



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



National Programme for Turkey 2014 – 2020
Instrument for Pre-Accession Assistance II

Hâkim ve Savcı Adaylarının Staj Verimliliğinin ve Etkinliğinin Artırılması Projesi

Kontrat No.: TR2015/RL/03/A3.5-01
Referans No.: EuropeAid/162288/ID/ACT/TR

2.4.1. XXI. YÜZYILDA TÜRKİYE'DE MENTORLER LİDERLİĞE İLİŞKİN EĞİTİM MODÜLÜ

Hazırlayanlar:

Julián Cabrero López, Kıdemli Hâkim

Ildefonso Carol Grau, Kıdemli Hâkim

Bu proje İspanya Krallığı ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından yürütölen bir eşleştirme ortaklığıdır.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
1. XXI. YÜZYILDA ADAYLARA MENTORLÜK YAPMAK	2
2. MENTORLERE YÖNELİK LİDERLİĞE İLİŞKİN ON REHBER İLKE	4
DAVRANIŞ.....	4
ETKİ	5
VİZYON	6
EYLEM	6
ESNEKLİK	8
KİŞİLERARASI BECERİLER	9
HATANIN FARK EDİLMESİ.....	10
EKİP RUHU.....	11
AÇIK FİKİRLİ OLMA	12
YÜKSEK STANDARTLAR	13
3. MAHKEMEDE İLETİŞİMİN YEDİ BİLEŞENİ	14
AKTİF DİNLEME.....	14
GERİ BİLDİRİME EĞİLİMLİ OLMA	15
VÜCUT DİLİ	16
UYUM SAĞLAYABİLME.....	18
NEZAKET.....	19
KIRILGANLIĞIN KONTROL EDİLMESİ	20
MOTİVASYON	20
4. HAKİMLERE VE SAVCILARA YÖNELİK LİDERLİK ARAÇLARI	22
MEDENİ CESARETİN ARTIRILMASI	22
TOPLUMSAL İMAJ KONUSUNDA DİKKATLİ OLUNMASI.....	23
TOPLUMSAL DEĞİŞİKLİKLERİ ÖNGÖRME SANATINA İLİŞKİN BAZI TAVSİYELER.....	25
SÖYLEDİĞİNİZLE YAPTIĞINIZ NASIL BİR OLUR VE EKİBİNİZİ NASIL MOTİVE EDERSİNİZ?	26
HATALARINIZI KABUL EDİN VE DÜZELTİN	27
KISKANÇLIKLARIN TESPİT EDİLMESİ VE ETKİSİZ HALE GETİRİLMESİ.....	28
BÜYÜK RESMİN GÖRÜLMESİ	30
GELİŞİM İÇİN ÇABA GÖSTERİLMESİ.....	31
5. BASIN ÖNÜNDE HAKİMLER VE SAVCILAR.....	32
6. VAKA ÇALIŞMASI VE SORULAR	34





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

1. XXI. YÜZYILDA ADAYLARA MENTORLÜK YAPMAK

Türkiye Cumhuriyeti, son on yıldır, lider bir ülkenin 21. yüzyıldaki yeni ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstererek adalet sisteminin modernleştirilmesiyle ilgili tüm alanlarda ilerleme kaydetmeye çalışmaktadır. Hâkim ve savcı adaylarının eğitim süreçleri de bu çabada bir rol oynamaktadır. Bu nedenle geleceğin hâkim ve savcılarının görevlerini verimli ve iyi bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak amacıyla yeni bir sistem uygulanması şarttır. Yeni bir sistem uygulayarak Türk vatandaşlarının giderek daha karmaşık hale gelen hukuki gerçekliği anlama ihtiyacı da karşılanacaktır.

Bu nedenle, hakimler ve savcılar başta olmak üzere, hukuk mesleğini icra eden kişiler, eğitimin sadece hukukun teknik yönleriyle sınırlı olmaması gerektiğinin farkında olmalıdır. Elbette teknik hususlar oldukça önemlidir. Fakat teknik hususlar göz önünde bulundurulması gereken tek hususlar değildir. Yargı mensuplarının liderliği, kilit sosyal becerilere ilişkin kapsamlı bir eğitim gerektirmektedir. Çünkü hakimler gittikçe daha da karmaşıklaşan sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Aynı şekilde görev yaptıkları toplumun da iyi ahlaklı bir lidere ihtiyacı vardır.

Eğitim aşaması ve özellikle de staj aşaması, bu süreçteki temel adımlardır. Türkiye Adalet Akademisi'ndeki eğitim aşamasından sonra teknik yetkinliği olduğunu gösteren adaylar ilk kez hakimlik ve savcılık mesleğiyle karşılaşmaktadır. Buradaki en önemli nokta, adayların, bağımsız ve tek başlarına karar veren hâkim/savcı olarak göreve başlamadan önceki önemli zaman dilimindeki ilk adımlarında kendilerine rehberlik edecek deneyimli ve kıdemli bir hakim veya savcının, yani mentorün, gözlemlerinden, deneyiminden ve uzmanlığından mesleği nasıl icra edeceklerini öğrenmeleridir. Adaylar, staj sırasında teknik bilgi düzeylerini artırmanın yanı sıra, tüm astlarına, meslektaşlarına, kurum dışından gelen kişilere ve vatandaşlara karşı ahlaklı ve profesyonel bir model olmalarını sağlayacak niteliklerini geliştirmelidir. Hakimler/savcılar adalet tecelli ederken dürüst davranışların şart olduğuna inanan kişilere nasıl örnek olacaklarını öğrenmelidir. Ancak hem özel hayatlarında hem profesyonel hayatlarında olabilecek en yüksek ahlaki standartları sergileyerek örnek olabilirler. Bunun örneği de yine mentor olmalıdır.

Mentorlerin rolüyle ilgili kilit unsur, mentorler adayların başlıca ve belki de tek referans noktaları olduğü için adaylar mentorlerin davranışlarından öğrenecek ve gelecekte liderlik rollerini geliştirmelerine yardımcı olacağını düşündükleri özellikleri ve teknik olmayan becerileri mentorlerden görerek benimseyeceklerdir. Bu nedenle, adayların adliyeyle ilk temasında adaylara liderlik yapmanın ne demek olduğunu kendilerine gösterilen örneğe göre anlama fırsatı tanınmaz ise, aday verimli, saygılı ve uyumlu bir hâkim/savcı olmayacaktır (hatta iyi bir dinleyici ya da öncülük eden bir hakim veya savcı olmayacaktır).

Günümüzde farklı alanlarda yaygın olan liderlik teorileri, yargı için de oldukça önemlidir. "*Korkusuz liderlik*"te Lord Burke'e göre, "...mükemmeliyeti yakalamak için mahkemelerimizin güçlü liderlere ihtiyacı vardır ve gerçek liderler hata yapmaktan





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

korkmaz, girişimde bulunarak ve risk alarak sorunları çözer. Korkusuz liderlik ile etraflarındaki kişileri motive eder ve dahil eder, güven kültürü oluşturur ve bir bütün olarak kurumun meşruiyetini inşa eder". En nihayetinde, liderlik yapmak; insanlar aracılığıyla bir şeyler yapma ve hedefe ulaşma sanatında ustalaşmak, kurumların (yargı da elbette bir kurumdur) sorunsuz bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamak, işleri düzene sokmak ve ortaya çıkan sorunları etkili ve verimli bir şekilde ele almak anlamına gelmektedir. Bu çerçevede, göz önünde bulundurulması gereken farklı ve ilgili unsurlara (yönetim ve fiziksel kaynakların yönetilmesi, kişisel heyecan ve/veya taahhüt ile başkalarına ilham olmak) odaklanılacaktır. Yönetimin, insan kaynaklarının ve maddi kaynaklarının kullanılmasını içerdiği ve liderliğin başkaları aracılığıyla bir şeylerin yapılmasına odaklanması (yani kaynakları yönetiriz fakat sadece kişilere liderlik yaparız) olduğu söylenebilir.

Ancak yargı açısından liderlik ve yönetim arasındaki çizgi genellikle oldukça bulanıktır. Elbette hâkimin hangi yargı yetkisine sahip olduğu, yargı makamının yapısına, hâkimin yetki düzeyine ve hakim sorumluluklarının kapsamına bağlı olarak önemli farklılıklar göstermektedir. Yargı rollerinin, liderlik ve yönetim bütünü tanımlayan çeşitli düzeylerdeki liderlik ve yönetimi içerdiği sonucuna ulaşılabilir. Hâkim, gerektiğinde bütünden uzaklaşarak farklı düzeylerde görevini yerine getirebilir. Mentorün de her iki gerçeklikle ilgili doğru dengenin nasıl sağlanacağını adaylara öğretmek için özel çaba sarf etmesi gerekmektedir.

İyi hâkim/savcı kurumuna liderlik eder. Mentorlerin de rol model olurken bunu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Mentorlerin; (i) görev ve sorumluluklarını nasıl belirleyeceğini ve sürdüreceğini, (ii) öncelikleri ve değişim ihtiyaçlarını nasıl tespit edeceğini ve (iii) diğerlerine doğru tutumlar ve motivasyon konusunda ilham olarak nasıl liderlik edeceğini ve onları nasıl yöneteceğini anlaması gerekmektedir. Bir hâkim veya savcının, performans, hedefler ve değişimlere ilişkin başarılı istişareler yapılmasının sağlanması ve duygularla ve stresle nasıl liderlik edileceği dahil olmak üzere meslektaşlarına, astlarına ve diğer meslek gruplarına nasıl liderlik edeceğini bilmesi gerekmektedir. İyi hakimler ve savcılar, gerçek bir lider ve referans olmak için kendi niteliklerini geliştirmelidir. Başka bir deyişle stresiyle nasıl başa çıkacağını ve nasıl direnç göstereceğini bilmelidir. Özellikle mentorler tamamen açık bir rol model olmalıdır.

Önceki hususlar doğrultusunda, modülün aşağıdaki bölümlerinde şu hususlar belirlenecektir: (i) bir liderin başlıca özellikleri ve bunları adaylara nasıl aktaracağı, (ii) kurum içinde iletişim için bazı faydalı araçlar, (iii) mahkemelerde liderlik yaparken karşılaşılan bazı ortak sorunlar ve bunların nasıl çözüleceğine dair tavsiyeler.

Mahkeme dışındaki iletişim konularıyla, özellikle basınla etkileşimle ilgili olan sorunlara özel özen gösterilmelidir. Bu husus, diğer hukuk mesleklerini icra eden kişiler ve vatandaşlar için değil özellikle mahkeme dışına çıkınca kararlarının etkileriyle uğraşmak zorunda olan hakimler ve savcılar için önemlidir ve adayların da bunu çok iyi anlaması gerekmektedir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

2. MENTORLERE YÖNELİK LİDERLİĞE İLİŞKİN ON REHBER İLKE

DAVRANIŞ

*Örnek olmak, başkalarını etkilemenin başlıca yolu değil, tek yoludur.
Albert Schweitzer*

Bir liderin belki de en önemli yükümlülüğü, her yaptığı şeyde astlarına rol model olmaktır. Aslında lider ortaya iyi ya da kötü herkes tarafından takip edilecek bir örnek koyar. Bu örnek, insanların genellikle nasıl olmaları gerektiğine ilişkin ihtiyaç duydukları ve aradıkları modeldir. Bu durum özellikle iki farklı özelliğın hâkim/savcılarının liderliğini zorunlu hale getiren mahkemeler gibi alanlar için geçerlidir. Bu özelliklerden ilki, aynı yerde alternatif bir örneğın bulunmasını imkânsız hale getiren hiyerarşik yapıdır. Öte yandan, hâkimin mahkemede karar verme yetkisi ve karar almak için gerekli tüm bilgilere sahip tek kişi olmasıdır.

Genellikle iyi bir örnek olmanın, diğer kişilere liderlik etmekten kaynaklanan ahlaki bir yükümlülük olduğu söylenir. Fakat liderin özellikle adalet yönetimi için gerekli standartlar gibi yüksek standartlara ulaşması her zaman mümkün olmayabilir. Ancak liderin yine de her zaman bu standartlara ulaşmaya çalışması gerekmektedir. Çünkü sapmalar astlar tarafından kolayca unutulmaz ve affedilmez. Liderin liderliğinin etkililiği, astlarının gözünde itibarını kaybetmesiyle yok olur. Bu hedefe ulaşmak için hakimlerin herkes için örnek oluşturmadaki ana husus, medeni cesaret olarak adlandırabileceğimiz, hâkimin görevini her zaman kendi çıkarı, siyasi çıkar veya kamuoyunun görüşünün üstünde tutmasını gerektirmesidir. Çünkü herkes tarafından kabul edilmeyen veya üstleri tarafından eleştirileceğini bildiği bir kararın arkasında durmak medeni cesaret gerektirir.

Ancak bir hâkim veya savcının görevi, çoğu durumda bu tür karar alınmasını ve kanaatlerinin bu şekilde kapsanmasını gerektirir. Bu mesleklerde astların saygısının öncelikli olarak hâkimin veya savcının doğruluk algısından geldiği tartışılmaz bir gerçektir. Çoğu durumda, aynı durum adli sürece dahil olan herkesin saygısını kazanmak için geçerlidir. Adaletin yorulmak bilmeyen savunucuları olan hakim ve savcılarının ahlaki olarak tutarlı olması gerektiği söylenebilir, yani kişisel isteklerini, dürtülerini ve ihtiyaçlarını mesleki görevlerinden ayrı tutarken doğruyla yanlışı net bir şekilde ayırt edebilmeleri gerekmektedir.

Elbette liderlik yapmak yalnızca doğruluğu değil aynı zamanda sorumluluğu, verimliliği, açık fikirli olmayı ve bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu niteliklerin çoğu kişisel ve doğuştan gelen niteliklerdir ve görev başında öğrenilemez. Yalnızca kişinin kişisel gelişimine göre geliştirilebilir. Bu nedenle, bazen bu niteliklerin geliştirilmesi için rehber ilkeler (hatta bazı ipuçları) sunulabilir. Aşağıdaki bölümlerde bunlara değinilecektir. Fakat bize göre, medeni cesaret bir hâkim veya savcının liderliği için ana unsurdur. Çünkü hâkim/savcılarının görevleri büyük ölçüde vatandaşların haklarının





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

korunmasıyla ilgilidir. Bu da herhangi bir dış baskının üstesinden gelinmesini ve her zaman kanunlara uyarken kişinin vicdanına ve ilkelerine göre hareket etmesini gerektiren bir görevdir.

ETKİ

Eylemleriniz, başkalarına daha fazla hayal kurması, daha fazla öğrenmesi, daha fazlasını öğrenmesi ve daha fazlası olması için ilham veriyorsa, siz bir lidersizdir.

John Quincy Adams

Demokratik bir toplumda mahkeme kararlarının önemi aşıkardır. Çünkü güçler ayrılığının olduğu bir sistemde yargının görevi kanunları yorumlamak ve uygulamak, böylece kişilerin haklarını savunmaktır. Bu görev, bir bütün olarak yargıya atfedilmiş olsa da hakimler veya savcılar tarafından ya da en fazla bir heyetin üyesi olarak yürütölmektedir. Böylece kişisel kararlar bütün yargı organına atfedilmektedir. şüphesiz ki mahkeme kararları genellikle yüksek mahkemeler tarafından incelenebilmektedir ancak bu bazı durumlarda, ilk derece mahkemesinde alınan kararın neden olabileceği etkiyi en aza indirmemektedir. Çünkü çoğunlukla kişilere ve onların sorunlarına daha yakın olarak en iyi çözümün bulunması için en uygun kişi ilk derece mahkemesi hakimidir.

Bu mevki, karar alırken olabildiğince ölçölü olmalarını gerektirmektedir çünkü bazı davadaki hükümleri, genel bir kural haline gelebilmektedir. Fakat bu aynı zamanda belirli bir sorunla karşılaşan kişileri belli bir yöne doğru yönlendirerek ve daha sonra benzer tüm davalarda uygulanabilir hale gelerek toplumsal gerçeğliği olumlu ve ileriye dönük bir şekilde şekillendirmeleri için eşsiz bir fırsat sunmaktadır. Bu nedenle, hakim, mesleğin doğası gereği, doğal bir liderdir çünkü görevini yerine getirirken istemsiz bir şekilde bile olsa toplumsal statükoyu değiştirmekten kaçınamaz. Bu yüzden her zaman bunu göz önünde bulundurarak hareket etmelidir.

Fakat bir şekilde toplumsal davranış örneği olan ve toplumsal anlaşmazlıkları çözmek üzere kendilerine çağrıda bulunan kanunlara uyan vatandaşlar olan hakimler ve savcılar, özellikle bu davranış özel hayatlarında bile herkesin kendilerinden uymasını beklediği belli kurallara katı bir şekilde uyulmadığında davranışlarıyla başkalarını etkileyebilir ve etkilemelidir. *Amerika Birleşik Devletleri Hakimlere yönelik Davranış Kurallarının* son versiyonuna (12 Mart 2019) göre, bu kurallar şu şekildedir: I) Yüksek davranış standartlarını sürdürerek ve uygulayarak yargının doğruluğunun ve bağımsızlığının korunması, II) tüm faaliyetlerinde yanlışlıktan ve yanlış görünmekten kaçınılması, III) görevini adil, tarafsız ve özenli bir şekilde yerine getirmesi, IV) yargı makamının yükümlölükleriyle uyumlu mahkeme dışı faaliyetlere dahil olunması ve V) siyasi faaliyetten kaçınılması. Bu çalışmanın bir sonraki bölümünde, bir hakim veya savcının hangi davranışlarının tavsiye edilebileceği, hangi davranışların uygunsuz





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

olabileceği ve hangi davranışlardan her ne olursa olsun kaçınılması gerektiği incelenecektir.

VİZYON

Gideceği liman belli olmayan gemiye, hiçbir rüzgâr yardım etmez.

Michel de Montaigne

İlk günden bu yana Paris, 1819, İşletme Okulu'nun (*École Supérieure de Commerce*) kurulması dünyanın dört bir yanındaki işletme okulları, hiç kimsenin lider olarak doğmadığı ortak fikrinden yola çıkarak "liderlik vizyonu"nun tam olarak ne olduğunu tanımlamaya çalışmıştır. Hiç kimse lider olarak doğmasa bile Kristi Hedges gibi yazarların belirttiği üzere, "*Lider olmakla ilgili en zorlayıcı şeylerden biri, terfi aldıktan hemen sonra etrafınızdaki herkes yeni beceriler ve fikirler sergilemenizi bekler. Sanki unvanın kendisi rolünüzü gerekçelendiren yetkiler verir. Yüksek liderlik beceriniz yoksa, liderliği çözerken gerçekten liderlik yapana kadar lidermiş gibi davranmanız tavsiye edilir.*" Ancak tanımlanması zor olsa da vizyon, vizyon sahibi kişinin herhangi bir faaliyet alanının nasıl gelişeceğini öngörmesini ve özellikle de bu öngörüye göre hareket etmesini sağlayan gelecek odaklı bir kabiliyet olmalıdır.

Başka bir organ (yasama) tarafından oluşturulan kanunlara sıkı sıkıya bağlı olan bir hakim veya savcı için vizyon kavramı uygun görünmeyebilir çünkü hakim/savcının görevi kanun oluşturmak değil kanunu yorumlamaktır. Kanunlar genellikle toplumsal ilişkilerin çerçevesini değiştirir. Gelecekteki kanunların nasıl olacağını öngörmek, hakim/savcılarının değil siyasi analiz uzmanlarının ya da gazetecilerin görevidir. Fakat daha önce belirtildiği üzere, hakimler genellikle kararlarıyla toplumsal gerçekliği de şekillendirir. Bu durum daha çok teamül hukukunun uygulandığı ülkeler için geçerlidir. Ancak kıta hukuku sistemleri için de önemlidir. Bu nedenle, bu önemli özelliğe sahip olan hakimler yaşadıkları toplumun gelişimi konusunda her zaman dikkatli olmalı ve uygun olduğu hallerde gelecekteki gelenekleri ve alışkanlıkları öngörmelidir. Hakimler kanunlara uyarırken ve kendi vicdanlarının sesini dinlerken buna göre hareket etmeye çalışırlar, bu öngörüye daha uygun seçenekleri ararlar. Yoksa tek taraflı olarak toplumsal ilişkilere eski düşünceleri dayatarak içinde yaşadıkları toplumun doğal gelişimini durdurabilirler.

EYLEM

İlk bölümde bahsedildiği üzere, örnek olmak neredeyse her şeydir çünkü astların, liderin diğerlerinden talep ettiği eylemleri veya davranışları sergilerken gözlemlemesinden daha güçlü bir şey yoktur. Eskilerin dediği gibi, "*Laf var icraat yok*", yani herhangi bir kuralı değiştirmeye karar verene kadar koyduğunuz kurallara uymanız gerekir. Çünkü astlarınız kural koyucu bir kurala uymazsa o kurala zor uyar. Siz fiili bir çalışmayı yapan ilk kişi olmalısınız ki insanlar işin yapılması için gerekli





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

çabanız hakkında bilgi sahibi olmanızı takdir edecektir. Ayrıca lider genellikle büyük bir değişiklik yapmak için grupta gücü ve araçları olan tek kişidir ve bu değişime ihtiyaç duyulduğunda, lider istenilen sonuca ulaşmak için diğerlerine yol göstererek değişikliğin uygulanmasına liderlik etme görevine sahiptir. Bu bazen liderlikteki en zor görev olabilmektedir. Machiavelli'nin dediği gibi, *"Yeni bir sistemin oluşturulmasından planlaması daha zor, başarısından daha az şüphe duyulan ya da yönetmesi daha tehlikeli olan bir şey yoktur. Çünkü sistemin öncüsü, eski sistemin muhafaza edilmesinden fayda sağlayacak herkesin düşmanıdır ve yeni sistemden fayda sağlayacaklar da bu sistemin yalnızca isteksiz savunucularıdır"*.

Bazı ülkelerde bu ilişkide yazı işleri müdürü ya da benzer bir pozisyonda (örneğin, Fransız mahkemelerinde "noter") bir aracı olsa da bir hakim veya savcı için bu "icraata dökme" ilkesinin özellikle mahkeme personeliyle ilişkilerinde uygulanması gerekmektedir. Bu pozisyon genellikle hakimlerin idari görevlerinin çoğunun yükünü azaltarak hakimlerin esas görevlerine yani duruşma yürütmeye ve karar almaya odaklanmasını sağlar. Savcılıkta da benzer bir amacı vardır, savcıların duruşmalara katılımına ve soruşturmanın savcılar tarafından yürütüldüğü ülkelerde soruşturmayı yürütmeye odaklanmasını sağlar. Fakat bu tür durumlarda bile hakim olarak ya da savcı olarak, kişisel eylemleri mahkemenin tüm görevlerinde en iyi sonuçların elde edilmesinde önemli olacaktır. Çünkü astlar, özellikle en üst mevkilerdeki liderlerinin eylemlerini dikkatli bir şekilde gözlemlene eğilimindedir. İş verimliliği açısından yapacağı şeyi genellikle yapmayan bir lidere sahip olmaktan daha zararlı bir şey yoktur.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

ESNEKLİK

Rüzgârın yönünü değiştiremem, fakat hedefime ulaşmak için daima yelkenlerimi ayarlayabilirim

Jimmy Dean

Liderlikte esneklik, tamamen farklı iki alanda ortaya koyulmalıdır. Bir yandan değişen durumlara uyarlamak için planları değiştirme becerisi olarak, diğer yandan liderlik biçimini değiştirme, ilgili astların karakterlerine en uygun liderlik biçimini benimseme becerisi olarak ortaya koyulmalıdır.

İlk alanın analizi öncelikle işletme okullarında yaygın bir şekilde kullanılan bir kavramdan bahsedilmesini gerektirmektedir: durumsal farkındalık. Herhangi bir eylemde bulunmadan önce kişinin nerede durduğunu bilmesi gerekir çünkü nereden geldiğinizi bilmezseniz bir yere nasıl gideceğinizi bilmeniz zordur. Fakat hayatta durumlar sürekli değişim halindedir, bu nedenle bir liderin başlıca özelliklerinden biri, izlenecek doğru yolu öngörebilmek (vizyon incelenirken bahsedilmiştir) amacıyla gerekli şartları oluşturmak için yeterli bir kesinlikle kurumunun tutumunu belirleyebilmesidir. Büyük bir şirketin CEO'su tarafından (mizahi bir şekilde) tanımlanan durumlar gibi durumları önlemek için kesinlik oldukça önemlidir: *“Bozdurduğumuz her doların yarısını kaybediyoruz ama hangi yarısını kaybettiğimizi bilmiyoruz”*.

Mevcut durum belirlendiğinde ve izlenecek yeni yola karar verildiğinde, liderlik ayrıca şu anda mevcut olmayan durumlara dayalı önceki varsayımları değiştirebilmek ve özellikle de kendisine olduğu kadar astlarına da ikna edici bir şekilde gerekli değişikliği yapma sebeplerini açıklama kapasitesi anlamına gelmektedir. Çünkü bu, yani statükoyu değiştirmek, önceki paragrafta bahsedildiği üzere, Machiavelli'nin gözlemlediği şekilde liderliğin başlıca zorluğundan kaçınmaya çalışmak ya da en aza indirmek için tek yoldur.

Lider, astlarının özelliklerine en uygun liderlik biçimini seçerken genellikle birçok işletme okulunun el kitaplarında (örneğin bkz. *Paul Hersey & Kenneth Blanchard, Situation Management, 1988*) tanımlanan dört seçenek arasında seçim yapmak zorundadır: “Anlatma”, “Satma”, “Katılma” ve “Görevlendirme” yöntemleri. İki, liderin astlarına net talimatlar verdiği ve astlarının başarılarını gözettiği tek taraflı iletişim anlamına gelmektedir. İkincisi, liderin iki yönlü iletişimle daha fazla açıklama fırsatı verirken net talimatlar verdiği ve açıklama yaptığı yönlendirme ve destek birleşimi anlamına gelmektedir. Üçüncüsü, liderin kişilerin görevlerini yerine getirmelerine yönelik çabalarını desteklediği ve karar alma sorumluluğunu paylaştığı ortak karar almaya dayanmaktadır. Son olarak, Görevlendirme yöntemi, liderin karar alma sorumluluğunun tamamını astlarına vermesi ve sadece sonuçları kontrol etmesi anlamına gelmektedir.

Bu biçimlerden birini veya bunların bir birleşimini seçerken göz önünde bulundurulması gereken başlıca unsurların, ilgili astların becerileri, bilgi düzeyi,





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

deneyimi, motivasyonu, yaratıcılığı, diğer bir deyişle, artan sorumluluk düzeylerini üstlenmeye hazır olma durumları olduğu açıktır. Yani bir liderin astlarının kapasitesi hakkında kapsamlı bilgi sahibi olması şarttır. Lider, diğer başlıca unsurla birlikte (ulaşılacak hedefin zorluğu) uygun görevlendirme derecesini belirleyebilmelidir. Bu bilgi genellikle astların günlük görevlerini nasıl yönettiğini gözlemlemek için yeterince vakit ayırarak elde edilmektedir.

Daha önce belirtildiği üzere, hakim/savcılarının genellikle astlarının yani katiplerin yönetilmesinde bir payı yoktur (veya çok az payı vardır) ancak katipleri yönetirken astlarının her birinin kapasitesini ve motivasyonunu iyi bilmeli ve astların her birine buna göre verilen sorumluluk derecesini seçmelidir. Bunu yaparken ayrıca aralarında herhangi bir güvensizlik ya da kıskançlıktan kaçınmak için farklı sorumluluk düzeylerinin kaçınılmaz bir şekilde lider tarafından güvenilen kişiler ile lider tarafından o kadar da güvenilir gibi görülmeyen kişiler arasında belli bir hiyerarşi yarattığının farkında olmalıdır. Bu husus, takım ruhuna atıfta bulunurken ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

KİŞİLERARASI BECERİLER

Liderlik sizin yapmak istediğiniz işi, başkasına, o kişi istediği için yaptırabilme sanatıdır.

Dwight D. Eisenhower

Hiçbir liderlik iletişim olmadan olmaz. Bu bariz bir durumdur; liderler öncelikle diğerlerini kendisini takip etmesi için ikna etmeli ve daha sonra nereye gideceklerini göstermelidir. Bunların ikisini de iletişim kurmadan yapmak imkansızdır. Liderlerin demokratik olmayan yollarla (şirketler veya askeriye gibi) seçildiği insan gruplarında bile seçim sürecinden geçmeden lider olan kişilerin her zaman atılacak adımlarla ilgili astlarını bilgilendirmesi gerekmektedir ve bu liderler yeterince zekiyse astlarını atılacak adımın gerekliliği ve faydası hakkında ikna etmeye çalışmak zorundadır. Astların her birinin bireysel katkısının önemiyle ilgili olarak motivasyon, insan motorunun çalışmasını sağlayan yakıttır.

Hakimler ve savcılar, kararlarının doğruluğu hakkında diğerlerini ikna etmelerini sağlayacak güçlü ve etkileyici bir kişilik geliştirmelidir. Baskı ya da diğer otorite yollarının argümanlarına baskın gelmesi yerine, tartışırken diğerleri üzerinde güçlü bir etki bırakmak için bunu güçlü kişilikleriyle ve tutku, özgüven ve kişisel çekicilik gibi diğer erdemlerle yapmalıdır.

Liderlikte iletişim o kadar önemlidir ki bu modülden bir bölüm "İletişimin Yedi Bileşeni" adı verilen bir konuya ayrılmıştır. Konuyla ilgili ayrıntılı analiz bu bölümde olacaktır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

HATANIN FARK EDİLMESİ

Tek gerçek hata, hiçbir Şey ğrenemeyeceğimiz hatadır.

Henry Ford

Liderler özellikle önemli konular hakkında çok az kişinin vermek isteyeceği zor kararları vermek üzere görevlendirilirler. Zor kararların da ortak bir özelliği vardır. Zor kararlar, risklidir ve risk her zaman beraberinde hata getirir. Liderler sıradan insanlar olmayabilir fakat hata yapmayacakları anlamına gelmez. Ancak liderlerin hatalarını bizim hatalarımızdan ayıran Şey, liderlerin hatalarının hayatlarımızda yaratabileceği etkidir. Daha dikkatli bir liderlik ile birçok büyük felaket nlenebilir.

Bu hususlar, liderlikteki hataların, bu hataların nedenlerinin ve hataların tekrarlamasının nasıl nleneceğinin incelenmesinin, lider olarak başarıya ulaşmak için Şart olduğu sonucunu vermektedir. Henry Ford'dan alıntı yapılan sözde de belirtildiği üzere, bir hatadan öğrenilecek en önemli Şey, bu hatadan gelecekte nasıl kaınılacağını öğrenmektir. Geçmiş hataların doğru bir Şekilde anlaşılması, bir liderin gelecekteki "yeni" hataların sıklığı, ciddiyeti ve etkisini sınırlamak için kendi mekanizmalarını oluŐtururken bu hataları tekrarlamaktan kaçınmasına imkn sağlayacak tek unsurdur.

Ancak bir dakikalığına hata kavramının kendisine odaklanalım. Bazen hata olduğuna inandığımız Şeyin Őans eseri bir başarıya dönüŐmesi de yaşanan bir gerçektir. Tarihte de bunun önemli örnekleri bulunmaktadır. Örneğin, Alexander Fleming'in stafilkok bakteri kolonisi içeren bir kültür kabına kazara bulaŐtırdıktan sonra penisilini keŐfetmesi gibi. Fakat liderlerin de herkes gibi bazen Şansı yaver gitse de felaketten kaçınmak için Őanslı hatalara çok fazla güvenmemesi gerekmektedir. Liderler için bu hatalara çok fazla güvenmek tehlikelidir. Liderlikte önemli olan tek Şey sonuçtur, bu nedenle Napolyon generalleri atamadan önce tek bir Şey soruyordu: "Őanslı mısınız?" (ne yazık ki herhangi bir adayın olumsuz bir cevap verdiğine dair bir kayıt bulunmamaktadır, bu nedenle sadece İmparatorun böyle bir durumda ne yapacağını tahmin edebiliriz). *S.T. Hunter ve diğerleri (Leaders make Mistakes, The Leadership Quarterly, Nisan 2011)* bunu göz önünde bulundurarak liderlik hatası için Şu tanımı önermiŐtir: "*Liderin ilk niyeti, amacı veya öngörüsünün ilk sonucu olan ve bir lider tarafından seçilen kaçınılabılır eylem veya eylemsizlik*". Bu tanımın olduğu doğru olduğu kanaatindeyiz. Bu tanım, hayatta her zaman var olan diğer iki Őanssızlık olasılığını içermektedir. Lider, bir veya daha fazla kötü seçenek arasında karar vermek zorunda kalıp sadece daha az kötü olanı seçebilir ya da daha da kötüsü lider, iyi bir seçenek olsa ve bu seçeneği bilse bile bilerek kötü seçeneği seçebilir.

Elbette hakimler ve savcılar ne kararlarında ne de mahkeme personelinin yönetiminde hatadan muaftır. Fakat hakimler için kanunlarda yüksek mahkemelere temyize gitme gibi kanun yolları belirlenmiŐtir. Sağduyu, hakimlerin istenmeyen hata tekrarlarını önlemek için yüksek mahkemeler tarafından düzeltilen önceki hataları incelemesini gerektirse de hakimler kendileri kendi hatalarını düzeltmek zorundadır. Ancak insan kaynakları yönetimi alanında böyle bir mekanizma yoktur, yani hakimler





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

ve savcılar, motivasyon kaybına ve tüm ekipte verimsizliğe neden olmamak için kararlarının ekiplerinin moralini nasıl etkilediğini dikkatli bir şekilde analiz etmelidir.

EKİP RUHU

Mükemmel insan, mükemmel insanları kendine çeker ve onları nasıl bir arada tutacağını bilir.

Johann Wolfgang Von Goethe

Tüm insan gruplarında verimlilik her şeyden önce iki koşula bağlıdır: büyük çabaların hiçbir sonuç vermemesini önlemek için doğru bir teşkilat şeması ve grup üyelerinin her birinin motivasyonu. Yani liderlerin de dikkat çekici organizasyonel becerilere ilişkin anlayış (ne kadar ön plana çıkarsa grup o kadar iyi olur) ve astlarının her birine daha büyük bir grubun önemli bir parçası olduğunu hissettirebilme olmak üzere iki koşulu yerine getirmesi gerekmektedir. Bahsedilen ilk beceri ancak pratik yapılarak öğrenilebilir. Bu nedenle liderlerin en kısa sürede bu alanda ilk atılımlarını gerçekleştirmesi oldukça önemlidir.

İnsanları motive etme becerisi de büyük ölçüde pratikle gelişse de bu konuyla ilgili her türlü teorik bilgiyi geliştirmeye yönelik birçok kılavuz bulunmaktadır. Bu eğitim modülünde, sayısız örneği geliştirerek bu karmaşıklığa katkıda bulunmayacağız. Ancak bir sonraki bölümde hakim/savcıların astlarını motive etmeleri için en iyi araçların ne olduğuna ilişkin birkaç fikir yer almaktadır. Sonuç olarak, burada diğer tüm kavramlar için kilit olan tek bir kavramın vurgulanmasının yeterli olduğu düşünölmektedir: lider, diğerlerinin, belli bir konunun kendi kişisel iyiliklerinden daha önemli olduğunu fark etmelerini sağlayarak ortak projenin önemi konusunda onları ikna edebilmelidir. Bunun için en iyi yol, iyi niyet olmadan baskı, aldatma vb. alternatif yollarla birlikte de sağlanabilse de iyi niyete dayalı ve hedefe ulaşılana kadar sürdürölebilecek bir ekip ruhu oluşturmaadır. Fakat bu tür yöntemler (belki de bunlardan en yaygını, ilgili herkesin ortak bir dūřmanını işaret etmek veya yalandan bir dūřman uydurmaktadır) her zaman uzun vadede faydasız olmaktadır çünkü baskıya maruz kalan kişiler bütün enerjilerini baskının üstesinden gelmeye çalışmak ya da en azından baskının etkilerini azaltmaya çalışmak için harcamaktadır. Aldatılan kişiler ise aldatmayı fark edebilir, yani iř birlikleri hemen bitebilir veya daha da kötüsü aldatılırken ulaşmaya çalıştıkları hedefe karşı çalışmaya başlayabilirler.

Aynı şekilde ortak bir projede gönüllü olarak birlik sağlanması, ekip çalışmasının en yıkıcı yan etkisi olan, ekip üyeleri arasındaki kıskançlık, kaygı veya şüpheyi en aza indirebilir. Kıskançlık (sıkıntılı kişilerin, diğerleri istedikleri şeyi elde ettiğinde hissettiği duygu) evrenseldir ve herhangi bir kurumdaki her kademedeki insan, kıskançlığa karşı savunmasızdır. Kıskançlık özellikle kıskançlığı hisseden kişiye zarar verirken ilişkilere de zarar verir, ekipleri dağıtır ve kurumsal performansı düşürür. Çünkü başka birinin başarisını saplantı haline getirdiğinizde özsaygınız zarar görür ve kendi performansınızı ve muhtemelen kendi kariyerinizi önemsemez veya hatta baltalayabilirsiniz. Kıskançlık, kısmen toplumsal olarak kabul edilemez bir his





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

olduğundan başkasına itiraf etmek çok zor olduğu için yönetilmesi zor bir duygudur. Bu nedenle, liderler kurumlarını bu yıkıcı duygudan uzak tutmak için astlar arasında kişisel gerilimler olduğunu gösteren her türlü işarete karşı oldukça dikkatli olmalı ve bu gerilimlerin ilk aşamalarında müdahale etmelidir. Her halükârda bu sorunları dedikodu malzemesi, çocukça veya ihmal edilebilir olarak görmekten kaçınmalıdır. Bir sonraki bölümde, bununla başa çıkabilmek için bazı yöntemler önerilmektedir.

AÇIK FİKİRLİ OLMA

Tek bir zihinde oluşan düşüncenin kıvılcımı, başka bir zihinde benzerini uyandırır.

Thomas Carlyle

Bize basit bir mantığa göre doğrusal olarak düşünmemiz öğretilir. Belli bir noktaya gitmemiz gerekirse, minimum direnci olan yolu ararız. Bu, bazı açılardan mükemmeldir çünkü olabilecek en az zaman ve kaynak ile spesifik hedeflere basitçe, hızlıca ve etkili bir şekilde ulaşmamıza yardımcı olur. Ancak yeni zorluklarla karşılaştığımızda genellikle her şey sorunsuz gidiyor gibi görünürken kullandığımız sorun çözme yöntemleri işe yaramaz. Karar vermesi gereken hususlar nedeniyle sorumluluğu artan bir lider için kalıcı ve sabit bir zihinsel şemaya bağlı kalmak tehlikeli olabilir. Bu nedenle, liderler açık fikirli olmalıdır çünkü açık fikirli olmak özellikle öngörülmeyen durumlarla karşılaşıldığında daha eleştirel düşünmeye yardımcı olur. Yaygın olarak söylendiği üzere, “büyük resmin” görülmesine, yani diğer zorluklara ilişkin olası herhangi bir çözümün etkisinin göz önünde bulundurulmasına ve sadece kısa vadeli değil uzun vadeli etkisinin de fark edilmesine yardımcı olur. Yanlamasına düşünmek olarak adlandırılan şey başka bir mantıksal temele dayanan bir yöntemdir. İki sorun hiçbir zaman aynı değildir yani zihin, olabildiğince sorunlara uyarlayarak çözüm bulma konusunda açık olmalıdır.

Fakat liderler sadece kendi olabileceklerinin en iyisi olmamalı aynı zamanda astlarının da en iyi şekilde performans göstermesini sağlamalıdır. Bunun için astlarının aklında ne olduğunu bilmeleri gerekir, bunu da ancak karşılıklı güven ilişkisi oluşturarak öğrenebilirler. Ayrıca tüm ekip üyelerinin seslerinin duyulmasını ve değer görmesini sağlayarak ve yeni fikirlerin oluşmasını sağlayabilecek sürekli bir beyin fırtınası süreci oluşturarak astlarını dinleyen liderler onları güçlendirir. Bu aynı zamanda bir tür “aidiyet” hissi olan gruba bağlılık duygusunu da güçlendirebilir. Bu özellikle ekipte yüksek performans gösteren kişiler olduğunda önemlidir çünkü bu kişiler karar verme ve ortaya çıkan sorunları çözme becerileri olduğuna hissederse öğrenmek, gelişmek ve en nihayetinde projenin başarılı olmasına yardımcı olmak onlar için daha kolay olacaktır. Bu başarı, liderliğin tek var olma sebebidir.

Açık fikirli olmanın başka faydalı bir etkisi daha vardır. Herkesin bir şeylerin nasıl yapılacağıyla ilgili kendi fikri vardır ve iki kişi aynı şekilde düşünmez. Ancak önyargılarımız bizi her zaman diğerlerinin fikirleri bizimkine uymadığı için onların hatalı olduğuna inanmaya itse de lider diğer bakış açılarını görmezden gelirse büyük bir hata





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

yapar. Böyle yaparak hoşgörüsüz bir ortam oluşmasına neden olur, astlarının küçük düşmüş ve saygı görmediklerini hissetmelerine neden olur. Çünkü lider, sırf kendi fikri olmadığı için en iyi fikirleri görmezden geliyor olabilir. Ekibin yeni fikirlerine açık olan bir lider, kimin düşüncesi olduğuna bakılmaksızın en iyiyi kabul etmeye ve özellikle de fikri yürekte ileri taşımaya en uygun kişidir.

YÜKSEK STANDARTLAR

Mükemmellik, ulaşılabılır bir şey değildir; ancak mükemmelin peşinde koşarsak, üstün bir başarı yakalayabiliriz.

Vince Lombardi

İspanyolcada ünlü bir deyiş vardır: “Mükemmel iyinin düşmanıdır”. Yani mükemmel için gayret etmek genellikle öğrenme, doğruluk ve şeffaflıkla çatışabilir, statik bir duruma yani çıkmaz sokağa giden bir yol açabilir. Mükemmel, her şeyinizin eksiksiz olduğu anlamına gelir ve elbette hiçbirimiz mükemmel değiliz, en iyi lider bile mükemmel değildir. Ayrıca mükemmeliyetle ilgili bir diğer sorun, mükemmeliyette geleceğe odaklanılmaktadır, gelecekte ne olması veya olmaması gerektiğine odaklanmak her zaman oldukça streslidir. Kişi, kendisiyle ilgili farkındalığı ve kabulü şu anda bulabilir ve şu an, herhangi bir ilerlemenin kaydedilebileceği veya değişimin yaşanabileceği tek andır. Diğer bir deyişle, şu an, başarı veya başarısızlığı deneyimleyeceğiniz andır. Bu nedenle, mükemmelin peşinde koşmak sadece stresli değil aynı zamanda çoğunlukla kendini kandırmadır. Bir lider, kendini kandırmaktan kaçınmak için yeterince akıllı olmalıdır. Sürekli kendini yargılamanın stresi, liderin verimliliğini ve performansını düşürecektir. Çünkü mükemmeliyetçi bir insan sürekli hedefi değiştirir, bir sonuca ulaşılmış gibi görüldüğünde bile hedefi değiştirir. Bu, kaçınılmaz bir hale gelir çünkü mükemmel ulaşılamaz. Böyle sürekli stresli olan liderlerin, astları gerçek hedeften uzaklaştıracak “beyhude bir plan” oluşturarak astlarını da takıntılılarıyla olumsuz yönde etkileme olasılığı vardır.

Liderler bunu önlemek için mükemmel yerine gelişmek ve kendini kabul etmek için çabalamalıdır. Bu, daha rahat gelişmelerine yardımcı olacaktır. Kendini kabul etme sürekli kendinden memnun olma veya herhangi bir durumdan memnun olma anlamına gelmemektedir. Her şeyin bilinemeyeceğini ve tüm eylemlerin başarılı olmayabileceğini kabul ederken öğrenme merakı ve isteği içinde olma halidir. Bunu yaparken farkındalık ve öğrenme için çabalama iki yönlüdür: canlılık ve kişisel gelişim sağlar. Çünkü sürekli gelişim; tevazu, merak ve mizahla birleştirildiği sürece büyüme için faydalıdır ve hatta stresi giderebilir.

Bu düşünceler yargı alanında oldukça önemli sonuçlara ulaşmamızı sağlayabilir (ve bunlar mentorlerin adaylara sürekli aşılama çalışmaları gereken fikirlerdir). Hakimler ve savcılar, bu yüksek standartlara ulaşmaya çalışırken sürekli sıkı çalışmaya ve devamlı entelektüel çabaya hazır olmalıdır. Yukarıda bahsedildiği üzere, mükemmeliyet ulaşılabılır bir hedef olmasa bile vatandaşların hakim/savcılardan davaları yürütürken öz-disiplin ve özen bekleme hakkı vardır. Bu da hakim/savcılarının iş yüklerini düzenlemek ve ekip çalışması becerilerini geliştirmek için etkili bir yol



gerektirmektedir. Davaları yürütürken, bilgi düzeylerini artırmanın ve yeni gelişmelere hızla adapte olmanın yanı sıra, her davanın yeni ve bilinmeyen yönleri dahil olmak üzere özelliklerini göz önünde bulundurarak işlerine yönelik metodolojik bir yaklaşımı olmalıdır. Elbette davaları makul zamanda yürütmeli ve taraflar ve kendileri için makul zaman dilimleri belirlemelidir.

Hâkim/savcılar, profesyonel olmayan bir yaklaşım nedeniyle adli süreçte yaşanan aksamalardan kaçınmak için eğitimlerini artırmalı ve öğrendikleri tüm hukuki araçları kullanarak kariyerleri boyunca en üst düzeyde mesleki yetkinlik göstermelidir.

3. MAHKEMEDE İLETİŞİMİN YEDİ BİLEŞENİ

AKTİF DİNLEME

Konuştuğumuzun iki katını dinleyebilmemiz için iki kulağımız ve bir ağzımız var.

Epictetus

Hakim/savcıların başlıca görevi toplumun ve toplumdaki bireylerin şikayetlerini dinlemek olduğu için hakim/savcılar oldukça önemli liderlik rolüne sahiptir, hatta örnek alınacak modellerdir. Herkesin görevini icra eden ve kendisine saygıyla yaklaşan bir hakim veya savcı tarafından dinlenilme hakkı vardır. Bunun karşılığında, hakim/savcılar her zaman karşılarına gelen kişilerin itibarının farkında olmalı ve bu kişilere karşı asla aşağılayıcı bir şekilde davranmamalıdır. Fakat hakim/savcıların mahkemede tarafların argümanlarını dinleme yetkisi hiçbir koşulda tutumları nedeniyle sınırlandırılmamalıdır ve bu husus, mahkeme personeli ve meslektaşlarıyla ilişkilerinde de geçerlidir.

Bu bağlamda, Avrupa Yargı Kurulları Ağı, 2007 yılında şunu belirtmiştir: *“...dinleme, hakim taraflar ve vekilleri tarafından öne sürülen maddi gerçeklerin ve teknik gerekçelerin beyan edilmesine dikkat etme becerisi olarak görülmelidir...”* Dinleme, duruşmada her iki tarafa ve onların temsilcilerine eşit şekilde dikkat vererek mahkemede huzurlu bir atmosfer yaratabilmektir. Hakim/savcının eşit ve sakin bir şekilde dikkat vermesi, hakim/savcının önyargısı olmayan, karşısındakilerle dikkatli ve nazik bir şekilde iletişim kuran ve argümanlarını anlamak için elinden gelenin en iyisini yapan bir profesyonel olarak görülmesini sağlar. Her zaman tarafların gerekçelerine karşı gelebilir fakat her zaman bu argümanları destekleyen unsurları takdir etme eğilimi vardır, herhangi bir yanlış anlaşılma durumunda soru sorulmasını sağlayacak aktif dinleme tutumu sergiler, herhangi bir kafa karışıklığına sebebiyet vermeden gerekli açıklamaları yapar.

Bu tutum ayrıca mahkeme personeliyle ilişkilerinde de önemlidir. Hakim/savcılar, “küçük diktatörler” olmaktan uzak durarak veya sadece doğru olmak



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

için emir verme konusunda kendilerini sınırlayarak sorumluluklarının (herhangi bir konuda son sözü söylemelerini sağlayan sorumluluk) personelin kendi izlenimlerini paylaşırken girişimlerini tehlikeye atmaması gerektiğinin farkında olmalıdır.

Son olarak, hâkim/savcılar meslektaşlarına karşı da dinleme becerilerini göstermelidir. Ofisleri bir ada değildir, sorumlulukları da masalarının köşeleriyle sınırlı değildir. Yargısal faaliyet genellikle yalnızlık izlenimi, iş yükünden ve dosyaların karmaşıklığından bunalmış hissi bırakmaktadır. Fakat hakimler ve savcılar, meslektaşlarının yardım talepleriyle ve endişeleriyle ilgilenmeli ve kendi bakış açılarını paylaşmalıdır. Bilgilerini paylaşmaları bir yerde sosyal sorumluluktur. Öte yandan, meslektaşlarının geri bildirimini almak için kendi endişelerini de ifade edebilmeli ve etmelidir. Kısaca, hâkim/savcılar bireysel olarak, toplu olarak veya yönetim görevlerini yerine getirirken saygı ve dinleme değerlerinin herkes tarafından gözetilmesini ve paylaşılmasını sağlamalıdır.

GERİ BİLDİRİME EĞİLİMLİ OLMA

Eleştiri belki güzel bir şey değildir ama gereklidir. Ağrı ile aynı işi görür, zira ağrı da vücutta bir arıza olduğunu haber verir.

Winston Churchill

Hâkim/savcıların bazı kişisel davranışlarıyla ilgili vasıfları olmak zorundadır, bunlar olmadan hiç kimse görevlerini nasıl icra edebildiklerini anlayamaz. Vasıfların, halkın adalete olan güvenini sürdürmek için şart olduğuna inanılmaktadır. Bu vasıflar: I) İhtiyat ve takdir yetkisi, yani kararlarının hukukun üstünlüğünden ziyade başka girdiler göz önünde bulundurularak alındığı izleniminden kaçınabilme becerisi, II) en profesyonel yaklaşımı gerektiren dava yönetiminde özen ve bilgilerini artırmak için sürekli çaba gösterme, ve III) sosyal beceriler ve teknik olmayan beceriler. Bunların tamamı, vatandaşların adaleti yönetenlerde olmasını beklediği gerekli özelliklerdir.

Hâkim/savcıların, profesyonel olmayan bir yaklaşım nedeniyle süreçte herhangi bir aksaklık olmasını önlemek ve en üst düzeyde yetkinlik sağlamak için eğitim yoluyla performanslarını artırmaları gerektiği doğrudur. Fakat bu kişisel özelliklerin hiçbiri, sürdürülebilir bir şekilde geliştirilemez veya hâkim/savcılar başkalarından görevleriyle ilgili izlenimlerini ve yorumlarını alma konusunda açık olmazsa var olamaz bile. Bu sadece vatandaşların anlaşmazlıkların çözümlünü yargı mensuplarına bıraktıkları için ve bu nedenle yargı mensuplarının karar verdikten sonra birtakım eleştirilere açık olması gerektiği için yargısal görevlerin sonuçları üzerinde bir çeşit kontrol sahibi olmalarının sonucu değildir. Aynı zamanda en yetkin, özenli ve ihtiyatlı hâkim veya savcının, geri bildirim yoluyla doğru bir performans gösterip göstermediği açısından becerilerini izleme şansını reddetmemelidir.

Geri bildirimle yönelik olumlu tutum, liderlik yaparken yapıcı bir iletişimden faydalanmak için karşı karşıya gelmenin reddedilmesidir. Geri bildirim, verilirken veya alınırken alışkanlıklarımız, becerilerimiz ve işlemlerimizi izlememizin sağlıklı bir yoldur. Bir noktada geri bildirim almak/vermek ilk başta deneyimli hâkim/savcılar için bile zor bir tutum olabilse de hangi alanlarda ilerleme olduğunu ve hangi alanların





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

geliştirilebileceğini anlamak için oldukça önemli bir araçtır. Ayrıca yargılama çoğu zaman bir ekip çalışması gerektirdiği için geri bildirim vermek veya almak, heyet üyeleri arasındaki gelişim ve sağlıklı iletişimin önemli bir parçasıdır çünkü müzakerenin özüdür. Fakat diğer durumlarda da herhangi bir işyerinde geri bildirim almanın veya öz değerlendirme yapmayı öğrenmenin önemi çok fazladır. İkinci olarak, geri bildirim eğilimli olmak, her zaman sağlıklı bir özelliktir. Mesleki gelişim, herkesin geliştirilmesi gereken zayıf noktaların belirlenmesine davet edildiği bir ortam gerektirmektedir. Bu nedenle, astlarını bu izleme sürecine katılmaya davet eden liderler (ve elbette hakimler ve savcılar), güvenilirlik ve bağlılık oluşturur ve personelin görev ve sorumluluklarında olumlu beklentiler yaratır.

VÜCUT DİLİ

İnsan ruhunun en iyi resmi insan vücududur.

Ludwig Wittgenstein

Dr. Haya Bint Ali Al Noami'nin (Bahreyn Kariyer Danışmanlık Ofisi'nden) görüşüne göre, vücut dili, vücut hareketleri içeren sözlü olmayan iletişimdir. Sözlü olmayan iletişim aracı olan jest yapmak da vücut dili olarak adlandırılabilir. İşyerinde insanlar, sözlü olmayan iletişim aracılığıyla hiç konuşmadan birçok bilgiyi aktarabilir. Çünkü bütün değerlerimiz, inançlarımız, düşüncelerimiz ve niyetlerimiz sözlü olarak iletilmemektedir. Devam eden bir iletişimde çoğu mesaj sözlü olmayan şekilde iletilir. Bu nedenle, Anne Baum (*Küçük Hatalar, Büyük Sonuçlar: Başarılı Olmanıza Yardımcı Olacak Becerilerinizi Geliştirin* (*Small Mistakes, Big Consequences: Develop Your Soft Skills to Help You Succeed*) kitabının yazarı) "vücut dili, başkalarıyla iletişim kurmanın en önemli yollarından biridir ancak belki de bireylerin en az dikkat ettiği beceridir" demiştir. Kendi vücut dilinize dikkat etmeniz oldukça önemlidir. Çünkü vücut diliniz söylenen sözleri gölgede bırakabilecek sözlü olmayan işaretler verir.

Vücudumuz; bilinçli ve bilinçsiz hareketler ve duruşlar, el hareketleri, yüz ifadeleri, göz hareketleri ve temas ile konuşur. Vücudun bölümlerinin bu fiziksel hareketlerinin her biri, ayrı birer sözcük olarak görülebilir ve ilgili iletişim bağlamında diğer kişiler tarafından farklı bir şekilde yorumlanabilir. Vücut dilinin yorumlanması insandan insana ve kültürden kültüre değiştirdiği için Dr. Al Noami, bunları öğrenmenin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Vücut dili tek başına tüm iletişimin %55'ini oluşturur, öte yandan söylenen sözcükler iletişimin yalnızca %7'sini oluşturur ve ses tonu da geriye kalan %38'i oluşturur.

Bir lider (ve hâkim ve savcılar da doğuştan toplumsal liderdir) iletişim becerilerinin oldukça önemli bir kısmının vücut dili olduğunu anlamalıdır. Lider, sözlü olmayan bu işaretler ve vücut hareketleri ile mesajlarının gücünü artıracaktır. Aynı zamanda astlarının ve iş birliği yaptığı kişilerin özgüvenlerini ve bağlılıklarını artıracaktır. Liderin sıcak ve kabul edici bir tutumu olması ve başkalarını doğru bir şekilde tahmin edebilmesi gerekmektedir. Bu noktada deneyimlerinden





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

faydalandığımız Dr. Al Noami'ye göre, vücut ifadesiyle ilgili bu amaca aşağıda belirtilen fiziksel özelliklerle ulaşılabilir:

I) Baş - Saçların savrulması dahil olmak üzere, aşağı yukarı, soldan sağa, sağa sola baş hareketi.

II) Yüz ifadeleri - Yüzün birçok yerinde hareket eden birçok kas (kime sorduğunuza bağlı olarak 54-98 arası) vardır. Aşağıda belirtilen yüz bölgelerinin hareketlerinin birleşimi, ruh halini belirtir:

- Kaşlar - Kalkık olması, aşağı doğru durması, çatık olması.
- Gözler - Sol, sağ, yukarı, aşağı, göz kırpma, gözlerini açma.
- Burun - Üst tarafının kırışması, burun deliklerinin genişlemesi.
- Dudaklar - Gülümseme, homurdanma, büzme, öpme, açık, kapalı, sıkı.
- Dil - İçeride, dışarıda, yukarı doğru kaldırma veya aşağı doğru indirme, dudakları yalama.
- Çene - Açık, kapalı, sıkma, alt çenenin sola veya sağa doğru olması.

III) Vücut duruşu - Dinleyiciler ve/veya diğer kişiler karşısında vücudunuzun, kollarınızın ve bacaklarınızın nasıl durduğu:

- Vücut yakınlığı - Diğer kişilere ne kadar uzak veya yakın olduğunuz.
- Omuz hareketleri - Yukarı, aşağı, çökmesi, kambur durması.
- Kolların yerleştirilmesi - Yukarı, aşağı, kolları kavuşturma, düz tutma.
- Bacak ve ayakların yerleştirilmesi – Düz durma, kavuşturma, ağırlığı bir tarafa verme, ayakların konuşulan kişiye doğru bakması veya başka bir yeri göstermesi, ayakkabıları sallama.

IV) El ve parmak hareketleri - Ellerinizi ve parmaklarınızı nasıl tuttuğunuz ve hareket ettirdiğiniz özellikle insanların okunmasında bilgi verir.

V) Eşyaların tutulması ve yerleştirilmesi (örneğin; kalem, kağıt vb.).

Eşyalar teknik olarak vücudun bir parçası değildir fakat vücut dilinin okunmasında önemli bir rol oynar. Vücut dili, tutum veya niyet aracılığıyla da ortaya çıkar:

• İsteyerek yapılan/Kasti hareketler - Genellikle “jest” adı verilir. Bunlar el sıkma, el hareketi yapma, göz kırpma gibi yapmaya niyetlendiğiniz hareketlerdir...

• İstemsiz yapılan hareketler - Genellikle “tikler” bu kategoriye girer. Kontrol edemediğiniz tüm vücut hareketleri bu kategoridedir. Teknik olarak vücut hareketi olmasa da terleme de bu kategori kapsamındadır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

UYUM SAĞLAYABİLME

Zekanın ölçüsü, gerektiğinde düşüncelerini değiştirebilmekte yatar.

Albert Einstein

Adalet, değişmez ve sabit bir olgu değildir. Adaletin zorlukları topluma göre değişiklik gösterir. Adalet ayrıca değişikliklere de hizmet eder. Aynı husus, mahkemeler tarafından verilen kararlar için de geçerli olabilir. Bu, önemli ve açık bir ifadedir. Kanunların yorumlanması için belirlenen yasal kurallar genellikle hâkim/savcılarının bu kuralları ilgili zamanda mevcut toplumsal gerçekliğe göre uygulamasına dikkat etmesi için çağrıda bulunur. Yukarıda, bu kendi rolleri değil hukukun rolü olsa bile hâkim/savcılarının genellikle toplumsal gerçekliği şekillendirdiği belirtilmiştir. Hâkim/savcılarının karar verirken kanunlara ve vicdanlarına bağlı kalmaları gerektiği konusu vurgulanırken bu görevin, kanunların belirli ve bir şekilde bilinçsiz sosyal evrim öngörüsüne göre nasıl uygulanacağı göz önünde bulundurularak yerine getirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Çünkü hâkim/savcılar sürekli değişim içinde olan bir toplum için kararlar verir. Bu nedenle, esneklik ve uyum sağlayabilme, madeni paranın iki yüzü gibidir.

George Mason Üniversitesi'nden Stephen Zaccaro, uyum sağlayabilmenin başlıca üç özelliğini gösteren bir çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçeveye göre, bu üç özellik şu şekildedir: bilişsel esneklik veya farklı düşünme stratejileri ve zihinsel çerçeveleri kullanabilme becerisi, duygusal esneklik veya kişinin kendi duyguları ve diğer kişilerin duygularıyla baş ederken yaklaşımını değiştirebilme becerisi ve esnekliğe yatkınlık veya hem iyimser hem de gerçekçi olabilme becerisi. Uyum sağlama düzeyi yüksek olan kişiler bu üç alanda yüksek düzeyde başarı gösterir ve aslında çatışmaların çözülmesi ya da iletişim standartlarını düzenleyerek mevcut kaynaklara ilişkin yeni zorlukların öngörülmesi ve yönetilmesi için oldukça faydalı araçlar oldukları için bu alanlar geliştirmeye açıktır.

Bu açıdan uyum sağlayabilme, herhangi bir sınır veya sonuç olmadan uygulanması gereken koşulsuz bir olumlu özellik olarak görülmektedir. Fakat yukarıda ihtiyat ve özenin hâkim/savcılar için önemli özellikler olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda, uyum sağlayabilen bir hâkim daha insancıl ve vicdanlı bir profesyonel olarak görünse bile bu özellik adaletin tahmin edebilme gerekliliklerine uygun olmak zorundadır. Teamül hukukunun uygulandığı sistemlerin kanunlara sıkı sıkıya bağlı geleneklere “*daha fazla sıkışmış olan*” kıta hukuk sistemlerine göre daha *uyum sağlayabilir* sistemler olduğu söylenmiştir. Fakat hukukun üstünlüğünün gereklilikleri, hukukun dengeli bir şekilde uygulanmasının önünde bir engel olmamalıdır. Çünkü doğru usul her zaman uyum sağlayabilirlik ve öngörülebilirlik arasında ideal uyumu bulmalıdır. Bu da abartılı, “modası geçmiş” kararlardan kaçınılmasına dikkat edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Öngörülebilirlik, doğru bir karar alma sürecinin başlıca özelliklerinden biridir ve bir adli karar ne kadar “uyumlu” olursa sonucun öngörülmesi o kadar zor olur. Hakimlerin, tüm toplumların başlangıçtan beri var olan bileşenlerinden biri olan güvenliği de korumak zorunda olduğu unutulmamalıdır. Bu genellikle belli girdiler göz önünde bulundurularak çok az yanılma payıyla mahkeme kararının ne





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

olacağı kişiler tarafından önceden tahmin edilebildiğinde sağlanmaktadır. Bu nedenle, bu iki ilke arasında doğru dengeyi kurmak, hâkim/savcıların ulaşması gereken iletişim amaçlarından biri olmalıdır.

NEZAKET

Nezaket, sağırların duyabildiği, körlerin de görebildiği bir dildir.

Mark Twain

Nezaket o kadar önemli bir özelliktir ki bizi nazik olmaktan daha insan yapan başka bir özellik olmadığını bile söyleyebiliriz. Nezaket, bizi hayvanlardan ayıran bir özelliktir. İki gerçek insani özellik olan başkalarının duygularını anlayabilmek olan empati (hâkim/savcılar için şarttır çünkü eylemlerinin başkalarını nasıl hissettirdiğini ve onların nasıl tepki verdiğini anlamalarına yardımcı olur) ve kendi avantajını değil başkalarının faydasını düşünebilme becerisi olan sempatiyi belirler. Nazik bir insan, cömerttir ve hiçbir zaman yardımcı olamayacak kadar meşgul değildir. Başkalarının bakım, dikkat, şefkat ve merhamet hak ettiği inancına sahiptir.

Hâkim/savcılar için ve genel olarak liderler için nezaket oldukça önemlidir. Vatandaşların haklarının desteklenmesi ve savunulmasından sorumlu profesyoneller ve astlarına özgüven ve girişkenliği geliştirmelerini sağlayan motive edici liderler olarak, nezaket özelliği, bir bireyin ahlaki gerekçelendirme becerisinin ve sosyal sorumluluk düzeyinin göstergesidir. Bu da nezaketini artıran kişilerin diğer kişilerle ilgilenmek için güçlü bir ahlaki sorumluluğa sahip olduğu anlamına gelmektedir. Başkalarına karşı nazik şekilde davranmaları, yardım edilen kişilerin de nazik şekilde davranmasını sağlar, bu şekilde güven dolu ve kişilerin sorumluluk sahibi olduğu bir iş ortamı oluşturulur. Liderlikte nezaket o kadar önemlidir ki kendi güvenilirliklerini veya yetkinliklerini bile göstermeden önce samimiyet gösteren liderler, sert bir şekilde liderlik yapan kişilerden daha etkilidir. Temel olarak nezaket ve samimiyet güveni artırmaktadır. Fakat nezaket ve liderlik arasındaki bağlantı, sadece çalışanlarınızla olan ilişkinin ötesindedir. Bu bağlantı ilginç bir şekilde çalışanların performansını da artırabilir.

Hâkim/savcılar; taraflara, diğer meslek gruplarına, meslektaşlarına ve astlarına karşı nazik olmalıdır. Nezaketlerini şu şekilde gösterebilirler: I) karşıdaki kişinin farkında olunması çünkü başkalarının başarısının takdir edilmesi, daha iyi sonuçlar almak istedikleri için onların bağlılıklarını artırmalarını sağlar, II) sorumluluklarımızın ötesine bile geçse karşıdaki kişinin desteklenmesi çünkü “yardımcı olabilir miyim?” demek, lidere olan saygıyı ve bağlılığı artırır, III) hak edildiğinde iyi geri bildirim verilmesi çünkü bu karşıdaki kişinin çabalarına karşılık verilen bir geri bildirimdir, öte yandan beklentileri karşılamadığında da nazik bir şekilde söylenmelidir (sert olsa bile güven inşa edilmesine yardımcı olur), IV) karşıdaki kişiyle ilgilenilmesi çünkü kişilere liderlik yapılmasıyla ilgili en zor kısım, onların kişisel sorumlulukları, sağlık sorunları, ilişkileri, maddi sorunları (ve liste bu şekilde uzar gider) olan kişiler olduğunu anlamaktır. Büyük liderler bunu anlar ve buna önem verir. Kısaca, gerçek bir nezaket ve adalet göstermelisiniz ve herkese aynı şekilde davranmaya çalışmalısınız.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

KIRILGANLIğIN KONTROL EDİLMESİ

Brene Brown'un belirttiği gibi, kırılgnlık; belirsizlik, risk ve duygusal baskı zamanlarında yaşadığımız bir duygudur. Kırılgnlık, sonucu kontrol edemediğinizde ortaya çıkmaya, tamamen dahil olma ve görölme cesaretine sahip olmaktır. Genellikle kişisel kaynaklar ile çevresel güçler arasındaki bir etkileşimin sonucu olarak tanımlanır. Kişinin kontrolündeki kaynaklar, kendisini dış güçlere karşı savunmak için yetersiz olduğunda ve böylece kırılgnlığa yol ağtığında ortaya çıkar. Bu bağlamda, kırılgnlık, başka bir kişiyle ilişkide, incinme veya saldırıya uğrama olasılığıyla birlikte şeffaf olma ve duygusal olarak kendini ortaya koymaya isteğidir. Örneğin, bir lider yeni bir risk alırken korktuğunu paylaşabilir veya geğmişte yapılan bir hatayı aşıp yeni ve cesur bir vizyon edinmenin nasıl hissettirdiğini paylaşabilir.

Yargı bağlamında kırılgnlık, hâkim/savcı olarak insani durumumuzun koşullarını daha karmaşık ve sarsıcı bir dünyada fark edebilme becerisidir. Eskiden her şey daha az karmaşıktı. Büyüklerimizin söylediği gibi, insanların iyi veya kötü, yanlış veya doğru, korku veya güvenle ilgili daha net olmalarını ve fikir sahibi olmalarını sağlayan bir şey vardı, bugünkünden daha açık bir şekilde gözlerinin önünde olan bir şeydi. Yargı alanında, kişisel zayıf yönlerin veya yetersiz yönlerin farkında olunması olarak adlandırabileceğimiz kırılgnlığın olumlu yanları olmalıdır çünkü kişisel gelişim ihtiyacını artırabilir. Öncelikle alçakgönüllölük gösterilmelidir. Alçakgönüllölük ve bilgelik genellikle birbiriyle bağlantılıdır. Uygulayıcılar arasındaki en kıdemlilerin diğerlerinin argümanlarını dikkatli bir şekilde dinlediğini ve meslektaşlarının deneyim ve bilgilerine saygı gösterdiğini görmek yaygın bir durumdur.

Kırılgnlık, hâkim/savcıların önlerine gelen hususlarla ilgili ortak karar vermelerini sağlayan şeydir. Farklı bakış açıları gerçeğe daha yakın bir şekilde karar verilmesine ve davalarla ilgili farklı ipuçlarıyla ilgili meslektaşlarla müzakerede bulunulmasına ve tüm endişelerin paylaşılmasına yardımcı olur. Daha da önemli olarak, entelektüel boşluklarımızın ve uygulamayla ilgili boşluklarımızın farkında olmamızı sağlayan bir özelliktir. Okuyarak ve eğitimle kendimizi geliştirmemizi, sürekli güncel bilgilere sahip olmamızı sağlar. Bu nedenle, kırılgnlık hâkim/savcıları daha özenli, farklı ve yetkin yapan özelliktir.

MOTİVASYON

Mahkeme organizasyonu, gittikçe daha karmaşık bir yapı haline gelmiştir. şu anda herhangi bir profesyonel, sosyal veya ekonomik alanda gözlemlediğimiz karmaşıklığın, mahkemeler üzerinde bağıntılı bir etkisi vardır. Birinde çıkan çatışmalar diğer tarafından yönetilmeli ve çözümlenmelidir. Bu bağlamda, nihai karara yönelik yönetim çözümleri veya stratejileri, makul bir süreç çerçevesinde tasarlanması gereken bir üründür. Bu nedenle, hâkim/savcıları bu açıdan da çalışma ekiplerinin liderleridir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

İş organizasyonunun ekipler halinde s¼rekli gelişimiyle, bu ekiplerin performansının artırılmasıyla ilgili endişe artmaktadır. Bu bağlamda, çalışma motivasyonu, proje ekiplerinin ¼yelerinin performansı ¼zerinde b¼y¼k bir etkisi olan bir husus olarak kabul edilmektedir. G¼n¼m¼zde iş organizasyonları arasındaki rekabet, yenilik yapma becerileriyle desteklenmektedir. Bu, iş s¼relerinin gelişim ve yeniliğin kabul edilmesine y¼nelik bir t¼r esneklikte olmasını sağlamaktadır.

Bu nedenle motivasyon oldukça ¼nemlidir. Gittikçe artan y¼ksek performans beklentileriyle zorlanan ekip ¼yelerinin g¼revlerinde çaba ve yaratıcılık g¼stermeleri için aktif bir şekilde motive edilmeleri gerekmektedir. Ne kadar motive olurlarsa g¼revlerini o kadar iyi ve etkili bir şekilde yerine getirirler. Bu da liderlerin iyi iletişim becerilerine sahip olmasını gerektirmektedir. Kurumsal ihtiyaçlara ve amaçlara ulaşılmasına nasıl yardım edeceği açısından mesajlarını doğru bir şekilde oluşturmaları gerekmektedir. Kısaca liderler bu amaçlara ulaşmak için iş birliği yaptıkları kişileri etkilemek ve motive etmek için doğru ¼zellikle sahip olmalıdır.

Motivasyonun temel ¼đelerine ilişkin rehber ilkeler şu şekildedir:

I) İş birliği yaptığınız kişilerin ihtiyaçlarını kurumun ihtiyaçlarıyla uyulaştırın ¼nk¼ kuruma bağlılıklarını ve ekiplerin gereksinimleriyle kendilerini idrak etmelerini artıracaktır.

II) ¼zellikle saygı duyulan bir liderin herkesin ¼n¼nde takdir ettiğini belli etmesi oldukça motive edici olabilmektedir.

III) Rol model olmak, iş birliği yapılan kişilerin kendilerini geliştirmeleri veya hedeflere ulaşmak amaçıyla daha iyi yollar bulmaları için kilit bir motivasyon kaynağıdır.

IV) Astların, ekiplerin s¼relerine katılması için teşvik edilmesi onları motive eder ve bu ¼zellikle liderin takdirini içerdiğinde y¼netmenin karmaşık y¼nlerini ve kendi rollerini anlamalarına yardımcı olur.

V) Ekip ruhunu artırmak, grup içindeki motivasyonu ve isteği teşvik eder ¼nk¼ ekibe gerçekten bir ruh katar.

VI) Son olarak, liderler olaylara astlarının bakış açılarından bakmayı ¼renmelidir. Yine empati hem lideri hem de grubu g¼çlendiren kilit unsurdur.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

4. HAKİMLERE VE SAVCILARA YÖNELİK LİDERLİK ARAÇLARI

MEDENİ CESARETİN ARTIRILMASI

Askeriyede olduğu gibi, tüm hakimler ve savcılar da bir kahramanlık rolü üstlenir. Hiç kimse kişisel korkularının üstesinden gelme kapasitesi olmadan böyle bir kariyer seçmemelidir. Ancak medeni cesaret, cesaret veya kahramanlıktan oldukça farklıdır ve belki de fiziksel cesareten çok irade gücü ve öz disiplinle ilgilidir.

Kişisel bütünlük, belki de sağduyu ya da şefkatten daha fazla iyi bir hâkimin kaçınılmaz özelliklerinden biridir. Fakat bir kişinin “manevi kasları”nın diğer kısımlarının şekle girmesi için sürekli çalıştırılması gerekmektedir. Metro Manila Üniversitesi’nde öğretim üyesi olan Jensen D.G. Mañebog gibi yazarlara göre, sosyal hayat veya özel hayattaki tüm eylemlerde aşağıda belirtilen beş kolay kural uygulanarak buna ulaşılabilir:

1- Öz disiplinin geliştirilmesi ve öz disiplin pratiği yapılması

Öz disiplin kavramı, daha iyi bir şey uğruna anlık memnuniyeti reddetmek anlamına gelmektedir. Etiğe uyarlandığında, iyi gerekçelendirilmiş bir kararın infazı gibi daha yüce ve iyi bir amaç için anlık zevk ve memnuniyetten vazgeçmek anlamına gelebilir. İrade ve medeni cesaretin geliştirilmesi, otokontrolün artırılmasını içerir. Ahlaki gelişime ve başarıya götüren eylemlere, düşüncelere ve davranışlara bağlı kalma becerisini besler. Tüm enerjinin manevi bir amaca odaklanması ve amaca ulaşılan kadar bu enerjinin korunması için kişinin içindeki gücün kullanılmasını içerir.

2- İrade gücünün artırılması

İrade gücünün artırılmasınınayönelik en basit ve etkili yöntemlerden biri, önemsiz ve gereksiz isteklerin yerine getirilmesini reddetmektir. Herkes sonsuz arzu ve istek uyandıran şeylerle karşılaşır ve bunlar herkesin aklını çeler. Bunların çoğu aslında önemli veya çekici değildir. Bunları gidermeyi reddetmenin pratiğini yapan bir kişi, daha cesur ve güçlü olur. Faydasız, zararlı veya gereksiz isteklere ve eylemlere hayır demek ve kişinin (kötü) alışkanlıklarının tam tersine davranışlar sergilemek, kişinin düşünce yapısını güçlendirir ve geliştirir.

3- Büyük cesaret örneği gösteren kişilerden ilham alınması

İnsanlar genellikle öz disiplin ve irade gücü göstererek büyük başarılarla ulaşmış cesur kişilere hayranlık ve saygı duyar. Bu kişiler arasında tamamen irade gücü ve medeni cesaret ile zorlukların ve sıkıntıların üstesinden gelmiş, manevi





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

hayatını geliştirmiş, ruhsal veya manevi yolculuğunda ilerleme kaydetmiş ve her kesimden örnek alınmaya değer hale gelmiş insan yer alır. Tarih, olağüstü medeni cesaret örnekleriyle doludur, bu örnekleri göz önünde bulundurmak her zaman faydalıdır.

4. Medeni cesaret ve irade gücü içeren eylemlerin tekrarlanması

Pratik her şeyi mükemmel hale getirir. Eğer bir kişi medeni cesaretini ve irade gücünü artırmak istiyorsa fırsatlar elverdiği ölçüde bunları içeren eylemlerde bulunmak için çaba göstermelidir. Özellikle de kimse bakmıyorken bunların yapılması önemlidir.

5. Medeni cesaret ve irade gücü olmadığını gösteren eylemlerden kaçınılması

Bu; sorumsuzluk, korkaklık, ilgisizlik, düşüncesizlik, tedbirsizlik, kötü niyet ve kötülük göstergesi olan eylemlerden kaçınılmasını içerir. Örneğın, ihtiyacı olan birinin yanından geçip gitmek, payına düşenden daha fazlasını almak, birinin şanssızlığına veya geçirdiğı kazaya gülmek, bunu hak eden birinin elinden ilgiyi çekip almak, kanunun ruhundan çok kanun bilgisine güvenmek, yanlışla veya adaletsizlikle karşılaşıldığında sessiz kalmak, eylem/eylemsizliğe dayalı olarak neden veya gerekçe uydurmak, rüzgar nereden eserse ona göre taraf tutmak, sözünü tutmamak, yalan söylemek veya aldatmak.

TOPLUMSAL İMAJ KONUSUNDA DİKKATLİ OLUNMASI

İlk bölümde, demokratik bir ülkede hakim/savcılarının sadece kanunlara uyan uygulayıcılar olarak değil aynı zamanda en yüksek ahlaki değerlere sahip kişiler olarak toplumsal imajlarının korunmasının önemi üzerinde durulmuştur. Çünkü vatandaşlar her zaman günlük hayatlarını “söylediğimi yap, yaptığımı yapma” sözüne göre yöneten kişilerden ziyade ahlaki olarak doğru görünen kişilerin kararlarını kabul etmeye daha yatkındır. Bu fikrin etkinliğini sağlamak için çoğu ülke, hakim/savcılarının ister sosyal hayatta ister özel hayatında olsun eylemlerini yöneten kurallar veya etik kuralları belirlemiştir. İlk bölümde, *Amerika Birleşik Devletleri Hakimlere yönelik Davranış Kurallarından* bunun en güncel örneklerinden biri olarak bahsedilmiştir. Aşağıda, bu kurallarla aynı yapı ve içeriğe uyulması için gerekli olan hususlara ve bunlara uyararak doğru bir toplumsal imaj yaratılmasına yönelik birtakım ipuçları yer almaktadır.

1- Davranış standartları sağlayarak ve bunları uygulamaya koyarak yargının bütünlüğü ve bağımsızlığının muhafaza edilmesi

Burada yalnızca medeni cesaretle ilgili yapılan açıklamalara ve bunu “eğitmenin” yöntemine atıfta bulunulmalıdır.

2-

Tüm faaliyetlerde uygunsuzluk ve uygunsuz görünmeden kaçınılması





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Bir hakim veya savcı için en uygunsuz davranış, sadece imajının sarsılması değil bir suç işlemeleri olur. Belki de bunlar arasında en ciddiisi bilerek yanlış yönlendirmede bulunulmasıdır. Yani adaletsiz olduğunu bile bile yanlış bir karar verilmesidir. Bunlar dışında, kurallar kanuna uyulmadığı için bir ceza gerektirmese de hakim/savcıların her zaman kanunlara dikkatli bir şekilde uymaları gerektiği aşıkardır. Ancak hakim/savcılar her zaman imajlarının buna bağlı olduğunu fakat bunun da ötesinde ahlaki olarak doğru görünmelerine bağlı olduğunu farkında olmalıdır. Bu nedenle, aile ilişkilerinin, sosyal, siyasi, mali ilişkilerinin veya diğer ilişkilerinin davranışlarını etkileyebileceği davalara asla dahil olmamalı, başkalarının kendilerini etkileyebilecek bir konumda oldukları izlenimini vermemeli veya başkalarının bu izlenimi vermesine izin vermemeli, başkalarının taraf olduğu anlaşmazlıklarda örneğin, gönüllü olarak tanıklık yaparak kişisel bir ilgi göstermekten kaçınmalı, ırk, cinsiyet, din, etnik köken veya benzer sebeplerle ayrımcılık yapan hiçbir kuruluşa üye olmamalıdır.

3- Mesleğin gerektirdiği görevlerin adil, tarafsız ve özenli bir şekilde ifa edilmesi

Mesleğin gerektirdiği görevler, diğer tüm faaliyetlerin önüne geçer ve hakim/savcılar bu görevleri başkalarına saygı göstererek, rahatsız edici, suiistimal edici, önyargılı veya peşin hükümlü olan hiçbir davranışı sergilemeden yerine getirmelidir. Bunun için kanunlara bağlı kalmalı, partizan çıkarlarından, kamuoyundaki karışıklıklardan veya eleştirilme korkusundan etkilenmeyerek mesleki yetkinliğini korumalı, davadan geri çekilmezse kendisine verilen davaları görmeli ve bu davalara ilişkin karar vermeli ve tüm yargılamalarda düzeni korumalı, davacılar, jüri üyelerine, tanıklara, avukatlara ve resmi görevi kapsamında muhatap olduğu diğer kişilere karşı sabırlı, temkinli, saygılı ve nazik davranmalı, bir yargılamada hukuki yararı olan herkese ve bu kişilerin avukatlarına kanunlar uyarınca dinlenilme hakkını vermeli, mahkemenin işlerini zamanında yerine getirmeli, herhangi bir mahkemedeki derdest veya görülmek üzere olan bir davanın esasları hakkında halka açık yorumlar yapmamalı ve kendi denetimi ve kontrolündeki tüm personelin aynı kısıtlamaya uymasını sağlamalı, idarede her zaman mesleki yetkinliğini koruyarak idari sorumluluklarını özenle yerine getirmeli ve diğer hakim/savcılarının ve mahkeme personelinin idari sorumluluklarının yerine getirilmesini kolaylaştırmalı, ilgili görev hakim/savcının kendisi tarafından yerine getirildiğinde kanunları ihlal edeceği zaman mahkeme personelini hakim/savcının adına veya hakim/savcıyı temsilen bir görev yerine getirmeye yönlendirmemeli, atama yetkisini, gereksiz atamalar, iltimas ve taraf tutmadan kaçınarak adil bir şekilde ve liyakate dayalı olarak kullanmalı ve yerine getirilen hizmetlerin gerçek değerinin ötesinde atanmış kişilere herhangi bir karşılık verilmesini onaylamamalı, mahkeme personeline karşı sabırlı, temkinli ve nazik davranmalı ve mahkeme personeline karşı herhangi bir rahatsız edici davranıştan kaçınmalı, görevi kötüye kullandığı bildirilen personele karşı misilleme yapmamalı ve kendi denetimi altındaki mahkeme personelini benzer standartlara tabi tutmalı, kendi meslektaşlarına karşı bile görevlerini zamanında ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlamak için makul tedbirler olarak denetleme otoritesini kullanmalı, bir kişinin bu kurallara karşı davranışlar sergileme ihtimali olduğunu gösteren güvenilir bilgiler almasının üzerine uygun adımları atmalı, tarafsızlığın makul sebeplerle sorgulanabileceği bir davadan kendisini geri çekmeli ve kişisel ve maddi çıkarları ile hane halkındaki kişilerin kişisel ve maddi çıkarlarıyla ilgili bilgileri açıklama konusunda açık olmalıdır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

4- Mahkeme dışında mesleğin gereklilikleriyle uyumlu faaliyetlere dahil olunması

Mesleğin itibarını dışüren, resmi görevlerini yerine getirmelerine engel olan, tarafsızlıkları üzerinde olumsuz etki yaratan, sürekli davadan geri çekilmelerine neden olan veya mevzuatta belirlenen sınırlamaları ihlal eden mahkeme dışı faaliyetlere dahil olmamalıdır.

5- Herhangi bir siyasi faaliyetten kaçınılması

Bir hakim veya savcı, siyasi bir örgütte lider olarak faaliyet göstermemeli veya görev almamalı, bir siyasi örgüt ya da adayın lehine veya aleyhine yönelik konuşmalar yapmamalı veya devlette bir göreve aday bir kişiyi halka açık bir Şekilde onaylamamalı veya reddetmemelidir ve bir siyasi örgüt ya da aday için fon istememeli, bunlarla ilgili bir değerlendirme yapmamalı veya bunlara katkıda bulunmamalı ya da bir siyasi örgüt veya aday tarafından düzenlenen bir akşam yemeği ya da başka bir etkinliğe katılmamalı veya bunlar için bilet almamalıdır.

TOPLUMSAL DEĐİŐKLIKLERİ ÖNGÖRME SANATINA İLİŞKİN BAZI TAVSİYELER

Hiç endişenez olmasın bu çalışmanın konuları arasına astroloji ya da diğer psişik "bilim" konularını dahil etmeyeceğiz. Genellikle toplumsal değerikliklerin tahmin edilmesinin imkânsız olduğunu biliyoruz çünkü bu değeriklikler COVID-19 salgını gibi hiç kimsenin öngöremediği olaylardan kaynaklanır ve gelecekte diğer insanlarla nasıl etkileşim kuracağımıza ilişkin radikal değerikliklere neden olabilir. Fakat bu örnekler haricinde, toplumsal değerikliklerin büyük bir çoğunluğu yavaşca zaman içinde meydana gelebildiği gibi aniden ya da uzun bir süre duyurulduktan sonra da meydana gelebilir. Buna rnek olarak, toplumsal cinsiyet eşitliği verilebilir. Toplumsal cinsiyet eşitliği, on dokuzuncu yüzyılda kadınlara oy hakkı sağlanmasını onaylayanların desteklediği bir hareket olmuştur. Daha yakın zamandan sosyal yardım sistemleri buna örnek olarak verilebilir. Diğer değeriklikleri tahmin etmek çok da zor değerdir. Örneğin, alkol tüketimi gelecekte günümüzde tütün tüketiminde olduğu gibi uygun görülmeyecektir.

Bizim alanımızda, yeni bir mevzuat değerikliği olmadan toplumsal değeriklikler meydana gelmez ve bazen bu değeriklikler, bir kanunun kısmen sonucu olabilmektedir. Örneğin, tütün konusunda uzmanlar, i mekanlardan tütün tüketiminin yasaklanmasının, sigara tüketimine karşı diğer bütün kampanyalardan daha fazla sigara tüketiminin azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Fakat elbette yasaklayıcı mevzuatın demokratik ülkelerde genellikle bir Őeye karşı olan sosyal iklimin doğrudan sonucu olduğu söylenebilir. Yani yalnızca kamuoyunun sigara tüketimine karşı fikrinin nasıl değerittiğini gözlemleyerek tütün yasalarındaki değerikliğini tahmin edebilirdik. Yine de kanunlar hazırlanmaya başlayana kadar yasağın ne zaman getirileceğini kimse tahmin edemezdi.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Bu da toplumsal değişiklikleri öngörmenin en iyi yolunun doğru bir şekilde bilgilendirilmek olduğu sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, olabildiğince tarafsız kaynaklardan toplumda neler olduğunu öğrenmek ve önde gelen uzmanların toplumda neler olduğuyula ilgili söylediklerini okumak veya dinlemek için zaman ayırmak doğru bir şekilde bilgilenebilir. Sosyologlara göre, toplumumuzda değişiklik yaratma eğilimi olan şu dört konuya özellikle dikkat edilmelidir: teknoloji, sosyal kurumlar, nüfus ve çevre.

SÖYLEDİĞİNİZLE YAPTIĞINIZ NASIL BİR OLUR VE EKİBİNİZİ NASIL MOTİVE EDERSİNİZ?

İş yerlerine yönelik rehberlerde bu konuyla ilgili binlerce araştırma bulunmaktadır. Günümüzde bazı yazarlar, “söylediğiyle yaptığı bir olmak” veya “laf çok icraat yok” ifadelerinin ne olduğunu araştırmaktadır. Yani alanlarına özgü bir dilde ve meslektaşlarını ve müşterilerini zorlayarak neden yaptıklarının önemli olduğunu ve bunu nasıl sunmalarını beklediklerini açıklamaya çalışmaktadır. Son olarak, meslektaşlarından ve kurumlarından beklentilerine uygun davranış ve günlük eylemleri nasıl benimseyip yerine getireceklerini açıklamaktadır. Ancak elbette bizim alanımızda uğraştığımız “ürün” oldukça farklıdır. Çünkü yönetim hususu benzer olsa bile adalet yönetiminde, işletmelerdeki ana teşvik kaynağı olan rakipler yoktur.

Hâkim/savcılarının astlarına aşılacakları eylemlerin, sunacakları veya sundukları görüşlerin, astlarıyla olan ilişkilerini nasıl etkileyeceği, hangi eylemlerin aralarındaki güven ilişkisini zedeleyebileceğini bilmeleri önemlidir. Bunun için Amerikalı ünlü işletme koçu James C. Shaffer tarafından ulaşılan sonuçlardan bahsedebiliriz. James C. Shaffer, “söylenen/yapılan” arasındaki boşluk olarak adlandırdığı hususun üstesinden gelmek için aşağıda belirtilen eylemleri önermektedir:

I) Genel bir kural olarak, günlük toplantılarda bile uygun olduğu hallerde “kendi hikayenizi” (ulaşılacak hedef ve buna nasıl ulaşılacağı) aktarmaya çalışın. Buna göre hareket edenleri herkesin önünde övün ve buna göre hareket etmeyenleri bunu yapması için teşvik ederek nasıl değişeceği hakkında bilgilendirin, kısmi başarıları ve bu başarıyı elde edenleri olabildiğince herkese duyurmaya çalışın.

II) Astlarınız için güvenilir bir öğretmen haline gelin. Eylemlerinizin ortak çalışmayı geliştirip geliştirmediğini kendinize sorarak astlarınıza paylaşmak için istekli olduğunuzu gösterin. Tüm astlar için bireysel planlar oluşturun ve bu planların önemini vurgulayın. Astlarınıza, “teknik olmayan” veya küçük meseleleri, büyük meseleler kadar ciddiye almalarını söyleyin. Yeni fikirler hakkında hep birlikte fikir alışverişi yapın ve herkese bu fikirlerin nasıl uygulanacağı ve geliştirileceğini sorun. Tüm eğitim programlarına katılın ve insanları görevlerinde “yapmaları ve yapmamaları gereken” hususları listelemeleri konusunda teşvik edin. Her zaman onlara önerdiğiniz şekilde hareket edin. Astlarınıza her zaman doğruyu söyleyerek ve hata yaptığınızda özür dileyerek güvenilir davranışları gösterin.

III) Astlarınıza yaptıkları işe nasıl değer verdiklerini sorarak, ulaşılacak hedefi herkes için görünür ve anlaşılır kılarak, her şeyde dakik olarak, birebir görüşmelerde kişisel fikirlerini sunmaları için düzenli olarak zaman yaratarak, her ay en az bir genel





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

toplantı yaparak ve olağanüstü bir Şey yapan astlardan bireysel olarak bahsederek kişisel mükemmeliyet için uğraşın.

IV) Deneyimli astlara iyi ve kötü örnekleri sunarak, işe yeni başlayanlara karşılaştıkları zorlukları sorarken diğerlerine onların bakış açılarını açıklamaya çalışarak, kişilerin iyi sonuçlar elde ettiği ve “kurallara karşı” olan Şeylerin nasıl yapıldığını araştırarak ve bunları teşvik ederek, çalışma ortamına zarar verebilecek unsurları inceleyerek, astlarınızın ihtiyaç duyabileceği hususlara ilgi göstererek ve iyi önerileri sık sık tekrar ederek ve herhangi bir eksikliği tespit etmek için astlarınızın çalışmasını düzenli olarak gözden geçirerek sürekli ilerleme kaydedilmesi konusunda astlarınızı teşvik edin.

V) Basit örneklerle olayı anlamalarına yardımcı olmak için her türlü olaydan faydalanarak, küresel çabanın nasıl arttığını ve bunun başkalarını nasıl etkileyebileceğini göstererek, diğer kişileri kendi hikayelerini anlatmaları için davet ederek ve ulaşılabilecek hedefin ne kadar faydalı olacağını vurgulayarak astlarınızın büyük resmi görmesine yardımcı olun.

VI) Analizinizi geçmişe değil daha çok geleceğe odaklayarak, gelecek için planlar yapanları herkesin önünde tebrik ederek ve bu kişileri herkese örnek olarak göstererek, astları beklenmedik durum planı hazırlamaları için teşvik ederek, her zaman “yangının önlenmesi yangının söndürülmesinden daha iyidir” düşüncesinden hareketle özellikle sorun çözme fikirlerine odaklanarak, planlama ve önlemenin önemini vurgulamak için her türlü krizden fayda sağlayarak öngörüde bulunun.

HATALARINIZI KABUL EDİN VE DÜZELTİN

Hatalar kaçınılmazdır ancak liderseniz hataları öğrenme sürecinin bir parçası haline getirmeye çalışmanız gerekmektedir. Bir hatayı kabullenmek utanç verici olabilir ve ne yazık ki çoğu insan hataları kabullenmenin zayıflık işareti olduğuna inanır. Ancak iyi liderler, daha büyük hatanın yapılan hatanın üstünün kapatılmaya çalışılması veya görmezden gelinmesi olduğunu bilir. Çünkü sorunlar her zaman gün yüzüne çıkmanın bir yolunu bulur. Gerçek test, hatanın nasıl ele alındığıdır. Aşağıda, ünlü girişimci Deep Patel tarafından hataların nasıl kabul edileceği ve sorun daha kötü hale gelmeden nasıl düzeltileceğine dair bir araya getirilmiş bazı kurallar sunulmaktadır:

I) Astlarınızın hatasına, sizin hatanıza veya başka bir ekip üyesinin yaptığı hataya işaret ederken astlarınızı asla rahatsız hissettirmeden açık iletişim kanallarını kullanın.

II) Sorunları ve çözümleri tüm ekiple paylaşarak ve asla gizli gündemler yaratmayarak sorunlar ve hatalar konusunda Őeffaf olun.

III) Hatalarınızı ilk kabul eden her zaman siz olun ve kişisel imajınızı yanlış bir şekilde savunarak hatalarınızı “halının altına” süpürmeyin. Onun yerine, dürüstlüğünüzü artırmak için hatanızı sergilemenin avantajını ve adil kriterleriniz





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

arasında ekibinize güveni kullanın. Öte yandan, diğerlerinin olası bir çözümde sizinle çalışmasına izin verin.

IV) Bir zararı veya zararın ciddiyetini asla küçümsemeyin yoksa zararın tamamını kabul edene kadar gerçek bir çözüm bulamazsınız. Bir sorunun aslında açıkladığınızdan daha büyük olduğunu itiraf etmek, güvenilirliğinizi yok edecektir ve zaman, sorunu çözmek yerine sorunun neden olduğu zararın büyümesine neden olacaktır.

V) Soruna siz sebep olmamış olsanız bile sorunu kendi sorunuz haline getirin. Çünkü hata spesifik olarak sizin hatanız olmasa bile lider olarak sizin sorumluluğunuzda olan şey için hesap verebilir olmanız gerekmektedir. “Suçu başkasının üzerine atmak”, sorundan kaçınıyor gibi görünmenize neden olur.

VI) Açık olarak sorunu çözüme yolları önerin ve sahip olduğunuz öngörülerini ve yardımcı olabileceğini düşündüğünüz karşı önlemleri paylaşın. Hataya hiçbir şekilde bahane bulmaya çalışmadan sorunu yeniden çerçevelemek için bir fırsat yaratın.

VII) Herkesten geri bildirim alın çünkü sorunun çözümü herkesin aklına gelebilir. Yukarıda bahsedildiği üzere, açık iletişim kanalları oluşturma konusunda dikkatli olursanız, iki kat karşılık alırsınız. Çünkü astlar da iş birliğiyle güçlenecektir.

VIII) Tüm hataları ve sebeplerini incelemek ve analiz etmek için zaman ayırarak tüm hatalardan ders çıkarın. Hatanın tekrarlamaması için yapıcı adımlar atın.

IX) Hatanın tekrarının olmamasını sağlamak için koruyucu tedbirler alın ve astlarınıza benzer bir hatanın nasıl önleneceğini ve düzeltileneğini öğretin. Diğerlerine de bunu öğretmek için yetkiniz kapsamındaki her şeyi yapın.

X) Hatalarınızdan ileriye doğru hareket edin çünkü hatadan dolayı özgüveniniz zarar görmüş olabilir ve ilerlemek konusunda belirsiz ve aşırı dikkatli hissediyor olabilirsiniz. Fakat korku ve kendinizden şüphe etmeniz sizi geri çekmesine izin vermeden ısrarcı olmalısınız. Olan olmuştur ve ne kadar hızlı geri dönerseniz o kadar çabuk bu değerli dersleri uygulamaya koyarsınız. Kendinizi biraz uzaklaştırmak, hatanızı bir mantığa oturtmanıza yardımcı olacaktır.

KISKANÇLIKLARIN TESPİT EDİLMESİ VE ETKİSİZ HALE GETİRİLMESİ

Diğer sosyal ilişkilerde olduğu gibi, mesleki kıskançlıkların tespit edilmesi zordur çünkü kıskançlık, başkalarından saklamaya çalıştığımız düşüncesizce bir duygudur. Ancak bazı davranışlar, liderlerin astları arasındaki kıskançlık ilişkilerini tespit etmesine yardımcı olabilir. Bunlardan ilki, kıskandıkları kişiden kendilerini uzaklaştırmaya çalışan kişilerin gözlemlenmesidir. Aralarında dostane bir ilişki olan rakipler, birbirlerine meydan okurken, kıskançlık duyan kişiler başkalarından bir şeyler öğrenme ve başkalarıyla iş birliği yapma konusunda zorluk yaşamaktadır. Bu, kıskanan ile kıskanılan arasında daha önceden dostane bir ilişki varsa daha da doğrudur. Çünkü kıskanan kişiler, yabancıları soyut kişiler olarak ve başarılarını





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

sadece istatistik olarak görme eğilimindeyken tanıdıkları kişiler herhangi bir alanda başarılı olduğunda mutsuz olmaktadır. Bu alan ortak bir alansa daha da kötü bir kıskançlığa neden olmaktadır. Buna ek olarak, kıskançlık duygusu zamanla artar ve sürekli düşüş halinde yozlaşır. En karmaşık şekilde de ortaya çıkabilir. Yani Almanlar tarafından yaygın bir şekilde kullanılan “*schadenfreude*” kelimesi ile ifade edilen başkalarının mutsuzluğuyla mutlu olmak kıskançlığın en kötü halidir.

Liderler ayrıca dikkatli olmalıdır çünkü kıskançlık onları da zehirleyebilir. Tarih, iş birliklerini daha akıllı olarak veya liderliğe daha uygun olarak gördükleri için ya da kişisel eksiklikleri nedeniyle ekipteki bir numaralı kişiye asla gölge düşürmeyecek kişiler arasındaki birini seçen (bu davranışa “engelleyici kıskançlık” adı verilebilir) en hafif deyişle, en iyi iş birlikçilerine karşı fark etmeden kaybeden sayısız lider örneğiyle doludur. Liderler bunu önlemek için şu üç araçtan faydalanabilir:

I) kendisini belirli bir alanda geliştirmek amacıyla, başkalarında kıskançlık duymasına neden olacak durum ve özellikleri fark ederek ve kendisini en çok neyin güvensiz hissettirdiğini bularak kıskançlık duymasına neden olan hususları tespit etmek,

II) kendisini sadece arada sırada diğerleriyle kıyaslayarak yaptığı işe değer vermek ve gerçekleştirilen ilerlemeyi kontrol etmek için başkalarıyla kıyaslamak yerine önceki eylemleriyle kıyaslama yapmak (Ernest Hemingway’in dediği gibi, “*Başkasından üstün olmanın onurlu bir yanı yoktur. Asıl onur kişinin eski halinden üstün olmasından gelir.*”)

III) eksikliklerine odaklanmak yerine, kapasitesini, becerilerini ve bunları nasıl geliştirdiğini hatırlayarak kendisini onaylamak.

Bunlar yapılsa bile astlar arasındaki kıskançlığın en kısa sürede nasıl tespit edilip ortadan kaldırılacağına ilişkin asıl sorun hala devam etmektedir. Yine iki yönlü bir sorundur. Çünkü ekip içindeki kıskançlık lidere karşı veya ekip üyeleri arasında olabilir ve lider, verimliliği korumak veya en azından kıskançlığın neden olduğu zararları kontrol altına almak amacıyla her iki kıskançlık şeklini de etkisiz hale getirmelidir. Bu, aşağıda belirtilen dört yöntem kullanılarak yapılabilir:

I) Verimliliği etkilemeden olabildiğince fazla ölçüde gücün paylaşılmaya çalışılması. Çünkü başarılı astlara sorumluluk verilmesi ve övgüde bulunulması, liderin kişileri motive etme konusunda itibar kazanmasını sağlar, süreçte müttefikleri olmasını sağlar ve yeni fikirler bulmak ve geliştirmek için gerekli beyin fırtınasının yapılmasına yardımcı olur.

II) Astların çok fazla kaynak varmış gibi hissetmesi için doğası gereği az olsa da kaynakları olabildiğince oluşturun ve kurumunuzdaki kıskançlığın bastırılmasına yardımcı olmak için eğer birden fazla ekibe liderlik ediyorsanız, kaynakları ekipler arasında paylaşın. Çünkü paylaşmak, karşılıklılık ve gelecekteki iş birliği için temel oluşturur.

III) Kıskananları ve kıskandıkları kişileri, olabildiğince elde edecekleri sonuçların karşılaştırılmayacağı farklı alanlarda farklı görevlerde görevlendirin. Çünkü bu haksız karşılaştırmaları azaltabilir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

IV) Özellikle de kullanılan dil konusunda dikkatli olun. Çünkü genellikle liderler, belli başlı davranış ve başarıları, belki de daha az dikkat çeken fakat kurum için aynı derecede değerli olan diğerlerinden daha fazla överek farkında olmadan kıskançlığı besler. Tam tersine, kullandığı ifadeler veya eylemlerle belli bir sonucu ima edebilir veya başarıyı elde eden kişiyi görmezden gelebilir.

BÜYÜK RESMİN GÖRÜLMESİ

Yapacak çok fazla iş olduğunda (iş yükü hâkim ve savcılarının sürekli uğraştığı bir durumdur) “kılı kırk yarma” nedeniyle sıkıntı çekmek çok olasıdır. Çok fazla küçük şey dikkatinizi dağıttığında, ileriye bakmak, bir şeylerin nasıl gittiğine dair düşünmek ve/veya alternatif stratejiler düşünmek zordur. Fakat zaman zaman bir adım geri atıp büyük resme bakmak gerekmektedir. Çünkü bu, lideri güçlendirir ve liderin ekibine daha etkili bir şekilde liderlik etmesine yardımcı olur.

Lider bunun için aşağıda belirtilen stratejilerden birini veya hepsini uygulayabilir:

I) Daha önce belirtildiği üzere, lider için en önemli husus, telaş içinde oradan oraya gitmek yerine, kendisine düşünmek için zaman tanınmasıdır. Çok fazla çalışmak, başka bir şey için zamanı veya enerjisinin kalmamasına neden olabilir. Düşünmek, yeni fikirler yaratmak ve konfor alanından ayrılmak için tek yoldur. Bu da çok çalışan biri için “düşünmeden çalışmaya” devam etmektir.

II) Ana hedefinize yönelik bir yol haritası oluşturarak, art arda gelecek eylemleri belirleyerek ve bu eylemlerin her biri için bir takvim belirleyerek ulaşılabilecek spesifik ve küçük hedefleri belirleyin. Bazen nihai hedefiniz olarak her zaman aklınızda tutmanız gerekse bile büyük soruların çok külfetli veya ulaşılmaz olmayacak şekilde şekillendirilmesi gerekmektedir.

III) Bunlar yapıldığında, liderler ulaşılabilecek ilk hedefleri belirleyerek ilk adımların atılmasını sağlamalıdır. İlk adımlar genellikle atılması gereken en zor adımlardır, çünkü insanlarda doğaları gereği erteleme eğilimi vardır. Konfüçyüs’ün dediği gibi, “*Bin kilometrelik bir yolculuk ilk adımla başlar*”.

IV) Lider, yukarıda belirtilen eylemlerden herhangi birini tek başına yapamayacak durumdaysa, endişelenmemesi gerekir. Çünkü bu kişisel bir eksiklik anlamına gelmemektedir. Çoğu kişinin kendi kendisine “Düşün!” demesi ve sonuç olarak geçerli bir şey elde etmesi imkansızdır. Bu durumda, en iyi eylem lidere raporlama yapan ve liderin güvenilir bulunduğu biriyle endişe ve sıkıntıların paylaşılmasıdır. Bu paylaşım iki yönlüdür çünkü genellikle strateji oluşturma şansı olmayan ekip arkadaşı bunu liderle yapma fırsatı bulunduğu için güçlendiğini hissedecek, aynı zamanda birlikte ulaşacakları sonuçlarda bir sahiplenme duygusuna sahip olacaktır. Öte yandan, lider de odak ve netlik kazanacaktır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

GELİŞİM İÇİN ÇABAGÖSTERİLMESİ

Her konuda her Şeyi en iyi Şekilde yapmaya çalıŐmamız gerektiği açıktır. Mükemmele değil, üstün başarıya ulaşmaya çalıŐmalız. Çünkü mükemmeliyet “Allah’a aittir, insanlara değil”. Liderlerin, üstün başarıya ulaşmaya çalışarak elde ettikleri sonuçları nasıl iyileŐtirebileceklerine ilişkin Profesör S.M. Rao tarafından bir araya getirilen bazı ipuçları aşağıda sunulmaktadır:

I) Liderler, tutkulu olmalıdır. Çünkü iŐini severek yapan bir kişi asla çalıŐtđđını hissetmez. Tam tersine, yaptığı iŐten zevk alır.

II) Tutkuların farkına varıldıkça onları törpülemek daha kolay hale gelir. Bu nedenle, liderler, doğuştan gelen yeteneklerini göz ardı ederek beceri aramak yerine bu yeteneklerine uygun beceri ve kabiliyetler kazanmalıdır. Yeteneklerini tespit etmeli, yetkinliklerini ve kabiliyetlerini bunların üzerine kurmalıdır.

III) Liderler, ufuklarını geniŐletmek için sürekli öğrenerek bilgi düzeylerini artırmalı ve hiçbir zaman var olan bilgilerini yeterli görmemelidir. Bu, farklı bakış açılarıyla güncel bilgilerini artıran iyi kitaplar okuyarak, kendilerine ilham verecek kişiler tarafından verilen konferanslara katılarak, modern trendler ve diğer kişilerin bakış açıları hakkında doğru bir Şekilde bilgi edinerek yapılabilir.

IV) Akıllıca ve mantıklı bir Şekilde çalışmak Şarttır, çünkü çok çalışmak, herhangi bir planlama ve hazırlık olmadan kendini yormaktır. Ancak akıllıca çalışmak kendini yormanın yanı sıra, ilerleme kaydetmek için iyi bir planla birlikte kapsamlı bir hazırlık yapmak ilgilidir. Çok çalışmak, çok fazla zaman, para ve kaynak tüketirken akıllıca çalışmak hedefe ulaşmak için sadece gerekli olanları harcayarak zaman, para ve kaynakları korur.

V) Liderler bilgi paylaŐımı yapmalıdır, çünkü bilgi paylaŐtıkça çoğalır. Liderler hem insanların bundan faydalanması için (en nihayetinde, öldüğümüzde bu dünyadan hiçbir Şeyi yanımızda götürmeyeceğiz) hem de bu, zihinlerini törpüleyeceği için, bu tutumlarını geliştirmelidir. Öte yandan, insanların geliŐtiđini görmek kendilerine memnuniyet verecektir.

VI) Sürekli geri bildirim verilmesi Şarttır ve geri bildirimler, ego yapmadan analiz edilmelidir. Geri bildirim, liderlerin zayıf yönlerini öğrenmelerine yardımcı olur ve bu bilgi, liderlerin gelişime yönelik çalıŐmalarına yardımcı olur.

VII) Liderler ya insanların ya da insan kontrolü ötesindeki güçlerin neden olduğu sıkıntılarını yönetmek zorundadır. Bu nedenle, üstün başarıya ulaŐmalarını engelleyen iç ve diŐ güçler ile unsurları tespit etmeyi ve yönetmeyi öğrenmelidir.



5. BASIN ÖNÜNDE HAKİMLER VE SAVCILAR

Adalet, demokratik ve modern toplumların vazgeçilmez bir parçasıdır ve sadece anlaşmazlıkların çözülmesi ve karar verilmesiyle sınırlı değildir. Vatandaşlara kanunların nasıl uygulandığına dair rehberlik ve bilgi sağlamak amacıyla eğitici ve iletişimsel bir rolü olmak zorundadır. Adalet, her iki şekilde (rehberlik ve bilgilendirmeye) meşruiyetini ve vatandaşların adalet sistemine olan güvenini güçlendirir.

Ancak vatandaşların mahkemelerle ilgili deneyimleri, davacı, tanık ya da jüri üyesi olarak katıldıkları davalarla (çoğu durumda hayatlarında bir kez) sınırlıdır. Bu nedenle, adaletin işleyişiyle ilgili bilgileri, basının yansıttığı kadardır. Bu yüzden adalet sistemi aşağıda belirtilen iki sebeple basının bu önemli görevi nasıl yerine getirdiğine dahil olmalıdır (özellikle kanunlara uygun bir şekilde yaptıkları sürece neyi nasıl yayımladıkları konusundaki karar verme özgürlüklerine müdahale etmemeye özen göstererek):

(i) Birinci sebep, yargısal fonksiyonun özünü ilgilidir. Hakimler ve savcılar toplumda önemli bir ahlaki rol, eğitici ve liderlik rolü oynamaktadır. Hukuk uzmanları ve uygulayıcılar bu teknik deneyimi günlük hayattaki durumlarla uydurmaya alışır. Fildişi bir kulede yaşamaktan ziyade önemli, öğretici bir sosyal rol oynarlar. Hâkim/savcılar, bireysel olarak baktıkları davalara yorum yapmazlar ancak yasal kuralları ve bunların uygulanışını ideal bir şekilde açıklar ve yaygınlaştırırlar.

(ii) İkinci sebep, tamamlayıcı ve uygulamayla ilgili bir sebeptir. Modern toplumlar basından gelecek herhangi bir eleştiriden korkmamalıdır. Bu, modern toplumların sağlıklı bir işleyişi olduğunun göstergesidir. Bu nedenle, basının yasal konularla ilgili bilgi vermesi kaçınılmazdır ve genellikle doğru ya da yanlış ilk önce etkili olan bilgiler yayılır. Bu yüzden toplumsal olarak önemli davalar hakkında ilk ve en doğru bilginin verilmesini sağlayacak bir tür resmi iletişim kanalı ayarlayarak yargının basın bilgilendirmesi sürecine dahil edilmesi önemlidir. Bu bilgilendirme, kanunda belirtilen sınırlar dahilinde, dava bilgilerinin korunması yükümlülüğü doğrultusunda ve ilgili hakim/savcının mahkemenin basını bilgilendirme sorumluluğu üzerindeki denetimiyle olmalıdır.

Son önlemler göz önünde bulundurularak mahkemelerle basın arasındaki etkileşimin geliştirilmesinin neden önemli olduğu kolayca anlaşılabilir:

(i) birbirlerinin rollerine ilişkin anlayışın güçlendirilmesi,

(ii) halkın, yargının çalışmalarının mahiyeti, kapsamı, sınırları ve karmaşıklığı hakkında bilgilendirilmesi,



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Bu noktada basınla iletişim kanallarını oluşturmak için mevcut yöntemleri düşünmemiz gerekiyor. Çünkü hepimizin bildiği üzere, hakimler mahkeme kararlarının ötesinde verdikleri kararların resmi yayıncıları olamaz. Avrupa Hakimleri Danışma Konseyi'nin 7 No'lu Görüşüne (2005) göre, "*burada amaç mahkemeleri bir medya sirkine dönüştürmek değil, adli sürecin şeffaflığına katkıda bulunmaktır. Kabul edilmelidir ki tamamen şeffaflık, kısmen soruşturmaların etkililiğinin ve ilgili kişilerin çıkarlarının korunması nedeniyle mümkün değildir. Ancak yargı sisteminin nasıl işlediğinin anlaşılması, şüphesiz ki eğitici bir değerdir ve halkın mahkemelerin işleyişine olan güveninin artırılmasına yardımcı olmalıdır*". Diğer bir deyişle, basınla olan ilişkilerde kurumsal bilgiler baskın olmalıdır ve münferit davalara ilişkin bilgiler yalnızca yasal çerçeve içinde verilmelidir.

Uluslararası deneyimler, her yargı makamında tek bir iletişim komisyonu kurulmasından (özellikle Anglo-sakson geleneğine bağlı ülkelerde) yargının genel yönetiminden sorumlu kurumlara bağlı merkezi bir iletişim organının kurulmasına farklılık göstermektedir. İspanya'da yargının organizasyon, yönetim ve idaresiyle ilgili hususlar (örneğin, disiplin, terfi, atama, eğitim) Hakimler Genel Kurulu'na bağlıdır. Kurul bünyesinde, aşağıda belirtilen hususlar aracılığıyla basınla ilgili tüm konuların yönetilmesinden sorumlu bir iletişim ofisi vardır:

(i) Kanunların izin verdiği ölçüde ve ilgili hakim veya savcının denetiminde, basın tarafından talep edilen tüm bilgilerin sunulması. Bu bilgiler sadece ön inceleme aşamasında, özellikle dosyanın ertelenmesine karar verilen durumlarda, sanığın tutuklanıp tutuklanmadığı durumuyla sınırlıdır.

(ii) İletişim ofisindeki uzmanların, basının toplumu ilgilendiren davalarla ilgili sormaları gereken soruları yöneltebilecekleri açık iletişim kanalları olması için basınla sürekli iletişim kanalları kurulması ve bu kanalların geliştirilmesi.

(iii) Özellikle duruşma aşamasında, basının usulün gerekliliklerine uyarak bilgilendirme görevini yerine getirmesini sağlamak için gerekli kaynakların sunulması. Muhabirlerin adliyeye erişimine izin verilmesi, kameraların koyulması için yer ayrılması, her duruşma oturumu sırasında veya sonrasında resmi bilgilendirme yapılması, gazetecilerin yayın yapmasına izin veren yerler sağlanması, internet erişimi sağlanması veya kamera sokulmasına izin verilmeyen ya da gazeteci sayısının çok fazla olduğu ve duruşmanın yürütülmesini engelleyebileceği durumlarda duruşma salonundan resimler verilmesi.

Bu eylemler ya adliyelere bağlı ofisler tarafından ya da merkezi organlar tarafından yürütülür (her iki durumda da iletişim uzmanları tarafından yürütülür). Bir davanın görülmesi sırasında ortaya çıkabilecek ilgili tüm yönleri kapsayan önceden belirlenmiş protokoller aracılığıyla yargının iletişim boyutunun ele alınması önerilmektedir. Bu, tüm ilgililerin (hakimler, savcılar ve basın mensupları) yargıyla ilgili bilgilendirme hususlarının yönetilmesini sağlayacak objektif ve tahmin edilebilir bir çerçevesi olmasını sağlayacaktır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

6. VAKA ÇALIŞMASI VE SORULAR

Vaka:

Londra'daki Slovenya Büyükelçisi, ünlü bir Türk futbolcuyla evlidir. Bu çift, Madrid'de evlenmiştir. Üç yaşında Mehmet adında bir oğulları vardır ve Mehmet, Ljubljana'da (Slovenya) doğmuştur.

Roma'daki yaz tatilleri sırasında çift ciddi bir sorun yaşar ve koca, Mehmet'i yanına alarak İstanbul'a gider ve oğluyla orada yaşamaya başlar.

Büyükelçi, Londra'ya döner fakat Madrid'deki avukatlarına boşanma davası ve velayet davası açmaları için vekalet verir. Madrid'deki aile mahkemesi Türkiye'ye çocuğun derhal annesine teslim edilmesini talep eden uluslararası bir istinabe müzekkeresi gönderir.

Durum ve ilgili kişiler nedeniyle, dava hem Avrupa Birliği'nde hem Türkiye'de kamuoyunda biliniyor hale gelir. Büyükelçi oğlunu görmek için İstanbul'a gittiğinde, bu hem gazetede hem de televizyonda basına büyük ölçüde yansır ve uluslararası bir olay haline gelir. Bu nedenle, büyükelçi Türkiye'de yasal yollara başvurmayı düşünmektedir.

Basın birkaç kere şu anda sadece uluslararası istinabe müzekkeresiyle ilgili olarak davadan sorumlu hukuk mahkemesi hâkimi ve savcılarla röportaj yapmayı dener. Gazeteciler ve televizyon kameraları sürekli adliyenin içindedir. Ne Adalet Bakanlığı ne de adliye, davanın durumunu açıklayan bir basın açıklaması sunmuştur. Bu, basının ilgisi nedeniyle ortaya çıkan baskıyla uğraşmak zorunda kalan hakimler, savcılar ve adliye personeli arasında endişeye neden olur.

Dava hem uluslararası etkisi hem de kamuoyunun adalet sisteminin etkinliğiyle ilgili algısı üzerindeki etkisi nedeniyle hem hükümetin ilgisini hem de siyasilerin ilgisini çekecek gibi görünmektedir. Bu dava, sınır ötesi medeni ve aile hukuku sistemlerini, uluslararası hukuk sistemlerini ve yargıda iş birliğini test edecektir.

Hukuk mahkemelerinde birikmiş ciddi davalar olduğu için halihazırda büyük bir baskı vardır. Adliye, sadece Türkiye'de değil aynı zamanda uluslararası olarak dikkat odağı olacaktır. Yargı sisteminde şu anda zorlayıcı bir reform programına başlanmaktadır ve bu dava, yargıda liderlik ve mahkeme yönetimi becerilerinin nasıl geliştirildiğini göstermek için bir fırsat sağlayacaktır.

Yönetimle birlikte kaynakların planlanması gerekecektir ancak bu tür davalarla ve/veya sınır ötesi aile davalarında yargıya yardımcı olmak için gerekli süreçlerle ilgili çok az örnek vardır. Tüm aşamalarda hem yurt içi hem yurt dışı iletişimin yönetilmesi gerekmektedir.

Siz, uluslararası talebi alan hukuk mahkemesinde hâkim veya savcısınız, bu nedenle bu önemli davadaki liderlik ve davanın yönetiminden sorumlusunuz.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

Çalıştay:

a. Genel oturum 1

Vakaya ve uygulanacak metodolojiye ilişkin kısa bilgilendirme ve genel açıklama (15-20 dakika).

b. Grup çalışması

Katılımcıların vakayı okuması (10 dakika).

Her grubun vakayı tartışması (60 dakika).

Her grubun fikir birliğiyle sonuçlara ulaşması ve soruları yanıtlaması (40 dakika).

Lütfen grup olarak aşağıda belirtilen soruları düşünün ve eğitim oturumuna geri döndüğümüzde görüşlerinizi ve sonuçları belirtmek için aranızdan bir sözcü seçin. Grup üyelerinden birinin, sorulara verilen yanıtların yazı tahtasına yazılması için seçilmesi faydalı olacaktır.

Gerekirse, uzmanlar yeni fikir ve yaklaşım oluşturmak için teknik bilgi sağlayacaktır.

c. Genel oturum 2

Sonuçların sunulması ve sonuçlara ilişkin tartışma (90 – 120 dakika).

Sorular:

1. Başından sonuna kadar bu davanın yönetilmesinden kim sorumlu olacaktır? Dava ne zaman başlayacaktır? Dava, mahkeme salonu dışında nasıl yönetilecektir?
2. Bu dava için gerekli kaynaklara nasıl karar vereceksiniz? Lütfen hangi alanları düşündüğünüzü belirtin. Ne tür bir desteğe ihtiyacınız olacak ve bu desteği kim verecek?
3. Davanın başından sonuna kadar basınla ilişkilerin nasıl ele alınacağını düşünün. Bu konuda yaklaşımınız nasıl olacak? Lütfen hangi hususları düşündüğünüzü belirtin ve herhangi bir çatışmayı nasıl yöneteceğinizi düşünün.
4. Hem iç hem dış paydaşlarla iletişim stratejinizde hangi hususları aktarmak isteyeceksiniz? Kurum içinde ve dışında iletişimi nasıl yöneteceğinizi açıklayın.
5. Bu davanın yürütülmesinde ne tür baskılar ortaya çıkacağını düşünüyorsunuz? Bu baskıları nasıl yöneteceksiniz?





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

6. Sizce bir lider böyle bir davada ne gibi beceriler sergilemelidir? Liderin karşılaşacağı başlıca zorluklar ne olabilir? Astar, diğer meslek grupları ve meslektaşlarla ilgili zorluklar ne olabilir? Bu grupları içeren sorunlar ne olacaktır ve hakim ve savcının lider olarak bunları ele almaya yönelik tutumu ne olmalıdır?



