

GİRİŞ

İnsanların sosyal bir varlık olması, dünyanın gittikçe karmaşık hâle gelmesi, şehirleşmenin yayılması gibi birçok unsur, günlük yaşamda ve iş yaşamında insanları birlikte hareket etmeye, verimli çalışmaya, başarı kazanmak için görev paylaşımında bulunmaya yöneltmektedir. Grubun oluşabilmesi için insanların yığın hâlinde bulunmaları ya da tesadüfen bir araya gelmeleri değil, ortak amaçlar doğrultusunda, belirli bir hedefe ulaşmak için, birlikte planlı bir şekilde gayret göstermeleri gereklidir. Kişilerin tek başına yapamayacakları işlerde insanların birlikte çalışabilmesi ve bu çalışmanın etkin ve verimli biçimde yapılabilmesi, başarı düzeyini ve işin yapılış kalitesini oldukça etkilemektedir. Bu durum grup, takım ve ekip kavramlarının tanımlanmasını ve özelliklerinin ortaya konmasını gerekli kılmaktadır.

GRUP, TAKIM, EKİP KAVRAMLARI VE ÖZELLİKLERİ

Grup, takım ve ekip kavramları, rekabetin hızla arttığı, verimlilik, etkinlik, kalite gibi kavramların öne çıktığı iş dünyasında oldukça önemli bir yer almaktadır. Literatürde grup, takım ve ekip kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı görülse de aralarında bazı temel farklılıklar vardır. Grup Kavramı ve Özellikleri Grup, belirli değerleri ve normları paylaşan, ortak amaçlar için bir araya gelen bireylerden oluşan bir varlık olarak tanımlanır. Farklı bireylerin oluşturduğu yığınlar, kalabalıklar gibi topluluklar grup olarak değerlendirilemez. Bu tür topluluklar daha çok etkileşimsiz bir fiziki yakınlığı ifade ederken grup kavramı, üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve aralarındaki etkileşim örüntülerini ifade eder. Bu nedenle grup kavramı kısaca “karşılıklı ilişkide bulunan insanlar” olarak tanımlanabilir. Bir topluluğun grup olarak nitelendirilebilmesi için ortak amaç yönelimi, grup üyelerinin birbirine olan bağlılıkları, birbirleri arasındaki etkileşimleri, üyelik algıları grup içindeki yapısal ilişkileri, etkileşimleri ve bireysel motivasyonları gibi bazı temel özellikleri bulundurması gereklidir.

Takım, Ekip Kavramı ve Özellikleri

Ekip ve takım kavramları çoğu zaman birbiri yerine kullanılmaktadır. Çalışmada aynı anlamda kullanılmaktadır. Birbirini tamamlayan yeteneklere, becerilere sahip olan, ortak amaç ve performans hedefleri doğrultusunda faaliyette bulunan ve tüm faaliyetlerinde birbirlerine karşı sorumlulukları olan az sayıdaki insan topluluğu anlamına gelmektedir. Nasıl ki her insan topluluğu grup olarak nitelendirilemiyorsa, her grup da ekip olarak değerlendirilemez. Ekip, tıpkı birbirine tam anlamıyla uyan ve birlikte bir netice oluşturan bir yapboz oyununun parçaları gibi, bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda, meslek, görev ve yetenekleriyle birbirlerini tamamladığı bir gruba benzetilebilir. Ulaşılmak istenen hedefin bir kişi tarafından verimli bir şekilde yerine getirilemeyecek kadar büyük olması, ekip içinde herkesin yerine getireceği bir rolünün bulunması, rollerin birbiriyle ilişkili olması, görev odaklı olunması, ortak amaç, zorlukları kabullenme, karşılıklı bağlılık, bilgi ve deneyim paylaşımı, ortak sorumluluk, görev sadakati, profesyonel davranma, üyelerin tamamlayıcı yeteneklerinin olması, karşılıklı hesap verebilme, ortak bakış açısı, proaktiflik ve başarı odaklılık ekip kavramının temel özellikleri arasında yer almaktadır.

EKİP OLMANIN AŞAMALARI

En yaygın sınıflamaya göre ekip, oluşma, boğuşma, buluşma, ulaşma ve dağılma olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Ekip üyelerinin birbirlerini tanımaya çalıştıkları sürecin başladığı, aralarındaki soğukluğu gidermeye çalıştıkları uyumlaşma sürecinin ilk adımına oluşma; üyeler arasında fikir ayrılıklarının, çatışmaların yaşandığı, kişilerin kendilerinden beklentileri ve rollerini belirginleştirmeye çalıştıkları döneme boğuşma; çatışmaların çözümlendiği, çalışma kurallarının belirlendiği, iş birliklerinin sağlandığı ve biz duygusunun ortaya çıkmaya başladığı döneme buluşma; amaçlara ulaşma konusunda beceri kazandıkları, entegrasyonun/uyumun sağlandığı, problem çözme, verilen görevleri başarıya odaklı olma dönemine ulaşma ve çalışma hızının yavaşladığı hatta durma noktasına geldiği, hedeflere ulaşma ya da birlikte çalışma isteklerinin kaybolması gibi sebeplerle ekibin feshedilmesi ile ilgili olan döneme dağılma aşaması denir. Kuralların açık bir şekilde belirlendiği, üyelerin bu kuralları benimsediği ekiplerde oluşum aşamasından ulaşma/başarıya aşamasına kısa süre içinde geçilirken, tersi durumda ekibin boğuşma/çatışma/fırtına aşamasını geçmeden dağılma aşamasına geçtiği yaygın biçimde görülmektedir. Liderlerin rolü itibarıyla değerlendirildiğinde oluşma aşamasında lider, üyelere görev ve ilişkileri açıklama, standartlar koyma ve bu standartları öğretme faaliyetleriyle meşgulken, boğuşma aşamasında lider yönlendirme yapma, beceri geliştirme, güven ve iletişim sağlama, vizyon sağlama, ilişkileri düzenleme görevlerini yerine

getirir. Buluşma aşamasında liderin özendirme, övme, aktif dinleme, katılımı teşvik etme, işleyişi kolaylaştırma rolü daha ön plandadır. Bu aşamada liderlik rolü üyelerle paylaşılmaya başlanır. Ulaşma aşaması liderin daha çok hedefler koyma, performansı değerlendirme gibi rolleri üstlendiği dönemdir. Dağılma aşamasında ise lider, plaket verme, ekibi mümkün olduğunca iyi biçimde feshetme, vedalaşma gibi konularda öncülük etmektedir.

EKİP ÇEŞİTLERİ

Ekipler farklı kriterlere göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Sorun çözme ekipleri, çapraz fonksiyonlu ekipler, kendi kendini yöneten ekipler ve sanal ekipler bunlardan önemli olanlarıdır. Belirli bir sorunun çözümü için oluşturulan, farklı metotlar kullanan, problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetimin görüşüne sunan çalışma gruplarına sorun çözme ekipleri denilmektedir. Bu ekipler çoğu zaman sorun çözüldüğünde kendiliğinden dağılmaktadırlar. Çeşitli konularda uzman olan elemanlardan oluşan ve farklı fonksiyon alanlarını temsil edenlerin bir araya getirilerek oluşturduğu ekibe çapraz fonksiyonlu ekipler denilmektedir. Proje tamamlandığında üyeler daha önceki görevlerine dönmektedirler. Üyeler arasında bir hiyerarşinin olmadığı ve ekip üyelerinin takım içindeki rollerini kendilerinin belirlediği yapıya kendi kendini yöneten ekipler denilmektedir. Bu ekipler hızlı karar alma özelliği ile öne çıkmaktadırlar. Gelişmiş teknolojiyi kullanarak zaman, mekân ve kurumsal sınırların ötesinde ortak bir amaç için çalışan bir grup insan olarak tanımlan ekipler ise sanal ekipler olarak adlandırılmaktadır.

EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ VE İŞ YAŞAMINDA EKİP SİNERJİSİ

Ekip çalışması içinde yaşadığımız dinamik çevreye uyum sağlamada özellikle işletmelerin başvurdukları yöntemlerden biridir. Ekip hâlinde çalışmak, iş motivasyonunun sağlanması, belirlenen hedeflere daha kolay bir şekilde ulaşılabilme, rekabet gücü kazanma, sinerjik bir gücü ortaya çıkarabilme bakımından önem arz etmektedir. Sinerjik güç, iki ya da daha fazla kişinin birlikte çalıştıklarında, ayrı ayrı yapacakları toplam güç/başarı/işten daha fazla güç/başarı/iş ortaya koymaları anlamına gelmektedir. İş yaşamında ekip çalışması sinerjik güç ortaya koyabilme, yüksek performanslı, etkin ve verimli çalışma, rekabet gücünü artırma ve başarı kazanma gibi konularda önemli unsurlarından biri hâline gelmiştir. İş yaşamında ekip bazında çalışan işletmelerde, ekip üyelerinin diğerlerine göre performanslarının arttığı, daha kaliteli ve çok ürün ürettikleri, yeteneklerinin, yenilikçi fikirlerinin arttığı, hata oranlarının azaldığı, maliyetlerin düşmesine katkıda buldukları dolayısıyla işletmelere rekabet avantajı sağladıkları görülmektedir.

EKİP ÇALIŞMASI VE İNSAN İLİŞKİLERİ

Ekip çalışmasının temelini sağlam insan ilişkileri oluşturur. Bu süreçte ekip çalışmasının temel unsurlarının, risk ve engellerinin bilinmesi, ekip çalışmasına yatkın kişilik özelliklerinin tanımlanması özellikle kurumsal yapılarda var olan ekipleri daha dinamik ve etkili hale getirecektir.

EKİP ÇALIŞMASININ TEMEL UNSURLARI

Esasen ekip çalışması bilginin paylaşılması ve karar alma sorumluluğunda ekip üyelerine yardımcı olması açısından önem taşımaktadır. Öyle ki ekipler, her bir üyenin bilgi, beceri ve deneyiminden daha üstün tamamlayıcı bir etki meydana getirmektedirler. Tanımlanabilir Üyelik: İki veya daha fazla ismen veya tip olarak tanımlanabilir insan topluluğu bir araya gelme suretiyle oluşturdukları ekibin bir parçası ve üyesi olurlar. Hangi ekibe ne amaçla üye oldukları kendileri ve diğer ekip üyeleri tarafından tanımlanabilir. Bilinçli bu katılımı her üye belli rol ve sorumlulukları üstlenmektedir. Grup Şuuru: Üyelerin grup şuuru ve kolektif birlik algısı söz konusudur. Zira ekip çalışması tek tek parçalardan ziyade bireylerin birbirlerinin ve beraber çalışmanın gereklerinin bilincinde olduğu bir süreçtir. Ortak Hedef Düşüncesi: Aynı ortak hedef ve ilgi alanı ekip çalışmasının temel unsurlarından biridir. Bireyleri bir araya getiren şey ortak hedeflerin gerçekleştirilme fikridir. Aynı amaca yönelik olarak her üye ekibin toplamı için eylemlerini gerçekleştirir. Birbirine Bağlılık: Ekip çalışması iş birliği ve dayanışmayı gerektirir. Bu açıdan üyelerin birbirlerine ve yardımlaşmaya ihtiyaç duyması açısından bağlılık önem taşır. Zira bağlılığı zayıf yapıların en ufak zorluklarda dağılma ve kaybolma ihtimali fazladır. Etkileşim: Üyelerin kendi aralarında fikir, duygu ve düşünce gibi her türlü alışverişi, interaktivite yaratması ve sağlam iletişimle kaliteli çıktılar üretmesi önem taşımaktadır. Bütünlük: Ekibin tek bir organizasyon ya da parça gibi hareket etmesi daha az etkin çok parçalar yerine daha güçlü bir tek parçanın varlığını gerektirmektedir ki bütünlük bu temel unsuru yerine getirmektedir.

EKİP ÇALIŞMASINDA RİSK VE ENGELLER

Ekip çalışması bir bütün hâlinde değerlendirildiğinde sahip olduğu özellikler yönüyle ekip üyelerine, ekibin yöneldiği iş/projeye ve ekibin bütününe katkılar sağlamaktadır. Bununla birlikte bazı risk ve engelleri de beraberinde getirmektedir. Bireyden Kaynaklanan Engeller Birey ve bireyin duygu, düşünce ve davranışları nedeniyle ortaya çıkan engellerdir. Örneğin bireyin kişilik yapısı bu açıdan çok önemlidir. Fazla utangaç, çekingen, silik veya fazla baskın, öne çıkma kaygısı taşıyan, bencil kişilik yapıları ekiple çalışmaya uygun olmayabilir. Bunun dışında kimileri için bireysel performans kimileri içinse ekip performansı önemli olabilmektedir. Ekip üyelerinin sinerjisi, ödüller motive edici olabileceği gibi bazen de ekibin içinde kaybolup gitme endişesi olabilir. Bu durum bireysel ve ekipsel çalışmalara yatkınlıkları oluşturmaktadır. Bireyin ilgili alanda eğitim eksikliği veya öz güven problemleri de ekip çalışmasındaki bireysel engellerdendir. Eğitim eksikliği performansa olumsuz olarak yansyarak ekibin bütün olarak başarısını engellemektedir. Yine kişinin psikolojik olarak yaşadığı sorunlar ve özellikle güven eksikliği de yaptığı işi sahiplenme ve görevinin hakkını verebilme noktasında birey ve ekip için engel teşkil etmektedir. Örgütten Kaynaklanan Engeller Bu engelin başında örgüt yapısı ve yönetim biçimi gelmektedir. Özellikle hiyerarşinin katı olduğu otoriter örgüt yapılarında bürokratik engeller performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunun dışında bireyleri ekip çalışması ve ekip ruhuna odaklayabilecek etkili bir ödül ve takdir sisteminin gelişmemiş olması örgütün ekip üyesi açısından oluşturduğu açmazlardan biridir. Ekip çalışması adına belirlenen kural ve yönergelerdeki eksiklik ve belirsizlikler bireyin önünü görebilme, olayları anlamlandırabilme ve adalet duygusu ile ilgili şüpheler oluşmasına neden olacak ve ekip yönetimi adına engel oluşturacaktır. Ekip çalışmasında yol haritası olarak planlama ve vizyon belirsizliği veya eksikliği de ekip üyelerinde olumsuzlukların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Yine koordinasyon açısından örgütte rol dağılımında problemler, aşırı veya yetersiz yüklemeler de olumsuz performansa neden olacaktır.

Liderden Kaynaklanan Engeller

Ekip çalışmasında başarı elde edilmesinde lider belirleyici bir önem taşımaktadır. Öyle ki lider planlama, yönlendirme, kanalize etme ve değerlendirme noktalarında ekip için çekici güç oluşturmaktadır. Bu açıdan ekip liderinin yetki ve gelecek kaygısı ile diğer çalışanları engellemesi, yetki verme noktasında zayıflığı, planlama ve yönetim noktasındaki eksiklik ve zafiyetleri başarısızlığa sebep olmaktadır. Birinci derecede sorumlu yöneticilerin ekibe yeterli düzeyde destek sağlamaması, üst yönetimin tutum, tavır, beklenti ve desteğinin eksikliği de ekip çalışmasında engel

oluşturan noktalardır.

Diğer Engeller

Yukarıdaki faktörlerin dışında yaşanabilecek her türlü engeli bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Örneğin veri tabanı ve bilgi sistemleri eksikliği ve erişim noktasında yaşanan sıkıntılar veya sendika desteği eksikliği gibi nedenlerle oluşabilecek engeller de ekibin başarısızlığa uğramasına sebep olabilmektedir.

EKİP ÇALIŞMASINA YATKIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Ekibin çalışması her bir üyenin farklılığının ve bu farklılıkların kendi aralarında oluşturduğu etkileşimin ortak bir ürünüdür. Bu anlamda ekip üyelerinin sahip oldukları kişilik özellikleri çalıştıkları alandaki bilgi, beceri ve yetenekleri kadar önemli olmaktadır. Kişilik yapısı ve bunun bir sonucu olarak sergilenen davranışlar ekibin tüm hareket ve performansını etkilemektedir. En genel hâliyle ekip üyelerinin seçilmesinde üyenin şu üç niteliği mutlaka dikkate alınmalıdır (adair, 2005: 165): Teknik-Mesleki Becerisi: Bireyin ekip çalışmasına katkı sağlayabilmesi için öncelikle faaliyet göstereceği ilgili alanda sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve eğitime sahip olması gereklidir. Bu teknik ya da mesleki beceri ile varlığını gösterecek olan birey bunların yokluğunda ne kadar olumlu özelliklere sahip olsa da ekibe katkı sağlayamayabilir. Bu anlamda bu becerinin sahipliği ve geliştirilmesi birey ve ekibin bütünü için çok önemlidir. Bir Ekip Üyesi Olarak Çalışma Becerisi: Birlikte çalışma becerisi sinerji oluşturan bir güç olarak ekibin bütününe olumlu yansımaları açısından son derece önemli bir beceridir (Baltaş, 2003:26). Ekip çalışması bireysel performanstan farklı olarak başkalarıyla birlikte çalışabilme becerisini gerektirir. Bu özellik veya yatkınlık herkeste olmayabilir. Bu açıdan ekip çalışmalarında bireyin başkalarıyla birlikte çalışabilme veya ekip hâlinde çalışabilme özellikleri dikkate alınmalıdır. Öyle ki birlikte çalışma becerisi iletişime açıklık, kendini başkalarından soyutlamama, bilgi ve yeteneklerin paylaşımı yoluyla geliştirilmesi gibi iş birliğine vurgu yapan özellikleri gerektirmektedir. Olumlu Kişisel Nitelikler: Bir ekip üyesi genel itibarıyla uzlaşmacı, uyumlu, coşkulu, iyimser, yaratıcı, değişen koşullarda esnek, başkalarıyla empati kurabilen, hoşgörülü, sorumluluk alabilen, inisiyatif kullanmayı destekleyebilen, işinde yüksek motivasyona sahip, gözlemci, sözel iletişimi güçlü, araştırmacı ve mücadeleci bireylerden oluşmalıdır.

KURUMSAL YAPILARDA EKİP ÇALIŞMASI

Kurumsal yönetim sağlama noktasında da çeşitli ekiplerin kurularak geliştirilmesi gerekliliği önem taşımaktadır.

Kurumsal Yapılarda Ekip Çalışmasının Dinamikleri

Kurumsal yapılarda faaliyet gösteren ekiplerin bazı özellikleri yapısında barındırması gerekmektedir. Aksi takdirde etkili ve sağlam bir ekip çalışmasından bahsetmek mümkün değildir. Bu açıdan geliştirilen sorularla da bu dinamiklerin performans ve etkililik düzeyleri belirlenmelidir. Belirtilen nitelikler ve sorularla geliştirilen kontrol listesinden şu şekilde bahsetmek mümkündür: Ekibin Geçmişi: Ekibin devamlılığında önemli noktalardan biri birlikte geçirilen zamandır. Ekibin şekillenmesinde önemli olan bu özellik üyelerin bir noktaya bağlanmasında temeldir. Hatıralar, başarılar-başarısızlıklar gibi. Ekibin hafızası olması açısından önemlidir. “Ekibin temelinde ne yatıyor? Ne zaman hangi amaçla oluşmaya başladı? Ekibin amacında değişme var mı? Varsa ne yönde? Ekibin bileşimi nedir? Kişisel geçmiş ve önceki tecrübeler ve bağlantılar nelerdir? Ekibin başarı ve başarısızlığında kilit noktalar nelerdir? Üyelerin ekipten beklentileri ve ekip içindeki rolleri nelerdir?” gibi sorular aracılığıyla ekibin geçmişi değerlendirilebilir. Katılım Modeli: Ekip üyelerinin birbirleri arasındaki iletişimin yönü ve biçimi bunu etkilemektedir. Üyelerin kurduğu iletişimde tek yönlülük veya çift yönlülük gibi ilişki yapısına yöneliktir. “Konuşmanın ne kadarı lider ve üyeler tarafından yapılıyor? Ekip içinde sorular genellikle kime yöneltilir? Alt statüye katılım noktasında imkân tanınıyor mu?” gibi sorular aracılığıyla ekip içindeki katılım modeli incelenebilir. İletişim: Üyeler arasında ve ekibin genelinde iletişim kalitesi ve üyelerin katılımına ilişkindir. “Üyeler fikirlerini açıkça ifade edebiliyor mu? Üyelerin görsel, sözel ve diğer iletişim yollarını kullanabilme becerisi nasıldır? Maksimum kar müşteri memnuniyeti gibi kavramlar üyeler arasında doğru anlamlandırılıyor mu? Üyeler kendileri tasarladıkları katılımlarda bulunabiliyorlar mı? Üyeler anlamakta zorlandıkları noktalarda soru sorabiliyorlar mı?” gibi değerlendirmelerle iletişim faktörü incelenebilir. Uyumluluk: Ekip üyeleri arasında ortak hedefe bağlılık, biz hissi ve uyumluluğa ilişkindir. “Ekip üyeliği üyeler için cazibe ve moral oluşturuyor mu? Ekibin birim olarak çalışması nasıldır? Ekip içinde alt gruplar varsa genel işleyişi nasıl etkilemektedir? Ekip üyeleri ortak hedeflere kayıtsız mı? Ekip üyeleri ekibi biz bilinciyle sahipleniyor mu?” gibi sorular üzerinden ekibin uyumluluğu değerlendirilebilir. Atmosfer: Ekip içinde soyut olarak bulunan sosyal havaya ilişkindir. “Ekip ortamı sıcak mı, soğuk mu, düşmanca mı dostça mı rahat mı gergin mi özgür mü sınırlayıcı mı? Karşıt düşünceler ve olumsuz duygular cezalandırma korkusu olmaksızın açıklanabiliyor mu? Ekibin moral düzeyi yüksek mi düşük mü? Güvensizlik ve geçmişe dönük bakış açısı var mı?” gibi atmosfere ilişkin değerlendirmelerdir. Standartlar: Ekip içerisinde kabul edilen davranışlar dizisidir. Çalışma şekli, davranışlar, giyim-kuşam, ahlâkî açıdan kabul edilen standartlardır. “Ekip içinde yazılı olmayan standartlar var mı? Ekip standartları içinde sapmalar var mı? Ya da standartlara uymayan

üyeler var mı? Ekip standartları anlaşılıp benimsendi mi? Ekip standartları ekibin gelişimine katkı sağlıyor mu ya da engel oluşturuyor mu?" gibi sorular üzerinden standartlara ilişkin çıkarımlarda bulunulabilir. Yapı ve Organizasyon: Ekibin resmî ve resmî olmayan yapılanmasına ilişkindir. "Ekip içinde ne tür resmî yapılar vardır? Ekip içinde soyut yapılar var mı? Kim tarafından idare ve kontrol edilmektedir? Ekibin yapısı üyeler tarafından anlaşılıp onaylandı mı?" gibi sorularla yapı ve organizasyon test edilebilir.

Kurumsal Yönetim Açısından Etkili Bir Ekibin Taşınması Gereken Özellikler

Ekiplerin etkililik sağlama adına bazı özellikleri bünyelerinde barındırmaları gerekmektedir. Karşılıklı anlama ve anlaşma, açık iletişim, karşılıklı güven, karşılıklı destek, bireylerarası farkların etkili yönetimi, ekibin seçici kullanımı ve liderlik üzerinden ekip değerlendirilebilir. Ekip üyeleri arasında amaç, vizyon ve yetkiler gibi konularda anlaşma, kabullenme ve açık iletişim bulunmalıdır. Ekip üyeleri ekibin görev ve hedeflerine uygun bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdırlar. Ekip üyeleri ortak görev sorumluluğuna sahip bilgi ve fikir paylaşımına açık, güven ilişkisi sağlam kişilerden oluşmalıdır. Ekip üyeleri yaratıcılık ve farklılık noktasında yenilik ve değişime açık, yapıcı eleştirilerde bulunabilen bireylerden oluşmalıdır. Ekip üyeleri esnek görev ekiplerini oluşturmalı ve yürütmelidirler. Ekibin amaçları her üye için anlamlı ve cesaret verici olmalıdır. Ekip üyeleri en iyiye ulaşma noktasında devamlı öğrenmeye açık olmalıdırlar. Ekip içinde uyum ve iş birliği teşvik noktasında temellendirilmiş bir ödül sistemi oluşturulmalıdır. **Kurumsal Yapılarda Ekip**

Çalışmasında Birey Açısından İş Birliği ve Başarı

Ekip çalışması bireyci ve rekabetçi kültürden paylaşımcı ve iş birlikçi kültüre doğru çıkan yolculuktur. Çünkü bu süreçte birey tüm davranışlarında üyesi olduğu grup tarafından etkilenir ve aynı zamanda o grubu etkiler. Ekip çalışması bireye yetki, sorumluluk, bilgi ve tecrübenin paylaşımı, demokratik ortamda iletişime geçilmesi, daha az stres altında çalışma imkânı ve risk almayı kolaylaştırma açısından fayda sağlar. Kuruma ise kârlılıkla birlikte artan büyüme, iş yerinde doyum, huzur oluşturma ve olumlu imaj yaratması sayesinde katkı sağlamaktadır.

Liderlik Kavramı

Günümüzde işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet, firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Tarihi çok eskilere dayanan yöneticilik kavramının yeni bir formu olan liderliğin değişen ve gelişen zamana bağlı olarak farklılaştığı ve modern günümüzde makam olarak kendine itaat bekleyen, örgüt lehine amaçlar belirleyerek bu amaçlara ulaşmak için planlar geliştiren geleneksel tarzın da ötesine geçildiği söylenebilmektedir. Bu farklılaşan yeni formu ile makro ve mikro çevrede bulunan çalışan, paydaş, tedarikçi ve kamuoyunu etkin sunum yeteneği ve sahip olduğu bilgi donanımı ile etkileyerek kitleleri yönlendiren bir yapıya oluşmuştur. Bu yapı bağlamında bireyleri dinlemek ve anlamak odaklı olmakla beraber çalışanların iyi yanlarını tespit edip geliştirme ve sürekli öğrenme ortamı ile olumlu bir süreç oluşturma noktasında özel çaba sarf etmektedir.

Liderlik Davranışları

Liderlik davranışları birçok araştırmacı tarafından çalışmalarına konu edilmiş ve literatürde liderlerin sergilemiş oldukları davranış tarzlarıyla ilgili olarak birçok sınıflama yapılmıştır. Bu sınıflamadan, otokratik, demokratik- katılımcı ve serbestiyetçi liderlik, literatürde en çok bilinen geleneksel liderlik davranışlarını oluşturmaktadır .

Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması

İşletme ve organizasyonlar var olduğundan beri hiyerarşik ilişki temeline dayanan ast ve üst çalışanlara sahip yapılanma çerçevesinde gelişimlerini sürdürmektedirler. 1900'lü yılların ortalarında gelindiğinde gelişen satış, pazarlama ve üretim anlayışlarındaki değişimler ve işletmelerin uymak zorunda kaldıkları durumlar yönetim anlayışını da etkilemiştir. Liderlik, "Örgütlenmiş bir gruba, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir." şeklinde açıklanan kavramsal tanımlamalarda birtakım ortak noktalar bulunmaktadır. Bunlar; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması, bu gruba yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır. Bir işletme bünyesinde belli kriterler ve yetkinliklere sahip olma koşuluyla görevlendirilen yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar, resmî görevlerinin niteliği, liderlik yapmalarını ve liderlik vasıflarına sahip olmalarını gerektirmektedir.

Takım Ruhunun Önemi

İşletmeler canlı bir sosyal varlık olarak çok sayıda insanın ticari bir amaç için bir araya geldikleri yerler olarak tüm çalışanların birbirleriyle olan olumlu ilişkileri amaca ulaşmadaki başarıyı etkileyen önemli unsurlardandır. İnsan hayatının bir günlük sürecinin çok büyük bir kısmının geçirildiği iş ortamlarında sosyal ilişkiler kurulmakta ve bu ilişkilerde çatışmasız, huzurlu bir ortamın sağlanması da başarıyı getiren diğer bir faktördür. Çalışanlar işlerinde beklenen başarıyı gösterebilmek için kaynakları huzurlu bir ortamda daha etkin kullanmakta, kalite ve üretim miktarı artmakta ve dolayısıyla ticari karlılık noktasında da artış görülmektedir. Bir orkestranın üyelerinin birbirine sağladığı uyumun getirdiği güç, tüm ekip çalışması yürüten gruplar için benzer biçimdedir. Orkestra örneğinde, bulunan enstrümanlardan herhangi birinden çıkan yanlış ses nasıl tüm melodinin bozulmasına yol açıyorsa iş ortamlarında oluşturulan takım üyelerinden birine ait bir hata da tüm işi etkilemektedir.

Kurum Kültürü

Bir kurum, bir kuruluş ve bir işletmede biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileme niteliğindeki kurum içi değerler, inançlar ve alışkanlıklar olarak ifade edilen kurum kültürü; bir kurumda çalışan kişilerin davranışlarını yönlendiren normlar, kalıplar, inançlar, tutumlar ve davranışların oluşturduğu bir bütündür. Değişen ve gelişen teknoloji bağlamında teknik, siyasi ve ekonomik anlamda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak zorunluluğu olan işletmelerin aynı şekilde kurumun kültürel yapısı gereklerine ve şeffaf yönetim yapısına da uyum göstermelidir. İster kamu kurumu isterse özel bir işletme olsun, yönetimin şeffaflığı veya açıklığı hedef kitlesinin desteğini almasına, yöneten ve yönetilenin sürekli etkileşim içinde olmalarına, ayrıca hedef kitlenin istek ve beklentilerinin de yönetim tarafından dikkate alınmasını zorunluluk hâline getirmektedir.

Takımda Ortak Hedefler

İşletmelerde bulunan yönetim fonksiyonu gerçekleştirilirken bireysel başarılar ve çabalardan bahsetmek olanaksızdır. Belirli bir ortak amaç etrafında toplanan çalışanların her birinin başarısı ya da

başarısızlığı nihai çıktılarının toplamını etkilemektedir. Bu da birlik ve beraberlik duygusunu geliştirmekte ve takım ruhunu ortaya çıkarmaktadır.

Performans Gelişimi ve Rekabet Yönetimi

Özellikle kurum içi rekabetin yönetilmesinde tarafların birbirine yakınlığı sebebiyle ortaya çıkması muhtemel çatışma ve olumsuz durumları engelleme noktasında lidere çok büyük görevler düşmektedir. Performans yönetimi bağlamında her bir takım üyesi için tespit edilen hedefler bağımsız olmalı ve birbirlerine engel teşkil edecek durumların yaratılmasına izin verilmemelidir. Sağlıklı bir takım çalışmasını yürütmek ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. İyi bir takım ruhu geliştirmiş, performansı yüksek insan kaynağından oluşan bir işletme her zaman rekabetçi bir güce sahip olabilmektedir.

Özellikle kurum içi rekabetin yönetilmesinde tarafların birbirine yakınlığı sebebiyle ortaya çıkması muhtemel çatışma ve olumsuz durumları engelleme noktasında lidere çok büyük görevler düşmektedir. Performans yönetimi bağlamında her bir takım üyesi için tespit edilen hedefler bağımsız olmalı ve birbirlerine engel teşkil edecek durumların yaratılmasına izin verilmemelidir. Sağlıklı bir takım çalışmasını yürütmek ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. İyi bir takım ruhu geliştirmiş, performansı yüksek insan kaynağından oluşan bir işletme her zaman rekabetçi bir güce sahip olabilmektedir.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE BİLGİ PAYLAŞIMI

Bir işletme açısından iletişim, en az iki kişinin birbiriyle kurduğu mesaj alışverişi olarak tanımlanarak, iletişimin diğer tanımlarıyla benzerlik göstermektedir. İşletmelerde bulunan fonksiyonlardan biri olan yönetimde iletişim de mikro düzeyde yani işletme içi ve makro düzeyde yani işletme dışına yönelik olarak gerçekleştirilen davranışların bütünüdür. Örgütsel iletişim sürecinde en çok önem arz eden konu olan personel ile iletişim, verilen görevlerin net ve anlaşılır olması, işin belli aşamalarında geri beslemenin yapılması gibi konuları içermektedir. İletişim literatürde geçen her tür ve biçiminde iletişim yeteneği hep göze çarpan bir özellik olarak bulunmaktadır. İşletme bünyesinde çalışan tüm bireylerin işletmeyi temsil etme kapasitesi de iletişim yeteneği ile orantılıdır.

EKİP ÇALIŞMASININ YÖNETSEL İLKELERİ

Rekabet günümüz toplumunun en önemli gerçeliği hâline geldi. Rekabet bireyin kendisinden başlayarak yaşamın bütün alanlarına kadar yayıldı. Demokrasi, bilgi ve teknoloji gibi alanlarda meydana gelen gelişmeler üretimin çok hızlı biçimde artmasına ve üretim sahiplerinin çeşitlenmesine neden oldu. Dolayısıyla rekabet, bu çeşitlilik içerisinde var olabilmenin temel koşulu hâline geldi. Çünkü çoğulcu toplum yapısı, gelişmiş ulaşım olanakları ve iletişim teknolojileri tüketen tarafa üreten tarafla ilişkisinde alternatiflere yönelme fırsatı sundu. Bireysel, ticari, siyasal, kamusal, toplumsal ve kültürel alanlarda ortaya çıkan bu rekabet olgusu beraberinde kalite ve nitelik sorununu gündeme getirdi. Bu nedenle çeşitli amaçlarla teşkilatlanmış bütün kurum ve kuruluşlar bu sorunun giderilmesi için insan kaynağını etkin bir şekilde kullanabileceği çeşitli yol ve yöntemleri geliştirmek zorunda kaldı. İnsan kaynağının sağlanmasından geliştirilmesine kadar izlenen süreçte yeterlilik, kariyer gelişimi, eşitlik ve adalet, güvence, yansızlık, halef yetiştirme, verimlilik ve performans değerlendirme gibi bazı yönetmel ilkeler ihtiyacı duyulmaktadır. Ayrıca insan kaynağının etkin kullanımı için bir destek fonksiyonu olarak halkla ilişkilerin yönetmel ilkeleri hayata geçirilmelidir. Bu ilkeler iletişimde karşılıklılık, sabırla çalışmak, sorumluluk, açıklık, dürüstlük ve inandırıcılık, devamlılık ve yineleme, örgütsel imaj oluşturma, üst düzey temsil, teknisyen ve stratejik halkla ilişkilerde denge ve kararlara katılım olarak ifade edilebilir. İnsan kaynağı ve halkla ilişkiler yönetimindeki bu ilkeler, şu şekilde başlıkları olarak özetlenebilir: Yeterlilik/liyakat Yeterlilik/liyakat personele bilgi ve becerisiyle paralellik gösteren görev ve sorumlulukların verilmesi olarak tanımlanabilir. Hem kurumdaki iş barışının hem de personel verimliliğinin üst düzeye çıkarılmasında kurumdaki pozisyonların liyakat esasına dayalı olarak istihdam edilmesi önem taşımaktadır. Yeterlilik / Liyakat konusunda üzerinde durulması gereken en önemli unsurun öz güven diğeri bir ifadeyle öz yeterlilik olduğu söylenebilir. Çünkü öz yeterliliğe sahip bir personel işiyle ilgili sahip olduğu yeterlilik özelliğini daha etkin bir biçimde kullanabilir. Aynı iş becerisine sahip iki personelin öz yeterlilik özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle işleriyle ilgili becerilerini daha verimli kullanabilmelerinde farklılıklar oluşabilir. Kariyer gelişimi Bireyin hayatı boyunca edindiği eğitim ve beceri gelişimine bağlı olarak üstlendiği görev ve sorumluluklardır. Kurumlar hem personelin bireysel ihtiyaçlarını hem de kurumsal ihtiyaçları olarak personeli için kariyer gelişimi fırsatları sunmalıdır. Çünkü kariyer planlamasında üç boyut öne çıkmaktadır. Bunlar öznal boyut, nesnel boyut ve öznal ve nesnel boyuttur. Öznal boyut personelin bireysel ihtiyaçlarını tanımlarken, nesnel boyut iş ile ilgili gerekleri içermektedir. Öznal ve nesnel boyut ise hem personelin bireysel hem de kurumsal gerekler üzerinde durmaktadır.

Eşitlik ve Adalet

Eşitlik ve Adalet, işe alma başta olmak üzere terfi, ücret, ödül, sosyal ve ekonomik hakların temini gibi konular açısından personelin liyakat esasına dayalı olarak gelişiminin sağlanmasıdır. İlk işe alıfta eşitlik ve adalet ilkesinden sapmak daha sonraki süreçlerde ciddi sorunlara yol açabilecek bir virüsün kuruma bulaşması gibi bir durumu doğurabilir. İşe almanın yanında terfilerde de nesnel kriterlerin esas alınması kurumdaki eşitlik ve adalet duygusunu pekiştirecektir. Aksi takdirde eşitlik ve adalet ilkesinin en riskli alanı olan terfi konusu kişisel ilişkilerin neticesine bağlı bir sürece dönüşebilir. Bu da kurum verimliliği açısından ciddi sorunlara neden olabilir. Güvence Personelin işini kaybetme korkusu yaşamamasını, personele ait özel bilginin ya da personelden edinilen bilgilerin gizliliğinin korunmasını ve personel değerlendirme sistemlerinin açık ve şeffaf olmasını ifade eden bir süreçtir. İşini kaybetme korkusu personelin başka bir iş arayışına girmesine, iş yaratıcılığının düşmesine ve inisiyatif almayı sadece verilen görevleri yerine getiren bir iş görme alışkanlığı kazanmasına neden olabilir. Kurumsal verimliliğin artırılması amacıyla iş süreçleriyle ilgili personelin öneri, istek ve şikayetlerinin mahremiyetinin korunması personelin kendisini kuruma açması konusunda güvenceye sahip olmasını sağlayabilir. Bu da alınan kararlara personel katılımının sağlanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca personel değerlendirme sisteminin ya da kriterlerinin de açık bir şekilde oluşturulması ve şeffaf olarak yürütülmesi, çalışanların kuruma karşı güvence hissetmesinin önemli koşullarından biridir.

Yansızlık

Yansızlık, terfi ve kurumsal imkânların kullanılmasında nesnel kriterlere dayalı kuralların geçerli kılındığı bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Dolayısıyla Yansızlık ilkesi, terfi ve işletmenin sosyal ve maddi imkânlarının personele kullanılması konularında önemli bir faktör olarak ele alınmalıdır.

Halef Yetiştirme

Halef yetiştirme, çeşitli mevkilerde bulunan personelin kendi sorumluluklarını geçici olarak üstlenebilecek veya gerektiğinde o işi bütünüyle devralabilecek kişilerin yetiştirilmesidir. Bu bakımdan kurum içi terfilerde kurum dışı istihdama göre kuruma uyum süreci daha çabuk gerçekleşmektedir. Ayrıca kurum içi rekabeti de artırmaktadır. Bu bakımdan kurum içi terfiye ortam sağlayacak olan halef yetiştirme ilkesine önem verilmelidir. Ancak bu sürecin nesnel kriterlere göre yürütülmesi sürecin meşruiyeti açısından önem taşımaktadır.

Verimlilik

Verimlilik, çalışanların fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmak ve bunda sürekliliği sağlamaktır. Dolayısıyla kurumsal verimliliği artırmanın en önemli yöntemlerinden biri, insan kaynağının fiziksel ve düşünsel olarak güçlendirilmesidir. Bu bakımdan kurumlar bireylerin karar verme yetkilerini artırmalı ve kişisel gelişimlerine destek olmalıdır.

Performans Değerleme

Performans değerlendirme, personel çalışma performansının nasıl değerlendirileceğinin tanımlanmasını ve bunun kurum çalışanlarına açık ve şeffaf bir biçimde duyurulmasını ifade eden bir süreçtir. Bu süreç; kaliteyi, verimliliği, kararlılığı, maliyeti, yeniliği, müşteri ve çalışan memnuniyetini esas alan bir sistem olarak oluşturulmalıdır. İletişimde karşılıklılık İletişimde karşılıklılık, iletişimin kaynağı ve alıcı arasında eşitlerarası bir ilişkiyi tanımlamaktadır. Hem kaynak alıcıyı hem de alıcı kaynağı yaptığı geribildirimlerle etkileme imkânına sahiptir. Dolayısıyla Hedef kitlenin rızasını kazanmak, sadakatini sağlamak ve sürdürmek için iletişimde karşılıklılık ilkesiyle hedef kitlenin kurumsal süreçlere katılımı sağlanmalıdır. Bu nedenle kurum içinde bu anlayışla hareket eden bir çalışma ekibinin oluşturulması gerekmektedir.

Sabırla Çalışmak

Sabırla çalışmak, çıktılar uzun zamanda alınabilen halkla ilişkiler uygulamalarının etkin ve verimli bir şekilde sonuçlandırılabilmesi için gerekli olan inanç ve devamlılık azmidir. Halkla ilişkiler çalışmalarının en önemli çıktılarında biri itibar kazandırmak ve sürdürmektir. İtibar ise uzun soluklu bir süreçle oluşabilmektedir. Dolayısıyla uzun süreli ve sabırla sürdürülen uygulamalar itibarın oluşmasını ve sürdürülmesini sağlamaktadır.

Sorumluluk

Sorumluluk, kurumda çalışanların tamamının bir halkla ilişkiler görevlisi gibi bilinçli davranarak kurumun itibarı konusunda kendisine roller yüklemesidir. Halkla ilişkiler birimi ve personeli çeşitli kurumsal etkinliklerle hedef kitlelerle bir araya gelmektedir. Bu etkinliklerde kurum adına olumlu bir algı oluşturma görevi üstlenmektedirler. Ancak günlük rutin iletişim eylemleri başta olmak üzere çeşitli etkinliklerde kurumun farklı birimlerinde çalışan personeli de hedef kitle ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu bakımdan bütün personelin bir halkla ilişkiler personeli gibi davranarak kurumsal anlamda sorumluluk üstlenmesi gerekmektedir. Açıklık/şeffaflık Halkla ilişkiler biriminin kurum ve hedef kitlesi arasında üçüncü bir taraf olarak amaç, hedef ve sağladığı faydalar bakımından her iki tarafa da olanı olduğu gibi sunmasıdır. Halkla ilişkilerle ilgili cam ev benzetmesi yapılmaktadır. Bu benzetme halkla ilişkilerin açıklık ve şeffaflık ilkesinin bir gereğidir. Ancak bu, yalnızca halkla ilişkiler birimlerinin sorumluluk almasıyla gerçekleştirilemez. Kurumun bütününde bu ilkeye uygun bir anlayış geliştirilmelidir.

Dürüstlük ve İnandırıcılık

Halkla ilişkilerin bir meşruiyet kaynağı olarak kurum ve hedef kitleleri arasında inandırıcılığını kaybetmeden çalışabilmesidir. Çünkü halkla ilişkilerin öncelikli görevi reklam ve propagandada olduğu gibi ikna etmek değildir. Kurum ve hedef kitlesi arasında karşılıklı anlayışı geliştirmektir. Dolayısıyla halkla ilişkilerin temel amaçlarından biri doğru bilginin kamuoyuna sağlanması ve buna bağlı olarak güven ve rızanın oluşturulmasıdır. Bu algılar uzun soluklu bir sürecin sonunda oluşmaktadır. Dolayısıyla dürüstlük ve inandırıcılık ilkesi bütün bu süreçte temel bir değer olarak kurumun halkla ilişkiler felsefesine yansıtılmalıdır.

Devamlılık ve Yineleme

Devamlılık ve Yineleme iletişim kurulan konuyla ilgili hedef kitlelerde istendik algılar oluşturabilmek için aynı olmayan ancak birbirini tamamlayan mesajların hedef kitleye ulaştırılması ve yeterli tekrarının yapılmasıdır. Diğer bir ifadeyle halkla ilişkiler politikalarında verimli sonuçlar alabilmek için mesaj tekrarı önemli bir konu olarak gündeme gelmektedir. Dolayısıyla aynı mesajın tekrarı yerine birbirini tamamlar nitelikteki mesajların tekrar edilmesi önem taşımaktadır. Örgütsel imaj oluşturma Çalışanların ve davranışlarının hedef kitlelerin zihninde kurumla ilgili bir resim oluşturduğu anlayışıyla hareket ederek insan kaynağı yönetim süreçlerini tanımlamaktır. Halkla ilişkiler birimi başta olmak üzere bütün kurum çalışanlarının örgütsel imaj oluşturma konusundaki sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Bu nedenle kurum içi uygulamalarla personelin bütün iş ve eylemlerinde kurum imajına olumlu ya da olumsuz etki yaptığı inancı oluşturulmalı ve kurum imajına katkı sağlaması bakımından gerekli eğitimler verilmelidir.

Üst Düzey Temsil

Halkla ilişkilerin gerek aktif olarak sahaya çıktığı ve gerekse pasif kaldığı bilgi toplama süreçleriyle çevreyi ve hedef kitleleri izleyerek yaptığı analizleri ve bu analizlere bağlı öngörülerinin üst yönetim kararlarına katılımının sağlanmasıdır. Dolayısıyla halkla ilişkiler birimi kurumda önemli bir destek birimidir. Bu bakımdan danışmanlık görevi gereği kurumsal yapıda üst düzey bir temsile sahip olmalıdır.

Teknisyen ve Stratejik Halkla İlişkilerde Denge

Halkla ilişkiler birimlerinin hem habercilik, basım, yayım, dağıtım, çekim, tasarım, uygulama gibi teknik işleri hem de şimdiye ve geleceğe dönük öngörülerıyla yönetim danışmanlığı sorumluluğunu üstlenmesiyle teknisyenlik ve stratejik yönetim görevinde dengeyi sağlamış olacaktır.

Kararlara Katılım

Kararlara katılım, kurumun ilişkili olduğu hem kurum içi hem de kurum dışı çevrelerinin karar mekanizmalarında yer alabilmesini sağlayacak yönetim süreç ve süreçlerinin oluşturulmasıdır. Çünkü demokratik yapının bir gereği olarak kararlara katılım kurumsal verimliliği artırmaktadır. Kararlara katılımın geniş ve etkin bir biçimde yürütülmesi kurumun devamlılığını sağlamakta ve ona rekabet edebilme şansı vermektedir. Dolayısıyla kurumsal kararlarda, kurum içi ve kurum dışı bütün ilişkili çevrelerin etkisinin olması gerekmektedir. Çünkü meşruiyetin temel dayanaklarından biri katılım olgusudur.

EKİP ÇALIŞMASI VE MOTİVASYON

İnsanların davranışlarının çoğu öğrenilmiş ve güdülenmiş davranışlardır. İnsanlar belirli amaçlara ulaşmak için eylemde bulunurlar. Yönetim bilimlerinde başta gelen konu ve etkinliklerinden biri de motivasyondur. Motivasyon ya da eş deyişle güdülenme, insanların hedeflerine ulaşmalarını sağlayan temel faktörlerdendir. Bu durum iş hayatı için de geçerlidir. Bireyler işlerinde de başarılı olmak için kendi kendileri ya da içinde buldukları örgüt tarafından motive edilebilirler. Bireysel çalışma ve başarıda daha çok içsel motivasyon önemli iken ekip çalışmasında içinde bulunulan örgütsel yapının güdüleyiciliği ön plandadır. Özellikle ekip çalışmasında içinde yer aldıkları örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcayan ekip üyelerinin güçlü bir şekilde motive olmaları ve çalıştıkları kurumsal yapının da motive edici bir yapıya ve ortama sahip olması gerekir. Bunun için çalışanın kendi kişisel amaçları ile içinde yer aldığı örgütsel yapının amaç ve hedeflerinin örtüşürmesi önemlidir.

BİREY DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖR OLARAK MOTİVASYON

Bütün insan davranışları motive edilebilir. Çünkü insan davranışlarının belirli nedenleri vardır. Yani insanlar belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için belirli davranışlarda bulunurlar. İş hayatında motivasyon, çalışanların işe yönelik tutum, düşünce ve davranışlarını etkileyerek insan kaynaklarının daha etkin ve verimli hâle getirilmesini hedefler. İster bireysel isterse de ekip hâlinde yapılsın, çalışanları motive etmenin amacı, genellikle yönetimler tarafından çalışanların performanslarının düşük bulunduğu ve iş çıktısının verimsiz olarak kabul edildiği durumlarda çalışanların performanslarının artırılması ve iş verimliliğinin yükseltilmesidir. Ekip olarak yapılacak işlerde motivasyon sağlamak için öncelikle ekip üyelerinin birbirlerini tanıması ve birbirlerine güvenmeleri gerekir. Daha sonraki aşamada ise motivasyon sağlamanın en temel yolu çalışanları teşvik etmektir. Teşvik vermek işletmelerdeki en öncelikle motivasyon aracıdır.

MOTİVASYON VE İŞ DOYUMU

İş doyumunu verimli bir durum değil, diğer pek çok düşünce, tutum ve davranış gibi öğrenilerek elde edilen bir niteliktir. İş doyumunu sağlayan çalışanlarla iş doyumunu sağlayamayan çalışanlar arasında sahip oldukları nitelikleri kullanabilme ve performans açısından farklılık vardır. İş doyumunu sağlamak için çalışan ile yaptığı iş arasında bir uyumun olması gerekir. Yaptığı işe uygun olan ve işine ilgi duyan personel her zaman iş doyumuna ve motivasyona daha yatkındır. Yani işin gerektirdiği niteliklere sahip bireylerin işe alınması gerekir. İşin niteliklerine uygun çalışanların şirket ve örgüt amaçlarına uygun bir şekilde motive edilmeleri de daha kolaydır. Dolayısıyla iş doyumunu ile motivasyon arasında doğrudan bir ilişki vardır. İş doyumunu çalışanlarda örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçme ve performansını artırma konusunda motivasyon sağlar.

Katılım

Çalışanlar kendilerine dikte ettirilen işleri yapmak yerine kendi geliştirdikleri görüş ve düşüncelerle iş ve karar alma süreçlerine katılmak isterler. Karar alma sürecine düşünsel üretim yaparak katılmak, çalışanların motivasyonunu artırır. Çalışanlar olarak ekip üyelerinin işletmelerde ve örgütlerde stratejik karar alma süreçlerine katkı yapma noktasında düşüncelerinin alınması çalışanların özgüvenlerini ve motivasyonlarını artırır

Yetki ve Sorumluluk Devri

İşletmelerde bütün yetki ve sorumlulukların tek elde toplanması, iş verimliliğini düşüren ve çalışanların motivasyonunu azaltan bir etki yaratmaktadır. Ekip üyesi çalışanlara yetki ve sorumluluk verildiğinde motivasyonları, yaratıcılıkları ve şevkleri artar. Yetki ve sorumluluk sahibi olan çalışan, işi en iyi ve etkin şekilde nasıl yapabiliyorsa o şekilde yapar. İşin ilginçliği İşin ilginçliği, çalışanın kendi yeteneklerini daha fazla sergilemesini sağlayarak ve şevkini ve başarıya duygusunu tatmin ederek iş doyumunu ve motivasyonu sağlar. İlginç bir iş yaptığını düşünen ve o işi yapmaktan doyumuna ulaşan çalışan için kimi zaman dış bir motivasyon olmadan bile sadece işin ilginçliği içsel bir motivasyon aracına dönüşerek onun motivasyonunun ve dolayısıyla performansının yükselmesine neden olabilir.

İş ve Görev Tasarımı

İş tanımı ve görev tasarımı açık ve net olarak saptandığı ve ekip üyeleri ekip içerisinde kendi bilgi, beceri ve tecrübelerine uygun iş tanımları çerçevesinde görev alacakları için, daha iyi motive olacaklardır. Eğer iş ve görev tasarımı iyi yapılırsa fiziksel, psikolojik, entelektüel açıdan o tanıma en uygun çalışana bulmak ve bu sayede çalışanın motive edilmesi de kolaylaşmış olur.

Rekabet

Ekip çalışmasında önemli olan tek tek ekip üyelerinin bireysel gücü değil, iş bölümü ve iş birliği içerisinde ortak bir ekip gücü ve takım ruhu yaratılmasıdır. Onun için ekip çalışmasında rekabet unsuru takımın gücünü bozacak şekilde olmamalıdır. Ekip üyelerinin bireysel iş yapmaya yatkın olan rekabete dayalı bireyci dünya görüşüne sahip insanlardan oluşması, ekip çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Ekip üyeleri seçilirken daha çok ortaklaşmacı düşüncelerle beraber çalışma ve iş birliğine yatkın çalışanlar seçilmelidir. Rekabete ve bireyci çalışma koşullarına uyum sağlamış insanlar genellikle ekip içerisinde yer alma ve birlikte çalışma konusunda çok istekli olamayabilir.

Kazanç

Ekip üyesi olarak kendisine verilen görev ve sorumluluğu başarılı bir şekilde yerine getirdiği takdirde ekstra bir kazanç elde edeceğini bilen çalışan daha iyi motive olup daha yüksek bir performans gösterecektir. Kârdan pay verme veya maaş dışında ekip üyelerine prim vermek onlar üzerinde motive edici bir etki yaratır.

Yükselme

Yükselme imkânı bir motivasyon aracı olarak kullanılırken çok dikkatli olunmalı ve yükselmenin kriterleri önceden saptanmalıdır. İş'te "yükselme imkânı" yukarıdan aşağıya (daha kıdemlilerden daha az kıdemlilere doğru) ve belirli bir hiyerarşi çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Yani bilgi ve tecrübe birikimi ve liyakat ön planda tutulmalıdır ve yükselme sıçrama şeklinde değil, basamak şeklinde adım adım ve sırayla gerçekleştirilmelidir.

İş Ortamı

Ekip oluşturulduktan sonra ekip üyelerinin ekibin etkin hâle gelmesini sağlamada belirleyici olan iş ortamıdır. Eğer iş ortamı ekibi destekleyici bir yapıda değilse ekibin bir bütün olarak hareket etmesi ve kolektif bir kimlik ve performans yaratması oldukça zordur.

Ekip Ruhu ve Adil Bir Çalışma Ortamı

Ekip ruhu ve adil bir iş ortamı yaratabilmenin başında ekip içerisindeki iş bölümü ve iş birliği yani görev dağılımı yer alır. Görev dağılımı sonucu, her bir ekip üyesi kendisinin ne yapması ya da neyi başarması gerektiğini bilir. Ayrıca ekipte yer alan diğer üyelerin de görev ve sorumluluk alanı bu şekilde ortaya çıkar. Ekip ruhu yaratmanın bir ön koşulu da ekip üyeleri arasında görev ve rol dağılımının adil bir şekilde gerçekleşmesidir.

Grup İçi İletişim

Başarılı bir motivasyonun gerçekleşmesini sağlayan temel araçlardan biri de grup içi iletişimdir. Hem ekip oluşturma ve motivasyon planlarının oluşturulup uygulanmasında hem de ekibin iş yapış sürecinde ekip içi eş güdümün sağlanmasında iletişim temel süreçlerden biridir. Ekipler birbirlerinden farklı niteliklere ve tecrübeye sahip bireylerden oluşur. Ekibin etkin bir şekilde çalışarak performansını yükseltmesinin ilk şartı, grup içerisinde etkili bir iletişim sağlanmasıdır.

Geri Besleme

Geri besleme (feedback), iletişim sürecinde gönderilen bir mesaja gelen tepkilerdir. İş yaşamında ve ekip çalışmasında geri besleme ise iş sürecinde yapılanlara gösterilen tepkilerin toplamıdır. İş yaşamında ve örgütsel ilişkilerde işin yapılışına yönelik birtakım yorumlar ve tepkiler gelişir. Bunların hepsi gerek ekip içerisinde gerekse yöneticilerle çalışanların ilişkisinde tarafların birbirlerine karşı yaptıkları geri beslemelerdir. Geri beslemeler sayesinde iletişim süreci daha sağlıklı işler ve daha nesnel değerlendirmeler yapılmasını sağlar.

MOTİVASYON PLANLARININ HAZIRLANMASI

Zaman Planlaması

Motivasyon planları hazırlanırken en önemli unsur, zaman planlaması ve zaman analizidir. Buna göre ekip üyelerinin yapacağı işin süresi ve her bir personelin nasıl bir iş yapacağı ve daha da önemlisi bu işi ne kadar sürede yapacağı ya da yapması gerektiği planlanır. Performans ölçümü de yine zamana göre yapılır. Motivasyon planlamasının en önemli parçası olan zaman planlaması, işin nitelik ve mahiyetine göre günlük, haftalık, aylık, sezonluk ve yıllık olarak planlanabilir.

İnsan Kaynakları Planlaması

Ekip çalışmasında motivasyon sağlamada en önemli aşamalardan biri insan kaynakları planlamasıdır. Ekibi oluşturan insanların kompozisyonu ekibin bütün etkinliğini ve verimliliğini belirler. Onun için ekip çalışmasında motivasyon planlamasının en önemli ayaklarından biri de insan kaynakları planlamasıdır. Ekip üyelerinin kişilikleri de performansı etkileyeceği için insan kaynakları planlamasının çok dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir.

Özendirme Araçlarının Planlaması

Örgüt ya da işletme yönetimleri tarafından motivasyon planlaması yapılırken, özendirme araçlarının da çalışan olarak ekip üyesini motive edici özelliklere sahip olması gerekir. Öncelikle ekip çalışmasında motivasyon planlaması yapılırken yapılan işin ve çalışanların niteliğine göre onları neyin ya da nelerin motive edeceğini belirlemek ve ona göre planlama yapılması gerekir. Özendirme araçları genellikle parasal ve parasal olmayan araçlar olarak gruplandırılabilir.

Eylem Planlaması

Eylem planlamasının temelinde işletme ya da şirketin temel amaç ve hedefleri etkilidir. Varılmak istenen amaç nedir ve bu amaca nasıl ulaşılabileceği sorusu eylem planlamasını daha somut hâle getirir. Oluşturulan ekip ve ekip üyelerinin görev ve sorumlulukları belirlendikten sonra ekibe ne tip bir motivasyon programı uygulanacağı belirlenir. Eylem planlaması yapılırken önce hedefler belirlenir.

UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

Motivasyon Programının Uygulanması

Belirlenen plan ve programlar çerçevesinde oluşturulan ekiplere motivasyon programları belli aşamalardan geçerek uygulanır. Öncelikle şirket ya da işletmelerde ulaşılmak istenen temel hedeflerin ne olduğu belirlenir.

Ekip İçi Dinamizm

Örgütsel başarıların çoğu belirli ekiplerin ve her bir ekip üyesinin kendi görevini iyi bir şekilde yerine getirmesinin sonucudur. Ekip üyeleri arasındaki etkileşim ve buna dayalı olarak gerçekleşen ekip içi dinamizm bir bütün olarak ekibin performansını ve üyelerinin iş tatminini doğrudan etkiler. İçinde yer aldıkları ekibin üyesi olmaktan hoşlanan insanlar arasındaki etkileşim, grup düşüncesini güçlendirerek ekip dinamizmini artırır.

Sonuçların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Motivasyon süreçlerinin en son aşaması sonuçların izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Burada yapılacak şey en başta belirlenen örgütsel hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya çıkarmaktır. Çalışanlara motivasyon uygulanmadan önceki sonuçlarla motivasyon araçlarının uygulanmasından sonra elde edilen sonuçların karşılaştırılması, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı konusunda en sağlıklı bilgileri sunacaktır. Bu sonuçların ortaya çıkarılmasını sağlayan beklentiler, daha çok masrafların azaltılması, verimliliğin ve kârların artması olarak ortaya konulabilir.

Ekip çalışmasında hedefler Çift kutuplu dünyadan tek kutuplu dünyaya geçilmesi ve küreselleşmenin de etkisiyle 1990'lı yılların başından itibaren hızlı bir ekonomik ve sosyal değişim yaşanmıştır. Bu değişim iş dünyasında ekip çalışmasının önem kazanmasıyla kendini göstermiştir. Ekip, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Ekip çalışmasındaki ekip türleri görev ekipleri ve müşteriye hizmet sunan ekipler olmak üzere iki türdür.

Görev Ekipleri

Görev ekiplerinin en belirgin özelliği geçici olarak kurulmasıdır. Bir görev çerçevesinde kurulur ve görev bittiğinde ekip dağılır. Bu tür ekiplerin farklı bölümlerin çalışanlarından oluşması ve pek çok görüş açısının değerlendirilmesi nedeniyle görevler, yatay bir ekiple en iyi şekilde yerine getirildiği düşünülür. Görev ekipleri; problem çözme ekipleri, çapraz fonksiyonlu ekipler, kendi kendini yöneten ekipler olarak üçe ayrılabilir. Müşteriye hizmet sunan ekipler Müşteriye hizmet sunan ekipler, müşterilere servis sağlar. Bu ekiplerin amacı müşterilere kaliteli ve organizasyonun devamlılığını sağlamaktır. Yaptıkları işin büyük kısmını satış oluşturur.

Ekip Çalışmasını Gerektiren Unsurlar

Ekiplere dört açıdan gereksinim duyulur: Ekipler, ekipteki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Ekipler, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar, Ekip çalışması işletmeler için önemli ve değişen rekabet koşullarında oldukça büyük bir avantaj yaratmaktadır. Ekipler, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadır. Motivasyon Motivasyon, hedefe yönelmiş davranıştır. Bireyin ihtiyaçları ve bireyin yöneldiği ya da uzaklaştığı çevredeki hedefler olmak üzere iki temel kavrama dayanır. Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi yoktur. Çünkü her çalışanın beklentileri, zevkleri ve karakteri farklıdır. Motivasyonu geliştirici çeşitli yollar vardır ve motivasyon araçları olarak adlandırılır. Yöneticiler, çalışanları arasında kötücül rekabete yol açmaması, ücret artışı, primli ücret, üretime ortaklık sistemleri, karara katılma ve ekonomik ödül gibi maddi ve manevi teşvikler, motivasyon ve taraflar arasında sorunların çözülebilmesi için geliştirilecek açık iletişim, geri besleme, yöneticinin davranışları, kararlara katılım ve sorumluluk verme, makul işe alım uygulamaları, performans değerlendirmeleri yerine hedef belirleme oturumları, çalışanların güçlü yönlerine odaklanmak, onları ödüllendirmek, takdir etmek, yükselme olanakları sağlamak, işinin önemli olduğunu hissettirmek, şikâyetlerini dikkate almak motivasyon araçlarıdır. Yöneticiler, çalışanları arasında kötücül rekabete yol açmamalıdır. Bu durum hem çalışanların motivasyonunu düşürür hem de işletmenin kârının azalmasına neden olur. Bir insanın bir işe girme nedeni maddi gelir elde etmektir. Bu yüzden çalışanlar için maddi teşvik çok önemli bir yer tutmaktadır. Bireyi motive eden ekonomik araçlar, ücret artışı, primli ücret, üretime ortaklık sistemleri, karara katılma ve ekonomik ödül vermedir. Psiko-sosyal araçlar olarak da ifade edebilecek manevi teşvikler ise; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, yükselme olanakları, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlardır. İş görenlerin birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin ve örgütteki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmanın yanı sıra bu tekniklerle bağlantısı olan örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır. Bu yüzden açık iletişim önemlidir. Geri besleme azlığı veya yokluğu, işteki motivasyonu öldüren en büyük etmendir. Bir yöneticinin davranışı, personelinin motivasyonunu belirler. Yönetici, işletme ile ilgili kararlar alırken personeli kararlara katılmaya dâhil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım, sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir. İş hayatında çalışanı motive eden unsurlardan biri de makul işe alma uygulamalarıdır. Nesnel bir değerlendirmeden geçirilerek işin niteliğine göre çalışanın seçilmesi iş ortamı için önemlidir. Böylece çalışan kendisiyle beraber aynı süreci geçirmiş çalışan ile daha iyi çalışabilecektir. Aksi durum yani torpille işe alınan personel çalışanların motivasyonunu bozacaktır. Performans değerlendirmelerinde belirlenen hedeflere ulaşmış ulaşılmadığı personele bildirilmelidir. Çalışanların güçlü yönlerine odaklanma, zayıf yönleri düzeltmeye çalışmaktan çok daha verimli bir yoldur. Çalışanlar, güçlü yönlerini kullanmak ve daha da geliştirmek isterler. Çalışanların takdir edilme isteği göz ardı edilmemelidir. Çalışanlar her

ne kadar yaptıkları iş için belli bir maddi karşılık alsalar da teşekkür ve takdir dolu geri bildirim almak ister. Bu durum çalışanın gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek istemesi açısından da önemlidir. İnsanlar; işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların, çalışma ve şevkleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme iş yerinde bir teşvik yani isteklendirme aracıdır. Kişiler, yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar. Bu yüzden yaptığı işin önemli olduğu hissettirilmelidir. Çalışanlara memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözümlenmelidir.

Ödül Teşvik ve Cezalandırmanın Etkisi

Ödül teşvik ve ceza konusu da motivasyonla ilgilidir. Birey bir doyum elde etmek için başarmak istiyorsa, bu içsel motivasyondur. Bireyin motivasyonu dışsal etkilerle özendirici hedefler seçilerek ya da pekiştiriciler kullanarak geliştirilirse dışsal motivasyondur. Dışsal motivasyon dışardan gelen ödül, ceza gibi etkilerle ortaya çıkar. İçsel motivasyon ise kişinin ilgi, merak, ihtiyaç gibi içinden gelen etkilerle ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirmenin etkisi, Ödüllendirme gücü, istenilen işin, istenilen nitelik ve şartlarda, istenilen kalitede yapılmış olduğunu kabul etme ve bunun sonucu olarak da işi yapmayı memnun edecek kaynakları kullanma yeteneği ile ilgilidir. İyi yapılmış bir iş, kabul edilme ve ödüllendirilme yetkisine dayandığı için aynı zamanda yöneticiler açısından önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Gerçekte bu güç, yöneticinin ödül ve kaynaklar üzerindeki denetiminden kaynaklanmaktadır. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışları, terfi, takdir, tanıma, statü sembolleri vb. ödüller bulunmaktadır. Yöneticinin söz konusu denetimi fiziksel açıdan olmasa da psikolojik açıdan rahatsızlık verebilmektedir.

Cezalandırma

Bir yöneticinin astlarının istenilmeyen davranışlarını çeşitli araçlarla etkileme yöntemi cezalandırma olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin kullandığı ve kontrolünde bulundurduğu cezaların arasında sevilmeyen işlere atama, yakın denetim, iş kurallarını daha sıkılaştırma, ödeme yapmadan emekliye ayırma vb. sayılabilir.

Hedef Yönetimi

Hedef Yönetimi, hedeflerin basamaklandırılmasını içerir. Bir işte ulaşılması gereken büyük hedefin daha küçük ve yönetilebilir parçalara bölünerek bu bölünme sırasında da çalışanların hedefleri göz önüne alınıp onların hedefleriyle paralel olunması sağlanır. Motive edici işler tasarlamada kullanılan yöntemler; rotasyon, iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme eğitim ve geliştirme programları uygulamadır. İş basitleştirme, iş prosedürlerini standardize ederek çalışanları açık bir şekilde tanımlanmış ve uzmanlaştırılmış görevlere yerleştirir. İş genişletme, bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek yerine getirmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uygulaması, uzmanlaşmanın yararlarını azaltmakta, sakıncalarını ortadan kaldırmakta ve monotonluğu da oldukça azaltmaktadır. İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak ve onlara gerekli otoriteyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına çalışır. Çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar kullanma fırsatı vererek onları motive eder. Rotasyon, bireyin çalıştığı bölümün zaman zaman değiştirilerek çalışanın başka bölümlerde de iş yapmasına denir. Özellikle monoton işler için kullanılan bu sistemle, bireyin sıkıcı bulduğu işinde daha fazla motive olması amaçlanır.

Eğitim ve Geliştirme Programları

Motivasyon geliştirme araçlarından biri de çalışanlara eğitim vermek ve onların gelişmelerine katkı sağlayacak geliştirme programları uygulamaktır. Eğitim ve geliştirme programları, kariyerinde yükselmeyi hedefleyen çalışanlara ve mevcut görevini yerine getirmesi için beceri kazanması gereken çalışanlara destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerinde yardımcı olan programlardır.

GÜVEN KAVRAMI

“Güven” kavramı Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımlama ekseninde, inanmak, yürekli olmak, itimat, emniyette hissetmek, birine bağlanmak ve onun tarafından aldatılmayacağına inanmak gibi terimlere karşılık gelmektedir. İnsan ilişkilerinin çok daha önemli hâle geldiği günümüz iletişim çağında, insanların birbirlerine güven duyması kaçınılmaz olarak ilişkilerin kalitesini de belirlemektedir. Var olduğu andan itibaren toplumsallaşma sürecine dâhil olan ve hayatı boyunca bir gruba ve topluma ait olarak yaşayan insanlar, toplumdaki sorunların da birçoğunun oluşmasına temel sebep teşkil etmektedir. Bilişsel, fiziksel ve psikolojik anlamda gerçekleşen insan davranışları toplumsal ve sosyal olarak birçok değişiklikleri gerçekleştirmektedir. Kültürel farklılıklar, şiddet, bireyler arası kıskançlık ve en önemlisi de güvensizlik gibi birçok insan davranışı ilişkilerin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Tam anlamıyla güven inşa edilmiş bir zihinle yapılan işlerde ortamın güvenilir olmasından kaynaklanan zarar görülmeyeceği noktasında bir algı oluşmaktadır.

Güven Kavramı ve İnsan İlişkilerindeki Önemi

İş yerlerinde etkili iletişimin olması temelde insan ilişkilerinin iyi olmasına bağlıdır ve tüm işletmeler hedeflerine ulaşmada izledikleri stratejik yol haritalarını belirlerken tüm aşamalarda bunu hesap ederek planlama yapmaktadırlar. Şirketlerin kendilerine özgü bir stratejisinin, hedefinin olmaması, alınan kararlardaki çelişkili tutarsızlıklar, yöneticiler tarafından çalışanlara verilen sözlerin gerçekleştirilmemesi yoluyla dürüst olmamak, iş yeri ortamında çalışanların birbirleri ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki saygı eksikliği, şirket içi iletişimsizlik, çalışanların katılımcı olmasını sağlayacak ortamın olmaması gibi birçok sebep güvensizliği de beraberinde getirmektedir. Örgütlerde ekip üyelerinin doğruluğunu tartışmayacakları ve kesinlikle uyacakları ortak bir değer sisteminin varlığı açısından bakıldığında, güvenin önemli bir değer olduğu görülmektedir. Kavramsal olarak soyut bir anlam içeren ancak pratikte somut bir davranış uyandırması beklenen güven, hissel bir olgudur. Bu his oluşma süreci de zaman içerisinde gerçekleşmekte ve kişilerin birbirini tanıması, tanırken de karşılaştıkları birçok deneyimden edindikleri bilgi düzeyi ile ilgilidir. Davranış ve tutumların güven olgusuna yön vermesi de işte bu yaşanması gereken deneyimlere bağlıdır. İnsan ilişkilerinin doğru yönetilmesinde ve etkili iletişim sürecinin var olmasında son derece önemli olan güven duygusu yokluğu ile de hayatın her anında hissedilmektedir. Nasıl ki güven olgusunun tam olduğu ilişkilerin verimli etkin olduğu iddia edilmekte ise, tam tersi durumda bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Kişilerin başkasına güven duyması da beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir. İnsan kaynağının elde edilmesi, geliştirilmesi, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi gibi temel insan kaynağı yönetim süreçlerinin işletme stratejilerine entegrasyonu, planlanması, koordinasyonu ve uygulanması gibi her bir aşamada örgüt içinde açık, hızlı, düzenli ve iki yönlü işleyen iletişim kanallarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Güven Duygusunu Harekete Geçiren Unsurlar

Toplum içerisinde yaşamak zorunluluğu bulunan insanların birlik, beraberlik, paylaşım ve iletişim başta olmak üzere birçok konuda birbirlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaç ve gereksinimler insanlar arasında güven kavramının oluşmasının temel faktörlerindedir. Çalışmanın başında güven; tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimi biçiminde tanımlanmıştır. İlişkilerde birden fazla taraf var olduğundan risk kavramı da karşılıklıdır ve tarafların ilişkilerindeki karşılıklı risk alma eğilimi, güven unsurunun doğal bir sonucudur. Güven, en genel hâliyle insanlar arasında kurulan ve geliştirilen bir ilişkinin temelini oluşturan ana hatlar gibi görülmektedir. İlişkilerde birden fazla taraf var olduğundan risk kavramı da karşılıklıdır ve tarafların ilişkilerindeki karşılıklı risk alma eğilimi, güven unsurunun doğal bir sonucudur. Güven, en genel hâliyle insanlar arasında kurulan ve geliştirilen bir ilişkinin temelini oluşturan ana hatlar gibi görülmektedir. İtimat (credibility) ve iyi niyet (benevolence), güvenin gerektirdiği şartlar arasında yer almaktadır. İtimat kavramı iş ilişkilerini etkin bir şekilde yürütebilmek için diğer tarafın, doğrucu ve dürüst olduğuna dair inançtır. Güvenin doğal bir süreç içinde kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinden ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Güven; bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade edilebilir. İlişkilerin başarıyla

yürütülmesi, büyük ölçüde güven duygusuna bağlı olmaktadır. Bu anlamda güven, örgüt çalışanları arasında gelişen ya da geliştirilen ilişkilerde var olması beklenen temel duygular arasında yer almaktadır.

Kural ve Düzenlemeler

Geleneksel birçok kural sözsüz kurallar olarak adlandırılarak örf ve adetleri oluşturduğu gibi iş ortamlarında da kurum kültürü ve felsefesi gibi bazı kavramları karşılamaktadır. Yazılı kurallar ise toplumda yasalar olduğu gibi iş yerlerinde tüzük ve yönetmelikler şeklindedir. Bütün bu kurallar iş yerlerinde her ne kadar yavaşlık ve birtakım bürokratik engellere sebep oluyorsa da genel düzen ve işleyişin varlığının en önemli destekleyicilerinden biridir. Çünkü bu kurallar standart bir düzeni belirlemekte ve çalışanlar ve yöneticiler de dâhil olmak üzere kurumun tüm iş birliği içerisinde olduğu tedarikçi ve diğer paydaşları bu standarda uyma mecburiyetinde bırakmaktadır. İletişim İletişim insana özgü bir süreçtir ve işletmelerin canlı bir sosyal varlık olmaları da iletişimle olan alakalarının ispatıdır. Çünkü işletme içerisinde bulunan tüm bireyler birbirleriyle ve işletmenin hedef kitlesi olan tüketiciler ile bir ilişki süreci yönetmektedir. Özellikle örgüt içi iletişimin bu ilişkilerin temelini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Grup İçinde Güven Duygusu Oluşturmak

Bir firmanın, ürün/hizmetin ismi, logosu, kullandığı taşıt araçlarının dizaynından, firma binasının genel görünümünün iç dekorasyonuna, resepsiyondaki sekreterin kıyafetinden, firmanın yönetim işinden, işletmesine, çalıştırdığı yöneticilerin kalitesinden üretim, hizmet ve servis anlayışına, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir. Toplumsallaşma sürecinde olan insan hayatın her aşamasında diğer bireylere ihtiyaç duymaktadır. İnsan, biyolojik sistem kapasitesinin algılayabileceğinden çok daha fazla sayı, çeşitlilik ve şiddette sinyal üretip yayan, bilişsel kapasitesinin değerlendirebileceğinden çok daha karmaşık ve zengin bir ortamda, bir çevrede yaşamaktadır. Kendi kapasitesini çok aşan bu zenginlik karşısında, bir yandan duyu organlarımız sinyallerin algılanmasında seçmeci davranarak filtreleme yaparken diğer yandan zihnimiz de seçmeci davranarak muhtemelleri mümkünlere dönüştürmek suretiyle bir bütün olarak biyopsikososyal sistemimizin yaşamını devam ettirmesine ve kendini yeniden üretmesine katkıda bulunmaktadır. İş yerlerinde bir iş, ürün ya da hizmetin üretilmesinde gerekli olan ekip çalışması da bireylerin birbirine duyduğu ihtiyacın en önemli ispatlarından biridir. İş yerinde, Sosyal ve Duygusal Yaşamda Rekabet ve Çatışma Sosyal hayatın bir tamamlayıcısı olarak önem arz eden, insanların hayatlarını devam ettirmek için bulunması gereken iş hayatı iyi yönetilmesi gereken bir ilişkiler bütünüdür. İş yerinde yaşanan güvensizlik sonucunda ortaya çıkabilecek sorunların ciddiyetini kavrama konusunda yöneticilerin eğitilmesi kurumlarda atılacak adımlardan ilki olmalıdır. Bunun nedeni, süreçteki tıkanmanın genellikle ortadaki sorunun öneminin ve niteliğinin kavranamaması aşamasında ortaya çıkmasıdır. Müdahale etmeye ve üzerinde durmaya değer bir sorun olduğu düşünülüyorsa çözüm de üretilemez. İş yerinde yaşanan güvensizlik sonucunda ortaya çıkabilecek sorunların ciddiyetini kavrama konusunda yöneticilerin eğitilmesi kurumlarda atılacak adımlardan ilki olmalıdır. Bunun nedeni, süreçteki tıkanmanın genellikle ortadaki sorunun öneminin ve niteliğinin kavranamaması aşamasında ortaya çıkmasıdır. Müdahale etmeye ve üzerinde durmaya değer bir sorun olduğu düşünülüyorsa çözüm de üretilemez.

EKİP İÇİ REKABETE KARŞI İŞ BİRLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Yöneticinin kuruluşunu verimli bir doğrultuya götürebilmesi için yalnız çalışanların resmî yönleri ile ilgilenmesi yetmemektedir. Çalışan personelin değişik tip, yaradılış ve duygulara sahip olduklarını, gözden uzak tutulmaması gerekmektedir. Personelin ayrı ayrı davranışı ve duyguları olduğu gibi bunların meydana getirdikleri değişik grupların davranışlarını bilmek durumunda ve buna göre personelin moralini düzelterek önlemleri almak zorundadır. Üzüntü, dedikodu içinde çalışan personelin çalışmasından yüksek bir verim beklenemez.

EKİP ÇALIŞMASI VE ÖNEMİ

Ekip; ortak hedeflere adanmış, görevlerini yaparken birbirine güvenen ve yüksek kalitede ürün veren insan topluluğudur (Baltaş, 2004). Ekip çalışması bir tür tohum-toprak ilişkisi gibidir. Ekip yönetimin birbiriyle uyumuna bağlıdır. İyi ürün elde etmek için tohumun kaliteli olması kadar, iyi ve uygun toprağa ekilmesi ve düzenli olarak bakımının yapılması da gerekir (Baltaş, 2004). Ekip çalışmasının pek çok avantajı, ekip üyelerinin birleşik tecrübe ve becerilerinin sinerjisinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca ekipler devam eden problem çözümüne olanak sağlayan yeni iletişim süreçlerini oluşturma eğilimindedir. Ekip çalışmasının motive edici olması nedeniyle insanlar ekipte en iyi performanslarını sergiler.

Türk Kültüründe Ekip Çalışması

Türk insanı, zihin haritalarındaki engeller ortadan kaldırıldığında sinerji yaratabilecek bir kültürü içinde yetiştirilmiştir. Önemli olan “kendi değerleri ve kültürü” içine fark yaratabileceğinin farkında olması ve örgüt ikliminin de onun içindeki bu gücü geliştirecek bir ortam bulmasıdır. Etkin bir biçimde çalışan bir ekibin en önemli özelliklerinden biri, ekip içinde ortak değerler, sisteminin varlığıdır. Türk kültüründe kaynaklanan bazı değerler, kişilerin tutum ve tavırları, zaman zaman ekip çalışmasını çok zorlaştırabilir. Bundan dolayı, ekip üyelerinin ortak bir değerler sistemini benimsemiş ve ortak zihin haritası geliştirmiş olmalarının önemi büyüktür. Ekip çalışmasının başarıya ulaşması için ekip üyeleri, ekip etkinliklerine aktif olarak katılmalı ve destek vermeli, diğerlerinin duygu ve ihtiyaçlarını anladığını gösteren yaklaşımlarda bulunmalı, kendi davranışlarının diğer üyeler üzerindeki etkilerinin farkında olmalıdır. Bunun için gerekli temel değerler; güven, açıklık ve dürüstlük, katılım ve iş birliğidir (Baltaş, 2004).

Stres ve Stres Yönetimi

Stres, bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla olan ilişkilerini etkileyen bir kavramdır (Eren, 2008). Stres kavramını bugünkü anlamda ilk kullanan Hans Selye’dir. Selye stresi; organizmanın her türlü değişime karşı verdiği tepki olarak tanımlamıştır. Selye’nin tanımı stresin sadece olumsuz anlamda kullanılmayacağını, ortaya çıkan tepkinin olumlu da olabileceğini göstermektedir (Tutar, 2011).

ÇALIŞMA YAŞAMINDA STRES

Amerika’da 2007 yılında yapılan bir anket sonucuna göre işçilerin dörtte üçü iş hayatında yaşadıkları strese bağlı olarak fiziksel belirtiler gösterdikleri belirtilmiştir. Amerikan Psikoloji Derneği (APA) istatistiklerine göre Amerikalıların üçte ikisi işlerinin yaşamlarındaki stresin ana kaynağı olduklarını söylüyorlar. Ankete katılanların yüzde otuzunun ise aşırı stres seviyelerinde olduğu görülmüştür. Stres yaşayan çalışanların daha çok hata yaptıkları ve yaralandıkları görülmüş ve bu çalışanların diğer çalışanlardan iki kat daha fazla sağlık masraflarına neden oldukları belirtilmiştir (APA, 2008). İşin stres etmeni olmasına çeşitli faktörler etki eder. Bu etmenler hem bireyden hem de işin niteliğinden kaynaklanan etmenlerdir. Bunlar; ücret düzeyi, kontrol alanı, çalışanların eğitim düzeyi, iş yoğunluğu, iş yükü, işin çok yönlü veya monoton bir iş olması işten duyulan iş tatmini, işin zihinsel ve bedensel yorgunluğa neden olması gibi faktörlerdir (Tutar, 2011). Çalışanların dünyasında kişiyi tasalandıran gücendiren, kuşkulara kapılmasına neden olan, gelecek için umut ve beklentileri tehdit eden, kırgınlık ve kavgalara sürükleyici iş yeri koşulları yanında, kişinin genel sağlığını bozabilen çalışma koşulları, yapılan iş, işlem ve tüm uygulamalarda, bitkinlik, bezginlik ve yorgunluk gibi zorlamalara neden olan tüm faktörler organik ve ruhsal zedelenmelere neden olurlar.

STRESE YOL AÇAN FAKTÖRLER

Bireyi zorlayan etkenlere stres kaynağı veya “stresör” denir (Özgüven, 2003). Yapılan bir araştırmaya göre ilk on stresör; kontrol eksikliği, iletişim eksikliği, takdir edilmeme, iyi veya kötü geri bildirim vermeme, kariyer ve iş belirsizliği, açık olmayan politikalar, güvensizlik ve adil olmama, yaygın belirsizlik, rastgele kesintiler, koşu bandı sendromu olarak belirlenmiştir (Devi, 2011). Stresörler, çevresel stres kaynakları, bireysel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynakları şeklinde gruplandırılarak incelenebilir.

Çevresel Stres Kaynakları

Yaşamımızı sürdürdüğümüz çevrede meydana gelen değişiklikler, değişimler de stres kaynağı olabilir. Hava-su-toprak kirliliği, radyasyon, afetler, teknolojiye bağlı değişiklikler, hastalıklar, salgınlar, siyasi değişiklikler, trafik karmaşası, dedikodular, işsizlik gibi çevremizde meydana gelip yaşamımızı

etkileyen faktörler de strese neden olabilir. Sağlığımız, gelişmemiz, ruh hâlimiz üzerinde bu kadar etkisi olan çevreyi kısaca, kişinin etrafında olan her şey diye tanımlamak mümkündür. Kişiler; atmosferdeki meteorolojik olaylardan, canlılar üzerinde etkisi bulunan ısı, nem, hava basıncı, güneş ışınları, rüzgâr ve kirliliklerden etkilenirler. Biyolojik çevreden etkilenme sonucu ortaya bedensel birtakım hastalıklar çıkar. Besin maddelerinin kirlenmesi, azalması, teminindeki güçlükler beden sağlığımızın bozulmasına neden olacağından ayrı birer stres nedenidir (Işıklı, 2013). Bireysel Stres Kaynakları Eren (2008) bireysel stres kaynaklarını, biyolojik bedensel, maddi parasal, kişisel duygusal, yaşam tarzı ve yaşı olmak üzere dört kısımda ele alarak incelemiştir. Biyolojik ve bedensel faktörler arasında; bireyin yaradılışından gelen sistem bozuklukları, iç salgı bezleri veya hormonal denge düzensizlikleri sayılabilir. Maddi parasal açıdan birey sıkıntı içinde bulunabilir. Birey ekonomik olarak yükümlülüklerini yerine getirmek için çalışmalı ve karşısına çıkacak sıkıntıların üstesinden gelmelidir. Bazı bireyler ekonomik düzey açısından kendilerini kıt kanaat geçindirecek maddi koşullara razı iken bazıları daha rahat ve lüks bir yaşamı düşler ve hem bedensel hem de zihinsel olarak daha çok uğraş verirler. Bu durum onları daha fazla gerilim altına sokarak stres yaşamalarına neden olur. Bazı kişisel özellikler insanları strese daha duyarlı kılarken bazı özellikler ise strese karşı duyarlılığı azaltmaktadır. Sorumluluk ve görev bilinci yüksek, etraftan gelecek tepki, uyarı ve tehditlere karşı daha duyarlı, hassas ve alingan, çok çabuk korku, panik ve endişeye kapılan insanlara A tipi kişiler olarak adlandırılır (Eren, 2008). A tipi davranış özellikleri genellikle acele konuşmak, diğer insanlar konuşurken acele etmek, hızlı yemek, sırada beklemekten nefret etmek, asla bir şeye yetişmek durumunda olmamak, zamanın elverdiğinden daha fazla etkinlikle dolu bir programa sahip olmak, zamanı boşa harcamaktan nefret etmek, aynı anda birçok şeyi yapmaya çalışmak, çok yavaş insanlara karşı sabırsızlık, dinlenme, dostluk veya zevk verici şeyler için çok az zaman ayırmaktır. Örgütlerin çoğu A tipi davranışlar gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedir. Bu nedenle de örgütlerdeki pek çok birey, fiziksel ve zihinsel sağlığı pahasına bu özellikleri göstermektedir (Pehlivan, 1994). Bunun tersi olan B tipi kişiler ise strese daha dayanıklıdır ve stresin insan vücudunda yaptığı etki ve tahriplerden daha az etkilenirler (Eren, 2008). B tipi insanlar, katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdır. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar. Örgütsel Stres Kaynakları Stres ve örgütsel stres arasındaki önemli fark, Kahn tarafından 1964 yılında vurgulanmıştır. Daha sonraki dönemde Coper ve Marshal (1976) organizasyonlarda stresin beş temel kaynağını; işin niteliği, rol belirsizliği, bireyler arasındaki ilişkiler, kariyer geliştirme faktörleri, örgütsel yapı, örgütsel kültür ve iklim olarak ortaya koydular (Tutar, 2011). Çalışma yaşamına giren birey, üretimin yanı sıra, örgüt içinde diğer insanlarla ilişkiler kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamakta, örgüt içindeki çeşitli gruplara dâhil olmaktadır (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008). Stresi oluşturan örgütsel faktörler; mesleki farklılıklar, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü veya az çalışma (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008), örgütteki politik durum, örgütsel yapı, iş görenler arası ilişkiler (Keskin, Akgün ve Günsel, 2008), karmaşıklık ve değişim (Tutar, 2011), merkezîyetçilik, adil olmayan performans değerlendirilmesi ve ücret eşitsizlikleri (Örnek ve Aydın, 2006) olarak sınıflandırılabilir.

STRESLE BAŞA ÇIKMADA ÖRGÜTSEL STRATEJİLER

Stres, psikolojik kaynaklı ve negatif sonuçlara neden olabilen bireysel bir gerginliktir. Özellikle işletmelerde iş çevresinden ve fiziksel çevreden kaynaklanan stres, sadece bireyleri ilgilendiren bir sorun değil, örgütün yapısını, işleyişini ve iş verimini etkileyen bir faktördür (Özguven, 2003). Örgütsel stresle başa çıkma stratejileri, iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ya da azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir (Pehlivan, 1994). İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Luthans'a (1989) göre bu düzenlemeler; destekçi bir örgüt havası oluşturmak, iş zenginleştirilmesi, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık, iş yerinde neşeli bir ortam oluşturmak (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002; Pehlivan, 1994; Güçlü, 2001).

STRES YÖNETİMİ MODELLERİ

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir (Güçlü, 2001). Stres başa çıkma yöntemlerini; bedenle başa çıkma yolları, zihinle başa çıkma yolları, davranışla başa çıkma ve inançla başa çıkma yolları olmak üzere dört grupta inceleyebiliriz. Bedenle başa çıkma yollarında, gevşeme teknikleri, değişik beden egzersizleri ve beslenme biçimleri yer alır. Zihinsel başa çıkma yolları, uyumsuzluğa ve gerilime neden olan faaliyetlerden uzak kalma, zihinsel düzenleme ve dönüşüm tekniklerini içerir. Davranışsal başa çıkma yollarından en etkin olanı "A tipi davranış" biçimlerinin değiştirilmesidir. Son olarak inançla başa çıkmada insan, kendini manevi olarak geliştiren ona iç zenginlik kazandıran ve evrensel normlara uygun, etik ve normatif kurallara uyumlu bir yaşam tarzını seçerek stres başa çıkmaya çalışır

(Tutar, 2011). Braham'ın (1998) geliştirdiği DKBY, bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları, yönetmeleri için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir. Bu yaklaşımın ilk adımı olan D (Değiştir), imkânınız varsa, içinde bulunduğunuz olumsuz durumu değiştirmektir. Olumsuz durumu değiştirebilirseniz, bu durumun sebep olduğu stresi tamamen ortadan kaldırmayı başarabilirsiniz. İkinci adım, K'dır (Kabul et). Bu adımda, kontrol edemeyeceğiniz koşulları öfkelenmeden kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımınızı kaybetmemeyi öğrenmelisiniz. Üçüncü adım B 'Boşver'i temsil eder. Boş vermek duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan işe yarayan güçlü bir yöntemdir. Değiştiremeyeceğimiz durumları kontrol etmeye çalışmak bizi kontrol saplantısına götürür. Bu durum da strese sebep olur. Dördüncü adım ise, Y, "yaşam tarzını yönet"tir. Bu adımda egzersiz, diyet, rahatlama ve duygusal destek yoluyla, gelecekte stres oluşturabilecek unsurlarla bu günden mücadele etmeyi sağlar (Güçlü, 2001).

STRESİN AŐILMASI VE EKİP İÇİN PSİKOLOJİK GÜÇLENME

İnsanların stres faktörleri farklı olduğu gibi, strese karşı kendine özgü bir cevap şekli vardır. Kişinin yetişme şekli, kendine güveni, kendine ve dünyaya bakışı, inancı gibi faktörler strese cevap verme şeklini etkilemektedir (Tutar, 2011). Spreitzer (1995) iş görenlerin iş ortamındaki güçlendirme ile ilgili konulara verdikleri tepkileri incelemiş ve "Psikolojik Güçlendirme" kavramını geliştirmiştir.

Laschinger ve arkadaşlarına (2004) göre, psikolojik güçlendirme, iş görenlerin yapısal güçlendirme koşullarını psikolojik olarak nasıl yorumladıklarını ifade etmektedir. Thomas ve Velthouse'a (1990) göre ise psikolojik güçlendirme, iş görenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine ilişkin algılarıdır. Güçlendirmenin psikolojik boyutu olarak da tanımlanabilen psikolojik güçlendirme, çoğu zaman yönetsel uygulamalara tam olarak bağımlı değildir (Polatcı ve Özçalık, 2013).

YÖNETİMDE GÜÇ, YETKİ VE LİDERLİK

Özellikle örgütsel/kurumsal işleyişte sıklıkla karşılaştığımız yönetim kavramı, iş rutinlerinin yerine getirilmesinden, işlerin düzenli ve sıralı bir şekilde yapılarak, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek adına işleyişin her aşamasında ihtiyaç duyulan ve düzeni sağlayan önemli bir koordinasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern yönetim şekillerinde yönetici olarak lider özellikli kişiler tercih edilmektedir. Yönetim işi, örgütteki tüm işlerin bir ahenk/uyum içerisinde yürütülmesinden, beklenen/amaçlanan çıktı ya da kazanımların elde edilmesine kadar devam eden tüm süreçleri kapsamaktadır. Yönetimin örgütteki işleyişi kontrol ve koordine edebilmek, süreçlerin devamlılığını sağlayabilmek adına belirli görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle belirli görevleri icra eden yönetimin, sorumlulukları çerçevesinde belirlenmiş gücü ve yetkileri bulunmaktadır.

BİREYSEL VE KURUMSAL

GÜÇ

Güç, tek başına anlam ifade edebilen bir kavram değildir. Güç, kişilerarası ilişkiye ve etkileme potansiyeline bağlı bir olgudur (Robbins ve Judge, 2007, 470). Bir kişiyi tek başına ele alarak, o kişinin gücünü değerlendirebilmek mümkün değildir. Mutlaka başkaları ile ilişkilendirmek gerekmektedir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir. Özetle güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Koçel, 2001, 449).

ÖRGÜTLERDE GÜÇ

Örgütlerde kullanıldığı anlamıyla güç, iş yaptırabilme kapasitesidir. Yani, bir başkası (çalışanlar) üzerindeki egemenlik, hâkimiyet ve manipüle edebilme (yönlendirebilme) hakkı/yeteneğidir. Dolayısıyla örgütlerde kullanıldığı anlamıyla da güç, kişilerarası ilişkilerle (örgütlerde ast-üst ilişkisi) ortaya çıkan bir kavramdır. Güç, bütün örgütlerin temel gerçeğidir. Örgütlerin etkililiğinde, gücün çok iyi tanımlanmış ve anlaşılabilir olması gerekir. Örgütsel güç, örgütsel davranış düzleminin sınırları içinde kişiye verilen yetkiden doğmaktadır. İşler yapılırken kişiler sahip oldukları yetki kadar da güç sahibidirler ve yetkileri doğrultusunda bu güçlerini kullanırlar.

GÜÇ TÜRLERİ

Liderlik ya da yöneticilik, temelinde güç ve otoriteden oluşan bir kavramdır. Bir yönetici ya da lider, örgütteki işleri yapabilmek ya da yaptırabilmek için elinde bazı güçler bulundurmak zorundadır. Örgütteki yöneticiler ve liderler, çalışanları motive etmek ve etkilemek için bu güç türlerinden birini ya da birkaçını kullanabilmektedirler (Koçel, 2001, 451).

Rasyonel-Hukuki-Yasal Güç

Rasyonel güç kısaca, liderin örgüt içerisindeki pozisyonu ve unvanı aracılığıyla kazandığı güç olarak tanımlanmaktadır. Rasyonel güç, bir noktada yetkisel güç olarak da açıklanabilir. Aslında bu güç, bir tür otorite olmanın göstergesi şeklinde yorumlanmaktadır (Yılmaz, 2011, 35). Yasal güç kaynağını, çalışanların örgüt önderinin ya da örgüt yöneticisinin, örgütteki işler üzerinde çalışanların davranışlarını yönlendirme hakkına sahip olduğunun kabul etmesinden almaktadır (Koçel, 2001, 451).

Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, liderlerin kullandığı güç türlerinden bir diğeridir. Temel olarak çalışana korku vermeye dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2007, 471). Zorlayıcı güç derken kastedilen şey, örgütteki çalışanları, kendi irade ve düşüncelerine rağmen çalışma ortamında bir şeyi yaptırmak için etkilemektir. Bu süreçte zorlayıcı güç ağırlıklı olarak cezaları içermekte ve cezalandırma amaçlı iş yükünü artırma, maaş kesme gibi olumsuz unsurları kullanmaktadır (Northouse, 2013, 11).

Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, adından da rahatlıkla anlaşılacağı gibi yöneticinin/liderin astlarını/takipçilerini olumlu davranışları nedeniyle ödüllendirebilme gücüne ve kaynaklarına sahip olmasıdır. Bu anlamda ödüllendirme gücü aslında zorlayıcı gücün tam tersi olarak kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2007, 471; Williams, 1978, 168). Ödüllendirme, iş motivasyonu da doğrudan ilişkili bir kavramdır.

Karizmatik Güç

Karizmatik güç bazı kaynaklarda özdeşleştirici, benzeşi gücü olarak da geçmektedir. Karizma çekiciliği, alımlılığı yani cazibeyi ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yaratabilmektedir. Bu etkiyle grup üyelerini

etkileme imkânına kavuşabilmektedir. Yönetici veya liderin, astlar/takipçiler için çekici olması, çalışanları yöneticiye-lidere benzetmeye itmektedir. Bu da çalışanları, yönetici-lider tarafından daha kolaylıkla etkilenebilir hâle getirmektedir (Koçel, 2001, 452).

Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin işindeki uzmanlığı ve işine ilişkin bilgi birikimi sayesinde elde ettiği bir güç türü olarak değerlendirilmektedir. Uzmanlık gücü, tecrübeler, yeteneklere veya bilgiye dayanabilir. Teknoloji merkezli bir dünyada uzmanlık gücü, çalışanları en fazla etkileyebilecek güç kaynaklarından biridir (Robbins ve Judge, 2007, 472).

YETKİ, YETKİNİN KAYNAKLARI, YETKİ TÜRLERİ

Örgütsel yapıda işlerin yaptırılması görevini üstlenmiş olanlara tanınan ayrıcalıklar yetki olarak adlandırılmaktadır. Yetkinin olmaması durumunda çalışanlar arasında belirsizlikler ortaya çıkmakta, bu da örgütsel yaşama zarar vermektedir. Bu çerçevede yetki, örgüt tarafından kişiye verilen yasal bir güç, önceden sınırları belirlenmiş olan görevlerin gerçekleştirilmesine yönelik, örgütsel amaç ve hedeflere göre değişen, kişisel duygu ve düşüncelere göre kullanılmayan, örgütsel sınırlar içinde geçerli olan, ödüllendirme ve cezalandırmayı da kapsayan bir özelliğe sahiptir (Güney, 2007a, 36-37).

Komuta Yetkisi

Bir işin yapılması veya yapılmaması konusunda üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine komuta veya yürütme yetkisi denilmektedir. Komuta yetkisi kısaca üstün ast üzerindeki yetkisidir. Komuta yetkisi sadece karar verme anlamında değil emir verme anlamında da kişiye yetki vermektedir (Eren, 2011, 265; Ertürk, 2009, 98).

Kurmay Yetki

Komuta yetkisinin dışında, uzmanlık alanlarından yararlanılan, dolaylı ve yardımcı nitelik taşıyan, başka bir ifadeyle örgüt hattında doğrudan bir görevi olmadığı hâlde, yararlanılan uzmanlık alanıyla ilgili yetkiler verilen bireylerin kullandıkları yetki kurmay yetkisidir (Genç, 2001, 232; Ertürk, 2009, 99; Eren, 2011, 267-269).

Fonksiyonel Yetki

Fonksiyonel yetkiye sahip kişiler de esas itibarıyla kurmay yetkisine sahip çalışanlarla aynı şekilde hareket ederler; ancak fonksiyonel yetki sahibi çalışanlar bazen yöneticileri-liderleri adına emir verirken bazen de fonksiyonel yetkilerine dayanarak bizzat emir de verebilirler. Bu anlamda bir üste, kendi iş alanıyla ilgili olarak başka bir departmanda görevli kişi, ya da kişilere emir vermek üzere tanınan yetkiye fonksiyonel yetki denmektedir (Eren, 2011, 269-270; Genç, 2001, 232).

YETKİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ

Yetki, bir işi bir görevi yasalarla çizilmiş bir çerçeve içerisinde yürütülmesini sağlama hakkıdır. Örgütlerde de işlerin yürütülmesinde yönetici ya da liderler kendilerine verilen yetkileri kullanmaktadırlar. Yetki, işlerin yürütülmesinde önemli bir faktör olsa da hiçbir örgüt içinde sınırsız bir yetkiden bahsedilmez. Bu yüzden yetki ilişkileri büyük önem kazanmaktadır.

Komuta Birliği

Bir örgütte astlar, her ne konuda olursa olsun yalnız tek bir üstten emir almalıdır. Örgütte bu ilkenin bilerek ya da bilmeyerek bozulması, örgütün işleyişi ve personelin motivasyonu açısından ciddi sorunlar çıkarabilmektedir (Ertürk, 2009, 85; Eren, 2011, 266).

Sorumluluk

Sorumluluk kısaca, kişinin kendi yaptığı ya da kendi yetkisi altında bulunan kişilerin yaptığı faaliyetlerden kaynaklanan sonuçları üstlenmesidir. Sorumluluk aynı zamanda herhangi bir şeyi teminat (inanca) olmaktan doğan hesap verme zorunluluğu olarak da değerlendirilmektedir (Eren, 2011, 273-274; Ertürk, 2009, 124).

Sorumluluğun Denkliği

Sorumluluğun denkliği ilkesi, bir taraftan bir kimsenin kendisine yürütme yetkisinin tanınmadığı bir konuda meydana gelen sonuçlardan sorumlu tutulmasının doğru olmayacağını, diğer taraftan da yeteri kadar yetki ve hareket serbestliği verilmiş bir kişinin bunun isabetli bir şekilde kullanılmasından sorumlu tutulması gerektiğini savunmaktadır (Eren, 2011, 275).

Yetki Devri

Bir işletmeyi yönetme yetkisi, ilk planda kurucu ve sahiplerine aittir. Ancak örgüt büyüdükçe baş yöneticinin ne zamanı ve ne de kapasitesi bütün örgüte hâkim olamayacaktır, yani başka bir deyişle sevk ve idare sahasının dışına çıkılacaktır. Bu durumda yönetici iş gördürmek üzere istihdam ettiği astlarına karar alma, planlama ve icra etme yetkilerinin bir kısmını devreder. Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine aktarılmasıdır (Genç, 2001, 235; Eren, 2011, 275-276; Ertürk, 2009, 86).

LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL HİYERARŞİ

Liderlik, oluşturulan vizyon çerçevesinde ortak bir hedefe ulaşmak için bireysel etkilerin bir grubu etkilediği süreçtir (Northouse, 2013, 5; Robbins ve Judge, 2007, 402). Bir başka deyişle bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. O hâlde, liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını 'etkileyebilmesi'

oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, 66; Koçel, 2001, 465). Örgütlerin başarısı çok sayıdaki farklı faktörün başarısına bağlıdır, ancak bunlardan hiçbiri lider etkisinin kadar önemli değildir (Williams, 1978, 214). Örgütlerdeki hiyerarşik yapıda makamlar arasında yetki, emir alma-verme ve komuta edebilme anlamında farklılıklar bulunmaktadır. Bu çerçevede hiyerarşi, en basit tanımıyla, bir örgüt içindeki makamsal/mevkiyel sıralamadır

ÇAĞDAŞ LİDERLİK ANLAYIŞI

Liderlik yaklaşımlarını kişilik özelliklerini araştıran liderlik yaklaşımları, davranış özelliklerini ve tarzlarını araştıran liderlik yaklaşımları, lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri durumsal olarak değerlendiren liderlik yaklaşımları şeklinde özetlenebilir (Akiş, 2004, 14). Bunların dışında çağdaş anlamda liderlik, etkileşimci liderlik, değişimci (dönüşümcü) liderlik, karizmatik liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, güçlendirici liderlik, çağdaş liderlik gibi farklı liderlik türleri bulunmaktadır (Yılmaz, 2011, 76). **Değişimci Liderlik**

Adından da anlaşıldığı üzere değişimci (dönüştürücü) liderlik süreci, çalışanları dönüştüren ve değiştiren bir süreçtir. Değişimci liderlik takipçilerinin motivasyonlarını ölçümler, ihtiyaçlarını karşılar ve insanı bir değer olarak görerek, bu doğrultuda bir uygulama gerçekleştirir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerinin genellikle kendilerinden beklenen başarıdan daha fazlasına ulaşması için harekete geçiren olağanüstü etkili bir forma sahiptir ve genellikle karizmatik ve vizyoner liderlik içeren bir süreçtir. Kapsayıcı bir yaklaşım olarak değişimci liderlik, liderliği geniş bir çerçevede küçük örgütlerdeki birebir ilişki içerisindeki takipçi etkisinden, büyük örgütlerdeki organizasyon ve örgüt kültürüne kadar olan etkisi bağlamında bir tanımlama yapabilmek için de kullanılmaktadır (Northouse, 2013, 185-186).

Karizmatik Liderlik

Bu anlamda karizma, kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilmektedir. Karizma, anlamsal olarak çekiciliği ifade etmekte ve bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynayabilmektedir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleriyle başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir (Koçel, 2001, 483)

LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Lider, insanları etkileyerek kişileri, grupları kitleleri harekete geçirebilen, yeni ufuklar açan, takipçileri için hedef ve amaçlar koyarak bu hedeflere ulaşabilmenin yollarını gösterirken; yönetici ise, belirli işleri önceden yapılan planlar çerçevesinde uygulayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Bu çerçevede yöneticilik, örgütsel bir yapı içerisinde, daha önceden öngörülen rollerde çalışan kişilerle olan ilişkisel bir durum olarak değerlendirilmektedir (Mullins, 2010, 374).

LİDERLİK VE EKİP İÇİ İLİŞKİLER

Liderlik, takipçilerini tanıma, anlama, değer verme gibi bazı özellikler gerektirmektedir. Bu nedenle lider ve takipçilerinin çalışma ortamında, ekip içi ilişkiler çerçevesinde sürekli iletişim hâlinde olmalarını ve birbirlerine karşı dürüst ve samimi yaklaşım göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla başarılı bir liderlik ya da başarılı bir ekip çalışması için her iki tarafın da söz konusu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda ekip içi ilişkilerdeki güven ve inancın her zaman korunması hem liderin hem de takipçilerin söz konusu ilişkiyi korumak için çaba harcaması gerekmektedir.

LİDERLİK TEORİLERİ

Bir arada yaşayan insanların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlayan etmenlerden olan liderlik, zaman zaman toplumsal kurallar doğrultusunda bir yol izlerken kimi zaman da yeni bir sosyal düzenin tesisini sağlama iddiasında olmuştur. Tarihsel süreç içerisinde, bireylerin inanmaya ve göstereceği yolu takip etmeye istekli olduğu kişiler daima var olmuştur. Geçmiş uzun yıllara dayanan söz konusu liderlik olgusunu konu alan araştırmaların ortaya çıkışı ise 20. yüzyıla rastlamaktadır. İlgili çalışmalar sonucunda, liderliğe, liderin bireysel ve davranış özelliklerine ve içerisinde bulunulan durumun söz konusu niteliklere etkisine dair birtakım teoriler öne sürülmüştür.

ÖZELLİKLER TEORİSİ

Liderlik kavramına dair geliştiren ilk teori özellikler teorisidir. 1904 yılında başlayıp 1. Dünya Savaşı döneminde Amerika Birleşik Devletleri ordusunun subay seçim çalışmaları sürecinde geliştirilen teori, liderin diğer kişilerden farklı nitelikleri olduğunu kabul etmekte, liderlik kavramını bireysel özellikler bağlamında mercek altına almaktadır. Özellikler teorisi, lideri meydana getiren nitelikler tespit edilerek ve doğuştan getirilen bir takım özellikler eğitim ve benzeri yöntemler ile desteklenerek lider yetiştirilebileceğini savunmaktadır. Teori ayrıca; liderin diğer bireylerde bulunmayan bazı nitelikler taşıdığını iddia etmekte ve bahsi geçen nitelikleri; fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve kişilik özellikleri olarak üç farklı kategori altında incelemektedir.

DAVRANIŞÇILIK TEORİSİ

Yapılan araştırmalar sonucunda liderlerin belirgin biçimde aynı özelliklere sahip olmadıklarının ortaya çıkmasının ardından, liderlerin niteliklerinden ziyade davranışları üzerine çalışmalara yoğunluk verilmeye başlanmıştır. Söz konusu araştırmalar neticesinde, başarılı liderliğin yolunun niteliklerden ziyade davranış biçimlerinden geçtiğini savunan davranışçılık teorileri ortaya konulmuştur. Ohio State Üniversitesi Çalışması Liderin sergilemiş olduğu davranışlar üzerine eğilen Ohio State Üniversitesi Çalışması, davranışçılık teorilerine büyük katkılar sağlamıştır. Liderin astlarını grubun amaçları doğrultusunda yönlendirmesini, liderliğin temel faktörü olarak kabul eden çalışma, askerî ve sivil birçok yöneticiye uygulanan bir soru karnesi ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda insan ilişkilerine dönüklük/anlayış (consideration) ve göreve dönüklük/yapıyı harekete geçirme (initiating structure) olmak üzere iki temel boyut ortaya çıkarılmıştır. İnsan ilişkilerine dönüklük/anlayış (consideration) boyutu lider ile takipçiler arasında karşılıklı sıcak ilişkileri betimlerken; göreve dönüklük/yapıyı harekete geçirme (initiating structure) boyutu ise, liderin işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade eden boyuttur. Michigan Üniversitesi Çalışması 1947 yılında gerçekleştirilen çalışmada, verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet, motivasyon gibi kriterler kullanılmış ve gruba mensup bireylerin tatmin noktalarının belirlenmesi ile verimliliği yükseltecek etmenlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde, Ohio State Üniversitesi çalışmasına benzer şekilde iki faktöre rastlanmıştır. Bu faktörler; kişiye/iş görene dönük lider davranışı (employee centered leader behavior) ve işe/üretim dönük lider davranışı (Job centered leader behavior) şeklindedir. Kişiye/iş görene dönük lider davranışı (employee centered leader behavior) kişiler arası ilişkileri öncelikle, işe/üretim dönük lider davranışı (Job centered leader behavior) ise işin teknik yönlerini önemsemektedir. Blake ve Mouton Yönetim Matrisi Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının varsayımları ve elde edilen sonuçlar, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte yararlanılabilecek bir matris yapı hâline getirilmiş ve Yönetim Matrisi (Managerial Grid) olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu model, üretim ve insan faktörlerine liderin yönetimi altındaki örgüt içerisinde ne düzeyde önem verdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. McGregor'un X ve Y Kuramı McGregor tarafından ortaya atılan, motivasyon konusunda olduğu gibi liderlik açısından da ayrı bir önemi bulunan söz konusu kuram, davranışçılık teorilerinin en tanınmış olanlarından biridir. Kuramdaki X; klasik örgüt görüşünü yansıtırken, bunun eleştirisi bağlamında yapılandırılan Y ise McGregor'un beşeri ilişkiler kuramını temsil etmektedir. Söz konusu Y kuramı, insan unsuruna önem atfetmekte ve liderin astlarına karşı cesaretlendirici bir tutum izlemesi gerektiğini savunmaktadır.

DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Davranışçılık teorileri barındırdıkları birtakım eksiklikler sebebiyle çeşitli eleştirilere maruz kalmış, bunun neticesinde de söz konusu eksiklikleri giderme amacı taşıyan ve durumsal liderlik teorileri olarak adlandırılan modeller ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bahsi geçen teoriler, bireyin lider olarak

kabul edilebilmesi için çevre ve koşullar ile uyum sağlaması gerektiğini iddia etmektedirler. Etkin Liderlik Modeli Fiedler tarafından geliştirilen ve birçok alanda defaten uygulanma şansı bulan model, liderlik tarzlarının içinde yer alan duruma göre etkili olabildiğini ve liderin başarısındaki temel etmenin liderlik biçimi olduğunu öne sürmektedir. Söz konusu model, durumun elverişliliği ile liderlik tarzı arasında denge kurulmasını bir gereklilik olarak ortaya koymakta ve her durumda etkili olabilecek bir liderlik şeklinin var olmadığını iddia etmektedir.

House'un Amaç--Yön Modeli

Bir diğer durumsal liderlik teorisi olan House'un Amaç-Yön Modeli, liderin sergileyeceği davranışın astların motivasyonlarına, tatminlerine ve performanslarına olan etkisini açıklamayı hedeflemektedir. Liderin izleyenleri nasıl etkilediği, üyelerin işe ilişkin amaçları nasıl algıladığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu hususlarının öne çıktığı bu modelde, emir verici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı olmak üzere dört tür liderlik davranışının varlığı da ileri sürülmektedir. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli Vroom ve Yetton tarafından ortaya atılan karar verme modeli, liderlik davranışları ve karar vermeye katılımı birbirleriyle ilişkilendirmektedir. Bu ilişki doğrultusunda astlarca benimsenen kararların daha iyi sonuçlar doğurduğuna dikkat çeken model, yedi farklı durumda uygulanabilecek beş farklı liderlik türünden oluşan bir karar ağacı da geliştirmektedir.

KARİZMATİK VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

Karizmatik liderlik

Eski Yunanca kökenli bir kavram olan ve ilahi ilham yeteneği manasına gelen karizmayı liderlik olgusu ile bir araya getiren kişi Max Weber'dir. Bir takım özellikleri bakımından diğer bireylerden ayrılan ve etkili kişilik yönleri bulunan karizmatik lider, kitlesinin gözünde farklı bir değer taşımaktadır. Genelde buhran dönemlerinde bir kurtarıcı olarak ortaya çıkan karizmatik lider, kitlesiyle arasına mesafe koymakta, buna rağmen buyrukları sorgulanmadan yerine getirilmektedir.

Dönüşümsel liderlik

Örgütsel yapılarda ani ve köklü değişimlere imza atmak olarak betimlenebilecek dönüşümsel liderlik tarzı, yirminci yüzyılın son çeyreğinde öne çıkmaya başlamıştır. Üzerinde en fazla tartışma ve araştırma yapılan liderlik yaklaşımlarından biridir. Kitlesiyle iletişim kuran vizyon sahibi liderleri önceleyen dönüşümsel liderliğin; karizma, telkin etme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört temel bileşeni bulunmaktadır.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇÖZÜMLEYİCİ LİDERLİK

Çeşitli biçim ve büyüklüklerde karşımıza çıkan çatışma kavramı, toplumsal yaşamın doğal bir parçasıdır. Kaçınılmaz olan çatışma süreçlerinin sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi ise, görülebilecek zararların boyutunu doğrudan etkilemesi sebebiyle yüksek derecede önem arz etmektedir.

ÇATIŞMA KAVRAMI

Anlaşmazlıklardan şiddet eylemlerine uzanan birçok olayı içerisinde barındıran geniş bir çerçeveye karşılık gelen çatışma, sosyal varlıklar arasında uyumsuzluk sonucu meydana gelen etkileşimsel bir süreçtir. İnsan zihninde genelde olumsuz çağrışımlar yapması sebebiyle ürkütücü bir kavram olarak algılanmaktadır. Çatışmanın başlıca kaynakları ise temel olarak; karşılıklı fonksiyonel bağımlılık, sınırlı kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, iletişim engelleri, statü farklılıkları, yöneticilik tarzındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, kişisel özellikler, rekabetçi ödüllendirme sistemleri, örgütün büyüklüğü ve değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler başlıkları altında ele alınabilmektedir.

TARAFLARI İTİBARIYLA ÇATIŞMA

İçsel Çatışma

Bireyin kendisinden beklenenlere cevap veremediği durumlarda yaşadığı çatışma türü olup, başlıca iki grup altında toplanabilir. Bunlardan ilki bireyin bilinç dışında baskıda tuttuğu, yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma ve kaçınma-kaçınma çatışmalarını kapsayan psikanalitik bakış açısı, diğeri ise bireyde içsel gerilim ve öfkeye de sebep olan bilişsel çelişki durumudur.

Kişi □ Kişi Çatışması

Genelde rol çatışması veya rol belirsizliğine dayanan, iki veya ikiden fazla birey arasında meydana gelen çatışma durumudur. Birçok farklı nedenle ortaya çıkabilecek ve örgüt içerisinde çözümlenebilecek söz konusu çatışmadan haberdar olunması, tarafların tespiti ve doğurabileceği potansiyel sonuçların bilinmesi büyük önem arz etmektedir.

Kişi-Ekip Uzlaşmazlığı

Genellikle kişi üzerindeki ekip baskısı ile ekip içi anlaşmazlıklar sebebiyle ortaya çıkan çatışma türüdür. Ekibin sahip olduğu değer, norm ve inançları benimseyemeyen birey bahsi geçen çatışma neticesinde ekipten dışlanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu ve benzeri sebeplerle ortaya çıkan çatışma durumları, çeşitli şiddetlerde meydana gelebilmekte, farklı sonuçlar doğurabilmektedir.

Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arasındaki zıtlaşma, anlaşmazlık ve tartışma durumlarında kendini gösteren çatışma türüdür. Çatışmayı çözümüleme görevini üstlenen yöneticinin de çatışmada taraf konumundaki gruplardan birinin üyesi olabileceği düşünüldüğünde, çatışmanın yönetiminde birtakım güçlükler yaşanabileceğini de iddia etmek mümkündür.

Grup □ Kurum Çatışması

Kurum içerisindeki bir bölüm veya farklı bölümlerden bir araya gelerek bir grup oluşturan bireylerle kurum arasında meydana gelen çatışma türüdür. Belirli ortak paydalar ve amaçlar çevresinde bir araya gelen bireylerce oluşturulan gruplar, “diğer” olarak kabul ettiklerine karşı harekete geçebilmekte, bu durum da grup ile kurum arası bir çatışmanın önünü açabilmektedir.

Kurumlar Arası Çatışma

Kurumun başka bir kurumla çatışma içerisine girmesini açıklayan çatışma türüdür. Rekabet ve yapıcı nitelik taşıma potansiyeline karşın, iki kurumun da yok olmasına yol açabilme ihtimali nedeniyle oldukça riskli bir çatışma çeşididir. Çatışma süreci içerisinde atılacak adımların, kurumun imaj, itibar ve geleceği konusunda da telafisi güç birtakım sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE İNSAN PSİKOLOJİSİ

Gündelik hayatın sıklıkla karşılaşılan öğelerinden olan çatışmalar, insanların kaçınmak için çaba gösterdikleri durumlardır. Ortaya çıkmasında birçok faktörün çeşitli düzeylerde rol üstlendiği çatışmaların sebeplerine dair sekiz ana unsurdan söz etmek mümkündür. Bunlar; karşılanamamış ihtiyaç ve istekler, değerler, algılar, bilgi, varsayımlar, beklentiler, farklı şekillerde yetiştirme, gönüllülük ve çatışmalarla başa çıkabilme yeteneği şeklinde sıralanabilmektedir.

ÇATIŞMA TAKTİKLERİ

Kaçınma

En yaygın çatışmayla başa çıkma yöntemlerinden biridir. Yatışma sürecine ihtiyaç duyulduğunda

kullanılabilen, taraflardan birinin çatışmayı çözüme ulaştırmada istekli olması durumunda ve hızlı karar alınması gereken hallerde işlevselliğe sahip uygun bir yöntem değildir. Bilinçli, kontrollü ve amaca dönük uygulandığında etkili bir sonuç alınması mümkün olabilmektedir.

Yumuşatma

Çatışmanın her iki tarafının da ortak menfaatlerine vurgu yapılarak farklılıkların geri plana atılmasını esas almaktadır. Çatışmanın ana sebeplerine inmek yerine uzun vadeli işbirliği vurgulanmakta, çatışma çözüme ulaştırılmadan üstü kapatılmaktadır. Bu durum da uzun vadede yıkıcılık etkisi daha yüksek çatışmaların yaşanmasını beraberinde getirebilmektedir.

Güç Kullanarak Bastırma

Çatışmanın yöneticiler tarafından çözüme kavuşturulmaktan ziyade, daha çok zorlama yoluyla sona erdirilmesidir. Söz konusu zorlamaya maruz kalan taraf, ilgili çözümü kabullenmek mecburiyetinde bırakıldığından ötürü, bu şekilde bir müdahalenin kısa vadeli çözüm getirmekle birlikte, uzun vadede örgütsel etkililik üzerinde olumsuz tesirleri olabilmektedir.

Tavizlerle Ortak Noktada Buluşma

Çatışmanın taraflarının karşılıklı tavizler vererek orta noktada buluşmasını esas alan yöntemdir. Verilecek tavizler, tarafların gücü nispetindedir. Sıklıkla kullanılan bu metot, çatışmaya dair kesin bir kazanan veya kaybeden ortaya çıkarmamakta, dolayısıyla ilerleyen zamanlarda çatışma tekrar gündeme gelebilmektedir.

Çatışma Dışı Güçlerin Tahkimi

Tarafların veya yöneticinin çatışmayı çözüme ulaştırmaması halinde üçüncü bir kişi veya grubun çözüm getirmek amacıyla sürece dahil olması durumudur. Akışa hakem olarak dahil olan yeni tarafın kararına saygı gösterilip uyulması, bu yöntemin çatışma sürecini başarıyla sona erdirmesi bakımından oldukça önemlidir.

LİDERİN ÇÖZÜMLEYİCİ UYGULAMALARI

Çatışmalar söz konusu olduğunda örgütsel akışın sekteye uğramadan devam etmesi için liderin de üstlendiği birtakım roller bulunmaktadır. Bu bağlamda, çatışmanın olumlu bir yöne kanalize edilmesi, zararın en alt düzeye düşürülmesi ve mümkünse sıfırlanması konusunda liderin başvurduğu temel uygulamalar müzakere, mutabakat ve kararlılıktır.

Müzakere

Farklı önceliklere ve karşılıklı bağımlılığa sahip taraflar arasında organize edilen karar verme sürecidir. İki yönlü iletişime dayanan müzakere sürecinde her iki taraf da bazı taleplerinden vazgeçip, bazılarını da karşı tarafa kabul ettirerek orta noktada buluşmakta, nihai olarak alınan karar uygulamaya konarak süreç başarıyla neticelendirilmektedir.

Mutabakat

Tarafların bir araya gelerek ortak noktada buluşmaları ve çatışma durumunu sona erdirmeleridir. Her iki tarafın da yararına olacak şekilde yürütülmesi esas olan mutabakat sürecinde, taraflardan birinin kazanan diğerinin ise kaybeden olmamasına, her ikisinin de süreçten kazançlı olarak çıkmasına özen gösterilmektedir.

Kararlılık

Çatışmanın çözüm odaklı şekilde nihayete erdirilmesi amacıyla çabalamaktan vazgeçilmemesi durumudur. Çeşitli faktörlerin etkisindeki çatışmaları sonuca ulaştırmak için uzun ve sancılı bir sürece ihtiyaç olsa da, sorunun üstüne kararlılıkla gidildiğinde çözüme erişme ve problemlere son verme ihtimali güçlenecektir.

Günümüzde, dünyada en fazla tartışılan ve konuşulan konuların başında “değişim” kavramı gelmektedir. Özellikle küreselleşme olgusunun her geçen gün giderek artan etkisiyle, örgütler değişim konusu ile daha fazla ilgilenmek ve değişime ayak uydurabilmek için de gerekli çalışmaları planlamak zorunda kalmışlardır. Bu bölümde örgütlerde değişim ve değişim sürecinde lider birbiriyle ilişkili olarak ele alınacaktır.

İŞ YAŞAMI VE DEĞİŞİM

Günlük yaşantının her alanında, tüm ayrıntılarında kendini gösteren değişim kavramı, insanları yaşamları boyunca etkileyen ve kendinin bir parçası hâline getiren, durmaksızın devam eden bir süreçtir. Kaçınılmaz bir süreç olan değişim, bütün sistemler için geçerlidir. Bu çerçevede, son 20 yıllık zaman dilimine bakıldığında teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal açılardan önemli yapısal değişimlerin yaşandığı net bir şekilde görülmektedir. Dünyadaki tüm bu gelişmeler ile yoğun bir etkileşim içinde bulunan kesimlerin başında da işletmeler-örgütler, gelmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2004,253; Yüksel, 2007, 150). Örgütler, küreselleşme, teknolojik yenilikler, insan kaynaklarının öneminin artması, yüksek rekabet ortamı, uluslararası pazarların gelişmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin-kalitesinin sürekli artması ve çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimler karşısında doğal olarak etkinliklerini artırmak ve daha iyiye doğru bir değişim süreci yaşamak gereğini duymaktadırlar. Tüm işletmelerin, faaliyetlerine devam edebilmesi, rakipleriyle rekabet edebilmesi ve kendilerini geliştirebilmesi için; çevrelerinde meydana gelen değişimi takip etmeleri, bu değişime uygun değişim planını yapmaları ve bu doğrultuda değişim stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2004, 253). Örgütlerde her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak yenilenmek, dönemin şartlarına göre değiştirilmek zorundadır. Örgüt çalışanları da bu sürekli değişim ortamı içinde değişime ayak uydurarak yaşamaya mecbur kalmışlardır (Koçel, 2001, 553). Bu değişimler bazen, belli süreçlerdeki küçük iyileştirmeleri içeren dar kapsamlı değişimler olabilirken, bazen de tüm sistemi derinden etkileyen ve örgütü bir bütün olarak dönüştüren, geniş kapsamlı değişimler olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, 78). Değişim genel olarak evrimsel ve devrimsel olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Evrimsel değişim, kademe kademe ve azar azar artan, dar odaklı değişimlerdir. Toplam kalite yönetimi bu tür değişimlere örnek gösterilebilir. Devrimsel değişim ise hızlı, tesirli ve geniş odaklı değişimlerdir. Bu tür değişimlere ise değişim mühendisliği (re-engineering), yeniden yapılanma (restructuring) ve yenilikler (innovations) örnek olarak verilebilir (Sabuncuoğlu, 2008, 64).

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE ÇALIŞANLARIN ROLÜ

Değişim sadece örgütsel çerçevede olsa bile, örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde de etkili olduğu bilinmektedir. Çalışandaki değişim, örgütü tamamında büyük ölçüde etki oluşturamayabilir, ancak örgütteki değişim, çalışanları ciddi ölçüde etkilemektedir. Değişimi en basit hâliyle bir şeyin işleyiş biçimindeki her türlü farklılaşma olarak tanımladığımızda bile gerek örgüt gerekse çalışanlar için eskinin, alışılmış olanın, bilinenin dışındaki bir yapıya geçiş olması sebebiyle türlü zorluklarla karşılaşılabilir. Dolayısıyla değişim olgusu gerçekten zor bir süreçtir ve bu durum örgütü etkilediği kadar çalışanları da derinden etkilemektedir. Örgütlerdeki söz konusu değişim hangi konuda olursa olsun, çalışanlar üzerinde de ciddi bir etki oluşturmaktadır (Oreg vd., 2013, 4). Çalışanları da örgütün asli unsurlarından biri olarak konumlandığımızda, örgütün başarı ya da başarısızlığına doğrudan etki edebilecek önemli bir noktadır. Bir örgütte değişim kelimesi bile tek başına çalışanları tedirgin etmeye yetecek bir kavramdır. Bu tedirginlik ise, çoğu zaman söz konusu değişimin tam anlamıyla, detaylarıyla birlikte çalışanlara açıklanmamasından kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede Perlman ve Takacs (1990; akt. Elrod ve Tippet, 2002, 281) değişime ilişkin en yoğun modellerden birini gündeme getirerek, değişim süreci içerisinde bireylerin-çalışanların yaşadığı duygusal süreçleri 10 aşamada ele almışlardır. Bu aşamalar:

- (1) denge
- (2) inkâr etme, reddetme,
- (3) kızgınlık,
- (4) uyuşma,
- (5) kaos,
- (6) depresyon,

- (7) boyun eğme,
- (8) tarafsızlık,
- (9) hazır olma ve
- (10) yenilenmedir.

Yine de değişiklikler karşısında çalışanların ne tür tepkiler vereceği, değişikliğin niteliğine biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişmektedir. Yönetim, yapacağı yeniliğe karşı tepkileri bu yönden değerlemeli ve değişim planlaması bu doğrultuda yapılmalıdır (Eren, 2001,234). Örgütsel değişim stratejileri, genellikle örgütte spesifik düzeyde bir değişiklik için tasarlanmıştır. Değişimler genellikle bireyin kişiliğine, ilişkilere, gruba, aileye, örgütsel yapıya, örgütün stratejisine, örgütün bütününe ilişkin olarak hedeflenebilir (Tüz, 2004, 23). Değişimin çalışan ve örgüt üzerindeki olumlu sonuçlarına rağmen, çoğu zaman bireysel ve örgütsel düzeyde değişime karşı koyma davranışları görülmektedir. İnsanlar değişim karşısında huzursuzluk hissetmekte, değişimin kontrolden çıkabileceği endişesini taşımaktadırlar (Yüksel, 2007, 176). Burada bireysel engeller konusunu biraz daha açıklamak gerekmektedir. Örgüt çalışanları değişim karşısında reddetme, direnç gösterme, inceleme ve kabullenme gibi dört farklı davranış biçimi geliştirebilmektedir.

Reddetme

Örgütteki değişimin ilk duygusal aşaması reddetmedir. Reddetmeye örnek olarak çalışanların "bu duruma düşebileceğimize inanmıyorum" şeklindeki yakınmaları verilebilir. Bu aşamada değişime ilişkin çözümlenmemiş korkular lider ya da yönetici tarafından ele alınarak korku ve yanlış anlamalar düzeltilmeli, çalışanlar reddetme yerine kabullenme noktasında cesaretlendirilmelidir. Bu çerçevede, etkin bir değişim için güven inşa edici faaliyetler gerçekleştirilmelidir (Durant, 1999, 3-4).

Direnç Gösterme

Değişim, çalışanlar açısından sosyolojik ve psikolojik bazı etkiler yaratmaktadır. Çalışanlar söz konusu değişimden bu anlamda etkilenmektedirler. Örgütsel değişimler genellikle, süreçteki bilinmezlikler nedeniyle çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanır ve yönetim tarafından dikkate alınmadığı takdirde de bu tepki zamanla dirence dönüşmektedir. Değişimin başarılı olabilmesi için çalışanların söz konusu konulara yaklaşımları takip ve kontrol edilmelidir. Gerekli bilgilendirmelerin yapılmaması ya da çalışanların öneri ve taleplerinin dikkate alınmaması, çalışanların değişime direnç göstermesiyle sonuçlanabilmektedir (Koçel, 2001, 554-556). Çalışanların değişime direnç göstermesi, açık, gizli, anında ya da ertelenmiş bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. Direncin açık ya da hemen ortaya çıkması yönetimin gerekli tedbirleri derhâl alabilmesi açısından bazı avantajlar da sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2007, 647). İnsanların değişime gösterdikleri direnç genellikle iş ile ilgili nedenler, kişisel nedenler ve sosyal nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. İnceleme (Keşfetme) Üçüncü duygusal aşama da incelemedir. Çalışanlar değişimi engelleme çabalarında başarılı olamadıkları takdirde, değişimdeki yeni rollerini incelemeye/keşfetmeye başlarlar. Bu aşamada hem kendileri hem de grupları kendilerine ait yeni rollerini bu aşamada tanımlamaktadırlar. İnceleme aşamasında, daha önce çözümlenmemiş konuları çözüme kavuşturmak önemlidir. Değişim sürecine karşı kızgın olan çalışanlara karşı dikkatli olunmalıdır. Grup içerisinde güven ortamı oluşturulduktan sonra çalışanlardaki davranışsal değişimin cesaretlendirilmesi daha da kolaylaşmaktadır (Durant, 1999, 4-5). Kabullenme Son duygusal aşama ise kabullenmedir. Karşılıklı sadakat/bağlılık değişim sürecindeki çaba için oluşturulmuş olur. Engeller kaldırılarak herkesin değişimdeki başarıya odaklanıldığı bir yapı ortaya çıkmaktadır (Durant, 1999, 5).

LİDERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ ETKİSİ VE İKNA

Değişim olgusu, değiştirici bir gücün, yani bir liderin kontrolünde örgütü başarıya taşıyacak bir rüzgârken, bu gücü kontrol edemeyecek bir yönetim için de örgütü tepetaklak edebilecek bir kasırgaya dönüşebilmektedir. Bu anlamda, değişimde ve değişimin başarısında en büyük etken, süreci yönetebilen bir liderdir. Değişimi kontrol edebilen ve değişime ayak uydurabilen liderler, kendileriyle birlikte kurumlarını da geleceğe taşıyabilmektedirler. Lider, değişim sürecinde ekibin diğer üyelerinin neden kendisinden farklı bir bakış açısında olduğunu bilmelidir (Komives vd., 2007, 5). Söz konusu farklılıkları anlamalı ve çalışanların iknası için gerekli olan tüm iletişim kanallarını kullanmalıdır. Bazen liderler, örgütteki değişime karşı olan direnci zor kullanarak yıkmaya çalışırlar. Hâlbuki hiçbir değişiklik zorla kabul ettirilemez. Değişimi yöneten önder, insanın örgütün en değerli varlığı olduğunu kabul etmeli ve değişim sürecinde insanların eğitimine önem vermelidir (Taşlıyan ve Karayılan, 2004, 262).

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE LİDERİN KARARLILIĞI

Değişimi yönetebilecek liderler, klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı birtakım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla ön plana çıkararak güçlü liderlik sergilemek durumundadırlar. Çünkü bilinmeyen yönde ilerleyen örgüt üyeleri, kendilerine umut ve cesaret aşılayan lidere ihtiyaç duyarlar. Güçlü liderlik modelinin diğer bir boyutunu ise, liderin etkililiği oluşturmaktadır (Tüz, 2004, 79-80). Lider, değişim sürecindeki kararlılığını tüm davranışlarıyla göstermek ve takipçilerinin durumu içselleştirmesini sağlamak zorundadır. Bu anlamda değişimin planlı yapılması gerektiği, önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişim devamlı

ve kaçınılmaz bir olgu olması, günümüzde değişimin gelişigüzel gerçekleşmesi yerine, değişimin planlaması gerektiği (Taşlıyan ve Karayılan, 2004, 261), lider tarafından sürekli akılda tutulmalıdır. Anlatılanlar bağlamında değişim liderliği, değişim anında etkin ve hızlı sonuç alabilmek için kullanılmaktadır. Değişim liderliğinin temel felsefesi, insanların gerçek yaşamdaki tecrübelerden daha iyi öğrendiklerini bilmektir. Gerçek öğrenme yaşarken olur, bu nedenle değişim liderliğinin “gerçek olay çalışmalarını” gündeme getirmesi gerekir (Tüz, 2004, 80).

YENİ HEDEFLERİ İÇ VE DIş ÇEVREYE BENİMSETMEK

Değişimi yönetebilecek liderler güçlü bir duruş sergilemek zorundadırlar. Bu doğrultuda liderlerin gösterdikleri kararlılıkla, elde edecekleri başarılar birbirine paralel olacaktır. Tabi bu nokta gelen tepkilerin ve uyarıların göz ardı edilmemesi de gerekmektedir. Lideri takip eden çalışanlar, sisli bir havada sadece liderin ayak seslerini takip etmeleri sebebiyle, bilinmeze olan bu yolculukta gergin ve endişelidirler. Dolayısıyla lider, güçlü duruşu ve klasik davranışların dışında bir tutumla takipçilerine güven ve moral aşılmalıdır (Taşlıyan ve Karayılan, 2004, 262).

Liderlik ve performans değerlemesinin ele alınacağı bu ünite, günün koşullarına ayak uydurmuş ve çağdaş işletme anlayışıyla hareket eden örgütlerde, performansın yani verimliliğin ölçülmesi üzerine bir değerlendirme yapılacaktır. Bu çerçevede konuya ilişkin temel kavramlar, yaklaşımlar ve bazı modeller örgüt performansının değerlendirilebilmesi açısından ele alınacaktır.

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMACI

Performans, amaçların gerçekleşmesindeki işleyişle ilgilidir ve bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder. Bir insanın işini meydana getiren görevlerin başarıma derecesini belirler. İnsanın işin gerekleriyle dolu olup olmadığını yansıtır ve sonuçlarla ölçülür. Yetenek ve rol algıları olarak belirlenen iş gören çabalarının etkileridir. Özetle performans, yetenek ve rol algıları arasındaki etkileşim olarak tanımlanabilir (Karslı, 2004, 120). Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da görel olarak açıklanabilmektedir (Akal, 2005, 17). Sadece çıktılar ve sonuçlar tanımlanabildiğinde ya da ölçümlenebildiğinde performanstan bahsetmek mümkündür. Performans, muhakeme isteyen ve göreceli bir kavramdır (Lebas ve Euske, 2006, 75-76). Sonuç olarak, yıllar önce Kelvin'in de belirttiği gibi "eğer bir şeyi ölçemiyorsanız, varlığını ispat edemezsiniz". Performansın belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür. Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir: İyi, kötü, başarılı, başarısız birinci, ikinci, 100 ton, %60 vb. İşletme düzeyindeki performans da biraz önceki tanımlamalarla aynı anlamda kullanılmaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Akal, 2005, 17).

Performans Yönetimi

Performans yönetimi yeni bir kavram olmakla birlikte, yönetimin planlaması ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar içinde performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. Konuyla ilgili çalışmalarda "verimlilik yönetimi", "yönetim kontrol sistemi" olarak da adlandırılan performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatarak sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde her biriminde uygulanması mümkündür (Akal, 2005, 75). Bu çerçevede verimlilik kavramı, genellikle hedeflerin gerçekleştirilmesindeki başarıyla ve kaynakların kullanımıyla ilişkilendirilmektedir (O'Donnell ve Duffy, 2002, 1200).

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci; bireysel ve kurumsal performansın planlanması, performansın ölçülmesi, yetersizliklerin belirlenmesi ve iyileştirici önlemlerin alınması amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Performans ölçümü ya da değerlemesi, bir örgüt, grup ya da bireyin (çalışan) önceden belirlenmiş hedeflere ve kriterlere göre ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi sürecidir. Kısaca performansı görebilmek, için sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir işletmede performansın artırılması ve sürdürülmesi amacıyla uygulanacak performans ölçüm ve denetim sistemlerinin başarılı olabilmesi için, performans boyutlarının iyi anlaşılması gerekmektedir. Performansın ölçümüne ve değerlendirmesine ilişkin kısaca bilgi vermek gerekirse; ölçüm ve denetimler yönetime planlama ve karar almada yön verecek ve sisteme nerede müdahale edilmesi gerektiğini sağlayacak sinyalleri belirleme görevini yüklenen birer araştırmacıdır. Bu görevleri ve yapılarında taşıdıkları özellikler nedeniyle işletmelerde performansın artırılmasında önemli bir rol oynarlar. Performans ölçüm ve denetimlerinin işletme performansının artırılmasında sağlıklı ve sürekli bir rol oynayabilmesi çok fazla veri ve bilgi üretmesinden çok, çok yönlü bilgi sağlayabilme yeteneğine bağlıdır (Akal, 2005, 67).

PERFORMANS PLANLAMASI

Örgütsel anlamda planlama, bir işletmede geleceğe ait düşünceleri dizgesel olarak belirleme, gelecekteki olanakları, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptayarak keşfetme sürecidir. Bu süreç planlarla sonuçlanır. Planlar, planlama ile saptanan amaçlara (kararlara) ulaşmak için gereken

etkinliklerin iletişimi, eşgüdümü, uygulanması ve kontrolünde esas alınan hareket düzenini gösteren belgedir. Planlama, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir (Akal, 2005, 79-80). Örgütsel bir performans değerlendirmesi planlanırken örgütteki yapı çerçevesinde bir değerlendirmeye gidilmelidir. Bu anlamda performans planlaması bireysel ve kurumsal olmak üzere iki temel noktada yapılmaktadır.

Bireysel Performans

Bir örgüt, en zayıf halkası yani en düşük performansa sahip çalışanı kadar verimlidir. Bu çerçevede örgütsel verimliliğin ölçümlenebilmesi ve değerlendirilerek örgütsel verimliliğin yükseltilebilmesi için de mutlaka bireysel performansların değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların performanslarının değerlendirilebilmesi için gerekli hazırlık aşamaları tamamlandıktan sonra performanslar değerlendirilecek ve bu değerlemenin sonucunda çalışanların verimlilik durumları tespit edilebilecektir. Bu çerçevede yüksek performanslı çalışan için gerekli ödüllendirme mekanizmaları devreye girerken, performansı düşük olarak ölçülen çalışanlar için yönetim kademesi "neler yapılmalıdır?" sorusunun cevaplarını aramalıdır.

KURUMSAL PERFORMANS

İşletmelerde performansın ölçülmesinde, bireysel performanstan sonra ikinci ayak olarak kurumsal performans değerlemeleri yer almaktadır. Örgütsel performansın ölçülmesini geniş bir çerçevede ele aldığımızda neredeyiz, daha ne kadar iyi olabildik ve nerede olmalıyız sorularına yanıt aranması gerektiği görülmektedir (Akal, 2005, 31-33). Zamana, duruma ve beklentilere göre değişiklik arz eden performans anlayışı, sürekli gelişen ve değişen bir süreçtir. Örgütsel performansı oluşturan boyutlar incelendiğinde; etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluk görülmektedir (Başat, 2010, 13).

Etkenlik

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkenlik amaçlara yönelik bir kavramdır. Amaçların gerçekleşme düzeyini, işletmenin çıktıları ile daha doğru bir deyişle, elde edilen sonuçları ile ilişkilendirerek belirler. Bu özelliği nedeniyle etkenlik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. Çünkü bir işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünüdür (Başat, 2010, 27-28; Akal, 2005, 34).

Verim ve Girdiden Yararlanma

Verim ve girdiden yararlanma kavramları, bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır. Bazen verim kısaca "işleri doğru yapmak" olarak da tanımlanmaktadır (Akal, 2005, 39). Verimlilik Verimlilik bir işletmede iş gücü, hammadde, malzeme, makine ve donanım gibi temel üretim kaynaklarının yanı sıra, sermayenin kullanımı, teknolojik araçların seçimi, örgütlenme ve yönetim, çalışma ve yaşam koşulları ve günümüzde çok değer kazanan bilgi, zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin sonucudur (Akal, 2005, 47; Başat, 2010, 29-30).

Kalite

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur (Başat, 2010, 28-29; Akal, 2005, 49).

Yenilik

Yönetim performansı, iki yönden incelenmelidir; yönetim işletmede var olan kaynakları yönetmek ve onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamak sorumludur; bunun yanında geleceği de yaratmak zorundadır. Yarının işletmesi bugün de saklı olan gereksinimlerden çıkarak dizgesel bir çözümleme ve uygulama çabaları ile yaratılacaktır. Bunun için gereken yenilik, risk alma ve girişimciliktir. Yenilik uygulanabilir bir yaratıcılıktır; aynı zamanda uzun dönemli bir performans göstergesidir. Üründe, hizmette, düşünme biçiminde ve davranışta yenilik, daha iyi ve daha işlevsel bir sonuçtur. Yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olayıdır (Akal, 2005, 53-54; Başat, 2010, 31).

Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, iş birliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Daha kısa bir deyişle, çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenmektedir. Çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri işletme performansını

önemli düzeyde etkileyen bir diğer etmendirdir. Ancak çalışma yaşamının kalitesi ile işletme performansı arasındaki bu ilişki çok karmaşıktır. Bunun tek nedeni konunun insanla ilgili olmasıdır, insanlar sosyal yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da kendi dünyaları içinde yaşar, koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenir ve tepkiler gösterirler (Akal, 2005, 58).

Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kâr, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Bu fark eksi olduğunda zarar oluşur. Kârlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın, satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir. Kârlılık gibi maliyet (girdi) ve gelir (çıktı) ilişkisini gösteren ve tanımlayan başka bir kavram da bütçeye uygunluktur. Bütçeye uygunluk, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kâr amacı olmayan ve sadece bir maliyeti merkezi olan kamu örgütlerinde kârlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılabilir (Akal, 2005, 63-64; Başat, 2010, 31-32).

Performans Kontrolü

Kontrol, klasik yönetim anlayışında da performans yönetim anlayışında da aynı anlamda kullanılmakta ve tüm sistemlerin yapısı içinde yer almaktadır. Sistemlerin amacı belli bir görevi yerine getirmektir. Kontrolün amacı da bu görevin planlarla belirlenmiş, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Daha başka bir deyişle kontrol, planlarla belirlenen sınırlar içinde, sistemi beklenen performansına ulaştıran bir araçtır. Beklenen performans, sistemlerde amaçları gerçekleştirmek için gereken çıktılardır, bu çıktıların kontrolü eğer uygun çıktılar seçilirse (performans yönetiminin bir görevi de budur) sistemin performansının göstergesi olmaktadır. Performans yönetiminde kontrol işlevine daha farklı bir bakışla bakılmaktadır. Kontrol "ne yapıldı, nasıl yapıldı" yerine "ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz" ve bir adım daha ilerisini de gözetererek "başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapmalıyız" sorularına göre yapılmaktadır (Akal, 2005, 86-88).

EKİP ÜYELERİNİN PERFORMANSLARI HAKKINDA GERİ BİLDİRİM VERİLMESİ

Örgütlerde çalışanların davranış ve performansları, yaptıkları işlerden elde ettikleri geri bildirimlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanların, görevlerini gerektiği gibi yapıp yapmadıklarına ilişkin olumlu ya da olumsuz geri bildirim almalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çerçevede performans ölçümleriyle ilgili çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanlar için bir geri bildirim olarak görülmektedir. Söz konusu geri bildirimler, geri bildirim sonuçlarına göre çalışanlar üzerinde olumlu-olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. **LİDER VE İŞ-PERFORMANS İLİŞKİSİNİN ANALİZİ**

Liderin yönetim anlayışı örgütlerdeki verimliliği temelden etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Lider performansı, birlikte çalıştığı örgüt ya da grubun performansından etkilendiği gibi, tam tersi olarak da lider, örgüt genelindeki verimliliği ya da performansı etkileyebilmektedir. Liderin görevlerinden biri de örgütün performansının artırılması çalışmalarını daha verimli hâle getirebilmesidir. Etkili bir liderlik, örgütsel performans üzerinde de ciddi bir fark yaratmaktadır.

LİDERLİK VE ETİK

Tarihsel süreç içerisinde önemini koruyan iki kavram olan liderlik ve etik, birbirleriyle de ilişkili mefhumlardır. Liderlik söz konusu olduğunda, liderin davranışlarının etik boyutu ve davranışlarının etik olarak algılanıp algılanmaması konuları büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple etik, lider ve liderlik kavramları açısından oldukça önemli bir konudur.

KAVRAM OLARAK ETİK

Yunanca'da töre ve karakter anlamına gelen "ethos" kökünden türeyen etik, bir kavram hüviyetine Aristoteles ile bürünmüştür. Yaşamı iyilik kavramı çerçevesinde yaşamayı karşılayan etik, arzu edilebilecek bir hayatın araştırılması ve anlaşılmasıdır. İyi-kötü anlayışı toplumsal olarak değişse de etik evrensel niteliktedir ve insan merkezlidir. Ahlak ve etik kavramları sıkı bir ilişki içerisinde olsalar da, tam olarak aynı anlama gelmemektedirler. Etik, ahlak felsefesi iken, ahlak ise etiğin araştırma konusudur. Ahlak, davranışsal boyutta somut kavramları temsil ederken, etik ise nispeten daha soyut ve teorik anlamlar içermektedir.

ETİK DAVRANIŞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kültür Grupları birbirinden ayıran norm ile değerler anlamını taşıyan kültür; toplum, insan, kültürel içerik ve öğrenme olmak üzere dört temel parametreden meydana gelmektedir. Bireylerin ahlak ve etiğe uyumlu tercihleri büyük ölçüde mensubu buldukları sosyal yapının kültür, değer, ilke ve normlarına bağlıdır. Etik ve kültürün birbirlerini destekleyen iki kavram olması sebebiyle, toplumların etik anlayışını değerlendirebilmek için kültürleri hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

Değerler

Temel inançlar ve ahlaki öğretiler şeklinde tanımlanabilecek olan değerler, toplum veya grubun varlığının devamını sağlayan, insanları ortak amaç, düşünce ve çıkarlarda buluşturan ilkelere dir. Toplumca erişilmesi amaçlanmış olanı temsil eden değerler aynı zamanda, etik söz konusu olduğunda da toplumda ulaşılması istenen yer ve bulunulması makbul kabul edilen davranışlar hakkında düşünce kalıpları ortaya koymakta, temel belirleyicilerinden olmaktadır. İnançlar Toplumu oluşturan bireylerin bir düşünce, öneri veya varsayımı doğru kabul ederek ona bağlanması sonucu ortaya çıkan inanç, benimsenmesi nispetinde yayılmakta ve geleneksel değer hâlini almaktadır. İnançları; ussal inanç, duygusal inanç ve sezgisel inanç başlıkları altında üç ana kategoride incelemek mümkündür. Etik değerler de toplumda kendilerine yer bulabilmek için tutarlı olmalı, inançsal bir temel taşımalı ve bir inanç türüne dayanmalıdır.

Normlar

Bir kültürde gelenekselleşmiş, kabul edilmiş ve olması yönünde beklenti oluşan davranışları ifade eden etik kavramı, Latince "norma" sözcüğünden türemiş olup, kural ve ölçü anlamlarına gelmektedir. Toplumun mevcudiyetini devam ettirip ona mensup bireylerin uyumlu bir biçimde yaşamaları için varlığı elzem olan normlar, söz konusu amaçlar doğrultusunda etik ilkelerin ortaya çıkışına ve işlevler üstlenerek yerleşip gelişmesine yardımcı olmaktadır.

KURUMSAL YÖNETİM ETİĞİ

İş Etiği

Bireylerin beklentilerini karşılamak üzere tesis edilmiş yapılar olan kurumlar, sadece ekonomik ilişkiler bağlamında değil, aynı zamanda itibar, dürüstlük ve hassasiyet gibi konularda da kendisinden taleplerde bulunulan organizmalardır. Çeşitli değerlere sahip olması gereken kurumların da toplum ve bireyler gibi bir etik yaklaşıma sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada karşılaşılan iş etiği kavramı, kaynağını toplumun etik ilkelerinden alan ve iş hayatındaki davranışları şekillendiren prensip ile ilkelerin toplamına karşılık gelmektedir. Kurum içi ve kurum dışı değer yargılarının kılavuzluğunda ortaya konan iş etiği ilkeleri, ortaya çıkan yeni durumlar ve gereklilikler hâlinde değiştirebilmekte, bu da kurumlar için fırsatlar yaratabilmektedir.

Yönetim Etiği

Kurumun devamını ve üretimin nitelik ile niceliğini artırmayı gaye edinen yönetsel yapının karakteristiğinde, toplumdaki duyarlılık ve beklentiler nispetinde zaman içinde değişiklikler yaşanması elzem olmuştur. Bu zorunluluk neticesinde de kurumların etik değerlere sahip olmasının önemi artmıştır. Kurumlarda etik, değerlerin ortak karar alma sürecine yansıtılma kapasitesi iken, yönetsel etik ise beşerî ilişkilere temel teşkil eden değerlerin kurum içinde kurumsal normlarla desteklenerek ortaya çıkmış hâlidir. Yönetsel etik aynı zamanda, dürüstlük, güven, doğruluk ve saygı gibi temel

değerlerin kurumun geneline yayılmasına aracılık etmekte, ilgili yapıya uygun davranışların geliştirilmesini sağlamaktadır.

LİDERDEN BEKLENEN ETİK DAVRANIŞLAR

Adalet

Adalet; temel hak ve ödevler bakımından toplumdaki tüm bireylerin eşit şartlarda olmasını öngören etik ve hukuk ilkesidir. Hak sahibinin hakkının gözetilmesini önceleyen bu kavram, ödül, imtiyaz ve sorumlulukların dağıtımında eşitliği savunur. Bu bağlamda ilgili kriterleri yerine getiremeyen lider, adalet duygusunu tatmin edemeyeceğinden meşruiyeti sorgulanır hâle gelecektir.

Dürüstlük

Yazılı kuralların ötesinde psikolojik sözleşmeler şeklinde çerçeveye oturtulan ve güven inşa edici erdemler olan dürüstlük ve doğruluk, ortak miras hâlini almış önemli ahlaki erdemlerdir. Yönetmelik yapının da bu erdemlere sahip olması ve astların-üstlerin birbirlerine karşı bu ilkeleri gözetmesinin önemi büyüktür. Bunun yanı sıra, liderin de ilgili erdemlere sahip olduğuna dair bu güveni diğer bireylere vermesi, ileride atacağı adımları sağlamlaştırıp hareket alanını artırmaktadır.

Tarafsızlık

Ahlaki olarak herhangi bir taraf tutmamayı kapsayan tarafsızlık olgusu, bireyin mevcut olanı kişisel değerlendirmelerden uzak bir biçimde objektif olarak ele almasına karşılık gelmektedir. Yapılacak tercih ve atılacak adımlarda hissi davranıştan ziyade, eşitliği gözetmeyi amaçlayan tarafsızlık, lider için de önemli bir meziyettir. Lider; bireysel menfaatlerini öncelemekten daha ziyade, örgütün sağlıklı bir biçimde devamını sağlayacak tarafsızlıkla hareket etmelidir.

Sorumluluk

Bireysel yükümlülüklerle bağıntılı bir kavram olan sorumluluk, kişinin gerek bireysel gerekse de astlarının tutum ve eylemleri konusundaki hesap verme yükümlülüğünü ifade etmektedir. Sorumlu olma ve sorumluluk alma şeklinde iki türe ayrılabilir sorumluluk kavramına ait bilincin yönetim ve liderlik süreçlerinin temelinde olduğu da göz önünde bulundurulduğunda, liderin yüksek sorumluluk bilinciyle hareket etmesinin gerekliliği de kolaylıkla görülebilmektedir.

İnsan Haklarına Saygı

Kişilerin doğuştan getirdiği ve insanın insan olmasından sebeple sahip olduğu haklar olan insan hakları, saygı duyulması ve korunması gereken ilkeler bütünüdür. Temel değerler doğrultusunda şekillenen etiğin de insan haklarına saygılı olması ve etik kuralların bireylerin temel haklarına kast eder bir yapıya sahip olmaması gerekir. Bu bağlamda lider de kitlesine karşı sergileyeceği davranışların temelinde insani değerlere yer vermeye özen göstermeli, yönetsel empatiyi süreç içerisinde etkin kılmalıdır. **Hoşgörü**

Kişisel farklılıklara saygı çerçevesinde bir yaşamı niteleyen hoşgörü kavramı, örgütlü veya örgütsüz biçimde bir arada bulunan tüm bireyleri ilgilendirmektedir. Pozitif bir ortam oluşturarak potansiyel sürtüşme ve çatışmalardan kaçınmayı da sağlayan hoşgörü, liderin sahip olduğu özgüvenle de yakından ilişkilidir ve liderin olumlu ilişkiler geliştirmesinin de önünü açmaktadır.

ETİK DAVRANIŞIN EKİP ÇALIŞMASINDAKİ ÖNEMİ

Müşterek amaç uğruna bir araya gelerek birbirlerini destekleyen az sayıda insandan oluşan ekip, başarı ve başarısızlıkları ortakça bölüşen bireyler topluluğudur. Ortak şekilde hareket edip sonuçları göğüsleyen ekipler için etik, bireyler arası ilişkileri düzenlemesi sebebiyle koordinasyon konusunda önemli bir yere sahiptir. Buna rağmen, etiğin göz ardı edilmesi, bireysel çıkarların ekip çıkarlarına tercih edilerek ekip çalışmasının tehlikeye atılmasına sebep olabilecektir. Liderlik sürecinin ekip hâlinde çalışmayı gerektirdiği durumlarda da liderin kişisel etik değerlerinin ekibin beklentileriyle uyumu gerekmektedir. Liderin etik değerlere uyması, iş amaçları doğrultusunda fayda getirirken, ekip bütünlüğünün tesisini de sağlamaktadır.