Bakanlığın eğitim programı bunlar karşısında güçlenmeli:

- Geleneksel hiyerarşik kaynaklar kaymıştır ve valiler de buna becerilerini güncelleyerek karşılık verebilirler. Bir validen beklenen esas yeterlik değişimleri yönlendirme ve değişime eşlik etme kapasitesidir.
- Valiler günümüzde çok farklı alanlardan gelmektedirler. Yeni valilerin birçoğu vali yardımcılarını havuzundan terfi ettirilmiş olsa da, bazı valilerin farklı profesyonel alanlardan geldikleri için vali yardımcılığı tecrübeleri yok. Farklı yönetim şekilleri deneyimleri var. Diğerleri vali yardımcısı olarak görev yapmış ama aynı zamanda vali olarak dönmeden önce geçici görevden dolayı İçişleri Bakanlığının dışında çalışmıştır.
- Stratejik yönetim eğitimi yeni atanan valilere yeni sorumluluklar aldıkları sırada kullanmaları için bir 'ilk yardım seti' sunmalı. Kullanılan eğitim tarzı teoriden ziyade işlevsel eylemi destekleyecek. Asıl gaye yönetime dair soyut teori dersi vermektense, valilere günlük iş hayatına doğrudan aktarılabilen temel unsurları öğrenmelerine yardımcı olak.

2.1.2. Hedefler

Üç temel hedef var:

- Önceki görevinden (vali yardımcılığı ya da başa bir görevden), şube-

sinde devletin yönetim gücüne sahip olan ve her bir bakana (hükümet üyeleri) ve cumhurbaşkanına rapor veren valilik görevine geçişi kolaylaştırmak.

- Yeni valilere, yeni bölgesel eyalet ortamında değişime rehberlik etmek için hazırlanmış alet çantası sunmak.
- Reformların başarılı olmasının anahtarı olan yönetim işçi diyalogunu sağlamak amacıyla yeni valilerin becerilerini geliştirmek.

2.1.3. Kaynakça olarak dahil edilecek konular

Yeni valilerin eğitim ihtiyaçları analizlerine göre üç konu öne çıkıyor:

Liderlik bakımından vali olmak ne demek (stratejik yönetim)?

- No. 2 ve No. 1'in ayrı ayrı görevleri nelerdir?
- Motivasyonlarını en iyi şekilde kullanarak, ekiplere nasıl doğrudan ve dolaylı olarak öncülük edilir?
- Bir vali bir timle irtibatını nasıl devam ettirebilir ve nasıl günlük iş hayatına aşırı müdahale etmeden çatışmayla başa çıkabilir?
- Klasik yönetim sloganları «yaptır, asla kendin yapma, işleri oluruna bırakma» nasıl pratik olarak valinin sorumlu olduğu şeylerde uygulanabilir?

Bir vali nasıl değişim yönetimini yönlendirebilir?

- Değişim nedir?
- Değişim için pasif ve aktif tutum arasındaki fark (kurban ya da aracı)
- İnsanlar değişime nasıl tepki verir
- Değişimi başarmanın çeşitli stratejileri
- Önerilen değişimleri başarıma yöntemleri

Bir vali nasıl yönetim-işçi diyalogunu yönlendirebilir?

- Ana fikirler
- Uzlaşma
- İletişimi kontrol etme
- Sosyal yardım ve gayri resmi diyalog
- Endüstriyel ilişkilerin farkında olma
- Genel yönlendirme ilkeleri
- Psikososyal risklerin önlenmesi

2.1.4. Eğitim yöntemleri

Bu eğitim programı için önerilen eğitim yöntemleri şöyle:

- Teorik veri girişi
- Profesyonel bilgi ve tecrübe paylaşımı
- Öğrenilen unsurlardan «iyi yönetim uygulamasını» tanımlamak.

Yukarıda 2.1.3.te liste halinde verilen her bir konu üzerine eğitimci katılımcılarca bilinen profesyonel durumlara dayanan müzakereler yürütür.

Ayrıca, eğitimcinin veri aktarımı içişleri bakanlığı tarafından seçilmiş tecrübeli bir valinin veri aktarımı ile takviye edilebilir, bir valinin mesleğinin belirli problemlerine odaklanarak konunun uygulamalı örnekleme verilmiş olur.

Eğitim programına dahil edilmesi önerilen bir başka şey ise bir «öncü tanık/ uzman lider» konuşmasıdır; örnek alınacak bir yönetim yaklaşımıyla başarılı olmuş birinin ya da işi programdaki yönetim mevzularına örnek olabilecek birinin konuşması.

Bu oturumlar 15 katılımcısı olan ve iki günün üzerinde (ilk gün saat 18.00'den ikinci gün 18.00'e kadar) süren seminerler şekline dönüşebilir. Son gün kapanış konuşması yapmak üzere İçişleri Bakanlığı Genel Sekreteri (ya da temsilcisi) orada bulunacak.

2.1.5. Yeni eğitim programı planı

2.1.5.1. Stratejik yönetim: valilerin stratejik konumu

Genel bakış

Fransa yerel yönetimi reformu ve bunun valilerin yönetim tarzına etkisi:

- Vali olmak demek; tam bir değişime uğramış yerel yönetim için bir kurum aracılığıyla Fransız topraklarında devlet faaliyetine öncülük etmek demektir. Bir vali yeni kurumsal manzarayı dikkate almak, temel sorunları tanımak, bölgeye uyan stratejik bir proje oluşturmak, devletin bütünlüğünü savunmak, öncelikleri belirlemek, sorunları değerlendirmek ve buna göre hareket etmek zorundadır.
- Yönetim tarzını değiştirmek gerekli hale gelmiştir: piramit prensibinin ötesine geçme, bir yönetim takımı geliştirme, personel becerileri ve uzmanlığı üzerine eğilerek sistemi geliştirme, ortak bir kültürü teşvik etme, kaynakları paylaşma ilkesini geliştirme.
- Ağ iletişimini teşvik etmek, ülke yönetim biçimini modernize etmek, işbirliği içerisinde çalışmak ve başkalarını da aynı amaç için çalışmaya ikna etmek, daha iyi bütünleşmiş yönetim yolları geliştirmek, iletişime açık olmak, arabuluculuk yapmak, farklılıkları uzlaştırmak, ihtiyaçları ve performansı değerlendirmek gerekli hale gelmiştir.

Kamu hizmeti yönetimi ve özel yönetim ortak tarafı gösteriyor ve ne açıdan farklılar:

- Hedefler /puan tahtası doğrultusunda yönetim ve gösterge/yönetimsel davranış ve insanlar arası iletişim analizleri
- Kamu hizmeti yönetiminin farkı ne: kamu hizmetinin yapısında var olan değerler, devler organlarının ve bölümlerinin yönetimi

Örnek olay incelemesi ve role-play uygulaması

Kursta puanları göstermek için örnek olay incelemesi yapılacak ve valinin rolünü tehdit eden konular role-play uygulamasıyla öne çıkarılacak.

Akranlarla – valilik teşkilatının diğer mensuplarıyla ilişkiler

- Şube başkanları ve bölgesel valiler arasındaki ilişki
- Kaymakamlık genel sekreteriyle ilişkiler
- Vali yardımcılarıyla ilişkiler

Bakanlıklar arası koordinasyon özel konuları

- Bakanlıklar arası şube müdürlükleri, bakanlıklar arası bölgesel müdürlükler ve bölgesel birimlerle ilişkiler
- Bölgesel yönetim komitesine başkanlık etme (yalnızca bölgesel valiler için)
- Yerel projeler hazırlama ve takip etme
- Güvenlik güçleri yönetimi
- Normal şartlarda
- Kriz anında

2.1.5.2. Değişim Yönetimi – Başarının anahtarı

Genel Görünüm

Kaliteli insan kaynakları yönetimi

- Ekiplerin yönlendirilmesi ve motivasyonu
- Net bir biçimde tanımlanmış hedefler aracılığıyla ekiplerin ve bireylerin performanslarının izlenmesi
- Personel becerilerinin geliştirilmesi
- Personelin değişimi kabul etme yönünde teşvik edilmesi
- Gerilimlerin ve çatışmaların yönetilmesi
- Personel başarılarının değerlendirilmesi

Kaliteli iletişim ve müzakere

- Değişimlerin açıklanması
- Belirsizlik dönemlerinde neler olduğu konusunda açıklama yapılması
- İç iletişimi tamamen profesyonelleştirmek amacıyla kalitesinin yükseltilmesi
- Personelin ihtiyaçlarının dinlenmesi ve uygun tepkilerin verilmesi
- Diyalogun nasıl sürdürüleceğinin ve gerektiğinde nasıl genişletileceğinin veya arttırılacağına bilinmesi
- Nasıl müzakere yapılacağına bilinmesi

Yönetimle diyalogun kalitesi – kaymakamlık yetki bölgesinde çalışan kamu görevlisi işgücü

-
- Devlet memuriyetinde yönetim-işgücü arasındaki ilişkileri yöneten yasal çerçeve: yönetim-işgücü diyalogunun farklı türleri, kilit meseleler ve ilgili kurumlar, mevcut kaynaklar, vb...
 - Kamu görevleriyle ilgili sendikaların türleri (kaymakamlık yetki bölgelerindeki, devlet dairelerindeki devredilmiş devlet hizmetlerindeki)
 - Kanun ve yönetmeliklerin çerçevesinde yakın zamanda yapılan değişiklikler
 - Gayri resmî diyalog

Örnek durum incelemeleri ve canlandırmalar

Belli örnek durumların incelenmesinin ardından, katılımcıların aşağıda sıralananlar gibi konularla ilgili temsili durumlarda istenen beceri ve teknikler konusunda pratik yapabilmeleri için canlandırmalar önerilecektir:

- Personelin performansının değerlendirilmesi – yıllık değerlendirme mülakatının canlandırılması
- Yönetim-işgücü ilişkileri: sendika temsilcileriyle yapılan bir toplantının benzetimi; ya da personel terfilerinin ve tayinlerinin gözden geçirildiği iki yılda bir yapılan ortak teknik komite toplantısına temsili başkanlık edilmesi (Comité technique paritaire = CTP).

2.1.6. Teknik not: İçişleri Bakanlığı bu eğitim programını yürüten eğitimcilerden ne beklemektedir?

Üst düzey devlet memurları için bu modülü yürüten eğitimcilerin kendilerinin canlandırmalarda sunulanlara benzer pratik deneyimlere sahip olmaları gerekir. Ayrıca, üst düzey yöneticileri eğitebilecek uzmanlığa sahip deneyimli eğitimler olmaları da gerekir.

Eğitmenlerin sahip olması gereken nitelikler:

- Kendi profesyonel deneyimlerinden yararlanabilmeleri;
- Teorinin içerdiği hususları hâlihazırda özümsemiş olup bunları açıklayabilmeleri;
- Öğrenilecek beceri ve tekniklerin örneklerini verebilmeleri.

Eğitimcilerin temin etmesi gereken husus:

- Katılımcılar eğitim kurşununu tamamladıklarında meseleler konusunda, özellikle de değişiklikler, yönetim, insan becerileri ve iletişim konularında, daha geniş bilgiye sahip olmuş bir durumda olmalıdırlar.

Eğitimcilerin sahip olmaları gereken diğer bazı özellikler şunlardır:

- Tartışma grupları ve en iyi uygulamaların paylaşımı yoluyla üst düzey yöneticilere yönelik eğitim kursları verme konusunda kayda değer seviyede deneyim;
- Bir yöneticinin yeni bir kurumsal bağlama geçerken karşı karşıya kalabileceği problemler konusunda farkındalığa sahip olmalarını sağlaya-

-
- cak profesyonel deneyim;
 - Çok-kültürlü bir çevrede değişim ve reformla ilgili deneyim;
 - Devlet memuriyetinin ve İçişleri Bakanlığı'nın nasıl organize edilmiş olduğu ve nasıl işlediği konusunda bilgi.

2.2. Alt idarî birimlerin yönetimi

2.2.1. Genel Görünüm

İçişleri Bakanlığı'nın eylemleri hâlihazırda iki faktör tarafından etkilanmektedir. İlk faktör İçişleri Bakanlığı'nın kendisi tarafından seçilmiş ve başlatılmış süregelen reformlarla, diğer bir ifadeyle Devlet bölgesel idare reformları ile ilgilidir. İkinci faktör ise, 2010-2015 Ulusal Yönetmelik Direktifi (Directive nationale d'orientation = DNO) uyarınca idarî birimlerin ve alt idarî birimlerin görev alanlarında ve gerekli becerilerinde meydana gelen değişikliklerdir. Devletin bölgesel hizmetleri hâlihazırda çok kapsamlı değişiklikler geçirmektedir.

Aslında, 2010-2015 Ulusal Yönetmelik Direktifi ile bölge her açıdan (politikaların, uygulanması, kaynakların tahsisi, modernizasyonun yönlendirilmesi) stratejik Devlet yönetimi seviyesine gelmektedir. Bu sebepten ötürü, bölgesel idarî birimler departman düzeyindeki idarî birimleri bölgesel koordinasyona gereksinim duyulan meselelerde yönlendirmektedirler. İdarî birimlerdeki ve alt idarî birimlerdeki personelin görevlerinde meydana gelen değişiklikler kapsamlıdır ve çok sayıda kamu görevlisinin yeniden eğitimini ve yeniden sınıflandırılmasını gerekli kılmaktadır. Gerçek insan kaynakları operasyonları konusunda, direktif elde edilecek sonuçları ve gerçekleştirilecek değişikliklerle ilgili göstergeleri belirlemekte, fakat bir yandan da her bir birime belli derecede özerklik de tanımaktadır.

Ulusal yönetmelik direktifi idarî birimlerin ve alt idarî birimlerin bütün maaş bordrolarını en üst düzeyden en alt düzeye, bölgesel idarî amirden memurlara kadar etkilemektedir. Söz konusu direktifin iki amacı vardır. Bunlardan birincisi, idarî birimlerin halka sunduğu hizmetlerin modernizasyonuna yönelik orta vadeli bir plan sağlamasıdır. Çok daha büyük olan ikinci hedef ise Devletin hizmetlerinin bölge ve departman düzeyinde yeniden yapılandırılmasıdır. İdarî bölgeler ve alt idarî birimler Devlet adına hareket etme ve farklı devlet departmanlarının hizmetlerini koordine etme şeklindeki geleneksel misyonları nedeniyle güçlü bir ekip ruhuna sahiptirler. Tarihsel olarak, bu hizmetler şunlar olagelmıştır:

- Devlet'in kalıcı, sürekli olduğu ve her zaman temsil edildiği ilkesinin somutlaştırılması;
- Demokrasi, sivil özgürlükler ve ifade özgürlüğünün güvence altına alınması (bu misyon aynı zamanda kimlik belgelerinin, pasaportların, sürücü ehliyetlerinin, yabancılar için oturma izinlerinin çıkarılmasını ve listelenen bu dokümanlarla ilgili sahtekârlıklarla mücadeleyi de kapsamaktadır);
- Güvenliğin, kanun ve düzenin garanti altına alınması;

-
- En üst düzey idarî amirin kamu çıkarlarının garantörü olarak üstlendiği rolün desteklenmesi;
 - Yerel otoritelerle (Fransa’da: belediyeler, departmanlar, bölgeler) ilişkiler ve bu otoritelerin kabul ettiği mevzuatın yasallığının gözden geçirilmesi;
 - Bakanlıklar arası eylemlerin koordinasyonu ve kamusal politikaların yönlendirilmesi;
 - Göç ve entegrasyon politikalarının uygulanması;
 - İlçenin ekonomik ve sosyal yaşamının düzenlenmesi.

Sadece idarî birimler değil, aynı zamanda idarî birimlerin yakın işbirliği içinde olduğu departman düzeyindeki ve bölge düzeyindeki devlet hizmetleri de kayda değer bir yeniden yapılanma sürecinden geçmektedirler. Son birkaç yıl içerisinde, resmî bölgesel sağlık daireleri kurulmuştur. Buna ek olarak, daha önceleri işsizlik ödentilerini ve iş bulma faaliyetlerini yöneten iki kurum birleştirilerek entegre bir istihdam kurumu oluşturulmuştur.

Kamu kurumları ve konsolosluk ağları bölgesel ve işlevsel hatlar esas alınarak yeniden düzenlenmiştir. Bu yeniden yapılandırma, kamu hizmetlerinin her düzeyinde gerek roller gerekse de hiyerarşik mevkiilerde kayda değer değişiklikleri içermektedir.

Her bir kamu hizmeti grubunun misyonunda ulusal Genel Kamu Politikası Değerlendirmeleri’nde alınan kararlar doğrultusunda değişiklikler yapılacaktır. (2007’de kurulan Bölgesel Genel Kamu Politikası’nın görev alanı kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi, bir yandan verimlilik artırılırken bir yandan kamu harcamalarının azaltılması ve kamu hizmetlerinin modernize edilmesidir. Bu hükümet politikası İçişleri Bakanlığı’nı güçlü bir biçimde etkilemiştir ve etkilemeye devam edecektir.)

Bu nedenle, bölgesel idarenin yeniden yapılandırılması, bölgesel idarî birimin görev alanı olan Devlet politikalarının yönlendirilmesini kayda değer derecede etkilemektedir. Bu yeniden yapılandırmanın önceliklerinden biri, daha önceden ayrı ayrı bakanlıklarca kullanılan kaynakların bir havuzda toplanmasıyla verimliliğin artırılmasıdır.

İçişleri Bakanlığı Genel Kamu Politikası Değerlendirmesi’nin önümüzdeki beş yıllık dönemde idarî birimlere ve alt idarî birimlere nasıl sunulacağına dair ayrıntılı bir analiz gerçekleştirerek bu yeniden yapılandırma sürecine hazırlık yapmıştır. Analiz, kamu hizmetinde çalışan görevlilerin aktivitelerinde meydana gelen değişiklikleri göz önünde bulundurmakta ve insan kaynaklarının yeniden eğitimi ve dönüşümüne eşlik edecek destekleyici önlemlere imkân sağlamaktadır. Yeni yapı eşit oranda sorumluluğa sahip olacak şekilde çalışabilme kapasitesine sahip her düzeyden çok sayıda yöneticiyi gerekli kılmaktadır.

Bu nedenle, İçişleri Bakanlığı’nın bölgesel idarelerdeki üst düzey idarecilere sunduğu eğitim programlarını yenilemek istediği açıktır. Yeni kurslar bireysel etkinlik ve üretkenliğin yanı sıra hizmetlerin genel performansı ve etkinliklerine de odaklanmaktadır. Ele alınan konular şunları içermektedir:

-
- Kamu kurumu çalışanlarının meslekî beceri gelişimlerinin denetlenmesi,
 - Bir dizi hedefler aracılığıyla yönetim,
 - Değişim yönetimi,
 - Hizmet birimlerinin birbirlerinden bağlantısız olarak tek başlarına işleyişlerinden birbiriyle bağlantılı yatay yaklaşıma geçilmesi,
 - Proje yönetimi,
 - Bu politika modernizasyonunun temeli olarak bir ağı kullanılması.

2.2.2. Alt idarî birim yöneticileri için yönetim eğitimi kursları

2.2.2.1 Hedefler

Yeni eğitim programı, alt idarî birim yöneticilerine insan kaynakları yönetimi ve iş yükünün organize edilmesi alanlarındaki yönetim becerilerini pekiştirme imkânı sağlamayı amaçlamaktadır.

2.2.2.2. Görev tanımlarına eklenmesi gereken konular

Eğitim programı şu hususlara odaklanacaktır:

Alt idarî birimlerin konumlandırılmaları ile bağlantılı konular

- En üst düzey bölgesel idareciye göre
- İdarî bölge personelinin diğer üyelerine (departmandaki, bölgedeki) göre
- İdarî bölge personeli (müdürler ve çalışanlar) ve bakanlıkların departman ofislerinde çalışan kamu görevlileri
- Ekip liderlerinin oluşturduğu ekibin liderliği (= meslektaşlar arasında kolektif çalışma)

Değişim yönetimi

- Hedef belirlenmesi ve bu hedefe ulaşmak için bir yol haritası oluşturulması,
- Değişimin neden gerekli olduğunun açıklanması ve karşılaşılabilecek engellerin belirlenmesi,
- Eylemin tutarlı olmasının temin edilmesi,
- Ekip içerisinde güvenin sürdürülmesi,
- Bir ekibin aktivitesinin analiz edilmesi ve hedeflerinin belirlenmesi
- Performansın izlenmesi (bireylerin ve ekiplerin)
- İşleyiş biçimlerini modernize edebilmek için geleneksel organizasyon şemalarının gözden geçirilmesi ve yeniden ele alınması: yatay ekipler, proje yönetimi, ağ oluşturma.

Yönetim ve insan kaynakları gelişimi

- Kişilik ve yönetim tarzı konusunda öz-farkındalık

-
- Ekiplerin yönetilmesi ve motive edilmesi
 - Konuşlandırılmaları ile beceri gelişimleri arasında uyumun sağlanması için ekiplerin stratejik yönetimi
 - Durumun gerektirdiği adımları atabilmek ve zor durumları yönetebilmek
 - Psiko-sosyal risklerin önlenmesi
 - Engelli çalışanların kamu görevlerine entegre edilebilmesi
 - Orta düzey yöneticilerin rollerinin iyileştirilmesi
 - Yönetim ile kamu hizmeti çalışanları arasındaki diyalogun yönlendirilmesi

Her bir eğitim kursu aynı kademe ve işlevdeki katılımcıları bir araya getirecektir. Her bir seansın içeriği ve sunuluş biçimi katılımcılara ve işlevlerine uyarlanacaktır. Örneğin, alt idarî birimlerin idarecilerinin yaptığı işler bölgesel Devlet idaresinin yeni organizasyonundan etkilenmektedir. Bu nedenle, katılımcılar arasındaki paylaşımların yapılandırılması gereklidir:

- Personel şefleri için: bir kriz durumunun yönetilmesi
- Genel sekreterler için: departman düzeyler ve bölgesel düzeyler arasındaki ilişki, ayrıca bakanlıklar-arası departman müdürlüklerinin idaresi (sağlık, kamu finansmanı, istihdam ve sanayi, tarım ve altyapı işleri, nüfusun korunması, sosyal hizmetler), ekip liderliği, yüksek kaliteli idare-çalışan diyalogunun geliştirilmesi
- Alt yerel idarî birimlerin idarecileri: proje yönetimi, hizmetlerin geleneksel organizasyonunda yapılan (ve kullanıcı-odaklı hizmetleri uygulamaya koyan) değişikliklerin desteklenmesi ve bunlara eşlik edilmesi, kamu hizmeti görevlilerinin yeniden eğitimi ve/veya yeniden oryantasyonu.

Ayrıca, aynı eğitim seansına katılan alt idarî birimlerdeki idarecilerin işe alım yolları ve meslekî kariyerlerinin çeşitliliği, bu eğitim kursları tasarlanırken göz önünde bulundurulması gereken kendi başına önemli bir unsurdur.

2.2.2.3. Eğitim yöntemleri

Küçük gruplar hâlinde çalışmak katılımcılar arasında serbest fikir ve deneyim alışverişinin gerçekleşme ihtimalini artırır. Eğitimcinin bu küçük grupları katılımcıların mevcut düşünceleri konusunda tartışmalarını sağlaması, onlara soru sorma fırsatları vermesi ve onları anlamlı durumları içeren pratik örnek durum incelemeleri üzerinde çalıştırması gerekir. Ayrıca, gerektiğinde teorik referans noktaları sağlamak da eğitimcinin rolleri arasındadır.

Eğitim kursunun aşağıdaki yöntemleri kullanması gerekir:

- Canlandırmalar ve bunları takiben katılımcıların gözlem ve analizlerini bir havuzda biriktirmeleri
- Benzer durumlarla karşılaşan görevdeşler arasında bilgi ve deneyim paylaşımı. Alt-gruplar arasındaki bu tartışmalar eğitimin kilit bir unsurudur. Katılımcıların ilgilendikleri durumlar ve problemler üzerinde çalışmalarına ve iş yerlerinde uygulamak istediği projeleri denemeleri-

ne imkân sağlarlar.

- Yenilikler ortaya çıkarmak ve yenilikçi uygulamaları geliştirmek için birlikte çalışma (kendi çalışma biçimine farklı bakış açılarından bakmayı öğrenerek ve diğer profesyonel uygulamalar hakkında tartışmayı öğrenerek); ortaklaşa beceriler ve yetkinlikler geliştirmek için bir grup kursiyer olarak birlikte çalışma ilkesi
- Uygulamaların netleştirilmesine yönelik bir araç olarak teori girdisi. Ele alınacak konular katılımcıların profesyonel durumlarını ve isteklerini temel alır.

Herhangi bir eğitim seansının maksimum katılımcı sayısı on iki olacaktır.

2.2.2.3. İçişleri Bakanlığı eğitimci(ler)den ne beklemektedir?

İçişleri Bakanlığı eğitimci(ler)den eğitim kursunun başarısı açısından vazgeçilmez olan aşağıda sıralanan konularda uzman olmalarını beklemektedir:

- stratejik analiz
- yönetimidanışmanlığı
- grup hâlindeki insanların eğitimi konusunda ileri düzeyde bilgi
- eğitim süreçlerini analiz edebilme
- eğitim süreçlerini katılımcı ihtiyaçlarına uyarlayabilme

Eğitimcilerin üst düzey idarecilere yönelik bu tür bir eğitim konusunda uzun süreye yayılmış tecrübeye sahip olmaları gerekir. Eğitimciler didaktik yaklaşımlarını tanımlanan ihtiyaçlara uyarlayacaklar – ve bir yandan eğitmen bir yandan da öğretmen görevlerini yerine getireceklerdir. Bu çerçevede, ilgili kabul edilen her türlü yöntem ya da araç önerilebilir. Eğitimcilerin kamu hizmetinin ve İçişleri Bakanlığı'nın nasıl organize olmuş olduğunu ve nasıl işlediğini tam olarak biliyor olmaları beklenmektedir.

2.3. Alt idarî birimlerin idarecileri ve idarî birimlerin üst düzey idarecileri, polis ve jandarma için tasarlanmış insan kaynakları yönetimi ve çatışma yönetimi konusunda eğitim kursu

Bütün idarî birimleri ve onlarla bağlantılı hizmetleri etkileyen çok kapsamlı yapısal reformlar, insan kaynakları yönetiminin sırf yasal prosedürler olmaktan birer beceri yönetimi sürecine dönüştürülüyor olmaları anlamına gelmektedir. İdarî bölgelerde personel alımı önemli değişikliklerden geçmektedir – örneğin jandarmadan gelen personel vardığında, idarî kamu kurumlarının farklı sektörleri birleştirildiğinde, bir zamanlar aktif polis ve jandarma mensuplarınca yürütülen vazifeler artık sivil idare personeli tarafından işgal edildikçe.

İdarî bölgeler aynı zamanda personellerini profesyonel faaliyet ve misyonlarında meydana gelen değişimlere adapte olmaları için yeniden eğitirken de kayda değer sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Fransız kamu hizmeti kurumları, beceri yönetimini geliştirmek ve kariyer ilerlemesi yönetiminde iyileşmeler sağlamak amacıyla son yıllarda aşağıda belirtilenler gibi çeşitli girişimlerde de bulunmuştur:

- daha fazla eğitim sağlamak
- bütün meslekî sınavları yeniden düzenlemek (adayın bir canlandırma durumuna bulunduğu sınavların sistematik bir biçimde uygulamaya konması)
- “profesyonel balarılarının tanınması”na dair kararların ilk pilot uygulaması
- Yetkinliklerin bir çerçevesinin oluşturulması
- Yıllık değerlendirme mülâkatlarında sayısal puanlamanın bırakılıp yerine yazılı değerlendirme usulünün getirilmesi

Bu nedenle, idarecilerin astlarına yönelik olarak daha bireyselleştirilmiş bir yaklaşım kullanmaları gerekmektedir. Bu da insan kaynaklarının yönetimine dair becerilerini geliştirmelerini ve çatışma çözümü ile ilgili bilgilerini derinleştirmelerini gerektirir.

2.3.1. Hedefler

Bu eğitim kursu katılımcıların aşağıda sıralanan yetkinlikleri kazanmasına imkân sağlamayı hedeflemektedir:

- Bir ekibi oluşturan değer ve ilkelerin tanımlanması
- Ekip dayanışmasını, kararlılığını ve performansını arttıran faktörlerin tanınması
- Bir ekip içerisinde iletişimi kolaylaştıran tutum ve davranış tarzlarının benimsenmesi
- Karşılıklı güven hissinin tesis edilmesi
- Motivasyon mekanizmasının anlaşılması ve ekibin her üyesinin dahlini ve adanmışlığını güçlendirecek yaklaşım ve ilgili prosedürlerin uygulanması
- Saldırganlık ve manipülasyondan kaçınırken liderliği iddialı bir biçimde ortaya koyabilmek için, farklı otorite ve güç biçimlerinin analiz edilmesi
- Çatışmanın psikolojik ve psiko-sosyolojik mekanizmalarının öğrenilmesi
- Çatışma durumlarının yönetilmesine dair teknik ve tarzların uygulanması

2.3.2. Bu kursun tasarlanmış olduğu kişiler

Bu kurs idarî birim personeline (idarî birim sekreterleri, idarî birim personel şefleri, semt alt idarî birimlerinin idarecileri), alt idarî birimlerin görev alanlarının bir kısmından sorumlu üst düzey idarecilere, idarî birim müdürlerine ya da Fransız Polis Teşkilâtı genel sekreterliğinde (secrétariatgénéral à l'administration de la police = SGAP) müdürlük görevi ifa eden yetkililere, idarî birim ofis yöneticilerine, Fransız Polis Teşkilâtı genel sekreterliğinde görev yapan ofis yöneticilerine, jandarma bölge amirlerine ve ayrıca İçişleri Bakanlığı idaresinde müdür yardımcısı ve daire başkanı olarak görev yapan kamu görevlilerine açıktır.

Herhangi bir eğitim seansında yer alacak maksimum katılımcı sayısı on beştir. İdeal katılımcı sayısı ise on iki olarak belirlenmiştir. Gruplar, hem bölgesel hem de merkezî idareden katılımcıları içerecek şekilde düzenlenecektir.

2.4 Sayın IsabelleKAELBELtarafından düzenlenen stratejik yönetim eğitimi seansına bir göz atış (İçişleri Bakanlığı işe alım ve eğitim departmanı)

Daha önce belirtilmiş olduğu gibi, yeni atanmış idarî birim idarecileri artık kamu güvenliği, kriz yönetimi, iletişim ve medya eğitimi de dâhil olmak üzere birçok konuya yönelik bir zorunlu bir eğitim kursundan geçmektedirler. Yakın zamanda yapılan değişiklikler, bakanlığın şu ana kadar netleştirilmemiş olan 'stratejik yönetim ve liderlik eğitimi' adında yeni bir alan geliştirmesine yol açmıştır.

Bu stratejik yönetim ve liderlik eğitimi seansları, sayının elvermesi durumunda hâlihazırda görevde olan idarî birim idarecileri tarafından da takip edilebilir.

2.4.1. Kursun tasarlanması

Ele alınması gereken konulardan biri, kurumsal önceliklere gerekli saygının gösterilmesi ile idarî birimlerin gereksinimlerine cevap verilmesi arasındaki doğru dengenin bulunmasıydı. Bu dengenin elde edilmesi için seçilen yöntem aşağıda verilmiştir:

- Şartnamenin belirlenmesi
- İdarî birim personelinin İnsan Kaynakları yöneticileri ile gerçekleştirilen danışmalar
- Her adımda doğrulamaların aranması
- Değerlendirme mekanizmalarının oluşturulması

Aşağıdaki seans programı, bir Kamu/Özel İşletme Fakültesi olan ÉcoleSupérieure de Commerce de Paris tarafından tasarlanmıştır. Bu üçüncü düzey eğitim kurumu, uzun yıllardır CSET III programlarının tasarlanmasıyla uğraşmaktadır ve personelle ilgili çok değerli bir bilgi birikimine sahiptir.

2.4.2. Seans nasıl yürütülecektir?

Eğitim seansı, çalışma gününün sonundasosyal bir bağlamda, bir Paris otelinde içecek ikramıyla başlar. Eğitim seansının formatı, insanları kaynaşarak fikir ve görüş alışverişinde bulunmaya teşvik ederek ekip ruhunu destekleyecek şekilde tasarlanmıştır.

Bu etkinliği, Fransız ulusal hentbol takımının antrenörü olan ClaudeOnesta tarafından yapılacak bir konuşma takip edecektir. Buradaki düşünce, bir ekibin kazanmasını sağlayan hususları öne çıkarmak ve aynı ilkelerin idarî birimlerdeki hizmetlere de uygulanabileceğini anlatmak ve anlamaktır.

Konuşmanın ardından akşam yemeği yenilecektir. Bu, konuşmacıya soruları cevaplama fırsatı verecektir. Bu yolla, yemeğe de katılmış olan seans

koordinatörü idarî birim idarecilerinin ihtiyaçlarını anlayabilir ve bunlara ertesi gün cevap verilmesini temin edebilir.

2. Gün'de değişim ve değişim yönetimi kavramlarına odaklanılır. Bu kavramların öncelikle hem kendi başarılarına taşıdıkları anlam hem de idarî birimler açısından taşıdıkları anlam açısından tanımlanması ve anlaşılması gerekir. Daha sonra bu kavramların değişimin yönetilmesinin liderliğin tanımını olduğunu gösteren bir bakış açısıyla, organizasyonla ilgili meselelerle ilintilendirilmeleri gerekir.

Değişimin yönetilmesi meselesine yaklaşımda çeşitli açılar kullanılabilir – psikolojik, sosyo-politik ve iletişimsel. Bunlar, öğleden sonraları verilen bir brifingin ardından gerçekleştirilen uygulamalı alt-grup egzersizleriyle gerçekleştirilir.

Seanslar, değişim, liderlik ve idarî birim amirleri tarafından değişimin başlatılması, sürdürülmesi ve yönetilmesinde oynanan çok önemli rol arasında anlaşılması gerekli bağlantılarla ilgili bir sonuç beyanıyla sona erdirilir.

Sayın KAELBEL tarafından kullanılan sunum için Ek 5'e bakınız.

2.5. Sayın Jean-LucOBIN¹ tarafındanTürk vali yardımcılarına yönelik bir teklif

2.5.1. Ön yorumlar

Fransız İçişleri Bakanlığı, yöneticilerin sürekli hızlanan bir değişime maruz kalan bir profesyonel bağlamla baş edebilmek için eğitilmeleri konusunda kapsamlı bir deneyime sahiptir. Bu koşullar, gerek mesleki gerekse de kişisel alanda kompleks bir beceri çeşitliliğini gerekli kılmaktadır.

Profesyonel beceriler

Devlet otoritesinin kalıcı temsilcisi, yasa ve düzenin garantörü

Yetki alanı içerisinde kamu hizmeti veren kuruluşların ve kamu kurumlarının başı

Kamu kurumlarının uygulamalarının başlatıcısı

Çok sayıda aktörün stratejiler geliştirme ve bunları uygulamaya koyma konusundaki koordinatörü

Kişisel beceriler

Çok çeşitli kompleks durumlarda karar alabilme yeteneği

Çeşitli aktör gruplarına, işbirliğine dayalı, teşvik edici ve yenilikçi liderlik yapabilme

¹ Jean-Luc OBIN, Leaderinnov conseil, 42 rue Trébois, 92300 Levallois-Perret, France
www.leaderinnov.fr - jluc.obin@gmail.com

Bu tür zorlu bir mesleğin güçlükleriyle baş edebilmek için, kişisel değişim üzerinde çalışabilme

Bu değişimi çalıştığı ekiplere de yayabilme.

Kamu hukuku ve kamu idaresi alanlarında, temel yeterliliklerin en başında gelen liderlik ve yönetim stratejisine duyulan ihtiyaç sürekli bir biçimde artmaktadır. Geliştirilmesi gereken hedefler şunlardır:

- Organizasyonu oluşturan vizyon, organizasyonun uzun süredir devam eden değer ve kültürleri
- Uzun vadeli strateji
- Orta vadeli planlama
- Organizasyonun idaresi
- Proje yönetimi

Burada odak noktası, eğitim kursuna devam eden katılımcıların düzeylerine bağlı olarak farklılık gösterir:

- Liderler için odak noktası vizyon ve stratejidir
- Üst düzey yöneticiler için odak noktası planlama, organizasyonun yönetimi ve proje yönetimidir
- Orta düzey yöneticiler için, odak noktası yönetim teknikleridir

Aşağıdaki tabloda, bu odak kaymaları örneklenmektedir:

	Yönetim	Leadership	Strategy
Liderler		Liderlik	Strateji
Müdürler		X	X
Üst düzey yöneticiler ve başarı potansiyeli yüksek kişiler	X	X	
Orta düzey yöneticiler	X		

Müdürlerin strateji alanında eğitilmelerinin örnekleri: Diğer organizasyonların liderleri ile toplantılar, her ayrıntısıyla organize edilmiş geziler, belli ilgi alanlarına ve coğrafi alanlara dair derinlemesine örnek durum incelemeleri

Liderlik alanında eğitimin örnekleri: Organizasyonun temel kılavuz olarak alınması: değişime liderlik edilmesi, müdürün kişisel gelişiminin temel kılavuz olarak alınması: INSEAD (FRANSA)psikoanalizveya MCGILL tarafından yürütülen psikoanalizi temel alan kişisel gelişim seminerleri.

Üst düzey yöneticilerin ve yüksek başarı potansiyeline sahip kişilerin yönetim alanında eğitimlerinin örnekleri: Stratejik kuruluşlar-arsı projelerin incelenmesi, birbirini takip eden güçlükler içeren kariyer yönetimi...

Orta düzeydeki yöneticilerin yönetim alanında eğitimlerinin örnekleri: ekip yönetimi, çalışma gruplarına başkanlık etme, reformları uygulama

2.5.2. Türk vali yardımcılarına yönelik bir pilot öneri

2.5.2.1. Hedefler

Seçilen hedefler hem organizasyonun liderliğini hem de liderliğe yönelik kişisel tutumu kapsamaktadır.

- Katılımcılara liderliğin geliştirilmesine ve organizasyonların yönetilmesine yönelik yöntemlerin katılımcılara sunulması;
- Katılımcılara kendi liderlikleri konusunda çalışacakları yöntemlerin katılımcılara sunulması

2.5.2.2. Eğitimin kapsayacağı konular

Liderlik ve kuruluşun yönetimi:

- Geleceğe yönelik kilit bir vizyonun ayırt edilebilmesine dair bilgi birikiminin kullanılması ve temel hedefler konusunda karar verilmesi
- Proje yönlendirme (bütün paydaşlarla birlikte)
- Ekip üyeleri arasında liderliğin geliştirilmesi, kişinin kendi liderliğine fayda sağlaması için diğerlerinin liderliklerinden yararlanması, kişisel etkinliğin ve organizasyonun tamamının etkinliğinin bir koşulu olarak liderliğin paylaşılması
- Yeniliğe dair pilot uygulama gerçekleştirmek
- Değişime dair pilot uygulama gerçekleştirmek
- Kadınların liderliğe erişimlerinin geliştirilmesi (kullanılan yöntem de sonuç kadar önemlidir)

Liderlik ve kişisel beceriler:

- Stratejik düşünmenin öğrenilmesi (tarihsel ve çağdaş örnekler)
- Çalışma gruplarına nasıl etkin bir biçimde liderlik edilebilir (çoğu grup, özellikle de müdür grupları, düşük üretkenliğe sahiptir)
- Bir ekibe liderlik yapma: ekip lideri ile ekip üyeleri arasındaki ilişkiler
- İlk 90 günde ve daha sonra ilk yıl sonunda başarı nasıl elde edilir?
- Profesyonel aktivite ve profesyonel kimliğin nasıl geliştirileceği?
- Kişinin, bir lider olarak ilerleme kaydetmek için kendisi üzerinde nasıl çalışabileceği?

2.5.2.3. Kurs özellikleri

- Kurs, tamamen interaktif tartışmayı temel almaktadır
- Her bir bölüm şu kısımlardan oluşacaktır: teori girdisine dair grup tartışma noktaları (30 dakika); ardından alt-gruplar hâlinde bir örnek durum üzerinde çalışılması (30 dakika); daha sonra da bütün grubun eğitime briefing vermesi (30 dakika)
- Eğitim seansının yalnızca yarım gün sürmesi durumunda bile, kurs iki temayı ele alır. Eğer tam gün süreli bir seans mümkün ise, bu durumda yine aynı şekilde iki temayı ele alacaktır.





IMPROMIA
Improving Management Skills
of Provincial District Governors

İSPANYA İÇİŞLERİ BAKANLIĞI

Bölüm 8

PERFORMANS YÖNETİMİ



PERFORMANS YÖNETİMİ

Giriş

Ozel kuruluşların ve şirketlerin yönetiminde de olduğu gibi, kamu idaresinde de en iyi kamusal hizmetlerin sağlanması ve hedeflerin en uygun bir biçimde icra edilmesi şu üç öğenin dengeli bir biçimde yönetilmesine bağlıdır: insanlar, süreçler ve kaynaklar. Bu üç öğeden ‘insanlar’ en temel öğedir, çünkü süreçleri ve kaynakları tanımlayan, yöneten, işleten ve geliştiren onlardır.

Kamu hizmetlerinin etkin bir biçimde sağlanması kamu idaresi birimlerindeki çalışanların kuruluşun hedeflerine uygun bir biçimde eğitilmelerine, adanmış olmalarına ve motivasyon sahibi olmalarına bağlıdır. Beceri sahibi, adanmış ve motivasyonlu personele sahip olabilmek için başlangıç noktasının iyi bir seçim ve işe alım süreci olmasının gerektiğinin açık olmasına rağmen, daha sonraki evrelerde kuruluşun misyonunun, hedeflerinin ve stratejisinin tamamlayıcı bir unsuru olarak tanımlanmış bir performans yönetimi programının uygulanması da bir zorunluluktur.

Çalışanların belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeleri gerekir ve onların kişisel performansları her bir kişinin, ekibin ya da idarî birimin bu hedeflerin gerçekleştirilmesine ne derecede katkı sağlayacağını belirler. Bu nedenle, sağlanan kamusal hizmetle ilgili işlevin iyi performansının izlenmesi, ölçülmesi ve ödüllendirilmesi için bir performans yönetimi sistemi oluşturulması gereklidir.

Performans Yönetimi’nin basit bir tanımı şu şekilde yapılabilir: “Bir kuruluşun önceden belirlenmiş hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde ilerleme sürecinin değerlendirilmesi”. Bu süreç her bir kişinin hem kendi içerisindeki hem de kuruluş içerisindeki performansının değerlendirilmesine dair adımları belirler ve bireysel bakımdan çalışanların motivasyonlarını arttırmayı ve meslekî gelişimlerini desteklemeyi, kuruluş açısından ise kuruluş amaçlarının en iyi şekilde gerçekleştirilmesini amaçlar. “Yetkinlik”, performans yönetimiyle yakından ilişkili bir terimdir. Yetkinlik, bir çalışanın işindeki işlevlerini gereği gibi yerine getirmek için ya da bir kuruluşun hedeflerini gerçekleştirebilmek için sahip olmak zorunda olduğu bilgiler, beceriler, tutumlar, değerler ve saikların oluşturduğu bütüne verilen addır. Çalışanlar tarafından işgal edilen mevkilerin işlevlerine ya da kuruluşların bir bütün olarak sağladığı işlevlere değer kazandıran yetkinliklerin değerlendirilmesi anlamına gelen ve hem çalışanlara hem de idarî birimlere geri bildirim sağlayan performans değerlendirmesi, performans yönetiminin kilit bir unsurunu oluşturur. Bu geri bildirim, ulaşılabilecek hedefleri, gerçekleştirilecek spesifik aktiviteleri, bu aktiviteleri kimlerin gerçekleştireceğini ve son gerçekleştiril-

me tarihlerini içeren ve periyodik olarak gözden geçirilebilecek bir eylem planını ortaya çıkarması gerekir.

İnsan kaynakları alanında, gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde, “performans yönetimi” ifadesi günümüzde geleneksel “performans değerlendirme” teriminden daha sık kullanılmaktadır. Bu adlandırma değişikliğinin ardında, insan kaynakları yönetiminin kuruluş içerisindeki çalışanların performanslarını ele almakta kullandığı ve eylemlerin, planların, eğitimin, kariyerlerin ve tazminatın tasarlanmasında kullanılan şüphesiz yararlı bir bilgi kaynağı olmasının yanı sıra çalışanların çalıştıkları kuruluşa nasıl katkı sağlayacaklarını da belirleyen modelde meydana gelen değişim yatmaktadır.

Performans iyileştirme sadece insan kaynakları yönetiminin hedefler sisteminin bir parçası olmakla kalmayıp, aynı zamanda onun ana amacını ve stratejik hedefini de oluşturur. Performans değerlendirme her zaman gerekli olmakla birlikte, tam anlamını ancak performansın¹ bizzat kendisini desteklemek ve maksimize etmek üzere tasarlanmış olan bir yönetim sistemi bağlamında kazanabilir.

Bu bağlamda, bu denli geniş bir konunun daraltılması amacıyla konunun temel unsurlarından birinin seçilmesi tercih edilmiş ve aynı zamanda bu raporun Türkiye’deki üst düzey kamu görevlilerinin ve özellikle de kaymakamların özelleşmiş eğitim müfredatlarının iyileştirilmesi şeklindeki amacımıza hizmet etme açısından yararlı ve pratik bir rapor olmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

20 Eylül 2011 tarihinde, Ulusal Kamu İdaresi Enstitüsü (INAP)² idarecilere yönelik olan ve devlet düzeyinde, bölgesel düzeyde ve yerel düzeyde üç kamu idaresinde görev yapan 25 üst düzey kamu görevlisi ve personele uygulanan 50 saatlik bir çevrimiçi performans değerlendirme kursu düzenlemiştir.

Kurs, genel nitelikleri belirleyen ve katılımcıların kendilerini tanıttıkları bir başlangıç modülünden ve aşağıdaki beş modülden oluşmaktaydı:

Modül 1. Performans değerlendirme kavramı. Farklı değerlendirme teknikleri. Kamu Çalışanları Temel Kanunu’nda (EBEP) değerlendirme. Değerlendirme ilkeleri.

Modül 2. Hedef belirleme. Stratejik planla ya da stratejik plan olmaksızın SMART/AKILLI Hedef Belirleme. Hedeflere dayalı yönetim (MbO)

1 Francisco Longo- Evaluation and Labor Performance Management in Public Administration (Kamu İdaresinde Değerlendirme ve İşgücü Performans Yönetimi) – Institute for Fiscal Studies (Mali Çalışmalar Enstitüsü).

2 Ulusal Kamu İdaresi Enstitüsü (INAP) özerk bir İspanyol kurumu olup, Maliye ve Kamu İdaresi Bakanlığı’na bağlı olarak, İspanyol Kamu İdaresi’nin karşı karşıya olduğu mevcut problemlere çözümler bulmak amacıyla araştırma ve eğitim çalışmaları yürütmekte, yaygınlaştırma ve destekleme faaliyetleri sürdürmektedir. INAP’ın temel amacının geleneksel olarak kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik eğitim sunmak olmasına karşın, günümüzde şu daha geniş alanlar içerisinde sınıflandırılabilir geniş çeşitlilikte faaliyetler yürütmektedir: a) Kamu hizmetleri için personel alımı; b) Kamu görevlilerinin eğitimi ve mesleki gelişimi; c) Araştırma ve yayınlar; d)Uluslararası ilişkiler. Dahası, Enstitü başka çeşitli aktiviteler de gerçekleştirmektedir.

Modül 3. Bir yetkinlik çerçevesinin çizilmesi ve yetkinliklerin tahsisi ve değerlendirilmesi. Yetkinliklerin tanımlanması. Yetkinliklerin çerçevesinin çizilmesi. Yetkinliklerin değerlendirilmesi.

Modül 4. Değerlendirme mülakatını tasarlamak ve başarılı bir biçimde sonuçlandırmak. Değerlendirme formu. Değerlendirme mülakatı. Performans değerlendirmesindeki bozulmalar.

Modül 5. Performans değerlendirme sisteminin uygulanması. Değişim yönetimi. Uygulama süreci.

Kurs, İspanya'da Ulusal Kamu İdaresi Enstitüsü'nün (INAP) dijital platformundan çevrimiçi uygulanacak şekilde tasarlanmıştır ve şu üç çevrimiçi öğeyi birleştirecek şekilde tasarlanmıştır: spesifik olarak kurs için geliştirilmiş olan temel metin; teorik metinleri ve pratik deneyimler den elde edilmiş materyalleri içeren destekleyici dokümanlar; ve tartışma forumlarını, pratik alıştırmaları, video yorumları, vb. içeren performans değerlendirmesi.

Kursun Türkiye'de gelecekte üst düzey kamu görevlilerine yönelik özelleşmiş eğitim müfredatının tasarımında kullanılabilmesi, İspanya İçişleri Bakanlığı tarafından UE IMPROMIA Projesi kapsamında üstlenilen taahhütlerin yerine getirilebilmesi ve kaymakamların yönetim becerilerinin iyileştirilmesi amacıyla, bu raporda bahsedilen kursun İngilizce ve İspanyolca dillerindeki kapsamlı bir özeti sunulmuş, INAP tarafından sağlanan bilgiler temel alınarak hazırlanmış İspanyolca dilindeki tam içeriği ise raporun Ek I kısmında sunulmuştur.

Madrid, 28 Mayıs 2012

Subdirección General de Cooperación Policial Internacional



Dirección General de Relaciones Internacionales y Extranjería
SECRETARÍA DE ESTADO DE SEGURIDAD
MINISTERIO DEL INTERIOR

Performans Değerlendirmesine Dair Çevrimiçi Kurs. INAP

Modül I. Performans Değerlendirmesi Nedir?

Bu modülün tamamlanmasından sonra, öğrenciler aşağıda sıralanan nitelikleri kazanacaklardır:

- *Performans değerlendirmesine dair Temel Kamu Çalışanları Yasası'nı (EBEP) oluşturan düzenlemeyi tam doğru bir biçimde açıklayabileceklerdir;*
- *EBEP düzenlemesinin ürünü olan performans değerlendirmesinin temel unsurlarını listeleyebilecek ve tanımlayabileceklerdir.*

1. Performans değerlendirmesi (PD) nedir ve ne amaçla kullanılır?

Performans, bir mesleğin, makamın ya da ticaretin içerdiği yükümlülüklerin yerine getirilmesi, uygulanması anlamına gelmektedir. Bir kamu kuruluşunda ya da özel kuruluşta çalışanların ya da işçilerin yaptığı iş de budur. Bir işin yapılmasıyla bir şeyler üretilir, bir şeyler ortaya çıkarılır.

Performans Değerlendirmesi (PD), üretilen şeyin ötesinde bir durumdur, çünkü sadece yapılan işlerden ibaret olmayıp aynı zamanda önemli olan ve ölçülmesi istenen de bizzat odur. Bu bakımdan, performans “çalışanların kontrolünde olan ve değerlendirilebilir olan kurumsal davranış” olarak tanımlanabilir.³

Burada, kuruluşla ilgili görünen, ölçülebilir olan ve çalışanlara ya da işçilere bağlı olan davranış ve tutumlardan bahsediyoruz. Her türlü davranış ve tutum bu kapsamda değerlendirilebilir: fiziksel, zihinsel, kişilerarası... Fakat her durumda bunların kuruluş açısından önemli olmaları ve her şeyin ötesinde de ölçülebilir olmaları gerekir.

Objektif ve gözlemlenebilir davranışlar olan tutumların, psikolojik mizaçlar “tavır” değil bilgi ve kabiliyet olan beceriler ile karıştırılmamaları gerekir. Beceriler sınavlar ya da alıştırmalar yoluyla ölçülebilse de, performansın bunlarla ölçülmesi mümkün değildir. Bir şeyin nasıl yapılacağını bilmek, onu yapmakla aynı değildir. Tavırlar ölçülebilir değildir, fakat performans esnasında gözlemlenmeleri mümkündür. Dahası, davranışlar onları gerçekleştiren kişilere dayandırılmalıdır, çünkü kişiler ancak az ya da çok kendilerine bağlı olan durumlardan sorumlu tutulabilirler.

Tanımı gereği, değerlendirme ya da ölçüm kapasitesi performans düşüncesinin bir parçasını oluşturur. Eğer tutum değerlendirilemez ya da ölçülemezse, o zaman performans olarak kabul edilemez.

Performans değerlendirilmesi ne amaçla kullanılır?

Kuruluşlar çalışanlarının ya da işçilerinin performanslarını değerlendirmekle aşağıda sıralanan çeşitli faydaları elde ederler:

- **İş süreçlerinin daha iyi anlaşılması.** Performans değerlendirmesi bilginin kuruluş içerisinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya sürekli bir biçimde aktarılması anlamına gelir. Bu bilgi ile, nelerin nasıl yapıldığına ve nasıl daha iyi yapılabileceğine dair bilgi edinilmiş olur.
- **Maaş tahsisi.** Genel olarak ifade edersek, bütün kuruluşlar ikili bir maaş yapısına sahiptirler: temel ya da sabit maaş ya da değişken maaş. Değişken maaş sisteminde maaşlar kişisel performansına göre değişirler, diğer bir ifade ile performans ölçümüne göre belirlenirler.
- **Meslekî gelişim.** Performans değerlendirmesi bireysel ve toplu gereksinimlerin değerlendirilmesine imkân verir ve ayrıca çalışanlara ve işçilere kariyerleri konusunda rehberlik sağlar.

3 Viswesvaran, Chockalingam. “Assessment of individual Job Performance. A review of the past century and look ahead” / “Bireysel İş Performansının Değerlendirilmesi. Geçen Yüzyıla Yönelik Bir İnceleme ve Geleceğe Bakış”. <http://www.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapter/handbook/handbook7.1.pdf>

PD, diğer niteliklerinin yanı sıra, çalışanlarla ilgili sürekli bir diyalog anlamına gelmektedir. Bu diyalog daha iyi kararlar alınmasına ve kuruluşla ilgili daha fazla bilgi edinilmesine imkân sağlar.

2. İspanya'da Kamu Görevlilerine Dair Temel Kanun'da yer alan performans değerlendirmesine yönelik düzenleme.

Burada EK II olarak sunulan 7/2007 numaralı ve 12 Nisan 2007 tarihli İspanyol Kamu Görevlileri Temel Kanunu'nun (EBEP) 20. Madde'si yalnızca devlet düzeyinde değil aynı zamanda özerk bölge ve yerel kurumlar düzeyinde de kamu çalışanlarının performans değerlendirmesine tahsis edilmiştir. Kamu çalışanlarının performans değerlendirmesi İdare'nin idarî birimler oluşturma ve organize etme ve bu birimler için yerleşik kanun ve yönetmelikler çerçevesinde görev ve hedefler belirleme yetkisinin bir kısmını oluşturmaktadır.

EBEP yasasının 20. Madde'si beş bölümden oluşmaktadır:

1. Kamu İdareleri kendi çalışanlarının performans değerlendirmesini yapabilmelerine imkân sağlayacak sistemler kuracaklardır. Performans değerlendirmesi profesyonel davranışın ve performansın veya elde edilen sonuçların ölçüldüğü ve değerlendirildiği prosedürdür.

Bu bölümde, PD bir sistem olarak, diğer bir deyişle farklı parçalardan oluşan bir yapı olarak ve bir prosedür olarak, diğer bir deyişle bir yol ya da düzenlenmiş süreç olarak tanımlanmaktadır.

Bu ilk paragrafta, nelerin değerlendirileceği ya da ölçüleceği de açıklanmaktadır: bir yanda profesyonel tutumlar, diğer yanda ise performans ya da sonuçların elde edilmesi. Performans ya da sonuçların elde edilmesi bireysel hedefler şeklinde ortaya çıkar.

2. PD sistemleri bütün durumlarda şeffaflığa, tarafsızlığa ve ayrımcılık içermeme kriterlerine uyarlanacak ve kamu çalışanlarının haklarına önyargısız bir şekilde uygulanacaklardır.

Bu bölümde, PD sisteminin objektif olması, diğer bir deyişle önceden belirlenmiş ölçüm kriterlerine tabi tutulması; tarafsız olması, diğer bir deyişle kişisel ya da meslekî tercih ya da hoşnutsuzluklardan ortaya çıkabilecek yanlılıklardan kaçınılması; değerlendirilen çalışanın doğum, cinsiyet, ırk, din, görüş ya da diğer herhangi bir kişisel ya da sosyal koşulundan dolayı bir ayrımcılık uygulanmaması ve bunların çalışanların EBEP'in 14. ve 15. Maddelerinde belirtilen haklarına önyargısız bir şekilde uygulanması gerektiği hatırlatılmaktadır. Burada özellikle ilginç olan, iki anlama sahip olan şeffaflık kriteridir: İlk olarak, bu kriter bütün diğer geri kalan kriterleri etkileyerek onların uygulanmalarından önce herkes tarafından bilinmelerini gerektirir; fakat aynı zamanda bireysel performans değerlendirmesinin sonuçlarının da herkese açık olması gerektiği anlamına da gelir.

3. *Kamu İdareleri yatay kariyer değerlendirilmesinin, eğitimin, iş sağlamanın ve EBEP Madde 24'te belirtilen değişken ücret algılamalarının etkilerini belirleyecektir.*

EBEP, bu noktada İspanyol Kamu İdaresi tarafından geliştirilmesi gereken bir Temel Yasa'dır. Bu geliştirmenin yatay meslekî kariyere dair değerlendirmenin zorunlu etkilerini de içermesi gerekir. Diğer bir ifadeyle, değerlendirmede bir kamu görevlisinin ait olduğu spesifik alt-gruba dair İdarî Kanun uyarınca hangi düzeylere ulaşılması gerektiği ve bir kamu görevlisinin terfi başvurusunda bulunabilmesi için ne kadar süreye ihtiyaç duyacağı; genel değerlendirme sonuçlarına dayanılarak gerekli görülen kursların ve eğitim aktivitelerinin içerdiği eğitim planlarına dâhil edilmekten yetersiz performans değerlendirmelerini geçmeye yönelik spesifik bireysel eğitim gereksinimlerine kadar değişiklik gösteren eğitim üzerindeki etkiler; belli bir makama terfi ettirilmek için hangi değerlendirme sonuçlarının gerekli olacağı ya da hangi değerlendirme sonuçlarının böyle bir terfiinin hak edilmiş olduğunu göstereceği anlamına gelen makama terfi ettirilmemesi üzerindeki etkiler; ve EBEP Madde 24'te belirtilen değişken ücret algılaması üzerindeki etkiler gibi hususların bu geliştirmede yer alması gerekir.

4. *Rekabete dayalı sınav yoluyla kazanılan bir makamın devamlılığı, her bir Kamu İdaresi tarafından belirlenen değerlendirme sistemleri uyarınca gerçekleştirilen ve ilgili kişilerin dinlenmesi ve uygun ve makul kararın verilmesi esasına dayanan performans değerlendirmesiyle bağlantılandırılacaktır.*

Belirsiz bir zaman zarfında yapılan değerlendirmelerden elde edilen tatminkâr olmayan sonuçlar, rekabete dayalı sınav yoluyla elde edilen makamın kaybedilmesi anlamına gelebilir. Bu hükmün kamu görevlerine dair mevcut İspanyol mevzuatına uyması oldukça zordur ve daha sonra yapılacak normatif geliştirme yoluyla kesinleştirilmesi gerekmektedir.

5. *Yatay meslekî kariyerin ve EBEP Madde 24 Bölüm c'de sağlanan sürdürülebilir ödemelerin uygulanışı ve rekabete dayalı sınavla elde edilen makamlarda görevden almalar, her bir durumda çalışanın performansının bu Madde'nin 1. ve 2. paragrafları uyarınca değerlendirilmesine imkân sağlayacak objektif sistemler yoluyla önceden onayı gerektirecektir.*

20. Madde'nin son paragrafı, EBEP'in şart koştuğu insan kaynakları modelinde değerlendirmenin sahip olduğu önemli rolü teyit etmekte ve yatay kariyerin ve artık "üretkenlik" olarak adlandırılan değişken ücret algılamasının önceden bir performans değerlendirmesi oluşturulması yoluyla sürdürülmesini öngörmektedir. Yine bu Madde'de "her bir durumda" önceden onay alınmasının gerekli olduğu, diğer bir ifadeyle yatay kariyer, performansla göre ücret ödenmesi ve rekabete dayalı sınavla elde edilen makamların kaybı şeklindeki üç EBEP öğesinin performans değerlendirmesinin önceden gerçekleştirilmiş olmasını gerektirdiği belirtilmektedir.

Madde 20, EBEP'in performans değerlendirmesi ile ilgili tek maddesi de de-

ğildir. Diğer EBEP hükümleri de performans değerlendirmesine kamu çalışanlarının hakları çerçevesinde, onların temsilcileriyle idarî personelle ilgili olarak gerçekleştirilecek müzakereler alanında atıfta bulunmaktadır. EBEP'in 13. Madde'sinin 3. Bölüm'ünde şu ifadeler geçmektedir: "İdarî personel, etkinlikleri ve verimlilikleri, yönetimlerindeki sorumlulukları ve kendileri için belirlenmiş hedefler ile ilgili değerlendirmeye tabi olacaklardır."

3. Performans değerlendirmesi nelerden oluşmaktadır ve nelerden oluşmalıdır?

3.1. Performans değerlendirmesinin bileşimi nasıldır?

EBEP, performans değerlendirmesinde iki gerekli öge belirlemiş bulunmaktadır: hedefler ve yetkinlikler. Hedef belirlenmesi performansın ölçülmesi ve sorumlulukların tahsisi için zorunludur ve meslekî tutumların ölçülmesi ve değerlendirilmesi açısından da gereklidir. Performans değerlendirmesinin üçüncü ögesi olan değerlendirme mülakatı ise performans değerlendirme sisteminin hem zaman-sınırlamalı olarak hem de metodolojik olarak etrafında döndüğü eksenini oluşturur.

Değerlendirme periyodu genellikle bir takvim yılını kapsar, ki mali yılla da örtüştüğü için bu tercih kamu hizmetleri açısından en uygun tercihi oluşturur. Değerlendiricinin ve çalışanın yıl boyunca değerlendirilecek hedef ve yetkinlikleri tartışmak üzere bu periyodun başında bir görüşme gerçekleştirmeleri ve yine periyodun bitiminde değerlendiricinin çalışanı elde edilen sonuçlar konusunda bilgilendirmesi ve çalışanın da gerekli gördüğü konuları ifade edebilmesi için ikinci bir görüşme düzenlemeleri gereklidir. Performans değerlendirmesinin sağlayacağı bu geri bildirim, kuruluş açısından en değerli sonuçlardan biridir.

3.2. Performans değerlendirmesinin ilkeleri.

EBEP yasası hükümlerine uygun ve yararlı bir performans değerlendirme sistemine sahip olabilmek için, bazıları her türlü kuruluşlarında ve diğer spesifik kamu kurumlarındaki performans değerlendirmelerinde de uygulanabilecek olan belli ilkelere uyulması gerekir:

Hiyerarşi: Performans değerlendirmesi bir hiyerarşi içinde yürütülmelidir. Kamu idaresinin bu ilkesi İspanyol Anayasası'nda ve Genel Devlet İdaresinin İşleyişine Dair Organik Kanun'da yer almaktadır. Dahası, hedeflerin uyumlu hâle getirilişi üst düzey hedeflerin gerçekleştirilmesi için her bir çalışanın bireysel hedeflerinin tanımlanması gerektiği anlamına gelmektedir ve bu nedenle de bir çalışanın değerlendirilmesi onun amirinin sorumluluğudur. Performans değerlendirmesinin, İdare'nin insan kaynakları yönetiminin maaşlar, yatay kariyer, iş sağlama ve hatta rekabete dayalı sınav yoluyla edinilmiş makamların kaybedilmesi gibi bazı temel unsurlarını etkileyen sonuçları da bulunmaktadır. Temel hak arama kurumlarının ve son başvurulacak merci olarak da yargı müdahalesinin

belirlenmesine imkân sağlayacak gerekli yasal güvencenin olabilmesi ancak amirinin astlarının değerlendirilmesi konusunda sorumluluğu üstlenmesi durumunda mümkün olabilecektir.

Bireysel karakter. EBEP ile sağlanan maaşların tahsisi ve onun yatay kariyere ve makam sağlanmasına dair sonuçlarının uygulanması ancak bireysel değerlendirme ile mümkün olabilir. Ancak değerlendirmedeki bu bireysel karakter onun aynı zamanda kolektif olamayacağı anlamına gelmez. Bazı durumlarda, kolektif değerlendirme yeterli olabilir, diğer bir ifadeyle, takım çalışmasını ve kolektif sorumluluğu teşvik etmek amacıyla bütün üyelere yönelik olarak birimdeki yönetim sonuçlarına göre yapılacak benzersiz bir değerlendirme yeterli olabilir ve performans değerlendirmesi sistemimiz birim üyelerini birbirlerinden ayırmamızı sağlayacak kadar gelişmiş değilse bazen kaçınılmaz da olabilir.

Katılımcı. Kamu idaresinde kullanılan performans değerlendirme sistemleri katılımcı olmak zorundadır. Hiyerarşi ilkesi her bir kamu çalışanının hedeflerin ve yetkinliklerin tahsisine katılmalarını önlemez, tam aksine onların katılımları olmaksızın belli bir periyoda dair ölçülebilir, gerçekçi ve elde edilebilir hedeflerin garanti edilmesi imkânsız olur. Kuruluşun bütün üyeleri arasında bir uzlaşma sağlanmadan bir performans değerlendirme sisteminin başarılı bir biçimde uygulanması oldukça zordur. Kamu çalışanlarının performans değerlendirme sistemini bir gözleme aracı olarak değil de yararlı bir gelişim aracı olarak algılamaları gerekir.

Esnek. Performans değerlendirmesi esnek olmak zorundadır. Aynı değerlendirme döngüsü içerisinde bir makamı farklı insanlar işgal edebilir. Değerlendiriciler ve birimlerden sorumlu olanlar da değişebilir ve politik veya idarî önceliklerde yapılabilecek değişikliklerin bir sonucu olarak idarî birimlerin ve bireylerin hedeflerinde de değişiklikler meydana gelebilir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin bu değişikliklere uyum sağlayabilecek derecede esnek olması gerekir.

Çeşitli. Bir performans değerlendirme sistemi çeşitlilik içermeli, diğer bir ifadeyle aktivite, objektiflik ve yetkinliğe dair çoklu göstergeleri yapısında bulundurmalıdır. Bu yolla, işlere ve işin doğru performansının ne anlama geldiğine yönelik farklı bakış açılarını birleştirebilecektir. Çoğu iş farklı biçimlerde iyi bir şekilde icra edilebilir ve bu durumun da Performans Değerlendirmesi sisteminde göz önünde bulundurulması gerekir.

4. Performans Değerlendirmesine Dair Farklı Teknikler

Kamu kuruluşlarında ve özel kuruluşlarda performans değerlendirmede kullanılan farklı tekniklerin bazıları hâlihazırda EBEP sisteminde yer almakta olan öğelere karşılık gelirler, bazıları EBEP sisteminde kısmen de olsa kullanılmaktadır ve diğer bazıları ise İspanyol yasalarının bakış açısından uygulanabilir değildir.

Farklı teknikler insan kaynakları yönetiminin farklı tarihsel aşamalarına yanıt vermektedir. Bununla birlikte, tarihsel bir evrimin söz konusu olduğunu ve günümüzdeki tekniklerin onlarca yıl önceki tekniklerden daha iyi olduğunu söylemek de doğru olmaz. İşgücü ilişkilerinin kuruluşların ve onların içinde yer aldığı sosyal çevrenin değişimine bağlı olarak dönüştüklerini söylemek daha doğru olur. Genel anlamda, yeni performans değerlendirme tekniklerinin gelişimi ve uygulanışı aşağıda sıralanan nedenlere bir tepki olarak meydana gelmiştir:

Üretim yapısındaki değişiklikler. Bu konuda, performansın nicel olarak ölçülebileceği imalat şirketleri niteliğin daha öne çıktığı hizmet kuruluşlarından farklılık göstermektedir.

İşgücü ilişkilerindeki değişiklikler. Günümüzün işçileri geçmişteki teşviklere aynı yanıt vermedikleri gibi hakları da geçmiştekilerle aynı değildir.

Yeni iş ve kurumsal formüllere adaptasyon.

Rakiplerden farklılığın ortaya konulması için yeni ürünler geliştirilmesi alanına yönelik **danışmanlık firmalarının gelişimi.**

Çalışma psikolojisi alanında gerçekleştirilen ve günümüzde önceki dönemlerde sahip olunmayan somut ve tutarlı bilgiler ortaya koymuş olan **araştırmalar.**

Performans değerlendirme sistemlerinin ömrünü tamamlaması. Bütün değerlendirme sistemleri zamanla “heyecanlarını” kaybederler. Kuruluş için yararlı ve uygun da olsa, sisteme yönelik ilgi zaman geçtikçe azalır ve er ya da geç yerine başka bir sistem getirilmek durumunda kalınır.

Bazı performans değerlendirme teknikleri şunlardır:

Derecelendirme ölçeği. Derecelendirme ölçeği en geleneksel yöntemdir ve çalışanın bir ölçek (örneğin 0'dan 10'a kadar bir ölçek) üzerinde derecelendirilmesinden oluşur ya da oluşurdu. Bu yöntem daha sonraları aşağıdaki yöntemle geliştirildi veya tamamlandı.

Yazılı değerlendirme. Bu yöntem, çalışan, yönetici ya da amirin kendi performansını değerlendirdiği ve genel olarak ölçek üzerinde yapılan derecelendirmenin bir açıklaması şeklindeki bir metinden ibarettir. Bu belge çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini tanımlar.

Performans derecelendirme yöntemi. Çalışanlar ya da işçiler, aralarında karşılaştırmalar yapılarak ve herhangi bir dışsal ölçüm standardına ya da hedefe referansta bulunulmaksızın en iyiden en kötüye kategoriler hâlinde sınıflandırılırlar.

Kritik olay yöntemi. Bu yöntemde, değerlendirici değerlendirme periyodu boyunca çalışanın meslekî tutumunu gösteren çeşitli kayda değer olayları ve durumları not eder. Bu yöntem, değerlendirmenin nitel olmak zorunda olduğu du-

rumlarda kullanılır. Daha sonra göreceğimiz gibi, yeni bir rekabet çerçevesinin oluşturulması ve böyle bir çerçeveye adaptasyon sürecinde de bu yöntem kullanılabilir. Genel olarak, değerlendiricinin nihaî değerlendirmeyi desteklemek amacıyla değerlendirme döngüsü boyunca çalışanla ilgili önemli bulunduğu her şeyi not alması tercih edilir.

Davranışsal gözlem ölçekleri. Bu yöntem, çalışanların ya da işçilerin meslekî tutumlarındaki gerek pozitif gerekse negatif kritik olayları ve bunların oluş sıklıklarını sistemleştirir.

Davranışlara dayalı derecelendirme ölçekleri. Doğru ve yanlış meslekî tutumlar derecelendirilerek tanımlanır. Diğer bir ifadeyle, belli bir tutum (“müşteri hizmetleri”) için az ya da çok doğru olası davranışlar tanımlanır ve her biri derecelendirilir. Bu, Performans Değerlendirmesi yetkinlikleri içerdiğinde kullanılacak tekniklerden biridir.

Ağırlıklı kontrol listesi. Değerlendirilen çalışanların mevkilerinin içerik ve görevlerine aşına olan bir uzman her bir mevki için doğru / yanlış ve etkin / etkin olmayan tutumları içeren bir liste oluşturur. Daha sonra değerlendirici her bir çalışana uygun düşen seçenekleri işaretler. Günümüzde yaygın olarak kullanılan yetkinlik değerlendirme sistemleri benzer listeler içermektedir.

Zorunlu dağıtım. Bu teknik standardize değerlendirme ölçeklerinin mevcut olduğu her durumda kullanılabilir. Ölçekteki her bir değere bağlayıcı oranlar tahsis edilmesinden oluşur. Örneğin, eğer değerlendirme ölçüğümüz “İyi”, “Ortalama” ve “Yetersiz” şeklinde üç pozisyon içeriyorsa, değerlendirici çalışanların en fazla % 20’ini “İyi” olarak, en fazla % 90’ını “Ortalama” derecesi ile ve en fazla % 10’unu da “Yetersiz” olarak değerlendirebilir. Bu adil değilmiş gibi görünse de, uygulamada kullanılan zorunlu dağıtım yöntemi yüzlerce Performans Değerlendirmesi sürecinin ve laboratuvar çalışmalarının pratik sonuçlarına dayanmaktadır. Bu teknik değerlendiriciyi değerlendiricilerin sorunlardan kaçınmak için genellikle puanları orta alanlarda yığıma eğilimi gösterdikleri gerçeğini göz önünde bulundurarak dereceler arasında ayırım yapmaya zorlama gücüne sahiptir, ki bu da olumlu bir özelliktir.

360° Performans değerlendirmesi. Bu yöntem çalışanın çalışma arkadaşlarından (amirler, astlar ya da muadiller) gizli ve açık değerlendirmeler aldığı bir süreçten oluşur. Çalışanlar uzun süre aynı seviyede bulunursa ayrıca müşteriler ya da kullanıcılardan da değerlendirme alabilirler. Alman Ordusu bu yöntemi II. Dünya Savaşı sırasında kullanmıştır ve günümüzde de yöntem birçok şirket tarafından yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntemle elde edilen sonuçların maaş belirlemede ya da terfilerde kullanılması ya da gizli kalıp kalmayacakları ve sadece değerlendirilen personelin kişisel gelişimi alanında mı kullanılmaları gerektiği gibi konular tartışmaya açıktır. Farklı araştırmalar, değerlendiricilerin çalışanlarla 18 aydan daha uzun süre birlikte çalışmış olmaları durumunda bu tür değerlendirmelerin daha doğru olduklarını göstermiştir. Bundan daha kısa

birlikte çalışma süreleri ise ilk izlenimden kaynaklanan hatalara neden olmaktadır. Benzer şekilde, değerlendiricinin değerlendirilen çalışanı 5 yıldan daha uzun bir süredir tanıyor olması durumunda da değerlendirme kalitesi düşmektedir.

Hedefler Yoluyla Yönetim (HYY). Bu yöntemde değerlendiriciler ya da patronlar her bir çalışan için hedefler belirlerler ve daha sonra da elde edilen sonuçları periyodik olarak değerlendirirler. Burada değerlendirilen husus, nasıl olduğuna bakılmaksızın elde edilen sonuçlardır. Tek başına kullanıldığında, hedefler yoluyla yönetim çoğunlukla değişken maaş uygulamasıyla ilintilidir. Bu, EBEP kapsamında oluşturulan Performans Değerlendirmesi'nin de temel unsurlarından biridir.

5. Modül 1'in Özeti. Performans değerlendirmesi.

Bu modülde ele alınan kilit hususlar şunlardır:

- Performans çalışanın kontrolü altında olan ölçülebilir kurumsal davranışlardır.
- Değerlendirme ya da ölçüm imkânı performans değerlendirmesi düşüncesinin bir parçasını oluşturmaktadır. Değerlendirilemeyen ya da ölçülemeyen davranışlar performans olarak değerlendirilemezler.
- Performans değerlendirmesi çalışma süreçlerinin, maaş tahsisinin ve mesleki gelişimin daha iyi anlaşılması için kullanılır.
- İspanya'da, Performans Değerlendirmesi Kamu Çalışanlarına Dair Temel Kanun'un (EBEP) 20. Maddesi ile düzenlenmiştir.
- Performans değerlendirmesi hedefler ve yetkinlikleri içerir.
- Değerlendirme ilkeleri hiyerarşi, bireysel karakter, katılım, esneklik ve çeşitliliktir.
- Performans değerlendirme teknikleri şu farklı nedenlere göre değişiklik gösterir: üretim yapısının dönüşümü; işgücü ilişkilerinin dönüşümü; yeni iş ve kurumsal formüllerin benimsenmesi; işyeri psikolojisi alanında gerçekleştirilen araştırmalar; ve performans değerlendirme sistemlerinin ömrünü tamamlaması.
- Bazı performans değerlendirme teknikleri şunlardır: Derecelendirme ölçeği; Makale değerlendirme; Performans sıralama yöntemi; Kritik olay yöntemi; Davranış gözleme ölçekleri; Harekete dayalı derecelendirme ölçekleri; Ağırlıklı kontrol listesi; Zorunlu dağıtım; 360° Performans değerlendirmesi.

Modül 2. Hedef Belirleme

Bu modülü tamamladıklarında, öğrenciler aşağıdaki nitelikleri kazanacaklardır:

-
- SMART özellikleri ile bireysel bir hedef belirleyebilme: Spesifik, Ölçülebilir, Uyumlulaştırılmış, Gerçekçi ve Zaman-sınırlamalı.
 - Bir kuruluşun bir departmanını ve onun stratejik planını devraldığıında, söz konusu departmanla uyumlu kişisel hedefler belirleyebilme.
 - Herhangi bir kuruluşun bir departmanının yerine getirmesi gereken işlevler temel alınarak, onun spesifik yönetmeliklerine göre onlarla uyumlu bireyler hedefler tanımlayabilme.

1. Hedef tasarımına giriş.

“... hedef belirlemenin performans üzerindeki olumlu etkisi, psikoloji literatüründeki en somut ve en sık bulgulardan biridir. Öğrencilerin % 90'ında bu tür etkiler görülmüştür. Dahası, hedef belirleme motivasyona dair organizasyonel teorilerin çoğunda temel bir kavramdır...”⁴

İşyeri psikolojisi alanında hedef belirlemenin her tür çalışan ve işçiler üzerindeki etkileri konusunda yürütülmüş araştırmalardan elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Hedeflerin spesifik oluşu:** Spesifik hedefler üretkenliği “elinden gelen en iyisini yap” türünden genel hedeflere kıyasla daha fazla arttırmalar. Hedeflerin net oluşu büyük önem taşır. Kendileri açısından kişisel bir meydan okuma oluşturabilecek spesifik hedefler sunulmuş çalışanlar, kendilerine sadece genel hedefler sunulmuş olan çalışanlara kıyasla daha iyi performans gösterirler.
- **Hedeflerin zorluğu:** Gerçekleştirilecek hedeflerin zorluğu da görüldüğü kadarıyla çalışanlarda üstlenilmesi daha kolay olanlara kıyasla daha yüksek düzeyde motivasyon oluşturmaktadır. Uygulamada gerçekleştirilmesi aşırı zor olan hedefler ise çalışanlarda kolay hedeflerden bile daha fazla motivasyon kaybına yol açmaktadır. Eğer hedefler zor fakat gerçekleştirilebilir iseler, o zaman daha yüksek düzeyde motivasyon ortaya çıkarmaktadırlar. Aynı motivasyon artışı, işin son tamamlanma tarihi kısa olunca da ortaya çıkmaktadır.
- **Geri bildirim:** Sürekli geri bildirim, hedeflerin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinin bir koşuludur. Hedefler ölçülebilir olmalıdır. Bu, ürünün ya da zamanın daha küçük parçalara ayrılabilmesi fırsatını sağlar. Ne övgüler ne de çalışanlara iyi performans sergileyip sergilemedikleri konusunda sağlanan geri bildirim veya bilgiler, tek başlarına performansı arttırma bakımından yararlı olmazlar. Yararlı olabilmeleleri için belirlenmiş spesifik hedeflere atıfta bulunmaları gerekir.
- **Katılım:** Çalışanların hedef belirlenmesine katılımları hedefleri gerçekleştirilebilmeleri açısından zorunludur. Katılım, ancak spesifik hedeflerle ilgili olmaları ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi göreceli olarak zor hedefler olmaları durumunda motivasyonu etkiler. Genel anlamda katılım ise performansta bir iyileşme sağlamaz.

4 Gary Latham. The role of goal setting in human resources management, Performance evaluation, goal setting and feedback, (İnsan Kaynakları Yönetiminde Hedef Belirlemenin Rolü, Performans değerlendirme, hedef belirleme ve geri bildirim), Gerald R. Ferris ve Kendrith M. Rowland, eds JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1990.

-
- **Hedeflere adanmışlık:** Hedefler dikkatin belli bir yöne odaklanmasını ve çabaların düzenlenmesini sağlar: çalışanlar hedeflere dâhil olduklarında, hedef zorlaştıkça o hedefi gerçekleştirmeye adadıkları çaba ve zaman da o ölçüde artar.

Dahası, eğer hedefler doğru belirlenirse, çalışanların eğitim seviyesi ya da cinsiyetleri ne olursa olsun bu hedeflerin etkileri pozitif olacaktır. Karakter farklılıkları konusunda ise, araştırmalar işçilere hedefe ulaşma konusunda uygun rehberlik sağlandığında tek taraflı olarak görevlendirildikleri durumdan bile daha iyi performans ortaya koyduklarını; daha az yönlendirilmiş görünen işçilerin ise bu hedeflerin belirlenmesine katıldıkları durumlarda daha iyi performans ortaya koyduklarını göstermektedir.

2. Yararlı hedefler SMART amaçlarıdır.

2.1 SMART özellikleri nelerdir?

Hedef belirlemenin kuruluş için yararlı olabilmesi için, hedeflerin bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Genel olarak, bu nitelikler SMART kısaltması ile ifade edileceklerdir.

- **Spesifik.** Çalışanların hedeflerine erişmek için harcadıkları çabalarını doğru yönlendirmelerini sağlayan şey bütünlüktür. Örneğin, “müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi” tavsiye edilen bir hedefdir, fakat gerekli spesifiklikten yoksundur. “Müşteri hizmetleri birimine gelen şikâyet sayısının azaltılması” ise doğru bir hedef olabilir.
- **Ölçülebilir.** Ölçülemeyen bir şey kontrol edilemez. Hedefin ölçülebilirlik özelliği, birimin sorumlusuna doğru yönde ilerleyip ilerlemediklerini bilme imkânı sağladığı gibi, çalışanlara da gerekliyse davranışlarını düzeltme fırsatını sunar. Yukarıda bahsi geçen hedefin ölçülebilir olması gerekir: “Müşteri hizmetleri birimine gelen şikâyet sayısının % 5 azaltılması.”
- **Uyumlu hâle getirilmiş.** Kuruluşlar spesifik hedefleri gerçekleştirmek üzere tasarlanmışlardır. Eğer amaçları bu hedeflerine tam olarak karşılık vermiyorsa, sarf ettikleri çabalar yararsız olur ve üretken de olamaz.
- **Gerçekçi.** Hedefler insanlar için belirlenir. İnsanların kendilerini hedeflerin gerçekleştirilmesine adayabilmeleri için, sorumlulukları altındaki bu hedeflerin gerçekleştirilebilir olduğuna inanmaları gerekir. “Müşteri hizmetleri birimine gelen şikâyet sayısının sifıra düşürülmesi” gibi bir hedef, gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir hedefdir ve hiç kimse imkânsız hedefleri gerçekleştirmek için gerçek anlamda çaba sarf etmez.
- **Zaman-sınırlamalı.** Gerçekleştirilmesi için bir zaman sınırı konmamış hedefler aslında hedef değil, gerçekleştirilme ihtimali çok düşük olan genel isteklerdir. Bu yüzden, hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir son tarih belirlenmesi gerekir. Örneğin, “Müşteri hizmetleri birimine gelen şikâyetlerin sayısının 2012 yılında % 5 azaltılması” gibi...

SMART hedeflerin nihaî sonucu şu olabilir: “Müşteri hizmetleri birimine gelen şikâyetlerin sayısının 2012 yılında % 5 azaltılması”.

2.2. Nicelik ve nitelik

Niceliğin ölçülmesi niteliğe kıyasla her zaman daha kolaydır. Performans değerlendirmesine yönelik en yaygın itirazlardan biri niteliksel olması gereken hedeflerin ölçülmesindeki zorluktur. Bu zorluk iki şekilde aşılabilir:

a) Mümkün olan durumlarda niteliğin niceliğe indirgenmesi. Pratikte kullanılan şu iki örnek değerlendirilebilir: Yargıçlar için ve üniversitelerdeki araştırmacılar için kullanılan performans değerlendirmesi.

İlk durumda, bir yargıcın verdiği hükümlerin sayısının değerlendirilmesinden ayrı olarak, hükümlerinin niteliğinin de değerlendirilmesi gerekir. Aksi takdirde, bu yaklaşım yargı hatalarının artmasını teşvik ederdi. Yargılamanın taraflarına hükümlerin kalitesinin sorulması imkânsız olsa da, temyizlerin sayısının ve bunlardan çıkan sonuçların bilinmesi mümkündür. Bu yolla, hükümlerin niteliği temyize gönderilen kararların sayısı, temyizde mahkemeye geri iade edilen kararların sayısı ve başlangıçtaki kararların ne ölçüde geçersiz kılındığıyla anlaşılabilir.

Araştırmacılar durumunda ise, bilimsel yayınlarda söz konusu araştırmacıların çalışmalarına ne ölçüde atıfta bulunulduğu, özellikle de belli bir araştırmadan bilimsel dergilerde kaç kez alıntı yapıldığı bir gösterge olarak kullanılır. Niteliğin niceliğe indirgenmesinin en kolay yolu değerlendirme formudur.

Bir müşteri hizmetleri biriminde, kullanıcılardan kendilerine ne ölçüde yardımcı olunduğu konusunda bir form doldurmaları rica edilebilir. Aynı yöntem bir kursa devam eden öğrenciler ya da hedefleri belirleyen departmanla ilgili sürekli olarak raporlar alan bir hizmet ya da birim için de uygulanabilir.

b) Bir hedefin gerçekleştirilme derecesinin belirlenmesine yönelik önceden yüksek kalitede (optimum) bir düzey belirlenmesi. Bir çalışanın hazırladığı bir raporun objektif bir biçimde ölçülebilmesi için, bir optimum, diğer bir deyişle karşılaştırma yapılabilecek doğru içerikli, net yapılı ve bir resmî nitelik ölçekli bir model rapor oluşturulması gereklidir. Bir model raporun tasarlanarak oluşturulması ya da optimum olarak değerlendirilen gerçek bir raporun kullanılması gerekir. Her durumda, raporu hazırlayan çalışanların karşılaştırmalarda kullanılacak model raporu bilmesi ve aynı zamanda model rapor ile ilgili görüşünü yayınlamış olması gerekir.

3. Bireysel hedefler ve kuruluşun stratejileri.

Yukarıda değinildiği gibi, hedeflerin “uyumlu hâle getirilmeleri”, diğer bir deyişle kuruluşun genel stratejisine cevap vermeleri gerekir. Bu yolla, eğer kuruluş bir stratejik plana sahipse bireysel hedeflerin bu plana cevap vermelerinin temin

edilmesi göreceli olarak kolay olacaktır. Kuruluşun bir stratejik plana sahip olmaması durumunda ise bireysel hedeflerin her bir birime emanet edilen işlevlerden türetilmesi gerekecektir.

Bireysel hedefler değişiklik ya da iyileşme sağlayabileceklerinden ötürü hedef belirlemede hesaba katılmaları gereklidir, fakat hâlihazırda düzenli olarak gerçekleştirilmekte olan aktiviteyi tekrar üretemezler.

Genel Trafik Dairesi'ne (Dirección General de Tráfico – DGT) bağlı İl Trafik Dairesi kurgusal bir örnek olarak alınır, her bir durumda izlenecek yöntem şu şekilde olurdu:

3.1. Bir stratejik plan temel alınarak bireysel hedeflerin belirlenmesi.

Herhangi bir stratejik planda ilk adım misyonun (trafik kazalarının azaltılması ve araç ve sürücülerin idarî bir bakış açısından yönetimi) ve kuruluşun gelecekte ne olmak istediğine dair bir vizyonun (İspanya'nın trafik kazalarının düşük olduğu ülkeler grubuna girmesi ve sektör yönetiminin bireyler ve şirketler için zaman ve para bakımından mümkün olan en düşük maliyeti getirmesinin temin edilmesi) belirlenmesidir.

Stratejik plan kuruluşun çabalarının vizyon yönünde yönlendirilmesini amaçlar. Bunu yapmak için de aşağıdakileri oluşturur:

Stratejik hedefler: Stratejik hedefler amaçları, hedefleri ya da öncelikleri ifade eden nitel beyanlardır. Gelişimi ya da değişimi hedefleyebilirler. Gelişim, hâlihazırda yapılmış olanları daha iyi hâle getirmeyi amaçlarken, değişim ise daha farklı ve daha iyi şekilde yapmayı amaçlar.

Stratejiler: Stratejiler örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına imkân sağlayacak davranışlarıdır. Stratejiler, elde edilebilir kaynakların dağıtımı, kuruluş kültürü, diğer kamusal ya da özel kuruluşlarla sürdürülecek ilişki türleri gibi konularla ilgilidirler.

Kullanılan örnekte, stratejik geliştirme hedefi, herhangi bir nedenle herhangi bir Genel Trafik Dairesi'ne hizmetlerle ilgili olarak geri dönüşte bulunan vatandaşların memnuniyet derecesinin artırılmasıdır. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için, hangi davranışların ya da çalışma biçimlerinin kuruluşun bu hedefi başarmasını sağlayacağı belirlenmesi gereklidir. Olası stratejiler arasında, seçeneklerden biri prosedürlerin iyileştirilmesi ve performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Örneğin:

- **İşbirliği.** Genel Trafik Dairesi ile ve diğer kamu kuruluşları ile.
- **Çalışma kültüründe değişiklikler yapılması.** Motivasyonun ve yeni çözümler bulma konusundaki yetkinliğin artırılması amacıyla, katılımın ve eğitim aktivitelerinin artırılması.
- **Planlamanın iyileştirilmesi:** Planlama, birimler arasındaki işbirliği-

nin arttırılması, iş prosedürlerinin standartlaştırılması ve performans ölçütlerinin belirlenmesi.

- **Kaynakların yeniden düzenlenmesi:** Prosedürlerin iyileştirilmesi, çalışma gruplarının oluşturulması, iş yüklerinin azaltılması ve yeni eylem protokollerinin yazılması yoluyla kaynak tasarrufu sağlanması.

Artık, Genel Müdürlüğün somut birimlerini etkileyen spesifik amaçlarla taşınacak stratejik planlar kullanılarak hedef belirlenebilir.

“Vatandaşların hizmetlere dair müşteri hizmet birimlerine geri dönüşlerinde memnuniyet derecesinin iyileştirilmesine” yönelik eylem planı bütün birimleri kapsar, diğer bir deyişle bütün idarî birimlerin sorumluluğundadır ve doğrudan stratejik planla bağlantılıdır. Dahası, şu spesifik amacı da yansıtır: Herhangi bir sebeple müşteri hizmetleri birimine geri dönüşte bulunan vatandaşların şikâyetlerinin sayısının azaltılması”.

Spesifik hedef, kendisinden etkilenen her bir makam için uyarlanabilecek bir operasyonel hedefe dönüştürülebilmesi amacıyla kısımlara ayrılmalıdır:

- **Ölçü birimi:** Vatandaşlar tarafından iletilen şikâyetlerde ve hak iddia formlarında meydana gelen azalma.
- **Gerekçeleştirme:** Resmî şikâyetler müşteri hizmetleri birimlerindeki en önemli problemi oluşturur. Bu şikâyetlerin azalması, kamu hizmetlerine yönelik vatandaş memnuniyetindeki artışın bir göstergesidir.
- **İzleme:** Yıllık.
- **Süre:** 2011.
- **Dış birimlerden alınan destek:** Genel Trafik Dairesi Genel Sekreterliğinden.
- **Sorumluluk:** Söz konusu ilin Trafik Dairesi'nin başkanı.

Hedefin belirlenmesinin ardından, bu hedefin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan İl Trafik Dairesi'nin başkanının hedefi kendi denetiminde çalışan tüm astlarına iletmesi ve somut SMART hedefleri tahsis etmesi gerekir. İl Trafik Dairesi Başkanı SMART hedef belirleme konusunda gerekli eğitimi almış olduğundan dolayı, müşteri hizmetleri sorumlusu için nasıl zaman-sınırlamalı, objektif ve ölçülebilir bir hedef belirleyebileceğini de bilmesi gerekir. Hedefin son gerçekleştirilme tarihi net olup bir yıl olarak belirlenmiştir ve buna göre 2011 yılının sonunda sona erecektir. Diğer özellikler de hizmetin başındaki görevli ile yapılacak bir toplantıda belirlenmiştir. Bu toplantıda, hedef şu şekilde belirlenmiştir:

“Vatandaşlardan gelen şikâyetlerin sayısının 2011 yılı boyunca % 5 oranında azaltılması”.

Bu hizmetin başındaki görevli bölüm başkanının ve ili enformasyon yardımcısının çalışmalarını denetlemektedir. Hizmetin başındaki görevli personeliyle toplantı düzenleyip onlara tahsis edilecek hedefleri belirlemiştir. Belirlenen hedefler şu şekildedir:

a. Şikâyet ve sıkıntıların incelenmesi ve sınıflandırılması.

b. Şikâyetlerde bildirilen problemlerin hangilerinin belirlenen zaman zarfı içerisinde daha kolay bir biçimde giderilebileceğinin değerlendirilmesi.

Bu hedefin gerçekleştirilmesi için, 2011 döneminin ilk üç ayı süre olarak belirlenmiştir.

Nisan ayı başında, bölüm başkanı hizmetin başındaki idareciyi en sık rapor edilen şikâyetin kuyruklardaki bekleme süresi olduğu konusunda bilgilendirmiştir. Kuyruklardaki bekleme süresi hizmet veren operatör sayısına ve talep edilen prosedürlerin komplekslik derecesine doğrudan bağlıdır. Bu iki durum ne kendi kendine değişebilirdi ne de kısa vadede değiştirilebilirdi. Bununla birlikte, bekleme koşullarıyla, özellikle de beklerken ayakta durmak zorunda kalmayla ilgili kayda değer sayıda şikâyet bulunmaktaydı.

İl Başkanı, hizmet biriminin hedeflerini gerçekleştirmesinde ona destek sağlamaktan sorumlu dış idarî birim olan Genel Sekreterlik'ten kullanıcılar için bir kuyruk sistemi (sıra numarası almaya dayalı) hazırlamasını ve vatandaşların ekrandan görebildikleri numaralarını beklerken oturabilmeleri için sandalyeler tedarik etmesini istedi. Genel Sekreterlik 2011 yılının Mayıs ayından Eylül ayına kadar olan süre zarfında sistemi monte ettirdi ve sandalyeleri tedarik etti. Ekim ayından itibaren, kuyrukta bekleme süreleriyle ilgili şikâyetler ortadan kalktı. 2011 yılının sonunda da nihâî şikâyet sayılarında % 6,3'lük bir azalma tespit edildi.

Bu nedenle, bir stratejik plandan bireysel hedefler geliştirmek göreceli olarak kolay görünmektedir.

3.2. Kuruluşun bir stratejik plana sahip olmadığı durumlarda bireysel hedefler oluşturmak.

Bir stratejik planın olmadığı durumlarda hedef belirlemek performans değerlendirmesinin daha zor bir temel unsurunu teşkil etmektedir: bireysel hedeflerin kuruluş hedefleriyle uyumlu hâle getirilmesi.

Bir stratejik plan hedeflerin sağlanması gereken iki hususu garanti altına almaktadır: hedefler organizmaya tahsis edilen yetkinliklerle tutarlı olmalıdırlar ve aynı zamanda bir değişimi ya da iyileşmeyi de motive etmelidirler. Herhangi bir stratejik planın olmaması durumunda, performans değerlendirmesinin yapıldığı birimlerde az ya da çok bu yetkinliklerden uzaklaşmış ya da söz konusu organizma için çok önemli olmayan yönlere öncelik veren belli hedefler ortaya çıkabilir. Ayrıca, hedeflerin zaten hâlihazırda yapılmakta olan şeyleri beyan etmesi gibi bir durumun ortaya çıkması da mümkündür ki bu değerlendirmeyi faydasız bir uygulama hâline dönüştürdüğü gibi hedefleri de ulaşılması kolay olan ve pek de motive edici olmayan bir hâle dönüştürür.

Dahası, yukarıda da belirtildiği gibi, kamu idaresinde performans değer-

lendirmesi hiyerarşik olmak zorundadır.

Bu nedenle, kuruluştaki herhangi bir stratejik planın mevcut olmadığı durumlarda aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gereklidir:

- İdarî yapıyla ilgili spesifik yönetmeliklerin o yapının daire ve birimlerine tahsis ettiği yetkinlikler.
- Sivil idarenin organize edildiği hiyerarşik yapı.

Resmî olarak, başlangıç hedeflerinin tahsisinden bir organizma ya da birimin mesulü olan kişi, genel müdür ya da genel müdür yardımcısı sorumludur. Bu kişi bu hedefleri kendi tercihiyle göre İspanya’da 30. Seviyeden ya da 29./28. Seviyelerden yardımcıları için belirler. Bu mesullerin birimleri ya da birimlerinin herhangi bir parçası hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları durumunda ise, hedefler astlarınca önerilir, fakat her hâlükârda hedefler hiyerarşik amir tarafından belirlenir. Herhangi bir stratejik hedefin mevcut olmaması durumunda, hedef belirlenmesinden sorumlu olan kişi bu hedeflerin kuruluşun genel hedefleri ile uyumlu hâle getirilmiş olmasını sağlamak zorundadır.

Bir kuruluşun ya da bir birimin hiyerarşik amiri tarafından stratejik planın mevcut olmaması durumunda hedeflerin belirlenmesinde kullanılacak yöntemler temelde birbirini dışlayıcı olmayan şu iki problem yaklaşım moduna atıfta bulunur:

a) Kullanıcıya odaklanma. Kullanıcı ya da müşterinin hizmetimizden ne almak istediğini bilmemiz gerekir.

b) Prosedüre odaklanma. İş süreci ya da “iş akışı”, hedeflerin bireysel olması ve bir değişimi ya da gelişimi motive etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak çeşitli parçalara ayrılmalıdır.

Bunun bir örnekle daha iyi anlaşılması mümkündür: Herhangi bir stratejik plana sahip olmayan bir bakanlıkta eğitimden sorumlu olan departman bir genel müdür yardımcısı tarafından yönetilmektedir ve bu genel müdür yardımcısının işlevleri de söz konusu Bakanlığın yapısı ve yönetmelikleri tarafından sağlanmıştır.

Departmanın işlevlerinden biri “Bakanlık çalışanlarının elektronik yönetim gelişimi konusunda eğitimi” şeklindedir. Çok genel olan bu görev, yukarıda bahsi geçen iki mod ile tanımlanabilir:

a) Elektronik idare, vatandaşların kamu hizmetlerine kişisel bilgisayarlar aracılığıyla ulaşabilmeleri amacıyla idarî prosedürlerin bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesine izin verecek yazılımların geliştirilmesinden sorumlu Bakanlık birimlerini etkiler. Bu birimlerin başında bulunan kamu görevlilerinin hangi tür eğitimlere gereksinim duyduklarını ve bu eğitimlerin kaç kişiye ve

ne zaman verilmesinin gerektiğini belirtmeleri gereklidir. Bu bilgiler temel alınarak, belli tarihlerde sorumluluk düzeyindeki ve önceden bu kurslarla ilgili tam ve kesin bilgiye sahip olan çalışanlar için düzenlenecek spesifik kursların programlarının hazırlanmasını içeren bilgisel hedefler belirlenebilir. Bu hedefler belirli kamu hizmetlerinin kullanıcılarının gereksinimleri temel alınarak oluşturulmuştur.

b) Bu durum için hâlihazırda içeriği bakımından uygun olan bir oluşturucu program mevcuttur. Hedef oluşturmak için kursları tanımlama ve uygulama sürecine odaklanmamız gerekir. Altı seviyeden 22 çalışan için yılın ilk yarısında uygulanacak ve Bakanlığın web sitesinde kullanılacak olan bir içerik yönetimi kursu programlamak için, hedeflerin kursun nitelik ve uygunluğunu güvence altına alması gerekir: öğrencilerinin içerik yönetim sistemi ile ilgili önceki eğitim düzeylerinin bilinmesi, uygun kurum içi ve kurum dışı öğretmenlerin belirlenmesi, donanım ve altyapının (sınıf, bilgisayarlar ve öğretim materyalleri) teyit edilmesi, kurs takviminin geliştirilmesi, resmî duyuru tarihinin belirlenmesi, kursun kalitesinin değerlendirilmesinde kullanılacak araçların belirlenmesi ve oluşturulması, vb.). Bu hedefler birimin iç çalışma süreçlerinin analiz edilmesi yoluyla belirlenmiştir.

Stratejik planın mevcut olmadığı durumlarda, bu iki hedef belirleme modu ne birbirini dışlayıcıdır ne de birbiri ardına uygulanmaları zorunludur. Fakat idarî birimin vatandaşlara doğrudan hizmet sağladığı durumlarda ve genel anlamda her durumda ilk mod daha önemlidir.

Diğer yandan, bu iki yöntem yukarıda ana hatları çizilmiş olan şu iki hedef türüne atıfta bulunmaktadır: hedeflerin değiştirilmesi ve hedeflerin iyileştirilmesi. Genel olarak, hedeflerin değiştirilmesinde yenilik arayışı söz konusudur ve kullanıcıya sağlanan hizmete odaklanılmalıdır. Hedeflerin iyileştirilmesinde ise süreçlere ya da prosedürlere odaklanılmalıdır ve burada ürün ya da hizmetlerin kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır.

Bir stratejik plan kuruluşu en başından hangi tür yeniliklerin yapılması gerektiğine ve hangi noktalarda iyileştirmeler yapılması gerektiğine dair düşünceleri oluşturma görevini verir. Fakat stratejik planın olmaması durumunda kamu hizmetlerinin kullanıcılarına atıfta bulunan şu basit formülasyonla işe başlayabiliriz: Kime hizmet veriyorsunuz? Ne sunuyorsunuz? Hangi yeni ürünler hizmet sunduğunuz kişilere en uygun olacaktır? Kullanıcının ihtiyaçlarının karşılanması için hizmet ya da üründe hangi yenilikler gerçekleştirilebilir? Müşteri, kullanıcı ya da vatandaşlar üzerinde gerçekleştirilecek analizler, bireysel hedeflere yansıtacak yenilik projelerinin uygulanmasına yol açar. Burada anahtar kelime yeniliktir.

Prosedürler konusunda ise şu soru sorulabilir: Ne yapılmaktadır? Bunu nasıl daha iyi yapabiliriz? Bu iş nasıl daha hızlı, daha güvenilir ve daha verimli bir şekilde yapılabilir? Sorumluluklarımızı yerine getiriş biçimimiz nasıl

daha iyi hâle getirilebilir? Prosedürlerin analizi bireysel görevleri ve hedefleri temel alan iyileştirme projelerini ortaya çıkarır. Burada anahtar kelime kalitedir.

4. Performans Değerlendirmenin gerekli bir sonucu. Hedefler yoluyla yönetim (HYY).

EBEP'te tanımlandığı şekliyle, Hedef belirleme performans değerlendirme sisteminin ilk ögesine (performans ya da hedef gerçekleştirme ölçümü) karşılık verir. Bu öge geliştiriminin kaçınılmaz sonucu ise bir Hedefler Yoluyla Yönetim (HYY) sistemidir. Diğer bir ifadeyle, EBEP'e göre HYY'yi Performans Değerlendirme Sistemi'nde bir alt-sistem olarak değerlendirmemiz gerekmektedir.

Hedefler yoluyla yönetim ya da idare, iş dünyasına 1950'lerin başlarında Peter Ducker tarafından tanıtılmıştır⁵. Eğer HYY günümüzde az biliniyorsa, bunun nedeni bu tekniklerin kamu kuruluşlarında ve özel kuruluşlarda normal çalışma biçimi hâline gelmiş olması ve yönetimde bilgisayarların kullanımının temelde aynı işi yapmanın daha gelişmiş bir çerçevesini sağlayan dengeli puan kartı gibi araçların kullanımına imkân sağlamış olmasıdır.

HYY, çalışanların hedeflerinin kuruluşun hedefleri ile uyumlu hâle getirilmesine katkı sağlamanın yanı sıra, bu hedeflerin gerçekleştirilmesinin izlenmesine de imkân sağlayan bir tekniktir. HYY herkesin şunları bilmesini temin eder: a) Ne yapılması gerektiği; b) çalışanın yaptığı her şeyin bir bütün olarak kuruluş açısından önemli olduğu; c) her şeyin düzgün bir biçimde ve zamanında yapılması gerektiği. Bu tür çalışmanın ne ölçüde yararlı sonuçlar ortaya çıkaracağına görülmesi kolaydır: her bir parça bütünün bir parçası olarak çalıştığında kuruluşun küresel hedeflerine ulaşması daha kolay olacaktır. Bunun yanı sıra, çalışanlar dikkat ve çabalarını kendi hedeflerine odakladıklarında bu da önemli olan ve olmayan görevleri birbirinden daha kolay ayırt etmelerini sağlayacaktır.

Kamu çalışanlarının performansları değerlendirilerek bir birim ya da kuruluşun nihaî HYY belgesinin elde edilebilmesi için, bu hedeflerin daha düşük düzeydeki çalışanların hedeflerinin amirlerin hedeflerini gerçekleştirmelerine katkı sağlayacağı bir şekilde bir hiyerarşik ağaç şemasına uygun olarak sınıflandırılmaları gerekir.

HYY'nin gereği gibi işlev görebilmesi için, hedeflerin iyi tanımlanmaları gerekir. İyi hedef belirleme SMART (Spesifik olma, Ölçülebilirlik, Uyumluluk, Gerçekçilik ve Zaman-sınırlamalı oluş) özelliklerinin karşılanmasını gerektirir.

5 Peter Drucker. "The practice of management" ("Yönetimin Uygulanışı"). Harper & Brothers. New York.1954 http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives Bu kitabı aynı zamanda PDF formatında şu bağlantıdan indirirseniz de mümkündür: <http://search-ebooks.eu/t/the-practice-of-management-by-peter-f-drucker>

HYY'nin bireysel hedefleri kuruluş hedefleriyle ve SMART hedefleriyle uyumlu hâle getirdiği göz önünde bulundurulursa, HYY'nin Performans Değerlendirmesi'nin gerekli bir sonucu olduğu görülebilir. Aynı şekilde, HYY kamu idaresinin Performans Değerlendirmesi uygulamasından elde edebileceği en önemli faydalardan birini de teşkil etmektedir: bireysel hedef belirleme herkesi sürece dâhil eder, kamu çalışanlarına küresel hedefleriyle özdeşleşme ve ona sağlayacağı katkıları bilme fırsatı sağlar, daha iyi sorumluluk dağılımı elde edilmesine yardım eder, çalışanları harekete geçirir, değerlendirme kalitesini arttırır ve strateji hedeflerini canlı ve güncel tutar.

5. Modül 2'nin Özeti. Hedef belirleme.

Bu modülde ele alınan en önemli yönler şunlardır:

- Hedefler belirlenmelidir, çünkü EBEP tarafından sunulan Performans Değerlendirmesi'nin zorunlu bir parçasını oluştururlar hem de hedef belirlemenin çabaların yönlendirilmesini sağladığı ve kamu çalışanlarının performanslarını arttırdığı kanıtlanmıştır.
- Hedefler iyileştirmeye ya da değiştirmeye yönelik olmalıdır. Sadece hâlihazırda yapılmış olanları ve bunların nasıl yapıldıklarını yansıtmaları yeterli olmaz.
- Hedeflerin yararlı olabilmeleri ancak SMART olmaları durumunda mümkündür.
- Hedefler kuruluşun hedefleri ile uyumlu hâle getirilmelidir ve ya stratejik plana göre hiyerarşik bir biçimde tanımlanmış olmalı ya da idarî birime tahsis edilmiş yetkinliklerden türetilmelidirler. Her durumda, hedeflerin hiyerarşik olarak belirlenmiş olmaları gerekir.
- Hedeflerin kendisi için belirlenmiş olduğu kamu çalışanının daima bu hedeflerin tanımlanması sürecine katılmış olması gerekir.
- Nitel hedeflerin oluşturulmasına ve ölçümüne imkân sağlayan güvenilir teknikler mevcuttur.
- Performansı değerlendirmek için belirlenmiş hedefler HYY belgesini üretecek şekilde düzenlenmelidir.

Modül 3. Bir Yetkinlik Çerçevesinin Geliştirilmesi Ve Yetkinliklerin Tahsisi Ve Değerlendirilmesi.

Bu modülün tamamlanmasının ardından, öğrenciler aşağıdaki nitelikleri kazanacaklardır:

- Belli bir kuruluşa uyarlanmış bir yetkinlik çerçevesi ya da yetkinlik sözlüğü geliştirebileceklerdir.
- Sözlükten seçilen yetkinlikleri spesifik mevkilere tahsis edebileceklerdir.
- Yetkinlikleri, uygulamalarının değerlendirilebileceği bir biçimde tanımlayabileceklerdir.

1. Yetkinlik nedir? İnsan kaynakları yönetimindeki yararlılığı.

Yetkinlik kavramının tanımlanması kolay değildir. “Yetkinlik” için yapılabilecek çok sayıda tanımın bazı ortak noktaları şu şekilde ifade edilebilir:

- “Yetkinlik” insanlara özgüdür, ve onların yaptıkları işlere atıfta bulunan bir kavramdır. Çoğu zaman kuruluşun yetkinliğinden de bahsederiz, fakat bu aslında o kuruluşun parçası olan insanların sahip oldukları yetkinliklerin bir toplamından başka bir şey değildir. Bu terim bir kuruluş için kullanıldığında o kuruluşun zamanla meydana gelen personel devrine rağmen bu “yetkinlikler” toplamını muhafaza edebilme yeteneği anlamına da gelmektedir.
- Yetkinlikler bir mevkiin görevlerinin etkin bir biçimde uygulanmasında yansıma bulur.
- Yetkinlikler tutumları, becerileri ve bilgiyi içerir.

Bunlar, performans değerlendirme bakımından önemli olan ortak noktalardır. “Yetkinliklerin” insanlara özgü olması önemlidir, çünkü Performans Değerlendirmesi bireyseldir ve söz konusu bireylerin işgal ettikleri mevki ile bağlantılıdır. Bununla birlikte, “yetkinlikler” fikrine “tutum”, “beceri” ve “bilgi” şeklinde üç farklı öğenin dâhil edilmesi probleme yol açmaktadır, çünkü Performans Değerlendirmesi sisteminin gerektirdiği niteliklerden biri de objektiftir ve tutumlar da görüldüğü kadarıyla ne objektif olarak değerlendirilebilirler ne de değerlendirilmeleri gereklidir. Burada ilgi konusu olan insanların nasıl kişiler olduklarının öğrenilmesi değil, görevlerini nasıl icra ettiklerinin öğrenilmesidir. Bilgi de Performans Değerlendirmesi bağlamında değerlendirmeye uygun olan bir nitelik değildir ve kamu çalışanlarının da bilgiye sahip oldukları varsayılmaktadır.

Bu nedenle, genel bir yetkinlik kavramı kullanılması yerine performans değerlendirmeye uyarlanmış spesifik bir kavramın kullanılması gerekir. bu anlamda, “Yetkinlikler herhangi bir kişinin işgal ettiği mevkiin görevlerini doğru bir biçimde icra edebilmek için ihtiyaç duyduğu becerilerdir”.

Çeşitli kurum ve kamu kuruluşlarının yetkinlik sözlüklerinden alınmış bazı örnekler aşağıda sunulmuştur⁶ :

- **Esneklik/Uyum sağlayabilirlik.** Esneklik ve uyum sağlayabilirlik kamu idaresinin genel çevresinde meydana gelen değişiklikleri ya da yeni durumları anlayabilme ve bunlara uyum sağlayabilme yeteneği anlamına gelir. Davranışların farklı bağlamlara, durumlara, insanlara, koşullara, vb. uyum sağlama becerisini içerir.
- **Küresel vizyon.** Küresel vizyon Genel Devlet İdaresi'nin rolünü bütün-

⁶ Yetkinlik sözlüklerinin İngilizce ve diğer dillerdeki bazı örnekleri aşağıdaki web sitelerinde bulunabilir:
http://www.workitect.com/pdf/Competency_Dictionary.pdf
http://www.wilkes.edu/include/aboutwilkes/hr/perfmgmt_dictionary.doc
<http://www.britishcouncil.org/teacherrecruitment-competencies-dictionary.doc>

lg içinde anlama, gelecekteki kapsamını tahmin edebilme ve kamu idaresinin toplumda oynadığı role dair farkındalığa sahip olma yeteneğidir. Küresel vizyon ayrıca gerek resmî gerekse gayri resmî olarak biz-zat idare ve idarenin içinde gerekleştigi evre konusunda bilgiye (yapı, prosedür, düzenleme ve hizmetler) sahip olmayı da gerektirir.

- **Planlama.** Gelecekteki ihtiyaçlara dönük öngörüye sahip olmak ve ma-kul ve gerçekçi tahminlerde bulunabilmek ve hedefler belirleyebilmek, bunları başarmak anlamına gelir.
- **İnisiyatif.** İnisiyatif, bir problemi, engeli ya da fırsatı tespit edebilme ve doğru yanıtı vermeye yönelik eyleme geçebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Proaktif bir biçimde hareket etme eğilimini ifade eder ve sadece gelecekte ne yapılacağı hakkında düşünmekten ibaret değildir.
- **Stratejik düşünme.** Hedef ve öncelikler belirlenmesini ve küresel ev-rede kuruluşun uzun vadeli çıkarları ile tutarlı planlar uygulanmasını içerir. Fırsatlardan yararlanma ve risklerden uzak durma yaklaşımı or-taya koyar.

Yetkinlik çerçeveleri ya da yetkinlik listeleri nerelerde ve ne amaçla kullanılırlar?

Yetkinlikler aracılığıyla, diğer bir ifadeyle yetkinliklerin ve yetkinlik er-evelerinin insan kaynakları yönetiminde kilit birer araç olarak kullanımı yoluyla entegre edilmiş idare, Anglosakson kamu idarelerinde ve şirketlerin-de göreceli olarak daha yaygın olsa da genel anlamda nadir rastlanan bir du-rumdur. Bu alanların dışında, ksm yetkinlik sözlüklerine daha sık rastlanır.

Yetkinlikler aşağıdaki idare alanlarında kullanılabilirler:

- **Personel seçim prosedürlerinde.** Yetkinlikler esasına göre seçim iş dünyasında ve özellikle de, az ya da çok tavizsiz bir şekilde, diğer şir-ketlere personel alımı alanında faaliyet gösteren şirketlerde yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.
- **Meslekî kariyerin yükseltilmesinde.**
- **Maaş tahsisinde.** cretlerin değişken kısmının tahsisinde daha ziyade hedeflerin başarılması kriterinin kullanılmasına rağmen, meslekî be-ceri değerlendirmesi de bu tahsise dâhil edilebilir.
- **Eğitimde.** Yetkinlik çerçevelerinin belirlenmesi bireysel eksikliklerin ve bu sayede bireylerin çalıştığı kuruluşların eksikliklerinin belirlen-mesine ve bu eksikliklerin giderilmesine yönelik eğitim aktivitelerinin programlanmasına imkân sağlar.

Yetkinlik çerçeveleri az ya da çok her yerde yönetim eğitimlerinde kulla-nılmaktadır. Profesyonel kamu idarecilerinin, diğer bir ifadeyle mesleği y-netmek olan kamu çalışanlarının varlığının kabul edilmesi ölçüsünde, yet-kinlik çerçeveleri de onların beceri eğitimlerinin içeriğine dâhil edilmektedir.

Başlangıçta üniversite eğitimi sırasında edinilen spesifik uzmanlığa ek olarak, idareciler yönetim teknikleri ve iletişim, müzakere ya da çatışma çözümü gibi sosyal ve kişilerarası ilişki yetkinlikleri konularında da eğitilirler.

2. Yetkinlikler nasıl tanımlanır?

Bir yetkinliğin tanımı onu içeren performans değerlendirme sisteminin gereği gibi işleyebilmesi açısından oldukça önemlidir.

Meslekî yetkinlik olarak, örneğin esneklik daima üst düzey idareci mevkiinde olanlara tahsis edilen yetkinliklerden biridir. Fakat, kamu idaresinde katı düzenlemelere tabi olunmasının beklenmesine rağmen bir idareciden diğer insanların iradelerine kolayca teslim olması beklenmez. Bir idareciden kolay şekillenir ve esnek olmasını bekleyebilirken, mutlaka toleranslı ya da yardımsever olmasını beklemeyiz. Performans değerlendirmesi açısından, yetkinlikler mevkileri işgal eden ya da bu mevkilere gelme arzusu içinde olan kişilerin gerçek tutumları ile karşılaştırılabilir bir biçimde tanımlanması gereken davranışlardır.

Bunun yanı sıra, meslekî tutumların daima bir yetkinlikler sözlüğü ya da yetkinlikler listesinin bir parçası olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Onun tanımladığı şey küresel davranışın bir yönünü oluşturacak, bu yüzden de tanım davranışın diğer yönlerinin tanımları ile sınırlandırılmış olacaktır. Eğer sözlüğümüze esneklik, üretkenlik, inisiyatif, sonuç odaklılık ve kullanıcı odaklılık gibi yetkinlikleri eklersek, bunların birbiriyle çakışmadıklarından ve her birinin kendi içinde ilintili olduğundan emin olmamız gerekir. Yetkinliklerin neden tek başlarına geliştirilmediklerinin ve hazırlananların sözlük olmasının nedeni de budur.

Yetkinlikleri tanımlamanın farklı yolları

Bütün yetkinlik sözlükleri en az şu iki ögeyi paylaşmaktadır:

- Onları isimlendiren kelime ya da kelimeler. Yetkinliğin adı ve ilk tanımı küresel yetkinlik sözlüğü ile ve onun sağlayacağı kullanım ilintilidir.
- Yetkinlikle ilgili kısa bir açıklama.

Bir sözlüğün yalnızca iki öge içermesi sık rastlanır durum değildir, çünkü iki ögenin yetkinlik performansını değerlendirmek için yeterli olması pek muhtemel değildir. Yetkinlikle ilgili tutumları daha kesin bir biçimde gösterebilmek için başka bir şeye daha, daha yüksek düzeyde ayrıntılı açıklamaya ihtiyaç vardır. Bu daha yüksek düzeydeki ayrıntılı açıklamanın elde edilebilmesi için, genel itibarıyla aşağıdaki yöntemler kullanılır:

- Başlangıçtaki tanıma bir ilgili tutumlar listesi ekleyin.
- Başlangıçtaki tanıma bir pozitif ilgili tutumlar listesi ve bir tane de negatif ilgili tutumlar listesi ekleyin.

-
- Başlangıçtaki tanıma bir ‘derecelere göre tutumlar listesi” ekleyin.

Örneğin, kamu idaresi yöneticileri için “iletişim” yetkinliği ele alındığında, tanım ‘net, kesin ve güvenilir mesajlar iletilmesi ve bunların aşamaya ve muhatap olunan kişiye uyarlanması’ şeklinde olacaktır. İletişim yetkinliği aynı zamanda dinleme ve açık diyalogu sürdürebilme yeteneğidir. Ayrıca, farklı idarî düzeylerdeki ve farklı alanlardan gelmiş fakat sağlayacakları işbirliği belli durumlarda gerekli olabilecek insanlarla uygun ilişkiler kurabilmeyi ve sürdürülebilmeyi de içerir.

Davranışlar veya ilgili tutumlar aşağıda belirtildiği gibi olmalıdır:

- Fikirleri, bilgileri ve kararları açık, kısa ve özlü bir biçimde ifade edin. Mesajın anlaşılmasını kolaylaştırmak için, bilgileri düzenli ve yapılandırılmış bir biçimde aktarın.
- Mesajların içerik ve özelliklerini her bir muhatabın kendine özgü niteliklerine göre uyarlayın.
- Topluğa konuşmanız gerektiğinde, dinleyicilerinizin dikkatini üzerinde tutun ve mesajı gereği gibi aktarın.
- Muhatablarınızın mesajı doğru anlamalarına dikkat edin (sorular sorun, beden diline dikkat edin, vb.).
- Farklı idarî birimlerden muhataplarınızla etkin bir biçimde iletişim kurun.
- Kamu idaresinin farklı düzeyleri arasında akıcı bir iletişimi teşvik edin ve uygulayın.
- Konuşmacıda itimat uyandırarak doğruluk ve özgüven telkin edin.
- Diyaloga yönelik açık bir tutum sergileyin, onların yaklaşımlarının kabul edilebileceğini de ifade ederek muhataplarınızı dinleyin ve farklı bakış açılarını anlayın.
- Birinci elden bilgi elde edebilmek için, farklı idarî temsilcilerle toplantı ve mülakatları teşvik edin.

İlgili pozitif ve negatif tutumlar listesi.

Çapraz performans. Çapraz performans, ortak hedefleri gerçekleştirmek üzere diğer profesyonellerle ve kuruluşun diğer birimleri ile işbirliğine gidilmesi ve gerekli bilgilerin paylaşılmasına yönelik yetenek anlamına gelir. Yatay ve küresel bilgileri algılayabilme, idare içerisinde iletişim kurabilme ve kendi çalışmalarının kuruluş bağlamında oynadığı rolü anlayabilme yeteneğini gerektirir. Resmî sınırların ötesinde işbirliği uygulayabilmeyi içerir.

İdarecinin pozitif ilgili davranışları:

- Değişim süreçlerinde idareciyi ilgi konusunu sadece kendi çalışma birimindeki modifikasyonlar değil, idarenin küresel gelişimi de ilgilendirmektedir.

- Vatandaşlarla ya da dış veya iç müşterilerle muhatap olduğunda, onların genel durumlarını görebilmekte ve kendi alanı sadece bir kısmını kapsasa bile onların ihtiyaçlarını anlayabilmektedir.
- Kendisiyle ilgili çalışma idaresinin bütün alanlarını karşılayabilmektedir.
- Kendi mevkiinin birimini kuruluşun geri kalanına bağlayan bütün teknik, süreç ve prosedürlerini bilmektedir.
- Vatandaşlara yönelik hizmet zinciri içerisinde kendi biriminin önemini ve katkısını bilmektedir.
- Kuruluşun bütün birimlerinin amaçlarına dair küresel bir bakış açısına sahiptir.
- Bilgiyi elde etme ve bilgi konusunda danışmalar konusunda yerleşik protokollere uymaktadır. Bilgiyi, kullanılabilceği şekilde yapılandırmaktadır.
- Bilginin paylaşılması gereken bir varlık olduğunu anlamaktadır. Mevcut bilgileri dostane ve cömert bir üslûpla paylaşmaktadır.
- Diğer profesyonellerle birlikte hizmetin iyileştirilmesine imkân sağlayan çalışma süreçlerinin tasarımına katılmaktadır.
- Kendi idarî birimine yabancı olan diğer profesyonellerle ağlar ve temaslara kurmakta ve bu temaslara resmî nitelik kazandıran eylem protokolleri oluşturmaktadır.
- Kendi çalışma sonuçlarını yaymaktan ve paylaşmaktan kaçınmamaktadır. Sonuçları, başkalarının kullanımı için açıklamaktadır.
- Farklı birimler arasında toplantılar gerçekleştirilmesini teşvik etmektedir.

İdarecinin negatif ilgili davranışları:

- Çabalarının odak noktasını kendi çıkarları ve kuruluşunda da sadece kendi biriminin aktiviteleri oluşturmakta, ekip çalışmasından kaçınmaktadır.
- Diğer birimlerin sorumlularının bilgi ve işbirliği taleplerini göz ardı etmektedir.
- Kuruluşun birimleri ve idarî süreçleri konusunda kısmî bir bakış açısına sahiptir.
- Yalnızca doğrudan amiri olan idarecinin talep ettiği bilgileri sağlamaktadır. Bilgiye sahip olmanın güce sahip olmak anlamına geldiğine inanmakta ve bunu kaybetmekten korkmaktadır.
- Bilgiyi arşivlenmesine ve bulunmasına dair yerleşmiş protokollere uyma konusunda herhangi bir isteklilik göstermemektedir.
- Kendi eylemlerinin sonuçları konusunda herhangi bir rapor tutmamaktadır. Onun ne yaptığını hiç kimse tam olarak bilmemektedir.
- Kuruluşun çalışma arkadaşları arasındaki kişisel ilişkilerin güçlendirilmesine ve teşvik edilmesine yönelik toplantılarına katılmaktan kaçınmaktadır.

Davranışların düzeylere göre bir listesi şu şekilde olabilir:

Kişilerarası anlayış, diğer insanları anlama, diğer insanların düşüncelerini, hislerini ve kaygılarını sözlü olarak ifade edilmediklerinde ya da kısmen sergilendiklerinde bile doğru duyabilme ve anlayabilme yeteneğini içerir. Bu tür bir kişi şu tutumları sergiler:

1. Hisleri ya da hislerin altında yatan nedenleri anlar. İnsanların belli bir andaki hislerini ya da onların açık olarak sundukları nedenleri. Fakat bunların ikisini aynı anda yapamaz.

2. Hisleri ve hislerin nedenlerini anlar. İnsanların belli bir andaki hislerinin ve onların açık olarak sundukları nedenlerin ikisini birden aynı anda anlayabilir.

3. Nedenleri anlar. İnsanların belli bir biçimde hareket ettiklerinde, nedenleri açıklamaları ya da bunu eksik veya yanlış bir biçimde yapsalar bile onların hangi motivasyonlar tarafından harekete geçirildiklerini anlar ya da diğer insanların kendi istediği yönde gönüllü olarak hareket etmelerini sağlayabilir.

4. Altta yatan nedenleri anlar. Diğer insanların temel problemlerine anlayışla yaklaşır. Diğer insanların hislerinin, endişelerinin ve yerleşik davranış kalıplarına yönelik anlayış geliştirir. Ya da diğer insanların güçlü ve zayıf yanlarının tam bir resmini oluşturur.

Etki, hedeflerimize ulaşmak için diğer insanları ikna etmek, tesir altına almak ya da etkilemek anlamına gelir. Hedef gerçekleştirilmeye çalışılıyorken diğer insanlar üzerinde spesifik bir etki oluşturma ya da belirlenmiş bir eylemin gerçekleştirilmesini sağlama arzusuna dayanır. Bu tür bir insan şu tutumları sergiler:

1. Eylemde olmadığı zamanlarda bile buna yönelik bir niyet sergiler. Diğer insanlar üzerinde belirlenmiş bir etki uyandırmaya çalışır. Şöhreti, statüsü, görünümü vb. konusunda endişelidir, fakat bu konularda somut herhangi bir eylem gerçekleştirmez.

2. İkna etmek için tek bir hamle kullanır. Bir tartışmada ya da sunumda iknaı argümanları muhatabının çıkarlarına uyarılama (örneğin nedenlere, verilere, kişisel motivasyona, somut örneklerle, grafiklere, gösterimlere vb. atıfta bulunma) ihtiyacı hissetmeden doğrudan kullanır.

3. İkna etmek için çoklu eylemleri kullanır. Bir sunum ya da tartışma için, muhatabının düzeyini ya da ilgi konularını göz önünde bulundurmaksızın çeşitli argümanlar ya da bakış açıları geliştirir. Sunumları için dikkatle veri hazırlar ya da sunum veya tartışmalarında iki ya da daha fazla sayıda argüman sunar.

4. Söz ve eylemlerinin doğuracağı etkiyi hesaplar. Sunumlarını ya da tartışmaları diğer insanlar üzerinde bir çekim oluşturacak şekilde uyarlar. Bir eylemin ya da diğer herhangi bir ayrıntının kendisinin diğer insanlar üzerindeki imajında meydana getireceği etkiyi önceden düşünür. Amaçladığı bir etkiyi oluşturmak üzere tasarlanmış alışılmadık ya da tek hamleli eylemler gerçekleştirir. Diğer insanların tepkilerini önceden tahmin eder ve bunlara hazırlık yapar.

5. Dolaylı etkileri kullanır. Dolaylı zincirleme etkiler uygular. “A”dan “B”ye gider, “B”den “C”ye geçer... Başkalarını etkilemek için farklı ve birbirini takip eden eylemlere dayanan bir strateji uygulayarak her bir eylemi ilgili muhatabına uyarlayarak ilerler. Diğer insanlar üzerinde hâkimiyet kurmak için uzmanları ya da insanları kullanır.

6. Kompleks etki stratejileri kullanır. Koalisyonları fikirleri desteklemeye teşvik eder, sıkışık zamanlarda destek bulur, belli etkileri oluşturmak için bilgileri açıklar ya da gizler, insan gruplarını yönlendirmek ya da yönetmek için liderlik becerilerini kullanır.

Bu yöntemlerin her biri, farklı amaçlar (seçim, eğitim, performans değerlendirmesi) için kullanılacak farklı yetkinlik sözlüklerine referansta bulunmaktadır. Prensipite, bir yetkinliğin tanımı ne kadar ayrıntılıysa değerlendirilmesi de o denli kolay olur. Eğer bir ölçek de eklenmişse, o zaman değerlendirme için kullanılan ölçeğe uyarlanması daha kolay olacaktır. Şu hususun hatırdta tutulması önemlidir ki, performans değerlendirmesine yönelik bir yetkinlikler sözlüğü oluştururken amaçlanan husus çalışanın gerçek meslekî tutumlarının yetkinlik tarafından tanımlanan teorik optimum meslekî tutum ile karşılaştırılmasıdır. Bu tanımın kalitesinin önemi de buradan gelmektedir.

Bununla birlikte, şu husus da belirtilmelidir ki bir yetkinliğin aynı işte sunulabilecek birkaç farklı uygulama seviyesini gösterecek şekilde seviyelendirilmesi ya da ayarlanması ile onun bunun söz konusu yetkinliğin farklı işlerde beklenen genel performans düzeyi olarak belirlenmesi yoluyla yapılması arasında önemli bir fark vardır. Diğer bir ifadeyle, yardımcı eleman olarak çalışan bir kişiden idareci olarak çalışan bir kişiden beklenenle aynı iletişim yeteneklerini sergilemesini beklemek ya da talep etmek mümkün değildir. Aynı düzeydeki bir iletişim yetkinlik performansı birinci için, yani yardımcı eleman için, mükemmel olurken ikinci için, yani idareci için, yetersiz olabilir.

3. Yetkinlikler sözlükleri ya da listeleri.

En basitleri de dâhil olmak üzere, bütün mevkilerdeki işler o mevkide bulunan kişilerin bir dizi yetenek veya beceriye sahip olmalarını gerektirir. Bir kamu görevlisinin tutumları farklı öğelerin kullanımının bir sonucudur: profesyonel bilgi, kişisel beceriler ve psikolojik mizaç.

Bir kuruluş içindeki her bir münferit iş bir grup birbirinden farklı beceri anlamına gelir. Bunlardan bazıları birçok farklı mevkiin işinde ortak iken, bazıları ise sadece az sayıdaki mevkie özgü becerilerdir.

Yetkinlikler sözlüğü şu şekilde tanımlanabilir: Belli bir kuruluştaki bütün mevkilerin işlerinin doğru icra edilebilmesi için gerekli olan bütün yetkinliklerin oluşturduğu kümedir.

Bu tanım temel alınarak, hemen hemen bütün yetkinlik sözlüklerinde ortak olan bazı özellikler tanımlanabilir:

- Bazı yetkinlikler bütün işler ya da çoğu iş için ilintili olduklarından, genel anlamda her sözlük herhangi bir kuruluştaki bütün işleri etkileyen temel yetkinliklerden ve sadece bazı işleri etkileyen ve daha teknik içeriğe sahip olma eğilimi gösteren tamamlayıcı yetkinliklerden oluşmaktadır.
- Aynı yetkinlikler farklı işler için farklı derecelerde ya da farklı biçimlerde geçerli olacaktır. Mevkilerin çoğunda belli ifade ya da iletişim yetenekleri talep edilir, fakat bu yetenekler farklı işlerde aynı biçimde gerekli olmazlar.
- Mümkün olan en doğru tanımın elde edilebilmesi için, bir yetkinliğe dair açıklamanın herkesin hangi spesifik tutuma atıfta bulunduğunu anlamasına yetecek kadar geniş tutulması gerekir.
- Bir sözlükteki yetkinlikler kümesinin tutarlı olması ve aralarında çelişkiler veya çakışmaların olmaması gerekir.

Yetkinlikler sözlüğü geliştirmenin kolay bir görev olmadığı ve bitirilir bitirilmemesi de özellikle büyük dikkat gereken performans değerlendirmede hemen kolayca uygulanamayacağı sonucunu çıkarabiliriz.

Kuruluşun işleriyle uyumlu ve yeterli olan ve kuruluş üyelerince temelde kabul edilen bir yetkinlikler sözlüğünün hazırlanmasının ardından, sıra uygulamaya gelir. İlk olarak, sözlükte yer alan ve yetkinlik performansı ile ilintili görünen yetkinliklerin her bir spesifik işe tahsis edilmesi gerekir. İkinci olarak da, çalışanın ya da işçinin meslekî davranışları işyerine tahsis edilmiş olan ilgili yetkinliklere göre değerlendirilir.

4. Bir yetkinlik çerçevesinin nasıl oluşturulacağı. Yetkinlik grubu.

Bir yetkinlik listesinin oluşturulması çok çaba gerektiren ve teknik olarak da gerçekleştirilmesi zor bir iş olabilir. O ya da bu yolla belli bir kuruluş için uygun bir yetkinlikler listesinin oluşturulması söz konusu mevkiin görev içeriğine dair derinlemesine bir bilgiyi gerektirir. Bu bilgiyi elde etmede kullanılacak, her biri farklı tekniklere karşılık gelen çeşitli yöntemler ya da farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

4.1. Probleme yönelik farklı yaklaşımlar.

Kuruluş yetkinlikler listesinin oluşturulmasını üç farklı şekilde ele alabilir:

- Başka bir kuruluş tarafından geliştirilmiş mevcut bir listeyi alıp bunu kendi gereksinimlerine uyarlayarak.
- Çerçevenin geliştirilmesi için bir dış danışmanlık firmasıyla sözleşme imzalayarak.
- Kendi imkânlarıyla sıfırdan yeni bir yetkinlikler çerçevesi oluşturarak.

Üçüncü yöntemi ancak geniş insan kaynaklarına sahip büyük bir organizasyon üstlenebilir. İkinci yöntem belki bu üç yöntem arasında en yaygın olarak kullanılanı olmakla birlikte, kuruluşun kültürel kategorilerinin adaptasyonu yetkinlik çerçevesinin başarısının temel bir niteliği olduğundan dolayı en yararlı olanı değildir. İspanyol kamu idareleri, genel anlamda danışmanlar tarafından kullanılan analiz ve araçlara uymayan kendine özgü kuruluşlardır. İspanyol kamu idaresinde ilk yaklaşım muhtemelen en uygun yaklaşımdır ve her durumda da düzenli olarak kullanılan yaklaşım o olur.

Yetkinlik listesinin geliştirilmesi şu üç ilkeye tabi olmak zorundadır:

- **Çalışanların katılımı.** Yetkinlik çerçevesinin geliştirilmesi sürecine herkes dâhil olmalıdır. Bu süreç sadece ilgili her bir spesifik mevkii her zaman bilemeyebilen personel birimleri tarafından ya da astlarının görev özelliklerini derinlemesine bilmeyen orta veya üst düzey idareciler tarafından gerçekleştirilmemelidir. Her bir mevkii anlayabilmek için, kaynağa yani o mevkide bulunan kişiye başvurmak çok önemlidir. En uygun listenin hazırlanması zaman alsa bile, kuruluşun bütün bölümleri bir şekilde bu sürecin içinde yer almalıdırlar.
- **İletişim.** Genel anlamda performans değerlendirmesinin ve özel olarak da yetkinlik çerçevelerinin insanları psikolojik bakımdan etkilemesi muhtemeldir. Çerçevenin geliştirileceğinin söylenmesi ve bunun nasıl yapılacağına ve çerçevenin nasıl kullanılacağına açıklanması gereklidir.
- **İlgili yetkinliklerin seçilmesi.** Çerçeve yetkinliklerinin kendilerini kişisel olarak etkilediğinin herkes tarafından görülebilmesi için, çerçevelerin bütün mevkilerle ya da hemen hemen bütün mevkilerle ilintili olması gerekir.

Bir yetkinlik çerçevesinin geliştirilmesinde atılması gereken adımlar şunlardır:

1. Çerçevenin tanımlanması. Burada hedef personel yönetiminin neredeyse her yönünü (*mesleki kariyer, eğitim, maaşlar, vb.*) etkileyen performans değerlendirmesi olduğundan, yetkinlikler çerçevesinin geniş tutulması ve çok sayıda farklı iş ve mevkiin çok sayıdaki yönünü göz önünde bulundurması gereklidir. Daha sonra da, yetkinlikler çerçevesine yönelik her alandan ve

sorumluluk düzeyinden kamu çalışanlarının katıldığı bir ekip çalışması gerçekleştirilmesi gerekir. Yetkinlikler listesinin gelişimini, güncellenmesini ve sürekli iyileştirilmesini sağlayacak insanların eğitilmesi gerekir.

2. Gerekli bilgilerin toplanması. Bu amaçla çeşitli teknikler kullanılabilir:

a) Kamu çalışanlarının çalışırken gözlemlenmeleri. Bu teknik elle yürütülen işlerin çoğu için ve halkla ilişkilerle ilintili bazı işler için en uygun olan tekniktir. Sadece yetkinlikler listesi oluşturmak için olmasa bile, insanların çalışma biçiminin gözlenmesi performans değerlendirmesi açısından çok önemlidir: gözleme ve yazılı olarak kaydetme değerlendirmenin objektifliğini garanti altına alabilir.

b) Mevkiin analizi ya da tanımı hatta değerlendirilmesi. Bu, bir dizi sorunun cevaplandırılmasını amaçlar: Söz konusu mevki neden mevcuttur? Bu mevkideki bir kişinin ne tür zihinsel ve fiziksel aktiviteleri gerçekleştirmesi gerekmektedir? Mevki ile ilintili görevler ne zaman, nerede ve nasıl icra edilmektedir? Bu görevlerin icra edilebilmesi için ne tür bir bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır? Görevlerle ilgili koşullar nelerdir (açık alan ya da bir imalât tesisi ya da ofis ortamı gibi)? Ne tür ekipman kullanılmaktadır? Bir işin tanımlanabilmesi için, o mevkide görev yapan bir kişi ile standardize edilmiş bir form kullanılarak mülakat yapılması ve bu mülakatın da bu iş için eğitilmiş bir mülakatçı tarafından yapılması gerekir. Ayrıca, mülakat yapılan çalışanın doğrudan amiri ile de konuşulması gerekir. Mevkilerin analizleri kuruluşun tamamına dair bir yetkinlikler çerçevesi oluşturmak için kullanılacağı zaman, mevki türlerinin örnekleri ile çalışılması gerekir⁷.

c) Repertuar.⁸ Repertuar, belli aktivitelere, bizim konumuz bağlamında bir mevkiin içeriğine, yönelik kişisel tutumları ortaya çıkarmayı amaçlayan bir nitel araştırma tekniğidir. Gelişmiş ve karmaşık bir teknik olduğundan dolayı, bu teknik ancak gerekli eğitimi almış kişiler tarafından kullanılabilir. Fakat bir mevki ile ilintili Yetkinliklerin tespit edilmesinde özellikle yararlı bir teknik olduğundan, burada değinilmesinde yarar olacaktır. Bu teknik, önceden belirlenmiş soruları içermeyip mülakat yapılan kişiye giderek artan komplekslikteki kıyaslamalar yoluyla konu hakkındaki görüşlerini açıklama imkânını tanır. Bu yolla, işçi ya da çalışan mülakatçının müdahalesi olmaksızın⁹ söz konusu mevki hakkındaki vizyonunu ifade etme fırsatı bulur.

S .

⁷ İnternette işin tanımı ve analizi ile ilgili çok sayıda kaynak bulunmaktadır. İspanyolca: <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>. İngilizce: <http://managementhelp.org/staffing/job-descriptions.htm>. Örneğin, bir resepsiyon görevlisi/müşteri bilgilendirme müdürünün işlevleriyle ilgili İngilizce bilgi Amerikan Federal Personel Yönetimi Dairesinin şu web sayfasında bulunabilir: <http://www.opm.gov/fedclass/gso304.pdf>

⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Repertory_grid

⁹ Çizelge ile ilgili bilgiler şu adreslerde bulunabilir <http://ingreso involuntary.blogspot.com/2009/02/la-rejilla-de-kelly.html>, <http://es.scribd.com/doc/60694646/27/Rejilla-de-analisis-de-entrevista>. Ayrıca, şu adreste de tam sayfa İngilizce bilgi bulunabilir: <http://www.enquirewithinth.co.nz/theoryof.htm>

d) **Kritik olay tekniği**¹⁰. Bir kritik olay, belli bir aktiviteye, örneğin bir mevkiin görevlerinin icrasına, pozitif ya da negatif bir biçimde kayda değer derecede bir katkı sağlayan bir durum ya da olaydır. Kritik olayları belirlemenin birden fazla yolunun bulunmasına karşın, yaygın olarak kullanılan mod mülakat yapılan kişiden bazı örnek durumları anlatmasının istenmesinden ibarettir. Mülakat yapılan kişinin anlattığı olaylardan, olayın en önemli yönleri tanımlanabilir ve uygulanmış olan karar değerlendirilebilir. Performans değerlendirmesinin objektifliğinin garanti altına alınabilmesi için, aynı durumu diğer çalışanların nasıl gördüklerinin de ortaya çıkarılması gereklidir. Kritik olay tekniği hafızaya dayalı olmanın beraberinde getirdiği genel zayıflıklara sahip olup, kritik deneyimlerin oldukları anda yazılı olarak kaydedilmeleri bu zayıflığın giderilmesi açısından iyi bir yöntem olabilir.

2. Elde edilen bilgilerin sınıflandırılması. Bu evrede davranışlar, beceriler, bilgi, vb. hakkında hepsi de farklı mevkilerle ilgili olan büyük miktarda bilgi elde edilecektir. Bu aşamada çalışma grubunun bütün bu materyalleri kategoriler (kişilerarası iletişim becerileri, karar alma becerileri, vb.) ve daha sonra da giderek artan spesifiklikteki alt-kategoriler hâlinde sınıflandırması gerekecektir. son olarak da yetkinlikler tanımlanacaktır.

Önceki adımlar, kuruluşumuzun sahip olduğu araçlar, bilgi, zaman, adanmışlık ve görüş birliği bakımından ideal koşullarda atılması gereken adımlardır. Oysa bu ideal koşullar gerçekte hiçbir zaman mevcut olmaz. Bu nedenle, Devlet Genel İdaresi'nin sahip olduğu koşullarda en makul yaklaşım Yetkinliklerin mevcut yetkinlik çerçevesi içerisinde benimsenmesi ve spesifik kuruluşların ya da idarî birimlerin kendine özgü nitelik ya da ihtiyaçlarına göre uyarlanmasıdır. Zamanla, yukarıda bahsi geçen tekniklerle mevkiler hakkında daha fazla ve daha iyi bilgiler elde edildikçe bu çerçeve daha iyi hâle getirilebilir.

4.2. Yetkinliklerin gruplandırılması.

Yukarıda belirtilmiş olduğu gibi, Yetkinlikler türlerine göre gruplandırılabilirler:

- Kişisel tutumlar (*doğruluk, öğrenme konusunda isteklilik, vb.*): Kişisel tutumlar bütün işlerde uygun performans için gerekli olabilseler de ölçülmeleri çok zordur;
- Kuruluştaki belli mevkilerin performansı ile ilgili yetenek ya da beceriler (kullanıcı odaklı olma, sözlü ya da yazılı iletişim, vb.); ve
- Bir ya da birkaç mevki ile ilgili teknik bilgi (*yönetmelik bilgisi, iş sağlama ile ilgili prosedürler, mal ve hizmet tedariki, vb.*).

¹⁰ "Kritik Olay Tekniği" ile ilgili olarak Web'de bol miktarda bilgi bulunabilir. Örneğin: http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_Incident_Technique <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm> <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/the-critical-incident-technique.pdf>
John C. Flanagan *The Critical Incident Technique (Kritik Olay Tekniği)*, Psychological Bulletin, Vol.54, No.4, July 1954.

Yetkinlikler şu şekilde de sınıflandırılabilirler:

- **Temel yetkinlikler:** Kuruluştaki bütün işlerle ilgili olan yetkinlikler; ve
- **Tamamlayıcı yetkinlikler:** Kuruluştaki sınırlı sayıda işle ilgili olan yetkinlikler.

Yetkinliklerin türüne göre gruplandırılmış yetkinlik sözlükleri olduğu gibi, temel ve tamamlayıcı yetkinlikleri birbirinden ayıran, yetkinlikleri farklı türde kriterlere göre gruplandırılan ya da yetkinlikleri hiç gruplandırmayan yetkinlik sözlükleri de mevcuttur. Bu konudaki kararın yetkinliklerin ne amaçla kullanılacağına dayanarak verilmesi gerekir. Örneğin performans değerlendirilmesi yapılacaksa, her şeyden önce değerlendirilecek her mevkide yetkinliklerde ustalaşmanın aranıp aranmayacağına karar vermemiz gerekir. Bunun ardında da kişinin tutumları ya da mizacına atıfta bulunan yetkinliklerin hariç tutulmaması konusunun göz önünde bulundurulması gerekir, çünkü bu tür yetkinlikler objektif bir biçimde değerlendirilemezler. Son olarak da söz konusu mevkiin uzmanlığının sisteme nasıl dâhil edileceği konusunun değerlendirilmesi gerekir.

Yetkinlik listelerine örnek olarak A.B.D. Yüksek Düzey İdarecilik Hizmetleri yetkinlikler listesini verebiliriz¹¹ :

Temel yetkinlikler:	Sonuçlara odaklanma:
Kişilerarası ilişkiler konusundaki yetenek.	Sorumluluk.
Sözlü iletişim.	Kullanıcı hizmeti.
Doğruluk/Dürüstlük.	Karar verme.
Yazılı iletişim.	İnisiyatif alma.
Sürekli öğrenme.	Problem çözümü.
Kamu hizmetlerine adanmışlık.	Teknik üretkenlik.
Değişim yönetimi:	
Üretkenlik ve yenilikçilik.	İşletme yeteneği :
Çevreye yönelik bir anlayışa sahip olma.	Mali yönetim.
Esneklik.	İnsan sermayesi yönetimi.
Direnç ve güven.	Teknoloji yönetimi.
Stratejik düşünme.	
Vizyon.	Güç birliği oluşturma
	Ortaklık.
İnsan kaynakları yönetimi:	Politik anlayış.
Çatışma yönetimi.	Etki/müzakere.
Çeşitliliğin optimizasyonu.	
Diğer kişilerin gelişimi.	
Ekip geliştirme.	

¹¹ [http://en.wikipedia.org/wiki/Senior_Executive_Service_\(United_States\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Senior_Executive_Service_(United_States))

Yetkinlikler listesi belli bir kuruluştaki mevkiler ve bu mevkileri işgal eden kişiler incelenerek oluşturulduğundan dolayı, performans değerlendirilmesi yapılırken yetkinliklerin her bir kişiye hangi yetkinliklerin değerlendirildiğine atıfta bulunularak tahsis edilmesi gerekmektedir. Genel olarak, her bir kişiye sınırlı sayıda yetkinlik tahsis edilecek, bu yapılırken de ilgili kişinin görevinin nitelikleri göz önünde bulundurularak ve önceki döngü değerlendirmelere ve söz konusu kişiye tahsis edilmiş hedeflere atıfta bulunularak en uygun görünen yetkinlikler her bir kişiye ayrı ayrı tahsis edilecektir.

Bir işin gerçekleştirilmesinde başarılı olabilmek için, her bir çalışanın kendine tahsis edilmiş yetkinliklerin kontrol düzeyini ve bu alanın arttırılması için neler yapılabileceğini değerlendirebilmesi gerekir. Benzer şekilde, hedef belirleme de bütün insanların çabalarını belli bir yönde kanalize eder ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur. Yetkinliklerin tahsisinde insanların kendi meslekî davranışlarına ve bunun işgal ettikleri mevkideki performanslarını nasıl etkileyeceğine yönelik farkındalıklarının sağlanması şarttır.

5. Modül 3'ün Özeti 3. Yetkinlikler çerçevesi. Yetkinliklerin tahsisi ve değerlendirilmesi.

- Yetkinlikler bir kişinin işgal ettiği mevkiin görevlerini doğru bir biçimde yerine getirebilmek için ustalaşması gereken yetenek ve becerilerdir.
- Bir kuruluş içerisindeki bütün mevkilerin gerektirdiği yetkinlikler grubuna yetkinlikler listesi, yetkinlikler sözlüğü ya da yetkinlikler çerçevesi denir.
- Yetkinlikleri tanımlamanın dört yolu vardır:

1) Yetkinliğin adı ve basit bir biçimde açıklanması.

2) Yetkinliğin adı, açıklaması ve tutumların, davranışların ve ilgili kriterlerin bir listesi.

3) Yetkinliğin adı, açıklaması, pozitif ilgili davranışların bir listesi ve negatif ilgili davranışların bir listesi.

4) Yetkinliğin adı, açıklaması ve farklı yeterlilik düzeylerine göre ölçeklendirilmiş ilgili davranışların bir listesi.

- Yetkinlik listesi oluşturmada kullanılan çeşitli teknikler vardır, fakat hepsi de ilgili oldukları mevkiin görevleri ile ilintilidirler.
- Görevlere yönelik olarak gerçekleştirilen araştırma ne denli derin olursa, yetkinlik listesi de teknik bakış açısından o denli tutarlı olacaktır.
- Bir listenin kullanılacağı kuruluş içindeki meşruiyeti de onun teknik kalitesi kadar önemlidir. Bu meşruiyet ilgili kişilerin ve onların belirleyici kısmının katılımı ile elde edilmiş olur.

-
- Yetkinlik sözlükleri kapsamlı bir personel yönetimi için ya da onun herhangi bir özelliği için kullanılabilir: seçim, iş ve kariyer sağlama, maaşlar, eğitim ve performans değerlendirme. Fakat bunlar için hazırlanacak listelerin hepsi aynı değildir. Örneğin değerlendirme için hazırlanan bir liste kendine özgü bazı niteliklere sahip olmalıdır: kişinin tutum ve karakter özelliklerini içermemeli ve değerlendirmenin objektifliğinin sağlanması için her bir yetkinliği oluşturan davranışları net bir biçimde açıklamalıdır.

Modül 4. Değerlendirme Mülâkatının Tasarlanması ve Gerçekleştirilmesi.

Bu modülün tamamlanmasının ardından öğrenciler aşağıdaki nitelikleri kazanacaklardır:

- Performans değerlendirme formu geliştirebileceklerdir.
 - Bir ilk değerlendirme mülâkatı ve performans değerlendirme mülâkatı tasarlayabilecek ve uygulayabileceklerdir.
 - Performans değerlendirmesinde sağlanan ana rehberi tanımlayabilecek ve nasıl ele almaları gerektiğini bileceklerdir.
1. Performans değerlendirmesinin odak noktası. Değerlendirme mülâkatı.

Performans değerlendirmesi üç ana ögeyi içermektedir:

- Hedef belirleme.
- Bir yetkinlikler sözlüğünün oluşturulması.
- Değerlendirme mülâkatının gerçekleştirilmesi.

Değerlendirme mülâkatı performans değerlendirme sisteminin etrafında döndüğü eksenini oluşturur. Çalışanların hedeflerin belirlenmesine ve yetkinliklerin tahsisine katılımına imkân sağlar. Ayrıca, mülâkatlar sırasında mevki ile ilgili problem ve fırsatların, hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında karşılaşılabilecek problemlerin, yetkinliklerin işin gereği gibi yapılmasıyla nasıl bir ilgisi olduğunun, nelerin iyi yapıldığının ve nelerin geliştirilebileceğinin ve çalışanın görevini yapma konusunda iyi eğitilmiş olup olmadığının tartışılmasına da izin verir. Mülakat, kuruluş için çok değerli olan yukarıdan aşağıya bir bilgi akışıdır.

Mülâkatın başarılı olabilmesi için şu üç gereksinimin karşılanması şarttır:

1. Mülâkatı yapılandıran ve mülâkat sırasında söylenenlerin yazılı bir kanıtının kaydedilmesine imkân sağlayan bir değerlendirme formunun mevcut olması.

2. Mülâkatın ne zaman ve nerede yapılacağına belirlenmesi ve mülâkat sırasında davranış kurallarına uyulması.

3. Değerlendirmeyi etkileyebilecek psikolojik özelliklerin bilinmesi ve bunların etkisinin önlenmesi.

Bir örnek olarak, burada İspanya Maliye ve Kamu İdaresi Bakanlığının Personel Harcamaları ve Emekli Aylıkları Genel Müdürlüğü tarafından A1 ve A2 alt-gruplarının yüksek kurumlarında görev yapan idarecilere yönelik değerlendirme sisteminde kullanılan form sunulmuştur¹².

 GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS	
II. APRECIACIÓN SOBRE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS (*) Ponderación del bloque de competencias (ver Anexo II.A)			
			<input type="text" value=""/> %
COMPETENCIAS DE LA ENTREVISTA INICIAL	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B
TOTAL		100	
<small>(*) La definición de las competencias figura en el Anexo I. Se deben seleccionar un mínimo de 2 competencias, no existiendo límite máximo de selección (se aconseja un máximo de 6). (**) Llegado el momento de la evaluación final (enero 2012), puntuar con un valor de la escala 1 a 5. Definiciones en Anexo II.</small>			
MODIFICACIÓN DE COMPETENCIAS EN LA ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (***)	PUNTUACIÓN A (**)	PONDERACIÓN B	PUNTUACIÓN GLOBAL A x B
TOTAL		100	
<small>(***) En el supuesto de incluir competencias nuevas o de eliminar competencias en la entrevista de seguimiento, que tendrá lugar entre los meses de julio a octubre, se recuerda la necesidad de tachar las competencias eliminadas e incluir las nuevas competencias, recalculando a mano las ponderaciones correspondientes.</small>			
ANOTACIONES SOBRE EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:			
III. CALIFICACIÓN GLOBAL:			
<input type="text" value=""/> PUNTUACIÓN FINAL		<input type="text" value=""/> CALIFICACIÓN GLOBAL	
<small>Para obtener la puntuación final y la calificación global, siga las instrucciones contenidas en el apartado B.3. del ANEXO II</small>			


2

İlk form ilk mülâkatta kullanılan formdur ve ikincisi de son mülâkatta ait formdur. İlk mülâkatta bireysel hedefler belirlenmekte ve yetkinlikler tahsis edilmektedir. Son mülâkatta ise elde edilen değerlendirme sonuçları verilen kutucuklar içine yazılmış yorumları da içerebilir. Orijinal form, izleme mülâkatına kadar ya da her halükârda nihaî mülâkatta kadar değerlendiricide bırakılır.

İkinci olarak, değerlendirici ve değerlendirilen çalışana ait veriler toplanır. Daha sonra hedeflere ayrılmış olan bir bölüm yer alır. Son mülâkatta, bütün bu hedefler puanlandırılır, ilk mülâkatta öngörülen ölçüğe uygun olarak ağırlıklandırılır ve bir küresel değer verilir.

¹² Kursun İspanyolca versiyonunun tamamını içeren Ek I'de bu formları normal boyutlarında görebilirsiniz.

Bundan sonraki bölümde, önce izleme mülakatı sırasında değerlendirilen çalışanın yerleşik hedeflerinde değişiklikler yapılmasına yönelik fırsatlar sağlanmaktadır; bu genellikle orta-döngü değerlendirme esnasında gerçekleştirilir, fakat başlangıç koşulları değiştiyse gerçekleştirilemeyebilir (örneğin, bazı hedeflerde değişiklikler yapmayı düşünen birim müdürünün değişmiş olması, birimi etkileyen politik önceliklerin değişmiş olması, mevkide bulunan kişinin değişmiş olması, vb.)

 GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS
IV. ACCIONES DE MEJORA:		
ACCIÓN	PLAZOS	OBSERVACIONES (APOYO REQUERIDO, FORMACIÓN NECESARIA, ETC.)
V. COMENTARIOS DEL EVALUADO:		
Firma del evaluado al inicio del periodo de evaluación:		Fecha:
Firma del evaluador:		Fecha:
Firma del evaluado de la entrevista de seguimiento:		Fecha:
Firma del evaluador:		Fecha:
Firma del evaluado al final del periodo de evaluación:		Fecha:
Firma del evaluador:		Fecha:
3		

Bir sonraki blok yetkinliklere atıfta bulunur ve onları amaçlarla ilgili olarak söylenenlerle aynı şekilde, izleme mülakatı sırasında değişiklik meydana gelmesi konusunda aynı ihtimallere sahip olacak şekilde içerir.

ANEXO I:

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	CRITERIOS
COMPETENCIA TÉCNICA Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS: Poseer amplios conocimientos relacionados con el área de trabajo y procurar su actualización.	<ul style="list-style-type: none"> • Está al día respecto a los conocimientos necesarios para realizar correctamente su trabajo. • Posee una disposición favorable, en cuanto a los cursos de formación que se le proponen. • Se encuentra actualizado sobre las novedades de su ámbito de actuación. • Se forma por medio de documentación, lecturas, revistas o consultas a expertos. • Incorpora a su trabajo aquellos conocimientos que va adquiriendo. • Comparte sus conocimientos con otras personas de la organización y se preocupa por formar a otros miembros del equipo.
FLEXIBILIDAD: Estar abierto a información nueva y cambiar de planteamiento si los acontecimientos y las necesidades lo requieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita poco tiempo de asimilación para desempeñar eficazmente nuevas tareas o responsabilidades. • Su trabajo o su rendimiento no se ven mermados a la hora de enfrentarse con cosas nuevas o desconocidas. • Se adapta a las necesidades, situaciones y equipos diferentes. • Modifica su forma de trabajo, si necesita alcanzar un objetivo específico y nuevo. • Escucha activamente a los demás y acepta sus razones y argumentaciones cuando resultan fundamentadas.
INICIATIVA: Actuar con proactividad, adelantándose a los acontecimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa de manera inmediata por propia decisión cuando tiene facultades para ello. • Recaba de manera inmediata pautas de actuación cuando competen a un superior. • Insta de manera inmediata la intervención de los colaboradores o de otras unidades cuando es necesario. • Se interesa por proponer ideas. • Posee la capacidad de adelantarse a los acontecimientos y, en su caso, impulsa los procesos de cambio. • Influye en los acontecimientos para alcanzar los objetivos marcados. • Se encarga de transformar sus ideas, y las de los demás, en hechos reales.
MOTIVACIÓN: Poseer un impulso para actuar y dirigir sus acciones al logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • No se desanima ante los obstáculos y es tenaz en la consecución de objetivos. • Se muestra interesado por el trabajo, se ilusiona ante los proyectos y actúa colaborando cuando se le proponen nuevos objetivos. • Es participativo y realiza sugerencias para mejorar su trabajo y sus resultados. • Se encuentra a gusto en el trabajo y se muestra satisfecho cuando se logran sus objetivos y los de su equipo.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Dirigir los esfuerzos a la consecución de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los objetivos de la Dirección General y los específicos de su unidad y puesto de trabajo. • Realiza un permanente seguimiento de los mismos y adopta medidas para corregir las desviaciones observadas. • No se conforma con el logro de los objetivos marcados y trata de sobrepasarlos. • Redefine objetivos con la visión puesta en la mejora de la calidad y el perfeccionamiento constante. • No se desanima ante los fracasos o los errores.

4

Bölüm III'te derecelendirme yer almaktadır. Değerlendirici, değerlendirme sonuçlarından tavsiye edilebilir gelişim eylemlerini dâhil edebilir (ki bunlar değerlendirilen çalışana yönelik eğitim eylemleri, donanım ve fiziksel çalışma ortamlarında iyileştirmeler sağlanması, vb. olabilir). Aynı zamanda, değerlendirilen çalışanın süreci ve değerlendirme sonuçlarını tartışabileceği bir boşluğa da sahiptir. Son olarak, değerlendiricinin ve değerlendirilen çalışanın değerlendirme periyodunun başlangıcında ve son olarak da izleme mülâkatında imzalarını atacakları kutucuklar yer almaktadır.

Formun, ana formdan ayrılmayacak olan, diğer bir deyişle ana formun tümleşik parçaları olan iki eki bulunmaktadır: yetkinlikleri ve yetkinliklerle ilgili kriterleri içeren Ek I ve puanlama kurallarını içeren Ek II. Yetkinlikler

açısından, her bir değerlendirilen çalışana beş yetkinlik tahsis edilecek ve bu beş yetkinlik değerlendirici tarafından söz konusu mevkiin işlevlerine ve belirlenmiş olan kişisel hedeflere göre seçilecektir. Puanlama kuralları ile ilgili olarak da, burada hedeflere ve yetkinliklere farklı ağırlıklar verildiği ve hedefleri ve yetkinlikleri puanlamak için ölçekler kullanıldığı hususunu belirtmiyiz. Yetkinlikler konusunda, puanlamanın belli kriterlere ya da değerlendirilen çalışanın ortaya koyduğu yetkinliklerle ilgili performans standartlarına bağlı olduğu gözlemlenebilir.

 GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS
		DIRECCIÓN GENERAL DE COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS
COMPETENCIA	CRITERIOS	
ORIENTACIÓN AL CAMBIO/CREATIVIDAD: Pensar, proponer, actuar y decidir de forma eficaz, impulsando los procesos de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> Encuentra soluciones innovadoras. Proporciona nuevas y diferentes visiones para la resolución de los problemas. Aporta ideas nuevas. Reemplaza métodos y técnicas, que en determinadas situaciones pueden haberse quedado obsoletas. No deja que un proyecto se estanque por falta de ideas. No se limita a trabajar con modelos preestablecidos. 	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Identificar y resolver las necesidades de los clientes, así como procurar alcanzar las expectativas que éstos tienen fijadas.	<ul style="list-style-type: none"> Se interesa por solventar las necesidades de sus clientes, dentro del marco normativo y de las políticas establecidas. Escucha activamente las demandas del cliente y sus razonamientos, los atiende cuando están justificados y los desestima cuando no lo estén, ofreciendo razones y argumentos. Se interesa por realizar un seguimiento para verificar que las cosas funcionan correctamente y a satisfacción del cliente. 	
PLANIFICACIÓN: Programar metódicamente las acciones, tiempos y medios para alcanzar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conoce los objetivos asignados a su puesto de trabajo. Organiza su trabajo de modo que consigue cumplir los plazos que tiene marcados, sin merma de la calidad. Asigna prioridades de acuerdo con la importancia y urgencia de las tareas asignadas. Realiza una gestión racional y eficiente del tiempo de trabajo. 	
RAPIDEZ DE REACCIÓN: Actuar con diligencia.	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve los asuntos con celeridad, sin demora y con eficacia. Ante situaciones urgentes e imprevistas, mantiene el control propio y el de su equipo. Ante situaciones de estrés o que exigen mayores esfuerzos, proporciona una respuesta profesional. 	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Encontrar las soluciones a los problemas de forma rápida y eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> Busca la causa que ha podido provocar un determinado problema. No deja que los problemas eventuales paralicen su actuación. Afronta con serenidad los problemas y es tenaz en la búsqueda de su solución. Encuentra el equilibrio entre la solución idónea y los plazos para cada uno de los problemas con los que se enfrenta. Pone todos los medios para que, en futuras ocasiones, no vuelvan a producirse los problemas. 	
TOMA DE DECISIONES: Decidir teniendo en cuenta objetivos, alternativas, enfoques posibles, prioridades, riesgos y el factor tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> Es congruente con los objetivos que debe alcanzar a la hora de tomar decisiones. Adopta decisiones que impliquen responsabilidad. Antes de tomar una decisión, evalúa los posibles riesgos que pueda suponer, con el fin de buscar alternativas más seguras. Sus decisiones se basan en argumentos sólidos y fiables. Acepta que sus decisiones sean rebatidas, ya que es capaz de convencer a los demás en base a los fundamentos en los que se apoya. 	
TRABAJO EN EQUIPO: Compartir y colaborar con sus compañeros, contribuyendo al desarrollo de un clima de cooperación orientado a resultados. Si dirige un equipo, involucrarlos a través de reuniones, proyectos comunes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja en común y colabora en el buen funcionamiento del equipo. Participa activamente en las reuniones de trabajo. Favorece la comunicación, tomando en consideración las ideas de los demás e integrándolas con las propias. Propicia un buen clima de trabajo. <p>Cuando es responsable de equipos de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Transmite a sus colaboradores sus tareas, responsabilidades y objetivos y les orienta para su correcto desarrollo. Supervisa los trabajos y se hace responsable de los resultados finales de su equipo de colaboradores. Otorga capacidad de iniciativa y de decisión a sus colaboradores, en el marco de las orientaciones transmitidas. 	

ANEXO II:

A) PONDERACIÓN DEL BLOQUE DE OBJETIVOS Y DEL BLOQUE DE COMPETENCIAS.

La ponderación del bloque de objetivos y del bloque de competencias será distinta según el nivel de complemento de destino del evaluado y la responsabilidad del puesto de trabajo, siendo recomendables, con carácter orientativo, las siguientes:

PUESTOS DE NIVELES 30, 29 Y 28:

- Bloque de objetivos: 65%.
- Bloque de competencias: 35%.

NIVELES 26, 24 E INFERIORES:

- Bloque de objetivos: del 60% al 40%
- Bloque de competencias: del 40% al 60%.

B) PUNTUACIONES:

1.- ESCALA PARA LA PUNTUACIÓN DE OBJETIVOS:

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Cumplimiento del objetivo por encima del 100%
4	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 90% al 100%
3	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 80% al 89%
2	Cumplimiento del objetivo en un porcentaje del 50 al 79%
1	Cumplimiento del objetivo por debajo del 50%

6

Bu yüzden, form değerlendirme mülâkatlarının yapısını teşkil etmektedir. Aşamaları oluşturur ve performans değerlendirmesinin belgesel artalanını sağlar. Kamu idaresinde uygulanan herhangi bir değerlendirme sisteminin mutlaka değerlendirilen çalışanın sonuçları uygun bulup bulmadığı konusunda iddiada bulunabilmesine imkân sağlayacak şekilde sonuçların revizyonuna dair prosedürleri de içermesi gerekeceğini de hatırdan çıkarmamalısınız. Form bu anlamda değerlendirmenin objektifliğinin sağlanmasının temel unsurunu ve her türlü hak iddiasının da temelini oluşturmaktadır.

Dahası, kuruluşun performans değerlendirmesinden elde edebileceği faydalardan biri de elde edilen sonuçların formun yapılandırılmasına ve ilgili verilerin standardize edilmesine imkân sağlayacak şekilde istatistiksel kullanımıdır.

Son olarak, form uzun vadede verilerin değerlendirme prosedürünü destekleyecek bir biçimde girilmesinin bir yolu olarak da işlev görecektir. Formun elektronik ortama aktarılmasının ardından artık mülâkat kâğıt kullanmaksızın gerçekleştirilebilir ve bu da hem aşırı iş yükü hem de kaçınılmaz biçimde hatalar yapılması anlamına gelen sonradan veri girme yoluyla veri tabanlarının beslenmesine gerek bırakmayacaktır.

2.- ESCALA PARA LA PUNTUACIÓN DE COMPETENCIAS:

CALIFICACIÓN	DEFINICIÓN
5	Ha superado los criterios o pautas de la competencia
4	Ha cumplido todos los criterios o pautas de la competencia
3	Ha cumplido casi todos los criterios o pautas de la competencia
2	Ha cumplido parcialmente los criterios o pautas de la competencia
1	No ha cumplido casi ninguno los criterios o pautas de la competencia

3.- CALIFICACIÓN GLOBAL:

Para obtener la puntuación final se aplicará la siguiente fórmula:

$$PF = \frac{PGC}{100} \times Pc\% + \frac{PGO}{100} \times Po\%$$

Donde:

PF = Puntuación final.

PGC: Puntuación global competencias.

PGO: Puntuación global objetivos.

Pc: Ponderación de las competencias.

Po: Ponderación de los objetivos.

De acuerdo con la puntuación final obtenida, la calificación global será la que resulte de la tabla siguiente:

DEFINICIÓN	PUNTOS
Excelente	De 4,6 a 5
Superior	De 3,6 a 4,5
Satisfactorio	De 2,6 a 3,5
Parcialmente satisfactorio	De 2 a 2,5
Insatisfactorio	De 1 a 1,9

3. Mülâkatın hazırlanması ve gerçekleştirilmesi

Mülâkat, değerlendirmenin gerçekleştirildiği zamandır. Başlangıç mülâkatında, yeni değerlendirme döngüsü için kişisel hedefler belirlenir, sözlükten işe ve değerlendirilen çalışanın amaçlarına göre bazı yetkinlikler seçilerek tahsis edilir ve değerlendirme süreci ile ilgili olası şüpheler netliğe kavuşturulur.

Son mülâkatta ise değerlendirme gerçekleştirilir: çalışanın hedeflerini gerçekleştirilmesi ve yetkinliklerini uygulaması konusunda elde edilen sonuçlar çalışana iletilir ve onlar da bu sonuçlarla ilgili yorumlarını sunarlar.

Bazı değerlendirme sistemlerinde, öz-değerlendirme formları kullanılır. Bunlar değerlendirilen çalışana son mülâkattan hemen önce dağıtılır. Çalışan hedef ve yetkinlikleri değerlendirmek üzere kutucukları doldurur ve daha sonra formu değerlendiriciye geri teslim eder. Eğer öz-değerlendirmenin

ve değerlendirmenin sonuçları örtüşüyorsa, ki bu oldukça sık rastlanan bir durumdur, mülakat işe ve işin nasıl daha iyi bir duruma getirilebileceğine ve yeni döngüye yönelik hedef ve yetkinliklere odaklanabilir. Öz-değerlendirme ile değerlendirme arasındaki uyumsuzluklar genellikle değerlendirilen çalışanın kendisini değerlendirirken daha katı bir yaklaşım sergilemesinden ve özellikle de kendi performansını uygulama konusunda kendine gerçek performansının altında puanlar vermesinden kaynaklanmaktadır.

Değerlendirme döngüsünün yıllık olması durumunda, değerlendirme sisteminin aynı zamanda bir izleme mülakatını da içermesi gerekir. Bu mülakat değerlendirme periyodunun ortalarında gerçekleştirilmeli ve mülakat esnasında belirlenmiş hedefler doğrultusunda doğru adımlar atılıp atılmadığı ve tahsis edilen yetkinliklerin uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmelidir.

Değerlendirme döngüsü zarfında birkaç mülakat yapılması, mülakatların sağladığı bu resmî senaryoların dışındaki hedef ve yetkinlikler hakkında konuşmamamız gerektiği anlamına gelmez. Tam aksine, profesyonel ilişki yıl boyunca daima göz önünde bulundurulması gereken hedef kavramların ve taahhütlerin dâhil edilmesiyle zenginleşir.

3.1 Mülakat

Başlangıç mülakatı ile son mülakat genellikle yılın aynı zamanlarına denk gelirler, çünkü son mülakat değerlendirme döngüsünü sona erdirirken başlangıç mülakatı da bir sonraki periyodu başlatır. Bu yüzden, ilk değerlendirme döngüsü dışında bu iki olay çakışır. Böyle olsa bile, ikisini ayrı ayrı ele almamız gerekir çünkü ikisi aynı zamanlarda gerçekleşse bile gerçekte ayrı iki mülakat niteliği taşımaktadırlar.

İlk olarak, ortamın hazırlanması ve zamanın ayarlanması gerekir. Mülakatın, devamı esnasında kimsenin bölüp rahatsız etmeyeceği sessiz bir yerde yapılması şarttır.

Başlangıç mülakatı için, hedeflerin ve yetkinliklerin belirlenmesine imkân sağlayacak bilgilerin mevcut olması gereklidir.

İlk olarak, doğrudan değerlendirmeye girmeksizin iyi bir atmosferin oluşturulması zorunludur. Daha sonra, çalışanların performanslarına dair olumlu yorumlarda bulunulmalı, ortaya çıkabilecek problemlere ise daha sonra değinilmelidir.

Başlangıç mülakatı. Tutum.

- **Açık dinleme.** Çalışanların argümanlarının, onlarla hemfikir olunmadığında bile dinlenmesidir. Bu yaklaşım empatiye dayalı bir tutum oluşturur.

-
- **Netlik.** Hedeflerin her birinde çalışandan ne beklendiğinin, izleme göstergelerinin ve yetkinliklerde ifade edilen spesifik davranış örüntülerinin kesin ve net bir biçimde açıklanmasıdır.
 - **Güven verme.** Hedeflerin gerçekleştirilebilir olduklarının kesin bir dille ifade edilmesi.
 - **Açıklık.** Çalışandan talep edilenlerin nemli olduğunun ve kendisinden en başta talep edilenin de çaba göstermesi ve tam bir adanmışlık içinde olması olduğunun ifade edilmesi.
 - **Dinleme.** Değerlendirilmekte olan çalışana dikkat sarf edilmesi ve hedef belirlemeyi riske atmaması koşuluyla onun da sürece dâhil edilmeye çalışılması.
 - **Saygı ve nezaket.** Mülâkatı kimin gerçekleştirdiğini unutmadan ve mülâkatı yapanı değil bir iş arkadaşını değerlendirmeye çalışarak dostane bir ton kullanılmalıdır.

Mülâkatın temelini hedef ve yetkinliklerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Hedeflerin SMART olması gerekmektedir ve yetkinlikler de mevki ile ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilintili olmak zorundadır. Hedefler ve yetkinlikler net bir biçimde ortaya konduğunda, artık onları elde etmek için neler yapılması gerektiğinden, bu doğrultuda ilerlerken ne tür zorluklarla karşılaşılacağından ve bu zorlukların üstesinden gelmek için neler yapılabileceğinden söz edilebilir.

Başlangıç mülâkatı. Takip edilecek sıra.

- Uygun bir atmosferin oluşturulması. Doğrudan değerlendirmeye geçilmemesi.
- O ana kadar gerçekleştirilmiş hedeflerin takdir edilmesi.
- Geliştirilebilecek hedef ve yetkinliklerin tanımlanması.
- Özellikle de yetkinlikler konusunda ilerlemenin aşamalı olarak kaydedilebileceğinin hatırdâ tutulması.
- Gerçekçi ve başarılacak hedefler belirlenmesi.
- SMART hedefler, yetkinlikler ve göstergeler belirlenmesi.
- Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken eylemlerin tanımlanması.
- Müzakere yapılması.
- Meseleler sonuçlandırıldıkça bunların forma kaydedilmesi.
- Sonuçlar ve özet.

Mülâkatta belirlenmiş hedeflerde ve yetkinliklerde değişiklikler meydana gelebilir; fakat burada şu hususun hatırdâ tutulması gereklidir ki hedefleri ve yetkinlikleri belirleyen değerlendircidir ve değerlendirci ile değerlendirilen arasındaki müzakerenin amacı önceliklerin değiştirilmesi değil, kaynakların netleştirilmesi ve belirlenmesidir.

Değerlendiricinin tutumu daima açık olmalıdır. Dinlemek, daima samimi bir tavır içinde olmak ve karşı tarafa güven vermek çok önemlidir. Tabii ki saygı içeren içten bir ortamı muhafaza etmek için çabalamalıyız, ancak değerlendirici ve değerlendirilen roller çok net bir biçimde belirlenmiş olmalıdır.

Son mülâkata yönelik hazırlıklar, eğer mevcutsa öz-değerlendirme forumunun değerlendirilmesi ile başlar. Hemfikir olunan hususlar ve anlaşmazlık noktaları tanımlanmalıdır, çünkü bunlar mülâkatta ele alınacaktır. Mülâkatta yine önce üzerinde hemfikir olunan hususlar belirtilmelidir.

Son mülâkat. Tutum.

- **Açık dinleme.** Çalışanların argümanlarının, onlarla hemfikir olunmadığında bile dinlenmesidir. Bu yaklaşım empatiye dayalı bir tutum oluşturur.
- **Netlik.** Hedeflerin her birinde çalışandan ne beklediğinin, izleme göstergelerinin ve yetkinliklerde ifade edilen spesifik davranış örüntülerinin kesin ve net bir biçimde açıklanmasıdır.
- **Güven verme.** Hedeflerin gerçekleştirilebilir olduklarının kesin bir dille ifade edilmesi.
- **Açıklık.** Çalışandan talep edilenlerin nemli olduğunun ve kendisinden en başta talep edilenin de çaba göstermesi ve tam bir adanmışlık içinde olması olduğunun ifade edilmesi.
- **Saygı ve nezaket.** Mülâkatı kimin gerçekleştirdiğini unutmadan ve mülâkatı yapanı değil bir iş arkadaşını değerlendirmeye çalışarak dostane bir ton kullanılmalıdır.
- **Mülâkatın gerçekleştirilmesi.** Mülâkatı kimin yaptığının ve mülâkatı yapan kişinin değil mülâkat yapılan kişinin değerlendirilen taraf olduğunu hatırdan çıkarmayın.

Daha sonra, değerlendirilen çalışanın performansı ile ilgili tutulan notların döngü boyunca incelenmesi ve başlangıç formunun gözden geçirilmesi gerekir.

Şu hatırdan tutulmalıdır ki, derecelendirme son mülâkatın sonunda gerçekleştirilecektir.

Son mülâkat. Geliştirilmesi.

- Bilgi toplama.
- Değerlendirmeye doğrudan başlanmaması.
- Olumlu noktaların takdir edilmesi.
- Gelişme sağlanan konuların takdir edilmesi dışında, uygun puanların tartışılmaması.
- Anlaşmazlık konularının üzerine odaklanılması.
- Güçlü noktalar üzerine odaklanılması ve bunların takdir edilmesi.

-
- Zayıf noktalar üzerine odaklanması ve bunların geliştirilmesi gereken alanlar olarak vurgulanması.
 - Gerçek durumları tanımlayın. Konuları soyut bir tarzda ele almayın.
 - Çalışanın nasıl performans göstermesi gerektiğini ve nasıl bir değişim kaydetmesi gerektiğini kendisinin tanımlamasını sağlamaya çalışın.
 - Nitelendirin.

3.2. Mülâkatta değerlendirilmesi gereken yönler.

Mülâkat esnasında göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar mevcuttur:

Beden dili doğru ortamın oluşturulmasında çok etkili olabilir.

“Hedeflerinizi gerçekleştirememişsiniz” ya da “performansınız düşük” gibi ifadeler kullanmak yerine görüşleri pozitif bir biçimde ifade etmek , örneğin “İşinizin oldukça zor olduğunun farkındayım, fakat eğitiminizi geliştirmeniz çok harika olurdu” gibi bir ifade kullanmak daha olumlu sonuçlar verecektir. “Her zaman geç kalıyorsun” ya da “işe gelmediğin günlerin sayısı çok fazla görünüyor” gibi iddialı ifadeler kullanmak yerine örneğin “Son zamanlarda işe zamanında gelmediğinizi fark ettim, bir sorunuz mu var?” gibi bir ifade kullanmak daha iyidir. “Uygulama programını anlamıyorsun” gibi bir ifade de diğer bir negatif örnek olarak verilebilir. Böyle bir durumda şu ifadeyi kullanmamız çalışan tarafından takdir edilecektir: “Bilgisayarla boğuştuğunuzu gördüm. Eğer ihtiyacınız varsa bilgisayar uzmanının size bazı şeyleri açıklamasını sağlayabiliriz.”

Bir değerlendirme mülâkatının başarısını garantileyen öğeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Değerlendirilen çalışanın mülâkata kayda değer derecede müdahil oluşu. Gerek değerlendircinin gerekse de değerlendirilen çalışanın herhangi bir kısıtlama olmaksızın düşünce ve tutumlarını sunabilmeleri gerekir.
- Vurgu daima performans üzerinde olmalı, asla çalışanın kişiliği üzerinde olmamalıdır. Mülâkatın amacı hedefler ve meslekî davranışlardır.
- İlgi noktası problemlerin çözülebilmesi için ortak bir dinamik karara ulaşmak olmalıdır. Eğer problemler ve farklı düşünceler derin bir biçimde ve kesinlik arayışı içinde incelenirse, mülâkatın her iki taraf için de pozitif sonuçlar ortaya çıkarması daha muhtemel olacaktır.
- Değerlendirici “yapıcı eleştirilere” odaklanmalıdır. Doğrudan saldırı faydasız olduğu gibi, “pasiflik” ve “aşırı yardımseverlik” de uygun bir tutum olmaz. Herkesin güçlü yönleri ve zayıf yönleri vardır. Bizim, güçlü yönleri vurgulamamız gerekir; fakat bu zayıf yönleri gizlememiz gerektiği anlamına da gelmez.
- Ortam katılımcı olmalıdır. Değerlendirilen kişinin hedeflerin ve yetkinliklerin belirlenmesine müdahil olması çok önemlidir.

Bir mülâkâtın başarılı olması açısından iyi yapılandırılmış olması temel bir öneme sahiptir. Değerlendirme formu mülâkâtın temel yapısını oluşturur ve her şey ayrıntılı bir biçimde onun etrafında düzenlenmelidir. İyi bir yapı şunlara imkân sağlar:

- Değerlendiricinin mülâkatı gerçekleştirmesine.
- Konuların sıralı ve mantıklı bir biçimde ele alınmasına.
- Bir yandan değerlendiricinin süreci kontrol ettiği hissine sahip olmasına, bir yandan da bu hissin değerlendirilen kişide de oluşmasına.
- Değerlendiricinin ve değerlendirilenin mülâkata ortak ve iyi bilinen bir temelden başlamalarına.

Mülâkâtın değerlendirme sisteminin objektifliği açısından son derece önemli olmasına rağmen, mülâkâtın hazırlanması değerlendirilecek çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenmesini içerir. Not tutulan ve çok iyi belgelenmiş bir raporun hazırlandığı bir mülâkât sistemin gerektirdiği profesyonelliğe ve tarafsızlığa ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

3.3. Mülâkâtın içeriği.

Bir değerlendirme mülâkatı, her biri kendi hedeflerine ve dolayısıyla kendi spesifik içeriğine sahip olan şu üç farklı bölümden oluşur:

Giriş.

- Eğer değerlendirici havadan sudan konuşmalarla gerginliği yumuşatırsa, rahat bir atmosfer oluşacaktır.
- Mülâkâtın ve genel anlamda değerlendirme sürecinin amacı hatırlanmalıdır.
- İyi bir değerlendirmenin kuruluşu, değerlendiriciye ve değerlendirilen çalışana sağlayacağı yararları hatırlayın.
- Mülâkâtın yapılması esnasında, değerlendirilen kişiyi değerlendirme döngüsü sırasında işinin hangi yönlerinin ilgili olduğunu göz önünde bulundurma konusunda teşvik edin. Aynı zamanda, değerlendiricinin değerlendirme periyodu boyunca değerlendirilen kişinin değerlendirme açısından önemli olabilecek her türlü davranışını da not etmesi gerekir. Çalışan da aynı şeyi yapmaya teşvik edilmelidir. Olaylar olurken not tutmak gelecekteki hafıza yanılgılarını önler ve sürecin objektifliğini destekler.
- Bir sonraki evrede nelerin yapılacağı konusunda ortaklaşa kısa bir gözden geçirmede bulunun.

Mülâkâtın esası.

- Değerlendirilen kişi ile birlikte gerçekleştirilmiş hedefleri başlangıç mülâkâtında belirlenenlerle karşılaştırmalı olarak değerlendirin.

-
- Değerlendirilen kişinin mevkiinin gerektirdiği görevleri kısaca gözden geçirin.
 - Değerlendirilen kişinin geliştirmesi gereken alanları açık bir biçimde tanımlayın.
 - Değerlendirilen kişinin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve yönetim problemlerini araştırın.
 - Denetlenen çalışan ile performansının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki düşünceleri hakkında konuşun.
 - Değerlendirilen kişinin değerlendiriciden ihtiyaç duyduğu her türlü desteği alamadığını düşündüğü alanları tanımlayın ve geliştirin.
 - Değerlendirilen çalışanın performansının bir sonraki değerlendirme döngüsünde nasıl daha iyi hâle getirilebileceğini genel anlamda tartışın.
 - Değerlendirilen çalışanın kariyer hedeflerinin neler olduğunu belirlemek için tartışmanın konusunu genişletin.
 - Değerlendirilen çalışana uyabilecek eğitimleri tanımlayın ve bu konuda görüş birliğine varın.
 - Bir sonraki döngü için hedefleri belirleyin.
 - Bir sonraki döngüye dair yetkinlikleri tahsis edin.
 - Değerlendirilen çalışana bir sonraki döngüyle ilgili yararlı gördüğü yorumları yapma imkânı tanıyın.

Sonuç

- Mülakat sırasında benimsenen kararları özetleyin.
- Takip eden döngüde gerçekleşecek ana zaman-sınırlı olayın ne olduğunu hatırlayın.
- Gerekli konuların not alınıp alınmadığını kontrol etmek amacıyla, formu son bir kez gözden geçirin.

4. Değerlendirilen çalışanın performansının düşük olması durumunda mülakatın yapılışı.

İşgücü ilişkileri dünyasında yaygın olarak karşılaşılan bir tutum da bir kamu kuruluşunun ya da özel kuruluşun başındaki idarecinin bütün işleri iyi iş çıkaran ve kendini görevlerine adanmış çalışanlara verip işini iyi yapamayan çalışanları göz ardı etmeleridir. Bunun sonucu, insan kaynaklarının kötü kullanımı ve sonuç olarak da kamu idaresinin ya da özel şirket yönetiminin tamamının verimsizliğidir.

Performans değerlendirmesi biçimlendirilmiş bir süreç içerisinde gereği gibi yapıldığında, bu problemin çözümü için bir fırsat sağlar ve, değerlendirmenin gündelik bir bileşene sahip olduğu hatırd tutulursa, mülakatın bunu yapmanın en iyi yolu olduğu görülür.

Performans düşük olduğunda mülâkatın spesifik yönleri.

Performans değerlendirmesinin daima süreklilik içeren bir değerlendirme olmasına karşın, mülâkat yine de bu prosedürün eksenini teşkil eder. Değerlendirilen çalışanın performansı bizin görüşümüze göre olması gerekenden daha düşükse, mülâkat sırasında bu problemin ele alınışı aşağıdaki gibi bir listeyi takip edecek şekilde net ve açık olmalıdır:

- Konuyu tanıtın ve tartışılmasının neden önemli olduğunu açıklayın.
- Meselenin açık ve spesifik bir eleştirisini yapın.
- Çalışanın doğru olmayan davranışlarının net bir açıklamasını sunun.
- Yanlış davranışlarının ekip çalışması içinde ve birimin küresel hedefleri açısından doğuracağı sonuçları tanımlayın.
- Değerlendirilen çalışanın durumun ne kadar ciddi olduğunu anlamasını sağlayın.
- Değerlendirilen çalışana, cevap verme, kendi bakış açısını ifade etme ve uygun gördüğü diğer bilgi ve kanıtları sunma fırsatı verin.
- Bu açıklamaları göz önünde bulundurun ve dikkatlice değerlendirin. Tatminkâr bir açıklama sunulmuş olması durumunda, önceki eleştirinizin herhangi bir etkisinin olmayacağını net bir biçimde ifade edin.
- Çözümler arayın: Değerlendirilen çalışana problemin çözümüne yönelik önerilerde bulunmaya ya da fikirler öne sürme konusunda harekete geçirin.
- Değerlendirilen kişi ile birlikte, onun performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiğini ortaya koyun.
- Tartışmanın ana konularını özetleyerek bir kez daha tekrarlayın.
- Eğer gerekiyorsa, süresi ve somut eylemleri olan bir eylem planını uygulamaya koyun.
- Son olarak, değerlendirilen çalışanın performansının iyileşmemesi durumunda ne tür sonuçlarla karşılaşacağına dair kendisine net bir açıklamada bulunun.

Performans düşük olduğunda gelişim sağlanması izleme gerektiren bir süreçtir. Bu yüzden, değerlendirme mülâkatı yukarıda bahsi geçen yazıda belirtildiği şekilde ele alınan bir eleştiri içerdiğinde, bazı başka işlerin de yapılması gerekir: resmî değerlendirme formu dışında o noktada mülâkatın nasıl geçtiğinin özetleyin, performansın iyileştirilmesine dair belli bir süre konusunda görüş birliğine vardıysanız, daha başka bir adım atmadan önce bu sürenin bitmesinin bekleyin, eğer bu süre içinde iyileşme sağlanırsa bunu açık ifadelerle takdir edin ve çalışana kutlayın. Eğer hiç iyileşme kaydedilmediyse, çalışanın tutumunun daha güçlü bir yolla düzeltilebilmesi için kullanılabilecek araçları gözden geçirin.

5. Performans değerlendirmesinde meydana gelen bozulmalar.

Değerlendirme s¼recinde ortaya ¼ıkan bozulmalar, sistematik olarak meydana gelen, diğer bir ifadeyle her zaman aynı şekilde meydana gelen muhakeme hatalarıdır. Bunları bilmek ve önceden tahmin etmek mümkündür.

Değerlendirme meydana gelen en önemli bozulmalar şunlardır:

- Merkezî eğilim. Merkezî eğilim, herkesin ölçęin orta bölgesinde eşit ya da eşite yakın bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu özellik herhangi bir performans değerlendirme sisteminin karşı karşıya kaldığı problemlerden biridir. Bu eğilimin nedeni, değerlendiricinin değerlendirme s¼recinin kendisini önemsiz hâle getirme pahasına, değerlendirmenin ortaya ¼ıkardığı pozitif ya da negatif ayrımcılık problemlerinden kaçınmak için bütün değerlendirilenleri eşit ve orta/yüksek puanlarla derecelendirmesidir.
- Pozitif ya da negatif kutuplaşma. Pozitif ya da negatif kutuplaşma, değerlendiricinin değerlendirmelerde aşırı yüksek ya da aşırı düşük değerlendirmede bulunması durumudur. Bu eğilim kuruluş için ciddi sorunlar ortaya ¼ıkarabilir, çünkü negatif durumlarda değerlendirilen ¼alışana haksızlık yapılmış olur, pozitif durumlarda ise değerlendirilenler gerçekte olduklarından iyi görünmüş olurlar.
- Hale/boynuz etkileri, bir kişinin tek bir özelliğine dayanarak onunla ilgili genel bir performans değerlendirilmesi yapılması anlamına gelir. Hale etkisinde, görünüm veya giysi ya da meslekî bir davranış olabilen bu özellik değerlendirici tarafından pozitif olarak değerlendirilir ve değerlendirilen kişiye yönelik performans değerlendirmesinin tamamını etkiler. Boynuz etkisinde ise aynı şekilde tek bir özellik performans değerlendirmesi üzerinde negatif bir etkiye yol açar.
- Zıtlık, bir kişinin değerlendirmeyi bir ¼alışanı mevkiinin spesifik hedefleriyle ya da yetkinlikleriyle karşılaştırmak yerine diğer bir ¼alışanla karşılaştırarak yapması hatasıdır. Önceki ¼alışan istisnâi bir şekilde yüksek derecelendirildiği için onunla karşılaştırılan ¼alışan düşük derecelendirilebilir ya da bunun tam tersi olup önceki ¼alışan istisnâi bir şekilde düşük derecelendirildiği için onunla karşılaştırılan ¼alışan gerçek performansının üzerinde derecelendirilebilir. Diğer durumlarda, performans değerlendirilmesine yansıtılan unsur ilk izlenimdir. Eğer bir ¼alışan ilk başta çok iyi bir izlenim oluşturursa, değerlendirme sırasında belli ölçüde kırgınlık yaşaması söz konusu olabilir. Değerlendirilen ¼alışanın fiziksel görünümü ve giyim tarzı ilk izlenimde önemli rol oynayabilir.
- Son olarak, benzerlik, değerlendiricinin kendisine benzer bulduğu kişilere daha yüksek dereceler verme eğilimi göstermesidir. Bu benzerlik birçok türde olabilir: karakter benzerliği, zevkler konusunda benzerlik, görünümleri benzemesi, vb.

Bozulmalar, daima objektifliği temel alan performans değerlendirme sistemlerinin güvenilirliği için ciddi tehdit oluştururlar. Bu tehditle baş etmenin iki yolu bulunmaktadır:

Eğitim. Değerlendirmelerdeki bozulmaların düzeltilmesine dair çabalaların başarılı olmasına yönelik eğitimlerin pratiğe dönük ve katılımcı olması gerekir. eğer katılımcılar diğer katılımcıların hatalar yaptıklarını, yanlışlara düştüklerini gözlemleyebilir ve önceden yaşadıkları deneyimlerini dinleyebilirlerse, bu tür yanlılıklara karşı teyakkuzda olup bunlardan kaçınabilirler.

Düzeltme. Düzeltme, istatistiksel olarak beklenen sonuçlardan bir sapma olduğu fark edildiğinde değerlendirme sonuçlarının düzeltilmesi anlamına gelir. Örneğin, çok sayıda değerlendiricisi ve çalışanı olan büyük bir kuruluşta bir alanda değerlendirmelerin tamamında ya da belli bir bölümünde sürekli bir biçimde düşük derecelendirmeler yapıldığı fark edildiğinde, sapmanın tespitinin ardından, eğer sorunun değerlendiricinin çok katı ya da çok gevşek bir değerlendirme yapmasından kaynaklandığı düşünülürse, fazlalık ya da eksiklik düzeltilebilir.

6. Modül 4'n zeti. Değerlendirme mülâkatı.

- Değerlendirme mülâkatı, hedef belirleme ve yetkinlik tahsisi ile birlikte, bir performans değerlendirme sisteminin üç temel ögesinden birini oluşturur.
- Genel anlamda, üç değerlendirme mülâkatı mevcuttur: hedeflerin belirlendiği ve yetkinliklerin tahsis edildiği ilk değerlendirme mülâkatı; değerlendirme periyodunun ortalarında gerçekleştirilen izleme mülâkatı; ve değerlendirilen çalışanı değerlendirme periyodu boyunca göstermiş olduğu performansa göre derecelendiren son mülâkat. Performans değerlendirme sisteminin ilk uygulanışı hariç olmak üzere, ilk ve son mülâkatlar yılın aynı dönemine denk gelirler.
- Mülâkat, değerlendirme sürecinin belgelendirilmesine imkân sağlayan değerlendirme anketi aracılığıyla yapılandırılır. Değerlendirilen çalışanın dolduracağı ve son değerlendirme mülâkatı öncesinde değerlendiriciye göndereceği bir öz-değerlendirme formu da kullanılabilir.
- Mülâkatın dikkatlice hazırlanması ve ayrıntılı bir biçimde kaleme alınması gerekir. bu hazırlık özellikle değerlendirilen çalışanın performansının düşük olduğunun dşnldğı durumlarda daha da ayrıntılı olmalıdır.
- Değerlendiricinin objektifliğine zarar veren yaygın durumların bilinmesi ve bunlarla mücadele edilmesi gerekir.
- Değerlendirme her gün devam edecek bir olaydır. Değerlendirilen çalışanın izlenmesinin ara verilmeden sürdürülmesi gerekir.

Modül 5. Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanışı.

Bu modülün tamamlanmasının ardından öğrenciler aşağıdaki nitelikleri kazanacaklardır:

- Değişim yönetiminin ne olduğunu tanımlayabilecekler ve değişim süreçlerinin temel aşamalarını yeniden düzenleyebileceklerdir.
- Kamu İdaresinin herhangi bir departmanı için performans değerlendirme sisteminin uygulanışına yönelik basit bir plan geliştirebileceklerdir.

1. Değişim yönetimi.

Kuruluştaki değişim süreçlerinin bize en etkin performans değerlendirme sistemlerini elde etmemizi sağlayacak uygulama planlarını tasarlamamızda yardımcı olabilecek bazı genel unsurlarını göz önünde bulundurmanız önemlidir.

Değişim yönetimi insanlarla ilgilidir ve arzu edilen değişikliklerin tam ve uzun vadeli bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik yapılandırılmış bir süreçtir.

Değişim yönetiminin dört kilit alanı mevcuttur:

- Anlayışı değiştirin.
- Planlamayı değiştirin.
- Değişime karşı direncin üstesinden gelin
- Uygulamayı değiştirin.

İlk olarak insanların kuruluşlarında gerçekleştirilecek herhangi bir değişime verecekleri tepkinin anlaşılması gerekir. Bu tepki genellikle başlangıçta reddetme şeklindeyken kabul edilme için zamana ihtiyaç duyulur. Değişim nedenlerinin herkes için açık olması gerekmesinin nedeni de budur. Neden önceden olduğu gibi devam edilemeyeceğinin, hangi alternatifin hangi nedenle tercih edilmiş olduğunun açıklanması gerekir.

İkinci olarak değişimim uygulanma sürecinin planlanması gerekir. uygun planlama olmadığında hiçbir şey uygun bir biçimde ilerlemeyecektir. Performans değerlendirmesinin uygulanışı çok komplekstir ve bu yüzden planlanışında da özellikle dikkatli olunması gerekmektedir. Planın geliştirilmesinde bütün faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir:

- **Kuruluşun yapısı:** Kuruluşun yapısı sorumlu kişilerin kimler olduklarını, kalite üzerindeki etkinin en çok hangi birimde meydana geleceğini, yapılacak işin miktarını ya da kimlere güvenilebileceğini gösterir.
- **Teknoloji:** Performans değerlendirmesi personel yönetimi biriminde hâlihazırda mevcut olanla bağlantılı bir yazılım uygulamasını temel almalıdır. Bu uygulamanın geliştirilmesi ve kullanımı planın önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

-
- İnsanlar değişimlere direnç gösteren ya da göstermeyen unsurlardır. Bütün iletişim, eğitim ve katılım eylemlerinin çok iyi planlanmış olması gerekir. daha en başından başlayarak bütün süreç boyunca nedenlerin ve değişim aşamalarının insanlara açıklanması gerekir.
 - Prosedürler. İşin yılın herhangi bir dönemindeki ilerleme hızında yapılacak herhangi bir değişiklik, belli formların doldurulmasına yönelik ihtiyaç ve anket uygulamaları plana dâhil edilmelidir.
 - Direncin üstesinden gelme. Direncin ortadan kaldırılması, performans değerlendirmesinin uygulama sürecinin en önemli hedefini oluşturur. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki hususların değerlendirilmesi gerekir:
 - İnsanların taahhüdünün sağlanabilmesi için, değişimin gerekliliğine ve seçilmiş olan çözüme uyarlanmaya ikna edilmeleri gerekir. diğer bir ifadeyle, değişikliklerin neden yapılmak zorunda olduğunun ve neden mevcut seçeneğin tercih edildiğinin onlara tutarlı konuşmalarla açıklanması gereklidir.
 - İkinci olarak, destek alınması gereken kurumsal aktörlerin seçilmesi ve onlardan projeye yönelik taahhüt alınması gereklidir. Sivil hizmet bir hiyerarşiler sistemine sahiptir ve genel müdürün hedef ve kararları ele almaları ve orta düzey yöneticilerin de bu hedef ve kararları uygulama konusunda istekli olmaları şarttır. Ayrıca, kaynakların kime ve nasıl dağıtılacağına belirlenmesi gerektiğini de hatırd tutmalıyız. Çalışan temsilcileri de diğer bir kilit oyuncu grubunu oluşturur.
 - Son olarak, süreç boyunca bütün ilgili taraflarla akıcı ve sürekli bir iletişimin muhafaza edilmesi gerekmektedir. Bu, üç yolla sağlanabilir:

> **İletişim.** Neyin yapılacağı ve bunun niçin yapılacağı önceden ve yeterince ayrıntılı bir biçimde duyurulmalıdır. Ayrıca, her bir yeni aşamanın başlangıcı ve bir önceki aşamanın bitişinin de duyurulması gerekir. Kısmî başarılar olarak algılanabilecek ve değişim süreci boyunca da bu şekilde kullanılacak ara hedefler belirlenmesi de önemlidir.

> **Eğitim.** Değişim sürecinin yeni bir eğitim yöntemini gerektirdiği her durumda, bu eğitim sağlanmalıdır. Bu eğitim sadece çalışanların değişime yönelik korkularını gidermelerini sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda projeyi daha yakından tanımalarının bir sonucu olarak onların katılımlarını da arttıracaktır. Eğitim, “Bilmiyorum” mazeretiyle mücadele etmenin bir yoludur ve kuruluşun farklı bölümlerinde işlerin homojen bir biçimde yürütülmesine de yardımcı olur.

> **Katılım.** Değişim sürecinin tasarımında ve uygulanmasında etkilenen çalışanların taahhütlerinin sağlanmasının en iyi yolu katılımlarının sağlanmasıdır. Bu yüzden, katılımın mümkün olan her durumda sağlanması şarttır. Performans değerlendirmesinde, katılım eğer mevcutsa stratejik plan-

lama sürecine katkı sağlanmasını da beraberinde getirir. Ayrıca, performans değerlendirmesi kendi yapısı gereği katılımcıdır, çünkü birçok çalışan hem değerlendiricidir hem kendisi de değerlendirilmektedir ve her iki rolde de değişimin gerçek etkenleri olarak işlev görürler.

Bu unsurların her birinin performans değerlendirme planlamasına yeterli derecede yansıtılması gerekir.

2. Bir Genel Devlet İdaresi Biriminde performans değerlendirmesinin uygulanışı.

2009 yılında, İspanya Kamu Hizmetleri Bütçe Yönetimi Departmanı (Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas del Ministerio de Economía y Hacienda - DGCPPP) EBEP mevzuatına dayalı bir performans değerlendirme sisteminin uygulanışına dair ilk pilot uygulamayı başlatmıştır. Bu sistemin önemli unsurları daha sonra diğer kamu idaresi departmanlarında da kullanılmıştır.

İspanya’da 2011 yılının başlarında Kamu Hizmetlerinden Sorumlu Devlet Bakanı bütün müsteşarlarına hitap ederek farklı pilot uygulamalardan hareketle deneyim kazanmak için performans değerlendirme sistemini uygulayacak gönüllü birimler ortaya çıkmasını istemişti. O tarihten itibaren, İspanya Kamu Hizmetlerine bağlı yaklaşık 50 birim, Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı pilot uygulama olarak performans değerlendirme sistemini kendi bünyesinde tatbik etmiştir. Üyeleri DGCPPP ve Ulusal Kamu İdaresi Enstitüsü (Instituto Nacional de Administración Pública – INAP) personeli olan bir izleme komitesi mevcuttur ve bu komite uygulama sürecini koordine ederek ortaya çıkabilecek engellerin üstesinden gelinmesine yardımcı olmaktadır.

Burada şunu da belirtmeliyiz ki performans değerlendirme sistemine dair bu pilot uygulamaların personel yönetimi üzerinde herhangi bir etkisi yoktur, diğer bir ifadeyle üretkenlik kavramı içerisinde daha yüksek ya da daha düşük maaş ödenmesiyle hiçbir ilgileri olmadığı gibi atamalar üzerinde de herhangi bir etkiye yol açmamaktadırlar. Sonuçlar da halka açık olmayıp şu ana kadar sadece istatistiksel araştırmalar için isimsiz olarak saklanmışlardır. Şimdi performans değerlendirme sisteminin uygulama aşamalarının her birini tek tek gözden geçirelim:

1. İlk olarak, bir karar alınması gerekir. Bir idarî birimde performans değerlendirme sisteminin uygulanışına yönelik olarak karar alınması hem uygulama için yeterli kaynaklara ve projeyi gerçekleştirme imkânına sahip olunup olunmadığının dikkatlice analiz edilmesini hem de net bir yönetim desteğine sahip olunmasını gerektirir. Birimde bir Genel Müdür olması durumunda Genel Müdür, Yardımcı Genel Müdür olması durumunda ise Yardımcı Genel Müdür bütün projenin sorumluluğunu taşıyacaktır.

2. İkinci olarak, kararın İdari Komiteye bildirilmesi gerekir. Bu komitede bazı ilk kararların alınması gerekir: değerlendirme döngüsünün başlangıç ve bitiş tarihleri (ki genel itibarıyla bu tarihler takvim yılıyla uyuşacaktır; fakat pilot uygulamada periyot daha kısa olabilir); değerlendirme sürecine tabi olacak personel; ve projeyi kimin koordine edeceği. Uygulanacak projenin koordinatörü, sahip olduğu çok önemli işlevlerle projedeki en önemli kişilerden biridir.

Performans değerlendirmesinin içerdiği pilot deneyimin uygulanışı sürecinde rol üstlenen aktörler aşağıdaki görevleri gerçekleştireceklerdir:

a. İzleme komitesiyle ilgili kuralları bilecek ve performans değerlendirmesine dair gerekli teknik eğitimi alacaklardır.

b. Pilot uygulamaya yönelik rehberde planlanmış olan bütün aşamaların içerdiği uygulama süreçlerini organize edecek ve programlayacaklardır.

c. Yeni birimlerin değerlendiricilerini ve değerlendirilen çalışanlarını izlenecek prosedür hakkında bilgilendireceklerdir.

d. Değerlendiricileri eğiteceklerdir.

e. Süreç boyunca değerlendiricilere ve değerlendirilen çalışanlara sürekli destek sağlayacaklardır.

f. Hedefleri temel alan yönetim belgesini hazırlayacaklardır.

g. Katılımcıların sürece dair algılamalarına dair bilgilerini ve geri bildirimlerini toplayacaklardır.

h. Sonuçları sunacak ve geleceğe dönük iyileştirme önerilerini içeren nihai raporu hazırlayacaklardır.

İnsan kaynakları koordinatörünün spesifik işlevleri şunlar olacaktır:

a. İdarecilere ve sendikalara bir model sunulması.

b. Daha sonraki uygulamalarda kullanımı için modelin kontrol edilmesi

3. Daha sonra, projeyle bağlantılı sendikalar ve değerlendirici veya değerlendiren konumundaki kişiler bilgilendirilir. Projenin ayrıntılı bir biçimde açıklanması için sendikalarla bir toplantı düzenlenmesi ve pilot uygulamadan somut sonuçlar çıkmayacağını ve deneysel bir niteliğe sahip olduğunun vurgulanması gerekir. her durumda, Kamu Hizmetleri Genel Müdürlüğü en fazla temsil gücüne sahip sendikaların yöneticilerini bu pilot uygulamaların amaçları ve niteliği konularında daha önceden bilgilendirmiş olacaktır. Uygulamada yer alan çalışanlar konusunda ise, bir toplantı düzenlenmeli ya da kuruluşun bu uygulamadaki amaçları ve uygulamanın niteliği konusunda Müdür'ün kişisel bir mektubu gönderilmelidir.

4. Koordinatörün, gerek değerlendirici gerekse değerlendirilen olarak uygulamada yer alan bütün personelle bir toplantı yapması ve onlara **uygulama kapsamında gerçekleştirilecek işlerin zamanlaması ve yöntemi konusunda bilgi vermesi gerekir.**

5. Bu aşamadan itibaren, **performans değerlendirmesi sisteminin teknik hazırlıkları** ve sistemin şu iki ana ögesinin geliştirilmesi çalışmaları başlar: hedefler ve yetkinlikler. Bunları da, üçüncü öge olan “değerlendirme mülâkatının gerçekleştirilmesi” için yapılacak hazırlıklar takip eder.

a. Hedef belirleme. İlk olarak, koordinatör SMART hedef belirleme konusunda değerlendiricilere bir eğitim seansı verir (koordinatörün kendisinin hâlihazırda bu eğitimi almış olması gerekir). Eğer organizmanın ya da birimin bir stratejik planı mevcutsa, o zaman Müdür ya da Müdür Yardımcısı Plan’ın içerdiği aktivitelere bağlı olarak doğrudan astlarının her biri için 5 bireysel hedef belirler ve bunun ardından da değerlendiricilerin her biri kendi hedeflerinden başlayarak aynı işlemi kendi değerlendirilen çalışanlarına uygularlar. Stratejik planın olmaması durumunda ise, prosedür birime tahsis edilmiş işlevlerden başlayarak bunlara göre hedefler belirlenmesini veya nelerin geliştirilebileceğinin görülebilmesi için çalışma prosedürüne yönelik kapsamlı analizler yapılmasını, ya da bu iki yöntemin her ikisinin birden kullanılmasını içerir. Onaylanmalarının ardından, bunlara doğrudan bağlı olan bireysel hedefler tahsis edilebilir.

b. Bir Yetkinlikler Sözlüğü’nün geliştirilmesi. Bir yetkinlikler sözlüğünü geliştirmek için iki yöntem izlenebilir: a) Hazır bir sözlük benimsenerek gerekli ilk uyarlamaların ardından İdarî Komite’ye gönderilir; ya da b) Sözlüğü en baştan geliştirmek üzere organizma içerisinde çalışma grupları oluşturulur.

En iyi teknik prosedür olmasa da, mevcut bir listenin benimsenmesi teknik bir bakış açısından haklı bir gerekçeye oturtulabilir: En zorlu prosedürleri uygulayarak ve üzerinde yıllarca çalışarak yetkinlik sözlükleri geliştirmiş olan çok sayıda kamu idaresi mevcuttur ve bu sözlükler geliştirilmiş ve iyileştirilmiştir. Bu sözlüklerden bazılarının, işleyişi diğer devletlerin kamu idarelerine çok benzeyen İspanya kamu idarelerine uygulanabilir olması çok muhtemeldir. Burada problem bu mevcut sözlüklerin teknik geçerlilikleri değil, kuruluş içerisindeki meşruiyetleridir. Ancak mevkilerin kapsamlı tanımlarından, kişisel gözlemlerden ve mevkilerdeki kişiler ve onların amirleriyle yapılan mülâkatlardan derlenmiş bir liste teknik tutarlılığa sahip ve meşru olacaktır, çünkü böyle bir listenin hazırlanışına herkes ya da hemen hemen herkes o ya da bu şekilde katılmış olacaktır.

c. Mülâkatın hazırlanması. Değerlendirme mülâkatının hazırlanmasının iki yönü bulunmaktadır: değerlendirme formunun hazırlanması ve değerlendiricilerin eğitimi. Değerlendirme formu mülâkatın yapılandırılması için

kullanılan formdur ve bazı zorunlu ögeleri içermelidir. Formun hazırlanması ve basılması gerekir. Bu iş için kullanılacak bir bilgisayar uygulamasının da mevcut olmasına rağmen, kâğıda basılı bir formun kullanılması ve notların da elle alınması gerekir. Bu, mülâkat eğitiminde öğretilen bir konudur. Eğitim pratiğe dönük olmalı ve canlandırmaları ve bu canlandırmaların değerlendiriciler tarafından eleştirilmesini de içermelidir. Eğitim ayrıca değerlendirilen çalışanların değerlendirme döngüsü boyunca meslekî açıdan izlenmesinin ve değerlendirmenin belli verilerden başlanarak yapılabilmesi için ilgili herhangi bir olay olduğunda notlar alınmasının gerekliliğini de vurgulamalıdır.

6. Değerlendirme mülâkatının uygulanışı. Değerlendirme, Müdür / Müdür Yardımcısından onların doğrudan astlarına ve bu düzeyden de silsile hâlinde aşağıya doğru diğer bütün mevkilere doğru yapılmalıdır. Mülâkatta 5 bireysel hedef resmî olarak oluşturulacak ve bunların da her birine 5 yetkinlik tahsis edilecektir. Süreç açısından önemli görünen her türlü gözlem not alınacaktır.

7. Her bir birim aynı değerlendirmeye tabi olan çalışanların bireysel hedeflerini proje koordinatörüne gönderecek, proje koordinatörü de organizma ya da birimin **hedeflere göre yönetim belgesini** hazırlayacaktır. Daha önce görülmüş olduğu gibi, bu belge performans değerlendirmesinin gerekli bir daha ileri düzey sonucudur. İdarî birimlerin yönetimindeki yararlılığı ise açıktır.

8. Bu noktadan itibaren, değerlendirme döngüsü geliştirilir. Bu süreç zarfında da **izleme mülâkatı** gerçekleştirilir. Bu mülâkatın proje koordinatörü tarafından teşvik edilmesi ve programlanması gerekir. Mülâkat esnasında hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde kaydedilen ilerleme, ortaya çıkmış olan sorunlar ve beklenen meslekî davranışlar analiz edilir. İzleme mülâkatının yaz öncesi gerçekleştirilmesi gerekir.

9. Nihâî değerlendirme mülâkatından bir hafta önce, değerlendirilen çalışanlar dilerlerse **öz-değerlendirme formunu** doldururlar. Onlara hedeflerini gerçekleştirme ve yetkinliklerini uygulama konularında kendilerini derecelendirme fırsatını veren bu formu daha sonra **değerlendiriciye teslim ederler.**

10. Değerlendirici **nihâî mülâkatları** programlar ve gerçekleştirir. Nihâî mülâkatta değerlendirici değerlendirilen çalışana puanını bildirir ve özellikle öz-değerlendirme formundaki puanlardan daha düşük olan puanları değerlendirilenle tartışır. Değerlendirilen çalışan da gerekli gördüğü konularda aynı formla ilgili talep ve iddialarda bulunabilir. Bunlar aynı zamanda bir sonraki değerlendirme döngüsünün ilk mülâkatlarını da oluşturur, bu yüzden bu mülâkatların gerçekleştirilmesi esnasında yeni döngü için 5 başlangıç hedefi belirlenir ve sözlükten söz konusu mevki için en uygun olduğu düşünülen 5 yetkinlik tahsis edilir.

11. Değerlendirme döngüsünün tamamlanıp yeni değerlendirme döngüsünün başlamasından sonra, koordinatörün ortalama puanları, değerlendirilenlerden kaçının mükemmel kaçının yetersiz olarak değerlendirildiğini, farklı birimler ve/veya değerlendiriciler arasındaki puanların tutarlı olup olmadığını, vb. ortaya çıkarabilmek için sonuçlar üzerinde istatistiksel çalışmalar gerçekleştirmesi gerekir. ayrıca, nitel çalışmaların da yapılması, formların sürecin bütün yönleriyle ilgili fikirlerini elde edebilmek için değerlendirilen çalışanlara gönderilmesi ve ya mülâkatlar yoluyla ya da süreç hakkındaki görüş ve tutumlar konusunda derinleşmeye imkân sağlayan derecelendirilmiş grup tekniği yoluyla organizmanın yöneticilerinin neler düşündüklerini kişisel olarak kontrol edilmesi de gereklidir. Bu çalışmaların sonuçlarına dayanarak, koordinatör değerlendirme prosedürlerinde ve değerlendirmenin içeriğinde değişiklikler ve iyileştirmeler önerebilir.

3. Modül 5'in Özeti. Bir performans değerlendirme sisteminin uygulanışı.

- Değişim yönetiminin dört kilit alanı bulunmaktadır: anlama, planlama, direncin aşılması ve performans.
- Bir performans değerlendirme sisteminin uygulanışı aşağıdaki evreleri içerir:
 - Kararın benimsenmesi.
 - Kararın yönetim kuruluna bildirilmesi.
 - Projeye ilgili herkesin ve sendikaların karardan haberdar edilmeleri.
 - Koordinatörün ilgili herkesle toplantı düzenlemesi.
 - Performans değerlendirme sisteminin teknik hazırlığı.
 - Değerlendirme mülâkatının gerçekleştirilmesi.
 - Hedefler belgesi ile yönetimin geliştirilmesi.
 - Değerlendirme döngüsünün uygulanışı. İzleme mülâkatı.
 - Değerlendirme formunun uygulanması.
 - Değerlendirici ile değerlendirilen çalışan arasında son mülâkatın gerçekleştirilmesi.
 - Sonuçlar üzerinde istatistiksel çalışmaların gerçekleştirilmesi.

Bazı Referanslar ve Kaynakça

İngilizce

- Viswesvaran, Chockalingam. "Assessment of individual Job Performance. A review of the past century and look ahead". SAGE Publications. April 2011 <http://www.sagepub.com/northhouseintro2e/study/chapter/handbook/handbook7.1.pdf>
- Gary Latham. The role of goal setting in human resources management, in Performance evaluation, goal setting and feedback, Gerald R. Ferris y Kendrith M Rowland, eds JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1990.
- Peter Drucker. "The practice of management". Harper & Brothers. New York. 1954 http://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_objectives This book can be downloaded in pdf format from, <http://search-ebooks.eu/t/the-practice-of-management-by-peter-f-drucker>
- John C. Flanagan The Critical Incident Technique., Psychological Bulletin, Vol. 54, No.4, July 1954. <http://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>
- Some examples of competencies dictionaries can be found, in English, among others, in the following websites: http://www.workitect.com/pdf/Competency_Dictionary.pdf <http://www.britishcouncil.org/teacherrecruitment-competencies-dictionary.doc>
- It can be found in Internet a lot of information on description and analysis of job. <http://managementhelp.org/staffing/job-descriptions.htm>
- A description of the functions of a receptionist job/ customer information manager, for instance, can be found in the website of the American Federal Government Personnel Management Office <http://www.opm.gov/fedclass/gso304.pdf>
- Information about repertory grid can be found in http://en.wikipedia.org/wiki/Repertory_grid
- Information about the grid can be found in: <http://www.enquirewithin.co.nz/theoryof.htm>
- Many information can be found on "the critical incident technique" in the web http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_Incident_Technique
- <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/the-critical-incident-technique.pdf>

İspanyolca

- On management performance, <http://www.slideshare.net/BOCiberica/gestion-del-rendimiento>
- Richard Torpe y Jacky Holloway. La Gestión del Rendimiento. Perspectivas multidisciplinares. INAP. ftp://tesis.bbt.ull.es/Economicas/Gestion_del_Rendimiento.pdf
- On performance evaluation in Public Administration,
- Francisco Longo. Evaluación del rendimiento laboral en las Administraciones públicas. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid. 2006 http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/41-06_FranciscoLongo.pdf
- On description and analysis of a job position, <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>
- On human resources management in local administration, J. Javier Cervera Cuenca. Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales. INAP. ftp://tesis.bbt.ull.es/Economicas/Manual_de_direccion_y_gestion_de_recursos_humanos_en_los_gobiernos_locales.pdf
- On upper level management in Public Administration, Luis Ortega Alvarez. Luis F. Maeso Seco. La Alta Dirección Pública. Análisis y Propuestas. ftp://tesis.bbt.ull.es/Economicas/La_Alta_Direccion_Publica.pdf

28 Mayıs 2012, Madrid





IMPROMIA
Improving Management Skills
of Provincial District Governors

AVRUPA AKADEMİK TOPLULUĞU

Bölüm 9

KAMUSAL KATILIM SÜRECİ



1. Katılımcı Mekanizmanın Geliştirilmesi

Modern demokrasilerin en önemli kaygı konularından biri, vatandaşların politik süreçlerden yabancılaşmasıdır. Diğer birçok bağlamda olduğu gibi, bu bağlamda da sivil toplum demokratik sürecin önemli bir parçasını oluşturur. Sivil toplum, farklılaşan kamuoyu için yeni kanallar açarak ve karar alım süreçlerinde çıkar temsilini kolaylaştırarak vatandaşlara politik partiler ve lobilerin yanı sıra diğer bir alternatif erişim noktası sağlar.

Vatandaşların politik kararları etkileme arayışıyla politik sistemin herhangi bir düzeyine dâhil edilmeleri katılım olarak adlandırılır. Yerel ölçekte, katılım diğer bütün evrelerden çok daha yaygındır. Demokratik ilkelerin destekleyici temellerinden birini oluşturur. Bunun yanı sıra, katılım bütün vatandaşların ya da yalnızca hedef grupların (*örneğin, gençler, belli bir semtin sakinleri, vb.*) katılımı şeklinde de düzenlenebilir. Katılımın çok çeşitli alanları mevcuttur.

Genellikle katılımcı süreçler iki grupta ele alınır. Bunlardan birincisi yasal ya da resmî (*yazılı, yasayla garanti edilmiş ve düzenlenmiş*) katılım prosedürleri, ikincisi ise gayri resmî katılım olarak da adlandırılan gönüllü katılımıdır. Aşağıdaki bölümlerde, katılımın belli yönleri örneklendirilmektedir.

Resmî Katılım

Daha önce de bahsedilmiş olduğu gibi, resmî katılım yasalar ve diğer yasal düzenlemelerle yönetilir. Yerel düzeyde, vatandaşlar, dernekler ve diğer yerel yetkililer yerel siyasî temsilcilere (*örneğin valilere*) yorumlar sunabilirler, itirazda bulunabilirler ya da kaygılarını veya tavsiyelerini ifade edebilirler. Bütün yorumlara dengeli yaklaşım ilkesi uyarınca, valinin süreçteki uyumu incelemesi ve gerekli ayarlamaları yapması gerekir. Sivil katılım toplumdaki herkesin kendi çıkarlarını ve süreçteki yasal konumunu muhafaza etmesini garanti altına almalıdır. Sivil katılımın mümkün olduğunca erken gerçekleşmesi valilik kararlarının kabul edilirliliğini arttırır.

Kamu katılımının ilk evresinde, planlamanın genel hedef ve amaçları belirlenir belirlenmez vatandaşların bundan haberdar edilmeleri gereklidir. Vatandaşların temelde farklı çözümler önerebileceklerinin açıklanması da önemlidir. Bu, bir alanın geliştirilmesinde göz önünde bulundurulabilecek iyi bir örnek teşkil edebilir. Vatandaşlar planlar hakkında yorumda bulunabilme ve tartışabilme fırsatına sahip olmalıdır. Bu yapıldığında, her belediye hangi tür katılımı uygulayacağına kendisi karar verir.

Resmî katılımın tipik türleri oy kullanma, siyasî partilere veya çıkar gruplarına katılım ve parlamento ya da hükümetlerde siyasî görev üstlenmedir. Resmî katılımın diğer yaygın türleri arasında yerel idarelerin yeni planları ile

ilgili olarak belediye binasında, idarî binalarda ya da bankalarda vatandaşlara yönelik toplantı ya da bildirimler yer alır. Vatandaşları bilgilendirmenin diğer bir yolu da duyurulardır. Bu duyurular genellikle yerel resmî dergiler ya da yerel gazeteler aracılığıyla gerçekleştirilir. Vatandaşların katılımının teşvik edilmesi için kullanılan modern bir yöntem de internet aracılığıyla katılım sağlanmasıdır (e-katılım). E-katılımın kullanımı basitleştirilmiş ve katılım süreçlerinin uygulanışı hızlandırılmıştır. Yerel yetkililer özel ve kamu hizmetlerine yönelik talepler üzerine katılım sunucularını işletebilirler.

Gayrı resmî katılım

Gayrı resmî katılım, vatandaş toplantılarından “*Zukunftswerkstatt / Geleceğe yönelik çalıştay*” gibi yönetilen organizasyonlara ve “*Lokale Agenda 21*” gibi gelişmiş katılım süreçlerine kadar çeşitlilik gösteren farklı katılım süreçlerini içerir. Şehir pazarlama bağlamında bile, yerel yetkililerin kamu katılımını arttırmaları mümkündür. Resmî katılımın katılımcı kişiler ve yetkililer arasında doğrudan iletişim niteliğiyle öne çıkmasına rağmen, gayrı resmî katılımın odak noktasını daha ziyade konudan konuya atlanan süreçler oluşturmaktadır. Vatandaşların ortak olarak geliştirilmiş çözümlere ulaşmak üzere birlikte fikir ve tezleri tartışmaları ve paylaşmaları gerekir. Bu tür bir gayrı resmî süreçte yönetim çoğu kez konu üzerindeki uzmanlığı nedeniyle bir istişari rol üstlenir. Yönetimin tarafsızlığının çok önemli bir faktör olması nedeniyle söylemin içeriğinin değiştirilmemesi gerekir.

Konudan konuya atlama yaklaşımının avantajı, dâhil olan kişilerin fikir ve düşüncelerinin herkesçe görülebilir olmasıdır. Resmî katılım süreçlerinde ise bireysel bir vatandaş güçlü yönetim karşısında yalnız konumda bırakılmaktadır.

İltilililiğin sağlanması, gayrı resmî katılımın başarısı açısından hayati bir öneme sahiptir. Tartışmanın konusunun hedef grup için ilginç olması gerekir. Aynı zamanda, katılımcıların da elde edilen sonuçların politika ve yönetime dair karar alım sürecine gerçekten de uyarlanmış olduklarını bilmeleri gerekir. Eğer bu koşullar sağlanmazsa, birçok insan sürece katılmak için zaman ayırma konusunda isteklilik göstermeyecektir.

Pratikte, yerel düzeydeki tartışma konuları şehirleşme projelerinin bütçe ve arazi kullanım planlaması gibi önemli yerel planlara (örneğin eğitim alanında) katılımdan bireysel inşaat projelerine ya da suçun önlenmesine veya çevrenin korunmasına yönelik aktivitelere kadar değişiklik gösteren her türlü yerel politik meseleleri içerebilir.

Genel olarak, gayrı resmî katılım biçimlerinin ölçülmesi daha zordur. Dilekçe verme, kamusal söylem, protestolar ya da grevler gibi sivil girişimler ya da sosyal hareketler yoluyla vatandaş katılımı tipik gayrı resmî katılım biçimleridir.

Katılım Alanları

STK'lar

Avrupa Yasası STK'lara katılım hakları sağlamaktadır. Günümüzde STK'lar demokrasi ve insan haklarının gelişimine ve uygulanmasına özellikle de kamusal farkındalığın, kamusal yaşama katılımın ve kamu yetkililerinin şeffaflık ve hesap sorulabilirliğinin desteklenmesi yoluyla kayda değer derecede katkı sağlamaktadırlar. STK'lar çok sayıda bireyi dâhil ederek açık ve demokratik bir toplumda katılımın çok önemli bir bileşenini oluştururlar. Bu bireylerin çoğunun aynı zamanda birer oy kullanıcısı da oldukları gerçeği, temsili demokrasideki tamamlayıcı ilişkinin önemini vurgulamaktadır.

STK'lar karar alım sürecine bilgi ve bağımsız uzmanlıklarının sağlayacağı yararları getirebilirler. Bu, yerelden ulusala kadar her düzeydeki hükümetin ve bunların yanı sıra uluslararası kuruluşların politika geliştirilmeye ve uygulamaya yardımcı olması için STK'ların ilgili deneyim ve yetkinliklerinden istifade etmelerine yol açmıştır. STK'lar kaygı konularını seslendirme, üyelerinin ve toplumun çıkarlarını temsil etme ve sürece dâhil olarak politika geliştirmeye çok önemli girdi sağlamaları konusunda hem üyelerinin hem toplumun eşsiz güvenine sahiptirler. STK'ların demokrasi açısından sahip oldukları önem nedeniyle, onlar ve yerel idare arasında yapıcı bir ilişkinin geliştirilmesi gereklidir.

Gençlerin Katılımı

Çocukların ve gençlerin yaşam çevrelerini etkileyecek karar alımlarına katılımları sosyo-politik bir ilgi konusudur. İnsanların politik katılımları "demokrasinin anayasal bir niteliği" olarak görülmüş, bu nedenle de gençlerin politikadan uzaklaşmalarını dengeleyecek katılım fırsatlarının oluşturulması gerektiği yaklaşımı benimsenmiştir. Bazı eyaletlerde gençlerin oy kullanmalarına ve yerel seçimlere katılmalarına izin verilmiş olmasına rağmen, bu durum ülke çapında geçerlilik kazanmamıştır. Son yıllarda, yerel düzeyde genç insanların politik etkilerine dair birçok model tartışılmış, geliştirilmiş ve test edilmiştir. Gençlerin katılımına dair farklı biçimleri mantıklı gerekçelere dayandırmak için literatürde farklı yaklaşımlar bulunabilir. Genel itibarıyla, çocukların ve gençlerin katılımı açık katılım, proje-yönelimli katılım ve parlamenter katılım şeklinde üç grupta ele alınabilir. Gençlerin katılımlarının örnekleri arasında şunlar sayılabilir: Çocuk ve Gençlik Forumları; Çocuk ve Gençlik Parlamentoları / Gençlik Konseyleri; Çocuk ve Gençlik Katılımı / Danışmanlığı; Girişimler / Projeler; Ortak Karar Alma ve Özerk Karar Alma Esaslı Kuruluşlar; ve yerel seçimlerde oy kullanma.

Yöneticilerin Eğitimi

Politik eğitimin temelini politika bilimi, tarih ve pedagoji oluşturur. Yönetimsel becerilere yönelik eğitim bu becerilerin işlerliğinin arttırılması açısından

dan değerlidir. İdareciler ve yerel işletmelerin üyeleri için farklı öğretim ve eğitim biçimleri sunan yerel sanayi ve ticaret odalarının dâhil edilmesinin sonucu olarak farklı eğitim biçimleri mevcuttur. Yerel sanayi ve ticaret odaları, genellikle aynı yönelime sahip olan idareciler açısından çok ilginç olabilecek geniş öğrenme fırsatları sunarlar. Dahası, yerel gençlere iş sağlama şeklindeki ortak bir hedefe yönelik faaliyet gösterdiklerinden dolayı, yerel sanayi odalarının aynı bölgede katılımları söz konusudur ve yerel politika ile yerel sanayi ve ticaret odaları arasında da işbirliği sergilenir. Kullanılan eğitim metotları ise şunlardır: grup dersleri, canlandırma, benzetim oyunu, örnek durum analizi, geleceğe yönelik çalıştay, proje-tabanlı öğrenme ve eğitim gezileri.

Halk Oylaması ve Referandum

Almanya'da referandum demokrasinin doğrudan bir aracı olarak kullanılmaktadır. Seçmenlerin bir yasa tasarısı konusunda derhal oy kullanmasına imkân sağlar. Bu süreçte yüksek derecede bir politik meşruiyet bulunmaktadır. Bütün eyaletlerde, referandum dilekçesi verilerek halk oylaması için başvuruda bulunmak mümkündür. Bu şekilde başlatılan referandum süreçleri basit yasaların ya da anayasada değişiklik yapan yasaların çıkarılmasıyla sonuçlanabilir. En kapsamlı düzenlemelerden biri Berlin eyaletinde uygulanmaktadır. Bu eyalette referandum için bir yasa tasarısı olmasına ihtiyaç duyulmaz. Kamu yararına olan genel konularla ilgili oylamalar da mümkündür.

2010 yılında, Bavyera eyaletinde kamusal alanda sigara içilmesinin tamamen yasaklanmasına dair bir referandum yapılmıştır. Bu referandumun sonucu olarak da Almanya'nın en tavizsiz sigara yasağı yasalaşmıştır. 2011 yılında da Baden-Württemberg eyaletinde Stuttgart tren istasyonunun yeniden inşasında eyaletin finansmanı paylaşması konusunda bir referandum gerçekleşmiştir. Bir halk oylamasının konusuyla ilgili tartışmalar, başlangıçta yalnızca kendi seçmenleri tarafından meşru kılınan demokratik bir hükümete mümkün olan en geniş meşruiyet temeli sağlar.

Katılım Yöntemleri

Son birkaç on yıl içerisinde, politik karar alımı ve planlama süreçlerine vatandaş katılımının uygulanışına yönelik çok çeşitli yöntem ve araçlar tasarlanmış ve oluşturulmuştur. Yeni ve çok daha etkili birkaç yöntemle ilgili araştırmalar ise devam etmektedir. Yerel yetkililer sıklıkla konferans ve çalıştayların katılım mekanizmalarını iyileştirmeye yönelik gelişmiş yöntemler kullanırlar. Her bir yöntemin kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunması nedeniyle herhangi bir yöntemin bütün amaçlar ya da hedef gruplar için otomatik olarak uygun olması gibi bir durum söz konusu değildir. Dahası, sosyokültürel çevre ve politik yasal zemin de önemli roller oynamaktadır. Bu nedenle, önceden başka belediyelerde düzenli bir biçimde başarıyla kullanılmış olan yöntemler başka çevrelerde hiç işe yaramayabilir. 1990'ların sonlarından bu yana, internetin kamusal katılımdaki rolü artmıştır. Aşağıda katılım yöntemlerinin bir listesi sunulmaktadır:

-
- Dilekçe
 - Açık Alan - Çevrimiçi
 - Gerçeği Planlama
 - Dünya - Café
 - Charrette Süreci
 - Vatandaşların Enerji-İşbirliği
 - Aracılık
 - Fikirlerin Rekabeti

Katılım Prosedürleri ve Yöntemleri

Bu bölümde kamusal katılımın farklı prosedür ve yöntemlerine odaklanılmakta ve bunların her biri kendi ana özellikleriyle birlikte sunulmaktadır. Sivil Forum referans noktası olarak alınarak, diğer yöntemlerle benzerlikler ve farklılıklar incelenmektedir.

Katılım yaklaşımlarının sistematik karşılaştırılmasının kolaylaştırılması amacıyla, her bir tanım ortak bir yapı içerisinde örneklendirilecektir:

İlk olarak, katılım prosedürlerinin temel nitelikleri, tarihçesi ve yaygınlaştırıcı ve uygulayıcı aktörleri ana hatlarıyla açıklanacaktır. Daha sonra ise prosedürün tipik müşterileri ve uygulamaları değerlendirilecektir. Seçilmiş örnekler de bölüme dâhil edilmiştir. Gerekli olduğu durumlarda, benzer ya da ilgili süreçlerle ilgili bilgiler de verilecektir.

Birkaç haftalık bir çevrimiçi evrenin sivil forumların temel bir bileşenini oluşturması nedeniyle, anket çalışmasının sonuna internet-tabanlı bir kamusal katılım yaklaşımı da eklenecektir.

Sivil Forum

Sivil Forum, Heinz Nixdorf Vakfı'nın işbirliğiyle Bertelsmann Vakfı tarafından geliştirilen göreceli olarak yeni bir yöntemdir. Bu yöntem yalnızca Almanya'da uygulanmıştır. 2008 ve 2009 yıllarında ulusal düzeyde oluşturulmuş yalnızca 2 Sivil Forum mevcuttu. Temel olarak, bu model aynı zamanda bölgesel ve uluslararası düzeylerde uygulanmaya da müsaittir. Sivil forumlar yüz-yüze kurslar ile çevrimiçi iletişimin bir bileşimidirler. Genel olarak, 300 ilâ 400 kişinin katılabildiği bir Sivil Forum'un uygulanması birkaç hafta (6 ilâ 8 hafta) sürer. Sivil forumların amaçları kişisel becerileri desteklemek ve kamusal tartışmaları etkilemektir.

Süreç:

Davet Evresi:

- Katılımcıların rastgele olarak telefonla kaydedilmesi
- Toplam popülasyonun temsilci kesiti

Bilgi Evresi:

- Kapalı bir çevrimiçi platformda sunulan proje ve tema ile ilgili artalan
- Görüş alışverişi için ilk fırsatlar

Açılış Etkinliği:

- Tematik komitelerde güçlüklerin tanımlanması ve olası çözüm yaklaşımlarının geliştirilmesi
- Tarafsız uzmanlarca sağlanan destek

Çevrimiçi Evre:

- Çevrimiçi platform üzerinde güçlüklerin ve çözüm yaklaşımlarının tartışılması ve oylanması
- Sonuç: Vatandaş Programı

Kapanış Etkinliği:

- Vatandaş Programı'nın önceliği konusunda oylama
- Daha ileri düzeyde eylem adımlarının belirlenmesi

Diyalog Evresi:

- Vatandaş Programının politika belirleyicilere sunulması
- Yurttaş Programının politika, medya ve kamuoyu arasında aracılık yapması

Temel Nitelikler:

- Politikaya dair bir kamuoyu tartışması başlatın ve karar rehberliği oluşturun
- Spesifik bir konu üzerinde görüş oluşturma ve fikir alışverişi yoluyla katılımcıların demokratik becerilerinin arttırılması
- Konu seçiminde kullanılan yöntemlerin, katılımcı sayısında (10.000 kişiye kadar) ve başvuru düzeyindeki (bölgesel, ulusal, uluslararası) büyük esnekliği

Örnek Durum İncelemesi:

2008 yılının Ekim ayı ile 2009 yılının Ocak ayı arasında, Almanya'nın dokuz büyük şehrinde "Avrupa Sivil Forumları" olarak adlandırılan projeler uygulanmıştır. Bu projeler kapsamında, demografik kriterlerin göz önünde bulundurulmasıyla rastgele seçilmiş 50 ilâ 100 vatandaş bir araya gelmişlerdir. İlk olarak kendi aralarında ve davet edilmiş olan uzmanlarla önceden belirlenmiş "Avrupa'nın Sosyal ve Ekonomik Geleceği" temasını tartışmışlardır. Kapsamlı görüş alışverişinin yanı sıra, sivil forumların temel amaçlarından biri de soyut Avrupa teması ve yaşamın gerçekleri arasındaki bağlantıları kurmaktır. Her bir proje sonucu "vatandaşların beyanları" başlığı altında yazılmış ve etkinliğin sonunda yerel politikacılara sunulmuştur. Dahası, bütün sivil forumların delegeleri Berlin'de düzenlenen Ulusal Vatandaşlar Konferansı'na da katılmışlardır.

Katılımcı Bütçe

Katılımcı bütçe, vatandaşların katılımıyla bir belediye bütçesi hazırlanmasına yönelik yerel düzeyde uygulanan bir proje yöntemidir. Temel olarak, ilgilenen bütün vatandaşlar katılım sürecinde yer alabilirler ve belediye fonlarının tahsisi ile ilgili tavsiyelerde bulunabilirler. Bu modelde, genel olarak 10.000'e kadar kişinin katılımı söz konusu olabilir. Tam verimliliğin elde edilmesi ise birkaç ay alabilir. Bu modelin amaçları karar alıcılara yönelik izlemenin daha iyi hâle getirilmesi ve vatandaşların karar alım süreçlerine dâhil edilmeleridir.

Süreç:

Bilgilendirme Evresi:

Vatandaşların, broşürler, web sayfaları, gazetelerle birlikte verilen ilanlar ve genel bütçe ve bütçe bölümleri (*örneğin, kütüphanelerin, yüzme havuzlarının, bakımevlerinin, cadde temizlik faaliyetlerinin, lâğım işleme faaliyetlerinin ya da çöp yok etme faaliyetlerinin gelir ve giderleri*) ile ilgili basın konferansları aracılığıyla kent konseyindeki bütçe planı hakkında bilgilendirilmeleri gerekir.

Danışma:

Bunun ardından, vatandaşlar sivil forumları kapsamında gerçekleştirilen şeffaf bir genel katılımlı seansta önerilerini dile getirebilirler. Ayrıca, genel bütçenin ya da belli bir harcamanın tartışılmasına ya da maliyet azaltımı veya yatırım konularındaki önceliklerin belirlenmesine yönelik tartışmalara da katılabilirler. Danışma, vatandaşlarla gerçekleştirilecek yazılı veya telefon görüşmesi şeklindeki mülâkatlar temel alınarak organize edilmelidir. Alternatif bir yöntem de bir bütçe açığının dengelenmesinin hedeflenmesidir:

Bütçe konsolidasyonuna dair çeşitli seçenekler vatandaşlara sunulur. Bütün seçeneklerin bir kombinasyonunu içeren bir anket formu yardımıyla, vatandaşlar kendi önerilerini geliştirebilirler. Bu, aşağıdan-yukarıya bir yöntem olup bireysel görüşlerin bir araya getirilmesiyle politik kurumlar için genel bir tavsiyenin ortaya çıkarılmasını içerir.

Hesap sorulabilirlik:

Kent konseyi vatandaşların kararlarını değerlendirir ve hangi önerilerin uygulanması gerektiğini ve diğer önerilerin neden göz önünde bulundurulmaması gerektiğini açıklar. Bununla birlikte, bütçe ödenekleri ile ilgili nihâi karar politika ve idare tarafından verilir. Politik komiteler, her bir kasaba ve her bir durum için kamusal katılımın hangi sınırlar içinde gerçekleştirileceğine karar verirler. Bunun bir sonucu olarak, pratik uygulamada farklı karar alım yöntemleri gözlenebilir. Bu nedenle, katılımcı bütçe alanında son derece farklılık gösteren süreçler söz konusudur.

Temel karakteristikler:

Vatandaşlar bir yandan katılımcı bütçe planının yönetiminde danışman ve öncelik rehberleri olarak işlev görürken (*bu konudaki slogan “Senin şehrin, senin paran” şeklindedir*), bir yandan da kamusal katılım bütçe eylemleri konusunda çok daha fazla kabullenme ve meşruiyet sağlamış olur.

Örnek durum incelemesi:

İlk uygulamaya konulan katılımcı bütçeler sadece istişari süreçlerden ibaretti. Bunların örnekleri Cologne, Hamburg ve Berlin gibi Almanya'nın çeşitli şehirlerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı projelerin amaçları bütçe planlamasının kent konseyi ve ilçe konseyi arasında dağıtılması ile ilgili bilgi temelinin arttırılması ve bu kararlarda vatandaşların katkısının arttırılmasıydı. Önce vatandaşlara hangi harcama sektöründe tasarruf imkânları gördükleri ya da hangi hizmet sektöründe mal ve hizmetleri kullanmamalarının mümkün olabileceği konularında danışıldı. Son olarak da onlardan gelecekteki yatırımlara dair önerileri istendi. Politika belirleyiciler bu öneri ve tavsiyeleri dikkate aldılar. Sekiz Alman şehirinde ve beldesinde, kamuoyuna danışılan ve politika yapımcıların da vatandaşların önerilerini değerlendirip değerlendirilmediği konusunda hesap vermek durumunda olduğu katılımcı bütçe en az üç kez uygulandı. Çok az Alman kentinde (*Cologne ve Fribourg*) bütçe ile ilgili iletişim temelde çevrimiçi olarak gerçekleştirilmektedir. Fakat çevrimiçi süreçler daha ziyade politika belirleyicilerin istişarelerine odaklanmaktadır.

E-Devlet

Bir bilgi ve iletişim platformu olarak internetin öneminin giderek artışı kamusal katılımın birçok prosedürünün metodik tasarımında da fark edilmektedir. Sivil forumlar gibi çok sayıda süreçte, çevrimiçi tartışma vatandaşlar ile karar alıcılar arasında köprü işlevi gören merkezî ögeler hâline gelmiştir. Bu bölümde, iyi bir e-devlet uygulamasının nasıl elde edileceği ve kamusal katılımın nasıl daha iyi hâle getirilebileceği konularında rehberlik sağlayacak 10 maddelik bir plan sunulmaktadır. İnternet vatandaşların her yerdeki insanlarla iletişim kurmalarını ve belde ile ilgili temaları tartışabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Web tabanlı yöntemler vatandaşların görüşlerini hızlı ve doğrudan bir şekilde ifade etmelerine imkân sağlamaktadır. Bu yöntemler çoğu durumda katılımın önündeki engelleri azaltmakta, bunun sonucu olarak da çok daha fazla sayıda katılımcı erişim elde edebilmektedir. Her bir katılımcı kendi zamanlamasını evinde ayarlayabildiğinden dolayı katılımcılar açısından zaman kısıtlaması ya da diğer benzer sorunlar yaşanmamaktadır. Temel gereksinim katılımcının internet kullanmak için gerekli teknik bilgiye ve internet erişimine sahip olmasıdır. Günümüzde özellikle gençlere çeşitli konularda sınıf derslerinden ziyade internet aracılığıyla ulaşmak daha kolaydır.

Temel olarak, yalnızca çevrimiçi olarak gerçekleşen prosedürleri sınıf içi dersler ve çevrimiçi evrelerin bir bileşiminden oluşan süreçlerden (örneğin sivil forumlardan) ayırt etmek gerekmektedir.

!0 puan planı:

1) Sürecin nasıl tasarlanacağı: Modası geçmiş yönetim yapısı ile iyi e-yönetişim stratejisinin elde edilebilmesi mümkün değildir. Çevrimiçi-stratejisinin başlangıcında yerel yetkililerin eğilimle ilgili bütün prosedür ve sorumlulukları gözden geçirmeleri gerekir. Kayda değer verimlilik kazanımlarının elde edilebilmesi için bunun yapılması gereklidir. Bilgisayarlaşma olanaklarına optimizasyon sürecinin de dâhil edilebilmesi mümkünse, kayda değer ölçüde tasarruf ve daha iyi düzeyde sivil hizmetler beklenebilir.

Eylemler:

- > 1. İlk olarak, bütün süreçlerin verimli çalışıp çalışmadıkları kontrol edilmelidir: Süreçler hangi noktalarda basitleştirilebilir? Hangi idarî bölümler birleştirilebilir?
- > 2. Bir sonraki adımda, süreçlerin öncelik sıralarının belirlenmesi gerekir. Bunu yaparken uygulamanın basit, talebin de büyük olması kriteri temel alınabilir. Öncelik listesi vatandaş gereksinimleri ile uygulanabilirlik arasında bir uzlaşmayı yansıtmalıdır.
- > 3. Uygulama planı eş zamanlı olarak iki düzeyde gerçekleştirilmelidir. Somut bir hedefe sahip bir stratejik mastır planı önlemler kataloğunu tamamlamalıdır. Dönemler ve ara hedefler de mümkün olduğunca kesin bir biçimde tanımlanmalıdır.
- > 4. Spesifik bir biçimde planlama yapılmalı ve vizyoner bir düşünce biçimi benimsenmelidir. Yalnızca bazı adımların mümkün olması durumunda bile, herhangi bir gelişim olanağı olup olmadığı değerlendirilmelidir: İstisareyi gelecekte hangi noktaya entegre edebilirsiniz?
- > 5. Çevrimiçi ve çevrimdışı strateji planlamada daima birlikte değerlendirilmelidir. Hangi çevrimdışı süreçler çevrimiçi olarak da kullanılabilir?
- > 6. İçsel hiyerarşiler projenin büyüklüğüne göre değişiklikler yapılarak ayarlanmalıdır: Merkezî öneme sahip yetkin kişilerin görevlendirilmesi iletişimi ve uygulamayı kolaylaştırır. Uzun vadede, yetkinliklerin ademi merkezî düzeylerde belirlenmesi mümkün hâle getirilmelidir.

2) **Şeffaflık nasıl elde edilecektir:** Şeffaflık, katılımın kilit önemdeki bir şartıdır. Şeffaf yapıların oluşturulması kendi başına bir amaç değildir. Şeffaflık, içsel süreçlerin dikkatlice yapılandırılmış, kolay erişilebilen ve anlaşılabilir bir biçimde açıklanması anlamına gelir. İdarî işleyişin ve karar alımı prosedürlerinin açıklanması kamuoyunun güvenini artırır. Bunun sonucu olarak da hizmetlerin kabullenilmesinde ve kullanımında artış kaydedilir ve vatandaşlarla iletişim kurulması kolaylaşır.

Eylemler:

- > 1. İdarî süreci yürüten yapılar şeffaf hâle getirilmelidir. Bu, vatandaşların çevrimiçi okuma sırasında süreci anlamaya zorlanmaları anlamına gelmemektedir. Şeffaflık süreçleri anlama olanağı sağlar.
- > 2. Şeffaflık sürecinde vatandaşlar kendi başvurularının izlediği süreci takip edebilmeli ve iş evrelerini görebilmelidir.
- > 3. Belli hizmetlerin maliyeti de şeffaf olmalıdır. Bu, ödeme konusunda kabullenme ve istekliliğin artmasına katkı sağlayabilir.
- > 4. İhale ve tedarik prosedürleri maliyet şeffaflığının önemli öğeleridir ve yolsuzluk eğilimlerini önleyebilirler. E-tedarik biçimindeki çevrimiçi ihaleler bu konuda uygun araçlardır. Ayrıca, maliyetlerin kısılmasına da katkı sağlayabilirler.
- > 5. Politika formülasyon süreci de yeni medyanın yardımıyla şeffaf hâle getirilebilir. Toplantı tutanağının tutulduğu, seçilen temsilcilere soru sormanın mümkün olduğu ya da toplantıların izlendiği bir konsey bilgilendirme sistemi iyi bir e-hükümet stratejisinin bir parçasını oluşturmaktadır.

3) Katılımın nasıl kolaylaştırılacağı:

Her vatandaş bir müşteridir ve devletle bir politik ilişki içindedir. Hükümet yapılarının modernleşmesi her bir vatandaşın bireysel olarak etkisinin ve katılımının tanımlanması fırsatını ortaya çıkarmaktadır. Devlet artık tedarikçi olmakla kalmamaktadır. Aksine, devlet ve vatandaş arasında aktif bir diyalog gerçekleşmektedir. Bu süreç ne kadar kısa süre içinde gelişirse, o denli büyük ölçüde para ve kaynak tasarrufu söz konusu olacaktır.

Eylemler:

- > 1. Katılım olanakları planlama sürecinin daha en başında ortaya konmalıdır.
- > 2. Anketler, dilekçeler, söyleşiler ve hatta politik süreçlere doğrudan katılım olasılığı katılım sürecinin parçası olarak düşünülmelidir.
- > 3. Katılıma yönelik üç adım olmalıdır: bunlardan ilki kolay erişime dair bilgilerdir. Bir sonraki adım hükümet ile vatandaş arasında istişare teklifini içerir. Üçüncü adım ise, tartışma ve oylamada olduğu gibi çoktan-çoka iletişimi içerir.
- > 4. Bir konu ile ilgili olarak katılımında bulunabilmeleri, vatandaşlar açısından oldukça yeni bir öneridir. İnsanların buna alışmaları gerekmektedir. Bu nedenle, bir çevrimiçi katılım aracı oluştururken sabırlı olunması gerekir.
- > 5. Kabul görmek ve verimliliğin sağlanması için, tartışmaların ve oylamaların sonuçlarının yayınlanması çok önemlidir. Aynı zamanda, sonuçların politik süreç üzerinde nasıl etkiye yol açacağına açıklanması da gereklidir.

4) Kullanıcı nasıl dâhil edilecektir:

E-yönetişim, devlet aygıtının esnekliğini arttırmayı amaçlayan dinamik bir kavramdır. Bu amaca ulaşmak için kullanıcıların sürecin gelişimine katkıda bulunmalarına imkân sağlanması önemlidir. Müşteri bilgileri anket

çalışmaları aracılığıyla edinilebilir. Vatandaşlar için neyin en önemli olduğunun net olarak anlaşılması açısından bu önemli bir yoldur. Sürekli olarak gerçekleştirilen anket çalışmaları yanlış yöndeki gelişimlerden kaçınma açısından yararlı birer araç olabilirler.

Eylemler:

- > 1. İlk olarak, anket çalışmasının hitap ettiği ana grubun kimler olduğundan ve beklenen sonuçlarının neler olduğundan emin olunuz. Anketin temel odağını oluşturacak spesifik bir grup var mı ya da oldukça genel bir okuyucu mu söz konusu? Dahası, anket çalışmalarının düzenli olarak yapılması da gerekir.
- > 2. Kabul edilme ve önerilerle ilgili sonuçların yayınlanması ve değerlendirilmesi gerekir. Yine burada da anket çalışmalarının Değişim Yönetimi üzerindeki etkisine işaret etmemiz önem taşımaktadır.
- > 3. Kendi hedef grubunuzla ilgili bilgiler diğer gruplar için de yararlı olabilir. Yüksek verimliliğin elde edilmesi için, değişim ve transfere yönelik genel yapılar üzerinde görüş birliğine varılması gerekir.
- > 4. Müşterilerle ilgili bilgiler müşterinin kendisinden alınan bilgiler şeklinde eklenmelidir. Yeni medya bu sürecin savunulması açısından büyük fırsatlar içermektedir.
- > 5. Kullanıcının dâhil edilmesine yönelik stratejinin sosyal bir boyutu da bulunmaktadır: teklife erişim ve teklif üzerinde çalışma, teklifin kullanımının temel koşullarını oluşturmaktadır. Bu, yeni müşteri gruplarının oluşturulmasını sağlayabilir.

5) Standartların nasıl kullanılacağı:

E-Hükümet-Çözümleri'nin ardındaki teknik, göreceli olarak kolay süreçlere yönelik kompleks geliştirmeleri içerir. Çoğu durumda bu çözümler pazarda başka yerlerde bulunabilir. Kendi ihtiyaçlarınıza yönelik bireysel adaptasyon ise çoğu durumda mümkündür ve çok pahalı da değildir.

Eylemler:

- > 1. Çevrimiçi-teklifin bütün kısımları standart çözümler bakımından kontrol edilmelidir.
- > 2. Belli standartların değerlendirilmesi ve önerilmesi için bir Hizmet-Merkezi oluşturmalıdır.
- > 3. Bu Hizmet-Merkezi yerel yetkililerin işbirliğine dayalı olabilir ve uygulamaların karşılıklı değişimini ve bir çevrimiçi platformun geliştirilmesini içermelidir.
- > 4. Yönetişim araçlarından biri de finansal destektir. Yararlı gelişmeler spesifik yenilik fonları tarafından kontrol edilmelerinin ardından desteklenebilirler.

6) İşbirliği nasıl sağlanır:

Karşılaşılabilecek engel ve problemler devletten devlete değişiklik gösterir. Bununla birlikte, her biri diğerinden çok şey öğrenebilir. Zaman yapılarının,

süreçlerin ve müşterilerle etkileşim biçimlerinin çoğu sabit birimlerdir. En önemli görev farklı idarî departmanlar arasında yakın işbirliğinin sağlanmasıdır. Ulusal, bölgesel ve yerel teşebbüsler birbirinden istifade edebilir. Gelişim ve fonlama ile ilgili sinerji etkileri, elde edecek sonuçlara değer olacaktır.

Eylemler:

- > 1.Devlet sınırları içindeki ve uluslararası düzeydeki benzer tekliflerin karşılaştırılması kendi çalışmanızın tahminine yardımcı olur ve yeni bir itici güç oluşturur.
- > 2.Koordinasyon gruplarının oluşturulması değerli deneyimlerin aktarılmasına ve hedef gruplara ulaşılmasına yardımcı olabilir. Okullar, STK'lar ve ticarî şirketler potansiyel ortaklardır ve böyle de görülmeleri gerekir.
- > 3.Birlikte yapılmaları durumunda, laboratuvar ve deneylerin oluşturulması daha kolay ve daha ucuzdur. Yerel, bölgesel ve ulusal işbirliğiyle, yenilik fırsatı elde edilebilir.

7) E-Yönetişimin Nasıl Finanse Edileceği:

E-yönetişimin finansmanı için herhangi bir standart mevcut değildir. Finansman, çevrenin biçimlenişi, uygulamanın aciliyeti ve projenin süresi gibi belli faktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, her bir durum için bir finansal çözüm mevcuttur.

Eylemler:

- > 1. E-yönetişime dair işletme planları pragmatik ve üretken olmalıdır. E-yönetişimin finansmanının tamamen kendisi tarafından sağlanmasından Ortak Teşebbüslere ve spesifik yenilik kredilerine kadar hiçbir fırsat göz ardı edilmemelidir.
- > 2. Bireysel başarı genellikle deneylerin bir sonucu olarak elde edilir. Finansmanın müşteriler tarafından yapıldığı durumlarda bile, yeni fırsatlar tartışılmalıdır: kilit hesaplar için miktar indirimleri veya gönüllü bağış teklifi gibi...
- > 3. En çok teklifin spesifik kısımları kullanılmaktadır. Bunlar, gelişim maliyetlerinin yeniden finansmanı konusunda en büyük potansiyele sahiptirler. Bu yapılara öncelik verilmesi gerekir.
- > 4. İşletme planı temel alınarak verimli çalışmanın garanti altına alınması için, yönetim yöntemlerinin kullanılması gerekir: bütçeler, maliyet muhasebesi ve sonuç hesapları ve kontrol, teklifin takibi için esnek fakat aynı zamanda değerlendirilebilir yollar bulma konusunda iyi fırsatlar sağlarlar.

8) Hizmet nasıl sağlanacaktır:

Kamu yetkililerinin müşteri ilişkilerine yönelik zaman yönetimi büyük ölçüde tatmin edici olmaktan uzaktır. Araştırmalar çevrimiçi tekliflerin toplam hizmet olanaklarının ancak % 20'sini sağladığını göstermiştir. Kullanılmayan bir Internet teklifi ancak bir yatırım israfıdır. Hizmet öğelerinin birçoğu fazla bir maliyete sahip değildir ve desteksiz olarak işleyebilirler.

Eylemler:

- > 1. Teklif, müşteri ihtiyaçlarını temel almalıdır. Sınıflandırma ihtiyaçlarının temalara ve koşullara göre düzenlenmesi ve hükümet yapılarını yansıtması gerekir.
- > 2. Bir “*Tek Duraklı Mağaza*”, oryantasyon açısından yararlı olabilir. Bütün hizmetlerin tek bir portalda toplanması gerekir. Kuruluşlar-Arası Portal- ların düzenlenmesi de oryantasyon açısından yararlı bir araç olabilir.
- > 3. Veri güvenliği e-hükümet açısından temel bir ilgi konusudur. Müşterilerin bu standartlara yönelik güveninin zaman içerisinde gelişmesi gerekir. Kolay anlaşılır kılavuzlar bu sürecin hızlanmasına yardımcı olabilir.
- > 4. Hizmetlerin tamamının planlanışı sırasında bir geliştirilmiş gönüllü hizmetler listesi oluşturulmalıdır. Bu liste işlem hızı, doğrudan iletişim fırsatları ya da soruşturmaların nasıl ele alınabileceği konularında bilgi sağlayabilir.
- > 5. Teklifin kullanılması konusunda isteklilik spesifik hizmet özellikleri ile desteklenebilir. Kişiselleştirilmiş teklifler ve sık kullanıcılara yönelik indirimler bu tür özelliklerden ikisidir.

9) Uzmanlık nasıl geliştirilecektir:

e-yönetişimin uygulanma süreci herkesi etkiler: belediye başkanı, departman müdürü ve idareciler. Yeni yapıların kabulü ve gelişiminde aktif rol üstlenilmesi başarının elde edilmesi açısından çok önemli faktörlerdir. Süreçlerin yeniden düzenlenmesi personel yapısında reform yapılmasına yönelik ihtiyacın bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Eylemler:

- > 1. Merkezî koordinasyon stratejiler oluşturulmasına ve verimliliğin artırılmasına yardım eder. Gerçek uygulama evresi ise ancak yerel olarak gerçekleştirilebilir.
- > 2. Departmanlar arasında sorumlulukların tanımlanması gerekir. Bütün çalışanların yeniden düzenleme sürecine katılımlarının sağlanması gerekir.
- > 3. İşlerin içsel dağıtımının kontrol edilmesi gerekir. Hizmet oryantasyonu nedeniyle yeni iletişim yollarının oluşturulması da şarttır. Bu yeni yapıların bir çevrimiçi platformunda uygulanması gerekir.
- > 4. Bütün çalışanların yeni çalışma alanlarına yönelik olarak eğitilmeleri gerekir.
- > 5. Katılıma yönelik motivasyon sertifikalar ve tek başına üstlenilen sorumluluklar yoluyla artırılabilir.
- > 6. Çalışma arkadaşlarına yönelik bir çevrimiçi platform da teknik bilgilerin paylaşımına yardımcı olur ve şeffaflık sağlar.

10) Pazarlama planlaması nasıl yapılacaktır:

Genellikle pazarlama ile hükümet süreçlerinin karşılıklı olarak birbirlerini dışladıkları düşünülür. Verimliliğin arttırılmasının ve maliyetlerin düşürülmesinin gerekliliği göz önünde bulundurulursa, hükümetlerin bile piyas odaklı hareket etmeleri gerektiği ortadadır.

Eylemler:

- > 1. Pazarlamanın, proje geliştirmenin başlangıç evresinde bile çok önemli bir parça olarak ele alınması gereklidir.
- > 2. Teklifin avantajlarının yalnızca çevrimiçi olarak sunulması yeterli olmaz. Pazarlama çevrimdışı dünyadaki bilgilendirme, promosyon ve diğer kanallar aracılığıyla da yapılabilir.
- > 3. Okullarda, kütüphanelerde ve hatta yerel devlet dairelerinin binalarında eğitim kursları düzenlenebilir.
- > 4. Teklifin promosyonu yalnızca sürecin başlangıç evresinde değil, takip eden evrelerde de gerçekleştirilmelidir. Haberler ve sağlanan iyileştirmeler bültenler aracılığıyla ya da web sayfasında yayınlanabilir.

2. Gönüllülük Uygulamalarından Kamu Hizmetlerine

Kamu hizmetleri gönüllülük uygulamalarını temel alır. Eğer Alman tarihine bakarsanız, birçok gönüllülük uygulamasının gerekli olmasa bile yararlı olduğunu görürsünüz. Örneğin, 18. yüzyılın ortalarında birçok hayırsever grup, okuma organizasyonu ve tarım kooperatif toplulukları kurulmuştur. Bu oluşumlar feodal yapıların değiştirilmesi ve o dönemde yaşayan vatandaşların yaşamlarını sürdürmeleri ve gelişmeleri için gereklilerdi. 19. yüzyılın ortalarında insanların sanayi devriminin yetersiz beslenme, hastalıklar ve veba salgınları gibi şüpheli ve yolsuzluk içeren yanıyla yüzleşmek durumunda kaldıkları dönemde ilk fakirlere yardım çalışmaları uygulamaya konulmuştur. Bu uygulamalar Avrupa'nın her yerindeki topluluklar için örnek oluşturmuştur ve modern sosyal refah uygulamalarının da kökeni olarak kabul edilir. Buradaki niyet, fakir insanlara kendilerini idame ettirmeleri konusunda yardım sağlamaktı. Bugün de niyet bu olmalıdır.

Toplumumuzda, gönüllülük uygulamalarının gönüllü itfaiyecilik ya da büyük mağaza ve şirketler kurmaya değer görülmeyen küçük köylerde hizmet veren kuruluşlar gibi birçok olumlu örneği vardır. Buralarda yaşlılara bakım hizmeti sunan, ortaklaşa araba kullanım hizmeti sağlayan ve küçük sosyal etkinlikler organize eden kuruluşlar bulabilirsiniz. Bu kuruluşların birçoğu gönüllüler tarafından yönetilmektedir. Bu amaçla, gönüllülük uygulamalarında yer alan hangi nedenlerin değerli olduklarını ve gönüllülük uygulamalarını nasıl destekleyebileceğinizi bilmeniz yararlı olacaktır. Vatandaşlar, politika ve idare arasındaki yeni işbirliği biçimlerine büyük bir talep vardır. Bu yeni işbirliği biçimlerinin gereksinim profillerinin de oldukça zorlu olduğu görülmektedir:

-
- Yeni işbirliği biçimlerinin hedef-yönelimli olmaları ve katılımı sağlamak için hedef grup için daha cazip hâle getirilmiş olmaları gerekmektedir.
 - Vatandaşların kendilerini bu çalışmalara adanmalarını daha basit hâle getirmeleri gerekmektedir.
 - Temel amaçlarının vatandaşlara çevrelerine yönelik yüksek derecede bir sorumluluk kazandırmaktır.

Gönüllülük uygulamalarına katılım konusunda işbirliği yaklaşımının yüksek ve önemli olduğu görülmüştür. Gönüllülük uygulamalarına katılım konusunda taahhüdün yüksek olmasına rağmen, birçok vatandaş aktif gönüllülük uygulamalarının popülasyonunun belli bölümlerinin özel ihtiyaçlarıyla sınırlı olacak şekilde belirlenmiş olduğu eleştirisini dile getirmektedir. Bazı zayıf noktalar şu şekilde sıralanabilir:

- Politik olarak aktif ve adanmış durumda olanlar ancak bir azınlık oluşturmaktadır
- Çoğunlukla, ancak organize olmuş çıkarlar bu uygulamaların parçası olmaktadır
- Yüksek düzeyde eğitilmiş ve iş yaşamında ve normal yaşamda belli pozisyonda olan kişiler gönüllülük uygulamalarına katılmaktadır
- Yalnızca bu uygulamalara katılanlar taahhüt sergilemektedir
- Zaman yetersizliği sorunu yaşanmaktadır

Uygun koşullar sunabilmek ve uygun yönlendirmeler sağlayabilmek için çeşitli destekleyici önlemlere ihtiyaç duyulmaktadır. En başta gelen öncelikler, kurumsal ve organizasyonel yapıların ve temel koşulların iyileştirilmesidir. Devlet desteklerinin ve eğitim önlemlerinin sağlanması olasılıklar arasındadır. Bağlılığı destekleyecek bir ortam oluşturmak ve kabul edilebilirlik kazanmak için, gönüllülük uygulamalarının medyada daha fazla yer bulması çok yararlı olacaktır.

Web sitesinin içeriğinin profesyonelleştirilmesi

2009 yılında, Almanya'da gönüllülük uygulamalarına katılımların % 59'u çalışmalarında Internet'i kullanmıştır. Dahası, söz konusu yıl için, her beş Almandan dördü bilgisayarı her gün kullanmaktaydı. Kuruluşların çevrimiçi varlıklarıyla gönüllü bulma potansiyelleri muazzam derecede yüksektir. Aynı zamanda, çevrimiçi kullanıcıların dikkatlerini kendi üzerlerine çekme potansiyeline sahip rakiplerin sayısı da çok fazladır. Bu yüzden, katılımcılara yönelik bilgi ve imkânların kolayca bulunabileceği bir çevrimiçi platform oluşturulması çok önemlidir. Aktif ve potansiyel gönüllülerle iletişim için çevrimiçi varlık, mevcut ve ilerideki projeleriniz konusunda bilgi vermek açısından göreceli olarak kârlı bir fırsat oluşturmaktadır. çevrimiçi varlığınızda yer alması gereken başlıca odak noktaları şunlardır:

-
- Projeleriniz hakkında bilgi
 - Potansiyel gönüllüler için yararlı bilgiler
 - İşletmeler ve diğer kuruluşlara yönelik yararlı bilgiler
 - Katılımcı gönüllüler ve aktif üyelere yönelik bilgiler
 - Netlik, anlaşılabilir olma
 - İletişim bilgilerinin kolay bulunabilir oluşu

Çevrimiçi varlığınızdan en büyük başarıyı elde edebilmeniz için, aşağıdaki kriterleri büyük ciddiyetle göz önünde bulundurmanız gerekir:

- İntililik
- Bilgi
- Hizmet

Sosyal Medya Optimizasyonu

İnternet-tabanlı iletişim alanında, sosyal ağların genişlemesi son yılların en önemli gelişmelerinden biri olmuştur. Bu imkânlar kullanıcılara konular oluşturma ve bunları birbirleriyle paylaşarak kullanıcıyı bir “tüketiciden” bir tür “üreticiye” dönüştürme fırsatı sunmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerin çoğunda, Facebook, Twitter ve Youtube başlıca yerleşmiş platformlardır. Örneğin, bütün Alman İnternet kullanıcılarının % 47’si, kişisel öneri ve çevrimiçi varlığın dijital bir kesitini bulabileceğiniz Facebook’a kayıtlıdır. Bu tür platformların temel özelliği maliyet-etkin oluşları ve küresel niteliğe sahip oluşlarıdır.

Gönüllülerin sağladığı yardım

Gönüllülerin kendi inisiyatifleriyle yardım etmeye seferber edilmelerinin sağlanmasından sonra, onların organizasyonun günlük çalışmalarına ideal bir biçimde entegre edilmeleri artık organizasyona düşen bir görevdir. Ancak bu yapıldığında her iki taraf da gönüllü işbirliğinden yarar sağlayabilir. Maşalı personelin etkin çalışmasını sağlamaya yönelik kaynakları sağlamak ve yapıları oluşturmak organizasyonun sorumluluğudur. Bu, açıkça tanımlanmış ve daha da iyisi yazılmış sorumlulukları, gönüllülerin hak ve görevlerini, diyalog ortaklarını ve bunun sonucu olarak da gönüllülerin anlamlı ve sürekli desteğini içerir. Buna ek olarak, her bir organizasyonun uzun vadeli bağlılık oluşturma yönünde bir hedefi olmalıdır. Bu gereksinim potansiyel yardım edicilerin sayısının kısıtlı olmasından ve yeni gönüllüler bulmanın daima zaman ve maliyetle bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır. Gönüllüleri başarılı bir biçimde organizasyona dâhil edebilmek için, aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- Seçim sürecinin profesyonelleştirilmesi
- Gönüllülerin beklentileri
- İhtiyaca uygun gönüllü

-
- Bađlı kuruluş dűşüncesinin desteklenmesi
 - Gönüllülerin yeterince takdir edilmesi

Örnek Durum İncelemesi

Proje: “Roding International”

Hedef: Popülerlik derecesinin arttırılması

Açıklama: Roding International, en büyük ve en ünlü ulusal etkinlik olup iki yılda bir düzenlenmektedir. Ağustos ayının ilk hafta sonu, kent merkezindeki dört cadde ve üç meydan, uluslararası film sahnelerinin, masal dünyasının ya da tatil adalarına dair görüntülerin sergilendiği bir alana dönüştürülmektedir. Günlük 10.000 ziyaretçi ile, Passau Regensburg ve Straubing’in ziyaretçi çekme alanı Nuremberg’e kadar uzanmaktadır.

Organizasyon: Festivalin bir yıl öncesinden, festivalin teması, diğer kilit unsurlar ve cadde ve meydanlarla ilgili irtibat kişileri belirlenir. Her cadde bağımsız olarak organize edilmekte ve kendi düzenlemelerini kendisi yapmaktadır. Kulüpler, yiyecek dağıtım şirketleri ve perakende şirketleri ile işbirliği içerisinde ayrı ayrı Programlar geliştirilir. Her bir grup kendi programını, uygun şov performanslarını, müziği, dekorasyonu ve konukların ağırlanmasını organize eder. Festival boyunca, kulüpler ve yemek dağıtım şirketleri yiyecek içecek tedarikini üstlenir ve festivalle ilgili yapıların inşa ve sökme işleri de gönüllülük esasına göre gerçekleştirilir.

Finansman: Her bir yoldaki etkinlikler yerel mağaza ve işletmeler tarafından finanse edilir. Ön-finansman ve teknik altyapı için, şehir bir bütçe ayırmaktadır. Ayrıca, bileklikler yaptırılmakta ve her bir caddeye ziyaretçilere satılmak üzere 500 bileklik tahsis edilmektedir. Bileklikler 2 Euro’ya satılmakta ve satın alanlara yiyecek ve içeceklerin fiyatlarında indirimlerden yararlanma fırsatı sağlamaktadır. Festivalin sonunda, her bir cadde ile festivalin hesabı çıkarılmaktadır.

Getiri:

- Net ve verimli görev dağılımı
- Ana organizasyondan küçük bir ekibin yetkili olması
- Her bir cadde topluluğunun yüksek düzeyde bağımsızlığı ve verimliliği
- Etkinlikten hemen sonra bir değerlendirme yapılabilmesi

Gönüllülük Aktiviteleri için Yasal Temel İdarî Prosedür Yasasıdır:

Kısım VII: Onursal makamlar, komiteler

Kesim 1: Onursal makamlar

Bölüm 81 – Onursal makamlarla ilgili hükümlerin uygulanması

Bölüm 82'den Bölüm 87'ye kadar olan bölümler, yasal hükümler istisnaları gerektirmedikçe, idarî bir prosedüre onursal kapasitede katılımı yönetmektedir.

Bölüm 82 – Onursal katılım görevi

Onursal bir makamı kabul etme görevi ancak görev mevzuat ile sağlanmıŝsa mevcut olur.

Bölüm 83 – Bir onursal işlevin yerine getirilmesi

- > (1) Onursal kapasitede işlev gören bir kişi bu işlevi özenli ve tarafsız bir biçimde yerine getirmelidir
- > (2) Bu görevin kabul edilmesi üzerine, söz konusu kişinin görevleri özenli ve tarafsız bir biçimde yerine getirmesi ve gizliliğe riayet etmesi kesinlikle zorunludur. Bu zorunluluğun üstlenilmesi yazılı olarak da kaydedilmelidir.

Bölüm 84 – Gizliliğe riayet etme görevi

- > (1) Onursal kapasitede görev üstlenmiş bir kişinin kendisine açıklanan bilgilerle ilgili gizlilik durumlarına onursal aktivitesinin sona ermesinden sonra bile riayet etmesi gerekir. Bu zorunluluk, herkesçe bilinen gerçekler ya da önem derecesi herhangi bir gizlilik yükümlülüğünü gerektirmeyen resmî iletişimler ya da bilgiler konusunda geçerli değildir.
- > (2) Onursal kapasitede görev üstlenmiş bir kişi mahkemede izinsiz şahitlikte bulunamaz, mahkeme dışında beyanat veremez ya da gizli tutmakla mükellef olduğu resmî işler konusunda beyanatta bulunamaz.
- > (3) Tanık olarak ifade verme konusundaki izin ancak tanıklığın Federasyon'un ya da Arazi'nin refahına zarar verme durumu olduğunda ya da kamu görevlerinin icrasını kayda değer ölçüde engellemesi söz konusu olduğunda reddedilebilir.
- > (4) Eğer onursal kapasitede görev üstlenmiş bir kişi bir mahkeme önünde bir yasal davanın tarafı ise ya da argümanları meşru kişisel çıkarları korumaya yönelikse, ancak mücbir bir kamu çıkarının gerektirmesi durumunda, Paragraf 3'teki şartlar sağlansa bile tanıklık izni reddedilebilir. Eğer bu konuda izin verilmesi reddedilirse, onursal makamda bulunan kişiye kamu çıkarının izin verdiği koruma sağlanır.
- > (5) Paragraf 2'den Paragraf 4'e kadar olan paragrafların kapsamına giren durumlarda verilen izin söz konusu kişiyi onursal makama atayan özellikle yetkin denetleyici otorite tarafından verilecektir

Bölüm 85 – Tazminat

Onursal görev ifa eden bir kişi gerekli harcamalarını ve kazanç kayıplarını tazmin etme hakkına sahiptir.

Bölüm 86 – Görevden Alma

Onursal bir göreve atanan kişiler, kendilerini atayan otorite tarafından temelli olarak görevden alınabilirler. Bu görevden alma için, özellikle aşağıda belirtilen durumlar gibi makul bir sebep gösterilmesi gerekir:

- > 1. Söz konusu şahsın görevini çok ciddi bir biçimde ihlâl etmesi ya da bu göreve değer olmadığını kanıtlaması;
- > 2. Artık görevlerini gereği gibi yerine getirebilecek kapasiteye sahip olmaması.

Bölüm 87 – İdarî kusurlar

(1) Bir idarî kusur, aşağıdaki fiilleri gerçekleştiren kişiler tarafından işlenmiş kabul edilir:

- > 1. Yapmak zorunda olmasına rağmen onursal bir görevi üstlenmemesi;
- > 2. Geçerli ve yeterli bir sebebi olmaksızın bir onursal makamı bırakması.

(2) İdarî kusur para cezasıyla cezalandırılabilir.

3. Aktif Vatandaşlık

Tanım:

Aktif vatandaşlık yerel toplumunuz içindeki katılımınız, görüşlerinizi dile getirmeniz ve sizi etkileyen kararların oluşturulmasında yer almanızla ilgilidir. Hepsinin ötesinde de, işlerin yürüyüşüne insanların dâhil edilmesini içerir.

Bu, çoğu durumda çevrenizde değiştirilmesi gereken şeylerin ele alınışına aktif bir biçimde katılma fırsatını elde etmeniz anlamına gelir. Bunun bir sonucu olarak da yerel toplumunuzun yaşam kalitesini arttırmanız mümkün hâle gelir.

Aktif vatandaşlık milliyetle ilgili bir durum değildir. Aktif vatandaşlık konusunda tek ihtiyaç duyduğunuz şey toplumunuzun değiştiğini veya daha iyi hâle geldiğini görme yönünde bir arzuya ve bol miktarda şevke sahip olmaktır.

Katılım Alanları

Günderlik belde yaşamında çeşitli katılım biçimleri için uygulama türleriyle ilgili temel bir kısıtlama yokmuş gibi görünür.

Yerel gerçekliğin neredeyse her yönü kamusal katılım için potansiyel bir alan olabilir. Eylem alanlarının büyük kısmı sosyal meselelere dikkat sarf eder.

“*Mitarbeit*” adlı Alman vakfı sivil katılım için 11 mevcut alan belirlemiştir ve bunlar da kendi içlerinde bir dizi spesifik alana bölünebilir:

1. Çocuklar, Ergenler, Ebeveynler ve Aile -> oyun alanı girişimleri, gençlik merkezleri, ebeveyn dernekleri, evlat edinen ya da koruyucu ebeveynler, çocuğunu yalnız büyüten ebeveynler

2. Sağlık, Yaşam, Ölüm, Keder ve Ayrılık -> danışmanlık ve tavsiye, önleme ve rehabilitasyon, yardım ve kişisel gelişime yönelik destek, ölüm, keder, ayrılık, genetik mühendisliği ve üreme tıbbı

3. Konutlandırma, Yaşam Çevresi, Ulaşım, Boş Vakit, Tüketim -> kiracı girişimi, komşu dernekleri, ilçe dernekleri, trafik ve turizm, tüketicilerin korunması

4. Ekonomi, İşgücü ve Meslek -> çalışan girişimleri, alternatif iş girişimleri, işsizlik, sigorta, kredi, finansman sorunları

5. Cinsiyet, Cinsellik ve Yaşam Biçimi -> kadın girişimleri, kız çocuklarına yönelik projeler, erkek dernekleri, homoseksüellik, bekâr yaşam

6. Çevre ve Doğa -> hayvanların korunması/ doğa / çevre, gürültü, çöp, enerji, ekoloji

7. Yaşlıların Yaşamı -> yaşlılara yönelik devlet kurumları, yaşlı konseyleri, yaşlılara yönelik yardım, yaşlılara yönelik kendi kendine yardım aktiviteleri, yaşlıların taahhütleri

8. Sosyal Problemler -> ırkçılık, aşırılık, iltica, problemlerli semtler, suç aktiviteleri

9. Kültür ve Medya-> sosyokültürel kuruluşlar, sanat, literatür, müzik, video-gruplar, radyo, din ve ruhaniyet

10. Politika -> demokrasi hareketi, barış ve silahsızlanma, üçüncü dünya, insan hakları, Avrupa

11. Eğitim, Bilim ve Teknoloji -> ileri düzeyde eğitim, kendi kendini organize eden eğitim kuruluşları, politik ve kültürel eğitim, bilim ve teknoloji eleştirisi

Katılım biçimleri:

Vatandaş Vali - Bir vatandaş vali, kamu hizmetleriyle ilgili tavsiyeler sunan ya da kararlar alan bir vatandaşdır. Örneğin, bir kişi bir okul idarecisi, yardım kuruluşu mütevelli, arabulucu ya da bir idare komitesinin, kiracı panelinin veya kayıt kurulunun üyesi olabilir.

Yönetilen Gönüllü - Birçok gönüllü kuruluş ve yasal hizmet sunan kurumlar, kuruluşlarını toplum için daha iyi hizmet sağlar hâle getirebilmek için gönüllüleri ekiplerinin bir parçası yapmaktadırlar. Örneğin, birçok yar-

dım kuruluğu gönüllüleri masabaşı idarecilikten web sitesi tasarımına, çocuklara yönelik sanat ve eliši dersleri vermeye ya da arkadaşlık programları yönetmeye kadar değişiklik gösteren birçok rolde görevlendirmektedir.

Danışman Vatandaş - Birçok bireyin aktif vatandaş olarak işlev görmesinin bir yolu da konseyler, bakım hizmeti vakıfları ya da toplu taşımacılıkla ilgili kuruluş gibi organizasyonlarla iletişime geçmektir. Bu tür kamu kuruluşları sağladıkları hizmetlerin planlanmasında ve sunulmasında iyileşmeler sağlamak için insanları ve toplulukları çalışmalarına dâhil etmek isterler ve bu amaçla da bu konularda ne düşündüklerini sorarak insanlara danışırlar.

Yerel Toplum Aktivistleri - Yerel toplum aktivistleri kendi girdilerinin talep edilip edilmesine bakmaksızın bir sonuç elde etmek amacıyla bir eylem başlatan kişilerdir. Bu tür eylemler arasında kampanyalar başlatılması, bir ağ düzenlenmesi, bir grubun bir araya getirilmesi ya da tartışma forumları oluşturulması sayılabilir. Ayrıca, aktivistler faaliyetlerini etkileyebilmek için kendi ülkelerinin başbakanına mektup yazabilirler ve kamu hizmeti sağlayıcılarına ve diğer kuruluşlara yönelik lobi faaliyetleri gerçekleştirebilirler. Bu eylemler sokaklara posterler asılmasını, bilgilendirme stantları kurulmasını ve flamalar asılmasını da içerebilir. Örneğin, diğer insanlarla birlikte herkesin bisiklet kullanmasını teşvik eden bir yerel topluluk kuran, diğer insanları bu konuda teşvik etme bakımından çok aktif olan yerel etkinlikler düzenleyen ve bunlarda konuşmalar yapan ve daha iyi bisiklet tesisleri için kampanyalar düzenleyen bir kişi, iyi bir yerel aktivist örneğidir.

Yerel Topluluk Grup Üyesi - Yerel topluluk grup üyesi, ya organize bir yerel topluluk grubunun ya da belli bir amaç için veya bir mesele etrafında toplanmak amacıyla bir araya gelmiş olan gayrı resmî bir insan topluluğunun üyesi olan bir kişidir. Örneğin, vatandaşlar çocuklarını getirdikleri düzenli bir oyun grubunun bir parçası olabilirler ya da bir sanat kulübüne devam edebilirler. İnsanlara bahçe işlerinde yardımcı olmak, kahvaltılar organize etmek, yerel izci oymakları kurmak ya da gayrı resmî kişisel gelişim gruplarının kurulmasına rehberlik etmek gibi amaçlarla bir araya gelebilirler.

İyi Komşu - İyi bir komşu, arkadaşlarının, tanıdıklarının ya da günlük yaşamlarının akışında tanıştığı diğer kişilerin ihtiyaçlarına karşılık veren bir kişidir. Örneğin, bir komşusu tatile çıktığında onun evcil hayvanına bakmak ya da çiçeklerini sulamak, aynı sokakta oturduğu fakat dışarıya çıkamayan bir kişinin gerektiğinde alışverişini yapmak ya da bir komşusuna kamu hizmetlerine daha iyi erişim sağlamasına yardımcı olacak doğru bilgileri sunmak, iyi komşuluk örnekleridir.

Çocukların ve Gençlerin Katılımı

Bütün çocuklar ve gençler kendi yaşamlarını etkileyecek kararların alınması sürecine katılma hakkına sahiptirler. Bu katılım, yetenekle, yaşla, etnik

artalanla, kişisel koşullarla ya da davranışla sınırlandırılmaz. Yaşı çok küçük olanlar, zekâ özürli olanlar ya da iletişim sorunu yaşayanlar gibi en hassas durumdaki çocukların hizmetlerimize katılabilmeleri için özel beceriler ve süreçler gereklidir.

Çocuklar ve diğer bütün insanlar için daha fazla katılım imkânları oluşturabilmek için aşağıdakilerin yapılması gerekmektedir:

Bir kültür inşa edilmesi - Çocukların ve gençlerin katılımını destekleyen ve buna değer veren bir kültür inşa edilmelidir.

Yapılar geliştirilmesi - Planlamada ve hizmet sunumunda çocukların ve gençlerin bakış açılarının da göz önünde bulundurulmasını sağlamak üzere, çocukların ve gençlerin kurumun kilit sistemlerine ve süreçlerine katılımlarını destekleyecek yapılar geliştirin.

Uygulamanın güçlendirilmesi - Bireysel olarak ve grup hâlinde katılımlarını desteklemek amacıyla, çocukları ve gençleri dâhil etme ve onlarla çalışma yollarının geliştirilmesi yoluyla uygulamanın güçlendirilmesi.

Gözden geçirme süreçlerinin oluşturulması – Çocukların ve gençlerin aldığımız kararlara katılmalarının etkilerinin ve çocuklara ve gençlere yönelik sonuçların değerlendirilmesine imkân sağlayacak gözden geçirme süreçlerinin oluşturulması.

Gençlerin katılımının arttırılmasına yönelik tavsiyeler:

- Stratejik düşünme becerisi geliştirin ve merkezî düzenlemeleri haritalandırın
- Çocukların ve gençlerin kesitsel görevler olarak destek katılımlarını sağlayın
- Çocuklar ve gençlerle iletişimi sağlayacak irtibat kişileri atayın
- Ağlar geliştirin
- Katılım için çeşitli seçenekler oluşturun
- Daha ileri düzeyde eğitim ve kalifikasyon garantisi verin
- Şeffaflık garantisi verin ve bilgi değişimini arttırın
- Çocukların ve gençlerin sorumluluk üstlenmelerini destekleyin ve buna yardımcı olun
- Dezavantajlı kişilerin katılımını destekleyin
- Yerel kulüp ve dernekleri tanıtırın
- Küresel kabul edilmenin yerel bir biçimini oluşturun
- Başarıları ölçün
- Sonuçları değerlendirin

Aktivite alanları

Spor.....	22%
Okul / Ana okulu.....	11%
Kilise / Din	11%
Boş zaman / sosyallik.....	11%
Müzik ve kültür	10%
Sosyal sektör.....	8%
Politika / Çıkarların politik temsili	5%
Kurtarma hizmetleri / Gönüllü itfaiye.....	5%
İşle ilgili çıkarların temsili	4%
Gençlik istihdamı / Yetişkin eğitimi	3%
Çevre koruma / Hayvanların korunması	3%
Sağlık hizmetleri.....	2%

Organizasyona katılım yönündeki isteklilik çok yüksektir. On dört yılı aşkın bir süre zarfında 15.000 Alman vatandaşıyla yapılan görüşmeler, bu araştırmada yer alan kişilerin % 34'ünün toplum hizmetlerine katılmış olduklarını göstermiştir. Dahası, % 37'si de önerilen aktivitelerin gündelik rutin işlerine uyması ve bu işlerini etkilememesi durumunda bu tür hizmetlere katılma konusunda istekli olduklarını belirtmişlerdir. Ortalama olarak, her bir vatandaşın bu tür hizmetlere 23 saatini ayırmış olduğu sonucu bulunmuştur.

Katılım konusunda büyük bir isteklilik bulunmasına karşın, katılımcılar daima toplumun aynı kesimiydi. Zayıf noktalar göz önünde bulundurularak, aşağıdaki hususlara dikkat sarf edilmesi gerekmektedir:

- Toplumda yalnızca belli bir azınlık politik olarak aktiftir.
- Yalnızca çıkar gruplarının katılımı söz konusudur.
- İyi eğitilmiş ve daha yüksek düzeyli işlerde çalışanların katılımı söz konusudur.
- Orta yaşlılar katılmaktadır.
- Kamu hizmeti dışındakiler katılmaktadır.
- Zaman yetersizliği.
- Eylemler çoğunlukla kaygı oluşmasının ardından gerçekleştirilmektedir.

Kamusal taahhütte yer almaya yönelik istekliliğin arttırılması için, uygun çerçe ve koşullarının sunulması makul olur. Temel amaçlardan biri kurumsal ve organizasyonel yapıları geliştirmektir. Bu nedenle, kuruluşunuzun temel ve ileri düzeyde eğitim imkânları sunması önemlidir. Gerçekleştirilen son projelerin üzerinde düşünülmesinin desteklenmesi ve en iyi uygulama imkânlarının ortaya çıkarılıp diğerlerine bildirilmesi yararlı olacaktır. Diğer olasılıklar da topluluk içerisinde projelerin finansal olarak desteklenmesine yönelik kaynak tahsis etmek ve spesifik eğitim önlemleri sunmaktır. Katılımı kolaylaştıran bir ortam oluşturmak için, kamusal kabullenişin oluşturulması yararlı olacaktır. Kamusal kabullenışı sağlamak ve katılımcılarınızı desteklemek amacıyla medyadaki haber sayısının arttırılması için basını kullanabilirsiniz.

4. Yerel idare ve sivil toplum arasındaki ilişkiler (Örnek durum incelemesi: Stuttgart 21)

GİRİŞ

Kamusal katılım ve dâhil oluş demokrasimizin temel ilkeleridir. Günümüzde, aynı kentsel yenilenme süreçleri sırasında etkilenen tarafların dâhil olmamalarının düşünülemez oluşu gibi, sivil toplum alanından katılımcıların seferberliği olmaksızın tümleşik bir kentsel kavramın geliştirilmesi de hayal bile edilemeyecek bir durumdur.

Bununla birlikte, danışma süreçlerinin her bir kent ya da yerel toplulukta eşit derecede öne çıkarılmadıkları da bir gerçektir. Birçok durumda, politik ve idarî kurumların yetkilerinin kısıtlanmasından çekinmelerinden ötürü, karar alıcıların bu konuda desteği eksiktir. Tüm Almanya’da çok tartışılmış olan ‘Stuttgart 21’ adlı planlanmış demiryolu projesi, etkilenen vatandaşlarla diyalog için uygun zamanın seçilmesi şeklinde yeni bir zorluğu daha ortaya çıkarmıştır. Gerçekte gerekli kararların seçilen temsilciler tarafından etkilenmesine ve yasal olarak standartlaştırılmış dâhil olma adımları izlenmesine rağmen, vatandaşların mağdur taraf olarak bu sürece bunun ötesinde yoğun bir biçimde katılmaları mümkün olmamıştır. Yetersiz “gayrı resmî” kamusal katılımın sonuçları da yeterince tanındıktır: ancak demiryolu projesine yönelik kitlesel protestolar sonucunda başlatılan bir arabuluculuk süreci ile gerçeklerin şeffaf bir biçimde ortaya konması sağlanmıştır.

Proje

Deutsche Bahn AG, Stuttgart bölgesindeki tren trafiğinin gelişimini sürdürebilmek amacıyla Stuttgart’taki tren istasyonunu bir ana istasyondan ara istasyona dönüştürmeyi planlıyordu. S21 projesi ile birlikte, Ulm’dan Wendlingen’e yeni bir tren hattı ve Stuttgart’ta da üç yeni tren istasyonu inşa edilecekti. Demiryolu hattının yeraltına taşınması, bunun hizmet, ticaret ve kültür aktiviteleri için kullanılabilir ve yaşam kalitesinin yükselmesini

sağlayacak olması ile açıklanabilir. Toplam geliştirim alanı 1000 hektardı.

18 Nisan 1994'te, Stuttgart 21 projesi ile ilgili düşünce kamuoyuna duyuruldu. 16 Ocak 1996 tarihinde de ihtimallerle ilgili çalışmaların sonuçları açıklandı. İnşaat 2000 yılında başlayacak ve 2007 yılına kadar sürecek, açılış da 2008 yılında yapılacaktı. Fakat 2010 yılı itibariyle inşaat hâlen başlanmamıştı.

Ağustos 1996 tarihinden bu yana, her bir vatandaşın bu projeye ilgili fikirlerini sunma fırsatı elde etmesine yönelik olarak Internet'te bir tartışma platformu bulunmaktadır.

Katılımın Başlangıcı ve Bitimi:

Gerçek analizlerin, rehber ilkelerin ve ölçülebilir hedeflerin uygun bir biçimde geliştirilebilmesine, bu hedeflerden eylemlerin türetilmesine ve performansın düzenli bir biçimde gözden geçirilmesine yönelik bir program olan 1994 yerel Gündem 21 (1994 local Agenda 21), dünya çapında katılım içeren bir konferansta kabul edilmiştir. Aynı yıl içerisinde, Stuttgart "Yerel Gündem 21" adlı yerel süreci başlatmıştır. "Yerel Gündem 21" süreci dış yönetimi, çok sayıda çalışma grubunu ve yönlendirme gruplarını içermekteydi. Üç yıl sonra, Stuttgart yönlendirme grubuna sağladığı finansal yardımı durdurdu. Sonunda, 13 yıl sonra, 2010 yılında katılımcılar sayıları 60.000'e varan kişinin yer aldığı haftalık protesto gösterileri düzenlemeye başladılar. Projeye karşı çıkanlar ile polis arasında çatışmalar çıktı. 100'den fazla sayıda insan yaralandı. Süreç hâlen devam etmektedir ve 27 Kasım 2011 tarihinde düzenlenen referandumda vatandaşların % 58,8'i mevcut projenin durdurulmasını reddetmiştir.

Yapılan Hatalar:

Bu projeye ilgili olarak yapılan başlıca hata çatışmada önceden belirlenmiş ortak yol gösterici ilkelerin bulunmayışydı. Dahası, politikacılara yönelik büyük bir güven krizi de söz konusuydu. Vatandaşların istekleri, karar alıcılarla eşit düzeyde diyaloga girmek, projenin planlanışına katılmak, sonuçların erken bir evrede kesinleştirilmemesi ve alternatiflerin planlanmasında yer almak şeklindeydi.

Çatışma:

Protestocuların protesto gösterilerini gerçekleştirme konusunda farklı nedenleri vardı. Ekolojik bakış açısından, Stuttgart 21 projesi kapsamında parkta bulunan çok yaşlı ağaçlar kesilecekti ve bu alanlarda genel olarak geleneksel "keşiş böcekleri" (osmoderma eremita) yaşıyordu. Jeolojik bakış açısından, mineral kaynaklarının kirlenmesi vatandaşlar açısından büyük bir sorun oluşturuyordu. Sosyal açıdan, proje bölgeyi sadece spekülâtörler açısın-

dan değiştirecekti. Ekonomik olarak, projenin maliyeti vatandaşların kabul edemeyeceği kadar yüksekti.

Alternatif:

Stuttgart 21 projesinde yaşanan hoşnutsuzluk nedeniyle, farklı kuruluşlar alternatif öneriler ortaya koymak üzere bir araya geldiler. VCD (Alman Nakliye Kulübü) “Reverse Stuttgart” adlı girişimiyle, Vatandaş İnişiatifi ise “Living in Stuttgart – no Stuttgart 21 / Stuttgart’ta Yaşamak – Stuttgart 21’e Hayır” adlı girişimiyle alternatif “K 21” üzerinde çalıştılar. Bu girişimler 17-hatlık merkez istasyonu muhafaza ederken mevcut tesislerin yenilenmesini öneriyorlardı, fakat bu alternatif hiçbir zaman değerlendirilmedi.

Çatışma çözümü imkânları:

Çatışmanın arabuluculuk yöntemiyle çözümlenmesi:

2010 yılında, Heiner Geissler projeyi destekleyenler ile muhalefet edenlerin temsilcileri arasında gerçekleştirilen sekiz arabuluculuk toplantısını yönetmiştir. Her bir toplantı çevrimiçi olarak ya da televizyondan canlı takip edilebilmiştir. Bu sekiz toplantı boyunca toplam 80 saat süreyle tartışma gerçekleştirilmiştir. Müzakerelerin sonuna kadar proje çalışmaları durdurulmuş ve hiçbir yeni kontrat yapılmamıştır. Müzakere seansının sonunda, Geissler projenin sürdürülmesi yönünde kendi görüşünü dile getirerek “Stuttgart 21 Plus” adı altında bir dizi değişiklik önermiştir. Fakat görüş birliği sağlanamadığından çözüme ulaşılamamıştır. Bununla birlikte, bir arabulucunun varlığı ve farklı gruplar arasındaki yoğun diyalog saldırgan atmosferi yumuşatmış ve projeye yeni değerlendirmelerin dâhil edilmesini sağlamıştır.

Resmî Kamusal Arabuluculuk Süreci

Kamusal Arabuluculuk özel iletişim ve müzakere teknikleri kullanılarak anlaşmazlıkları mahkeme dışında ve dostane bir şekilde çözmeyi amaçlayan çatışma çözümlenme prosedürlerini içermektedir. Arabuluculuğun başlıca karakteristikleri çekişen grupların ayrı ayrı problem çözümü geliştirmekten sorumlu oluşlarıdır. Tarafsız üçüncü merciler çatışma çözümü sırasında çekişen tarafları arabuluculuk rolü üstlenerek desteklerler. Arabulucunun çekişen gruplar tarafından arabulucu olarak kabul edilmesi şarttır.

Arabuluculuk yöntemleri son on dokuz yıl içinde Almanya’da giderek artan bir şekilde ilgi görmüştür. Bu eğilim Alman federal hükmetinin mahkeme dışı ve yargısal iç arabuluculuğu bağlayıcı bir temele oturtan Ocak 2011 tarihli arabuluculuk yasa taslağıyla da uyum içindedir.

Arabuluculuk yöntemlerinin diğer temel özellikleri şunlardır:

Mümkün olduğunca çok çatışmadan etkilenen grubun gönüllü katılımı;

konsensüs odaklı müzakere tarzı; çatışmayla ilgili bütün ilintili bilgilere serbest erişim; bütün katılımcılar için gizliliğe riayet etme zorunluluğu; süreç sonuçları konusunda açıklık; ve müzakere yöneticilerinin yansızlığı ve tarafsızlığı.

Genel itibariyle, arabuluculuk süreci üç evreye ayrılabilir:

1. Giriş evresi: Giriş evresinde arabulucular çatışmaya dâhil olurlar, bütün ilgili kişiler çatışma konusunda bilgilendirilirler, katılımcılar süreç ve kurallar hakkında bilgilendirilirler, bütün katılımcıların bilgi kaynaklarına erişimleri temin edilir, eğer uygunsa uzmanlara danışılır, çıkarların dengelemesi için resmî düzenlemeler tanımlanır, daha sonraki sonuçlara yönelik muameleler netleştirilir ve bütün katılımcıların sürece yönelik mutabakatları aranır.

2. Uygulama evresi: Uygulama evresi temaların ortaklaşa bir araya getirilmesini, hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanılacak kriterler üzerinde uzlaşılmasını, çatışma ve çıkarlarla ilgili hususların formülize edilmesini, seçeneklerin derinlemesine ele alınmasını ve olası çözümler geliştirilmesini içerir.

3. Karar alma ve kararların gerçekleştirilmesi evresi: Karar alma ve kararların gerçekleştirilmesi evresi çözüm seçeneklerine yönelik ortak kararları, kararların gerçekleştirilmesine ve verimliliğe yönelik kontrolü, çatışma sonuçlarının raporlanmasını (örneğin, raporlar, anlaşma ya da katılımcıların imzasının gerekmesi durumunda sözleşme şeklinde)

Bir çatışma durumunda, meseleye ya da konuyla ilgili umutsuzluk düzeyine bağlı olarak arabuluculuk prosedürünün katılımcı sayısı – ve aynı şekilde süresi – kayda değer farklılıklar gösterebilir. Katılımcı sayısı, yönetilebilir bir sayı olan 10 kişiden 100 ya da daha fazla kişinin katıldığı konferanslara kadar değişiklik gösterebilir. Büyük katılımcı grupları için, grubun ‘çalışma gruplarına’ ya da iç ve dış halkalara (iç halka: müzakereci katılımcılar; dış halka: politikacılar, idarî personel ve uzmanlar) bölünmesi uygun olur. Temel olarak, katılımcı sayısının doğrudan iletişimi engellememesi gereklidir. Yalnızca vatandaşlara hitap eden katılım yöntemlerinin aksine, arabuluculuk süreçlerinde vatandaşlar birlikte çözümler geliştirmek üzere profesyonel lobicilerle toplanırlar. Arabulucular prosedür içerisinde uzlaştırıcı olarak önemli bir rol oynarlar. Arabulucuların bağımsız bir biçimde çalışmalarının ve dış müşterilerin emirlerinden ve çıktı rehberliklerinden etkilenmemelerinin garanti altına alınması şarttır.

Uygulama alanları:

Son yıllar içerisinde Almanya’da bölgesel düzeyde çok sayıda çevresel arabuluculuk projesi uygulanmıştır. Bunların çoğu atık yönetimi, atıkların de-

polanması ve çevresel kirlenme, doğanın korunması ve altyapı alanlarında gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, semt düzeyinde başka arabuluculuk projeleri de hazırlanmıştır.

Sonuç: Kamusal Katılımın Yaygınlaştırılması

Stuttgart 21 adlı demiryolu istasyonu projesine ve diğer federal, eyalet ya da yerel planlama önerilerine (örneğin havaalanı geliştirme ve yol inşası projeleri ile biyogaz tesisleri inşası gibi) karşı yürütülen protesto hareketleri, vatandaşların sıklıkla kendilerini politik karar alınmasına yeterince dâhil edilmemiş gördüklerini göstermiştir. Dahası, mevcut finansal ve ekonomik kriz ortamında, vatandaşlarda büyük ölçekli projelere ve genel olarak da şirketler ve politikaya yönelik derin bir güvensizlik oluşmuş durumdadır. Vatandaşlar, dış uzmanların “uzman görüşlerine” karşı giderek daha da güvensiz hâle gelmektedirler. Nelerin değiştirilmesinin önerildiğini anlamak istemekte ve daha fazla şeffaflık ve planlama kararlarının birlikte belirlenmesini talep etmektedirler.



Bu nedenle, kamusal katılımın modernize edilmesi gerekmektedir ve bu da aşağıdaki önlemlerle gerçekleştirilebilir:

Resmî Katılım Süreçlerinin Optimize Edilmesi

Resmî katılım süreci birçok durumda halk tabakası tarafından algılanmamaktadır. Eğer vatandaşların kullandığı dilde değişiklikler meydana gelirse ve geleneksel kurallar artık geçerliliğini sürdürmüyorsa, bunlarda bir ayarlama yapmanın vakti gelmiş demektir. Mevcut mevzuata göre planların duyurulması ancak yerel bülten panosunda yayınlanan bir bülten aracılığıyla mümkündür ve bunun vatandaşların bilgilendirilmesi için çağdaş bir yol olup olmadığı sorusunun sorulması gerekmektedir. Özellikle büyük ölçekli projeler Internet üzerinde yer alan yenilikçi platformlara ve tartışma forumlarına ihtiyaç duyarlar. Planlama dokümanlarının kamuya açık bir biçimde gösterimi de Internet üzerinde kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir. Bu tür bir uygulama daha fazla sayıda vatandaşın bu bilgilere erişim elde etmesine ve itiraz ve kaygılarını paylaşabilmesine imkân sağlayacaktır. Eş zamanlı olarak, bu tür projelerin ülke çapında kampanyalarla ilintilendirilmesi de gerekir.

Resmî katılımın daha ileri düzeyde analiz edilmesiyle, çoğu kez toplantıların konunun bu belgelerin kamuoyuna açıklanmasından sonra gerçekleştirilmesinin dikkat çektiği ve halka her şeye zaten önceden karar verilmiş olduğu izlenimini verdiği iddia edilir. Bu endişe, sorumlu otoritenin belgeleri uygulamanın tam olduğuna karar vermelerinin ardından yayınladıkları düşüncesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Buna ek olarak, bu tür belgelerin kamuoyuna açıklanması kayda değer miktarda bilginin herhangi bir ön açıklama olmaksızın sunulması anlamına da gelmektedir. Konuyla ilgilenen insanlar kendilerini çok fazla miktarda açıklanmamış bilgi ile karşı karşıya bulmakta ve sürekli olarak aşırı vergilendirildikleri bir durum içinde olduklarını düşünmektedirler.

Sorumluluk sahibi otoritenin kamuoyuna bilgileri açıklamasından önce sürecin yerel yetkililer tarafından “önlem duyuruları” ile başlatılması gerekir. Daha sonra önlemleri alan otorite, örneğin iki ay gibi bir süre içerisinde, başvuru sahiplerini, karar verici otoriteyi ve kamuoyu temsilcilerini planlanan önlemlerin tanıtıldığı bir toplantıya davet eder. Toplantıda planlanan önlemin bir tanıtımı yapılarak incelemenin kapsamı, onay prosedürünün yapılandırılması, olası sonuçlar (trafik, gürültü kirliliği, vb.), sorumlu karar mercii, ortak harcamalar ve başvuru dokümanlarının içerik ve miktarı da dâhil olmak üzere söz konusu önlemlerin içerikleri açıklanır. Üzerinde değişiklikler yapılmış kamusal katılımın yararları açıktır: bir yandan, vatandaşlar mümkün olduğunca erken ve mümkün olduğunca kapsamlı bir biçimde bilgilendirilmiş olurlar, diğer yandan da prosedür konusunda yetkili otoritenin ve karar verici otoritenin birbirinden bağımsız oluşu prosedüre bir objektiflik kazandırır.

Gayrı Resmî Katılım Süreçlerinin Güçlendirilmesi

Gelecekte meydana gelebilecek gelişmelerden etkilenmeyecek bir kentsel kalkınma aynı zamanda dışsal fikirlere ve özel paydaşların ve vatandaşların – ve bunların anı sıra resmî katılım yoluyla ulaşılamayan diğer kişilerin – uzman bilgisine de bağımlıdır. Bu nedenle, hâlihazırda da birçok belediye tarafından kullanılmakta olduğu gibi, bilgi ve fikir değişimine yönelik yenilikçi platformlar gereklidir. Yasal mekanizmaları aşan ve mevcut karar prosedürlerine yardımcı olan bu gayrı resmî prosedürlerin güçlendirilmesi gereklidir.

Bu bağlamda alternatiflerin açık bir biçimde incelenmesi ile birlikte yürütülecek erken ve açık uçlu kamusal katılım önemlidir. Bilgi ve netleştirme ile ilgili bu eşzamanlı çalışmalar inşaat araçları çalışmaya başlarken değil, daha en baştan başlamalı ve bütün süreç boyunca da sürdürülmelidir. Bu tür bilgi kampanyaları için gerekli olan harcamalar da proje bütçesine dâhil edilmelidir.

Bunlara ek olarak, katılımın kararlardan etkilenecek olanlarla sınırlan-dırılmaması da gerekir. Vatandaşların yanı sıra özel paydaşların (ekonomi, ticaret, vb. sektörlerden) da planlamaya aktif katılımları kararların daha iyi tanımlanmasını, daha iyi kabul görmesini ve daha iyi uygulanmasını sağlar. Bu, kamusal katılımın sadece projenin kendilerine getireceği kişisel dezavan-tajlardan korkuyor olabilen ve projeden doğrudan etkilenenlere odaklanma-masını sağlar. Katılım biçimlerinde ortak refaha hizmet eden hedeflere yöne-lik farkındalığa giderek artan bir şekilde önem verilmelidir.

Daha Doğrudan Bir Demokrasi

Stuttgart 21 adlı demiryolu projesinin arabulucusu olan Geißler'e (2010) göre, Almanya daha doğrudan bir demokrasiye ihtiyaç duymaktadır. Gele-cekte Stuttgart 21 projesindeki benzer gelişmeler yaşanmaması için, büyük ölçekli projelerde aşağıdaki katılım prosedürü uyarlanarak kullanılabilir:

Evre 1: Hedeflerin formüle edilmesi ve ardından bir anket uygulanması; **Evre 2:** Planların geliştirilmesi, olası alternatiflerin belirlenmesi ve ardından bir anket uygulanması; **3:** Motivasyon ve bilgilendirmenin eşlik edeceği bir şekilde uygulamanın gerçekleştirilmesi.

Doğrudan demokrasi, kamusal karar gibi araçları da içerir. Bu, ya va-tandaşlar tarafından referandum dilekçesi – uygun oy kullanıcılar tarafın-dan belli sayıda imza yoluyla – ya da seçilmiş belde temsilcileri tarafından kent konseyinde çoğunluk oyu yoluyla gerçekleştirilebilir. Maalesef, Baden-Württemberg belediye kanununa göre, bir kamusal karar ancak oy çoğunlu-ğunun yanı sıra oy kullanabilecek toplam seçmen sayısının en az % 25'inin oyunu da almış olması şartıyla kabul edilmektedir. Buna göre, % 40'lık ka-tılımla gerçekleştirilen bir referandumda (ki bu gerçek durum göz önünde bulundurulduğunda normal bir yüzde olarak değerlendirilebilir), % 62,5'lik bir çoğunluğun lehte oy kullanması anlamına gelmektedir. Bu barajın diğer federal devletlerde daha düşük olmasına karşın (örneğin Baviera'da % 10 ilâ % 20 arasında değişmektedir), yine de özellikle büyük şehirlerde birçok ka-musal karar bu barajı geçememektedir. Bu nedenle, bu barajın iptali ya da en azından düşürülmesi doğrudan veya müzakereci demokrasiyi savunanların temel taleplerinden biridir.

Özet olarak, Almanya'daki kamusal katılım süreçlerinin seyri boyunca hâlâ birçok reform talebi olduğu söylenebilir. Dietrich bu durumu 21.10.2010 tarihli Frankfurter Allgemeine Zeitung gazetesinde şu şekilde formülize et-miştir: "Canlı bir demokrasi kendi içerisinde sürekli bir inşaat alanı gibidir. Zaman zaman yalnızca temelin değil, irade oluşturma araçlarının da değiş-tirilmesi gerekir. Bu, burada bir süredir gerçekleşmemiş bir durumdur." Bu sonuca daha fazla herhangi bir şey eklemeye gerek yoktur!

5. Yerel Otoritelerde Kamusal Katılıma Yönelik İyi Uygulama Standartları

Her yerel otorite katılımcı mekanizmaların kendine özgü kompleksliklere sahip olduğu kendi yapısına sahiptir. Aşağıdaki sorular yerel demokrasideki eksikliklerin belirlenmesine yardımcı olmayı ve yerel otoritelere doğru kararlar vermede yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Kamusal Katılıma Yönelik İyi Uygulama Standartları tamamlanmış bir yönerge olmayıp, yerel otoritelerin katılımsal durumlarına yönelik geliştirilmeye açık bir öneridir.

Kamusal Katılım Süreci

Sürdürülebilir bir sürecin oluşturulmasına yönelik adımlar ve kriterler:

A) Yerel toplumun kamusal katılımdan elde edeceği çıkarı netleştirin:

Aşağıdaki sorulardan herhangi birine verilen olumlu bir cevap, kamusal katılımın sağlayacağı çıkarı bir anlamda gerekçelendirecektir:

- Kamusal katılım vatandaşlar açısından kapsamlı değişiklikleri içeren koordineli ve haklı gerekçelere dayandırılmış kararlarla mı ilgilidir?
- Spesifik bir hedef grubun bilgilendirilmesi ve konunun onlarla müzakere edilmesi gerekli midir?
- Yerel demokrasinin ve kamuoyunun oluşturulmasında belli gruplar (*örneğin çocuklar, aileler, yaşlılar, göçmenler, vb.*) kasıtlı olarak dâhil edilmeli midir?
- Vatandaşlar genel bilgiye ve yerel otoritenin bilmek ve yararlanmak isteyebileceği spesifik bakış açılarına sahip midir?
- Problemin etkilenen insanların oluşturduğu çoğunluklar arasında doğrudan müzakere edilmesi daha iyi midir yoksa problemin çözümünün tek yolunu mu oluşturmaktadır?
- Vatandaşların belli aktivitelere katılma açısından motive edilmeleri ya da harekete geçirilmeleri gerekmekte midir?
- Belli gruplar arasındaki işbirliğinin özellikle motive edilmesi ya da geliştirilmesi gerekiyor mu?
- Belli gruplar ile idarenin ya da siyasetin arasındaki işbirliğinin özellikle iyileştirilmesi gerekmekte mi?

B) Vatandaşların endişelerinin ve istekliliklerinin farkına varın:

Aşağıdaki sorular, vatandaşların bakış açısından projenin gerçekleştirilme ihtimalinin ne olduğunun belirlenmesine yardımcı olacaktır:

- Vatandaşlar yerel otoritenin eylemlerinin kendilerini etkilediğinin far-

kındalar mı ya da yerel otoritenin taleplerinin neler olduğu hakkında bilgi sahibiler mi?

- Vatandaşların endişeleri konusunda bilgilendirilmeleri gerekiyor mu?
- Etkilenen vatandaşların aktif olmalarının sağlanması için hangi noktada bilgilendirilmeleri gerekiyor?
- Vatandaşlar hâlihazırda ‘kendi kendine organizasyon’ yoluyla aktifler mi?
- Vatandaşlar seçilmiş politikacılara yönelik olarak hâlihazırda aktifler mi?
- Vatandaşlar için yararlanılabilir olan ve katılım sürecinde göz önünde bulundurulması gereken çıkar grupları hangileridir?
- Karardan etkilenen ve katılım prosedürünün bir parçası olması gereken çıkarlar ve gruplar temel alınarak gerekçelendirme yapmak mümkün müdür?
- Seçilen temsilcilerin kamusal katılımı daha büyük hedef grupları temsil etmeleri mümkün müdür?
- Vatandaşlar ilgili konular hakkında ne tür bilgilere sahipler?
- Vatandaşlar katılımcı süreç konusunda işbirliği yapma ve bu sürece zamanlarını ayırma konusunda hazırlar mı?
- Vatandaşlar hâlihazırda spesifik katılım beklentileri formüle etmiş durumdalar mı?

C) Yerel otorite içerisinde katılım sürecini güvence altına alın:

Aşağıdaki sorular, yerel otoritelerin bakış açısından projenin gerçekleştirilme ihtimalinin ne olduğunun belirlenmesine yardımcı olacaktır:

- Katılım sürecinde şeffaflığı hangi bağlamda temin edebilirsiniz?
- Politika ve idarede en yüksek yetkinlikteki karar alma düzeylerinden kamusal katılımı doğrudan destek sağlanmakta mıdır?
- Yerel otoritede siyaset ve idare katılımının önemini ne şekilde tanımlamaktadır?
- Aşağıda sıralanan gerekli kaynakları temin edebiliyor musunuz?
 - > Katılımcı idarî birimlerdeki çalışma saatleri
 - > Odalar ve salonlar, etkinlikler için gerekli olan teknoloji ve etkinliklerin maliyeti
 - > Muhtemelen çocuk bakımı ve ilgili harcamaların tahsisi
 - > Yayınlar
 - > Dış hizmetlere ayrılacak bütçe
- Çıktıların elde edilmesi için yeterli kaynaklara sahip misiniz?
- Proje yönetiminin yerel otoriteye düşen kısmı güvence altına alınmış

durumda mı?

- Politikayla ilgili mevcut bilgi akışını nasıl koruyorsunuz?
- Kamusal katılımın parti-politika tartışmalarından bağımsız olarak gerçekleştirilmesi mümkün mü?

D) Katılım teklifini yapılandırın:

Aşağıdaki sorular başarılı katılım için önemli olan kalite modüllerini belirleyecektir:

- Plan ve eylemlerle ilgili ilk bilgiler ne zaman gerekli olmaktadır?
- Bilgiyi nasıl net bir biçimde işleyebilirsiniz?
- Kamusal katılımı ilgili olarak, politik ve idarî yetkinlikleri nasıl anlaşılır bir biçimde gösterebilirsiniz?
- Yerel otorite gerekli teknik bilgiye sahip mi? Yerel otorite bütün işi kendi başına gerçekleştirebiliyor mu yoksa uygulamanın herhangi bir bölümü dış desteği mi gerekli kılıyor?
 - > Danışmanlık ve planlama konusunda dış desteğe ihtiyaç var mı?
 - > Fikir geliştirme konusunda dış desteğe ihtiyaç var mı?
 - > Bilgi konusunda dış desteğe ihtiyaç var mı?
 - > Sunum ve grup çalışması yöntemleri konusunda dış desteğe ihtiyaç var mı?
 - > Raporlama ve dokümantasyon konusunda dış desteğe ihtiyaç var mı?
 - > Halkla ilişkiler konusunda dış desteğe ihtiyaç var mı?
- Kamusal katılımı taraflar kimler olacaktır?
 - > Vatandaşları temsil eden taraf kim olacaktır?
 - > İdareyi temsil eden taraf kim olacaktır?
 - > Siyaseti temsil eden taraf kim olacaktır?
 - > Uzmanlığı temsil eden taraf kim olacaktır?
- Kamusal katılım modülleri nasıl gerçekleştirilecektir?
 - > Hangi hedefler ve görevler konusunda bütün katılımcılar arasında görüş birliği sağlanabilmektedir?
 - > Ele almanız gereken meseleler nelerdir?
 - > Hangi komitelerin kurulması uygun olacaktır?
 - > Hangi zaman ufukları gerçekçi olacaktır?
 - > Sürecin kuralları (şeffaflık, alenilik/gizlilik, ilgili kişilere verilen spesifik roller, protokoller, sonuçların ele alınışı, vb.) nelerdir?
- Bütün katılımcıların güveninin temin edilebilmesi için süreci kimin yönetmesi uygun olur?
- Siyaset ve idarenin önde gelen temsilcilerinin katılım sürecinin hangi evrelerinde ve hangi görevler için katılımları şarttır?
- Basınla işbirliği nasıl yapılandırılabilir?

E) Çıktıların kullanımı:

Aşağıdaki sorular katılımın yerel otorite görevlerinin düzenlenişine yönelik kullanımını belirlemektedir:

- Çıktılara yönelik tam bir dokümantasyon ve anlamlı bir değerlendirme gerçekleştiriyor musunuz?
- Bütün katılımcı vatandaşları ve kamuoyunu çıktılar ve sürecin bir sonraki adımları konusunda bilgilendiriyor musunuz?
- Karardan etkilenecek her idarî ve siyasî alanı ve kişiyi sonuçlar konusunda bilgilendiriyor musunuz?
- Katılımın idare ve politikadaki sonuçlarının ele alınması konusunda açık sorumluluklara ve oylama prosedürlerine sahip misiniz?
- Katılımcı vatandaşlarla sonuçların benimsenmesi ya da benimsenmemesi konusunda konuşuyor musunuz?
- Sonuçların uygulanmaya başlanması konusunda zaman ufukları nelerdir?
- Sonuçlar ve uygulamaları konusunda basınla konuşuyor musunuz?
- Sürecin tamamında vatandaşların yoğun çabalarını takdir ediyor olduğunuzu nasıl ifade ediyorsunuz?

Kamusal katılıma yönelik destekleyici yapılar

Uzun vadeli destekleme yapılarının oluşturulmasına dair adımlar ve kriterler:

F) Yerel otoritenin uzun vadeli hedeflerini belirleyin:

Yerel otoriteler, aşağıdaki soruları temel alarak katılımın yapısal çıkarlarını belirleyebilirler:

- Vatandaşlar, yerel toplumun kalkınmasıyla ilgili tartışmalara danışman ve konuşmacı olarak düzenli bir şekilde dâhil edilmeli midirler?
- Vatandaşlar, kendileri ve çevreleri konusunda daha uygulamaya dönük sorumluluk üstlenme konusunda düzenli olarak teşvik edilmeli midirler?
- Çıkarların koordine edilmesi ve çatışma durumlarının müzakere edilmesi için, yerel otoritenin öz kaynakları etkilenen kişilere ve kamuoyuna şeffaf bir hâle getirilmeli midir?
- Vatandaşların yerel toplumla özdeşleşmeleri sürekli bir biçimde güçlendirilmeli midir?
- Müşteri odaklı yaklaşımın idarî reforma ve kamuoyu katılımına entegre edilmesi nasıl mümkün olabilir?
- Yerel toplumda yer alan vatandaşların yerel siyaset, hükümet ve vatandaşlar arasındaki ilişkilerin yeniden değerlendirilmesi ve ayarlanması

konusundaki beklentilerinde bir değişiklik söz konusu mu?

G) Mevcut yapıları tanımlayın ve değerlendirin:

Aşğıdaki sorular mevcut yapıların araştırılmasını ve değerlendirilmesini sağlayacaktır. Sivil taahhüt geleneksel olarak gönüllü kuruluşların bir ilgi alanı olduğundan, envanter de bu bölüme odaklanmaktadır:

Yerel toplumun çıkarlarını dâhil edin

- Yerel otoritenin vatandaşların değerlendirme ve taleplerine yönelik sistematik anket çalışmaları yapmakta kullandığı araçlar nelerdir?
 - > Şikâyet ve fikir yönetimi konusunda kullanılan araçlar?
 - > Anketler?
 - > Merkezi iletişim noktaları (.. vatandaşlara yönelik danışmanlık hizmetleri, kendi kendine yardım konusunda destek sağlayan ofisler, yerel gündem,...)?
 - > ...
- Yerel toplumda yer alan vatandaşların talepleri için hangi irtibat noktaları mevcut?
 - > Öneri ve şikâyetler için?
 - > Yasal katılım süreçleri konusundaki açıklamalar için?
 - > Proje fikirleri için?
 - > Gönüllü hizmetler için?
- Yerel toplumun üyesi olan insanlarca kullanılan gönüllü kuruluşlar (örneğin gönüllüler ajansı, kadın merkezi, gönüllü itfaiye, sivil toplum, vb.) için irtibat noktaları mevcut mu?
- İrtibat noktaları vatandaşlar için kolayca tanınır ve erişilebilir mi?
- Çeşitli irtibat noktaları arasında bir koordinasyon süreci mevcut mu?

Sivil taahhüde yönelik destekleyici hizmetler

- Yerel otorite ve gönüllü kuruluşlar vatandaşların taahhütleri için hangi destekleyici hizmetleri kullanıma sunuyorlar?
 - > Tavsiye?
 - > Kalifikasyon?
 - > Başlangıç yardımı?
 - > Ağ oluşturma?
- Farklı irtibat noktaları arasında koordinasyon sağlıyor musunuz?

Yerel süreçlerde temel entegrasyon

- Planlama süreçleri katılımın başlangıç yapılmasını sağlamaya yetecek kadar erken bir evrede doğrulanmasını sağlayacak şekilde mi tasarlanmış?
- Katılım sırasında gerçekleştirilecek işbirliğine ve siyaset ve idare alanında katılımın ortaya çıkardığı sonuçların analizine yönelik belirlen-

-
- miş sorumluluklarınız ve oylama süreçleriniz mevcut mu?
- Yerel otorite sivil taahhüdün takdir edilmesi için yöntemleri derinlemesine düşündü mü ve bunları pratik bir biçimde gerçekleştirdi mi?
 - Yerel toplumda katılımın önemine, entegrasyonuna ve takdir edilmesine dair üzerinde görüş birliğine varılmış bir kılavuz kavrama sahip misiniz?
 - Kamusal katılımın gerçekleştirilmesine yönelik herhangi bir siyasî ya da idarî eğitimlik hizmeti mevcut mu?
 - Katılımın politika, idare ve kamuyla ilgili bütün yönlerine dair değerlendirme raporları sunabilir misiniz?

H) mevcut ve yeni yapılar arasında bir denge sağlayın:

Aşağıdaki sorular mevcut ağlar arasındaki dengeye ve ek destekleyici yapılara duyulan gereksinime odaklanmaktadır:

- Yerel otoritelerin bakış açısından mevcut kavramsal ve organizasyonel yapılarla üzerinde çalıştığınız katılım görevleri nelerdir ve hangi noktalarda daha fazlasını yapabilirsiniz?
- Mevcut yapılardan hangisi başarılı sonuç vermektedir? Hangi noktalarda düzeltmeler yapılabilir?
- Mevcut organizasyonel yapılardan hangisi bir ağ içerisine entegre edilebilir?
- Ağ oluşturmada kullanılacak kilit yapılar nelerdir?
- Hangi görevleri ağ oluşturma sorumluluk alanından hariç tutabilirsiniz?
- Hariç tutulan görevlerin yerine getirilmesine yönelik alternatif yollar nelerdir?

Kaynakça

- Bertelsmann Stiftung (2007): Mehr Partizipation wagen, Argumente für eine verstärkte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, 2. Auflage, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2010): Politik beleben, Bürger beteiligen. Charakteristika neuer Beteiligungsmodelle, Gütersloh.
- http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-A6B14FB9-51082FB6/bst/xcms_bst_dms_31298_31299_2.pdf
- Birk, Hans-Jörg (2011): Offen und tolerant. Nach Stuttgart 21: Damit nicht der Eindruck entsteht, alles sei entschieden, müssen Verfahren zusammengefasst und aufgezeichnet werden. Vorschläge zur Beteiligung der Öffentlichkeit. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.1.2011.

-
- Bundeszentrale für politische Bildung (2006): Bürgerliches Engagement, 20. März 2006, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ 12/2006), Bonn, <http://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/29844/buergerschaftliches-engagement>
 - Geißler, Heiner (2010): Schlichtungsspruch Stuttgart 21 plus, 30. November 2010. <http://www.stuttgart.de/img/mdb/item/415843/60751.pdf>. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prj_6187.htm
 - http://www.bundesjugendkuratorium.de/pdf/2007-2009/bjk_2009_2_stellungnahme_partizipation.pdf
 - http://www.hammerbacher.de/_downloads/Bericht_Gute_Praxis_Standards.pdf
 - http://www.prodialog.org/downloads/studien/Freiwilligenengagement_in_den_USA.pdf involves best practice examples in Germany.
 - http://www.rosa-luxemburg-club.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/StudieBuergerbetEnd.pdf
 - http://www.scupad.org/web/sites/default/files/downloads/2011_Congressppt_Kinn_Wachtinger.pdf
 - Patrizia Nanz/Miriam Fritsche (2012): "Handbuch Bürgerbeteiligung - Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen", Schriftenreihe Band 1200, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.



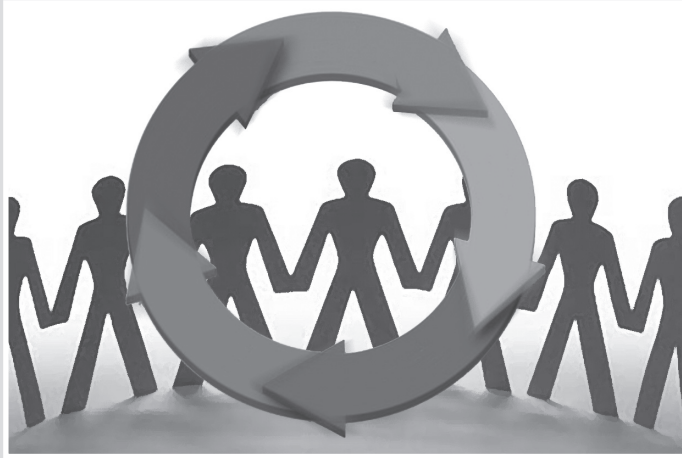


IMPROMIA
Improving Management Skills
of Provincial District Governors

TÜRK İDARECİLER DERNEĞİ

Bölüm 10

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

AB Müzakere Sürecinde Fasıllar İtibarıyla Son Durum

Avrupa Birliği Devlet ve Hükümet Başkanlarının 17 Aralık 2004 tarihli Zirvesinde aldığı karar doğrultusunda 3 Ekim 2005 tarihinde yapılan Hükümetlerarası Konferans (HAK) ile Türkiye resmen AB'ye katılım müzakerelerine başlamıştır. Böylece, Türkiye ile AB arasındaki inişli çıkışlı ilişki, çok önemli bir dönüm noktasını aşarak yepyeni bir sürece girmiştir.

3 Ekim 2005 tarihli Hükümetlerarası Konferansta Müzakerelerin hangi usul ve esaslar çerçevesinde yürütüleceğini düzenleyen “**Müzakere Çerçeve Belgesi**” de kabul edilmiştir. Söz konusu belge incelendiğinde, müzakerelerin 3 temel unsur üzerinden yürütüleceği görülmektedir.

1- **Kopenhag siyasi kriterlerinin** istisnasız olarak uygulanması, siyasi reformların derinleştirilmesi ve içselleştirilmesi,

2- **AB Müktesebatının üstlenilmesi** ve uygulanması,

3- **Sivil toplum diyalogunun güçlendirilmesi** ve bu çerçevede hem AB ülkelerinin kamuoylarına, hem de Türkiye kamuoyuna yönelik olarak bir iletişim stratejisinin yürütülmesi.

Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, bu 3 temel unsur çerçevesindeki tüm çalışmalarını farklı mekanizmalar kurarak koordine etmektedir. Türkiye ile müzakerelerin açılması, Kopenhag siyasi kriterlerinin yeterli ölçüde karşılanması ile mümkün olmuştur. Bu aşamadan sonra da AB, Türkiye'nin bu alandaki uygulamalarını yakından izlemeye devam edecektir.

Ekonomik kriterler müzakerelere konu olmamakla birlikte, bu alandaki gelişmeler müzakere süreci boyunca AB tarafından yakından izlenecek ve bazı müktesebat başlıklarında müzakerelerin açılmasında ölçüt olarak kullanılabilir. Buradaki önemli husus, istikrara yönelik sürdürülebilir bir ekonomi politikasına devam edilmesi, özellikle mali dengesizliklerin azaltılması ve enflasyonla mücadelenin disiplinli bir şekilde yürütülmesidir.

Müzakerelerin esas konusu, AB Müktesebatının üstlenilmesi ve uygulanmasıdır. Bu kapsamda AB Müktesebatı aşağıda sıralanan 33 başlık altında incelenmektedir. Ancak üyelik müzakerelerinin sonunda ele alınacak 2 konu daha bulunmaktadır, bunlar “**kurumlar**” ve “**diğer**” başlıklarıdır

1) Malların Serbest Dolaşımı
2) İşçilerin Serbest Dolaşımı
3) İş Kurma Hakkı ve Hizmet Sunumu Serbestisi
4) Sermayenin Serbest Dolaşımı
5) Kamu Alımları
6) Şirketler Hukuku
7) Fikri Mülkiyet Hukuku
8) Rekabet Politikası
9) Mali Hizmetler
10) Bilgi Toplumu ve Medya
11) Tarım ve Kırsal Kalkınma
12) Gıda Güvenliği, Veterinerlik ve Bitki Sağlığı
13) Balıkçılık
14) Taşımacılık Politikası
15) Enerji
16) Vergilendirme
17) Ekonomik ve Parasal Politika
18) İstatistik
19) Sosyal Politika ve İstihdam
20) İşletme ve Sanayi Politikası
21) Trans-Avrupa Şebekeleri
22) Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu
23) Yargı ve Temel Haklar
24) Adalet, Özgürlük ve Güvenlik
25) Bilim ve Araştırma
26) Eğitim ve Kültür
27) Çevre
28) Tüketicinin ve Sağlığın Korunması
29) Gümrük Birliği
30) Dış İlişkiler
31) Dış, Güvenlik ve Savunma Politikaları
32) Mali Kontrol
33) Mali ve Bütçesel Hükümler
34) Kurumlar
35) Diğer

“Diğer “ başlığı altında 33 fasıl kapsamında olmayan hususlar örneğin, aday ülkenin Avrupa Kalkınma Fonlarından hangi protokol çerçevesinde yararlanacağı, Avrupa Merkez Bankası'na yapılacak ödemeler, kaç yıl boyunca aday ülkenin korunma önlemlerinden, katılım öncesi fonlardan ve yapısal fonlardan nasıl faydalanacağı, ya da tek taraflı deklarasyonlar yer alabilir. (örnek: Malta'nın AB'nin Ortak Dış Güvenlik ve Savunma Politikasına katılımının onun tarafsızlığına helal getirmeyeceği yönünde yaptığı deklarasyon)

“Kurumlar” başlığı altında ise aday ülkenin, Komisyon, Konsey ya da Parlamento gibi AB kurumlarında temsil oranları kararlaştırılır.

3 Ekim 2005 tarihinde resmi olarak, 20 Ekim 2005 tarihinde fiili olarak başlayan Türkiye-AB Müzakere Süreci kapsamında bugüne kadar müzakerelere açılan 13 Fasıl

- 1- Bilim Araştırma (geçici olarak kapanan tek fasıldır.)
- 2- Sermayenin Serbest Dolaşımı,
- 3- Şirketler Hukuku,
- 4- Fikri Mülkiyet Hukuku,
- 5- Bilgi Toplumu ve Medya,
- 6- Vergilendirme,
- 7- İstatistik,
- 8- İşletme ve Sanayi Politikası
- 9- Trans-Avrupa Ağları
- 10-Tüketicinin ve Sağlığın Korunması
- 11- Mali Kontrol
- 12- Çevre
- 13- Gıda Güvenliği Veterinerlik ve Bitki Sağlığı

“**Eğitim ve Kültür**” ve “*Ekonomik ve Parasal Politika*” fasılları, herhangi bir teknik açılış kriteri bulunmamasına, müzakere pozisyon belgemizi sunmamıza ve teknik olarak açılmaya hazır olmalarına rağmen, bazı üye ülkeler tarafından AB Mevzuatı ile ilgili olmayan nedenlerle bloke edilmektedir.

Fransa, “tam üyelikle doğrudan bağlantılı” olduğu gerekçesiyle Konsey görüşmelerinde 5 faslı bloke etmektedir:

-
- 1- Ekonomik ve Parasal Politika
 - 2- Tarım ve Kırsal Kalkınma
 - 3- Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu
 - 4- Mali ve Bütçesel Hükümler
 - 5- Kurumlar

8 fasıl, Genel İşler ve Dış İlişkiler Konseyi'nin 11 Aralık 2006'da almış olduğu haksız karar çerçevesinde müzakerelere açılmayacaktır. Aynı sebeple hiçbir fasıl geçici olarak kapatılmayacaktır. Askıya alınan fasıllar aşağıda sıralanmıştır.

- 1- Malların Serbest Dolaşımı
- 2- İş Kurma Hakkı ve Hizmet Sunumu Serbestisi
- 3- Mali Hizmetler
- 4- Tarım ve Kırsal kalkınma
- 5- Balıkçılık
- 6- Taşımacılık Politikası
- 7- Gümrük Birliği
- 8- Dış İlişkiler

Aşağıdaki 10 fasılın da tarama sonu raporları halen Konsey tarafından onaylanmamıştır.

- 1- İşçilerin Serbest Dolaşımı
- 2- Balıkçılık
- 3- Taşımacılık Politikası
- 4- Enerji
- 5- Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu
- 6- Yargı ve Temek Haklar
- 7- Adalet, Özgürlük ve Güvenlik
- 8- Dış İlişkiler
- 9- Mali ve Bütçesel Hükümler
- 10- Dış, Güvenlik ve Savunma Politikası

Diğer taraftan, GKRY, aşağıdaki 5 fasılda ilerleme kaydedilmesini tek taraflı olarak normalizasyon şartına bağladığını 8 Aralık 2009 tarihli Genel İşler Konseyi (GİK) toplantısında tek taraflı olarak beyan etmiştir:

- 1- İşçilerin Serbest Dolaşımı (2. Fasıll)
- 2- Yargı ve Temel Haklar (23. Fasıll)
- 3- Adalet, Özgürlük ve Güvenlik (24. Fasıll)
- 4- Eğitim ve Kültür-(26.Fasıll)
- 5- Ortak Dış Güvenlik Politikası (31. Fasıll)

Nihayetinde, 33 fasılın 17 sinde (35 Fasılın 18'inde) çeşitli üye ülkelerin siyasi blokajı yada AB Konseyi tarafından alınan Ek Protokol nedeniyle süreç AB tarafınca ilerletilmemektedir.

Önünde herhangi bir siyasi engel olmayan ve sadece teknik açılış kriterleri bulunan sadece 3 fasıl bulunmaktadır. Bunlar, "Sosyal Politika ve İstihdam", "Rekabet Politikası", "Kamu Alımları" fasıllarıdır. ABGS ve ilgili kurumlar, bu fasılların açılış kriterlerini yerine getirmek için Komisyonla yakın işbirliği için çalışmaktadır.

Türkiye Tarafından Yürütölen Çalışmalar

"Türkiye'nin Katılımı İçin Ab Stratejisi"

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne (AB) katılım süreci, özellikle 2002 yılından itibaren kayda değer bir ivme kazanmıştır. Bu dönemde, çok önemli siyasi reformlar ve yasal değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Bu süreç içerisinde Türkiye'nin daha demokratik, daha müreffeh, dünyada ve bölgesinde daha saygın bir ülke haline gelmesinde en önemli itici güçlerden biri de AB katılım süreci olmuştur.

2010 yılı başında Avrupa Birliği Genel Sekreterliği yeni bir strateji hazırladı. "Türkiye'nin Katılımı İçin AB Stratejisi" 4 platform üzerine kuruludur. İlki, resmi müzakere sürecidir. AB katılım müzakerelerinde hâlihazırda gelişen nokta itibarıyla, 30 Haziran 2010 tarihi itibarıyla Gıda Güvenliği, Veterinerlik ve Bitki Sağlığı Fasılının açılmasıyla 13 fasıl müzakereler açılmış olup, 1 başlık geçici olarak kapatılmıştır.

Teknik kriterlerden ayrı olarak, siyasi faktörlerin ve üye ülkelerin iç politika kaygılarının bu süreçte Türkiye'yi kısıtladığını görebiliyoruz. Bu durumda Türkiye, 35 fasılın 18'inde resmi müzakere süreci açısından ilerleme kaydetmekte sıkıntı çekmektedir. Önümüzdeki dönemde ilk etapta Rekabet ve Kamu Alımları fasıllarını açmayı planlıyoruz. Bu iki fasla ilişkin çalışmalarımız son aşamaya gelmiş bulunmaktadır.

Tüm bu engellemeler, müzakere sürecini yavaşlatsa da, bizim reform sürecimizi etkilememektedir. Yeni AB Stratejisinin ikinci platformu kapsamında önünde siyasi engel olsun olmasın tüm fasıllarda çalışmalar devam etmektedir. Yani sürecin ivmesi AB tarafında azalsa da, Türkiye tüm kararlılığıyla kendi yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Amacımız 2014 yılı itibarıyla AB müktesebatına en üst seviyede uyum sağlamış olmaktır.

2002 yılından bu yana AB müktesebatına uyum kapsamında, yüzlerce kanun, yönetmelik, vb. mevzuat çıkarılmıştır. Tabii yapılan çalışmaları sadece çıkarılan kanun ve ikincil düzenlemelere indirmek son derece eksik olacaktır. Kamu kurum ve kuruluşlarımızın çıkarılan bu düzenlemeleri etkin şekilde uygulayabilmelerini sağlamak ve idari kapasitelerini güçlendirmek, daha modern, daha çağdaş kurumlara sahip olmak için yüzlerce proje yürütülmektedir.

Açılmış olsun olmasın bazı fasıllarda Türkiye, AB üyesi bir çok ülkeden çok daha ileri durumdadır. Örneğin Mali Hizmetler faslı teknik açılış kriteri olmayan fakat ek protokol nedeniyle açamadığımız bir fasıl, ancak Türkiye, bu fasıldaki uyum düzeyi açısından bir çok AB üyesi ülkeden çok daha ileri seviyede. Aynı şekilde Enerji, Yargı ve Temel Haklar, Adalet Özgürlük ve Güvenlik fasılları da bizim çok kısa sürede açabileceğimiz fasıllar, ancak bazı üye ülkelerin engellemeleri yüzünden Konsey bu fasılların tarama sonu raporları üzerinde mutabakata varamamaktadır.

Açıldığına ya da kapandığına bakmaksızın her fasılda her alanda çalışmalar sürdürülmektedir. Örneğin Bilim ve Araştırma faslı kapanan faslımız, ama bu fasılda da önemli gelişmeler kaydediyoruz. 7. Çerçeve Programının ilk üç yılında ödediğimiz 60 milyon Avroluk ulusal katkı payına karşılık 70 milyon Avro geri dönüş sağladık. Japonya ile Avrupa Araştırma ve Teknoloji Geliştirme Faaliyetlerinin İlişkilendirilmesi ve Koordinasyonu Projesi'nde, Türkiye koordinatör ülke oldu. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ni temsilen liderlik rolü üstlenmesi, ülkemiz adına önemli bir gelişmedir. Türkiye, 2007-2010 yılları arasında Avrupa'da tersine beyin göçü projesinden en çok faydalanan ikinci ülke konumuna gelmiştir.

Yeni AB stratejisinin 3. platformu olan siyasi kriterler alanında da ara vermemsizin çalışmalar sürdürülmektedir. Anayasa değişikliklerine ilişkin pakette yer alan düzenlemeler, aynı zamanda, başta siyasi kriterler olmak üzere, ülkemizin Avrupa Birliği (AB) uyum sürecinde temel aldığı kriterler ışığında hazırlanmıştır.

Tüm bu çalışmaları yaparken, Yeni AB Stratejisinin 4. Platformu olan "İletişim Stratejisi" kapsamında sayısız faaliyetler yapılmıştır. Sivil toplum diyalogu ve iletişim konusunu, hem Avrupa ülkeleri kamuoylarında hem de iç kamuoyumuzda ülkemiz ve ülkemizin AB üyeliği konusunda önyargılar ve

eksik bilgilerden kaynaklanan görüntüyü bertaraf etmek adına hayati öneme sahiptir. En büyük sorunlardan biri önyargılardır. Keza ülkemizde de AB'ye ilişkin bazı yanlış algılamalar ve bilgi eksiklikleri görülmektedir. Ülkemizde son yıllarda gerçekleştirilen reformlar, dış politikada artan etki ve ağırlığımız ve gerek kamu kuruluşlarımız gerek sivil toplum kuruluşlarımız ve özel sektör tarafından AB iletişimi amacıyla AB ülkelerinde ve ülkemizde gerçekleştirilen bazı etkinlikler sayesinde ülkemizin tanıtımı ve iletişimi ile AB'nin ülkemizde algılanışı konusunda belli ölçüde başarı sağlanmıştır.

ABGS Kanununu değiştirilirken bu hususu dikkate alınmış ve 47 yıllık Türkiye-AB ilişkisinde ilk defa Türkiye-AB Sivil Toplum Diyalogu ve İletişim faaliyetlerinden sorumlu bir birim oluşturulmuştur. Ocak 2010 itibarıyla Türkiye'nin AB İletişim Stratejini uygulamaya koyulmuştur. Türkiye'nin kamu kurum ve kuruluşları sivil toplumu önyargıları kırmak için elinden gelen gayreti göstermektedir, ancak aynı bilinç ve sorumluluk AB ülkesi liderlerden de beklenmektedir.

Sivil Toplum Diyalogu ve İletişim faaliyetleri kapsamında, bir yandan Devlet Bakanı ve Başmüzakereci gerçekleştirdiği ziyaretlerle Türkiye'yi AB'ye anlatmaya çalışırken, AB İletişim Stratejisi çerçevesinde gerçekleştirilen etkinliklerle de hem bilgilendirme hem görünürlük açısından önemli çalışmalar yapılmaktadır. Mümkün olduğunca fazla resmi temsilciyle görüşmeler gerçekleştirmenin yanında üye ülkelerdeki düşünce kuruluşları, yerel basın ve Türk dernekleri ve işadamlarıyla başta "Devlet Bakanı ve Başmüzakereci" olmak üzere, her seviyede temaslarda bulunmaktadır.

İllerimizde AB süreci ile ilgili heyecanı canlandırmak ve ilde yürütülen AB çalışmalarını koordine etmek amacıyla, 81 ilin tamamında AB Daimi Temas kişisi olarak faaliyet gösterecek Vali Yardımcıları belirlenmiş ve AB Uyum Yönlendirme ve Danışma Kurulları oluşturulmuştur.

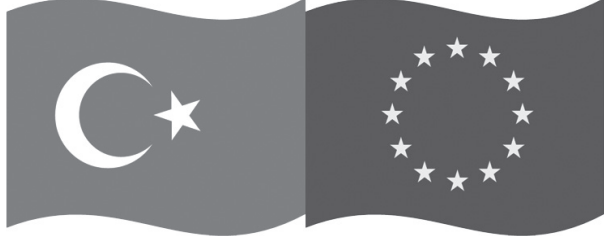
Sivil toplum diyalogunu desteklemek üzere AB fonlarından da faydalanılmaktadır. Örneğin bu kapsamda, "Avrupa Birliği ve Türkiye Arasındaki Sivil Toplum Diyalogunun Geliştirilmesi" projesini hazırlanmış ve söz konusu proje kapsamında geliştirilen;

- Kentler ve Belediyeler
- Meslek Örgütleri
- Üniversiteler
- Gençlik Girişimleri

başlıklarındaki hibe programları çerçevesinde toplam 119 kuruluşa 19,3 milyon Avro hibe desteği sağlanmıştır. Yabancı ortağın zorunlu olduğu bu proje kapsamında Türkiye'deki 119 sivil toplum kuruluşu muadilleri AB ülkesi sivil toplum kuruluşları ile 2 yıl boyunca ortak faaliyetler yürütmüşlerdir.

2009 yılı itibarıyla söz konusu projenin devamı niteliğinde olan “Avrupa Birliği ve Türkiye Arasındaki Sivil Toplum Diyalogunun Geliştirilmesi-II” başlıklı yeni bir projenin uygulanmasına başlanmıştır. Söz konusu hibe projesi kapsamında; Tarım-Balıkçılık, Kültür-Sanat başlıklarında yürütülecek hibe programları aracılığı ile söz konusu alanlarda faaliyet gösteren Türkiye’deki sivil toplum kuruluşları yabancı ortakları ile beraber proje yürütmeleri için desteklenmektedir. Sivil toplumu ve sivil toplum diyalogunu güçlendirmeye yönelik onlarca proje her yıl uygulamaya koyulmaktadır.

Bu iletişim çalışmalarını yoluyla, siyasi ve teknik alandaki olumlu gelişmelerin, mevcut önyargılar, korkular ve eksik bilgi sebebiyle hem Türkiye’de hem AB’de göz ardı edilme-



sinin önüne geçmeye çalışılmaktadır. Aslında, müzakere sürecine paralel olarak uzun soluklu bir imaj çalışması da yürütülmekte ve hem Türkiye’de AB değerlerini bilen ve benimseyenlerin sayısını, hem AB ülkelerindeki Türkiye dostlarını artırılması hedeflenmektedir.

Türkiye’nin AB Müzakere sürecinde kararlılıkla ilerlediği gerçeği, gerek dünya gerek AB ülkelerinde artık her platformda kabul edilmekte ve takdirle karşılanmaktadır. Türkiye’nin kararlı yürüyüşü sadece müktesebat alanında değildir, Türkiye’nin son dönemde göstermiş olduğu ekonomik başarı ile siyasi ve sosyal alanında yapmış olduğu reformlar da ortadadır.

Katılım Öncesi Yardım Aracı

(Instrument for Pre Accession Assistance - IPA)

Üyelik Perspektifinde AB Mali İşbirliği

- Türkiye – AB Mali İşbirliği 2007 – 2013 döneminde yeni bir boyut kazanmıştır.
- Ekonomik ve Sosyal Uyum önem kazanmıştır.
- Üyelik sonrası dönemde kullanılacak “**Yapısal Fonlar**”a ve “**Uyum Fonu**”na hazırlık imkanı sağlayacaktır.
- “Böylece AB tarafından aday ve potansiyel aday ülkelere yönelik yeni bir mali yardım programı benimsenmiştir

“Böylece AB tarafından aday ve potansiyel aday ülkelere yönelik yeni bir mali yardım programı benimsenmiştir.”

Katılım Öncesi Yardım Aracı

1-2007-2013 döneminde tüm katılım öncesi AB mali yardım programlarını birleştiren mali araç

2-IPA taslak bütçesi: 10.2 milyar Euro

IPA'nın Kapsadığı Ülkeler:

Aday Ülkeler

Türkiye, Hırvatistan, Makedonya

Potansiyel Aday Ülkeler

Arnavutluk, Bosna-Hersek ve Sırbistan-Karadağ

Katılım Öncesi Yardım Aracı

- Çerçeve bir tüzüktür.
- Uygulamasına ilişkin kurallar Komisyon tarafından çıkartılacak ikincil uygulama mevzuatları ile düzenlenecektir.
- Komisyon; Yapısal Fonları, Uyum Fonunu ve Kırsal Kalkınma Fonlarını dikkate alarak, her bir bileşen için farklı uygulama mekanizmaları geliştirebilecektir.

IPA Bileşenleri

Component	Responsible Institution
(I) Kurumsal Kapasite Geliştirme	ABGS
(II) Bölgesel ve Sınır Ötesi İşbirliği	ABGS
(III) Bölgesel Kalkınma	- Çevre ve Orman Bakanlığı - Sanayi ve Ticaret Bakanlığı - Ulaştırma Bakanlığı
(IV) İnsan Kaynaklarının Gelişimi	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
(V) Kırsal Kalkınma	Tarım ve Köyişleri Bakanlığı

Finanse Edilecek Alanlar

I) Kurumsal Kapasite Geliştirme

AB Müktesebatına uyum, kurumsal yapılanma, ekonomik reform, İnsan haklarının ve temel özgürlüklerin korunması ve geliştirilmesi, sivil toplumun geliştirilmesi

II) Bölgesel ve Sınır Ötesi İşbirliği

Türkiye'nin sınır komşusu olduğu AB'ye üye ve aday ülkelerle çevre, tu-

rizm, sosyal ve kültürel bağların kuvvetlendirilmesi alanlarında küçük ölçekli altyapı projeleri, ortak ekonomik ve çevresel planlamayı destekleyen teknik yardım hizmetleri

III) Bölgesel Kalkınma

Ulaştırma– Ulusal ağların Trans-Avrupa ağlarına bağlanması

Çevre – Su kaynakları, atık yönetimi, kentsel atık, hava kalitesi

Bölgesel Rekabet Edebilirlik - Girişimcilik, KOBİ’ler araştırma geliştirme, inovasyon, sanayi bölgelerinin yeniden yapılandırılması, bilgi toplumu

IV) İK Gelişimi

Eğitim, istihdam ve sosyal içerme

V) Kırsal Kalkınma

Tarımsal işletmelerinin yeniden yapılandırılması ve yenilenmesi, tarımsal ürünlerin işlenmesi ve pazarlanması, kırsal altyapı, kırsal ekonominin çeşitlendirilmesi, üretici grupları, çevre dostu üretim metotları

Programlama, IPA, Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (DIS) Kurumları ve Proje Döngüsüne Giriş

Giriş

TBu belge Türkiye’deki AB katılım öncesi yardımlarının yönetimi ile ilgili düzenlemeleri özetlemektedir.

Aşağıda belirtilenleri kapsamaktadır:

IPA – Katılım öncesi yardım aracı

IPA için yönetim mekanizmaları

Programlama ve “Proje Döngüsü”

2007-2013 için İndikatif (Göstergesel) Mali Yardım

Katılım Öncesi Yardım Aracı 2007

Yeni Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) 1 Ocak 2007’de yürürlüğe girmiş ve tüm katılım öncesi çabalarını tek bir yerde toplayan bir araç haline getirmiştir. IPA’yı kuran Konsey tüzüğü 17 Haziran 2006’da kabul edilmiş ve 2000-06 tarihleri arasındaki katılım öncesi yardım araçları olan PHARE, ISPA, SAPARD, Türkiye katılım öncesi yardım aracı ve Batı Balkanlar finansal yardım aracı CARDS’ın yerini almıştır. IPA adaylık statüsündeki ülkeler

(Hırvatistan, Makedonya ve Türkiye) ile potansiyel adaylık statüsündeki ülkeleri (Arnavutluk, Bosna Hersek, Karadağ ve UNSCR 1244'e göre Kosova dâhil olmak üzere Sırbistan) kapsamaktadır.

IPA'nın beş bileşeni vardır:

1. Geçiş dönemi desteği ve kurumsal kapasite arttırma (öncelikli olarak kurumsal kapasite arttırma

tedbirleri ve buna eşlik eden yatırımı kapsamaktadır)

2. Sınır ötesi işbirliği

3. Bölgesel kalkınma

4. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi

5. Kırsal kalkınma

Son üç bileşen Aday Ülkeler içindir ve Yapısal Fonları yansıtmak üzere tasarlanmıştır; bu yüzden de uygun yönetim yapılarının bulunması gerekmektedir. Potansiyel üyeler geçiş dönemi desteği ve kurumsal kapasite arttırma bileşeni yoluyla uygulanan benzer tedbirlerden yararlanabilirler.

IPA'nın birinci bileşeni ulusal ve çok yararlanıcılı projeleri zorunlu kılmaktadır. Bu, aynı zamanda DG REGIO (Bölgesel Politika Genel Müdürlüğü) ile birlikte ikinci bileşen sınır ötesi işbirliğinden de sorumlu olan Genişlemeden Sorumlu Genel Müdürlüğün sorumluluğu altındadır. IPA için yönetim mekanizmaları Katılım öncesi yardım aracı (IPA) altında aşağıda belirtilen yapıların ve otoritelerin olması planlanmaktadır: Bir ulusal IPA koordinatörü (National IPA Co-ordinator - NIPAC), Bölgesel kalkınma bileşeni ve insan kaynaklarının geliştirilmesi bileşeni için Sektörel Koordinatör (Sectoral Co-ordinator for the regional development component and the human resources development component - SC), Yetkili Akreditasyon Görevlisi (Competent Accrediting Officer - CAO), Ulusal Yetkilendirme Görevlisi (National Authorising Officer - NAO), Ulusal Fon (National Fund - NF), IPA bileşeni ya da programı tarafından bir Yönetim Otoritesi (Operating Structure by IPA component or programme - OS), Denetim Otoritesi (Audit Authority - AA).

Phare'nin altında Merkezi Finans ve İhale Birimi (CFCU) olarak bilinen birim IPA'da bulunmamaktadır. Her IPA bileşeni ya da programı için, IPA Düzenlemesi'ne bağlı olarak, yardımın yönetimi ve uygulanması ile ilgilenecek bir Yönetim Otoritesi kurulacaktır. Ancak geçiş döneminde, var olan Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB), IPA Bileşenleri I, II, III ve IV'ün Yönetim Otoritelerinin çekirdek organı olacaktır. Bileşen V'in kendi Yönetim Otoritesi olacaktır. Phare Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (DIS) kurulla-

rına göre MFİB'nin başkanı Program Yetkilendirme Görevlisi (PYG) olarak bilinmekteydi. Bu durumda şu anki PYG Yönetim Otoritesi birinci başkanı olacaktır, ancak daha sonraki aşamalarda her bir ilgili bakanlığın kendi Yönetim Otoritesi ve Yönetim Otoritesi Başkanı (YÖB) olabilir. Yönetim Otoritesi ilgili program ya da programları güçlü mali yönetim ilkesi uyarınca yönetmek ve uygulamaktan sorumlu olacaktır. Şu an çeşitli Yönetim Otoriteleri kurulmakta ve tam akreditasyon için hazırlanmaktadır. Otoriteler aşağıdaki kurumlarca yönetilmektedirler: IPA Bileşeni III, üç farklı Yönetim Otoritesince yönetilen üç farklı Operasyonel Program olarak düzenlenmiştir:

- Çevre Operasyonel Programı için Çevre ve Orman Bakanlığı
- Ulaştırma Operasyonel Programı için Ulaştırma Bakanlığı
- Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı için Sanayi ve Ticaret Bakanlığı

IPA Bileşeni IV (İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi), İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca yönetilmektedir.

IPA V (Kırsal Kalkınma) Tarım ve Köy işleri Bakanlığı tarafından yönetilmektedir.

IPA Bileşenleri I ve II, TİKA'nın Bileşen II'ye verdiği destekle birlikte ABGS tarafından yönetilmektedir.

Avrupa Komisyonu Delegasyonu (AKD)

Avrupa Komisyonu Delegasyonu Avrupa Birliği'nin yürütme organıdır. AKD'nin işlevlerinden biri belli belgelerin uygulama öncesi onaylanması da dâhil olmak üzere IPA programının uygulanmasının denetlenmesidir.

Programlama ve “Proje Döngüsü”

Tüm AB harcamaları belli programlama ve uygulama kuralları ile uyumlu olmalıdır. Programlama önceliklerin kararlaştırılması süreci; uygulama ise eylemleri ve tahsis edilen fonları yönetme sürecidir.

Programlama

Temel programlama belgeleri Katılım Ortaklığı, AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Ulusal Program, ve Düzenli Ülke Raporlarıdır. Bunların yanı sıra Stratejik Uyum Çerçevesi ve Çok yıllık İndikatif (Göstergesel) Program Belgesi dâhil olmak üzere IPA ile ilgili belgeler de bulunmaktadır. Bunlar yoluyla kararlaştırılan öncelikler ile Operasyonel Programlar ortaya çıkmakta ve bunun ardından proje seviyesindeki süreçler gelmektedir:

- Proje Fişi (PF) ilgili kurumlar arasında hazırlanılır ve kararlaştırılır;

-
- PF Ulusal Yardım Koordinatörü (UYK) yoluyla Avrupa Komisyonu'na sunulur. Avrupa Komisyonu Finansman Teklifini hazırlar ve onay için Yönetim Komitesi'ne sunar;
 - Yönetim Komitesi Finansman Teklifini inceler ve herhangi bir itiraz olmazsa Programın finansmanı için Komisyon Kararını çıkarır. Avrupa Komisyonu bu karara dayanarak Finansman Mutabakat Zaptını (FMZ) hazırlar.
 - FMZ hem Avrupa Komisyonu hem de UYK tarafından imzalanır ve uygulama başlar.

Uygulama

Fonlar her bir FMZ'ye özgüdür ve temelini oluşturan FMZ'nin imzalanmasından itibaren n+3 ödeme takviminde yer alıyorsa ödeme için uygundur. Sözleşme FMZ'nin imzalanmasının ardından 2 sene içinde; ödeme ise 3 sene içinde yapılmalıdır. Bu kurallar tüm projeler için geçerlidir.

Programlama sürecindeki ana aktörler şunlardır:

- Komisyon Birimleri (KH)
- Ulusal Yardım Koordinatörü (UYK)
- İlgili Bakanlıklar/Kurumlar (İB)
- Uygulama sürecindeki ana aktörler şunlardır:
- Komisyon Birimleri (KB)
- Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB)
- İlgili Bakanlıklar/Kurumlar (İB)

Yararlanıcı ülkedeki esas finansal aracı, AB katılım öncesi fon transferlerini almakla görevli olan Ulusal Fondur (UF). Tüm ödemeler ilgili temel Finansman Mutabakat Zaptına (FMZ) göre yapılır. Doğrudan ya da UYK'nın yapacağı ödemeleri talep için kullanılan vize sistemi kapsamında operasyonel denetim açısından dâhil olacak daha pek çok ikinci düzey paydaş bulunmaktadır. Bu diğer paydaşlar MFİB ya da diğer sözleşme yapan kurumları, UYK ve Ulusal Yetkilendirme Görevlisi (UYG) birimlerini ve diğer Proje Yetkilendirme Görevlilerini kapsamaktadır. Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (DIS) altında Avrupa Komisyonu Delegasyonu, Komisyon'un uygulama öncesi kontrol işlevini devam ettirmektedir ve aynı zamanda önemli bir paydaştır.

Proje Döngüsü

Proje döngüsü bir projenin yönetiminin farklı aşamalarının sıralanışını gösterir. Stratejik hedef ve önceliklerin belirlenmesi anlamına gelen Programlama ile başlar. Bunun ardından ortaya konan hedef ve önceliklere ulaşılmasına katkıda bulunacak olan belli proje fikirlerinin Belirlenmesi gelir. Bunu

fikirlerin değerlendirildiği ve en iyilerinin yapılandırıldığı Formülleştirme aşaması izler. Bu aşama gerekli kaynakların belirlenmesini, eylemlerin tam olarak formülleştirilmesini ve projelerin beklenen sonuçlarını da içerir. Sonraki aşama ilgili otoritelerin projelere fon sağlayıp sağlamamaya karar verdikleri Finansman aşamasıdır. Bundan sonra ise eylemlerin gerçekleştirildiği ve sonuçların bildirildiği Uygulama aşaması ile son olarak projelerin belirlenen hedefe ulaşp ulaşmadığının ve bunun makul bir süre içinde, makul miktarda kaynak ile yapılp yapılmadığının anlaşıldığı Değerlendirme aşaması gelir.

Programlama

Programlama aşamasının amacı finansal işbirliği için ana hedefleri ve öncelikleri belirlemek ve kararlaştırmaktır. Temel programlama belgeleri Katılım Ortaklığı, topluluk müktesebatının üstlenilmesi için hedefleri ve öncelikli alanları belirleyen AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Ulusal Program ve ortaya konan hedef ve önceliklerdeki boşlukları belirleyen Düzenli Raporlardır.

Belirleme

Bu aşamada ilgili bakanlıklar ve kurumların, belirlenen öncelikler ve uyumlaştırma hedefleri ile aynı doğrultuda proje fikirleri formülleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamanın sonucu, finansal işbirliğinin kapsayacağı proje önerilerinin belirlenmesidir.

Formülleştirme

Bu aşamada ilgili bakanlıklar ve kurumların onaylanan proje önerileri ile ilgili proje fişlerini formülleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada programlama ve eş finansman için ulusal bütçe gereksinimleri arasındaki tutarlılığı sağlamak için FCC üyeleri de yer alabilirler.

Finansman

Bu aşama proje fişlerini ve ilgili finansman zarflarını, uygulama izleme ve Denetleme düzenlemelerini, yolsuzluk tedbirlerini içeren Finansman Muta-bakat Zaptının imzalanması ile sona erer.

Uygulama

Bu aşamada birkaç basamak bulunmaktadır:

- Girdileri belirleyen ve finansman sağlanacak eylemleri tanımlayan proje belgelerinin hazırlanması:
- Teknik yardım için iş tanımı
- Malların temini için teknik şartname

-
- Hibe programına başvurular için kılavuz bilgiler
 - Eşleştirme programları için anlaşma
 - Çalışmalar için ayrıntılı tasarım
 - Hizmet sağlayıcıyı seçmek için açık ve adil rekabet yöntemleri uygulanarak ihale ve sözleşme
 - Proje etkinliklerinin uygulandığı ve ödemelerinin uygun bir biçimde yapıldığı aşama olan proje uygulama ve sözleşme yönetimi
 - Düzeltici önlemler almak için uygulama performanslarının ve başarılarının değerlendirilmesine izlenmesi

Değerlendirme

Değerlendirmenin amacı projenin etkisini, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını incelemek ve uygulama sırasında ortaya çıkan eksiklikleri ve hataları belirleyerek bunlardan ders çıkarmak, böylelikle de gelecek projelerin daha iyi uygulanmasını sağlamaktır.

‘Proje’ Kavramı, Proje Döngüsü Yönetimine Giriş ve Proje Döngüsü içinde Kritik Unsurlar

Proje Kavramı

‘Proje’ AB fonlarıyla elde edilen faydanın dağıtılmasında kullanılan temel araçtır; ‘Proje Döngüsü Yönetimi’ (PDY) ise Avrupa Birliği ve Türkiye arasında AB eş finansmanı ile yapılan projelerin planlama, tasarım ve uygulamasının yönlendirilmesi için kullanılan temel yöntemdir. Bu araç ve yöntem, pek çok referans dokümanında ayrıntılı olarak açıklanmaktadır (örneğin, Avrupa Komisyonu’nun ‘PDY El Kitabı’ ve ‘Program Yönetimi Rehber İlkeleri’ Türkiye’de AB fonlarını yöneten kişiler için özel olarak hazırlanmıştır. Her ikisi de www.cfcu.gov.tr adresinden indirilebilmektedir). Gerçekleşen iyi uygulamalara ilişkin belgelere ulaşmak nispeten daha zor olmakla beraber, proje örnekleri ve projelerle ilgili örnek olay incelemelerine ABGS’nin (www.abgs.gov.tr) ve AB Türkiye Temsilciliğinin (www.avrupa.info.tr) web sitesinden ulaşılabilir.

AB Katılım Öncesi Mali Aracı kapsamında fon sağlanan projeler (IPA) çok farklı şekillerde yer alır ve bu doğrultuda farklı tipteki projelerden örnek olay incelemelerini gözden geçirmek faydalı olacaktır. Bunlardan bazıları ‘makro’ düzeyde projeler olup çoğunlukla Ankara’dan yönetilmekte ve ulusal veya bölgesel öneme sahip konuları ele almaktadır. Diğerleri ‘mikro’ projeler olarak adlandırılıp, daha yüksek genel hedeflere hizmet etmekle birlikte yerel düzeyde yönetilip uygulanmaktadır.

IPA kapsamında fon sağlanan projeler AB’nin genişleme hazırlıklarına ve

ulusal kalkınma önceliklerine katkıda bulunur. Konu bakımından bu projeler üç ana kategoride yer alır: Türkiye'nin Kopenhag siyasi kriterlerine uyum sağlaması için reform sürecine katkıda bulunan ve yardım eden projeler; Türkiye'nin kanun ve yönetmeliklerini AB 'müktesebatıyla' uyumlandırmasına yardımcı olan çok teknik projeler ve AB ile Türkiye arasındaki sivil toplum diyalogunu güçlendiren projeler. Bu daha geniş konular ayrıca sektörler göre de alt bölümlere ayrılarak ulaştırma, bölgesel rekabet edebilirlik, çevre, insan kaynakları gelişimi ve kırsal kalkınma konularını ele alan projelere dönüşebilir. Projelerin niteliği elbette proje amaçlarına ulaşmak için ne tip müdahalelere gerek duyulacağına bağlıdır. Bazı projeler altyapı yatırımlarının yapılmasını ve spesifik ekipmanların tedarik edilmesini gerektirir; diğer projeler ise kurumsal gelişim için tedbirlerin alınmasını gerektiren daha 'yumuşak' projelerdir; örneğin, eğitim programları, çalışma ziyaretleri, farkındalık artırma çalışmaları, araştırma ve analizler, veya mevzuat, yönetmelik, kılavuz veya el kitabı hazırlanması gibi. Bazı projeler bu tip müdahalelerden birden fazlasını veya hepsini gerektirir ve çeşitli proje bileşenlerinden oluşan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olabilmektedir.

Proje Döngüsü Yönetimi

Proje Döngüsü Yönetimi AB'nin kalkınma yaklaşımında temel unsurdur ve projelerin kararlaştırılan önceliklere uygun olarak ve uygun dokümanları izleyerek hazırlanmasını sağlar. PDY yaklaşımı ayrıca planlama sürecinin, etkin uygulama ve raporlama ile ilişkilendirilmesine yardımcı olur. Döngüdeki temel evreler

- **Programlama** – çok yıllık endikatif programlar ve operasyonel programlar
- **Tespit (Belirleme)** – fizibilite öncesi çalışması (problem analizi de dâhil), kavramsal notlar, fon kaynaklarıyla ilgili bilgi sağlamaya yardımcı olur
- **Formülasyon** – tam proje geliştirme (fizibilite çalışmaları da dâhil), Proje Fişi veya Hibe Başvurusunun (veya benzeri) sunulması aşamasına kadar
- **Finansman** – Nihai AB Fon Anlaşması
- **Uygulama** – projenin başlatılması, proje yönetimi ve izleme
- **Değerlendirme** – proje değerlendirmesi

Proje Döngüsündeki Kritik Unsurlar 'Makro' ve 'mikro' projeler arasında farklar bulunmaktadır, ancak her iki tip projede de yöneticilerin farkında olmaları gereken kritik yollar vardır. Aşağıda, proje döngüsü çapındaki anahtar yönetim sorumluluklarının yer aldığı bir kontrol listesi verilmiştir.

1. Tüm projelerde her aşamada sadece bu işle ilgilenen yeterlilik sahibi ve projenin geliştirilmesine, nihai tasarımının müzakere edilmesine (eş finansman anlaşmaları da dâhil), ve uygulama sırasında uygun alımların yapılmasına olanak sağlayan yeterli derecede kaynağa ve yetkiye sahip bir proje yönetim birimine ihtiyaç duyulur. Böyle bir Birimde başka paydaş gruplarından üyeler de yer alabilir.

2. Programlama öncelikleri ve fırsatları konusunda açık ve net olun – bu sayede AB eş finansmanıyla bir yıl içinde nelerin finanse edilebileceği ve nelerin finanse edilemeyeceği gösterilir. ('Mikro' projelerde, yayınlanan Hibe Başvuru Kılavuzlarının dikkatlice gözden geçirilmesi önemlidir.)

3. Projenin tam bir analitik çalışma içerisinde geliştirilmesini sağlayın. Bunun için, bir Paydaş Analizine, Sorun Analizine, Hedef Analizine ve Strateji Analizine ihtiyaç vardır. İlgili paydaşlar arasındaki işbirliğinin desteklenmesi ve gerektiğinde ortaklık anlaşmalarının imzalanması son derece önemlidir.

4. Projeyi tasarlayanların Mantıksal Çerçeve analizini kullanabilmek için tam yeterliliğe sahip olmaları ve proje için sağlam bir mantıksal çerçeve geliştirebilmeleri gerekir.

5. Proje fikrinin özetinin uygun formatta sunulmasını sağlayın (ör. 'Makro' projeler için bir Proje Belirleme Kâğıdı formatındadır) ve bunun program öncelikleriyle tutarlı olmasını sağlayın.

6. Tam bir proje teklifi hazırlamak zaman ve kaynak gerektirir. Proje Fişi (veya tam Hibe Başvurusu) hazırlamak için yeterli insan kaynağına ve uzmanlığa sahip olduğunuzdan emin olun ve başka paydaşlarla istişare yapılması ve gözden geçirilmesi için zaman tanıyın. Projeyi geliştirenlerin de tasarımın nihai hale getirilmesi sırasındaki müzakerelere katılmak için yetkilendirilmeleri gerekir.

7. Proje uygulaması genel Finansman Anlaşması (veya 'mikro' projeler için Hibe Sözleşmesi) imzalanmadan başlayamaz ve imzadan sonra tüm uygulama MFİB yetkisi dâhilinde yapılır.

8. AB fonlarıyla yapılan satın alımlar PRAG'a uygun olmalıdır (AB'nin Dış Sözleşmeler için Uygulama Rehberi) ve projeler dikkatlice izlenmelidir. İzlemenin yapılamamasının, fonların geri çekilmesi gibi olumsuz etkileri olabilir.

9. Proje için kapsamlı bir iletişim planının uygulanması son derece önemlidir - tüm resmi proje raporlarının doğru bir şekilde tamamlandığından ve zamanında teslim edildiğinden, bütün paydaşların özellikle de ilgili yerel toplulukların projenin ilerlemesiyle ilgili bilgilendirildiğinden emin olun.

AB Topluluk Programları ve Çeşitli Fon Kaynakları

- AB Topluluk Programları
- Yaşamboyu Öğrenme ve Gençlik Programı
- 7. Çerçeve Programı •Kültür Programı
- Jean Monnet Programı
- Kalkınma Ajansları
- Büyükelçilikler
- Uluslararası Kuruluşlar
- Vakıflar

Topluluk Programları

- Avrupa Topluluğu Hibe Programları çok yıllı süre ile devam eden, AB üye ülkeleri, yeni üye ülkeler ve AB aday ülkeleri arasında topluluk politikalarına ilişkin farklı alanlardaki işbirliğini teşvik etmek amacıyla yürütülen faaliyetler bütünüdür.
- Vatandaşların, işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurumlarının Topluluk programlarına katılım imkanı mevcuttur. Aday ülkelerin mevzuatın uyumu ve uygulanması alanındaki çalışmalarına da Topluluk programları önemli katkılar yapmaktadır.
- Programların bütçesi ise katılımcı ülkeler tarafından yapılan ödemeler ve AB bütçesinden sağlanan tahsis ile oluşturulmaktadır.
- Programların önemli bir bölümü için başvurular doğrudan Avrupa Komisyonu'na gönderilmekte ve değerlendirme bağımsız uzmanlar tarafından yapılmaktadır.
- Merkezi olmayan bazı programlar için ise katılımcı ülkede bulunan ulusal ajanslar yoluyla başvuru ve değerlendirme yapılmaktadır.

Yaşam Boyu Öğrenme ve Gençlik Programı

Yaşam Boyu Öğrenme Programı (2007-2013): Hayatın çocukluktan yaşlılığa uzanan her alanında öğrenim fırsatlarını desteklemektedir. 4 alt programdan oluşur.

1. Comenius (Okul Eğitimi-Örgün Eğitim)
2. Erasmus (Yükseköğretim)
3. Grundtvig (Yetişkin Eğitimi-Yaygın Eğitim)
4. Leonardo da Vinci (Mesleki Eğitim)
5. Genel Eğitim ve Mesleki Eğitim Uzman ve Yöneticilerini Çalışma Ziyaretleri (Study Visits)
7. Çerçeve Programı – Tübitak

AB Çerçeve Programları (ÇP), AB'nin neredeyse tüm disiplinlerini içine alan araştırma ve teknoloji geliştirme faaliyetlerini desteklediği temel mali araç niteliğini taşımaktadır. 53,2 Milyar Avro bütçeli 7. ÇP'nin ulusal koordinasyonu TÜBİTAK tarafından yapılmaktadır.

AB Çerçeve Programlarında Türkiye'nin Durumu

Ülkemiz bu programlara ilk kez 6.ÇP'de aday ülke statüsünde katılmıştır. 6.ÇP 2002-2006 yılları arasında devam etmiş olup, yerini 2007-2013 yıllarını kapsayan 7.ÇP'ye bırakmıştır.

AB Çerçeve Programlarının Hedefi

- Avrupa'nın bilim ve teknoloji temelini güçlendirilmesi
- Ekonomik ve sosyal uyumun desteklenmesi
- Küresel düzeyde endüstriyel rekabetin desteklenmesi
- Üniversite-sanayi işbirliğinin teşvik edilmesi
- AB üye ülkeleri ve aday ülkeleri arasındaki işbirliğinin teşvik edilmesi

2007-2013 yılları arasında uygulanacak olan AB 7. Çerçeve Programı'nın ana yapısı, "İşbirliği", "Marie-Curie Etkinlikleri", "Fikirler" ve "Kapasiteler" olmak üzere 4 özel programdan oluşmaktadır. Bu dört özel programa, AB Ortak Araştırma Merkezleri'nin faaliyetleri ve nükleer araştırmalara destek veren Euratom etkinlikleri de dahil edilmiştir.

Programlara katılabilecek kurum ve kuruluş tipleri:

- Sanayi kuruluşları
- KOBİLER
- KOBİ birlikleri
- Üniversiteler
- Araştırma Enstitüleri / Araştırma Merkezleri
- Kamu Kurumları
- Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar)
- Uluslararası Organizasyonlar
- Bireysel Araştırmacılar

Kültür Programı

Programın genel amacı, kültürel oyuncular ve kurumlar arasındaki kültürel işbirliğinin geliştirilmesi yoluyla Avrupa kültür sahasını geliştirmek ve böylelikle, Avrupa vatandaşlığının olgunlaştırılmasını teşvik etmektir. Bu konuyla ilgili sorumlu kuruluş, Kültür ve Turizm Bakanlığı'dır.

Diğer Ulusal ve Uluslararası Fon Kaynakları

Kalkınma Ajansları

- 5449 sayılı Kanuna dayanılarak, 25 Temmuz 2009 tarihli Bakanlar Kurulu karar ile kurulmuş,
- Kamu tüzel kişiliğine haiz,
- Teknik donanım ve yüksek nitelikli personele sahip,
- Kendine özgü bütçesi olan,
- Kar amacı gütmeyen kuruluşlardır.
- 26 kalkınma ajansı mevcuttur.

Kalkınma ajansları destek türleri olarak Doğrudan Finansman Desteği, Dolaylı Finansman Desteği ve Teknik Destek dışında Proje Teklif Çağrısı kapsamındaki Programlar ise:

- KOBİ Mali Destek Programı
- Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı
- Tarım ve Kırsal Kalkınma
- Turizm ve Çevre Küçük Ölçekli Altyapı başlıklarında destekler sunmaktadır.

Büyükelçilik Fonları

1. ABD Büyükelçiliği
2. Hollanda Büyükelçiliği
3. İsveç Büyükelçiliği
4. İngiltere Büyükelçiliği
5. Finlandiya Büyükelçiliği
6. Japonya Büyükelçiliği
7. Kanada Büyükelçiliği vb...

Uluslararası Kuruluşların Fonları

- Birleşmiş Milletler: www.un.org.tr / www.undp.org.tr
- Dünya Bankası (WB) : www.worldbank.org.tr

-
- Bölgesel Çevre Merkezi (REC) : www.rec.org.tr
 - Avrupa Konseyi : www.coe.int

Yerli ve Yabancı Vakıf Fonları

- Sabancı Vakfı
- Açık Toplum Vakfı
- Vodafone Vakfı
- Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
- Anna Lindh Vakfı
- Avrupa Bilim Vakfı (ESF)
- GMF (German Marshall Fund) vb....





IMPROMIA

Improving Management Skills
of Provincial District Governors



EU



TURKEY



SPAIN



GERMANY



FRANCE



www.impromia.org

