



anadolum
e K a m p ü s
ve

anadolu mobil
dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Video



Canlı Ders



Sesli Kitap



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Deneme
Sınavı



Infografik



Etkileşimli
İçerik



Bilgilendirme
Panosu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOSDESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

aosdestek.anadolu.edu.tr

444 10 26

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

Bölüm 1

Temel Kavramlar

öğrenme çıktıları	1	Önemli Kavramlar	2	Bilgi İşleme Modeli ve Bilgi İşleme Süreçleri
	1	Bilgi, enformasyon ve veri kavramlarını ayırt edebilme	2	Bilgi işleme süreci ve aşamalarını örneklerle tanımlayabilme
	3	Bilgisayarların Bileşenleri	4	Bilgi İşleme ve Teknoloji
	3	Bilgisayarları oluşturan bileşenleri sıralayabilme	4	Bilgi işleme sürecinde teknolojinin oynadığı rolü açıklayabilme
	5	Sosyal Hayatta Teknoloji		
	5	Teknolojinin sosyal yaşam üzerindeki etkilerini tartışabilme		

Öğrenme çıktıları

Bölüm içinde hangi bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanacağınızı ifade eder.

Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

Sözlük

Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.

Karekod

Bölüm içinde verilen karekodlar, mobil cihazlarınız aracılığıyla sizi ek kaynaklara, videolara veya web adreslerine ulaştırır.

Tanım

Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.

Dikkat

Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

Neler Öğrendi ve Yanıt Anahtarı
Bölüm içeriğine ilişkin 10 adet çoktan seçmeli soru ve cevapları paylaşılır.

Öğrenme Çıktısı Tablosu

Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş

İlgili konuların altında cevaplayacağınız soruları, okuyabileceğiniz ek kaynakları ve konuyla ilgili yapabileceğiniz ekstra etkinlikleri gösterir.

Yaşamla İlişkilendir

Bölümün içeriğine uygun paylaşılan yaşama dair gerçek kesitler veya örnekleri gösterir.

Araştırmalarla İlişkilendir

Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmaları gösterir.

Ekip Yönetimi ve Liderlik

Editör

Prof.Dr. Hatice Zümrüt TONUS
Dr.Öğr.Üyesi Esra KAYA

Yazarlar

BÖLÜM 1 Dr.Öğr.Üyesi Leyla ADİLOĞLU YALÇINKAYA

BÖLÜM 2, 6 Doç.Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER

BÖLÜM 3 Prof.Dr. Avni Barış BARAZ

BÖLÜM 4 Dr.Öğr.Üyesi İlke ORUÇ

BÖLÜM 5 Dr.Öğr.Üyesi Güzin KIYIK KICIR

BÖLÜM 7 Doç.Dr. Bahar SUVACI

BÖLÜM 8 Dr.Öğr.Üyesi Esra KAYA

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4227

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 3001

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2021 by Anadolu University
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcısı

Öğr.Gör.Dr. Orkun Şen

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünalın

Dil ve Yazım Danışmanı

Öğr.Gör. Sebahat Yaşar

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Tuğçe Takıl

Grafiker

Ayşegül Dibek

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Süreyya Çelik

Nihal Sürücü

Kader Abpak Arul

Selin Çakır

Gözde Soysever

Gülşah Sokum

Yasin Özkır

Handan Bağ

EKİP YÖNETİMİ VE LİDERLİK

E-ISBN

978-975-06-4213-5

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Eylül 2021

3539-0-0-0-2202-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1

Ekip ve Ekip Çalışması



Giriş	3
Organizasyonlarda İşlerin Dağılımı	3
Organizasyonlarda Bireysel İş	5
Organizasyonlarda İşbirliği	7
Organizasyonlarda Gruplar ve Ekipler	9
Organizasyonlarda Gruplar	9
Organizasyonlarda Ekipler	12
Ekip Performansı	16
Ekip Çalışması	17

BÖLÜM 2

Liderlik



Giriş	25
Liderliğin Kavramsal Analizi	25
Lider Kavramı	25
Liderin Özellikleri	26
Liderin Güç Kaynakları	26
Yönetici Kavramı	27
Lider ve Yönetici Farklılıkları	28
Liderlik Kavramı	28
Liderlik Sınıflandırmaları	29
Otokratik Liderlik	30
Demokratik Liderlik	30
Tam Serbestlik Taniyan (Liberal) Liderlik	31
Babacan (Paternalist) Liderlik	32
Hizmetkar Liderlik	32
Otantik Liderlik	33
Karizmatik Liderlik	33
Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik ..	34
Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ..	34
Sanal Liderlik	35
Liderlik Teorileri	37
Özellikler Teorisi	37
Davranışsal Liderlik Teorileri	38
Durumsal Liderlik Teorileri	42

BÖLÜM 3

Karar Verme



Giriş	55
Karar ve Karar Türleri	55
Programlanabilir Kararlar	55
Programlanamayan Kararlar	56
Stratejik Kararlar	56
Yönetimsel Kararlar	56
Operasyonel Kararlar	56
Karar Verme Süreci	57
Grup ve Nicel Karar Yöntemleri	61
Kişisel Kararlar	61
Grup Kararları	62
Karar Vermede Yanılgılar	70
Kültürün ve Ahlakın Karara Etkisi	71
Örgüt Kültürünün Etkisi	72
Ulusal Kültürün Etkisi	72
Ahlakın Karara Etkisi	74

BÖLÜM 4

Hedef Belirleme ve Hedefe Yönlendirme



Giriş	83
Hedef Kavramsal Çerçeve	83
Hedeflerle İlgili Kavramlar	84
Hedef Belirleme Yöntemleri	91
Hedef Teorisi veya Hedef Belirleme Teorisi	91
Yol-Amaç Kuramı	92
Hedef Belirlemede Kullanılabilecek Teknikler	93
SMART Amaçlar ve Uygulama Alanları	93
Amaçlara Göre Yönetim	97

BÖLÜM 5 Ekip İletişimi



Giriş	107
Ekip İletişimi ile İlgili Temel Kavramlar	107
İletişim	107
Bireyler Arası İletişim	108
Örgütsel İletişim	109
İkna	112
Empati	112
Uzlaşma	113
Güven	113
Ekip İletişiminin Önemi ve Faydaları	115
Ekip İletişiminin Faydaları	116
Ekip İletişiminin Yönetmelik Diğer Kavramlarla İlişkileri	118
Örgüt Kültürü	118
Örgüt İklimi	120
İş Tatmini	121
Örgütsel Bağlılık	122
Kriz Yönetimi	123
Ekip İletişiminin Karşısındaki İletişim Engelleri	126
Ekip İletişimini Destekleyen Metot ve Etkinlikler	129
Ekip İletişimini Güçlendiren Etkinlikler	131

BÖLÜM 6 Ekip Farklılıklarını Yönetme



Giriş	143
Farklılık Kavramının Teorik Çerçevesi	143
Farklılık Kavramının Tanımı	143
Farklılık Boyutları	145
Farklılıklara İlişkin Kuramlar	148
Farklılıklara Yönelik Geliştirilen Tutumlar	151
Farklılık Yönetiminin Kavramsal Analizi	153
Farklılık Yönetiminin Tanımı	153
Farklılık Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları	155
Farklılık Yönetimi Modelleri	158
Ekip Farklılıklarını Yönetmek ve Farklılıklara Sahip Ekiplere Liderlik Etmek	161

BÖLÜM 7 Ekip Çatışmalarını Yönetme ve Uzlaşmayı Sağlama



Giriş	175
Ekiplerde Çatışma Kavramı, Çatışma Kaynakları (Nedenleri) ve Çatışma Süreci ..	175
Ekiplerde Çatışma	176
Ekiplerde Çatışma Kaynakları (Nedenleri)	177
Ekiplerde Çatışma Süreci	179
Ekiplerde Çatışma Türleri ve Çatışmanın Sonuçları	182
Çatışma Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri	182
Çatışma Taraflarına Göre Çatışma Türleri	183
Çatışmanın Ekipte Yarattığı Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar	186
Ekiplerde Çatışma Yönetimi	188
Ekiplerde Çatışma Çözümleme Yöntemleri	189
Liderin Ekip Çatışmasındaki Rolü	193

BÖLÜM 8 Ekip Performansını Yönetme ve Motivasyon



Giriş	205
Ekiplerde Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme	205
Performans Kavramı ve Performans Yönetimi	205
Performansı Etkileyen Faktörler	207
Ekiplerde Performans Değerlendirme	208
Ekiplerde Motivasyon	215
Motivasyon Kavramı	215
Motivasyon Kuramları	216
Ekiplerde Motivasyon	217
Ekiplerde Ödül	223
Ödül Yöntemleri	224
Ödül Vermede Dikkat Edilecek Noktalar	225

■ Önsöz

Sevgili öğrenciler,

“Bir araya gelmek bir başlangıçtır. Bir arada kalmak ilerlemedir. Birlikte çalışmak başarıdır.”

Henry Ford

Henry Ford’un yukarıdaki sözü, ekipler halinde, birlikte çalışmanın önemini ve zorluğunu çok iyi vurgulamaktadır. Aslında bir organizasyon tek bir kişiden oluşmaz ve hiçbir çalışan tek başına çalışamaz; görevleri verimli bir şekilde yerine getirmek için diğer çalışanların yardımını almak zorundadır. Bir organizasyonda çalışanlar, birlikte çalışmak ve organizasyon amaçlarına katkıda bulunmak için diğer çalışanlara bağımlıdır. İş hayatında eğer süreçler, işi oluşturan görevler fazla karmaşık ise bir çalışanın tek başına alamayacağı kritik kararlar için mutlaka formal (biçimsel) ekipler oluşturulmalıdır. Ekip üyelerinin farklı alanlarda eşit katkıda bulunması ve birbirlerinin görevini kolaylaştırması esastır. Aynı zamanda üyeler arasındaki bağ güçlendirilerek hedeflere daha hızlı ulaşılabilmesi için organizasyonlarda ekip çalışması oldukça önem kazanmaya başlamıştır.

Ekip, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. İdeal olarak bir ekibi oluşturan bireylerin, üyelerin ortak hedeflerinin olması ve aynı çizgide birleşebilmeleri gerekir. Ekip üyeleri birbirinden farklı özelliklerini, ahenkle bir araya getirmelidir. Bunu yapamayan ekipte sorunlar artar ve tabii ki başarılı olma ihtimali de kalmaz.

Her ekibin, ekibi bir arada tutabilecek ve ekip üyelerinin en iyi performansı göstermelerini sağlayacak bir lideri olmalıdır. Ekip lideri, her üyenin ondan ilham alacağı ve gerektiğinde onun tavsiyesini ve rehberliğini arayacak şekilde olmalıdır. Lider, ekip üyelerine rol model olmalıdır. Ekip lideri hedeflerin belirlenmesinden, üyelerin hedeflere yönlendirilmesine pek çok konuda yol gösterici olması gerekmektedir. Bir ekip lideri, ekip üyelerine rehberlik et-

mede ve onları odaklanmaya motive etmede önemli bir rol oynar. Ekip lideri tarafsız olmalı ve herkese eşit destek vermelidir. Eğer bunu beceremeyen bir ekip lideri var ise, üyeler arasında olumsuzluklar ve çatışmalar kaçınılmazdır. Ayrıca ekip liderinin önemli bir görevi de ekip performansını düzenli olarak izlemek ve olumsuzlukları gidermeye çalışmaktır.

Özellikle modern büro(ofis) yönetimi açısından, ekip yönetimi ve liderlik konuları büyük önem taşımaktadır. Gelişen teknolojiler ve değişen iş yapma biçimlerinin etkisiyle modern büroyu başarılı bir biçimde yönetebilmek için ekip çalışması ve ekiplere liderlik etme yetkinliğine özellikle ihtiyaç duyulmaktadır. Kitabımız, ekip yönetimi ve liderlik konusuna işte bu bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Birinci ünite, ekip ve ekip çalışması kavramına odaklanmaktadır. İkinci ünite ise liderlik konusunu ayrıntılarıyla açıklamaktadır. Üçüncü ünite karar verme konusuna değinilmiştir. Dördüncü ünite hedef belirleme ve hedefe yönlendirme konusunu açıklarken beşinci ünite ekip iletişimi, altıncı ünite ekip farklılıklarının yönetimi, yedinci ünite ekiplerde çatışma yönetimi ve uzlaşmanın sağlanması ve sekizinci son ünite ise ekip performansı ve motivasyonu konusunu açıklamaktadır.

Ekip Yönetimi ve Liderlik ders kitabımızın hazırlanmasında katkıda bulunan tüm yazarlar, yönetim ve strateji bilim alanından uzman isimlerdir, katkılarından dolayı kendilerine teşekkür ediyoruz.

İsteğimiz, kitabımızın tüm öğrencilerimizin akademik başarılarına ve iş yaşamında uygulamalarına katkı sağlamasıdır.

Eylül 2021- Eskişehir

Editörler

Prof.Dr. Hatice Zümrüt TONUS

Dr.Öğr.Üyesi Esra KAYA

■ Bölüm 1

Ekip ve Ekip Çalışması

öğrenme çıktıları

1 Organizasyonlarda İşlerin Dağılımı

- 1 Bireysel iş ve işbirliği konularını açıklayabilme

2

Organizasyonlarda Gruplar ve Ekipler

- 2 Grup ve ekip özelliklerini, çeşitlerini keşfedebilme

3

Ekip Çalışması

- 3 Ekip çalışmasının önemini tartışabilme

Anahtar Sözcükler: • Birey • İşbirliği • Grup • Ekip



GİRİŞ

İş hayatı, günlük yaşamın büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Bireyler, kendi bilgi ve birikimlerini ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürmek, farklı bir deyişle hayatlarını sürdürmek için kendilerine uygun bir iş arayışı içerisindeyler. Organizasyonlar da diğer yandan, kendi amaçları doğrultusunda planlar yapmakta, planları gerçekleştirmek için mevcut veya potansiyel kaynakları en etkili şekilde kullanabilmek adına iş birimleri oluşturmaktadırlar. Amaçlar çerçevesinde belirlenen iş birimleri, faaliyetlerin sürdürülmesi için yapılması gereken işlerin aynı zamanda dağılımını da ifade etmektedir. İşletmeler, iş birimlerini mevcut ihtiyaçlar çerçevesinde belirlemekte ve iş birimlerinde görev alacak doğru kişilerin arayışı içerisinde girmektedirler. Organizasyonların amaçları ile bireyin amaçları örtüştüğü noktada da işe alım gerçekleşmektedir. İşe başlayan birey, tek başına yapabileceği işler ile birlikte organizasyon içinde veya dışındaki bireylerle iletişime geçerek, gerçekleştirebileceği işler için işbirliğine gitmektedir.

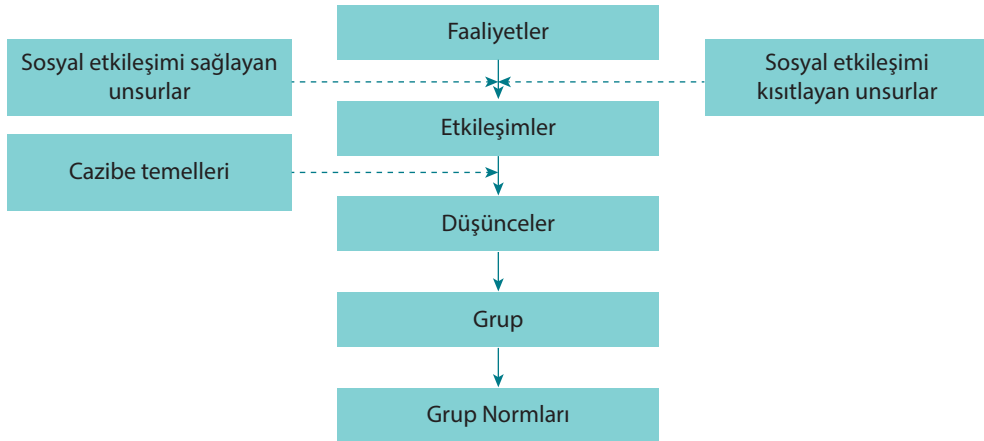
Dolayısıyla birey, tek başına yerine getirmesi gereken görevleri yapmakla birlikte birbiri ile bağlantılı işlerin varlığı sebebiyle aynı birimde farklı çalışanlar, farklı birimlerdeki çalışanlar hatta organizasyonun faaliyetleri için koordinasyonun gerekli olduğu farklı organizasyonlardaki çalışanlar ile birlikte hareket ederek ve/veya süreçleri koordine ede-

rek görevleri yerine getirebilmektedir. Bu noktada, iş hayatında gerçekleşmesi gereken işlerin yanı sıra bireyin kendi görevlerini bilmesi, görevlerini yerine getirirken ihtiyaç halinde doğru kişiler ile işbirliği içerisinde bulunması, gruplara dâhil olması ve ekip ruhunu paylaşması önemlidir. Kitabımızın bu bölümünde organizasyonlarda bireysel iş, ekipler ve gruplar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

ORGANİZASYONLARDA İŞLERİN DAĞILIMI

Organizasyonlar, faaliyetlerini sürdürmek için çeşitli eylemlerde bulunmaktadır. Amaçlara yönelik sergilenen söz konusu eylemlerin her biri, iş olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2009). Türk Dil Kurumu sözlüğünde pek çok “iş” tanımını görmek mümkündür. Bunların arasında “Bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” ve “Bir değer yaratan emek” şeklindeki tanımlar bulunmaktadır (TDK, 2021).

Organizasyonların bulundukları faaliyet alanlarına göre yapacakları işler değişmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar, gerçekleştireceği faaliyetlere uygun iş birimleri belirlemekte, organizasyon şemasını oluşturmakta (ör. Şekil 1.1) ve iş birimlerinin belirlenmesinden sonra söz konusu birimlerde görev alacak kişilerin yapacağı işlerin dağılımına karar vermektedir.



Şekil 1.1 Organizasyon Şeması Örneği

Örneğin Şekil 1.1’de 1955 yılında İstanbul’da kurulan, günümüzde 130’dan fazla ülkede beyaz eşya ve tüketici elektroniği alanında ürün ve hizmet sunan (Arçelik Hakkında, 2021) Arçelik A.Ş.’nin organizasyon şeması görülmektedir. Organizasyon şeması incelendiğinde (Şekil 1.1) işletmenin, kendi alanına özel ve faaliyet gösterilen pazarlara göre pozisyonlar oluşturduğu görülmektedir (Arçelik, 2021).

Dolayısıyla, organizasyonlar kendi faaliyetleri ile uyumlu pozisyonlar yaratmakta, organizasyon şeması oluşturmakta ve sonraki aşamada, belirledikleri pozisyonların yükümlülükleri ile işe alınacak kişilerin özelliklerini **iş analizi** ile belirlemektedirler. İş analizi, işin tanıtılması ve gereklilikler ile şartların yazılması için gereken bilgileri sağlamaktadır. Söz konusu süreç sonucunda **iş tanımları** elde edilmektedir (Dessler, 2019). Bu süreç, hem çalışanın yapacağı işleri, kullanacağı araç gereçleri bilmesini hem de işlerin dağılımını sağlayarak, işlerin farklı çalışanlar tarafından tekrarlanmasını engellemektedir.

✓ **İş:** Çalışanın yapmakla sorumlu olduğu görevdir.

✓ **İş Analizi:** İşe ilişkin yükümlülüklerin, yetkinliklerin ve çalışanın özelliklerinin belirlenmesine yönelik prosedür.

✓ **İş Tanımları:** İş analizinin sonucunda elde edilen yükümlülükler, sorumluluklar, raporlama ilişkileri, çalışma koşulları listesi.

Dolayısıyla, “*çalışanın yapmakla sorumlu olduğu görev*” anlamına gelen işin (Sabuncuoğlu, 2009) tanımlanması ve yazılı hale getirilmesi önemlidir.

Organizasyonlarda faaliyetlerin bölünmesi, işbölümü farklı bir deyişle uzmanlaşma konusu, Robbins ve Coulter’ın (2018) da kendi çalışmalarında değindikleri gibi esasen Adam Smith’in (1776) ve sonrasındaki klasik yönetim anlayışı dönemi öncülerinin çalışmalarına dek uzanmaktadır. Smith (1776) *Ulusların Zenginliği* kitabında, emeğin bölünmesinin, işte uzmanlaşmanın işletmele ve topluma ekonomik yararı olacağını tartışmaktadır. Klasik yönetim anlayışı döneminde yapılan çalışmalar incelendiğinde de işletme ve çalışanlar açısından sağlanabilecek faydanın nasıl artırılabilirliği konusunun ön plana çıktığı ve söz konusu dönemin çalışmalarının da günümüzdeki pek çok uygulamanın temelini oluşturduğu görülmektedir. Dönemin öncülerinden Frederick Winslow Taylor’ın 1919 yılında yayınladığı *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* isimli çalışmasında geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşılması ve süreçlerin sistematik olarak belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Taylor, iş ve yöntemlerin bilimsel olarak analiz edilmesinin ve en iyi yöntemlerin bu doğrultuda belirlenmesi gerektiğini belirtmekte ve çalışanların seçiminin; çalışanlar ile işbirliğinin ve çalışan ile yöneticilerin sorumluluklarının bölünmesinin dolayısıyla yöneticilerin de faaliyetlerde rol oynamalarının önemine dikkat çekmektedir. (Taylor, 2011). Dönemin bir diğer önemli ismi de Henri Fayol’un önerdiği on dört yönetim ilkesinden (Tablo 1.1) birinin işbölümü olduğuna da burada değinmek gerekir. Fayol’a göre iş bölümü, uzmanlaşmayı getireceği için fayda sağlamaktadır.

Tablo 1.1 Fayol’un Yönetim İlkeleri

1. İşbölümü	Uzmanlaşma verimliliği artırır.
2. Otorite	Yöneticiler işleri yaptırabilmelidir.
3. Disiplin	Çalışanlar kurallara uymalıdır.
4. Kumanda birliği	Emirler tek bir yöneticiden gelmelidir.
5. Yürütme birliği	Çalışma birliği, güç dağılımı ve koordinasyon için önemlidir.
6. Genel çıkarların özel çıkarlara tercihi	İşletmenin çıkarları, bireysel çıkarların önüne geçmelidir.
7. İş bedelinin ödenmesi	Hem çalışanı hem işletmeyi memnun edecek ücretler belirlenmelidir.
8. Merkeziyet	Kararların dağılımının ve kararlara katılımın derecesi belirlenmelidir.
9. Hiyerarşi zinciri	Yukarıdan aşağıya doğru yönetim kademeleri belirlenmelidir.
10. Düzen	İşletmedeki herkes ve her şey doğru yerde olmalıdır.
11. Hakkaniyet	Hakkaniyet ve eşitlik fikri çalışanlara yapılacak muamelede dikkat edilmesi gereken noktadır.
12. Memurlarda istikrar	İş öğrenme zaman gerektirir, sürekli çalışan değişikliği işletmeyi olumsuz etkiler.
13. Teşebbüs fikri	İşletmelerde girişimcilik desteklenmelidir.
14. Memurlar birliği	Çalışanlar arasında uyum ve birliğin geliştirilmesi önemlidir.

Konumuz özelinde de işlerin belirlenmesi, organizasyondaki bireylerin tek başına yapacağı işler ile işbirliği içerisinde yapacağı işlerin analizi önemlidir.



Araştırmalarla İlişkilendir

Geçmişten günümüze değin organizasyonun, organizasyon içindeki bireyin, bireyler arası ilişkilerin anlaşılmasına yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Söz konusu araştırmaların amaçlarının, ortaya çıkış zamanlarının ve neticede elde edilen sonuçların derlendiği bir kitap olan *Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Organizasyon Teorileri* pek çok çalışmaya ait bilgiler, kaynakların asıl kopyalarından aktarmaktadır. Yazar (Berber, 2013) kitabında, Endüstri Devrimi, Bilimsel Yönetim Dönemi, İnsan İlişkileri Dönemi ve Modern Zamanlar adında dört ana bölüm ve toplamda on iki alt başlıktan oluşturulan sınıflandırma ile bilimin gelişmesine ışık tutan pek çok araştırmacının çalışmalarına kapsamlı bir şekilde yer vermektedir.

Kaynak: Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Organizasyon Teorileri*. Alfa. İstanbul.

Organizasyonlarda Bireysel İş

Yazında bireyin, organizasyon içindeki rolü, bireyler arası etkileşim ve söz konusu etkileşimin hem birey hem gruplar hem de organizasyon açısından olumlu ve olumsuz yönleri ile ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Genel olarak her birey kendisine uygun, kendi gelişimine imkân veren ve kendisini tatmin eden iş arayışı içerisinde. Beklentiler ile elde edilen karşılığın (ücret, motivasyon, tatmin) tutarlı olması, elde edilen çıktının olumlu yönde etkilenmesini sağlayacaktır.

Birey, beklentileri doğrultusunda işletmelerin iş ilanlarına başvurmaktadır. Bireyin yapacağı işler, yukarıda da değinildiği üzere işletmenin faaliyetleri doğrultusunda belirlenmektedir. Organizasyon şemasında yer alan iş birimlerinin oluşturulmasından sonra işlerin sınırlarının da çizilmesi, detaylı bir şekilde sorumlulukların yazılması, kullanacak olan araç, gereçlerin (varsa) belirtilmesi önemlidir. Birey, bu sayede yapacağı iş ile ilgili fikir sahibi olmaktadır. Organizasyon içinde bireyin yapacağı işler, iş tanımında yer alan ve bireyin yerine getirmesi gereken görevleri farklı bir deyişle sorumluluk alanlarını ifade etmektedir.

✓ **Bireysel İş:** Yazılı iş tanımında yer alan ve bireyin yerine getirmesi gereken görevleri, sorumluluk alanlarını ifade eder.

İş ilanları da bireyin başvuracağı pozisyon ile ilgili bilgi vermekte, açık pozisyon için aranan şartları, iş ile ilgili detayları işe başlamadan önce öğrenebilmesine fırsat sunmaktadırlar. İş ilanları, işletmelerin kendi web sitelerinde olabileceği gibi günümüzde yaygın olarak kullanılmaya başlanan ve ülkemizde yenibiris.com, kariyer.com gibi iş ilanları için oluşturulmuş dijital platformlar veya LinkedIn gibi profesyonel sosyal iletişim ağlarında da paylaşılabilmektedir. LinkedIn ile kullanıcılar, kendilerine ait bir profil oluşturabilmekte, eğitim ve deneyim bilgileri gibi kendilerine ait bilgileri paylaşabilmekte, diğer LinkedIn kullanıcıları ile bağlantı kurabilmekte, kendi ilgili olduğu alanlarda araştırma yapıp iş ilanlarını inceleyebilmekte ve iş arayışında olduklarını veya çalışan aradıklarını kendi profil fotoğrafları ile de vurgulayabilmektedirler. Ayrıca, söz konusu sosyal ağ, kullanıcıların bilgi/belge paylaşmasını ve diğer kullanıcıların paylaşımlarını takip etmesini veya ilgili oldukları gruplara üye olabilmelerini de sağlamaktadır.

Kısa bilgilendirme notlarının haricinde iş tanımları detaylı olarak da verilebilmektedir. Detaylı iş tanımları, organizasyonlar tarafından iş tanımı formu kullanarak yazılabilmektedir. Tablo 1.2'de İş Tanımı Formu örneğini görmek mümkündür.

Tablo 1.2 İş Tanımı Formu Örneği

.....A.Ş. İş Tanımı Formu

I. İŞİN KİMLİĞİ
 Unvan: Tarih:
 Bölüm:

II. İŞİN YAPILIŞ BİÇİMİ :

III. KULLANILAN ARAÇ-GEREÇLER :

IV. DİĞER İŞLERLE İLİŞKİLERİ :

V. YETKİ ALANI :

VI. İŞİN YAPMA SÜRESİ :

VII. İŞİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER :

NİTELİKLER	DERECELER				
	1	2	3	4	5
Eğitim					
Deneyim					
Beceri					
Sorumluluk					
Zihinsel Çaba					
Fiziksel Çaba					
Çalışma Ortamı					
Risk					
Toplam					

Analiz Yapan: Onaylayan:

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2009.

Böylece birey, bulunduğu organizasyonda neler yapacağını bunun için ne tür araç, gereçleri kullanacağını öğrenmektedir. Organizasyonlar iş tanımlarını oluştururken standartlaşan iş tanımlarından da yararlanabilmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri hükümetine Standart Mesleki Sınıflandırma (Standard Occupational Classification, SOC-www.bls.gov/soc/socguide.htm), meslekleri sınıflandırmakta ve her birine iş kodu vermektedir. Dolayısıyla standart tanımlar, işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Benzer şekilde ABD Çalışma Bakanlığı'nın mesleki bilgi sağlayan web sitesi O*Net farklı mesleklere ait özellikleri, çalışanın sahip olması gereken deneyim, eğitim seviyesi ve bilgiyi de aktaran geniş bir platformdur (Dessler, 2019).

Ülkemizde Mesleki Yeterlilik Kurumu, ulusal meslek standardı konusunda çalışmalar yapmaktadır. Günümüzde sektörler yirmi altı alt başlık şeklinde sınıflandırılmıştır. Kuruma göre “Ulusal Meslek Standardı: Bir mesleğin başarı ile icra edilebilmesi için Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından kabul edilen gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumların neler olduğunu gösteren asgari normdur”. (MYK, 2021). Ulusal meslek standardı web portalına gidildiğinde Sorgulama kısmında kişi araştırmak istediği meslekleri, Ulusal Meslek Standardı Ara sekmesinden sorgulayabilmektedir. Detaylı arama seçeneği ile de listeleri; seviye, tarih, sektör gibi seçenekler ile filtreleyebilmektedir.



Standart Mesleki Sınıflandırma İş Tanımları Listesi Örneği: https://www.bls.gov/soc/2018/soc_2018_manual.pdf



Ulusal Meslek Standartı Web Portalı: <https://portal.myk.gov.tr/>

Günümüzde işletmeler ve işyerindeki çalışanlar, istikrarlı olma ve değişebilme konusunda baskı görmekte (Leana & Barry, 2000) ve çelişen baskılar neticesinde çevresel değişikliklere, ortaya çıkan yeni taleplere cevap verebilen çalışanlar ve işletmeler başarılı olabilmektedirler. Bireylerin yapacağı işlerin tanımları, mevcut koşullar dikkate alınarak oluşturulduktan sonra zamanla yeni doğacak gereklilikler çerçevesinde güncellenmelidir. Söz konusu değişiklik, bireylerin sorumluluk alanın genişletilmesi veya kısıtlanması anlamına da gelebilmektedir. Örneğin, farklı birimlerin birleştirilmesi söz konusu olduğunda, bilginin raporlanacağı kişilerin artması, bilgi akışının revize edilmesi veya yeni görevlerin tanımlanması gerekliliği doğduğunda da iş tanımlarının revize edilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İşletme yeni ihtiyaçları gözeterek iş tanımlarını revize etmelidir. Revize edilen iş tanımlarının yeni gerekliliklerinin mevcut çalışanlar tarafından karşılanıp karşılanmadığı ise tekrar incelenmesi gereken bir konudur. Örneğin, prosedürlerin yazılması işinde, prosedürlerin Türkçe dilinde yazılması, mevcut durumda yeterli olarak değerlendirilirken, Türkçe dilini bilmeyen çalışanların işe alınmış olması durumunda prosedürlerin İngilizce dilinde de hazırlanması gerekliliği karşılanmayacaktır. Bu durumda, çalışanın, söz konusu ihtiyacı karşılayıp karşılamadığı önemli bir konudur.

Yukarıdaki örneklerden de yola çıkarak iş tanımları, işletmelerin kendi faaliyetleri özelinde belirlenmekle birlikte, bazen söz konusu tanımlar ve bu doğrultudaki gereklilikler, ulusal veya uluslararası düzenlemeler çerçevesinde belirlenebilmektedir. Örneğin, günümüzde zorunlu bir birim haline gelen Kalite Yönetim Sistemi kapsamında görevlendirecek denetçilerin (Tablo 1.3) eğitim gereklilikleri, görevi dâhilindeki denetimlerin kapsamı, standartlar (ör. ISO 9001) ve mevzuatlar (ör. SHT-Uyumluluk İzleme) ile belirlenmiştir. Böylece, görev alacak kişilerin izleyeceği süreç, denetleyeceği alanlar asgari seviyede bellidir. Ayrıca, denetçinin birimde çalışması için alması gereken asgari eğitim konuları da söz konusu mevzuat kapsamındadır. İşletmeler, söz konusu çalışanın, talimatta ve/veya standartta belirtilen koşulları yerine getirdiğini belgelemek zorundadırlar. Mevzuat ile belirlenen gerekliliklerin yanı sıra işletmenin kendisi de ek gereklilikleri ve sorumluluk alanlarını belirleyebilmektedir.

Organizasyonlarda İşbirliği

Organizasyonlarda bireyin tek başına yapamadığı işlerde veya farklı bir deyişle birbiri ile bağlantılı işlerde işbirliği içerisine girilmesi gerekmektedir. İşbirliğinden söz edilebilmesi için bireyler arası iletişimin olması, doğru bilgilerin ve fikirlerin bireyler arası paylaşılması ve belirlenen amacın birlikte gerçekleşmesi gerekmektedir.

Berber'in (2013) çalışmasında Barnard'a (1968) atıf ile belirttiği gibi organizasyonlar, bireyler arası oluşan bilinçli ve amaç odaklı bir işbirliği olduğu sürece sürdürülebilir olabilmektedir. Barnard (1968) çalışmasında organizasyonun kendisinin, insanların faaliyetlerinden oluşan bir sistem olduğunu ve bu sistemin, farklı bireylerin sergilediği çabanın koordine edilmesi ile oluştuğunu belirtmektedir. Yazar (1968) aynı zamanda organizasyonun, birbiri ile ilişkili alt unsurların bir bütünü olduğunu altını çizmektedir.

Dolayısıyla organizasyondaki bireyler, kendi iş tanımlarındaki görevleri yerine getirirken veya farklı bireyler ile faaliyetleri koordine ederken, organizasyonun genel amaçlarına hizmet etmektedirler. Bir bireyin bir işi yapmaması durumunda diğer işler de etkilemektedir.

Yukarıda yer verilen örnek özelinde düşünüldüğünde, bir organizasyonda denetim işi için bir denetçi görevlendirilebileceği gibi aynı eğitime sahip, mevzuat gerekliliklerini karşılayan birden fazla denetçi de olabilmektedir veya farklı denetim alanlarına göre farklı gerekliliklerin karşılanması ihtiyacı var ise söz konusu gerekliliklere sahip denetçiler aynı birimde çalışabilmektedirler. Bu durumda, denetim görevleri, birimdeki mevcut çalışanlara göre dağıtılabilmektedir. Denetçilerin, hangi denetim alanlarında görev alacağı, ne zaman denetleyeceği, hangi soru listeleri ile denetimi gerçekleştireceği önemlidir. Tüm denetim süreçlerinin, ilgili birim tarafından belirlenmesi gerekmektedir. Ortak amaç çerçevesinde görev alacak kişilerin işbirliği bu noktada çok önemlidir. Örneğin amaç, süreçlerin denetlenmesi ise bu kapsamda kullanılacak denetim soru listelerinin güncel olması ve güncel olan denetim soru listesinin kullanılması gerekmektedir. Söz konusu gereklilik, denetçiler arasında işbirliğinin önemini ortaya çıkarmaktadır. İşbirliğinin olmaması, güncel olmayan soru listelerin kullanılmasına sebebiyet verebileceği gibi söz konusu durumun ortaya çıkması durumunda mev-

zuatlar ile otoriteler tarafından cezai yaptırımlara sebebiyet verebilmektedir. Burada denetlenecek kişilerin de işbirliğine açık olması önemlidir, örneğin incelenen belgelerin veya kayıtların paylaşılması, sorgulanan bilgilerin aktarılması işbirliğinin bir göstergesidir. Tablo 1.3'te işbirliğinin gerekli olduğu görevlerin dağılımının bir örneği verilmiştir. Söz konusu tablo, işletmenin faaliyet alanına, işin niteliğine ve çalışan sayısı gibi unsurlara bağlı olarak değişebilmektedir.

Tablo 1.3 Görev Dağılımı Örneği

Görevler	Çalışanlar				
	A	B	C	D	E
Soru listelerinin hazırlanması		x	x		
Soru listelerinin revize edilmesi				x	
Sonuçların raporlanması		x	x		
Bulguların Takip Edilmesi	x				x
Mevzuat takibi	x				x
Bütçenin planlanması	x				x

Tablo 1.3'te görüldüğü üzere bireylerin tek başına yapabileceği işlerin yanı sıra farklı kişiler ile birlikte yapması gereken işler de bulunmaktadır. İşbirliğinde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta **sorumluluk** (*responsibilities*) ve **hesap verebilirlik** (*accountability*) kavramlarıdır. Yöneticiler kendilerine ait sorumluluklarını geçici olarak devredebilirler ancak hesap verme yine kendilerine aittir (ICAO, 2018). Dolayısıyla yöneticilerin yapması gereken ancak tatil vb. sebepler ile devretmek durumunda kaldıkları görevleri, kimlere devrettiği, görevleri gerektiği şekilde yapıp yapmayacağı önemlidir. Görevi alan çalışan da söz konusu görevin önemini farkında olmalıdır.

- ✓ **Hesap verebilirlik:** Devredilemeyen yükümlülüklerdir.
- ✓ **Sorumluluk:** Devredilebilen yükümlülüklerdir.

Öğrenme Çıktısı

1 Bireysel iş ve işbirliği konularını açıklayabilme



Araştır 1

İlgilendiğiniz alandaki iş tanımlarını araştırınız.

İlişkilendir

İş tanımındaki bireysel işler ile işbirliği ifadelerine nasıl yer verilmiş? Tartışınız.

Anlat/Paylaş

İş arayışında en çok kullandığınız sosyal ağın size sağladığı ve sağlamadığı bilgileri anlatınız.

ORGANİZASYONLARDA GRUPLAR VE EKİPLER

Organizasyonlarda farklı amaçlar çerçevesinde zorunlu veya keyfi bir şekilde grupların oluştuğu; bunların bazılarının üye sayısının yüksek olduğu, bazılarının ise daha düşük olduğu; organizasyon içinde alınan kararlarda bazı grupların etkili olduğu, bazılarının ise etkilemediği görülmektedir. Bireyler de diğer yandan isteyerek veya istemeden söz konusu gruplara zamanla dâhil olmakta veya bazen de isteseler de gruplara dâhil olamamaktalar. Bireylerin sadece iş hayatında değil, iş hayatı dışında da pek çok farklı sebepler ile bir gruba ait olma çabasından söz etmek de mümkündür. Söz konusu çaba bazen bir güç elde etme, bazen de sadece sosyalleşme sebebiyle sarf edilebilmektedir. Diğer yandan, çaba gösterilmeden de grupların kendiliğinden oluştuğu da görülmektedir. Neticede gruplar belirli amaçlar doğrultusunda hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında oluşmakta ve bireyler üzerinde veya organizasyonlar üzerinde etkileri bulunmaktadır.

Organizasyonlarda Gruplar

Organizasyonlardaki grupların çalışanlar ve dolayısıyla organizasyon çıktıları üzerine etkilerinin araştırılması esasen Hawthorne çalışmalarına uzanmaktadır. Hawthorne araştırmaları olarak yazında yer alan ve günümüzde insan davranışlarının anlamlandırılmasına ışık tutan deneysel çalışmalar, Western Electric Company işletmesi bünyesinde faaliyetlerini sürdüren Hawthorne Fabrikasında 1924-1933 yılları arasında gerçekleştirilmiştir (Berber, 2013). Temelde amaç, organizasyonlardaki verimliliğin artırılmasıdır. Ancak yapılan deneyler neticesinde çalışma ortamındaki fiziksel unsurlardan ziyade sosyal ilişkilerin de verimliliğe etki ettiği tespit edilmiştir. Bu sebeple öncelikle grupların tanımlanması önemlidir. Gruplar, iki veya daha fazla bireyin birbirleri ile sosyal bir ilişkide olmaları ile oluşmaktadır (Forsyth, 2019). Farklı bir tanım ile gruplar, *“iki veya daha fazla insanın belli bir amaca yönelik bir araya geldiği, üyeler arasında etkileşimin ve iletişimin mevcut olduğu yapılardır”* (Zincirkıran & Keser, 2018). Yukarıda değinildiği gibi insanlar, pek çok farklı amaçlar için bir gruba ait olarak hayatlarını sürdürmektedirler. Söz konusu gruplar küçük veya büyük olabilmekte, üyelerin aralarındaki ilişki yoğunluğuna göre de söz konusu sınıflandırma değişebilmektedir.



Resim 1.1 Belirli Amaç İçin Bir Araya Gelmiş Gruplar

İnsanlardan oluşan her topluluğun grup olamaya-acağı gibi tesadüfen bir araya gelmiş toplulukların grup olarak hareket etmeye başlaması da mümkündür. Örneğin, aynı güzergâhtan otobüse binen yolcuların bir grup olduğu söylenemez. Yolcular, bu durumda geçici olarak bir araya gelmişlerdir ve bir gruba aitmiş gibi hissetmezler. Ancak, olumsuz bir durumun yaşanması halinde, tesadüf eseri bir araya gelen bireylerin birbiri ile etkileşime geçerek ve belli bir amaç doğrultusunda, grup özelliklerini geçici de olsa gösterdikleri gözlenebilmektedir. Örneğin, bir otobüste rehin alınan yolcuların, sorunun çözümü çerçevesinde birlikte hareket etmeleri, birbiri ile ilgili farkındalıklarının artması ve üyeler arası etkileşimin ortaya çıkması mümkündür (Buchanan & Huczynski, 2019).

Genel anlamda bir grubun varlığından söz etmek için temelde dört özelliğin var olması beklenmektedir. Bunlar (Greenberg, 2011):

Sosyal Etkileşim: Grup üyeleri arasında sosyal etkileşimden söz edilmelidir. Bireyler birbiri ile sözlü veya sözsüz olarak etkileşime geçer ve birbirleri üzerinde etkileri vardır.

İstikrarlılık: Zamanla değişme ihtimali olmakla birlikte grubun belli bir yapısı bulunmaktadır. Grup içerisinde bireyleri bir arada tutan ve fonksiyon görülmesini sağlayan söz konusu istikrarlı ilişkilerdir.

Ortak amaç: Grup üyelerinin ortak amaç ve ilgi doğrultusunda birleşmişlerdir. Örneğin satranç kulübünün oluşması, üyelerinin ortak amacı veya ilgisinden kaynaklıdır.

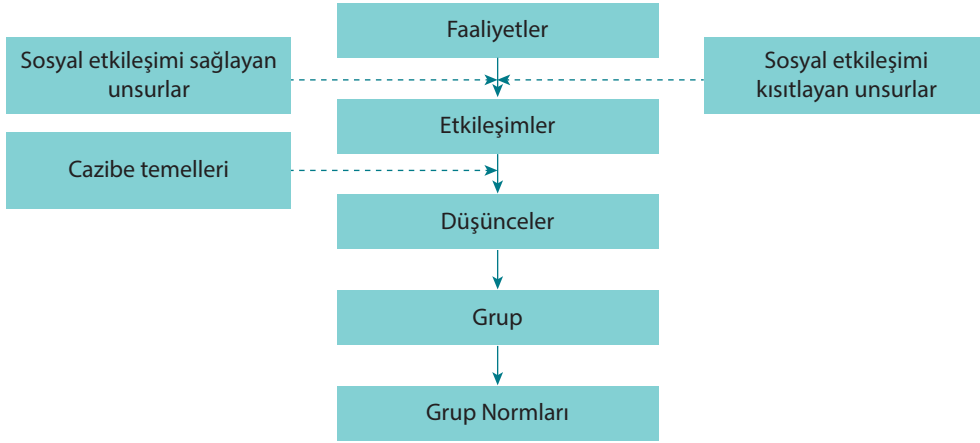
Grup algısı: Üyelerin, oluşan topluluğu bir grup olarak görmesi gerekir. Gruba ait olanlar ile olmayanlar ayrışır. Örneğin, finans komitesine kimin üye olduğu ve olmadığı bellidir.

Wagner & Hollenbeck'e (2020) göre ise grup üyeleri aşağıdaki özellikleri paylaşmaktadırlar:

- Kendilerini, üye olarak tanımlarlar,
- Başkaları tarafından üye olarak tanımlanırlar,
- Birbirleriyle özdeşleşirler,
- Birbirleriyle sıklıkla etkileşime geçerler,
- Birbiri ile örtüşen rollere sahip olurlar,
- Ortak normları paylaşırlar,
- Ortak hedeflerin peşinden giderler,
- Gruba üyeliklerinin ödüllendirici olduğunu düşünürler,
- Birlik algısına sahiptirler.
- Diğer gruplarla herhangi bir çatışmada birlikte hareket ederler.

Grupların Oluşumu ve Çeşitleri

Organizasyonlarda, yukarıda yer verilen özellikleri paylaşan bireyler arasında çeşitli sebepler ile oluşan grupların oluşum sürecinin kavramsal modeli (Şekil 1.2), grupların nasıl ve neden oluştuğunun anlaşılmasına yardım etmektedir (Champoux, 2010).



Şekil 1.2 Bireyler Arasında Çeşitli Sebepler ile Oluşan Grupların Oluşum Sürecinin Kavramsal Modeli

Kaynak: Champoux, 2010.

Şekil 1.2'de de görüleceği üzere organizasyonda yapılması gereken belirli faaliyetler bulunmaktadır. Söz konusu faaliyetler, belirlenen iş tanımı kapsamında olabileceği gibi grup üyeliğinden kaynaklı bir görev de olabilmektedir. Örneğin, iş tanımında yer alan görevleri yerine getirirken, çalışanın üye olduğu sendikanın faaliyetlerini organize etmesi veya takip etmesi de mümkündür. Faaliyetler yerine getirilirken grup üyeleri bir araya gelerek veya hazırlanması gereken raporlar üzerinden etkileşime girmektedirler (Champoux, 2010). Söz konusu etkileşimler, Şekil 1.2'de de görüleceği üzere etkileşimi sağlayan ve kısıtlayan unsurlar tarafından etkilenmektedir. Etkileşim sağlayan unsurların baskın olması halinde üyeler arasında olumlu bir etkileşim ortaya çıkmaktadır. Etkileşimler, yüz yüze veya sanal ortamda bir araya gelerek gerçekleşebilmektedir. Etkileşimi artıran ve engelleyen unsurlara yer vermek gerekirse, etkileşimi artıran unsurlar arasında fiziksel yakınlık, işyerinde çeşitli faaliyetler, dinlenme molaları bulunmaktadır. Diğer yandan, etkileşimi olumsuz etkileyen unsurlar arasında organizasyondaki devamsızlık oranlarının veya işten ayrılma oranının yüksek olması örneği verilebilmektedir.

Şekil 1.2'de daha sonra üyeler arasındaki çekimin, etkileşimler sırasında duyguların oluşumunu etkilediği görülmektedir. Grup üyelerinin arasında çekim gücünün olması, karşılıklı olumlu duyguların gelişmesine yol açabilmekte ve son olarak üyeler, daha sonra kendi kararlarını ve hareketlerini etkileyecek grup normlarını geli-

tirebilmektedirler. Buradaki çekimin temelleri, grup içerisinde etkileşime girebilen insanların birbirlerine yeterince ilgi duyduklarını açıklamaktadır (Champoux, 2010). Söz konusu uyumun oluşması, ilgi duyulan faaliyetlerin benzerliği olabileceği gibi yaşanan ortak tecrübeler de olabilmektedir. Örneğin, müziğe ilgi duyan çalışanların bir araya gelerek oluşturacakları grup, ilgili üyelerin etkileşimin artırabilmektedir veya aynı takımın taraftarlarının izleyecekleri maçlar, aralarındaki etkileşimi artırabilecektir.

Etkileşimin pozitif bir çıktıya dönüştürülmesi için organizasyonların de bilinçli olarak yaptıkları çalışma alanları tasarımlarının olduğunu belirtmek mümkündür. Ortak sosyal alanların var olması organizasyon içinde grup etkileşimini artırabilecektir. Örneğin dünyaca ünlü dijital arama motoru Google, çalışanların verimliliğini artırmak, çalışanlar arası etkileşimi artırmak için işyerinde çeşitli yaşam alanları yaratmıştır. Bunların arasında voleybol sahaları, bowling salonları, tırmanma duvarları ve kaydıraklar, kişisel antrenörler, spor salonları, ren-garenk bisikletler, ücretsiz gurme kafeteryalar ve her türlü atıştırmalıkların içeceklerin ve kahve makinelerinin olduğu çok sayıda mutfak, çalışanların kullanımına açıktır (Schmidt & Rosenberg, 2014).

Yazında grupların genellikle birincil, ikincil, iç, dış, formel, informal ve referans grupları şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Efil, 2010):

- Birincil Gruplar: Uzun süreli ve yakın bir etkileşimin var olduğu gruplardır. Örneğin aileler, cemaatler, çeteler.
- İkincil Gruplar: Belli bir amaç için bir araya gelmiş gruplardır. Örneğin, sendikalar, öğrenci toplulukları.
- İç Gruplar: Üyelere sosyal kimlik, aidiyet sağlayan gruplardır. Çalışanların çalıştıkları işletme, işletme ile bağdaştırılan şehir.
- Dış Gruplar: Üyelerin rekabet ettiği gruplar. Örneğin rakip işletme çalışanları
- Formel Gruplar: Organizasyonlarda belirli görevler için oluşturulan gruplardır. Örneğin etik kurulu.
- Informel Gruplar: Organizasyonlarda kendiliğinden oluşan üyelerin isteyerek oluşturdukları gruplar. Örneğin aynı takımın taraftarları.
- Referans Grupları: Örnek alınan gruplar. Organizasyonlarda yöneticilerden oluşan gruplar.

Grup Dinamiği ve Bireye Etkisi

Yukarıda da değinildiği üzere, organizasyon içinde ve dışında pek çok farklı gruplar oluşabilmektedir. Üyeler, farkında olarak veya olmayarak çeşitli gruplara üye olmaktadır. Grupların, bireyler üzerindeki etkisi bulunmaktadır. Grupların bireyler üzerindeki söz konusu etkisi, araştırmacıların grup dinamiği konusu üzerinde durmalarını sağlamıştır. *Grup dinamiği, “grup üyelerinin performanslarını ve memnuniyetlerini etkileyen güçler” anlamındadır* (Buchanan & Huczynski, 2019). Farklı bir deyişle grup dinamiği, *“bir grubun oluşumunu ve gelişimini, yapısını ve bireylerle, diğer gruplarla ve içinde bulunduğu organizasyonlarla olan ilişkilerini yöneten faktörlerdir”* (Greenberg, 2011).

Grup dinamiği konusuna odaklanan araştırmacılar, bireyler arası iletişimin ve koordinasyonun nasıl gerçekleştiği, bireylerin birbirlerini nasıl etkilediklerini, grup içerisinde hangi rolün benimsendiği, ne tür ilişkilerin var olduğunu, kimin lider olup, kimin izleyici olduğu, sosyal ilişki ile görevlerin nasıl dengelendiği ve çatışmaları nasıl çözdüklerini araştırmaktadırlar. Söz konusu unsurlar, grup dinamiğini etkilemektedir (Buchanan & Huczynski, 2019).

Grupların üyeleri üzerindeki etkilerini genel olarak aşağıdaki şekilde vermek mümkündür (Bulut & Polat, 2018):

- Gruplar, üyelerin davranışlarını geliştir-mektedir.
- Gruplar, üyelerin tepkilerini belirlemektedir.
- Gruplar, üyelerinin etkileşimi ile birlikte öğrenme süreçlerinin hızlanmasını ve sorunların çözülmesini kolaylaştırmaktadır.
- Gruplar, üyelerine güç vermektedir.
- Gruplar, üyelerin aidiyet ihtiyacını karşıla-maktadır.
- Gruplar, üyelerine sosyal statü sağlamaktadır.

Organizasyonlardaki bireylerin ait olduğu gruplara uyum sağlaması önemlidir, özellikle söz konusu gruplar belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş gruplar ise bireyin grup ile birlikte hareket etmesi, çalışması organizasyonun genel çıkarlarına hizmet edeceği için önemlidir. Grubun birey üzerindeki etkileri açısından söz konusu ilişki incelendiğinde bireyin, grubun oluşturduğu norm-lara uyması beklendiği, bireyin tutumlarına ve genel anlamda iş üretimi ve verimliliğine etki ettiği ve son olarak bireyin riske girme davranışlarını et-

kilediği değerlendirilmektedir (Bulut & Polat, 2018). Farklı bir deyişle, yazılı olmayan kural anlamındaki normlara uyum göstermek bireyi grup içerisinde kabul görmesini kolaylaştırdığı gibi kendi davranışlarını sınırlandırma ve gruba ait olma ihtiyacı sebebiyle diğer üyelere uyumlu hareket etme baskısının oluştuğu, bu durumun olumlu ve olumsuz yansımalarının ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir.

Grup üyelerinin amaçlar çerçevesinde birbiri ile uyumlu hareket etmesinin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmesi için arzu edilen bir durumdur. Grubu benimseyen bireyin de bilinçli hareket ettiği, yalnız olduğundan daha fazla sorumluluk hissettiği yazında yer alan çalışmalar tarafından belirtilmektedir (Bulut & Polat, 2018).

Gruplarda Yaşanabilecek Zorluklar

Gruplar oluşuktan sonra bazı zorluklarla da karşılaşabilmektedir. Yaşanabilecek zorluklara Tablo 1.4'te yer verilmiştir.

Tablo 1.4 Gruplarda Yaşanabilecek Zorluklar

Zorluk	Açıklama
İklim	Grupta oluşan ve bireyleri etkileyen iklimin nasıl olacağı
Amaç	Belirlenen amaçların üyeler tarafından kabul görme düzeyi
Katkı	Eşit katkı beklentisi
Görev dağılımı	Görevlerin nasıl dağılılacağı
Bilgi	Bilgilerin üyeler ile nasıl paylaşılacağı
Liderlik	Liderlerin seçilip seçilmeyeceği
Çatışma yönetimi	Çatışmaların nasıl yönetileceği
Karar süreci	Kararların nasıl alınacağı
Üye değerlendirmesi	Üyelerin kendi görevlerini yerine getirmediğinde izlenecek sürecin ne olacağı
Performans değerlendirmesi	Grubun performansının nasıl değerlendirileceği

Kaynak: Buchanan ve Huczynski, 2019.

Tablo 1.4'te de görüleceği gibi grup üyelerinin birbiri ile uyumu ve uyumun neticesinde oluşacak atmosfer önemlidir. Grup üyelerinin amaçları ile grup amaçları örtüştüğü zaman üyeler mutlu olabilmektedirler. Üyelerin kendilerinden beklenen katkıyı sunabilmeleri, görev dağılımının eşit ve adil yapılması, grup üyeleri ile şeffaf bir bilgi akışının olması grubun performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Grup üyelerinin eşit emek sarf etmediği durumlarda çatışmalar ortaya çıkmaktadır, grubun (varsa) liderinin söz konusu çatışmayı yönetmesi gerekmektedir. Karar süreçlerine ilişkin süreçlerin tanımlanması ve her bir üyenin performansı ile grubun genelini değerlendirme mevcut durumun ortaya çıkması açısından önemlidir. Böylece belirlenen amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşmemesi durumunda nedeni belirlenecektir (Buchanan & Huczynski, 2019)

Organizasyonlarda Ekipler

Grup ve *ekip* kavramının yazında kimi yazarlar tarafından aynı anlamda dönüşümlü olarak kullanıldığı (Ancona & Caldwell, 1992) kimi yazarlar tarafından ise farklı anlamlara sahip olduğu belirtilmekte ve ekiplerin gruptan öte oluşumlar olduğu ifade edilmektedir (Parker, 2008). Konuya dikkat çeken Fisher & Hunter (1997) çalışmalarında yöneticilerin bakış açısına dayanarak, grup ve ekiplerin birbirine benzer ve ayrı özelliklere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar (1997), grup ve ekipler açısından “aktif olma”, “verimli olma”, “enerjik” ve “esnek olma” ortak özellikler iken, “yaratıcılık”, “yenilik” ve “çok yönlü olma” ekiplerde daha fazla görülebilen özellikler olduğunu belirtmektedirler. Diğer yandan gruplar açısından “müzakere”, “ağ oluşturma” ve “bireylerin hedeflerinin toplamı” ifadeleri de gruplar ile özdeşleştirilmektedir.

Belirtilen özelliklerden yola çıkarak, grupların farklı amaçlar için bir araya gelen topluluklar olmakla birlikte, her grupta da ekip ruhunun gelişmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Parker (2008) çalışmasında ekip üyelerinin, bir hedefe ulaşmaya veya bir görevi tamamlamaya yönelik yüksek derecede karşılıklı bağımlılığa sahip olduklarını, hedef konusunda mutabık kaldıklarını ve hedefe ulaşmanın tek yolunun birlikte çalışmak olduğunu kabul ettiklerini ifade etmektedir. Grup ve ekipler arasındaki farklılıkları aşağıda vermek mümkündür (Efil, 2010):

- Gruplarda ve ekiplerde rekabetten söz edilebilir ancak gruplarda rekabet içe dönük iken, ekiplerde dışa dönüktür.
- Gruplar belirlenen göreve yönelir ancak üyeler kendi bireysel hedeflerine odaklanmaktadır. Oysa ekiplerde de üyeler farklı yönere değil hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır.
- Gruplarda hiyerarşik bir yapı gözlenebilmektedir. Oysa ekipler genellikle katılımcıdır ve amaçlar doğrultusunda kendi kendini yönetebilme kabiliyetine sahiptir.
- Gruplarda üyelerde sınırlı tolerans vardır, oysa ekiplerde farklılıklar cesaretlendirilir.
- Gruplarda riskten kaçınma ve mevcut durumun korunması amacı güdülürken, ekiplerde riski kabullenme davranışı sergilenir.

Yazında pek çok farklı tanım olmakla birlikte ekipler, üyeler arasında bağlılığın yüksek olduğu, sınırları belli ve istikrarlı ilişkiler çerçevesinde, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş topluluklardır (Buchanan & Huczynski, 2019).

✓ **Ekip:** Üyeler arasında bağlılığın yüksek olduğu, sınırları belli ve istikrarlı ilişkiler ile belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş topluluktur.

Wagner & Hollenbeck (2020) çalışmasında ekip üyelerinin, yukarıda belirtilen grup üyelerinin özelliklerinin yanı sıra aşağıdaki özellikleri de paylaştıklarını belirtmektedirler:

- Ekip üyeleri birbirlerine oldukça bağımlıdır,

- Ekip üyeleri, iş akışına göre çeşitli görevleri yerine getirmekten sorumlulardır,
- Bilgi akışı, üyelerin sahip olduğu tecrübe, eğitim seviyesi, yetenekler gibi özelliklere göre değişebilmektedir.

Ekiplerin Oluşumu

Organizasyonlar, rakipleri ile rekabet etmek, iç ve dış paydaşlarının beklentilerini karşılamak, mevzuatlar ve standartlara uyum sağlamak veya süreçleri hızlandırmak için geleneksel görev dağılımından ziyade çeşitli ekipleri oluşturarak da faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayabilmektedirler (Efil, 2010; Wagner & Hollenbeck, 2020).

Ekiplerin oluşum süreci, aşağıda detaylarına yer verilecek olan dört temel seviyede gerçekleşmektedir (Greenberg, 2011):

Ön çalışma süreci: İlk seviyede organizasyonda, ekiplerin oluşturulma ihtiyacı belirlenmektedir. Yöneticiler, bireysel çalışmadan ziyade ekibe ihtiyacı olup, olmadığına karar vermek durumundadır. Söz konusu kararda faaliyetlerin tamamlanmasında en iyi sonucun elde edilmesine ilişkin inanç rol oynamaktadır. Yöneticiler, en iyi verim elde edecek şekilde karar vermektedirler. Ön çalışma sürecinde ekip üyelerine verilecek görevlerin, gerçekleşmesi istenen amaçların, amaçları gerçekleştirecek üyelerin sahip olması gereken becerilerin ve üyelere tanınacak yetki sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir.

Koşulların Belirlenmesi: İkinci aşamada, görevlerin yerine getirilmesinde rol oynayan kaynakların mevcudiyetinin sağlanmasıdır. Söz konusu kaynaklar, faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli soyut veya somut kaynaklardır.

Ekibin Oluşturulması: Bu aşama, ekip üyelerinin kimler olduğunun ve ekibin sınırlarının netleştirilmesi sürecidir. Üyeler, bir ekibe dâhil olduklarının farkında olmalı ve ekip amaçlarının ve misyonunu benimsemelidir. Ayrıca, ekip üyelerinden beklenenlerin de belirlenmesi önemlidir.

Desteğin Sağlanması: Ekipler belirlendikten sonra son aşamada, faaliyetlerin gerçekleştirilme sürecinde olası sorunların azaltılması konusunda yönetici desteğinin de sağlanması gerekmektedir. Desteğin sağlanması, ekip başarısını etkileyecektir.

Oluşacak ekiplerin özelliklerine karar vermek, organizasyonlar açısından önemlidir. Söz konusu özellikler arasında ekibin kaç kişiden olacağı ve

niteliği, ekibin yapacaklarının belirlenmesi, ekip emeğinin planlanması, ekip geliştirme sürecinde ekiplerin yönetimi ve ekip ruhu yaratma bulunmaktadır. Söz konusu unsurlara sırası ile yer verilecektir (Aldag & Kuzuhara, 2015):

Ekiplerde Üye Sayısı: Organizasyonlarda oluşturulacak ekiplerin kaç kişiden oluşacağı kararı üst yönetim açısından ileride yaşanacak başarısızlıkların veya çatışmaların azaltılması veya önüne geçilmesinin bir adımıdır.

Örneğin, Küresel e-ticaret platformu olan Amazon'un kurucu Jeffrey P. Bezos, "*başarılı bir ekibin iki pizzayı paylaşacak büyüklükte olması gerektiğini*" savunmakta ve ondan daha az sayıda üyeden oluşan ekiplerin daha etkin çalışacağını belirtmektedir. (Denning, 2018). Amazon'un iş birimleri incelendiğinde ekip sayılarının da iş birimlerine göre farklılaştığı görülmektedir. (Amazon Ekipleri, 2021).

Aldag ve Kuzuhara'ya (2015) göre ekiplerin iki kişiden oluşması, üyelerin birbirinden farklı düşünceleri savunması durumunda çatışma oluşmasına veya bir üyenin diğerini ikna etme yoluna gitmeye çalışmasına sebebiyet vermektedir. Bu durum, ekibin genel performansını ve/veya kararı kabul edilmeyen bireyin motivasyonunu düşürebilmektedir. Çatışma aynı zamanda, ekibin eşit sayıda bölünme ihtimali olan üye sayılarında da gerçekleşebilmektedir. Örneğin dört kişilik veya altı kişilik ekiplerin eşit üye sayıya bölünmesi durumunda kararsızlığa veya çatışmaya sebebiyet verebilmektedir. Diğer yandan üç kişiden oluşan bir ekip de ikiye ayrılması durumunda bir yanda tek kişinin kalması söz konusu olabilmektedir. Bu durumda beş veya yedi kişilik ekiplerin daha ideal bir sayı olduğu belirtilmektedir.

Ekip Niteliği: Ekibin oluşum sürecinde üyelerin sahip olması istenen nitelik önemlidir. Ekibin niteli, üyelerin çeşitliği, kişilikler, kültürel farklılıklar ile değişmektedir. Aldag ve Kuzuhara (2015) çalışmasında etkili ekiplerin oluşmasında belli stratejilerin izlenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bunlardan biri *görevlere göre üyelerin çeşitlendirilmesidir*. Böylece, görev dağılımı gerçekleştirirken aynı üyelerin sürekli çalışmasını ve yıpranmasını engellerken, dışarıda kalan üyelerin de katılımının sağlanması gerçekleşebilmektedir. Bu noktada farklı uzmanlık alanlarının da birbirini tamamlaması önemlidir. İkinci strateji ise faaliyetler için önemli olan *kaynakların, becerilerin veya bilgilerin erişime*

kolaylığından emin olunmasıdır. Sadece ekip üyelerinde söz konusu unsurların bulunması değil, ekip üyelerinin bağlantıları aracılığı ile unsurlara erişilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu noktada ekibe dâhil olan bireylerin sahip olduğu ilişkiler ve ilişkileri kullanabilme becerisi önemlidir. Üçüncü strateji, *ekip kararlarından etkilenenlerin katılımını sağlamaktır*. Ekibin kararlarından etkileyecek kişilerin kararlara katılımı sağlanması veya bilgilendirilmesi kararların uygulanması noktasında kolaylık sağlamaktadır. Diğer bir strateji, *görev odaklı bir liderin atanmasıdır*. Söz konusu liderin üyeleri çalışmaya teşvik etme gücü önemlidir. Son olarak, Aldag ve Kuzuhara (2015) görevlerin yerine getirilmesi esnasında *çalışanların çeşitlendirilmesinin* de önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Örneğin, sorunların çözümünde, alternatif çözümlerin üretiminde, karar vermede ve kararları uygulamada üye çeşitliliğinin fayda getireceği belirtilmektedir.

Ekibin Görevleri: Ekip üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin neler olacağına karar vermek, ekibin sorumluluk alanlarını belirlemek, karar verme süreçlerini netleştirmek, gerçekleştirilecek bilgi akışlarına öngörmek bu aşamada önemlidir (Aldag ve Kuzuhara, 2015).

Ekip emeğinin planlanması: Organizasyonlarda ekiplerde yer alacak kişilere karar verdikten sonra faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için planlar yapılmalıdır. Burada ekibin genel amacının belirlenmesi ve sonrasında genel amacın bölümlere ayrılması önemlidir. Amaçlar belirlendikten sonra ihtiyaç duyulan kaynaklara ve süreye karar verilmesi sağlanacaktır. Şu aşamada, olası olumsuz durumlar için alınacak önlemlerin de tartışılması gerekmektedir. Gerçekleşen ile planlanan arasında oluşacak farkın azaltılması konusunda gereken aksiyonların alınması önemlidir (Aldag ve Kuzuhara, 2015).

Ekiplerin yönetimi: Liderlerin, ekiplerin zamanla değişebileceğinin farkında olmaları ve gelişim süreçlerinde ekipleri yönetmek için farklı davranışlara ihtiyaç duyulduğunu anlamaları çok önemlidir. Bu noktada genel olarak ekipten (*normlar*) ve ekip üyelerinden (*roller*) beklenen uygun davranışların neler olduğunun bilinmesi önemlidir. *Normlar*, yazılı olmayan kurallar olup, ekip üyelerinin nasıl davranması veya davranmaması gerektiğine dair ortak beklentilerdir. Normlar, üyelerin hareketlerini şekillendirme gücüne sahiptirler. Normlar, mevcut üyeler tarafından oluşabileceği gibi ekibe dâhil olan yeni üye tarafından da eki-

be getirilmiş olabilir. Örneğin, işlerin bitmesi için geç saatlere kadar çalışan bir üye zamanla bunun bir norma dönüşmesini sağlayabilmektedir. *Roller* ise bireylerin hem profesyonel yaşamında hem özel yaşamında üstlendiği farklı roller ile ilgilidir. Organizasyon içerisinde üstlenilen roller bazen kendi içerisinde çatışabilmektedir. Örneğin verilen görevi yerine getirirken, ertesi gün tamamen zıt olan bir görevin gerçekleştirilmesi talebi, bireyde çatışma yaşamasına sebebiyet verebilmektedir. Aynı şekilde, kendi değerlerinin aksine bir olayın yaşanması durumunda da çatışma söz konusu olabilmektedir (Aldag ve Kuzuhara, 2015).

Ekip ruhu yaratma: Ekiplerin bazıları diğerlerine kıyasla daha güçlü durabilmektedirler. Üyeler, ekip ruhunu paylaşmakta, söz konusu ekibe üye olmaktan dolayı gurur duymaktadırlar.

Ekip Çeşitleri

Ekiplerin sınıflandırılmasına değinecek olursak, yazında farklı şekillerde sınıflandırmalar olmakla birlikte kalite yönetim sistemi kapsamında oluşturulabilen, aşağıda detaylarına yer verilmiş olan ekipler arasında kalite proje ekipleri, süreç geliştirme ekipleri, kendini yöneten ekipler, kalite kontrol çemberleri ve sanal ekipler bulunmaktadır. (Efil, 2010; Wagner & Hollenbeck, 2020):

Proje ekipleri, belli bir proje kapsamında sınırlı sayıda kişiden oluşan ekiplerdir. Proje süresince bir araya gelen söz konusu ekip üyeleri, farklı birimlerde çalışanlar olabilmektedir. Yerine getirilmesi beklenen görevler, ürün geliştirmek veya yeni bir tesisi devreye almak olabilmektedir. Proje ekipleri, farklı uzmanlık alanlarının bir araya gelerek yaratıcı sorun çözümü gerektiğinde veya proje özelinde bir araya gelmesi gerektiğinde oluşturulmaktadır (Buchanan & Huczynski, 2019). Proje ekiplerinden yaygın olarak kullanılan ekip türü çapraz işlevli ekiplerdir. Farklı birimlerden çalışanlar belli amaç için bir araya getirilir. Örneğin, üniversitede sürdürülen akademik projeler çerçevesinde farklı bölümlerden hocalar bir araya gelebilmektedir ve/veya bir belgesel çekiminde sinema alanında ve tarih alanında çalışan akademisyenler bu kapsamda bir araya gelebilmektedir. Buradaki amaç farklı uzmanlık alanlarının belirlenen amaç doğrultusunda bir araya gelerek çalışmanın süresinin kısaltılması ve veriminin artırılmasıdır. Organizasyon açısından değerlendirildiğinde de verimliliğin artması,

işlem süresinin azalması, koordinasyonun artması, yeni ürün gelişiminde gereken sürenin azalması gibi faydalar sağlamaktadır (Buchanan & Huczynski, 2019).

Süreç geliştirme ekipleri, uzmanlık alanlarına göre oluşan bu ekipler, süreçlerin kontrol edilmesi ve iyileştirilmesi için sürekli bir araya gelmektedir.

Kendini yöneten ekipler, farklı bir deyişle yüksek performans ekipleri, karar alma ve kararları uygulama yetkisine sahip ekiplerdir (Efil, 2010; Wagner & Hollenbeck, 2020). Kendi kendini yöneten bir ekip, işin planlanmasını, programlanmasını, görev dağılımının gerçekleşmesini, kontrol faaliyetlerini, karar verme ve sorunlar konusunda harekete geçmeyi içeren faaliyetleri gerçekleştirilmesinden ve kendilerini yönetmekten sorumludur. Xerox, PepsiCo ve Hewlett-Packard gibi işletmeler söz konusu ekipleri sıklıkla oluşturmaktadırlar (Robbins ve Coulter, 2018).

Kalite kontrol çemberleri, organizasyonda çeşitli sorunları belirlemek ve çözümüne ilişkin önerilerde bulunan gruplardır. Üyeler genellikle gönüllülük esasına dayanarak, düzenli aralıklarla bir araya gelmektedirler.

Sanal Ekipler, farklı ortamlarda bulunan bireylerin teknolojik altyapılar sayesinde bir araya geldiği ekiplerdir. Günümüzde yaygın olarak kullanılan sanal ekipler ile ilgili detaylı bilgiye çalışmanın devamında yer verilmektedir. Organizasyonlar, rekabetin etkisi ve teknolojinin de imkân vermesi ile birlikte farklı çözümlere gidebilmektedir. Bunlardan biri de sanal organizasyonların oluşturulmasıdır. Sanal organizasyonlar, faaliyetleri sanal ortamda sürdüren organizasyonlardır (Champoux, 2010). Farklı bir deyişle sanal organizasyonlar, ortak çalışmanın olmasına rağmen aynı ortamı paylaşmayan, teknolojinin desteği ile bir araya gelen ekip mantığını paylaşan bireyler topluluğudur (Kirel, 2020).

Farklı özelliklere sahip olmakla birlikte genel anlamda aşağıdaki özelliklere sahiplerdir (Buchanan & Huczynski, 2019):

- Farklı konumlarda çalışabilmektedirler.
- Farklı saat dilimlerinde çalışabilmektedirler.
- Farklı ülkelerden veya kültürlerden gelmektedirler.
- Üyeliklerini değiştirmektedirler.
- Dijital platformlar aracılığı ile iletişim kurmaktadır.

Sanal ekipler, teknoloji sayesinde farklı konumlarda olsa dahi bir araya gelip görevlerini yerine getirebilmektedir. Günümüzde pek çok organizasyon faaliyetlerini teknolojik altyapılar sayesinde uzaktan yürütebilmektedir. Esneklik sunan uygulamalar hem zaman tasarrufu hem de kira, ulaşım giderleri vb. gibi pek çok maliyetin oluşmasının önüne geçmektedir. Ancak diğer yandan grup içi etkileşimin çevrimiçi görüşme ile sınırlı kalabilmektedir. Buchanan ve Huczynski, (2019) farklı çalışmalara dayanarak sanal ekiplerin oluşumunun pozitif ve negatif yönlerine aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

Tablo 1.5 Sanal Ekiplerin Oluşumunun Pozitif ve Negatif Yönleri

Olumlu Yönleri	Olumsuz Yönleri
Görevleri hızlı ve etkili bir şekilde tamamlanmaktadır	Farklı kültürlere sahip üyeler zorluk yaratabilmektedir.
Yetenekli çalışanların işe alınmasını sağlar	Üyeler, zaman farkları sebebiyle aynı anda farklı zaman dilimlerinde olan ekip üyeleri
İşinde iyi olan ama düşük maaşla çalışmaya razı olan insanlara erişim hakkı tanır	Sanal ekip yönetiminde deneyimsiz üyelerin olması
Seyahat harcamalarını azaltır	Belirli Psikolojik eğilimlere sahip çalışanlar için uygun olmaması
Çeşitliliğin oluşmasını sağlar	Duyguların karşı tarafa yeterince aktarılamaması
Görev odaklı çalışmayı artırır	Üyelerin iş tatminini azaltır
Ayrımcılığı azaltır	Negatif sonuçları olabilecek alt grupların oluşmasını teşvik edebilir

Kaynak: Buchanan ve Huczynski, 2019.

Ekip Performansı

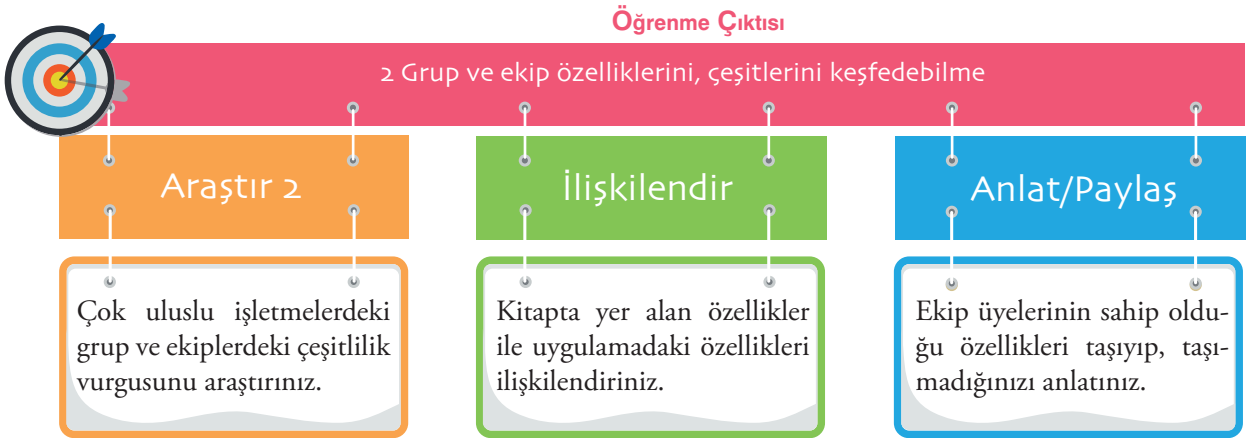
Ekiplerin oluşumu, organizasyon açısından değerlendirildiğinde yönetim katmanlarının ortadan kaldırılmasının, daha az kişi ile daha fazla iş yapılmasının ve zaman tasarrufunun sağlanmasının etkili bir yolu olarak görünmektedir. Ancak her ekibin de başarılı olacağı anlamına da gelmektedir. Ekiplerin genel anlamda başarısının önündeki engeller arasında (Greenberg, 2011):

Bireyler arası koordinasyon eksikliği: Organizasyon amaçları çerçevesinde oluşturulan ekiplerin performansı, zaman zaman üyelerin birbiri ile çalışmaya istekli olmaması sebebiyle etkilenmektedir. Üyeler ortak amacı paylaştığında ve koordinasyon gerçekleştiğinde arzu edilen çıktıların elde edilmesi sağlanırken, bunun tam tersi yaşanması durumunda da ekipler başarısız olabilmektedir.

Yönetim desteği eksikliği: Ekip başarısızlığına sebep olan bir diğer neden ekibin, yönetimden gereken desteği görmemesidir. Örneğin, Kansas'ta tıbbi hastalar için solunum cihazı üreten Puritan-Bennett Corporation'ın Lenexa işletmesinde ürün geliştirme ekipleri, solunum cihazları için geliştirilmiş bir yazılım için yedi yıl çalışmalarına rağmen yönetici desteği görmemeleri sebebiyle projeyi tamamlayamamışlardır (Greenberg, 2011). Dolayısıyla, ekiplerin ihtiyaç duydukları anda üst yönetimin desteğini görmeleri hem üyelerin motivasyonunu azaltmakta hem de projenin gerçekleştirilme süresini artırmaktadır.

Yetki devrinin olmaması: Başarıyı etkileyen diğer bir unsur yöneticilerin kontrolü ellerinden bırakmak istememeleri ile ilgilidir. Her karara dâhil olma isteği ekip motivasyonunu negatif yönde etkilemektedir. Başarılı bir yönetici ise ekip üyelerinin, amaçlar doğrultusunda karar vermelerini sağlamaktadır.

Farklı ekipler ile koordinasyon eksikliğinin bulunması: Organizasyonlar, kendi faaliyetleri için farklı bölgelerde veya ülkelerde ekipler kurabilmektedir. Ekipler arası koordinasyonun gerçekleşmemesi, grup performansını negatif yönde etkileyen bir durumdur. Örneğin General Electric işletmesinin iki farklı yerde oluşturduğu ekiplerin birbiri ile dil, kültür farklılığı gibi sebepler ile koordinasyon sağlamaması başarısızlığı getirmiştir (Greenberg, 2011).



EKİP ÇALIŞMASI

Ekip çalışması, karmaşık görevlerini kısa sürede gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan farklı uzmanlıkların ve becerilerin bir araya getirilmesi için bir mekanizma sağlamaktadır. Organizasyon içerisinde ekiplerin oluşturulmasının, performansı ve kaliteyi geliştirdiği, üretim maliyetlerini azalttığı, yenilikçiliği teşvik ettiği, esnekliği arttırdığı, çalışan katılımını sağladığı gibi pozitif etkilerinden genellikle söz edilmektedir. Ancak ekiplerin, verilen görevleri (ör. Prosedürlerin geliştirilmesi, yeni ürünün tasarlanması veya maçın kazanılması gibi) yerine getirirken aynı zamanda organizasyonun amaçlarına hizmet etmesi de gerekmektedir (Buchanan & Huczynski, 2019).

Her ekibin görevlerinin fiziksel ve psikolojik sınırları bulunmaktadır. Fiziksel alan, ekip üyelerinin çalıştıkları ortam anlamındadır, örneğin kokpitteki uçuş ekibinin çalıştığı fiziksel alan, kokpit sınırlarını oluşturmaktadır, yerine getirecekleri görev de bir yerden bir yere havayolu ile yolcu, kargo ve yükü emniyetli bir şekilde taşınmasıdır. Dolayısıyla belirlenen saatte belirlenen uçuş hattındaki görevi gerçekleştirme bir ekip çalışması neticesinde gerçekleşmektedir. Ekipleri birbirinden ayıran özellikleri arasında ekibe üye olanların kimliği, çalıştıkları alan, birlikteliğin süresi ve yapacakları görevler bulunmaktadır. Söz konusu özellikler, ekiplerin sınırlarını belirlemektedir (Buchanan & Huczynski, 2019).

Ekip çalışmasının başarılı olması için ekip üyelerinin belli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olması gerekmektedir (Efil, 2010).

Tablo 1.6 Etkin Ekibin Özellikleri

Etkin Ekibin Özellikleri		
Bilgiler	Beceriler	Tutumlar
- Ekip misyonu, hedefleri, kuralları, kaynakları, - Görevlerin ve çalışma alanları, öncelik sırası, - görevlerin yerine getirilme usulleri, - ekip içerisindeki rolü ile ilgili bilgi, - doğru bilgi	- Üyelerin performansını ölçme becerisi - Uyum sağlayabilme becerisi, - Eylemleri düzeltme becerisi, - Bilgi paylaşma becerisi, - Motive etme becerisi, - Çatışmaları yönetme becerisi, - Çözüm odaklı işbirliği ve paylaşma becerisi	- Ekip çalışması yetkinliğine sahip olma, - Vizyonu paylaşma, - Ekip ruhunu paylaşma ve bağlanma, - Karşılıklı güven duyma, - Ekip etkinliğine güvenme, - Ekip üyelerine değer verme.

Kaynak: Efil'in (2010) çalışmasına dayanarak hazırlanmıştır.

Tablo 1.6'da da görüldüğü üzere ekip etkinliği için gerekli olarak bilgiler arasında misyon ifadesinin, hedeflerin, kuralların ve kaynakların bulunduğu bunun yanı sıra görevlerin ve çalışma alanların anlaşılması; görevlerin öncelik sırasına riayet edilmesi; mantıklı bir görev dağılımının gerçekleşmesi; görevlerin yerine getirilme usullerinin anlaşılması, ekip içerisindeki rolün anlaşılması, sorunların çözümünde doğru yaklaşımın sergilenmesi ve doğru bilgiye sahip olunması ve ekip çalışmasına yatkınlığın olması önemlidir. Ayrıca, ekip üyelerinin sahip olması gereken beceriler arasında da üyelerin performansını doğru ölçebilme becerisi, gelişmelere hızlı uyum sağlama, gerektiği durumlarda gerçekleşen eylemleri düzeltme becerisi, bilgi paylaşma becerisi, ekip üyelerini motive etme becerisi, olası çatışmaları yönetme becerisi, çözüm odaklı işbirliği ve paylaşma becerisi. Son olarak ekip çalışması yetkinliğine sahip olunması, vizyonun paylaşılması, ekip ruhunu paylaşılması ve üyelere bağlılık, karşılıklı güven duyulma, ekip etkinliğine güvenilmesi ve ekip üyelerine değer verilmesi, ekip çalışması için gerekli tutumlar arasındadır.

Organizasyonlarda ekip çalışması yetkinliğine sahip bireylerin var olması, ekiplerin oluşmasında ve faaliyetlerin gerçekleşmesinde önem arz etmektedir. Ekip çalışması yetkinliği olan bireyler, birlikte çalışması daha kolay kişilerdir. Söz konusu kişiler, yeni ekiplere kolaylıkla uyum sağlayabilmekte, üyeler ile koordinasyon sağlayarak görevlerini ko-

laylıkla yerine getirebilmektedirler. Organizasyonlar, söz konusu yetkinliğin olup olmadığını anketler veya gözlem yolu ile anlamaya çalışmaktadırlar. Yetkinliği olan üyelerin organizasyon ve ekibe dâhil olması, arzu edilen sonuçların elde edilmesi açısından önemlidir. Özellikle daha önce tanınamamış ancak belli bir amaç doğrultusunda farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerin bir araya gelmesi, bireylerin yetkinliğe sahip olması durumunda süreçleri kolaylaştıracaktır.

Ekipler oluşturulduktan sonra ve görev dağılımı gerçekleştirdikten sonra ekip üyelerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket edip etmediği, görevleri yerine getirip getirmediği, belirlenen veya kendiliğinden oluşan ekip liderleri aracılığı ile kontrol edilebilmektedir. Ekip liderleri, ekip üyelerini motive ederek, verilen kararların benimsenmesini sağlayarak planlanan faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayabilmektedir.

Robbins ve Coulter'ın (2018) da kendi çalışmalarında değindikleri gibi ekiplerin yönetimi açısından önemli olan ekip liderlerinin bilgi paylaşımı konusundan öğretme becerisine sahip olmaları, başkalarına güvenebilmeleri ve ekip üyelerine yetki vermeyi başarabilmeleri önemlidir. Yazarlar (2018) aynı zamanda etkili ekip liderlerinin, ekiplerini yalnız bırakma veya liderlerin, ekibe dâhil olma konusunda doğru karar vermelerinin gerekliliğinin altını çizmektedirler.



Yaşamla İlişkilendir

Uçak Kazası ve Kazaya Sebebiyet Veren Faktörler

Bireysel iş, işbirliği ve ekip çalışması her alanda önemlidir. Ancak özellikle bazı alanlarda söz konusu unsurların olmayışı veya organizasyonun her seviyesinde olmaması telafi edilemez sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Hava-cılık gibi yüksek düzeyde risk içeren alanlarda bireysel işin yerine getirilmemesi, ekip çalışmasının gerçekleşmemesi veya sorumluluk dağılımının netleştirilmemesi durumlarında ortaya çıkabilecekleri daha iyi anlamak için uçak kazaları incelenebilir.

Örneğin, 22 Aralık 1999 tarihinde Korean Air Cargo havayoluna ait Boeing 747-2B5F tip uçak ile kargo taşımacılığı yapan havayolu işletmesi Taşkent, Özbekistan'dan Londra'daki Stansted havalimanına iniş yapar. Taşkent'ten ayrılmadan önce uçağın, konuma göre yön bilgisi veren göstergesinin (Attitude Director Indicator) doğru çalışmadığı tespit edilmiş; söz konusu bilgi, uçak mühendisi tarafından yazılı



hale getirilmiş ve uçağı yerde karşılayan mühendise bu bilgi sözlü olarak da aktarılmıştır. Söz konusu bilgi akışı uçak mühendisinin bireysel işini yerine getirdiğinin ve gerektiği noktada işbirliğine giderek, uçağı karşılayan mühendise gereken bilgiyi aktardığını göstermektedir. Ancak daha sonra uçak, bakım ekibi tarafından kontrol edilir ve bir sonraki uçuş için operasyon devam ettirilir. Bakım ekibi tarafından verilen bu kararın doğru bir karar olmadığı kalkıştan çok kısa bir süre sonra anlaşılır. Uçağı karşılayan ve arıza bilgisine sahip mühendis de uçağı biner ve uçak kalkış yapar ve uçak kalkıştan kısa bir süre sonra havalimanına yakın bir noktada düşer.

Kapsamlı incelemeler sonucunda detaylı kaza inceleme raporu hazırlanır. Pek çok farklı bilgilerin de kapsandığı rapora göre kısaca kaza inceleme ekibinin tespit ettiği bulgular arasında pilotların, uçak mühendisinin ikazlarına rağmen göstergelerin uyarılarına doğru tepki veremedikleri (işbirliği/ekip çalışması), kaptan pilotun uçağın durumunu düzeltmeye ilişkin bir hareket yapmadığı (bireysel iş), ikinci pilotun kaptan pilotu uyarmadığı (bireysel iş & ekip çalışması), arıza tespiti olmasına rağmen operasyonun devam ettirildiği (bireysel iş) ve teknik destek ile ilgili anlaşmanın sorumluluk dağılımı konusunda net olmadığı şeklindedir. Burada bireylerin, bireysel işleri yerine getirmediği, ekip çalışmasına da riayet edilmediği görülür. Sonuç olarak, uçağı bulan dört kişi hayatını kaybeder.

Kaynak: Boeing 747-2B5F Kaza İnceleme Raporu (2003) https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5422f0a5ed915d13710002fb/3-2003_HL-7451.pdf [21.05.2021]



Öğrenme Çıktısı

3 Ekip çalışmasının önemini tartışabilme

Araştır 3

Ekip çalışmasının organizasyonlardaki rolü sizce nedir?

İlişkilendir

Ekip çalışmasının olması veya olmamasının sizi nasıl etkilediğini tartışınız.

Anlat/Paylaş

Ekip çalışmasında ekip üyelerinde olması gereken özellikleri açıklayınız.

1

Bireysel iş ve işbirliği konularını açıklayabilme

Organizasyonlarda İşlerin Dağılımı

Organizasyonlar, faaliyetlerine göre yapılacak görevleri belirlemektedirler. Görevler, tek başına yapılacak düzeyde olabileceği gibi işbirliğine gidilerek yerine getirilmesi gereken görevlerden de söz etmek mümkündür. İşe alınan birey, iş tanımında yer alan görevlerin bir kısmını tek başına yapmakla birlikte bazı görevleri aynı birimde farklı meslektaşları ile veya farklı birimdeki çalışanlar ile yapabilmektedir. İşbirliği gereken işlerde bireyin doğru bilgi aktarması önemlidir. Ancak bir diğer konu hesap verilebilirlik ve sorumluluk kavramlarıdır. Birey işlerini devrederken hesap verilebilirliği devretmemektedir.

2

Grup ve ekip özelliklerini, çeşitlerini keşfedebilme

Organizasyonlarda Gruplar ve Ekipler

Organizasyonlarda pek çok amaçla gruplar ve ekipler oluşmaktadır. Söz konusu oluşumlar gönüllülük esasına dayanarak veya görev bazlı da oluşabilmektedir. Grup ve ekipler arasında yazında benzer kavramlar olduğu yönündeki açıklamaların yanısıra birbirinden farklı olduğunu savunan çalışmalar da mevcuttur. Bir gruptan bahsedebilmek için üyeler arası etkileşimin olması, grup yapısında istikrarlılık, ortak amacın paylaşılması ve bir gruba ait olma hissiyatının paylaşılması gerekmektedir. Gruplar, üyeleri doğrudan veya dolaylı yönden etkilemektedir. Organizasyonlar da aynı zamanda bir işin tek başına yapılamadığı durumlarda ekipler oluşmaktadır. Ekiplerde üye sayısı, niteliği, görevleri, süreçlerin planlanması ve genel olarak ekiplerin yönetimi organizasyonlar açısından önemlidir. Üyeler arasında ekip ruhunun oluşması ve performansı etkileyen unsurların belirlenebilmesi, organizasyon çıktılarına pozitif yönde hizmet etmektedir. Gruplar ve ekipler yazında farklı şekillerde sınıflandırılabilir.

3

Ekip çalışmasının önemini tartışabilme

Ekip Çalışması

Ekip çalışması, organizasyonun başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Organizasyonlar ekip çalışma yetkinliği olan çalışanlara sahip olmaya ve ekip çalışması etkinliğini artırmaya çalışmaktadırlar. Söz konusu etkinliğin artırılmasında ekip üyelerinin sahip olması gereken pek çok farklı bilgi, beceri ve tutumlar bulunmaktadır. Ekip çalışmasında ekiplerde kendiliğinden oluşan liderlerin etkisi de büyüktür. Bu sebeple üyeler belli olduktan sonra motive olmaları, lider üye etkileşimi ve liderin yaklaşımı son derece önemlidir.

1 I- Bilgi akışı

II- Ortak görevlerin var olması

III-Ortak amaçlara erişim

IV- Aynı işlerin tekrarlanmaması

Yukarıdakilerden hangisi/hangileri bireyin işletme-
de farklı bireyler ile koordine olma nedenlerinden
birisidir?

- A. Yalnız I B. Yalnız II
C. II ve III D. I, II, III
E. I, II,III ve IV

2 Aşağıdakilerden hangisi profesyonel sosyal ağ
sitesinin genel özelliklerinden birisi **değildir**?

- A Kullanıcının kendisi için profil oluşturması
B. Diğer kullanıcılar ile bağlantı kurulması
C. İş ilanlarına yer verilmemesi
D. Gruplar oluşturulması
E. Belge/bilgi paylaşım imkânı sağlanması

3 Aşağıdakilerden hangisi işbirliğinde bir yöne-
ticiden çalışana **aktarılmaz**?

- A. İş tanımları B. Görevler
C. Hesap verilebilirlik D. Sorumluluk
E. Bilgi

4 Aşağıda bireysel iş ile ilgili verilen ifadelerden
hangisi **yanlıştır**?

- A. Bireyin yerine getirmesi gereken görevleri ifade
eder.
B. Sorumluluk alanını ifade eder.
C. Organizasyonlardaki bireysel işler, organizasyon
şemasında yer alan birimlerden bağımsızdır.
D. İş tanımları standart olabilmektedir.
E. Bireysel iş kapsamında kullanılacak araç gereç-
lerin de iş tanımında yazılması önemlidir.

5 Aşağıdaki ifadelerin hangisi **yanlıştır**?

- A. Birey, organizasyon açısından önemlidir.
B. Birey, organizasyon içinde tek başına yapacağı iş-
ler ile işbirliği gerektiren işleri yerine getirmelidir.
C. İşbirliğinde görev dağılımı önemlidir.
D. Organizasyondaki işler, iş tanımları ile yazılı
hale gelmektedir.
E. Bireyin organizasyon içindeki görev ve yeri sık
sık değiştirilmelidir.

6 Aşağıdakilerden hangisi ekiplerin başarısını
etkileyen engellerden birisi **değildir**?

- A. Bireyler arası koordinasyon olmaması
B. Yönetim desteğinin olmaması
C. Yetki devrinin olmaması
D. Bireylerin uzmanlıklarının aynı olmaması
E. Farklı ekipler ile koordinasyonun olmaması

7 Aşağıdakilerden hangisi/hangileri organizas-
yonlardaki grup çeşitleri arasında yer alır?

- A. Birincil ve İnförmel Gruplar
B. İç ve Dış Gruplar
C. Birincil, İç ve Dış Gruplar
D. İnförmel, İç ve Dış Gruplar
E. Birincil, İç, Dış ve İnförmel Gruplar

8 Aşağıdakilerden hangisi örgütlerdeki grupla-
rın, bireyler üzerindeki etkilerinden birisi **değildir**?

- A. Gruplar, üyelerin konulara ilişkin vereceği tep-
kileri şekillendirmektedir.
B. Gruplar, üyelerin hiyerarşide yerlerini şekillen-
dirmektedir.
C. Gruplar, üyelerin davranışlarını geliştirmektedir.
D. Gruplar, üyelere güç vermektedir.
E. Gruplar, üyelerin sosyalleştiği bir alan yarat-
maktadır.

9 Aşağıda verilen ifadelerden hangisi doğrudur?

- A. Gruplar ekiplere göre daha büyüktür.
B. Grup üyeleri arasında rekabet bulunmaktadır.
C. Ekiplerin hiyerarşik yapısı vardır.
D. Ekipler, gruplara kıyasla bireysel hedeflere daha
odaklıdır.
E. Ekipler ve gruplar arasında riskten kaçınma
davranışı eşittir.

10 Aşağıda etkin bir ekip çalışması için verilen ifa-
delerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Performansı geliştirir.
B. Ekip üyelerinin performansı da ölçülmelidir.
C. Kaliteyi artırır.
D. Ekip çalışmasının üretim maliyetleri ile ilgisi
yoktur.
E. Yenilikçiliği teşvik eder.

1. E

Yanıtınız yanlış ise “Organizasyonlarda İşlerin Dağılımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. C

Yanıtınız yanlış ise “Organizasyonlarda Bireysel İş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. C

Yanıtınız yanlış ise “Organizasyonlarda İşbirliği” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. C

Yanıtınız yanlış ise “Organizasyonlarda Bireysel İş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Organizasyonlarda İşbirliği” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. D

Yanıtınız yanlış ise “Ekip Performansı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. E

Yanıtınız yanlış ise “Grup Tanımı ve Genel Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. B

Yanıtınız yanlış ise “Grup Tanımı ve Genel Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “Ekip Tanımı ve Genel Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. D

Yanıtınız yanlış ise “Ekip Çalışması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

1

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Ulusal meslek standardı web portalına gidildiğinde *Sorgulama* kısmında Ulusal Meslek Standardı Ara sekmesinden araştırmak istediği meslek yazılabilmektedir. Örneğin, Belge Yöneticisi mesleği, İş ve Yönetim sektörü seçildiğinde listelenmektedir. Belge Yöneticisi Ulusal Meslek Standardının ilk bölümünde meslek tanımının, mesleğe yönelik özel düzenlemelerin (ör. Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik), çalışma ortamı ve koşulların içerildiği Meslek Tanıtımı bölümü; görevler, işlemler, başarımlar ölçütleri, mesleki bilgi ve uygulama becerileri, kullanılan araç, gereç ve ekipmanlar, tutum ve davranışların kapsandığı Meslek Profili yer almaktadır.

Araştır 2

Çok uluslu işletmeler kendi faaliyet alanlarına göre farklı gruplar ve farklı üyeler oluşturulmaktadır. Organizasyonda yer alan ekip üyelerinin çeşitliliğinin vurgusu ve çeşitliliğe saygı vurgusu bazı organizasyonlarda ön plana çıkmaktadır. Örneğin, 140 farklı ulustan çalışanlara sahip olduğunu vurgulayan uçak üreticisi Airbus’ın çalışanları arasında; kadınların, engellilerin olduğunun vurgusunu kendi resmi web sitesinde görmek mümkündür.

Araştır 3

Ekip çalışması, bireyin tek başına yapamadığı karmaşık görevleri birden fazla kişiden oluşan ekipler ile birlikte kısa sürede gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Böylece ihtiyaç duyulan farklı uzmanlıkların ve becerilerin bir araya getirilmesi ile elde edilen verimlilik artacaktır. Organizasyon çalışmasının genel anlamda kaliteyi geliştirdiği, üretim maliyetlerini azalttığı, yenilikçiliği teşvik ettiği, esnekliği arttırdığı, çalışan katılımını sağladığı gibi pozitif etkilerden genellikle söz edilmektedir.

Kaynakça

- Aldag, R.ve Kuzuhara, L. (2015). *Creating high performance teams: Applied strategies and tools for managers and team members*. Routledge.
- Ancona, D. G. ve Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634-665.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Organizasyon Teorileri*. Alfa İşletme. İstanbul.
- Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- Bulut, I. ve Polat, G. (2018). "Organizasyonlarda Gruplar". *Organizasyon Sosyolojisi* (Ed. Mehmet Zencirkıran). 3. Baskı. Dora, Bursa.
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.
- Denning, S. (2018). The role of the C-suite in Agile transformation: The case of Amazon. *Strategy & Leadership*.
- Dessler, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Çev. İrge Şener & Melisa Erdilek Karabay) 15. Baskı. Palme Yayınevi, Ankara.
- Efil, İ. (2010). *İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi*. Dora. Bursa.
- Fisher, S. G. ve Hunter, T. A. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*.
- Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics*. Cengage Learning.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Pearson.
- ICAO. (2018). Doc. 9859, *Safety Management System*. International Civil Aviation Organization, Canada.
- Kirel, A. Ç. (2020). "Sanal Organizasyonlarda Davranış". *Sanal Organizasyonlar: Alanlar, Araştırmalar, Vakalar*, (Ed. Deniz Taşçı & Akansel Yalçınkaya). Maltepe Üniversitesi Kitapları. İstanbul.
- Leana, C. R. ve Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.
- Parker, G. (2008). *Team players and teamwork, completely updated and revised: New strategies for developing successful collaboration*. Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2018). *Management 14E*. Pearson. New York.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama Örnekleriyle*. Furkan Ofset. Bursa
- Schmidt, E. ve Rosenberg, J. (2014). *How google works*. Grand Central Publishing.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*.
- Taylor, F. W. (2011) *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (Çev.H. Bahadır Akın), Adres Yayınevi. İstanbul.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2020). *Organizational Behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
- Zincirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Organizasyonel Davranış*. Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Bursa.

İnternet Kaynakları

- Amazon Ekipleri. (2021). *Find jobs by team*. https://www.amazon.jobs/en/business_categories. Erişim tarihi: 17.06.2021.
- Arçelik Hakkında. (2021). <https://www.arcelik.com.tr/kurumsal>. Erişim tarihi: 17.06.2021.
- Arçelik. (2021). *Arçelik A.Ş. Organizasyon Şeması*. <http://www.arcelikas.com/sayfa/74/Yonetim>. Erişim tarihi: 17.06.2021.
- Boeing 747-2B5F Kaza İnceleme Raporu. (2003). https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5422f0a5ed915d13710002fb/3-2003_HL-7451.pdf. Erişim tarihi: 21.05.2021.
- Koç Holding Organizasyon Şeması. (2021). <https://www.koc.com.tr/hakkinda/organizasyon-semasi>. Erişim tarihi: 16.05.2021.
- MYK. (2021). <https://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standard-ana>. Erişim tarihi: 24.05.2021.
- TDK. (2021). <https://sozluk.gov.tr>. 10.05.2021.

Bölüm 2

Liderlik

öğrenme çıktıları

Liderliğin Kavramsal Analizi

- 1 Lider ile yönetici kavramlarını ifade edebilme
- 2 Liderlik kavramını açıklayabilme

Liderlik Teorileri

- 4 Liderlikle ilgili özellik, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri ile ilgili genel bilgilere sahip olabilme

Liderlik Sınıflandırmaları

- 3 Liderlik sınıflandırmaları içerisinde yer alan farklı liderlik tarzlarını ifade edebilme

Anahtar Sözcükler: • Lider • Yönetici • Rol • Yetki • Güç • Liderlik • Karizmatik • İzleyenler • İşe Yönelik • Kişiyeye Yönelik



GİRİŞ

Lider insanları etkileyerek, cesaretlendirerek ya da teşvik ederek amaçlara ulaşmayı sağlamada stratejik konuma sahip kişidir. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de tüm organizasyonlar için etkin ve başarılı liderlere duyulan gereksinim artmaktadır. Lider kavramının en çok yönetici kavramı ile karıştırıldığı görülmektedir. Literatürde yönetici ile lider kavramları çoğu kez birbiri yerine kullanılan kavramlar olmakla birlikte aynı anlamlara sahip değildirler. Yönetici yönetirken lider yönlendirmekte, yönetici gücünü bulunduğu hiyerarşik pozisyonundan alırken, lider çoğunlukla gücünü kişilik özelliklerinden, bilgisinden, tecrübesinden ya da uzmanlığından almaktadır. Liderlik, başta organizasyonel davranış olmak üzere birçok alan içinde sıkça tartışılan ve çalışma yapılan konuların başında gelmektedir. Liderlik belli bir amaca yönlendirme noktasında kişi ya da grupları harekete geçirme ve davranışlarını etkileme faaliyetleri olarak düşünülmektedir. Liderliğin doğuştan gelen kalıtsal özelliklerle birlikte kısmen çevresel koşullar ve içinde bulunulan durumlarla şekillenen bir süreç olduğu düşünülmektedir. İlgili yazın incelendiğinde farklı liderlik sınıflandırmaları olduğu görülmektedir. Bu sınıflandırmaların liderlerin izleyicilerini amaca yönlendirme süreci içerisinde tercih ettikleri davranış tarzlarına göre şekillendiği belirtilmektedir. Farklı durum ve koşullarda farklı liderlik tarzlarının daha geçerli ve etkin olduğu ifade edilmektedir. Liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde liderliği açıklamaya çalışan farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılmış teorilerin olduğu da görülmektedir. Bu teoriler, liderlerin özellikleri, davranış şekilleri ve içinde bulunulan durumlar açısından ele alıp incelenmeye çalışılmıştır.

LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Liderliğin kavramsal analizi yapılırken, öncelikle lider kavramının tanımı, lideri diğerlerinden ayıran özellikler, liderin izleyicileri yönlendirirken kullandığı güç kaynakları ile lider yönetici ayrımı üzerinde durulacaktır.

Lider Kavramı

Tarihe bakıldığında farklı toplumlar ve farklı alanlarda bazı kişilerin diğerlerini etkilediği, onları peşinden sürüklediği ve amaçlara ulaşma yolunda birlikte hareket ettikleri görülmektedir. Lider ola-

rak adlandırılan bu kişiler taşıdıkları bazı özellikleri ile diğerlerinden ayrılmakta, onları etkilemekte ve yönlendirmektedir. Lider kavramı farklı disiplinler tarafından birçok çalışma ve araştırmaya konu olmuştur. Çok eski çağlardan beri kullanılan bu kavram, özellikle son yıllarda daha çok dikkat çekerek hale gelmiştir. İlgili yazında lider kavramı ile ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir.

Türkçe Sözlükte **“lider”** kavramı önder, şef kelimeleri ile eş anlamlı olarak ifade edilmekte; bir partinin ve bir kuruluşun en üst düzey yönetimiyle görevli kimse; bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı olarak tanımlanmaktadır. Aynı sözlükte “önder” kelimesinin karşılığında ise gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkilerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef ifadelerinin yazdığı görülmektedir (TDK, 2021).

Lider, organizasyonun diğer üyelerini üyelerini, üyesi bulundukları organizasyonun başarı ve etkinliğine katkıda bulunmaları için etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olan kişidir. Diğer bir deyişle lider, insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştiren yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve gereksinimlerini zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Liderler; organizasyonda çalışan bireyleri organizasyon amaçları doğrultusunda bir araya getiren ve onları bu amaçlara ulaşma doğrultusunda yönlendiren, harekete geçiren kişiler olup taşıdıkları özellikleri itibarıyla diğerlerinden ayrılmaktadırlar (Bakan, 2008, 3).

Bir başka tanımda liderin, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse olduğu belirtilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016, 73).

Lider, grubun bir üyesi olarak, diğer üyelere olumlu etkide bulunan kişi; grubun amaçlarını gerçekleştirmek için, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen grup üyesi olarak da tanımlanmaktadır (Başaran, 2004, 74).

Liderler grup, veya organizasyonların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için birçok farklı rol üst-

lenmektedirler. Bu bağlamda lider öncelikle, insan davranışlarını görevlerin başarılmaya doğru tutusunda koordine etmekle yükümlüdür. İkinci olarak, lider çevre koşulları sürekli değiştiği için, koşulları dikkate alarak yaptığı uyarlamalarla dengeyi sağlama rolüne sahiptir. Liderin üçüncü rolü, organizasyonların iç dinamiğini dikkate almakla ilgilidir. Bu kapsamda, lider farklı organizasyon birimlerinin koordinasyonunu sağlama, çatışmaları yönetme ve böylelikle içsel dengeyi oluşturma rollerini üstlenmektedir (Çekmecelioğlu, 2014, 22).

Lider kavramını açıklamaya yönelik tanımları çoğaltmak mümkündür. Bu tanımlarda dikkat çeken temel noktalar liderin diğerlerinden farklı bazı özellikler taşıması, başka insanları etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olması, izleyenleri amaçlar doğrultusunda bir araya getirmesi ve onları bu amaçları geliştirme noktasında yönlendirmesidir.

✓ **Lider**, organizasyonun herhangi bir kademesinde yer alan, diğerlerinden ayırt edici bazı özellikleri ile izleyicileri amaçlara ulaşma yolunda etkileyen ve yönlendiren kişidir.

Liderin Özellikleri

Liderleri diğerlerinden ayıran bazı belirleyici özelliklerinin olduğu kabul edilmektedir. Liderlik konusu üzerinde çalışan araştırmacılar liderlerin ayırt edici özelliklerinin neler olabileceği konusunda farklı görüşler öne sürmüşlerdir.

Bazı çalışmalarda liderlerin; kararlı, kendine güvenen, yaratıcı, kavrama yeteneği yüksek, dürüst, tutarlı, azimli, diğer bireyleri motive eden, karmaşık sorunları çözebilen, sabırlı, işbirlikçi, ileriye gören ve iletişim yeteneği yüksek olan kişiler oldukları belirtilmektedir (Wagen, 2007, 219). Araştırmaların bazılarında, bir liderde bulunması gereken özellikler; güvenilirlik, cesaretlilik, yaratıcılık ve yönetme yeteneği, kendine güven, strateji geliştirme, değişime ayak uydurabilme ve stresle başa çıkabilme becerisi, yenilikçi ve vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, organizasyona bağlılık, risk alabilme, işbirlikçi davranabilme yeteneği, destekleyici ve enerjik olma, içten denetim odaklı, proaktif, öğretici (mentor), belirsizliğe tolerans ve karizma şeklinde sıralanmıştır (Çetin ve Beceren, 2007, 123-124).

Liderlerin özelliklerini ortaya koymaya yönelik yapılan diğer çalışmalarda belirlenen özelliklerden bazıları da; hızlı ve doğru muhakeme yeteneği, bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi, duruma uyum kabiliyeti, sağduyu, çalışkanlık, yenilikleri uygulama yeteneği, hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği ve sezgi gücüdür (Uğur ve Uğur, 2014, 125).

Bu özelliklere sahip kişilerin liderlik özellikleri taşıyacağı, bu özellikleri vasıtasıyla diğerlerini etkileyeceği ve amaçlara ulaşma yönünde onları yönlendireceği düşünülmektedir. Bir liderin tüm bu özelliklerin hepsine birden sahip olmasını beklemek doğru değildir. Bu özelliklerin çoğuna sahip liderler olabileceği gibi çok azına sahip olan liderler de olabilecektir. Ayrıca bu özellikler içerisinde yer almayan ayırt edici başka özelliklere sahip olan liderler de mevcuttur.

Lider özelliklerinin araştırılması uzun ve tartışmalı bir geçmişe sahiptir. Araştırmalar, tek başına belirli özelliklere sahip olmanın liderliğin başarısını garanti etmediğini gösterirken, etkili liderlerin bazı kilit noktalarda diğer insanlardan farklı olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Anahtar lider özelliklerinden bazıları; dürtü (başarı, motivasyon, hırs, enerji, azim ve inisiyatifi içeren geniş bir terim), liderlik motivasyonu (liderlik etme arzusu), dürüstlük ve bütünlük, kendine güven, bilişsel yetenek ve işletme bilgisidir. Bu tür özellikler liderin gerekli becerileri edinmesi, organizasyonel bir vizyon ve onu takip etmek için etkili bir plan oluşturulması, vizyonu gerçekte uygulamak için gerekli adımların atılması noktasında lidere yardımcı olmaktadır (Kirkpatrick and Lock, 1991, 48).

Liderlerin belirgin özelliklerine bakıldığında en çok karşılaşılan özelliklerin; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik, iletişime açık olma ve özgüven yüksekliği olduğu görülmektedir. Liderin, istikrarlı ve tutarlı olması, dışa dönük ve iletişime açık olması, kendine güven duyması ve bunu diğerlerine hissettirmesi, izleyicilerini harekete geçirmesi ve kitleleri peşinden sürükleyebilmesi açısından son derece önemlidir.

Liderin Güç Kaynakları

Liderlerin başkalarını etkileyebilmesi ve onları amaçları gerçekleştirme yönünde harekete geçirmesi için izleyicileri üzerinde bir güce sahip olması gerekmektedir. Ancak liderlik süreci içerisinde liderlerin gücünü aldığı kaynaklar değişmektedir.

Liderin gücünü aldığı kaynaklar içerisinde özellikle beş tanesinin önemli ve ayırt edici olduğu düşünülmektedir. Bunlar yasal/meşru güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, karizmatik/benzerlik gücü ve uzmanlık gücüdür (French ve Raven, 1968, 262-263). Liderlerin bazılarının gücünü bulunduğu pozisyondan, bazılarının ceza ve ödül uygulamalarından, bazılarının karizmasından, bazılarının ise sahip olduğu bilgi ve uzmanlığından aldığı düşünülmektedir.

Güç kaynakları; biçimsel ve biçimsel olmayan, başka bir deyişle organizasyon tabanlı ve lider tabanlı olmak üzere farklı başlıklarda incelenmektedir. Bu kaynaklardan yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç organizasyon tabanlı güç kaynakları; karizmatik ve uzmanlık gücü ise lider tabanlı güç kaynakları olarak ifade edilmektedir (Toptaş ve Aytaç, 2020, 66). Bu güç kaynakları aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Yasal Güç: Bu güç kaynağı, liderin organizasyonel konumundan ötürü izleyicilerin davranışları üzerinde hak sahibi olmasıdır (Meydan vd., 2018, 77). Burada lider bulunduğu makam ve mevkisinin gücünü kullanarak çevresindeki kişileri etkilemeye çalışmaktadır. Özellikle mevki ve pozisyonun önemli görüldüğü, güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde (Türkiye buna örnek olarak verilebilir) bu tür bir gücün izleyiciler üzerinde çok etkili olduğu görülmektedir.

Ödüllendirme Gücü: Lider konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi; ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme ve başarılarını övme, teşekkür yazısı vb. yöntemler kullanmasıdır (Akyüz vd., 2015, 75). Burada lider izleyicilerini ödüllendirme yoluyla etkilemeye ve yönlendirmeye çalışmaktadır. Sürekli bu yolun denenmesi çalışanların ödüle alışması ve davranışlarını ödül beklentisine göre şekillendirmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu durum bazen beraberinde farklı sorunların doğmasına da yol açabilmektedir.

Zorlayıcı Güç: Ödül gücünün karşısı olup, cezalandırmayı esas almaktadır. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 78). Bu gücü kullanan liderler izleyicilerine ya da astlarına ceza vererek, uyarıda bulunarak onları korkutma yoluyla istediklerini yaptırmaya çalışmaktadır.

Liderler özellikle otorite kurmakta zorlandıkları durumlarda izleyicileri korkutarak yönlendirmeye çalışmaktadırlar.

Karizmatik Güç: Kaynağını kişinin model olma değerinden almaktadır. Temelini lider veya yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması ve onlara ilham vermesi oluşturmaktadır. Lider veya yöneticinin doğuştan birlikte getirdiği kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma genellikle yüksek bir özgüvene sahip olma, yüksek bir etkilene yeteneği ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme becerisi olmak üzere üç temel değişkene bağlanmaktadır (Kızanlı vd., 2016, 496). Burada lideri takip edenler onun sahip olduğunu düşündükleri karizmasından etkilenmektedir. Bu güç daha çok liderlerin kişilik özellikleri ile ilgilidir.

Uzmanlık Gücü: Liderin, grup üyelerinin yerine getirdiği görevlerle ilgili konularda özel bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması ile ilgilidir. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bir lider, astlarının sorunlarını uzmanlığı ile çözebildiğinde, onlar için bir bilgi kaynağıdır ve astları etkileme imkânına sahiptir. Grup üyeleri ve izleyiciler liderin, özel yetenek ve bilgiye sahip olduğuna inanmaktadırlar (Toptaş ve Aytaç, 2020, 66). Burada lider sahip olduğu uzmanlık ve bilgi düzeyini kullanarak izleyicileri etkilemeye ve yönlendirmeye çalışmaktadır. Bilginin ve uzmanlığın ön planda olduğu durumlarda geçerlidir.

Özetle, yasal güç genellikle bulunan hiyerarşik kademe ile ilgili iken bazı liderlerin ceza ve korkutma ile izleyicileri peşinden sürüklediği görülmektedir. Bunun tersine bir lider, izleyicilerini ödül verme yoluyla da harekete geçirebilmektedir. Ceza ve ödül ortadan kalktığında liderin gücü azalabilmektedir. Liderin kişisel gücünden ve bilgi düzeyinden etkilenerek onu izleme durumunda karizmatik güç ile uzmanlık gücü gündeme gelmektedir. Organizasyonda yer alan liderler yukarıda sıralanan farklı güç kaynaklarını kullanarak izleyicilerini etkilemeye ve onları amaçlar doğrultusunda bir araya getirmeye çalışmaktadırlar.

Yönetici Kavramı

Liderden söz edildiğinde akla gelen ilk kavram yöneticidir. Lider ve yönetici çoğu kez aynı kavramlar gibi ele alınıp incelenirse de birbiri ile ilişkili

ama birbirinden farklı kavramlardır. Lider özelliğine sahip olmayan yöneticiler olabileceği gibi yönetici pozisyonunda olmayan liderler de olabilmektedir. İdeal olan her yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olmasıdır.

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir. Diğer bir deyişle, başkaları vasıtasıyla işgören ve başarıya ulaşan kişidir (Eren, 2011, 8-9). Bu tanımlardan görüleceği üzere yönetici organizasyon içinde bir grup insanı amaçlar doğrultusunda bir araya getiren ve bu amaçlara ulaşma doğrultusunda işgörenlerle birlikte uyum içinde çalışan kişilerdir. Yöneticiler bunu sağlarken bulunduğu pozisyondan aldığı yetki ve sorumlulukları kullanmaktadırlar.

Lider ve Yönetici Farklılıkları

Lider ve yönetici kavramları ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde her iki kavramın birbirinden farklı anlamlara ve özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte her iki kavram arasında bazı benzerlikler de bulunmaktadır.

Liderlik ve yöneticiliğin her ikisi de, insanların belli hedeflere yönlendirilmesi ile ilgili olup her ikisi de bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Bununla birlikte yöneticinin ve liderin insanları etkilemekte kullandıkları güç kaynakları birbirinden farklıdır. Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın bir ilişki vardır. Nihayet bir işletmede her ikisi de geçerlidir. Bu benzerlikler dışında iki kavram arasında bazı farklılıklar da vardır. Yönetici işlerin doğru yapılmasını sağlarken, lider doğru işlerin yapılmasını sağlar. Yöneticilik bir meslek iken, liderlik insanları etkileme ve harekete geçirebilme işidir. Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin yoktur. Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu mevkiye verilmiş yetki ve yaptırım hakkı, liderin ise kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği güven, vizyon ve ilhamdır. Lider ve yönetici arasında; kişisel özellikleri, iş anlayışları, iş yaptırma usulleri, güç kaynakları, olaylara bakış açıları açısından da farklılıklar vardır (Koçel, 2020, 591-592).

Yukarıdaki açıklamalardan görüleceği üzere liderlik ve yöneticilik kavramları birbiri ile çok yakın ama farklı anlamlara sahiptir. Organizasyon içinde yönetici olmadığı halde liderlik özelliklerine sahip

olup izleyenleri etkileyen bireyler olabileceği gibi, yöneticilik konumunda olduğu halde liderlik özelliklerine sahip olmayan ve bu nedenle de izleyenleri etkilemede yetersiz kalan bireyler de bulunmaktadır. Bu noktada önemli olan yönetici konumunda olan bireylerin aynı zamanda liderlik özellikleri de taşımasıdır.



dikkat

Lider ile yönetici kavramları birbirinden farklıdır. Lider bireyleri yönlendirir, herhangi bir hiyerarşik kademede olabilir ve genellikle kişisel özellikler ile ilgilidir, yönetici ise gücünü bulunduğu mevki ve pozisyondan alır, emir ve talimatlarla bireyleri yönetir.

Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı da ilgili alanlar açısından üzerinde önemle durulan konuların başında gelmektedir. Liderlik konusu üzerinde çalışan kişilerin bu kavramı açıklamaya yönelik farklı tanımlamalar yaptığı ve liderliğe farklı anlamlar yüklediği görülmektedir. İlgili alanlarda liderliğin önderlik olarak ifade edildiği çalışmalar da mevcuttur.

Liderlik, başkalarını yönlendirmek ve rehberlik etmek olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, vizyonun, sınırları aşmanın ve yeni hedefler koymanın önemine işaret etmektedir. Bazı araştırmacılar, liderliğin sosyal yönlerine dikkat çekerek liderliği bir ikna ve örnek olma süreci olarak tanımlamışlardır. Onlara göre liderlik, bireyleri ya da grupları liderin amacına ya da herkesin ortak amaçlarına uygun bir şekilde harekete geçirme sürecidir (Augier & Teece, 2005:116-117).

Liderlik, belirli koşullar altında belirli bir hedefi yerine getirmek amacıyla çalışmaya istekli bireylerden oluşmuş bir organizasyonu motive edebilme ya da etkileyebilme yeteneği ve liderin izleyicilerini belirli bir yönde yönlendirmesi için izleyicileri üzerinde güç kullanarak onları motive etme sürecidir (Aktuna ve Kılıçlar, 2019:302-303). Liderliğin hedefi, bireyler arasındaki ilişkileri, ağları, ekipleri ve organizasyonları geliştirmektir. Liderlik insanlar arasındaki etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, bireyler ve izleyicileri ile etkileşimlerinin bir özelliği olarak görülmektedir (Mc Cauley & Palus, 2020).

Liderlik tanımlardan anlaşılacağı üzere liderlik; bir grup insanı bir araya getirerek onları ortak amaçları gerçekleştirme doğrultusunda isteklendirme, yönlendirme ve etkileme sürecidir. Bu süreçte izleyicileri liderleri takip ederek amaçlara ulaşmaya çalışmaktadırlar. Genellikle tüm liderlik tanımlarında aşağıda özetlenen ortak dört temel öge dikkati çekmektedir (Yılmaz, 2011:8):

Amaç: Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve gereksinimlerden oluşur.

Lider: Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen organizasyon üyesidir.

İzleyenler (takipçi/üye): Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.

Ortam: Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel öğedir.

Sonuç olarak liderlikten söz etmek için, organizasyon üyelerinin ortak amaçlar etrafında bir araya gelmesi, bu üyeleri yönlendiren ve isteklendiren bir liderin ortaya çıkması, lideri takip eden ve onun lider olduğunu kabul eden izleyicilerin olması ve tüm bunların oluşmasını sağlayacak uygun bir ortamın var olması gerekmektedir.



dikkat

Yapılan liderlik tanımlarına bakıldığında ortak olan öğelerin; amaç, lider, izleyenler ve ortam olduğu görülmektedir.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Lider ile yönetici kavramlarını ifade edebilme
- 2 Liderlik kavramını açıklayabilme

Araştır 1

Lider için önemli olan “izleyenler” kavramını araştırınız.

İlişkilendir

Lider ve Yönetici kavramlarını güç kavramıyla ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Lider tanımlarında ortak olan öğeleri anlatınız.

LİDERLİK SINIFLANDIRMALARI

Liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında bu çalışmalarda farklı birçok liderlik tarzının üzerinde durulduğu, bunun yanında her geçen gün yeni liderlik tarzlarının ortaya çıktığı ve araştırmalara konu edildiği görülmektedir.

Liderler, görevlerini yerine getirirken içinde bulundukları ortamın koşullarına göre farklı davranış tarzları benimseyebilmektedirler. Koşullara uygun bir liderlik tarzının seçiminin bireysel ve organizasyonel amaçların gerçekleşmesine önemli derecede katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Uygulanacak liderlik tarzı belirlenirken; işletmenin faaliyet alanı ve konusu, izleyicilerin kişilik yapıları, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar ile ülkelerin kültürel yapıları gibi birtakım faktörlerin göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:213).

Ekip üyelerinin moral ve motivasyonunu yükseltecek, onlardan yüksek performans alınmasını sağlayacak tek ve “en iyi” bir liderlik tarzı yoktur. En uygun liderlik tarzını belirlerken dikkate alınması gereken üç

temel unsur vardır. Bunlar: lider, grup(yada ekip) ve çalışma ortamıdır (Özkalp ve Kirel, 2016, 332).

Bu açıklamalardan görüleceği üzere, organizasyonlarda liderin davranış biçimini belirleyen birçok etken bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı liderin kişiliği, değer sistemleri, tutumları vb gibi kişilere özgü etkenler iken, bazıları organizasyonel ya da toplumsal etkenlerdir.

Literatüre bakıldığında liderlik tarzı ile ilgili birçok çalışma yapıldığı ve bu çalışmalar sonucunda birbirinden çok farklı liderlik tarzlarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Daha yaygın bir şekilde görülen, güncel ve üzerinde daha çok durulan liderlik tarzları aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

Otokratik Liderlik

Otoriter ya da yetkeci liderlik tarzı olarak da ifade edilen, bilinen en eski liderlik tarzlarından biri olan ve geleneksel liderlik tarzları arasında yer alan otokratik liderlik tarzı, katılımcılığın desteklenmediği otoriteye dayalı bir liderliktir.

Otokratik liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Bu liderlik tarzının yararları; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlamasıdır. Bununla birlikte otokratik liderlik tarzının grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmesi yanında (Bakan ve Büyükebeşe, 2010:75), liderin aşırı derecede bencil olmasından kaynaklanan anlayış sonucunda, organizasyon üyelerinin inanç ve duygularının dik-kate alınmaması, bu durumun zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlık şeklinde kendini göstermesi ve bunun sonucunda da liderin otoritesinin zamanla kaybolması gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007, 121-122).

Otokratik liderler ile birlikte çalışanlar liderlerinden çekindiği için daha yüksek performans gösterebilmektedir. Bununla birlikte bu performans lider yanlarında olmadığında daha az çaba sarf etme nedeni ile düşebilmektedir. Ayrıca bu tür liderlerle birlikte çalışanların ceza alma korkusu ve yaşadıkları tedirginlik nedeni ile moral ve motivasyonlarının düşük olduğu da görülmektedir.

Otokratik liderler kesinlikle güçlü ve yönlendiricidir, ancak aynı zamanda dört genel özelliğe sahiptir: tüm önemli kararları onlar vermekte, izleyicilerin mutluluğu veya tatmininden ziyade öncelikli olarak görevin başarılmaya ilgilenmekte, izleyicilerinden hatırı sayılır bir şekilde sosyal mesafeyi korumakta ve izleyicileri ödüllerden ziyade ceza veya tehditle motive etmektedirler (Rast et all, 2013, 636).

Toplumların kültürel yapıları liderlik tarzlarını etkileyen faktörlerden birisidir. Ülkemizde daha çok otoriter aile yapısının ve katı disipline dayalı yetiştirme tarzının yaygın olmasının işletmelerde daha çok otoriter liderlerin olmasına neden olduğu düşünülmektedir. Otokratik liderlik hızlı bir şekilde karar alınıp uygulanması, çalışanların ortak amaçlara ulaşmalarının sağlanması ve performansın önemli olduğu durumlarda etkili bir liderlik türü olabilmektedir.

Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzı otokratik liderlik tarzının tam karşısıdır. Otokratik liderlikte katılımcılık ve ortaklaşa karar verme desteklenmezken, demokratik liderlikte çalışanların katılımı ve birlikte hareket etmek esastır. Demokratik liderlik tarzının katılımcı liderlik tarzı olarak ifade edildiği de görülmektedir.

Demokratik liderler son kararı kendileri vermelerine rağmen, karar alma sürecine diğer ekip üyelerini de dahil etmektedirler. Bu durum çalışanları veya ekip üyelerini sürece dahil ederek iş tatminlerini artırmakla kalmaz aynı zamanda yeteneklerinin gelişmesine de katkı sağlar. Demokratik liderlik ekip çalışmasının gerekli olduğu ve kalitenin hızdan daha önemli olduğu durumlarda uygundur (Bhatti et all., 2012, 193). Demokratik liderlik tarzını benimseyen liderler izleyiciler tarafından daha fazla tercih edilmektedir. Amaçlara ulaşma yolunda demokratik liderler ile birlikte yol alan çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek olduğu görülmektedir. Liderleri ile birlikte hareket etmek ve ortak kararlar vermek çalışanları cesaretlendirmektedir. Demokratik liderin amacı, liderlik ettiği kişilere müdahale etmeden onları kendi hallerine bırakmak değil, amaçlara ulaşma ve sorunları çözme noktasında onlarla birlikte hareket etmektir.

Demokratik liderlik tarzı ile otokratik liderlik tarzı birbirine taban tabana zıt liderlik türleridir.

Otokratik liderlik tarzında yetki merkezde iken demokratik liderlikte yetki çalışanlar arasında pay edilmiş durumdadır. Otokratik liderlikte çalışanların söz hakkı yokken demokratik liderlikte kararlara katılma şansları vardır. Demokratik liderler çalışanları ödül ve ceza ile değil sahip oldukları bilgi ve karşılıklı iletişim ile belirlenen hedefe yönlendirmektedirler. **Otokratik liderlik** çalışanlara gelişim için imkân tanımazken demokratik liderlikte çalışanların gelişimi ile ilgili her türlü girişim desteklenmektedir (Akçit vd., 2018, 215).

Demokratik liderlik tarzının en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır. Bir diğer sakınca ise, izleyici grubu büyük olduğunda hem masrafların artması hem de birtakım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir (Eren, 2011, 526).

Demokratik liderlik tarzında izleyicilerin sürece katılması ve birlikte hareket edilmesi lider-izleyici etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu tür liderlerle birlikte hareket eden kişilerin daha yüksek moral ve motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Liderlerle izleyicilerin uyum ve işbirliği içerisinde olması amaçlara ulaşma noktasında da etkili olmaktadır.

✓ Otokratik liderlik tarzı demokratik liderlik tarzının tam karşıtıdır. Otokratik liderlikte yetki tek bir kişiye iken, demokratik liderlik tarzında izleyicilerin de karar sürecine katıldıkları görülmektedir.

Tam Serbestlik Taniyan (Liberal) Liderlik

Liderlik tarzları içinde dikkat çekenlerden bir tanesi de tam serbestlik liderlik taniyan diğer bir deyişle liberal liderliktir. Bu tarz liderler izleyicilerine hiç müdahale etmemekte ve onlara tam serbestlik tanımaktadırlar.

Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmamakta, kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakarak her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkan vermektedirler. Bu tarz liderler çalışanların gelişimleri için herhangi bir çaba harcamamakta, bu nedenle çalışanlar çoğu zaman kendi kendilerini eğitmekte ve motive etmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016, 215).

Tam serbestlik taniyan liderlik tarzında liderlerin izleyiciler üzerinde fazla bir etkinliği olmadığı için grup üyeleri başlarında bir lider yokmuş gibi kendi başlarına hareket etmektedirler. Bu durum zaman içerisinde organizasyonda bir otorite boşluğunun oluşmasına neden olmaktadır. İlk başta üyelerin kendi başlarına karar vermeleri ve kendilerine müdahale eden bir liderin olmayışı üyeler tarafından bağımsızlık olarak nitelendirilse de zamanla üyeler başıboş olmaktan ve özellikle herhangi bir sorunla karşılaştıklarında yol gösteren bir kişinin olmamasından yakınmaya başlamaktadırlar.

Her üyenin bireysel eğitim ve yaratıcılığını harekete geçirme, astların gerekli gördükleri zaman istedikleri kişilerle gruplar kurarak sorunları çözebilme ve astların yeni fikirleri test ederek en uygun kararları alabilmelerini sağlama bu tarz liderliğin yararları arasında yer almaktadır. Liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırma, herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine neden olma, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasına neden olma, tembel olan ve işgörmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırması, organizasyonel kaynakları kendi çıkarları için kullanması, grubu bölmesine ve parçalamaya çalışmasına neden olma vb. ise bu tarz liderliğin sakıncaları arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2011, 74).

Tüm bu açıklamalardan görüleceği üzere, sürekli müdahale ederek grup üyelerini kontrol altında tutma ve onlara hiç hareket özgürlüğü tanıma organizasyonda bazı sorunlara yol açmakla birlikte, onları kendi hallerine bırakmak ve onlara tam serbestlik tanımak da beraberinde birçok yeni sorunu getirmektedir.

Babacan (Paternalist) Liderlik

Babacan liderlik tarzı literatürde paternalist liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Bu kavram liderlerin aynı bir babanın çocuklarını koruyup kollaması gibi izleyicilerinin istek ve gereksinimlerine bir baba şefkati ile yaklaşmasını ifade etmektedir.

Doğu orjinli bir kavram olan babacan liderlik tarzı Japon ve Çinli çalışanlar açısından oldukça kabul gören pozitif bir davranış, Güneydoğu ülkelerindeki işletmelerde de yaygın görülen bir liderlik tarzıdır. Babacan liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir liderlik tarzıdır. Özellikle Çin'de izleyicilerinin yüksek performans standartlarına ulaşmasında bu liderlik tarzının kritik bir role sahip olduğu kabul edilmektedir (Top vd., 2015, 13).

10 ülkeyi kapsayan kültürlerarası bir çalışmada Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye'de paternalizmin yüksek; Romanya, Rusya, Kanada ve ABD'de orta; Almanya ve İsrail'de ise çok düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Pellegrini ve Scandura (2006), bu tür araştırma sonuçlarının Türk aile yapısı ile ilişkilendirilebileceğini belirtmiştir. Türk aile yapısında aile üyelerinin babanın kararlarına sorgusuz sualsiz itaat etmeleri beklenmektedir. Türk iş kültüründeki ataerkilliğin toplumdaki güç eşitsizliklerinin kabul edilmesinden kaynaklanabileceği kabul edilmektedir (Özçelik ve Ceneci, 2014, 873).

Bu çalışmalardan görüleceği üzere babacan liderlik tarzının uygulanma şekli ve yaygınlığı ülkelerin kültürel yapılarına göre farklılıklar göstermektedir. Ülkemizde "baba" figürünün ailede otoriteyi temsil etmesi işletmelerde çalışanların babacan liderin otoritesini kolayca kabul etmelerine ve aynı bir baba gibi bu liderin kendilerine destek olmasını beklemelerine neden olmaktadır.

Babacan liderlik; otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Otoriterlik, yöneticinin izleyicileri üzerinde kesin bir güce sahip olması ve tüm kararları kendisinin verecek izleyicilerin eylemlerini kontrol etmesini ifade etmektedir. Yardımseverlik, liderin izleyicilerinin özel hayatları ve sağlıkları ile ilgilenmesi anlamını taşımaktadır. Ahlak ise, liderin yüksek ahlaki değerler, vatandaşlık davranışları ve dürüstlük gibi özellikleri sergileyerek izleyicileri için mükemmel bir rol model olmayı içermektedir (Gerçek, 2018, 103). Otoriterlik ve yardımseverlik birbiri ile çelişkili iki özellik gibi görülmektedir.

Babacan liderlerin sorumluluğu altında bulunan kişilerle yakından ilgileneceği, koruyup destekleyeceği ve bir ebeveyn gibi izleyicilerine yardım edeceği düşünülmektedir. Ülkemizde birçok işletmede kültürel yapımıza da uygun olduğu için bu tarz bir liderliğin benimsendiği görülmektedir.

Hizmetkar Liderlik

Liderlik tarzlarından bir diğeri de hizmetkar liderliktir. Bu tarz liderler kendilerini hizmet etmeye adanmış ve izleyicilerinin istek ve beklentilerini karşılamak için yoğun çaba sarf etmektedirler.

Hizmetkar liderlik tarzı diğer liderlik tarzlarından daha farklıdır. İzleyicilerine önem veren bir yaklaşımı benimseyen bu tarz liderler için izleyicilerinin istek ve gereksinimleri her zaman önceliklidir (Eva vd, 2021, 43). Çalışanlar bu tarz liderler ile çalışmaktan keyif duyarlar çünkü bu tarz liderler korku ve baskı yerine sevgi ve anlayışa dayalı bir yaklaşımı benimserler.

Hizmetkâr liderler, kendi çıkarlarını ve organizasyonel çıkarları ikinci planda tutmaktadır. Onun için öncelikli olan izleyicilerinin kişisel gelişimidir. Hizmetkâr liderler, izleyicilerinin maksimum potansiyelini keşfetmesine ve en uygun organizasyonsel kariyere ve başarıya ulaşmasında yardımcı olmaktadır. Liderin yüksek kavramsal yeteneği ve etik davranışlarıyla kendini açığa çıkaran bir liderlik tarzıdır. İzleyicilerin gelişimine önem verdikleri için lidere karşı güven duygusu oluşmaktadır. Güven duygusunun oluşumu, izleyicilerde liderin davranışlarının ve yargılarının diğergam, etik ve düşünceli olduğu algısını yaratmaktadır (Şanal vd., 2020, 600-601). Hizmetkâr liderlerin hizmet etme isteği açısından "doğal" bir hisse sahip oldukları, liderlik yapmayı ise "bilinçli" olarak seçtikleri ifade edilmiştir. Hizmetkâr liderler, çalışanlarına bencilikten uzak ve karşılık beklemezsizin hizmet etmeyi ilke edinmişlerdir. İnisiyatif, dinleme ve anlama, hayalgücü, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme ve topluluk oluşturabilme becerisi ile kavramsallaştırma hizmetkar liderlik tarzının özellikleri arasında yer almaktadır (Sanı vd., 2013, 64).

Hizmetkâr liderler, bulunduğu mevki ve makamda geçici olduğunu düşünmekte, kendisini bulunduğu göreve adanarak kendisinden sonra gelecekleri yetiştirme çabası içerisine girmektedirler. Otorite yetkisini veya zorlamayı kullanmak yerine

ikna metodu ile iş görmeye çalışmaktadırlar. Bulunduğu ortam ve koşulları sürekli iyileştirme ve daha iyiye götürme amacı içerisindedirler. Organizasyon içerisinde yer alan diğer insanların gelişimine ve profesyonelleşmesine öncelik vermektedirler. Bunun yanında bu tarz liderlerin amaç odaklı sistemlerde başarısızlığa uğradığı düşünülmektedir. Dürüstlük, hiyerarşik düzenin bulunduğu organizasyonlarda hiyerarşik düzene zarar verebilmekte ve liderin tevazusu zayıflık olarak algılanabilmektedir (Çalışal ve Yücel, 2019, 169).

Hizmetkar liderlerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması amaçlara ulaşma yolunda herkesin işbirliği içerisinde bir arada çalışmasına olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Kendisini başkalarına adamak ve onlara hizmet etmek kişilik özellikleri ile yakından ilgilidir. Hizmetkar liderlik tarzını benimseyen kişilerin, daha fedakar ve yardımsever kişilik özelliklerine sahip oldukları düşünülmektedir. Hizmetkar liderlerin izleyicileri tarafından suistimal edilme riskine karşı dikkatli olmaları gerekmektedir.

Otantik Liderlik

Literatüre bakıldığında otantik liderlik tarzı ile ilgili olarak yapılmış birçok araştırma ve çalışmanın olduğu görülmektedir.

Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, değer yargıları, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Özdemir vd., 2018, 203). Dürüstlük ve iyimserlik gibi özelliklere sahip olmak otantik liderlerin izleyicileri tarafından daha çok sevilmesini ve saygı görmesini sağlamakta, bu tür liderlerle birlikte olmak çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Otantik lider, kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; bulunduğu ortamı tanıyan, kendine güvenen, umutlu, iyimser ve sorunların üstesinden gelebilen ahlaklı bireylerdir. Bu tarz liderler organizasyonda sürdürülebilir performans, yaratıcılık, iş memnuniyeti, personel güçlendirme, yönetici ve personel kimliği gibi olumlu bireysel sonuçların doğmasına yol açmakta, organizasyon içerisinde pozitif bir ça-

lışma ortamı ile takım üyelerinin birbirine yardım etmesini sağlayacak bir organizasyon kültürünün oluşmasına katkı sağlayarak; organizasyonel bağlılık, iş ilişkileri, organizasyonla bütünleşme ve organizasyonel vatandaşlık gibi personel davranışlarını pozitif yönde etkilemekte; çalışanlara özerklik, güvenlik, enerjilerini hedefe yönelik çabalara odaklama, güven, fırsatlardan yararlanma ve sorunları çözmek için farklı yollar bulma imkânı sağlamaktadırlar (Korkmaz, 2017, 439-440).

Otantik liderliğin kişinin kendi güçlü yönleri ve sınırları, başkaları üzerindeki sözleri ve eylemlerinin etkisi olarak ifade edilen öz farkındalık, düşüncelerini ve duygularını içtenlikle ifade etmesi anlamına gelen ilişkilerde şeffaflık, kişinin karar verme sürecinde farklı fikirleri dikkate aldığı ve bir araya getirdiği bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendirme, kişinin faaliyetleri ve kararlarını şekillendirmede değer yargıları, seçimleri ve gereksinimleriyle uyum içinde davranabilmeye üzerine odaklanan içselleştirilmiş ahlak anlayışı olmak üzere dört temel bileşeni vardır (Corriveau, 2020, 2).

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, otantik liderlik samimiyetin ve açıklığın odak noktası olarak alındığı, iyimser bir bakış açısına sahip olan, izleyicileri ile yakın ilişkiler kurabilen tüm bu özellikleri nedeni ile de izleyicilerinin performansına olumlu katkılar sağlayan bir liderlik tarzıdır.

Karizmatik Liderlik

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında alan yazında sıklıkla kullanılan karizma kavramının tanımı ile ilgili tam bir görüş birliğine varılamadığı görülmektedir. Karizmayı tanımlamak ve sınırlarını çizmek gerçekten de kolay değildir.

Bir yunan kelimesi olan ve lütfedilen bir kabiliyet anlamına gelen karizma, organizasyonel açıdan liderin, başta izleyiciler olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:215).

Karizma, doğaüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ya da özellikler nedeniyle bireyi sıradan insanlardan ayıran kişilik özellikleridir. Bu bakış açısıyla sıradan insanlar lider olamazlar; lider olarak tanımlananlar örnek insanlardır veya mükemmel kişilik özelliklerine sahiptirler. Karizmatik liderlerin temel özellikleri vizyon sahibi olmaları,

yüksek düzeyde kişisel risk alabilmeleri, izleyicilerin gereksinimlerine duyarlı olmaları, normlara aykırı ve alışılmış dışında davranışlar sergilemeleridir. Bireylerin kendilerini karizmatik yapan bazı özelliklerle doğduklarına inanılır, aynı zamanda kişiliğin de karizmatik liderlik ile ilişkili olduğu düşünülür. Karizmatik liderlerin genellikle dışa dönük, özgüveni yüksek ve başarı odaklı kişilik özelliklerine sahip oldukları görülür. Küçük bir azınlık ise, karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan öğrenilemeyeceğini savunmakla birlikte, birçok uzman karizmatik davranışların öğrenilebileceğini ileri sürmektedir (Yalçın, 2012:387-388).

Karizmatik liderlik, izleyicilerin liderin Tanrı vergisi kişisel özelliklere sahip olduğuna inandıkları bir liderlik türüdür. Karizmatik liderin özellikleri; vizyonerlik, esinlendiricilik, fedakarlık, dürüstlük, kararlılık ve performans yönelimliliği (Dalga, 2017:99). Karizmatik liderlerin diğerlerinden farklı bir çekiciliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Karizmatikliğin bireylerin algılamasına göre değişebileceği görüşünden hareketle, birisine çekici ve farklı gelen bir kişi başka birisi için sıradan olabilmektedir.

Karizmatik özelliklere sahip liderlerin insanlar üzerinde yüksek düzeyde bir etki bıraktığı görülmektedir. Bu tür liderler, kendine güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon ve insanları inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirme becerisidir (Saruhan ve Yıldız, 2009:249). Özellikle savaş, kriz ve kaos ortamlarında insanların gereksinim duydukları anda ortaya çıkan etkileyici özelliklere sahip kişiler diğerlerini peşlerinden kolaylıkla sürükleyebilmektedirler. Karizmatik liderlerin sahip oldukları kişisel özellikleri nedeniyle diğerlerinden ayrıldığı ve izleyicileri etkilediği düşünülmektedir. Liderlik ve karizma bir arada olduğunda bireyleri amaçlara ulaşma noktasında isteklendirmek ve cesaretlendirmek çok daha kolay olmaktadır.

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik, transaksiyonel/işe yönelik liderlik olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Bu liderlikte temel amaç, üyelerin işi başarıyla tamamlamaları için isteklendirilmesidir.

Etkileşimci liderlik tarzına göre, belli hedeflere yönelmiş formal bir organizasyonda iş yapmak üze-

re bir araya gelen çalışanlar grubu ile bu gruba liderlik yapan kişi arasındaki davranış ilişkisi aşağıda sıralanan dört ayrı durumda olabilmektedir (Koçel, 2020, 609):

Birinci tür davranış, çalışanların sarf ettiği gayret ve ulaştığı performansa paralel olarak, liderin bu grup üyelerine daha fazla destek ve kaynak sağlaması yönündeki koşula bağlı davranıştır.

İkinci ve üçüncü tür davranışlar liderin, işi yapanlara iş yapmaları sırasında yaptığı müdahale ve yönlendirmeler şeklindeki davranışlarla ilgilidir. İstisnalarla yönetim olarak da bilinen yönetim tarzının iki ayrı çeşidini içeren bu yaklaşıma göre, ikinci tür davranış türünde lider iş ve iş yapma standartlarını belirlemekte, iş yapma sürecini izleyerek gerektiğinde müdahale etmekte ve düzeltici kararlar almaktadır. Üçüncü türde lider daha pasiftir, sadece işle ilgili bir sorun olduğu zaman olaya müdahale etmektedir.

Dördüncü tür ise grup üyelerini, iş amaçlarını ve standartlarını belirleme konusunda tamamen serbest bırakan, işle ilgisi kalmamış bir şekilde hiç karışmayan, bir görüşe göre liderlik sorumluluklarının hiçbirini yerine getirmeyen bir liderlik davranışı göstermesi halidir.

Buradan anlaşılacağı üzere etkileşimci lider, bazı durumlarda çalışanların performansına bağlı olarak onlara destek vermekte, bazen onlara müdahale etme ya da etmeme yönünde davranışta bulunmakta bazen de tamamen onları serbest bırakmaktadır.

Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler geleceği değiştirmek istemeyerek mevcut durumu korumaya çalışmaktadırlar. Bu liderler, hataları ve sapmaları bulmak için işgörenlerin çalışmalarına odaklanmaktadırlar. Özellikle kriz ve acil durumlar ile projelerin belirli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği durumlarda daha etkili olan bu liderlikte yenilik ve değişimin aksine gelenekçi bir yapı mevcuttur. Geçmişteki iyi ve olumlu gelenekleri sürdürme ile mevcut durumu koruma politikası bu liderlik tarzının temel özellikleri arasında yer almaktadır (Akman, 2019, 106-107).

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Literatüre bakıldığında üzerinde en çok çalışma yapılan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğu görülmektedir. Bu liderlik tarzı transformasyonel liderlik olarak da adlandırılmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, tasarlanmış bir değişimi başarmaya dönük olarak liderlerin ve izleyicilerin motive edici kaynaklarını birleştirme yoluyla kolektif amaçlara doğru yol alma sürecidir. Dönüşümcü liderler; öz yeterliliği artırma, kendi grup ve organizasyonu ile sosyal kimlik kazanmasını kolaylaştırma ve organizasyonun çalışma değerleriyle izleyicilerin değerlerini bağdaştırma olmak üzere üç yolla izleyicilerini motive etmektedirler (Bambale vd., 2011, 51).

Dönüşümcü liderler; izleyiciler üzerinde etki, güven ve hayranlık oluşturan, bağlılık sağlayan, yüksek amaçlar belirleyen, grubun amaçlarının ve misyonunun anlaşılmasını ve kabul edilmesini sağlayan; izleyicilerin çıkarlarını ve yeteneklerini geliştiren, onların kendini ifade etme gereksinimini en yüksek düzeye çıkaran, izleyicilerini belirlenen standartlar ve amaçların ötesinde normalde beklenenden daha fazla çaba ve performans göstermeye motive eden, izleyicilerde kendi çıkarlarından önce grubun çıkarlarını düşünme bilinci oluşturan, organizasyon kültürünü değiştiren, daha doğru ve iyinin peşinde olan kişilerdir (Bektaş, 2016, 46). Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderler izleyenlerin hayranlığını kazanan, organizasyonlarda değişim ve dönüşümü yönlendiren ve diğerlerinden farklı özellikleri ile çevresindekileri etkileyen kişilerdir.

Dönüşümcü liderler izleyicilerine grubun nereye/neye yönelmesi gerektiğine ilişkin bir vizyonun ilhamını vermekte ve yüksek performanslı faaliyetleri teşvik eden bir çalışma kültürü geliştirmektedir. Bu liderliği oluşturan dört temel unsur aşağıda kısaca özetlenmiştir (Özcan, 2014, 363):

İdeal Etki: Liderin izleyiciler için olumlu bir rol model olmasını ifade etmektedir. Bu liderler, söylediği gibi yaptıkları ve inanç/değerleriyle çelişen davranışlar içerisine girmedikleri için izleyicileri tarafından sayılır ve beğenilirler.

İlhama Dayalı Motivasyon: Bu liderler, karizmatik liderler gibi, güzel bir gelecek için zorlayıcı bir vizyon ile önemli/anlamlı sonuçlar sunarak ve izleyicilerine ilham vererek onları harekete geçirirler.

Entelektüel Uyarım: Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin merakını, yenilikçiliğini ve yaratıcılığını harekete geçirmektedir. Bu entellektüelliği zorlayıcı bir şekilde yapmakta; izleyicileri beyin fırtınası toplantılarına ve karar verme süreçlerine katkı sunmaya davet etmektedirler.

Bireysel Değerlendirme: Bu unsur liderin, her bir izleyicinin ilgi, gereksinim ve duygularına ayrı ayrı yaklaşmasıdır. Bireysel değerlendirme ile her bir izleyici kendi potansiyelini gerçekleştirme yolunda ilerlemektedir.

Dönüşümcü liderler; bireysel gereksinimlere ve izleyicilerin kişisel gelişimlerine odaklanmakta, izleyicileri beklenenden daha fazlasını yapmaya teşvik etmekte, izleyicileri takdir etmenin, onlara değer vermenin önemini vurgulamakta, izleyicileri kişisel çıkarları yerine kolektif çıkarlara odaklanmaları için etkilemekte, çalışanların gelişimi ve yükselmesi konusunda daha fazla endişe duymakta, içsel motivasyon, değerler ve çalışan gelişimi ile ilgilenmekte, izleyicilerinde güven, hayranlık, sadakat ve saygı duygularını uyandırmakta, paylaşılan değerleri belirlemekte ve geliştirmekte, çalışanları güçlendirmekte, kaliteli işin yanında üretim miktarını arttırmak için de onları etkilemekte, değişim gereksinimini tanımlayarak yeni vizyonlar yaratmaktadırlar (Gedik, 2020, 28-29). Değişim ve dönüşümün yaşamlarının bir parçası haline geldiği günümüz işletmeleri için dönüşümcü liderlik tarzının taşıdığı önem günden güne artmaktadır. Özellikle yaşanan krizler ve kaos ortamları bu tarz liderlere olan gereksinimi artırmaktadır.



dikkat

Etkileşimci liderlikte yenilik ve değişimin savunulmadığı gelenekçi bir yapı mevcutken, dönüşümcü liderlikte değişim ve dönüşüm üzerine odaklanıldığı görülmektedir.

Sanal Liderlik

Günümüz koşullarında işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlar sadece kendi şehir, bölge ya da ülkeleri ile sınırlı kalmayıp neredeyse tüm dünyaya yayılmış durumdadır. Bu durum sanal organizasyonlar ve sanal ekipler kavramını gündeme getirmiştir. Sanal organizasyonlarda sanal ekiplere liderlik edenler sanal liderler olarak adlandırılmaktadır. Sanal liderliğin e-liderlik olarak adlandırıldığı da görülmektedir.

Sanal çevre ve farklı iletişim teknolojileri sanal liderlik olarak adlandırılan yeni bir liderlik ve ekip

türü ortaya çıkarmıştır. Sanal liderlik, bireylerin, grupların, ekiplerin ve/veya kuruluşların tutumlarında, duygularında, düşüncelerinde veya davranışlarında ve/veya performansında değişiklikler üretmek için iletişim teknolojilerini kullanmak vasıtasıyla oluşan sosyal etki süreci olarak tanımlanmaktadır (Hambley et all, 2006:1).

Sanal liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında sanal liderliğin aşağıda özetlenen bazı özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Vuran ve Mert, 2017, 72):

Etkileşimlidir: Sanal liderlik, birimler ve kuruluşlar içinde ve arasında, doğrusal veya çapraz etkileşimlerden oluşmaktadır.

Hiyerarşiktir: Sanal liderlik, organizasyonun herhangi bir hiyerarşik seviyesinde yer alabilmektedir.

Yapısal Olarak Klasik Liderlikten Daha Bulanıktır: Sanal liderlik, büyük bir organizasyonun içine gömülü bir sistemdir ve etkileşimlerin nasıl olduğuna dair örtülü modeller içermektedir.

Paylaşılabilir: Sanal liderlik, zaman geçtikçe sanal ekip üyeleri arasında ve tek biri sayesinde paylaşılabilir.

Bir Sistemdir: Sanal liderlik, grup etkileşimleri içinde kolektif liderliği ve organizasyonu karakterize eden liderlik kültürü bağlamında etkileşimlerin ve ilişkilerin niteliklerini birleştiren bir sistemdir.

Bir Kaynaktır: Sanal liderlik, bir kavram olarak teknoloji aracılığıyla hareketlere rehberlik eden yapıların kaynağıdır.

Sanal ekip liderinin yetkinlikleri farklı alanlar içerisinde belirlenmiştir. Bunlar performans yönetimi ve koçluk alanı için; performans hedefleri belirleme ve strateji geliştirme becerisi, ekip verimliliği için ölçüler geliştirebilme becerisi, resmi ve gayri resmi performans geri bildirimi sağlama ve alma becerisi, ekip üyelerini haklı olarak ödüllendirebilecek stratejiler geliştirme becerisidir. Uygun teknoloji kullanımı ve seçimi alanı için; ekibin görevi, türü, deneyimi, ekip üyelerinin yetenekleri ve organizasyonün karmaşıklığı dikkate alınarak plan ve sanal iş toplantıları yapabilmek becerisidir. Kültürlerarası yönetim alanı için; kültürel farklılıkları yapıcı bir şekilde tartışma becerisi, sadece uzlaşma değil kültürel farklılıklardan da yararlanarak çalışma ortamı yaratma becerisi, planlama, iletişim, gözden geçirme ve toplantı gibi ekip faaliyetlerinin ekip üyelerinin kültürleriyle nasıl etkileşim kuracağını göz önünde bulundurarak plan yapabilmek becerisidir. Kariyer gelişiminde geçiş dönemi alanı için; ekip üyeleriyle birlikte kariyer planlaması yapabilmek ve yeni görevlere atanabilmede ekip üyelerini üst yönetimden önce savunma becerisidir. Güven oluşumu alanı içinse; taahhütleri yerine getirme ve ekip üyeleri ile kısa sürede iyi ilişkiler kurabilme becerisidir (Kuşçu ve Arslan, 2016, 139). Bu açıklamalardan anlaşılabileceği üzere diğer liderlik tarzları ile kıyaslandığında sanal liderliğin bazı farklı yetkinlikler ve beceriler gerektirdiği görülmektedir.

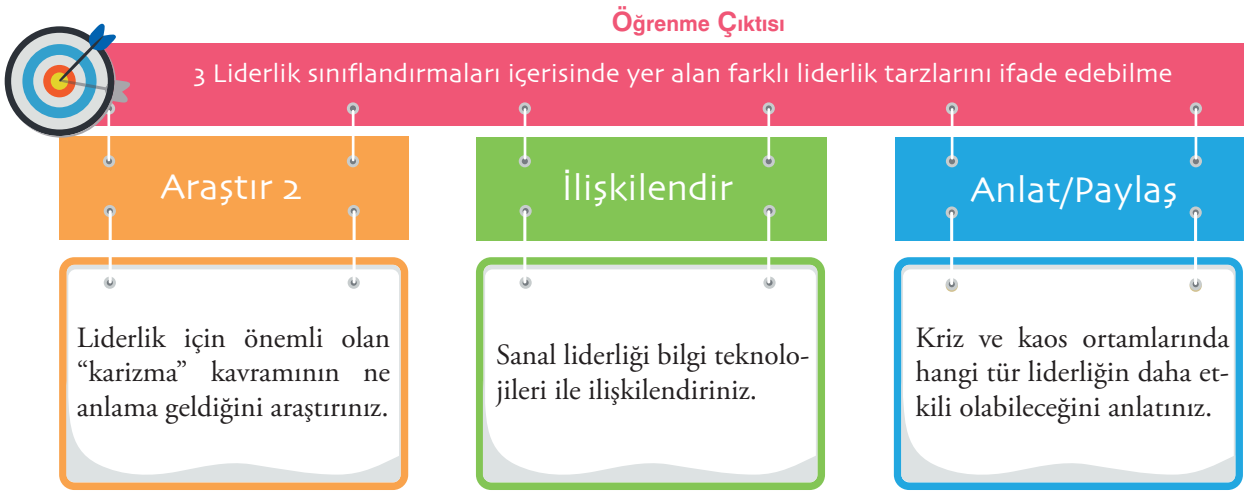


Araştırmalarla İlişkilendir

Türk tarihi incelendiğinde yaşadığı çağa damgasını vuran pek çok Türk lider bulunmaktadır. Bu liderlerden biri olan Metehan, hükümdarı olduğu Asya Hun Devletine en parlak çağını yaşatmış ilk modern devlet ve ordu anlayışını getirmiş, millet ve vatan sevgisinin kutsallığını ortaya koymuştur. Avrupa'ya yaptığı seferler ile Kavimler göçünü başlatan Avrupa Hun Devleti hükümdarı Attila'nın herkesin kendisinden korktuğu, gücünü vücudunun hareketleri ile hissettirdiği, savaşta bile düşünerek hareket ettiği, kendisine sadık olanlara çok lütuf gösteren, hükümdar olmasına rağmen askerleri ile aynı kıyafetleri giyecek kadar mütevazı olan özelliklerinden bahsedilmektedir. Anadolu topraklarının Türk yurdu olmasında büyük rol alan Sultan Alparslan'ın askerlerini savaşa psikolojik olarak hazırladığı, onlara cesaret aşıladığı, kararlılık ve özgüven ile onların yanında olduğunu hissettirdiği belirtilmektedir. Bunun yanında zalimin ve zulmün karşısında olduğu, yönetimde devletin çıkarlarını ön planda tuttuğu, adalet konusunda taviz vermemesine bağlı olarak, askerlerinin ona karşı özveri ve bağlılık duygusu ile yaklaştığı ifade edilmektedir. İstanbul'un Fethi ile Orta Çağın kapanması gibi büyük bir olaya sebep olan Fatih Sultan Mehmet, tarihin sayfalarına ismini yazdıran büyük liderlerden birisidir. İstanbul'un Fethinde gemileri karadan

yürütecek kadar büyük projeleri planlamış, fetih sırasında kullanılacak topraklar için yaptığı milimetrik hesapları ile adından söz ettirmiştir. Türk Milletinin tarihine yön vermiş liderlerden birisi de Mustafa Kemal Atatürk'tür. Kalbinde millet aşkı, arkadaş sevgisi, zor durumda olanlara acıma hissi, etrafındakilerin sıkıntılarını ve hastalıklarını kendi hastalığı ve kendi sıkıntıları gibi görme duygusu hiç eksik olmayan Atatürk, en zor ve tehlikeli durumlarda bile adımlarını kararlılıkla atabilmiştir. Gerçekleştireceği işlerde çevresindeki insanların görüşlerini almış ve onların bu yolla kararlara katılmalarını sağlamıştır.

Kaynak: Gülnaz Kılıç Özkaynar (2017). "Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme", *JEBM Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 21-22.



LİDERLİK TEORİLERİ

Literatüre bakıldığında liderlik konusunu açıklamaya yönelik birçok teorelin olduğu görülmektedir. Bu teoriler liderliğin nasıl ele alınması gerektiğini, liderlerin ne tür özelliklere sahip olduğunu, nasıl davrandıklarını ve hangi durumlarda ne şekilde ortaya çıktıklarını belirleme amacını taşımaktadır.

Liderlik ile ilgili ilk resmi çalışmalarda 1930-1950 arası özellik teorisi, 1950-1960 arası davranışsal teoriler ve 1960-1970 arası durumsallık teoriler olmak üzere üç farklı teori üzerinde durulduğu görülmektedir (Metcalf et al., 2008, 586). Bu teorileri destekleyen ya da teorilerin eksik yönlerini ortaya koyarak eleştirel bir bakış açısıyla inceleyen farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu kısımda üzerinde en çok durulan liderlik teorileri ayrıntılı bir biçimde incelenmeye çalışılacaktır.

Özellikler Teorisi

Liderlik konusunu açıklamak için ortaya atılan ilk teori özellikler teorisidir. Bu teori liderliğin belli özelliklere sahip olma ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Bir başka deyişle özellikler teorisi bir kişinin onu diğerlerinden ayıran bazı özelliklere sahip olması nedeni ile başkalarını etkileyebildiğini ve izleyenleri peşinden sürükleyebildiğini ileri sürmektedir.

Liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalarda liderlerin aşağıda sıralanan dört gruba yönelik özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:210):

Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma vb.

Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.

Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmeye ve sevindirme, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.

Sosyal Özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Bu teoriye göre bir bireyin sahip olduğu fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri onun lider olmasını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte liderliğin sadece kişilerin taşıdığı özelliklerle bağdaştırılması bazı araştırmacılar tarafından kabul görmekle birlikte, bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiş ve bir kişinin lider olmasında sadece belirli özelliklere sahip olmasının yeterli olmayacağı savunulmuştur.

Lideri anlamak için özellikler teorisinin yeterli olmadığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuş ve bu teorisin eksik yönleri vurgulanmıştır. Liderliğe ilişkin bu özelliklerin, çoğu zaman aynı kişide bir arada bulunması mümkün olmamakta ve bazen izleyicilerin liderin özelliklerinden daha fazla bu özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Sahip olunan özelliklerin bireyin, grup içerisinde lider olabilmesi için yetersiz kalması ve sahip olunan özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi liderlik adına yeni teori arayışlarına yol açmıştır (Gün ve Aslan, 2018:218). Kısa bir süre sonra liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin davranışları üzerinde çalışmalar yapılmış ve böylece davranışsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır.



dikkat

Özellikler teorisi, sonradan bazı yönleri ile eleştirilmesine rağmen liderlik ile ilgili ortaya atılan ilk teori olması nedeniyle oldukça önemlidir.

Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorilerinde liderlerin gösterdiği davranışlar üzerinde durularak liderlik davranışlar üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Gerçekte davranışın kişilik özelliklerinin dışa vurması ya da yansıması olduğu düşünülmektedir. Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözeten davranışlar sergilemeli ve organizasyonsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Özellik teorisine göre davranışsal teorilerin bazı faydalarının olduğu belirtilmektedir. Bunlar; özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçim-

sel liderler yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır. Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışlarını kişilere kazandırmak mümkün olabilmektedir. Son olarak da, liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratmaktadır (Zel, 2006:125-126).

Liderlerin davranışlarını incelemeye yönelik birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar sonucunda aşağıda ayrıntılı bir biçimde incelenen farklı liderlik teorileri ortaya konmuştur.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesinde liderlik üzerine yapılan çalışmaların davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesi üzerinde büyük katkısı olmuştur.

1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesindeki çalışmaların temel amacı, etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmektir. Çalışmanın başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren çeşitli tanımlar oluşturulmuş, daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak lider davranışlarını açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlayan *kişiyi dikkate alma* ve *işi dikkate alma* üzere iki temel boyutun olduğu ifade edilmiştir (Bolat vd., 2008, 74). Literatüre bakıldığında kişiyi dikkate alma boyutunun anlayış, işi dikkate alma boyutunun ise inisiyatif ve yapıyı harekete geçirme olarak da adlandırıldığı görülmektedir.

Liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini ifade eden kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını; liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade eden işi dikkate alma faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini ve işle ilgili süreçleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir (Koçel, 2020:596).

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmaları sonucunda ortaya çıkan boyutlar özellikleri ve sonuçları itibarıyla aşağıda Tablo 2.1'de görülmektedir (İnan ve Serinkan, 2020:316):

Tablo 2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları

<i>Kişiyi Dikkate Alma Boyutu</i>	<i>İş Dikkate Alma Boyutu</i>
Lider ile izleyicileri arasında güven, saygı ve etkili ilişkileri ifade eden boyuttur. Lider izleyicilerinin gereksinimleriyle yakından ilgilenmekte ve bu doğrultuda davranmaktadır. İzleyicilerini takdir etmekte ve gerektiğinde ödüllendirmektedir. İzleyiciler liderlerin kendi istek ve gereksinimlerinin bir temsilcisi veya sözcüsü olarak görmektedirler.	Liderin izleyicilerini harekete geçirmesi için sergilediği davranışları ele alan boyuttur. Lider organizasyon amaçlarını belirlemekte, işin zamanında ve doğru yapılması için izleyicilerini yönlendirmekte, işi planlamakta ve koordine etmekte, görevleri izleyicilerine dağıtmaktadır. Liderin iş ile ilgili tüm süreçlere karar vermesi ve çalışanlarını harekete geçirmesi sürecidir.
<i>Sonuçları:</i> Liderin anlayışa yönelik davranışlarının artması sonucunda, iş tatmini yükselmekte, devamsızlık ve işgücü devir hızı düşmektedir.	<i>Sonuçları:</i> İş dikkate alma davranışı arttıkça, izleyicilerin performansı dolayısı ile liderin işteki başarısı artmaktadır.

Kaynak: İnan ve Serinkan, 2020, 316.

Kişiyi dikkate alan liderler izleyicileri ile daha iyi iletişim kurabilmekte ve onları daha çok motive edebilmektedir. İş dikkate alan liderler ise izleyicilerinin daha çok çalışması ve iş yapması konusunda etkili olabilmektedir.

Michigan Üniversitesi liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik araştırmalarından ikincisi Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalardır. Liderlik davranışları üzerinde durulan bu araştırmada Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmaları sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yönetiminde yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Onlara göre lider davranışları *işe yönelik lider* ve *kişiyi yönelik lider* olarak iki başlık altında incelenmiştir. İşe yönelik lider, astları işin başarısı doğrultusunda yönlendirmekte ve biçimsel otoritesini izleyicilerinin davranışlarını düzenlemede kullanmaktadır. Kişiyi yönelik lider ise denetim görevini üstlenerek, yetkilerinin bir kısmını astlarına aktarmak suretiyle amaca ulaşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016, 76).

Michigan Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmaları sonucunda ortaya çıkan boyutlar özellikleri ve sonuçları itibarıyla aşağıda Tablo 2.2'de görülmektedir (İnan ve Serinkan, 2020, 316):

Tablo 2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları

<i>Kişiyi Yönelik Lider</i>	<i>İşe Yönelik Lider</i>
Kişilerarası ilişkilere önem veren, yetki devrini dikkate alan, izleyicilerin tatminini artırıcı koşulları oluşturmayı ön planda gören, izleyicilerin gereksinimlerine odaklanan, izleyiciler arasında bireysel farklılıkları dikkate alan bir liderlik davranışdır.	İşin teknik yönlerine önem veren, izleyicilerin görevlerini gerçekleştirmesi yönünde takipte bulunan, izleyicileri organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için aracı olarak gören, kişisel gelişime çok önem veren, çoğunlukla cezalandırmaya ve resmi otoriteyi kullanmaya yönelik bir liderlik davranışdır.
<i>Sonuçları:</i> Liderin işgörene yönelik davranışlarının artması, yüksek düzeyde performans, verimlilik ve iş tatmini sağlamaktadır.	<i>Sonuçları:</i> Liderin işe yönelik davranışlarının artması, düşük düzeyde işgören tatminine neden olmaktadır.

Kaynak: İnan ve Serinkan, 2020, 316.

İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış göstermekte, kişiye yönelik lider ise yetki devrini esas alan grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranışta bulunmaktadır. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğu yönündedir (Koçel, 2020, 597).

Liderlerin kişiye yönelik davranışlar göstermesi izleyicilerin başarısını artırmaktadır. Bu tür liderler, yetki devrine giderek izleyicilerin gelişimlerine destek olmaktadır. İşe yönelik liderlerin resmi otoritesini kullanarak çoğunlukla cezalandırmaya gitmesi izleyicilerin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür liderlerle birlikte olmak, işlerin başarılmasına katkıda bulunmakla birlikte çalışanlarla ilişkileri geliştirme noktasında liderlerin yetersiz kalmalarına neden olmaktadır.

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Davranışsal liderlik teorilerinden bir diğeri de Robert Blake ve Jane Mouton tarafından oluşturulan yönetim tarzı matriksidir. Bu matriksin oluşturulma amacı liderin davranışlarını belirlemektir.

1964 yılında Blake ve Mouton liderlik davranışlarını değerlendirmede *kişiler arası ilişkilere yönelik olma* ve *üretime yönelik olma* şeklinde iki boyutlu bir yönetim tarzı matriksi oluşturmuştur. Blake ve Mouton, tek bir en iyi liderlik tarzı olduğu fikri sorgulandıktan sonra, en etkili liderlik tarzına kişilerarası ilişkilere ve üretime yönelik olma boyutları birlikte değerlendirildiğinde ulaşılabileceğini savunmuşlardır (Jogulu ve Wood, 2006:239). Yönetim tarzı matriksinde kişilerarası ilişkilere ve üretime yönelik olma boyutları bir matriks üzerine yerleştirilerek matriks içerisindeki konumlarına göre farklı liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu matriks, liderin günlük uygulamaları bakımından işe, işin sonuçlarına ve hedeflerine olan ilgi ile insana olan ilginin derecelendirilmiş bir diyagram üzerindeki kesişim noktalarından oluşmaktadır.

Çok	1	1,9								9,9
	2									
	3									
	4									
İnsana Yönelik	5				5,5					
	6									
	7									
	8									
Az	9	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Az			İşe Yönelik					Çok

Şekil 2.1 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Karcı, 2020, 408.

Yatay eksenle işe olan ilgi, dikey eksenle ise insana yönelik ilgi 1'den 9'a yükselmektedir. Oluşan diyagramda 81 kutu yer almakta ve bunların her biri bir liderlik duruşu ve eğilimini temsil etmektedir. Çalışmada en temel 5 tip liderlik davranışı belirlenmiştir. Bunlar aşağıda Şekil 2.1'de görüldüğü gibi 1.1, 9.1, 1.9, 9.9 ve 5.5 bölgelerine denk düşen liderlik davranışlarıdır (Karcı, 2020, 408):

Şekil 2.1'de görülen matrikse bağlı olarak aşağıda özetlenen beş türde liderlik davranış biçimi belirlenmiştir (Karcı, 2020, 409):

1.1 Tarzı (Pasif Liderlik): Lider ne işe ne de insana dönüktür, bir üyeden farksızdır.

1.9 Tarzı (Şehir Kulübü Liderlik): Lider ulaşılacak amaçlarla değil, kendini izleyenlerle ilgilidir. İnsanlar arasındaki iyi ilişkilerin üretimi arttıracak görüşü hâkimdir.

5.5 Tarzı (Orta Yolcu Liderlik): Bu tarz liderler geleneklere, alışkanlıklara ve kurallara bağlıdır. Bir anlaşmazlık olduğunda bu durum uzlaşma ile çözülmektedir.

9.1 Tarzı (Görev Odaklı Lider): Lider üyelerin görevlerini ayrıntılı bir biçimde tanımlamak, planlamak, yönlendirmek ve denetlemekle birlikte görev ve iş gereklerine önem vermektedir.

9.9 Tarzı (Takım Odaklı Liderlik): Lider üyeleriyle karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı oluşturarak organizasyonel mutluluğu gerçekleştirme imkânı sağlamaktadır.

Bu matrikse göre organizasyonda liderlerin bir kısmı işe bir kısmı ise insana yönelik davranışlarda bulunarak izleyicileri etkilemeye çalışmakta ve amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedir.

Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından ortaya atılan Sistem 4 modelinde her grubun kendine ait özellikleri ve belirgin davranışları bulunan dört liderlik davranışı bulunmaktadır.

Likert, 200'den fazla organizasyon yöneticisi üzerinde yaptığı anket çalışması ile farklı özelliklere sahip organizasyonların performans özellikleri üzerinde yaptığı ampirik araştırma sonuçlarına dayanarak, organizasyonların sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının aşağıda özetlenen Sistem 1'den Sistem 4'e kadar dört grup altında toplanabileceğini ortaya koymaktadır (Bakan ve Bulut, 2004, 157-158):

Sistem 1 İstismarcı: Astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizliğin egemen olduğu, astların daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırıldığı, ast-üst arasındaki ilişkilerin az olduğu, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak işlediği, organizasyonun kontrol sürecinin ve kararların büyük bir kısmının üst yönetim tarafından oluşturulduğu bir liderlik yaklaşımıdır.

Sistem 2 Yardımsever: Astlar korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimindedirler. Astları motive etmede ekonomik ödüller ve güçlü cezalar kullanılmaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya; kısmen de aşağıdan yukarıya-özellikle üstlerin duymak istedikleri bilgi ve haberlerin gönderilmesi koşuluyla-doğru işlemektedir. Kararların önemli bir kısmı ve organizasyonel amaçların saptanması üst yönetim kademelerce yapılırken, birçok karar da sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine devredilmektedir.

Sistem 3 Katılımcı: Yönetimin astlara tam olmasa da önemli ölçüde güveni vardır. Motivasyon aracı olarak "ödüller", "ast sorunlarıyla ilgilenmeler" ve

ender olarak verilen "cezalar" görülmektedir. İletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere çift yönlüdür. Politikaların düzenlenmesi ile ilgili kararlar çoğunlukla üst kademeler tarafından verilirken, işlerin nasıl yapılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlüklerinin olduğu görülmektedir.

Sistem 4 Demokratik: Yönetim ile astlar arasında tam bir güven ortamı hakimdir. Lider, astları çalışmaya özendirir, amaçların saptanmasında, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinde ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde bütün grupların katılımına izin vermektedir. Organizasyonel iletişim, güvenilir bilgilere dayanmaktadır. İletişim, yalnız hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Karar verme yetkisi eşgüdümlü bir biçimde bütün organizasyona geniş ölçüde dağıtılmıştır.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere Sistem 1 ve Sistem 2 otokratik lider davranışlarının görüldüğü bir yapıdır. Bu yapıda lider izleyicilerine güvenmemekte ve onları karar sürecine çoğunlukla dahil etmemektedir. Sistem 3 ve Sistem 4'de ise liderler daha demokratik davranışlar sergilemekte ve izleyicilerin görüş ve önerilerine sıklıkla yer vermektedir.

Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Lider davranışlarını açıklamak için kullanılan bir digger teori Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorisiidir.

McGregor organizasyonlarda sergilenen temel davranışları sorgulayarak yöneticiler için yeni roller belirlemeye çalışmıştır. Bu roller liderlerin izleyicilerini yalnızca yönetmek ve kontrol etmek yerine onlara amaçlarını gerçekleştirmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için yardımcı olmalarını içermektedir. McGregor klasik yönetim anlayışını X teorisi olarak tanımlamıştır. Bu teoriye göre çalışanlar tembeldir, kendi başlarına iş yapamazlar, organizasyonel sorunların çözümüne katkıları azdır, bu nedenle sürekli kontrol edilmeleri gerekmektedir. Y teorisine göre ise çalışanlar özünde tembel değildir, kendi başlarına iş yapabilirler, organizasyonel etkinliği geliştiren öneriler sunabilirler ve bu yönde katkı sağlayabilirler (Başar ve Basım, 2018, 126).

X ve Y teorisi birbirinden tamamen farklı varsayımlara dayanmaktadır. X teorisinde çalışanların tembel ve iş yapma konusunda isteksiz olduklarına

inanılmakta ve onları çalıştırmak için zorlamak ve ceza vermek gerektiği savunulmakta, Y teorisinde ise organizasyonda gerekli ortam ve koşulların yaratılması ve çalışanların ödüllendirilmesi ile amaçlara ulaşılacağı varsayılmaktadır. X teorisini benimseyen liderler, izleyicilerine yönelik daha otokratik, katı ve sert bir davranış eğilimi içerisine girerken, Y teorisini benimseyen liderler izleyicilerine demokratik ve katılımcı bir anlayışla yaklaşmaktadırlar. Bugün çoğu organizasyonda X teorisine göre hareket eden liderlerin ve yöneticilerin olduğu düşünülmektedir.

Davranışsal liderlik araştırmaları liderlerin izleyicilerine yönelik davranışlarının ne olduğunu belirleme amacı taşımaktadır. Bu araştırmalar sonucunda liderin işe yönelik ya da insana yönelik davranışları temel alınarak liderlerin izleyicileri üzerinde bu davranışlardan hangisinin daha etkili olabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmalar sonucunda, kişiye yönelik liderlerin izleyiciler ile etkili iletişim kurmada ve onları yönlendirmede daha etkili olacağına yönelik yargılara varılmıştır. Fakat daha sonraki süreçte liderlerin davranış biçimlerinin değişik durum ve koşullara göre şekillenebileceği düşünülerek durumsal liderlik teorileri ortaya atılmıştır.

Durumsal Liderlik Teorileri

Lider davranışlarını açıklamada içinde bulunan durum ve koşulların önemli olduğunu vurgulayan teoriler durumsal liderlik teorileridir. Bu teoriler yaygın bir şekilde kabul görmüş ve birçok kişi tarafından desteklenmiştir.

Yapılan bazı araştırmalarda kişiye yönelik liderlik davranışları daha başarılı sonuçlar verirken, bazılarında işe yönelik liderlerin daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, liderlerin liderlik teorilerini koşullara bağlı olarak esnek tutmaları gerektiği anlayışını geliştirmiştir. “En iyi” olarak tanımlanacak tek bir liderlik türünün mevcut olmadığı, en etkili liderlerin liderlik yaklaşımlarını duruma göre uyarlayabilen liderler olduğu anlayışı durumsal teorilerin temel dayanağıdır (Bakan, 2004, 34).

Durumsal liderlik teorilerini ortaya atanlar, en uygun ve etkili olabilecek liderlik davranışının durum ve koşullara göre değişebileceği konusunda görüş birliğine varmışlardır. Durumsal liderlik teorileri aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde durumsal liderlik teorileri içerisinde en çok kabul gören modelin Fred Fiedler’in etkin liderlik modeli olduğu görülmektedir. Fiedler, liderlik davranışlarını belirlemede içinde bulunulan durum ve koşulların etkisi üzerinde durmuş ve liderliği açıklamada farklı durumsal değişkenler belirlemiştir.

Fiedler’in etkin liderlik modeli bir liderin etkinliğinin, liderin *görev* veya ilişki yönelimli olarak ifade edilen nitelikleri ile liderin durumsal kontrolü olmak üzere iki ana faktöre dayandığını öngörmektedir. Bu model, görev yönelimi motivasyonuna sahip liderlerin ilişki yönelimi motivasyonuna sahip liderlere göre yüksek ve düşük kontrol durumlarında daha başarılı olacağını, ilişki yönelimi motivasyonuna sahip liderlerin ise görev yönelimi motivasyonuna sahip liderlere göre daha ılımlı kontrol durumlarında daha etkili olacağını iddia etmektedir (Ayman, Chemers, Fiedler, 1995, 148).

Fiedler’in etkin liderlik modelinde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen aşağıda özetlenen üç önemli durumsal değişken olduğu görülmektedir (Koçel, 2020:601-602):

Lider ile İzleyiciler (Astlar) Arasındaki İlişkiler:

Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirlemektedir. Bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilmeyen ve sevilmeyen bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenmekte ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratmaktadır.

Başarılabacak İşin Niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler, son derece kesin yöntemlere bağlanmışken bazıları tamamen işi yapacak olanların kararlarına bırakılmıştır. Rutin bir iş genellikle açık seçik amaçlara sahiptir ve nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçlara yönelik olacağı ile ilgili önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Fi-

edler birinci gruptaki işleri planlanmış/yapılanmış, ikinci gruptaki işleri ise planlanmamış/yapılanmamış iş olarak nitelendirmiştir.

Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortam, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

Buradan görüleceği üzere lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin iyi ya da zayıf, işlerin rutin ya da karmaşık olması ile liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi lider davranışlarını belirleme açısından önemlidir. Bu durumların her biri için farklı liderlik durumları ortaya çıkmaktadır. Liderin göstereceği davranış biçimi her durum için değişik olmaktadır (Zel, 2006:147).

Etkin liderlik modelinde lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin iyi ya da zayıf olması, işin rutin ya da karmaşık olması ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesine göre işe ya da kişiye yönelik liderlik tarzı daha uygun olmaktadır. Fiedler, davranışsal liderlik araştırmaları yapanların aksine en iyi liderlik tarzının kişiye yönelik liderlik olmadığını, bazı durumlarda kişiye yönelik liderliğin, bazı durumlarda ise işe yönelik liderliğin daha başarılı sonuçlar verebileceğini belirtmiştir.

Yol-Amaç Teorisi

Durumsal liderlik teorileri içerisinde dikkat çeken bir başka teori de Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen yol-amaç teorisidir. Bu teorinin odaklandığı temel nokta liderin izleyicileri destekleyici davranışlarla amaçlara ulaşmaları için motive etmesidir. Liderin başarısı bunu başarma yeteneğine bağlı olarak değişmektedir.

Bu teorinin temelini, “bireysel tutum veya davranışın işin veya davranışın yol açacağı muhtelif çıktılara ve bu çıktılarının değerlendirilmesine bağlı olarak tahmin edilebileceğini ifade eden beklenti-değer teorisi oluşturmaktadır (Mc Laurin, 2006, 99). Yol-Amaç teorisinde aşağıda özetlenen dört

çeşit liderlik davranışı bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016, 319):

Yönlendirici Lider: Astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda onlara rehberlik eder, iş programları yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar.

Destekleyici Lider: Astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir ve astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.

Katılımcı Lider: Kararları vermeden önce astların fikirlerine başvurur, onların istek ve düşüncelerini dikkate alır.

Başarıya Yönelik Lider: Amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekler ve bu performansı göstermeleri içinde gereken desteği sağlar.

Bu teoriye göre liderin görevi, iş tatmini ve verimliliği artırmaya dönük olarak izleyicilerine yaptığı yönlendirme, rehberlik, eğitme, ödüllendirme ve destek verme faaliyetleridir. Bu teoride verilen yukarıda özetlenen dört tür liderlik davranışı, Ohio çalışmalarındaki iki boyutun ayrıntılı bir şeklini önermektedir. Yönlendirici ve başarı merkezli liderlik, yapıyı harekete geçirme boyutunun; destekleyici ve katılımcı liderlik ise anlayış boyutunun iki türüdür (Öztürk, 2016, 3090-3091).

Lider davranışının seçimi görevin türüne ve izleyicilerin özelliklerine bağlıdır. Görev rutin ve anlaşılması kolaysa, grup deneyimli, kendi kendini motive edebilen üyelerden oluşuyorsa çalışanlar çok fazla nezarete gereksinim duymadan işlerini yaptıkları için muhtemelen yönlendirici türdeki liderliğe gereksinim duyulmayacaktır. Bunun yerine, uyumlu iş ortamını devam ettirmek için destekleyici davranışa gereksinim duyulabilir ya da çalışanları, iş prosedürlerini ve çevresini geliştirmeye dönük öneriler sunmaya teşvik eden katılımcı davranış gerekli olabilir. Görev karmaşık ve çalışanlar deneyimsiz ise yönlendirici liderliğin uygun olacağı belirtilmektedir (Özcan, 2014, 356).

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere farklı durum ve koşullara bağlı olarak en uygun liderlik davranışları değişmektedir. Önemli olan içinde bulunulan durum ve koşulların ayrıntılı bir biçimde analiz edilmesi ve en uygun lider davranışının belirlenmesidir.

Vroom-Yetton-Jago Liderlik Modeli

Liderliğin durum ve koşullara bağlı olarak değişebileceği ve değişik ortamlarda farklı liderlik türlerinin daha etkili olacağını ifade eden durumsal liderlik teorilerinden birisi de Vroom ve Yetton tarafından öne sürülen ve daha sonra Vroom ve Jago tarafından yaygınlaştırılan liderlik modelidir.

Vroom-Yetton-Jago'ya göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır. Bunlar; kararın niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve zamanında davranmaktır. Modele göre aşağıda sıralanan dört çeşit karar verme biçimi vardır (Zel, 2006, 158-161):

Otokratik 1: Lider, halihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümlemektedir.

Otokratik 2: Lider, astlarından ek bilgi istemekte ve sorunu yine kendisi çözümlemektedir.

Danışmacı 1: Lider, karar vermeden önce astlarının düşünce ve tekliflerini almakta fakat daha sonra kararı kendisi vermektedir.

Danışmacı 2: Lider, karar vermeden önce grup olarak astlarının düşünce ve önerilerini almakta ancak daha sonra kararı kendisi vermektedir.

Grup 1: Lider, astlarıyla sorunu bireysel olarak tartışmakta ve ortak karar verilmektedir.

Grup 2: Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplamakta ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar almaktadır.

Yetki Devreden: Lider, sorunun çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astlarına vermekte ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini istemektedir.

Bu modelde astlarından görüş almadan karar alan otokratik lider, astlarına danışan ancak kararı kendi alan danışmacı lider, grup kararına yönelen lider ve astlarına bireysel olarak yetki göçeren lider olmak üzere dört karar alma seçeneği bağlamında katılım düzeyini belirleyen tablolar ve haritalar oluşturulmuştur (Dinç, 2020, 111).

Vroom-Yetton- Jago modelinde liderlerin kararların alınması ve uygulanması sürecine astları dahil etmesi ya da onları karar süreci dışında bırakması temel alınmıştır. Otokratik liderler kararı kendisi alıp uygulamakta iken danışmacı liderler karar alırken astlarına danışmakta ama nihai kararı yine kendisi vermektedir. Grup 1 ve Grup 2'de

lider kararları astları ile birlikte almaktadır, yetki devreden liderler ise karar alma yetkisini tamamen astlarına devretmekle birlikte süreci izlemekte ve denetlemektedir.

Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi, davranışsal liderlik teorilerinin çoğunda olduğu gibi, *görev davranışı* ve *ilişki davranışı* olmak üzere iki temel boyut üzerine yoğunlaşmıştır. Görev davranışında lider, üyelerin rollerini tanımlamakta, organize etmekte ve her bireye görevlerini açıklamaktadır. İlişki davranışında ise lider, üyelerle yakın bir bireysel ilişki içindedir. Burada bireylerle açık bir iletişim ve psikolojik, duygusal destek vardır (Özkalp ve Kirel, 2016, 323-324).

Hersey ve Blanchard liderlerin durumlara göre nasıl davranacakları ile ilgili olan liderlik tarzlarını (Styles - S1, S2, S3, S4) aşağıda kısaca özetlenen dört başlık altında incelemiştir (Tofur, 2018, 826):

Uygulayıcı (S1): Düşük destekleyici ve yüksek emir verici liderlik tarzıdır. Liderin astlarını görev ile ilgili yönlendirmesi yüksekken, sağladığı motivasyon desteği oldukça düşüktür. Astlarına görev ile ilgili bilgileri açıklamakta, özel görev talimatları vermekte ve çalışmayı yakından takip etmektedir.

Yöneltici (S2): Yüksek destekleyici ve yüksek emir verici liderlik tarzıdır. Lider, astlarına bir yandan rehber olurken diğer yandan adım adım ne yapacaklarını söylemektedir. Destekleyici ve ikna edici bir yolla görev talimatlarını açıklama söz konusudur, son karar yine liderindir.

Katılımcı (S3): Yüksek destekleyici ve düşük emir verici liderlik tarzıdır. Lider, kalite standartlarına uygun bir şekilde işi nasıl tamamlayacağına astları ile birlikte karar vermekte, çalışanlarının başarıma becerilerini ortaya çıkarmaktadır. Katılımcı kararlar ve paylaşımcı fikirler vardır.

Yetki Aktarıcı (S4): Düşük destekleyici ve düşük emir verici liderlik tarzıdır. Lider görev ile ilgili astlarına yönlendirmeyi çok az yapmakta ve çok az destek sağlamaktadır. Onların istekli ve yetenekli olduklarını bildiği için sorumluluğu onlara vermektedir.

Hersey-Blanchard yukarıda özetlenen liderlik tarzlarının farklı durum ve koşullar için geçerli olabileceğini belirtmiştir. Uygulayıcı liderlik tarzı işe, yöneltici liderlik tarzı ise hem işe hem de ilişkilere odaklanmıştır. Katılımcı liderlik tarzında kararların astlarla birlikte alındığı görülmektedir. Yetki aktarıcı liderlik tarzında ise işe ve ilişkilere odaklanılmamakta, sorumluluk astlara bırakılmaktadır.

Hersey-Blanchard, grup üyelerinin başarı düzeylerinin liderin göstermiş olduğu davranışların yanında, “kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri” olarak tanımlanan olgunluk düzeylerinin de önemli olduğunu belirtmiştir. Grup üyelerinin işle ilgili bilgi ve becerileri *iş olgunluğu*, iş yapma konusundaki isteklilik ve motivasyonları da *psikolojik olgunluk* olarak ifade edilmiştir. Çalışanların bir işi başarmak için gerekli olan özelliklerinin seviyesini yansıtan olgunluk düzeyleri aşağıda özetlenen (OD) dört temel boyutta incelenmiştir (Yılmaz, 2011, 65):

OD-1: Çalışanların organizasyonel amaçları gerçekleştirecek bilgi ve beceri düzeyleri çok zayıf ve işlerini başarma istekleri azdır. Böyle çalışanlara sahip olan lider tüm kararları kendisi vermekte ve işi organize etmekte, işlerini yapıp yapmadıkları konusunda çalışanları sıkı denetim altında tutmaktadır.

OD-2: Çalışanların organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek konusunda teknik bilgi ve becerileri yeterli değildir, kendilerine güvenleri yoktur, psikolojik olgunluğa sahip değildirler ancak liderlerinin verdikleri görevler doğrultusunda iş yapmaya istekli ve heveslidirler.

OD-3: Grup üyeleri amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşmak için yeterli bilgi ve deneyime sahiptirler. İş olgunluğu mevcutken işlerini yapmak için istekli değildirler. Bu tür çalışanlar karşısında lider daha çok davranış eğilimli bir liderlik modeli sergilemek zorunda kalmaktadır.

OD-4: Bu seviyede olan grup üyeleri her yönden işi başarmak için hazırdırlar. Liderlerinin grup üyelerine güveni çok fazladır ve karar alma aşamasında her birine inisiyatif kullanma yetkisi vermiştir. Bu gruba sahip liderin ne çok fazla iş ne de ilişki eğilimli davranış göstermesi beklenemez.

OD-1’de yer alan üyelerin hem iş hem de psikolojik olgunluğu çok düşük olduğu için bu tür üyelerle birlikte çalışan liderler tüm kararları kendisi vermekte ve sürekli olarak işleri yapıp yapmadıkları konusunda üyeleri kontrol altında tutmaktadır. OD-2’de yer alan üyelerin, iş olgunluğu yoktur ama psikolojik olgunlukları vardır. Bu tür üyelerle çalışan liderlerin istekli ve hevesli çalışanları yönlendirmesi ve motive etmesi çok önemlidir. OD-3’de yer alan üyelerin iş olgunluğu vardır ama psikolojik olgunlukları yoktur. Bu tür üyelerle çalışan liderler de davranış odaklıdır. OD-4’de yer alan üyelerin hem iş hem de psikolojik olgunlukları fazla olduğu için bu tür üyelerle çalışan liderlerin orta düzeyde iş ve ilişki eğilimli davranışlar gösterdiği görülmektedir.

Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrultusu Teorisi

Durumsal liderlik teorileri içerisinde üzerinde durulacak son teori Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrultusu Teorisidir.

Bu teorinin esası organizasyon içinde yöneticilerin karar verme yetkilerini kullanırken nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik doğrultusu teorisi, liderin karar sürecini kullanırken gösterebileceği değişik davranış tarzlarını (yetkisini kullanma şeklini) bir doğrultu üzerinde göstererek açıklamaktadır. Doğrultunun bir ucunda liderin kendisinin karar verdiği ve izleyicilerine verdiği kararı bildirdiği, astlarına söz hakkı vermeyerek yetkisini tamamen kendisinin kullandığı tarz vardır. Doğrultunun diğer ucunda ise grubun karşılaştığı sorunların izleyiciler tarafından açıklanmasına ve çözüm yollarının bunlar tarafından bulunmasına izin verdiği tarz bulunmaktadır. Doğrultunun iki ucu arasında değişik tarzlar söz konusu olabilmektedir (Koçel, 2020, 606).

Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik doğrultusu teorisinde ast-üst ilişkisi otokratik ve demokratik liderlik tarzı ile incelenmektedir. Modelde yedi durum vardır. Bu yedi durumda lider sırasıyla şu davranışlarda bulunmaktadır: kararları almakta ve astlarına bildirmekte, astları ikna etmekte, fikirlerini astlara iletmekte ve tepkilerini ölçmekte,

alınacak karar hakkında astların görüşlerine önem vermekte, sorunu ve kararı tartışmaya açmakta, sorun-konuyu tanımlamakta ve grup kararını beklemekte, son durumda ise konuyu belirtmekte ve kararı astlara bırakmaktadır (Uysal, 2017:3). Bu teoride liderlerin karar verme sürecine astları ne derece dahil ettiğine odaklanılmakta ve buna göre lider davranışları belirlenmeye çalışılmaktadır. Teoride liderlikle ilgili karar verme yetkisi dışında başka konulara değinilmemiştir.

Liderlik ile ilgili ortaya atılan teorilerin bazı noktalarda ayrılmakla birlikte birçok noktada birbirleri ile benzerlikler gösterdiği görülmektedir.

Teorilerde lider özellikleri, lider davranışları ile durum ve koşullar üzerinden liderlik davranışları açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde yer alan ama daha az çalışma konusu yapılan farklı liderlik teorileri de bulunmaktadır.



dikkat

Liderliği açıklamada ortaya atılan teorilerin bir kısmı liderlerin özellikleri, bir kısmı liderlerin davranışları bir kısmı ise içinde bulunulan durum ve koşulları odak noktası olarak almıştır.

Öğrenme Çıktısı



4 Liderlikle ilgili özellik, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri ile ilgili genel bilgilere sahip olabilmek

Araştır 3

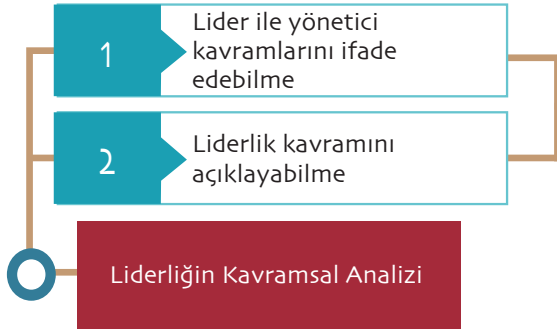
Özellikler, Davranışsal ve Durumsal Liderlik Teorilerinin birbirlerinden ayrılan yönlerini araştırınız.

İlişkilendir

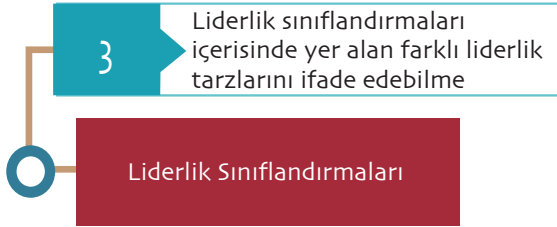
Çevrenizdeki liderlerin özelliklerini ve davranışlarını liderlik teorileri ile ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Sahip olunan özelliklerin, gösterilen davranışların ve içinde bulunulan koşulların liderlik üzerindeki etkisini anlatınız.



Lider genel tanımıyla bireyleri etkileyen, yönlendiren ve ortak amaçlara ulaşma yönünde onları motive eden kişidir. Her organizasyon ve toplulukta bir lider vardır ve bu lider bazı özellikleri itibarıyla diğerlerinden ayrılmaktadır. Yönetici lider ile birlikte ele alınan hatta bazen karıştırılan bir kavramdır. Ancak yönetici ve lider içerikleri itibarıyla birbirinden ayrılmaktadır. Yönetici organizasyon içinde bir grup insanı amaçlar doğrultusunda bir araya getiren bu amaçlara ulaşma doğrultusunda işgörenleri yönlendiren kişilerdir. Yönetici yönetir, lider yönlendirir; yönetici gücünü bulunduğu pozisyondan lider ise genellikle kişisel özelliklerinden alır. Yöneticiler, işletmelerde üst, orta ve alt kademe olmak üzere üç farklı düzeyde görev almaktadır. Ayrıca yöneticilerin bireylerarası, bilgi sağlayıcı ve karar almaya ilişkin üç farklı rolünün olduğu bilinmektedir.



Liderlik ile ilgili sınıflandırmalar bazı kaynaklarda liderlik türleri bazılarında ise liderlik tarzları olarak ifade edilmektedir. Her geçen gün bu sınıflandırmalara yeni liderlik tarzlarının eklendiği de görülmektedir. Liderlik sınıflandırmaları içerisinde en çok karşılaşılan liderlik tarzları; demokratik otokratik, tam serbestlik tanıyan, paternalist, hizmetkar, otantik, karizmatik, etkileşimci, dönüşümcü ve sanal liderliktir. Her bir liderlik tarzının birbirine göre farklı ve benzer özellikleri bulunmaktadır. Demokratik liderlikte izleyicilerin karar sürecine dahil edildiği görülürken, otokratik liderlikte sadece liderin karar verme yetkisinin olduğu görülmektedir. Tam serbestlik tanıyan liderler, izleyicilerine hiç müdahale etmemekte ve onları tamamen serbest bırakmaktadırlar. Babacan liderler ise izleyicilerin istek ve gereksinimlerini bir baba şefkatiyle karşılamaya çalışmaktadırlar. Hizmetkar liderler, kendilerini izleyenlere adanmış ve onlara hizmet etmek için çaba sarf eden liderlerdir. Otantik liderler, dürüstlük ve iyimserlik gibi özellikler ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir. Karizmatik liderlik, liderin diğerlerinden farklı ve hayranlık uyandıran özelliklere sahip olması ile ifade edilmektedir. Etkileşimci liderler, üyelerin işi başarıyla yapmasını teşvik ederken, dönüşümcü liderler ise organizasyonlarda değişim ve dönüşümü yönlendiren ya da başlatan kişilerdir. Son yıllarda ön plana çıkan sanal liderler ise, izleyicilerini etkilemede iletişim teknolojilerini yoğun bir biçimde kullanmaktadırlar.

4

Liderlikle ilgili özellik, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri ile ilgili genel bilgilere sahip olabilmek

Liderlik Teorileri

Liderlik konusunu açıklamaya yönelik farklı teorilerin, liderliğin nasıl ve ne şekilde ele alınması gerektiği üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu teorilerin bazıları liderliği açıklamada liderlerin özelliklerini, bazıları lider davranışlarını bazıları da liderlerin ve izleyicilerin bulundukları durum ve koşulları göz önünde bulundurarak liderliği açıklamaya çalışmıştır. Liderlik ile ilgili ortaya atılan ilk teori özellikler teorisidir. Bu teori liderliğin belli özelliklere sahip olma ile açıklanabileceğini ve liderleri lider yapan temel faktörün sahip oldukları özellikleri olduğunu ileri sürmektedir. Liderliği açıklamada bir başka teori başlığı ise davranışsal teorilerdir. Davranışsal liderlik teorilerinde liderlerin gösterdikleri davranışlar belirlenmeye çalışılmış ve liderlik davranışlar üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Davranışsal liderlik teorileri; Ohio State ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi, Likert'in sistem 4 modeli, Douglas Mc.Gregor'un X ve Y teorisidir. Durumsal liderlik teorileri ise; Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, yol-amaç teorisi, Vroom-Yetton ve Jago liderlik modeli, Hersey-Balanchard'ın durumsal liderlik teorisi ile Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrultusu teorisidir.

1 Liderin organizasyonel konumundan ötürü izleyicilerin davranışları üzerinde hak sahibi olması aşağıdaki güç kaynaklarından hangisi ile açıklanmaktadır?

- A. Ödüllendirici güç
- B. Yasal güç
- C. Karizmatik güç
- D. Zorlayıcı güç
- E. Uzmanlık gücü

2 Belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için organizasyonlu bir direnmeye dayanmadan kaynakları harekete geçiren potansiyel kapasiteye ne ad verilir?

- A. Yetki
- B. Sorumluluk
- C. Güç
- D. Yetki Devri
- E. Rol

3 Yöneticinin toplamış olduğu bilgileri birimin hatta organizasyonun dışındaki bireylere iletmesi üstlendiği hangi rolü ifade etmektedir?

- A. Bağlayıcı rolü
- B. Dağıtıcılık rolü
- C. Girişimcilik rolü
- D. Sözcülük rolü
- E. Arabuluculuk rol

4 Aşağıdakilerden hangisi liderlik tanımlarında yer alan ortak özelliklerden birisi **değildir**?

- A. Motivasyon
- B. Lider
- C. İzleyenler
- D. Amaç
- E. Ortam

5 Dürüstlük ve iyimserlik gibi **olumlu** özelliklere sahip olan ve bu özellikleri nedeniyle izleyicileri tarafından **daha** çok sevilmesini ve saygı görmesini sağlayan liderlik türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Sanal liderlik
- B. Otokratik liderlik
- C. Otantik liderlik
- D. Hizmetkâr liderlik
- E. Babacan liderlik

6 Liderin izleyiciler için olumlu bir rol model olmasını ifade eden dönüşümcü liderlik unsuru aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İlhamı dayalı motivasyon
- B. Entelektüel uyarım
- C. Bireysel değerlendirme
- D. İdeal etki
- E. İstisnalarla yönetim

7 Aşağıdakilerden hangisi özellik teorisi içerisinde **yer almaz**?

- A. Düşünsel
- B. Davranışsal
- C. Fiziksel
- D. Duygusal
- E. Sosyal

8 Aşağıdakilerden hangisi Likert'in ortaya attığı liderlik yaklaşımlarından biri **değildir**?

- A. İstismarcı
- B. Yardımsever
- C. Otokratik
- D. Katılımcı
- E. Demokratik

9 Yol-Amaç Kuramına göre amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen ve bu performansı göstermeleri içinde gereken desteği sağlayan lider aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Başarıya yönelik lider
- B. Yönlendirici lider
- C. Destekleyici lider
- D. Katılımcı lider
- E. Danışmacı lider

10 Aşağıdakilerden hangisi davranışsal liderlik araştırmalarından biri **değildir**?

- A. Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları
- B. Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları
- C. Likert'in Sistem 4 modeli
- D. Blake Mouton'un yönetim tarzı matrisi
- E. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli

1. B Yanıtınız yanlış ise “Liderliğin Kavramsal Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E Yanıtınız yanlış ise “Liderliğin Kavramsal Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D Yanıtınız yanlış ise “Liderliğin Kavramsal Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. A Yanıtınız yanlış ise “Liderliğin Kavramsal Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. C Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. D Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. B Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Teorileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. C Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Teorileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. A Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Teorileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Teorileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

İzleyici ya da izleyenler kavramı lider açısından en önemli kavramlardan birisidir. Bu kavramın literatürde takipçi, üye olarak da ifade edildiği görülmektedir. İzleyenler, liderden etkilenen, liderin peşinden giden ve liderle birlikte amaçlara ulaşma yolunda birlikte ilerleyen kişilerdir. Liderin başarısı büyük ölçüde kendini izleyenlerin motivasyonuna bağlıdır.

Araştır 2

Karizma, en genel tanımıyla kişiliği ve farklı özellikleri nedeni ile çevrede ilgi oluşturma, bireyleri etkileme olarak ifade edilmektedir. Karizmayı tanımlamak zordur ama karizmatik bir kişiyi diğerlerinden ayırt etmek kolaydır. Liderlerin en belirgin özelliklerinden birisi de karizmalarıdır. Liderlerin izleyicileri etkilemelerinde ve yönlendirmelerinde sahip oldukları karizmanın büyük öneminin olduğu düşünülmektedir.

Araştır 3

Liderliği açıklamada üç farklı boyut ele alınmakta ve buna göre farklı teoriler üzerinde durulmaktadır. Özellikler teorisi lideri lider yapan ve onu başkalarından ayıran temel unsurun taşıdığı özellikler olduğunu belirtmiş ve bu özellikleri fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikler açısından incelemiştir. Davranışsal teoriler ise lideri farklılaştıran temel ögenin gösterdiği davranışlar olduğu üzerinde durmuş ve genel olarak liderleri işe ya da kişiye yönelik davranışları göstermesine göre farklılaştırmıştır. İşe ve kişiye yönelik liderlerin organizasyonlar ve kişiler açısından üstün ve zayıf yönleri olabilmektedir. Durumsal teoriler ise liderlik için önemli olan temel unsurun içinde bulunulan durum ve koşullar olduğu üzerinde durarak her durum ve koşul için geçerli olabilecek bir liderlik tarzının olmadığını, en iyi liderlik tarzının içinde bulunulan durum ve koşulları değerlendirilerek belirlenebileceği üzerinde durmuştur.

Kaynakça

- Akçit, V., Barutçu E. ve Akçit İ. (2018). Kurt Lewin'in liderlik tarzları ile organizasyonel sapma ilişkisinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), ss.209-225.
- Akman, E. (2019). Yerel yönetimlerde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik: Isparta Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), ss.101-117.
- Aktuna, C. H. ve Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), ss.299-322.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), ss. 71-90.
- Augier, M. ve Teece, D. J. (2005). Reflections on (schumpeterian) leadership: a report on a seminar on leadership and management education. *California Management Review*, 47(2), pp.114-136.
- Ayman, R., Chemers, M. ve Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: its levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 147-167.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bakan, İ. (2008). Organizasyon kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), ss.1-28.
- Bakan, İ. ve Büyükbese, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), ss.73-84.
- Bambale, J. A., Shamsudin, F. ve Subramaniam, C. (2011). Stimulating organizational citizenship behavior (ocb) research for theory development: exploration of leadership paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1, pp.48-69.
- Başar, U. ve Basım, N. (2018). Paradoksal liderlik modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(3), ss.121-153.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*, B.3., Nobel Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bayat, B. (2005). Organizasyon içerisindeki rol ve işlevleri bakımından "orta kademe" yöneticileri., *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), ss.1-13.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi, Akşehir MYO Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. ve Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), pp. 192-201.
- Bolat, T., Seymen, A. O. Bolat, İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çalışal, S. ve Yücel, L. (2019). Hizmetkâr liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), ss.167-172.
- Çekmecelioglu, G. H. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Organizasyonel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *KOSBED*, 28, ss.21-34.
- Çetin, G. N. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), ss.110-132.
- Corriveau, A. (2018). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*, 18, pp.1-10.
- Dalga, E. (2017). Organizasyonlarda algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, ss.97-124.
- Diñç, B. (2020). Konfüçyüs'ün otantik ve dönüştürücü liderliği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), ss.109-116.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. B.10, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eva, N., Sendjaya S., Prajogo, D. ve Madison, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. *Journal of Business Research*, 129, pp.43-56.

- French, J. R. P. ve Raven, B. (1968). "The bases for social power". In D. Cartwright. (Ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Michigan University of Michigan Press.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), ss.19-34.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. B.1, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), ss.101-118.
- Gün İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), pp.217-226.
- Hambley, A. L., O'Neill, T. ve Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, pp.1-20.
- Hartog, D. N. ve Koopman P. L. (2009). *Endüstri iş ve organizasyon psikolojisi el kitabı*. Çev:Handan Kepir Sinangil vd., Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- İnan I. Ö. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (PIAR)*, 7(2), ss. 308-332.
- Jogulu D. U. ve Wood J. G. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), pp. 236-250.
- Karcı, M. M. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Milli Eğitim*, 49(227), ss.405-428.
- Kızanlıklı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Organizasyonel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İAD (İşletme Araştırmaları Dergisi)*, 8(4), ss.488-504.
- Kirkpatrick, S. A. ve Lock E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 48-60.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. B.18, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve organizasyonel güven. *International Journal of Social Science*, 58, pp. 437-454.
- Korucuoglu, T. ve Şentürk, İ. (2020). Organizasyonel güç oyunları ve organizasyonel muhalefet arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), ss.428-447.
- Kuşçu M. ve Arslan, H. (2016). Virtual leadership at distance education teams. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), pp.136-156.
- McCauley, D. C. ve Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: a relational view. *The Leadership Quarterly*.
- Mc Laurin, R. J. (2006). The role of situation in the leadership process: a review and application. *Academy of Strategic Management Journal*, 5, pp.97-114.
- Metcalf B. A., Metcalfe J. A., Bradley, M. Mariathan, J. ve Samele C. (2008). The Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitudes to Work and Wellbeing at work A Wngitudinal Study. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), pp. 586-598.
- Meydan, C. H., Dirik D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(1), ss. 75-92.
- Özcan, K. (2014). "Liderlik". *Endüstri ve Organizasyon Psikolojisine Giriş (Introduction to Industrial Organizational Psychology)*, Ed.Belkis Özkara, Nobel Kitapevi, Ankara.
- Özcelik G. ve Cenkci, T. (2014). Moderating effects of job embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in-role job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp.872- 880.
- Özdemir, H. Ö., Erkutlu, H. V. ve Elden, B. (2018). Otantik liderlik ve organizasyonel sinizm arasındaki ilişkide demografik faktörlerin düzenleyici etkisi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), pp.202-210.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Organizasyonel davranış*. B.7., Ekin Kitapevi, Bursa.
- Özkaynar, K. G. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme. *JEBM Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), ss.21-22.

- Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), ss.3085-3098.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), pp.264-279.
- Rast, D. E., Hogg, M. A. ve Giesser, S. R. (2013). Self uncertainty and support for autocratic leadership. *Self and Identity*, 12(6), pp.635-649.
- Robbins, P. S. ve Judge, A. T. (2012). "Liderlik". *Organizasyonel davranış*, (Çeviri Editörü: İnci Erdem) içinde Azmi Yalçın, ss. 376-416, Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz V. M. (2016). *Organizasyonel Davranış*. Alfa Akademi, Bursa.
- Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), ss. 63-82.
- Saruhan, C. Ş. ve Yıldız, L. M. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Şanal, M., Öztürk, M. ve Öztürk, B. (2020). *Hizmetkâr liderlik ve organizasyonel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir tartışma*. 5 th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress Proceedings E-Book, ss.600-614.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2016). *Yönetim ve organizasyon*. B.18, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tofur, S. (2018). Sinematografik anlatıda Hersey-Blanchard durumsal liderlik modeli: koro filmi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 11(4), ss.822-837.
- Top, S., Öge, E., Atan, Ö. ve Gümüş, S. (2015). Investigation relational levels of intensity between paternalistic and servant leadership styles and national culture, organizational commitment and subordinate responses or reactions to the leaders style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, pp. 12-22.
- Toptaş, A. ve Taştan, S. (2020). Liderlerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların verimliliği üzerindeki rolünün nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 3(1), ss.63-80.
- Uğur, Sarioğlu S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), ss.122-136.
- Uysal, G. (2017). Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu eğrisi. *Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı*, Çukurova Üniversitesi, Adana, 4-5 Mayıs, 2017.
- Wagen Van Der, L. (2007). *Human Resource Management For Events*. First Edition. Elsevier, USA.
- Vuran, Y. ve Mert, S. İ. (2017). Virtual leadership. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(9), pp.63-78.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici liderlik*. B.1. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Yukl, G. A. ve Vanfleer, D. D. (1992). "Theory and research on leadership in organizations". In M.D.Dunnette, L.M.Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol.3. 2nd ed., pp.147-197). Palo Alto, C.A: Consulting Psychologists Press.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. B.2., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

■ İnternet Kaynakları

TDK *Büyük Türkçe Sözlük*. www.tdk.gov.tr. Erişim Tarihi: 05.05.2021.

Bölüm 3

Karar Verme

öğrenme çıktıları

Karar ve Karar Türleri

- 1 İş yaşamında yöneticilerin en önemli görevlerinden biri olan kararın ne olduğu ve karar türleri hakkında bilgi verebilme

Grup ve Nicel Karar Yöntemleri

- 3 Grup ve nicel karar yöntemlerinin ne olduğu hakkındaki bilgileri ifade edebilme

Kültürün ve Ahlakın Karara Etkisi

- 5 Ulusal kültürün ve örgüt kültürünün kararlara nasıl etki ettiğini analiz edebilme
- 6 Ahlakın karar vermeye nasıl etki ettiğini analiz edebilme

Karar Verme Süreci

- 2 Karar verme sürecinin aşamaları ile ilgili temel açıklamaları ifade edebilme

Karar Vermede Yanılgılar

- 4 Karar verme sürecinde ne gibi yanılgılar yaşanabileceği ile ilgili temel bilgileri ifade edebilme

Anahtar Sözcükler: • Karar • Karar Verme • Karar Verme Süreci • Grup Kararı • Grup Karar Yöntemleri • Önyargı • Yanılgı • Ulusal Kültür • Örgüt Kültürü • Ahlaki İkilem



GİRİŞ

Bir insan günde yüzlerce karar verir. Sabah uyandığında üstüne ne giyeceğinden, kahvaltıda ne yiyeceğine, işe hangi yoldan gidip, işten çıkışta ne yapacağına kadar birçok karar verir. Bu kararları alırken kimi zaman duygularımıza, kimi zaman da bilimsel analizlere başvururuz. Herhangi bir konu üzerinde düşünüp, seçeneklerden arasından kendi görüşlerimize en uygun olanın seçilmesi karar vermenin özüdür.

Karar verme iş hayatının en önemli konularından biridir. Yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını karar vermeye ayırırlar. Bir yönetici ne kadar doğru karar alırsa, işletmesi o kadar başarılı olacaktır. Doğal olarak bir insanın, yöneticinin verdiği bütün kararların doğru olması beklenmez. Ancak özellikle iş hayatında verilen kararların çoğunlukla doğru olması beklenir. Özellikle işletmenin geleceği için önem taşıyan stratejik kararların Yöneticiler bu nedenle karar alırken bazen ortak aklı kullanmak için “grup kararı” alırlar. Bazen de sayısal karar verme yöntemlerinden yararlanarak kararların doğruluk derecesini yükseltmeye çalışırlar. Karar vericiler özellikle iş yaşamında birçok ahlaki ikilemle karşılaşılır: Yakın bir iş arkadaşınızın işyerinden para çaldığına şahit oldunuz. Bunun üst yönetime aktarılması gibi.

Bu ünite de karar türleri, karar verme sürecinin aşamaları, grup karar yöntemleri ve karar vermeye etki eden ahlaki ve kültürel konulara yer verilecektir.

İlk olarak karar kavramı ve karar türleri açıklanacaktır. Ardından karar verme sürecinin aşamalarının neler olduğu ele alınacaktır. Sonrasında grup karar yöntemleri ve sayısal karar yöntemleri temel özellikleriyle irdelenecektir. Daha sonra karar almada ne gibi yanlışlar yaşandığı açıklanacaktır. Son olarak ise; karar vermeye etki eden ahlaki ilkeler ve ulusal kültürün karar sürecine nasıl etki yaptığına yer verilecek ve ahlaki ikilemler ve karar süreci ele alınacaktır.

KARAR VE KARAR TÜRLERİ

Karar verme farklı alternatifler arasından bir seçimi ifade eder. Yöneticinin en önemli yetkinliklerinden biridir. Yöneticiler hangi ürün ve hizmetlerin piyasaya hangi fiyatla sürüleceği, hangi işlerin dışarıya yaptırılacağı, hangi nitelikte çalışanların

işe alınacağı gibi birçok karar verirler. Yöneticinin etrafında kümelenmiş kişiler, astları, yöneticiden sıra dışı durumlarda, hangi işleri nasıl yapacağına ilişkin bir bildirimde bulunmasını bekler. Bu bildirim aslında karardır. Yönetici sıra dışı durumlarda, söz gelimi kriz anında neyin, nasıl yapılacağını astlarına aktaramıyorsa başarısız bir yöneticidir. Özellikle kriz durumlarında belirsizlik hakimdir. Birinin inisiyatifi ele alıp cesaretle “Şunu şöyle yapın!”, “Bunu böyle yapın!” demesi gerekir. En kötü durum ise “kararsızlıktır”. Kimi zaman yanlış kararlar bile, kararsızlıktan iyidir. Yöneticinin iyisi krizde belli olur.

Bir örgütteki tüm kararlar bir merkez ve bir beyin tarafından anlaşılamaz. Bazen gerekli bilgi bu merkeze ulaştırılamaz. Belki çoğu soyut bilgi olduğundan ulaştırmak zordur. Bağdat'taki bir satıcı, müşterilerinin doğasını Birmingham'daki yöneticiye nasıl açıklayabilir? Bazen bilgi bir merkeze iletilebilir ama orada bulunan bilişsel kapasite (beyin gücü) anlaşılmasını engeller. Bu nedenlerden ötürü özellikle büyük ve çok şubeli örgütlerde kararlar “merkezi” olarak değil “yerel” olarak alınmalıdır. Yerleşmenin ayrıca çalışanları motive edici bir özelliği vardır. Örgüt yaratıcı, yenilikçi insanlara karar vermeleri için güç ve inisiyatif verirse, onları çekebilir. Bünyesinde tutabilir. Örgütün yerel koşullara çok hızlı bir şekilde tepki vermesi de yerleşmenin bir diğer nedenidir (Mintzberg, 2014, 183).

İşletme yönetiminde karar türleri farklı şekillerde gruplandırılabilir. En basit gruplandırma karar verilecek olayın tekrar edip etmemesi temeline dayalı gruplandırmadır. Kendini tekrar eden durumlar programlanabilir, tekrar etmeyen özgün durumlar programlanamazdır. Bu durumlarda verilen kararlar da aşağıdaki gibi ikiye ayrılır:

Programlanabilir Kararlar

İşletmede benzer durum ve koşullarda tekrarlanarak alınan kararlardır. Rutin kararlar da denilir. İşletmenin sıklıkla karşılaştığı bazı durumlarda örneğin; bakım, onarım, iade vb. durumlarda önceden belirlenen “programlanabilir” kararlara başvurulur işler yürütülür. Programlanabilir kararlar sürekli birbirini tekrarlayan durumlar içindir. Açık olarak tanımlanmıştır ve bu nedenden ötürü yapılandırılmıştır.

Programlanamayan Kararlar

İşletmede daha önce karşılaşılmamış durumlar da, o an koşullara uygun olarak alınan kararlardır. Rutin olmayan kararlar da denilir. Genellikle belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, işletmenin daha önceden tanımlayıp hazırlık yapmadığı durumlarda karşımıza çıkar. Örneğin bir çalışanın yaralanması, sel basması, üründen yabancı bir madde çıkması, teknolojiye beklenmeyen bir gelişme vb. durumlarda önceden belirlenemeyen ve “programlanamayan” kararlara başvurularak işler yürütülür. Programlanamayan kararlar bir defaya özeldir. Benzersizdir. Açık olarak tanımlanmamıştır ve bu nedenden ötürü yapılandırılmamıştır. Programlanamayan karar türlerinin en önemli özelliklerinden biri yaratıcılığı, yenilikçiliği öne çıkarmasıdır. Bu nedenle krize giren bir sektörde aynı sorunu yaşayan diğer işletmelere göre daha farklı ve yenilikçi bir karar alan işletme rekabette diğer bütün rakiplerini geride bırakabilir. Sözelimi kuş gribi nedeniyle kriz yaşayan tavukçuluk yapan işletmelerin çoğu benzer maliyet tasarrufları ile krizi aşmaya çalışırken biri tamamen farklı bir pazara ya da sektöre yönelerek bu krizi üstünlüğe çevirebilir.

Karar türleri gruplandırılırken sıklıkla kullanılan ikinci gruplandırma daha çok karar verici kişilerin organizasyonda bulunduğu yer ile ilişkilidir. İşletmedeki karar türleri karar vericilerin organizasyondaki konumuna göre üçe ayrılır. Bunlar tepe yönetimde stratejik kararlar, orta düzey yönetimde yönetsel kararlar ve alt yönetimde operasyonel kararlardır.

Stratejik Kararlar

Bu tip kararlar işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Bu nedenle genellikle dışa dönük bir niteliğe sahiptir. Öncelikle hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar stratejik kararlara örnek gösterilebilir. Stratejik kararları etkileyen en önemli konu çevredeki ekonomik, sosyal, politik vb. değişimlerdir (Eren, Özdemirci, 2018,145). Stratejik kararlar işletmenin tepe yönetimi tarafından alınır. Belirli bir sektörden başka bir sektöre geçmek, teknolojiyi yenilemek, yeni bir ortaklık ya da birleşme gibi kararlar hep stratejik kararlardır. Stratejik kararları Yönetim Kurulu gibi tepe karar organları alır.

Yönetsel Kararlar

Yönetsel kararlar ise öncelikle geleceğe dönük planlar yapılması daha sonra en iyi organizasyon yapısının kurulması ile ilgilidirler. Ayrıca işletme kaynaklarından en yüksek sonuçları elde etmek için ve işletme kaynaklarının edinilmesi, geliştirilmesiyle ilgilidirler. Organizasyon yapısını kurarken belirlenmesi gereken konular, yapılacak işler için hangi pozisyonlara ihtiyaç olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, pozisyonlar arası ilişkilerin nasıl kurulacağı; işletmedeki bilgilerin ve dökümanların hangi yolları izleyeceği, süreçlerin nasıl kurgulanacağı ve haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir (Eren, Özdemirci, 2018,145). Yönetsel kararları alan organlar İşletme Müdürü, Pazarlama Müdürü, Finansman Müdürü gibi orta kademe işletme yöneticileridir. Yönetsel kararlar bazı kaynaklarda “Taktik Kararlar” adıyla da anılmaktadırlar.

Operasyonel Kararlar

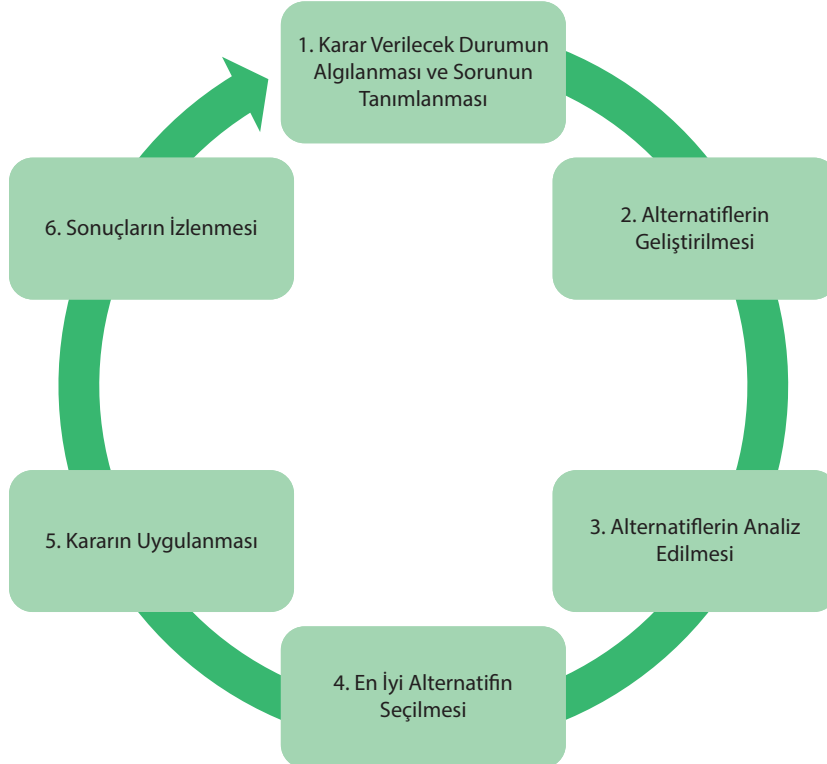
Operasyonel kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük kısmını alan ve yöneticileri en çok meşgul eden faaliyetlerdir. Amaç, mümkün olan en etkili şekilde süreçlerin akışını sağlamaktır. Yöneticiler bütçeyi bu amacı sağlamak üzere insan gücü ve para olarak fonksiyonel bölümler arasında verimlilik ölçütlerini göz önüne alarak dağıtırlar. Örneğin alış ve satış fiyatlarının saptanması, satış arttırmasını sağlayacak hazırlıklar, ürün programı ve stok seviyelerini gözden geçirilmesi gibi kısa süreli faaliyetler de bu gruba dahildirler. Bu kararların en önemli özelliklerinden birisi bazı standart uygulama ve yöntemleri gerekli kılmasında görülür. Böylece başarıya ulaşan süreçleri işletme hafızasına sabitlenir ve belirli bir anda verilen bir karar ya da yapılan bir tercih, standart olarak birçok benzer olaya da uygulanabilir. (Eren, Özdemirci, 2018,146). Operasyonel kararlar bu tekrarlanma özelliğiyle yukarıda açıklanan “programlanabilir kararlar” grubunda değerlendirilebilir. Operasyonel kararları genellikle daha alt düzeyde Satın Alma Yöneticisi, 1. Üretim Bandı Yöneticisi ya da Tedarik Yöneticisi vb. unvanlardaki alt düzey yöneticiler alırlar. Çoğu zaman operasyonel ve yönetsel kararları alan yöneticiler işbirliği içinde ortak, grup kararı verebilmektedir. Grup kararlarının nasıl alındığı sonraki başlıkta ele alınmaktadır.

Genelde büyük işletmelerde yukarıda sıralanan karar türleri daha kesin sınırlarla birbirinden ayrılmakta ve kararları veren yöneticiler birbirinden ayrılmaktadır. Ancak özellikle KOBİ olarak nitelenen hiyerarşinin ve yönetici sayısının düşük olduğu küçük ya da ortak işletmelerde yönetsel ve operasyonel kararları alan yöneticiler aynı kişiler olabilmektedir. Dikkat edilirse stratejik ve yönetsel kararlar “programlanamayan” nitelikte benzersiz, tek (unique) kararlardır. Operasyonel kararlar ise “programlanabilir” nitelikte, rutin ve tekrarlı kararlardır. Büyük işletmeler genellikle operasyonel kararlar için bazı rehberler, kılavuzlar, iş akışları ya da politikalar hazırlarlar.



KARAR VERME SÜRECİ

Karar verme belirli aşamaları olan bir süreçtir. Başka bir deyişle, karar verme süreci bir başlangıcı olan, farklı işlerin sırasıyla yürütüldüğü ve sonunda bir tercih yapıldığı sistematik işler topluluğudur.



Şekil 3.1 Karar Verme Süreci Aşamaları

Karar verme sürecinde aşağıda verilen altı aşamanın kullanılarak sistematik yaklaşım kullanılması genellikle daha etkin bir karar alma ile sonuçlanacaktır (Ferrel, 2017, 133-135, Koçel, 2020, 139-151):

1. Karar verilecek durumunun algılanması ve sorunun tanımlanması: Karar sürecinin en başında karar vericinin kendisine gelen her türlü bilgi ve veri sonucunda ortada kararı gerektiren bir durumun olduğunu kabul etmesi, algılaması gerekir. Yöneticiye bilgi akışı işletme içindeki düzenli bir raporlama sistemiyle mümkündür. Yönetim Bilgi Sistemi (MIS) adı verilen bu raporlama sistemi 2000’li yıllardan itibaren işletmelerdeki bilgisayarlar aracılığıyla yürütülmektedir. Özellikle büyük işletmelerdeki yönetim bilgi sistemleri hangi durumların ilerde ne gibi sorunlar yaratacağı konusunda yöneticilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır.



Yaşamla İlişkilendir

2000’li yıllar öncesinde işletme içi çeşitli analizlerin yapılmasını sağlayan bilgi sistemleri bilgisayarlar olmadan yürütülüyordu. Bu durum işletmenin ambar, depo, muhasebe, imalat vb. farklı birimlerinde bulunan kayıt defterleri aracılığıyla yürüyordu. Ayrıca yapılan işlemler 3 ya da 4 örnek (aralarına şimdiki kuşakların çok bilmediği kopya kağıdı kullanılarak) alınarak her biri yönetime, muhasebeye, imalata gönderiliyor ve nihai kayıtlar raporlaştırılıyordu. Bu zahmetli süreç birbirine bağlı bilgisayar terminallerinin gerekli yerlere yerleştirilmesiyle sona erdi. Günümüzde yöneticiler internet aracılığıyla istedikleri raporları görsel grafikler aracılığıyla isterlerse cep telefonları aracılığıyla anlık olarak izleyebilmektedirler.

Sorunun tanımlanmasından önce amaç belirlenir. Amaç belirleme karar sürecini etkiler. Amaçların şu özellikleri taşıması gerekir (Koçel, 2020, 140-141):

- Amaç faaliyete işaret etmelidir. Amacı açıklarken bu amacı gerçekleştirmek için hangi işlerin yapılması gerektiği belirtilmelidir.

- Amaç elde edilmek istenen sonuca işaret etmelidir.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Amaç açıklamaları daima bir zaman ölçüsüne sahip olmalı ve açıklanan amaçların ne kadar süre içinde gerçekleştirilmesinin beklendiği ifade edilmelidir.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlarda öncelikler belirlenmiş olmalıdır.

Küçük, sıradan, rutin, programlanabilir kararlar alınmasını gerektiren durumlar sıklıkla bir uyarı olmadan gerçekleşir. Ancak büyük ölçekli, sıra dışı, programlanamayan kararları gerektiren durumlar genellikle bazı uyarı işaretleri sonrasında gerçekleşir. İyi yöneticiler bu uyarı işaretlerine önem verir, algılarlar. Kârların düşüşü, envanter artışları, perakendecilerin ürünleri stoklamadaki isteksizlikleri gelmekte olan krizin habercisi olan işaretlerdir. Her kriz erken uyarı sinyalleri gönderir. Önemli olan bu sinyalleri işletmeye her gün gelen sayısız benzer göstergelerden ayırıp zamanında gerekli önlemleri almaktır.



kitap

Rasyonel yargı ve karar verme sürecini sorgulayan çalışmasıyla 2002 Nobel Ekonomi Ödülü’nü alan Daniel Kahneman’ın karar verme düşünme ile ilgili kitabı “Hızlı ve Yavaş Düşünme” adlı kitabı Türkçe’ye çevrilmiştir. Kitabı kitapçılardan, kütüphanelerden bulup okuyabilirsiniz. Kahneman, Daniel (2015), **Hızlı ve Yavaş Düşünme**, (I.B.), Varlık Yayınları, Sayı: 1341: İstanbul.

Durum algılandıktan sonra yönetim onu tanımlamalıdır. Bu aşama bazı kaynaklarda “sorun tanımlama” adlı ayrı bir aşama olarak geçmektedir. Sorun ortadan kaldırılması gereken bir engeli açıklar. Ancak bazen sorun o kadar büyüktür ki sorunu çözme yerine gidilecek yeri değiştirmek daha mantıklı olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken konu şudur: Bazen yönetim bilgi sisteminden gelen aynı raporlara, istatistiklere bakarak farklı sorunlar görebilen yöneticiler olabilir. Bu durumu algıdaki farklılıklar olarak tanımlayabiliriz.

✓ **Çerçeveleme Etkisi:** Bir sorunun tanımlanma şekli, başka bir deyişle sorunu tanımlarken seçilen sözcükler, yapılan vurgu, bilginin nasıl sunulduğu vb. kişileri farklı tutum ve algılara yönlendirebilir. Sorunun nasıl sunulduğu kişilerin olayı nasıl algılayacaklarını ve hangi çözüm önerileri sunacaklarını etkiler. Bu etki, özellikle risk koşullarında insanların karar verme davranışı üzerinde etkilidir. Bu konu karar verme üzerindeki “Çerçeveleme Etkisi” olarak bilinmektedir.

Kayıplar bir sıkıntıyı, örneğin başarısız bir ürünü bir yönetici durumu “kalite sorunu” olarak, diğeri ise “tüketici beklentilerinin değişmesi” olarak tanımlayabilir. Bu iki farklı bakış açısı büyük ölçüde farklı çözümleri gerektirecektir. Bu aşamada doğrudan sonuca geçmek yerine sorunun dikkatlice tanımlanmasının önemine vurgu yapmaktadır. Sorunun iyi tanımlanması yarı yarıya çözülmesi anlamına gelir.



dikkat

Yöneticinin kararını aktaran yönetici asistanlarına bu süreçte önemli görevler düşmektedir.

Bir sorunun tanımlanma şekli, başka bir deyişle sorunu tanımlarken seçilen sözcükler, yapılan vurgu, bilgini nasıl sunulduğu vb. kişileri farklı tutum ve algılara yönlendirebilir. Sorunun nasıl sunulduğu kişilerin olayı nasıl algılayacaklarını ve hangi çözüm önerileri sunacaklarını etkiler. Bu etki, özellikle risk koşullarında insanların karar verme davranışı üzerinde etkilidir. Bu konu karar verme üzerindeki “Çerçeveleme Etkisi” olarak bilinmektedir.

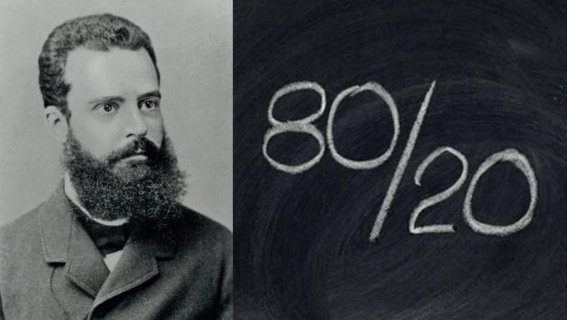


Yaşamla İlişkilendir

Karar gerektiren olay ve durumların ifade ve takdim tarzı; karar vericileri tamamen farklı tutum ve çözümlere götürebilmektedir. Karar verme işinin, bu çerçeve etkisi nedeniyle her zaman rasyonel olanı seçmekle sonuçlanmadığını gösteren bu araştırması nedeniyle Daniel Kahneman 2002 yılında Nobel Ekonomi Ödülünü almıştır. Ödülün gerekçesi olarak, Kahneman'ın bu çalışması ile iktisat teorisinin temel varsayımı olan “rasyonel davranış” varsayımının her zaman geçerli olmadığını göstermiş olması belirtilmiştir.

Kaynak: Koçel, 2020, 144.

Sorunların sistematik bir şekilde tanımı ve irdelenmesi ile ilgili çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Örneğin Pareto Analizi olarak bilinen teknik İtalyan İktisatçı Vilfredo Pareto'nun ülkesindeki servet dağılımındaki eşitsizliği incelerken ulaştığı ve 80/20 ilkesi olarak adlandırılan formülün uygulanması ile ilgilidir. Pareto, İtalyan halkının yüzde 20'sinin toplam gelirin yüzde 80'ini aldığını, bu durumun gelir adaletsizliği yarattığını öne sürmektedir. Bu ilke sonradan “**Pareto İlkesi**” olarak adlandırıldı ve farklı olaylarda kullanıldı. “Herhangi bir olayın yüzde 20'lik kısmı sonucun yüzde 80'ini belirler” şeklinde farklı olayları açıklamak için kullanılmıştır. Pareto İlkesine göre; herhangi bir olayın yüzde 20'si sonucu belirleyen en önemli kısımdır. Yönetici karar vereceği olayı etkileyen faktörlerden en önemli yüzde 20'sini kontrol edebilirse, geriye kalan yüzde 80'ine bakmadan sonucu etkileyebilir.



Resim 3.1 Vilfredo Pareto

✓ **Pareto İlkesi:** Herhangi bir olayın yüzde 20'lik kısmı sonucun yüzde 80'ini belirler.

2. Alternatiflerin geliştirilmesi: Karar verilecek durum algılandıktan ve sorun tanımlandıktan sonra sıra olası eylem alternatiflerini listelemektir. Alternatif sunmak, amacı gerçekleştirmek ya da sorunu çözmek için insan gücü ve fiziksel kaynakların nasıl kullanılacağını gösteren bir yoldur. Eğer gidilebilecek tek bir yol varsa; karar vermek söz konusu değildir. Çünkü karar bir seçimi ifade eder. En iyi alternatifler genellikle yaratıcı ve yenilikçi olanlardır. İş hayatında yenilikçi olmak genellikle “nakit akışı doğuran” bir süreçtir. Başka bir deyişle, bir ürüne “yenilikçi” özellikler eklemek teknik olarak her zaman mümkündür. Ancak iş hayatında ürüne eklenen özelliklerinin makul bir maliyetle müşteriye sunulması, müşterinin de bu özellikler için ürünü tercih etmesi, hatta ödemeyi yapıp satın alması önemlidir. Ürünün fiyatını arttırmadan yenilikler sunabilmek kolay değildir ve iş hayatında rekabette öne çıkaran unsur tam olarak budur.

Genel bir kural olarak önemli ve hayati bir karar alınacaksa alternatif geliştirme aşamasına daha fazla zaman ve kaynak ayrılmalıdır. Alternatifler benzer işletmelerin benzer durumlarda neyi nasıl yaptığı kıyaslama yapılarak geliştirilebilir.

3. Alternatiflerin analiz edilmesi: Yönetim, olası eylem seçeneklerine ilişkin bir listenin geliştirilmesinden sonra, her alternatifin pratikliğini ve uygulanabilirliğini analiz etmelidir. Analiz aşamasında finansal kaynaklar, yasal engeller, teknolojik engeller, etik konular, know how, personel ve bilgi eksiklikleri, deneyim vb. başlıklara göre alternatifler değerlendirilir. Karar alıcılar alternatifin uygunluğunu değerlendirirken önerilen seçeneğin duruma

yeterince uygun olup olmadığını dikkatlice kontrol etmelidir. Yöneticiler bir seçeneğin olası sonuçlarını analiz ederken o seçeneğin sorun üzerindeki etkilerini düşünmelidir. Örneğin karar alıcılar satışları arttırmak için fiyatları aşağı çekmeyi düşünürken bu eylemin örgütün nakit akışına ve tüketicilerin fiyat değişikliğine verecekleri tepkiyi de değerlendirmelidir.

4. En iyi alternatifin seçilmesi: Bütün alternatifler analiz edildikten sonra, karar vericiler içinden en iyisini seçmelidir. Bu aşamada her zaman sayısal analiz yapmaya olanak olmayabilir ve seçim sıklıkla öznel bir tercih olabilir. Seçim, bir alternatifi öne çıkarıp diğerlerini reddetmek olabileceği gibi birden fazla seçeneğin birleşimi de olasıdır. Seçimi yapabilmek için bir ölçüte gereksinim duyulur. Sözgelimi “maliyet” bir seçim ölçütü olabilir. Bu durumda en düşük maliyetli alternatif seçilecektir. Gereken “ek kaynak” seçim ölçütü olarak alınırsa en az kaynak gerektiren alternatif seçilecektir. Seçilen alternatif karar vericilerin kararıdır.

5. Kararın uygulanması: Sorunun çözülmesi için seçilmiş alternatif ya da alternatiflerin birleşimi eyleme dökülmelidir. Uygulama kararın doğasına bağlı olarak basit ya da karmaşık olabilir. Bir ürünün terk edilmesi, bir üretim tesisinin kapatılması veya yeni bir işletmenin satın alınması gibi bir kararın uygulanması etkin bir planlamayı gerektirir. Ancak her detayın planlanması kolay değildir. Sözgelimi, yöneticiler alınacak karara çalışanların nasıl bir tepki vereceğini ön görebilmelidir. İnsanlar genellikle değişime direnç gösterirler. Bu nedenle yeni bir üretim ya da satış yöntemine çalışanlar beklenmedik tepkiler verebilirler. Dolayısıyla yöneticiler verdikleri karar sonrasında beklenmeyen sonuçlarla da mücadele etmeye hazır olmalıdırlar.

6. Sonuçların izlenmesi: Yöneticiler, verdikleri kararı uyguladıktan sonra arzu edilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını izlemek zorundadırlar. Eğer arzu edilen sonuçlara ulaşılabiliyorsa; yönetim doğru bir seçim yapmış demektir. Eğer arzu edilen sonuçlara ulaşılmamışsa daha ileri analizler gereklidir. Karar yanlış mıydı? Yoksa durum mu değişti? Diğer alternatifler sonradan uygulanmalı mı? vb. Sorun baştan doğru tanımlanmamış da olabilir. Bu, karar alma sürecinin tekrar baştan başlatılmasını gerektirebilir. Ayrıca alınan karar doğru ancak kararın uygulanmasında bir hata olduğu da fark edilebilir. Bu durumda kararın örgütte uygulanma yöntemi değiştirilmelidir.

Kısıtlı Rasyonellik: Karar verici gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle karar verici, o koşullarda “tatminkar” sayılan seçimi yapar. Karar vericiyi rasyonel seçimlerden uzaklaştıran faktörler şunlardır (Koçel, 2020, 154):

- İnsan zihninin sınırlı hesap yapma kapasitesi
- Sorunun çapraşıklığı ve belirsizliği
- Gerekli bilginin tam olarak bulunamaması ve zamanında gelmemesi

Bu nedenlerle karar verme süreci en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim sürecinden çok, kısıtlı bilginin işlendiği ve tatminkar sonuca ulaştırır. Kısıtlı (sınırlı) rasyonellik kavramını 1978’de öne süren Herbert Simon, açıklamalarıyla Nobel Ekonomi Ödülünü kazanmıştır.

✓ **Kısıtlı Rasyonellik:** Karar verici gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler karar vericiyi rasyonel seçim yapmaktan uzaklaştırır. Bu nedenle karar verici, o koşullarda “tatminkar” sayılan seçimi yapar.



Öğrenme Çıktısı

2 Karar verme sürecinin aşamaları ile ilgili temel açıklamaları ifade edebilme

Araştır 2

Karar verme sürecinde en iyi alternatifin seçilememesinin nedenleri neler olabilir? Araştırınız.

İlişkilendir

Bir işletmenin alabileceği bir kararı “kısıtlı rasyonellik”le örneklendirerek ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Sistemik karar verme sürecinin aşamalarını şekil üzerinde anlatınız.

GRUP VE NİCEL KARAR YÖNTEMLERİ

Karar verirken bazı yöntemler kullanırız. Bu yöntemler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Kişisel Kararlar

Kişiler işletme analizlerinde genellikle rasyonel karar verme yöntemini benimsemektedir. Ancak bu rasyonellik kısıtlı bir rasyonelliktir. Bunun yanında nadir olarak da uygulansa kişiler rasyonel karar vermenin tam tersi olarak bazen içgüdüleri ile karar vermektedirler (Mirze, 2014, 48). İçgüdüleri ile sezgilere dayalı karar verme kişinin içinden gelen sesi dinleyerek karar vermesi olarak tanımlanabilir.

Kişiler genellikle, aşağıdaki durumlarda sezgilere dayalı karar verme yöntemine başvurabilmektedir (Mirze, 2014, 48):

- Belirsizlik derecesinin yüksek olması,
- Değişkenler hakkında bilimsel olarak öngörüle bulunulamaması,
- Eldeki kaliteli verilerin sınırlı olması,

- Eldeki verilerin açık ve seçik olarak “yön gösterici” niteliğinin bulunmaması,
- Analitik verilerin yarar sağladığı durumların olmaması
- Seçenekler arasında belirgin farklar bulunmaması,
- Zamanın kısıtlı olması,

durumlarında kişiler sezgilere dayalı karar vermeye daha meyilli görünmektedir.

Grup Kararları

Grup kararları verilmesinin nedeni ortak akıl ile hareket etmektir. Kimi zaman alınacak kararın olası etkileri daha ayrıntılı tartışıldığında başta planlanmayan bazı konular gündeme gelir. Bu nedenle özellikle tepe yönetimin alacağı stratejik kararlarda grubun aklına, fikrine başvurulur. Bu aşamada farklı yaşlarda, farklı konumlarda ve farklı birikimleri olan kişileri uygun bir yöntemle bir araya getirip görüşlerini almak gerekir. Grup karar yöntemleri şunlardır (Mirze, 2014, 50-51, 75-76, Eren, 2000, 183-185. Robbins, 2013, 86-103, Monks, 1996, 21-27, Mirze, 2010, 228-232, Ülgen, Mirze 2018, 99-101):

Toplu Karar Verme Tekniği: Grup karar teknikleri içinde en yaygın olarak kullanılan basit ve popüler bir yöntemdir. Katılımcılar bir araya gelirler ve konuları yüz yüze tartışarak karar almaya çalışırlar. Burada genellikle gündemi belirleyen maddeler dışında kısıtlama olmaz. Toplantının etkin olması için yönetilmesi gerekir. Gündem dışı konuşmaların sınırlandırılması, belirli bir başlangıç ve bitiş saati olması gerekir. 8 kişinin katıldığı ve normalde 1 saat sürmesi planlandığı halde 3 saat süren bir toplantıdaki kayıp zaman 2 saat değildir. 8 çarpı 2 toplam 16 saattir. Bu nedenle toplantıların iyi yönetilmesi gerekir.

Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası (brainstorming) yaratıcılığı öne çıkaran bir tekniktir. Bir sorun üzerine düşünen grup üyelerinin, bu sorunun çözümü ile ilgili akıllarına gelen her fikri hiçbir eleştiriye tabi tutulmadan söylemeleri ve yazmalarına dayanmaktadır. Tipik bir beyin fırtınası toplantısında altı ila on iki kişi bir masa etrafına oturur. Bu masa online teknolojilerin yardımıyla sanal da olabilir. Grup lideri sorunu net ve tüm katılımcıların anlayabileceği şekilde açıklar. Daha sonra üyeler kendilerine verilen zamanda serbest bir şekilde üretebilecekleri kadar seçenek üretirler. Böylece gruptaki kişi sa-

yısından çok daha fazla fikir ortaya çıkar. En sıra dışı fikir ve öneriler bile listeye eklenir. Daha sonra listedeki teker teker ele alınarak incelenir. Değerlendirilir. Değerlendirme sonrası birleştirilen ya da elenen fikirler olur. Sonunda üzerinde fikir birliği sağlanan bir çözüm alternatifleri listesi ortaya çıkar. Adı üzerinde beyin fırtınası tekniğinde önerilen sıra dışı fikir ve görüşlere hiçbir şekilde müdahalede bulunulmaz, aksine farklı görüş ve fikirlerin ortaya konulması cesaretlendirilir. Örneğin turizmdeki sıkıntılardan ötürü çıkış yolu arayan bir otel zincirinin en kuvvetli yönlerinin lezzetli yemekler sunması olduğunun keşfedilerek örgütün donmuş gıda üretimine yönelmesi bu tür bir beyin fırtınası yöntemiyle hayata geçmiştir.

Gordon Tekniği: Gordon tekniği beyin fırtınasının teknik sorunlara odaklanan bir başka şeklidir. Bu teknikte toplantının başında karar alınacak sorunun yönetici tarafından açıklanmamasıdır. Katılımcılar hangi sorunu çözmek için toplandıklarını bilmezler. Yönetici anahtar sözcük ve cümle ile başlayarak görüşleri yönetir. Gordon Tekniği genellikle üç saat sürer ve beş ile on iki üye katılır. Ele alınıp değerlendirilen sorunun gerçek niteliğini grup lideri olan yönetici bilir. Grup lideri sorunla ilgili genel bir tartışma başlatır. Sonra gittikçe olanaklarla ilgili bilgileri vererek sorunu çerçeveler. Lider iyi bir moderatörlük yaparsa, bu sırada çok yararlı fikirler çıkar. Amaç kısa sürede yüzeysel çözümler yerine daha iyi irdelenmiş çözümler elde etmektir.

Delphi Tekniği: Delphi Tekniği geleceğin olaylarını ve bunların zamanlarını grup olarak belirleme yöntemidir. Katılımcıların bir arada olması gerekmez. Böylece her katılımcı görüşünü açıklarken, diğerinden etkilenmez. Bunun yararı şudur: Özellikle gençler yüz yüze yapılan toplantılarda büyüklerinin ya da yöneticilerinin görüşlerine katılmasa bile rahatça eleştirmekten çekinebilir. Baskı hissedebilir. Bu nedenle Delphi Tekniği’nde katılımcılar görüşlerini kendilerine gönderilen formlara yazarak aktarırlar.

Teknolojinin süratle gelişme gösterdiği alanlar başta olmak üzere birçok sosyal ve ekonomik alanda meydana gelecek olayları ve olası zamanlarını saptamada konu ile ilgili uzmanları ve görüş birliğini belirlemek için kullanılır. Önce tahminleri yapacak uzmanlar dikkatlice seçilir. Sonra soru listeleri yazılıp ilgililere dağıtılır. Yanıtlar sistematik olarak değerlendirilir ve gruplandırılır. Sonuçlar uzmanlara zamanında bildirilir. Bu işlem uzlaşma sağlanıncaya kadar tekrarlanır.

Nominal Grup Tekniği: Katılımcılar birbirleri ile yüz yüze gelerek karşılıklı fikir ve görüşleri paylaşmalarına rağmen, sonuçta bilinçli ve maksatlı olarak bir uzlaşmaya varmazlar. Çözüm veya önerilen karar, uzlaşılan bir sonuç veya karar olmayıp, paylaşılan farklı fikirler doğrultusunda bireysel olarak yapılan sıralama ile ortaya çıkmaktadır.

Arama Konferansı: Arama Konferansı stratejik planlamada başvuru ve işletmenin değişen çevre koşullarının ışığı altında uzun dönemde nereye, hangi ideal konuma yönelmesinin doğru olacağı konusunda üst yönetime yol göstermeyi amaçlayan bir grup çalışmasıdır. Arama Konferansında aranan aslında ortak akıldır. 2-3 gün boyunca deneyimli bir moderatörün yönetiminde sorunlara çözüm bulmak, gelişmek, daha iyi sonuçlar almak için düzenlenen işletmede çalışan her düzeydeki yaklaşık 40 kişinin bir planlama yöntemidir. Doğal olarak bu kişilerin kimlerden seçileceği önemlidir. Özellikle müşteriyle birebir yüzleşen çalışanların ve deneyimli yöneticilerin katkı vermesi önemlidir. Geleneksel konferanslarda genelde üst yönetim sırayla konuşur ve diğer katılımcılar dinler. Arama Konferansı'nda bütün katılımcılar konuşur. Moderatör önce grubu küçük ekiplere ayırır ve sonra her ekip konu hakkındaki önerilerini paylaşır. Sonuçta işletmenin ideal konumunun ne olması gerektiği sistematik olarak belirlenmeye çalışılır.

Nicel Karar Verme Teknikleri: Nicel karar verme teknikleri sayılabilir ve ölçülebilir (kantitatif) değişkenlerin yardımıyla karar vermeye yardımcı olan tekniklerdir. Karar verme tekniğinin seçimi kararın özellikleri (önem, zaman, maliyet, karmaşıklık) göz önüne alınarak yapılır. Değişkenleri tanımlayan verilerin eksik olması ve belirsizlik taşıması durumunda kararlar daha karmaşık hal alır. Belirsizlik derecesine ilişkin üç farklı durumdan bahsedilebilir. Bunlar (Monks, 1996, 22):

- **Tam belirlilik:** Karar değişkenlerine ilişkin tüm bilgiler ve karar sonuçları bilinmektedir.
- **Risk ve belirsizlik:** Karar değişkenlerine ilişkin bilgiler ve karar sonuçları olasılıklıdır. Objektif veriler, subjektif verilere kıyasla daha fazla belirlilik sağlarlar.
- **Tam belirsizlik:** Alternatif sonuçların ortaya çıkma olasılıklarını belirlemeye yönelik bilgi mevcut değildir.

Nicel karar verme teknikleri örnekleri belirsizlik derecelerine göre şöyle gruplandırılabilir:

- **Tam belirlilik:** Başabaş Analizi, Fayda-Maliyet Analizi, Oran Analizi, İntegral Hesabı, Matematiksel Programlama (Doğrusal, Doğrusal Olmayan, Tam sayılı, Dinamik, Amaç)
- **Risk ve belirsizlik:** İstatistiksel Analiz (Objektif ve Subjektif Olasılıklar, Tahmin ve Hipotez Testleri, Bayes İstatistiği, Karar Kuramı, Varyans Analizi, Parametrik Olmayan Teknikler), Kuyruk Teorisi, Simülasyon, Sezgisel Yöntemler, Şebeke Analizi Teknikleri (Karar Ağaçları, PERT ve CPM)
- **Tam belirsizlik:** Oyun Teorisi, Yazı Tura Atma.

Yukarıda sıralanan nicel karar verme tekniklerinden *sıklıkla kullanılanlarını* açıklayalım:

Başabaş Analizi: Değişik üretim hacimleri için maliyetlerle gelirler arasındaki ilişkiyi gösteren cebirsel ve/veya grafik bir tekniktir. Özellikle zarardan kâra geçildiği noktadaki üretim hacminin belirlenmesi açısından yararlıdır. Başabaş analizi ile şu sorunun yanıtı aranır; İşletme, ne kâr ne zarar durumu olan başabaş noktasında satış yapabilmesi için kaç birim ürün üretmelidir?

Örnek 1: Bir lokanta açtık. İlk başta gelirlerimiz az, giderlerimiz fazla olacaktır. Bu durum tahmini müşteri sayısına göre belirlenecektir. İlk ay belki günde 15-20 müşteri gelecek, ikinci ay 25-50, üçüncü ay 50-100... diye bir "talep tahmininde" bulunuyoruz. Yaptığımız talep tahminine göre gelirlerinizin giderleri geçmeye başladığı noktayı bulmaya çalışıyoruz. Hangi giderler? sabit ve değişken giderler.

Sabit Gider: Lokanta kapalıyken bile mecbur ödenecek giderler (kira, maaş vb.).

Değişken Gider: Müşteri sayısına göre artan, azalan giderler (fırın için ödenen elektrik, yemeklerde kullanılan malzemeler vb.).

Her ay harcanacak sabit + değişken giderlerin gelirler tarafından karşılanmaya başladığı nokta başabaş noktasıdır. Sektörlere göre değişse de genellikle bir yıldan kısa bir sürede başabaş noktasını yakalıyorsa o yatırımı yapma kararı verilir. Başka bir deyişle o işletmenin kurulma kararı "olumlu" olarak değerlendirilir.

$$Kâr = TR - (FC + TVC)$$

TR (Toplam Gelir)

P (Satış Fiyatı)

FC (Sabit Maliyetler)

Q (Satılan Miktar)

TVC (Değişken Maliyetler)

VC (Birim Başına Değişken Maliyet)

BEP (Başabaş Noktası)

$$Kâr = TR - (FC + TVC)$$

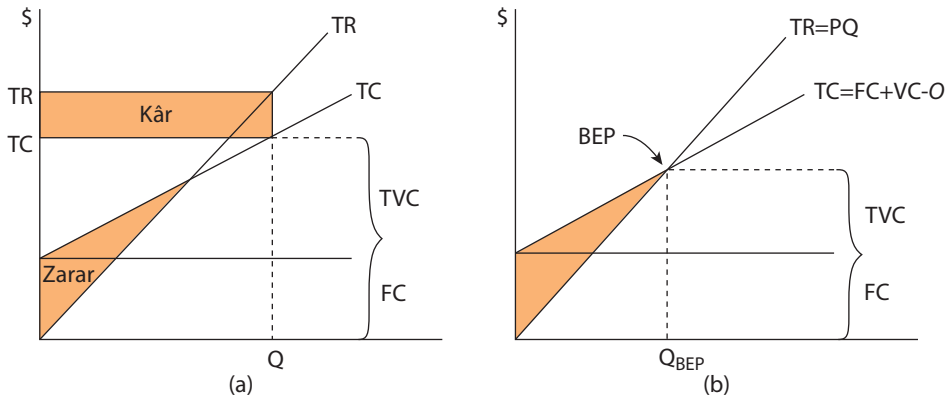
Şekil 3.2 (a) kârı, Şekil 3.2 (b) başabaş noktasındaki miktarı göstermektedir. Başabaş noktasında kâr sıfıra eşittir. $TR=TC$ koşulu sağlanmaktadır ve gelirler birim satış fiyatının (P) satılan miktar (Q) ile çarpımına eşittir. Bu durumda $TR=TC$ ifadesini şu şekilde göstermek mümkündür:

$$P \cdot Q = FC + VC \cdot Q$$

Burada VC birim başına maliyeti ifade etmektedir. Bu durumda başabaş noktasındaki miktar şu şekilde ifade edilebilir:

$$Q_{BEP} = \frac{FC}{P - VC}$$

Başabaş analizinde hesap edilmeyen ilk yatırım gideridir. Yukarıdaki örnekte lokantaya ayrılan ilk yatırım bütçesi. Diyelim ki dekor, fırın, tabak, bardak vb. boş bir dükkanın lokantaya dönüştürülmesi için 500 bin TL harlandı. Eğer bu para bankaya konularak yasal faizle değerlendirilseydi kendini koruyacak bir değere ulaşacaktı. Kaç ay sonra yatırım girişimciye geri döneceği “Yatırımın Geri Dönüş Süresi”dir (ROI). Örneğin 13. ayda yatırım geri dönüyorsa; bu demektir ki: girişimci yatırdığı bütün parayı faiziyle birlikte geri aldığı süre 13. aydır. Genelde 1 yılda girişimci ilk yatırımını geri alabiliyorsa o yatırım projesi kârlıdır. Onaylanıp hayata geçirilir. 3 yılda girişimci ilk yatırımını geri alıyorsa o yatırım projesi risklidir. Red edilir.



Şekil 3.2 Kâr ve Başabaş Analizi

Kaynak: Monks, Joseph G., 1996, s.23'den düzenlenmiştir.

Örnek 2: Küçük bir tekstil işletmesinin yıllık sabit maliyetleri 46 bin TL'dir. Değişken maliyetlerin birim başına 40 TL olan satış fiyatının yüzde 50'sine eşit olacağı öngörülmüştür. Başabaş noktası şöyle hesaplanır:

$$Q_{BEP} = \frac{FC}{P - VC} = \frac{46.000}{40 - (0.50) \cdot (40)} = 2.300 \text{ adet}$$

Tam belirlilik özelliği taşıyan karar sorunları **başabaş analizinde** olduğu gibi basitçe çözülebilir. Ancak, gerçek iş hayatında karşılaşılan sorunların önemli bir kısmı belirsizlik içerir. Bu durumda “karar teorisi ölçütleri” ve “beklenen değer” kavramları yararlı olabilir. Genellikle veriler bir “karar tablosunda” karşılaştırılır. Bu tabloda gelecekte ortaya çıkabilecek koşullardaki alternatiflerden beklenen sonuçlar özetlenir.

✓ **Başabaş Analizi:** Değişik üretim hacimleri için maliyetlerle gelirler arasındaki ilişkiyi gösteren cebirsel ve/veya grafik bir tekniktir.

Yüksek belirsizlik ortamında verilen kararların sonucunda ortaya çıkabilecek çıktı ve olguların gerçekleşebilme olasılıkları bilinemez. Olasılık durumunun bilinemediği koşullarda ise karar vericiler, sayısal olarak da modellenebilen aşağıdaki ölçütleri değerlendirerek kararlarını verirler (Ülgen, Mirze 2018, 99-100):

- **İyimserlik (Maksimaks):** Bu ölçütten yararlanan karar verici “iyimser” davranış yapısına sahiptir ve ortaya çıkan seçenekler arasından en iyisini seçer. İyimser karar verici kazançların söz konusu olduğu durumlarda bir bakıma risk alarak kendisine en fazla getiriye sağlamayı seçer.
- **Kötümserlik (Maksimin):** “Ward” ölçütü olarak da bilinir. Karar verici karamsar ve tutucu bir davranış yapısına sahiptir. Koşulların kötüye doğru yöneleceği varsayımından hareketle hangi seçenek seçilirse seçilsin daima en kötü olasılığın ortaya çıkacağını düşünür. Bu durumda da ortaya çıkacağını düşündüğü kötülerin en iyisini (minimumların maksimumu) getiren seçenek seçilmelidir. Bu riskten kaçınan bir davranış tarzını yansıtır.

- **Uzlaşma (Hurvicz):** Bu ölçüt maksimaks ölçütünün iyimser bakış açısı ile maksimin ölçütünün karamsarlığı arasında uzlaşa bir çözüm bulmaya yöneliktir. Başka bir deyişle, uzlaşma ölçütü tamamen uç noktalarda bulunan ve bu yönü ile sakıncalı bulunan “aşırı iyimserlik” ile “aşırı kötümserlik” arasında denge sağlamaya çalışır.
- **Pişmanlık (Savage):** “Kaçırılan Fırsat” olarak da adlandırılan bu ölçütte, karar vericilerin üzülmeye ve pişmanlık duymasına yol açabilecek karar sonrası gerçekleşen sonuç ile karar öncesi algılanan sonuç arasındaki fark esas alınır. Karar verici en az pişmanlık değeri veren seçeneği seçer. Böylece “... bilseydim bu seçeneği değil, diğerini seçerdim...” pişmanlığı önlenir.
- **Eş olasılık (Laplace):** Bu ölçütün temelini “olaylar hakkında hiçbir şey bilmeme durumunda tüm olayların gerçekleşme olasılıklarının eşit olması” ilkesi oluşturur. Laplace ölçütü, sözü edilen ilkedен yola çıkarak, çeşitli koşulların ortaya çıkma olasılıkları hakkında hiçbir bilgi edinilemiyorsa her birine ayrı olasılık değeri atanarak seçeneklerin belirlenmesinin en iyi karar davranışı olduğunu ileri sürmektedir.

Örnek 3: Anadolu A.Ş. küresel bir online kampüs geliştirmek için ortaklık kurabileceği üç işletmeden birini (X, Y, Z) seçmek zorundadır. Olası çevre koşulları; gelecekteki talebin düşük, orta veya yüksek olması şeklindedir. Her çevre koşulu altında her alternatif için tahmini parasal getiriler Tablo 3.1’de gösterilmiştir. (a) iyimserlik, (b) kötümserlik, (c) eş olasılık ölçütleri karşısında ortaklık kurulabilecek işletmelerden hangisi seçilmelidir?

- 140 TL olan en yüksek getiriye Z işletmesiyle yapılan ortaklık sağlayacaktır. Dolayısıyla Z seçilmelidir.
- En kötülerin en iyisi minimum 10 TL getiri sağlayan X işletmesidir.
- En yüksek ortalama getiriye sağlayan Z işletmesidir. $[(0+20+140)/3=53.3 \text{ TL}]$

Tablo 3.1 Karar Tablosu

Alternatifler	Gelecekteki Talep ... ise Kâr		
	Düşük	Orta	Yüksek
X İle Ortaklık	10	50	70
Y İle Ortaklık	-10	44	120
Z İle Ortaklık	0	20	140

Kaynak: Monks, Joseph G., 1996, s.25'den düzenlenmiştir.

Oran Analizi: Özellikle halka açık işletmelere ilişkin verilecek kararlarda işletmelerin finansal tablolarının ayrıntılı analiz edilerek karşılaştırılmasına oran analizi adı verilir. Karşılaştırma iki yönlüdür: İşletmenin daha önceki dönemlerdeki sonuçlarıyla ve endüstri ortalamalarıyla ya da rakipleriyle karşılaştırma yapılabilir. Karşılaştırmada işletmenin “likidite, faaliyet, kârlılık ve kaldıraç” oranları kullanılabilir. Kapsamlı bir oran analizinde bu rasyoların hepsi birden değerlendirilir.

a. Likidite oranları: İşletmenin kısa vadeli yükümlülüklerini ne derece karşıladığını gösterir. İşletmenin likidite yeterliliği üç rasyo ile ölçülür: Cari Oran, Asit Test Oranı ve Nakit Oran.

Cari Oran işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü gösterir. Cari oranın 2 olması beklenir. 1.5 civarında olması yeterli kabul edilir.

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Asit Test Oranı cari orana göre likiditesi daha yüksek dönen varlık kalemleri ile işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme kapasitesini gösterir. “Hızlı oran” adı da verilir. Stokların paraya çevrilmesinin uzun zaman alıyorsa ya da satışı zor stoklar elde tutuluyorsa asit test oranı likidite gücünü cari orandan daha doğru ölçecektir. Genellikle 1 olması beklenir.

$$\text{Asit Test Oranı} = \frac{\text{Cari Aktifler} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

Nakit Oran işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü daha hassas şekilde ölçer. Oranın 1 olması, işletmenin vadeli borçlarını her durumda nakit olarak ödeyebileceğini gösterir. Nakit oranın yüzde 20-25'in altına düşmemesi beklenir.

$$\text{Nakit Oran} = \frac{\text{Hazır Değerler} + \text{Serbest Menkul Değerler}}{\text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}}$$

b. Faaliyet Oranları: İşletmenin önemli temel varlıkları ile satışları arasındaki ilişkiyi ölçer. Böylece işletmenin faaliyetlerini ne derece verimli yürüttüğünü gösterir. İşletmenin satış hasılatı ne kadar az toplam varlıkla sağlanabiliyorsa; işletme o derece başarılıdır.

Aktif Devir Hızı işletmenin varlıklarının ne derece etkin kullanıldığını gösterir. Toplam varlıkların yılda kaç defa döndürüldüğü olarak da tanımlayabiliriz. Aktif devir hızı 1.5 olan bir işletme başarılı demektir.

$$\text{Aktif Devir Hızı} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Stok Devir Hızı stokta tutulan malların ne hızda satıldığını gösteren orandır. Stok devir hızının yükselmesi stok maliyetlerini düşürür. İşletmelerin iyi bir stok yönetimi politikası izlemesi, hatta sıfır stok idealine yaklaşması durumunda stok devir hızı yüksek olacaktır. Bu oranla işletme faaliyetlerini yürütürken stokların kaç kez çevrildiği anlaşılır.

$$\text{Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Ortalama Stoklar}}$$

c. Kaldıraç oranları: İşletmenin finansal durumu hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla hesaplanan oranlardır. İşletmenin mali gücünü gösterir. “Finansal Oranlar” adı da verilir. Yatırımların hangi kaynaklarla finanse edildiğini, özkaynakların yeterli olup olmadığını ve borç ödeme gücünü gösterirler.

Borç-Özsermaye Oranı işletmenin borçlarının kaynaklarının ne kadarı olduğunu gösterir. 1’den küçük olması tercih edilir. Oranın 1’den büyükse işletmenin öz sermayeden çok borçlanma yolu ile finansman kullandığını gösterir.

$$\text{Borç - Özsermaye Oranı} = \frac{\text{Toplam Borç}}{\text{Özsermaye}}$$

Borç-Varlık Oranı toplam borçları toplam varlıkların yüzdesi cinsinden gösteren kaldıraç oranıdır. İşletmenin toplam borçlarının toplam varlıklarındaki payını gösterir. Düşük olması makbuldür.

$$\text{Borç - Varlık Oranı} = \frac{\text{Toplam Borçlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

d. Kârlılık Oranları: İşletmenin finansal performans başarısını gösterir. Hissedarlar ve işletme sahiplerinin yakından izlediği oranlardır. İşletmenin başarısını, performansını gösterirler.

Öz sermaye Kârlılığı hissedarların işletmeye koydukları sermaye karşılığında elde ettikleri vergi sonrası net kârı gösterir.

$$\text{Özsermaye Kârlılığı} = \frac{\text{Vergi Sonrası Net Kâr}}{\text{Özsermaye}}$$

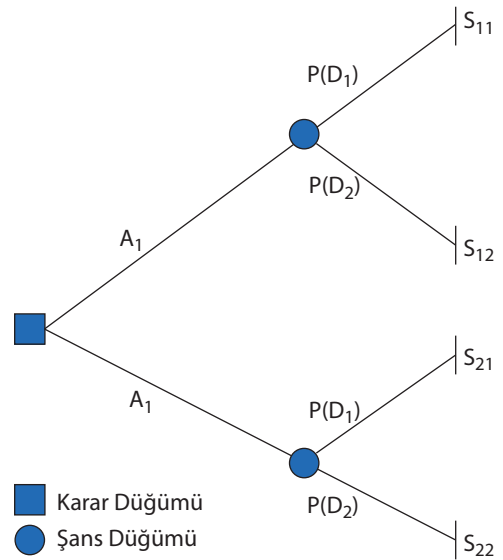
Toplam Varlık Kârlılığı işletmeye yapılmış olan toplam yatırım üzerinden vergi sonrası elde edilen net getiriyi gösterir.

$$\text{Toplam Varlık Kârlılığı} = \frac{\text{Vergi Sonrası Net Kâr}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Karar Ağaçları: Çok aşamalı veya ardışık karar süreçleri içinde verilen kararlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı ve alternatif sonuçları gösteren şematik araçtır. Ağaç benzeri diyagram, denetlenebilir (karar) noktalar için kare kutular, denetlenemez (şansa bağlı) olaylar için yuvarlak kullanılarak soldan sağa doğru çizilir. Her dalda sağ tarafta gösterilen bir getiri sağlanır.

Getiriler, her bir şans olayına (çevre koşuluna) verilen olasılıklar ile çarpılarak karar ağaçları geriye (sağdan sola) doğru incelenir. En yüksek beklenen değer en iyi hareket tarzını belirler ve bu değer bir önceki karar noktasına kaydedilir. Bu, bir üst düzeydeki sonuca ilişkin beklenen değeri oluşturur. İncelemenin tamamlanması için ağacın gövdesine doğru ilerlenir.

Karar süreçlerinin analiz edilmesinde kullanılan bir diyagramdır. Çözülme istenen sorunda yer alan bütün bileşenlerin sembollerle gösterildiği ve diyagram halinde gösterildiğinde dallarıyla bir ağaç gibi görünmesinden dolayı



Şekil 3.3 Karar Ağacı

“karar ağacı” adını almıştır. Karar ağacı tekniğinin en önemli getirisi karar vericiye görsel olarak kolaylık sunması, bütün alternatifleri bir bakışta görebilmesidir. Karar ağaçlarında karar vericinin verebileceği bütün senaryolar bir arada grafik olarak sunulur. Karar ağaçları genel olarak, her bir olası kazanca olasılıklar atayarak beklenen değer analizini ve her bir alternatif için yapılacak ödemelerin hesaplamasını bir arada görmeyi içerir. Tedariğin nereden yapılacağı, fiyatların ne olması gerektiği, yatırım projesinin değerlendirilmesi vb. konularda karar ağacı tekniği kullanılır.



Yaşamla İlişkilendir

Doğru Karar Nasıl Alınır?

CEO’ların kararları sadece kendi geleceklerini değil, çalışanların ve yatırımcıların geleceğini de doğrudan belirliyor. Başarılı bir CEO aldığı doğru bir kararla şirketi yoktan var ederken, yanlış kararların sonucu pek çok firma tarihe karışıyor. Dünyanın en ünlü 10 liderlik gurusu arasında gösterilen Michigan Üniversitesi’nden Prof. Noel Tichy, “Liderlerin yapması gereken en önemli iş iyi karar verebilmek. Karar verirken önemli olan tek şey ise kazanmak ya da kaybetmek” diyor.

Karar vermeyi liderliğin DNA’sı olarak tanımlayan Tichy, son 5 yılını kendisi gibi yönetim uzmanı olan Warren G. Bennis ile başarılı liderlerin nasıl mükemmel kararlar aldıklarını inceleyerek geçirmiş. P&G’den GE’ye, Boeing’ten Best Buy’a kadar 100’ün üzerinde şirketin CEO’suyla görüştüktan sonra da “Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls” (Karar: Kazanan Liderler Büyük Kararları Nasıl Alıyor?) adlı kitabı yazmaya karar vermiş. Karar vermenin liderlik gibi öğrenebileceğini savunan Tichy, “Bir liderin başarılı olup olmadığını anlamak için kararlarına bakmak gerekir” diyor. Ona göre, önemli olan karar vermenin süreç olduğunu anlamak ve ona göre davranmak. İyi karar vermek için ise hazırlık, karar aşaması ve uygulamadan oluşan 3’lü süreci eksiksiz tamamlamak gerekiyor.

Karar için hazırlık aşamasını geçtikten sonra ne yapmak gerekiyor?

Hazırlık aşamasından sonra ikinci aşama karara varma ve onu açıklama anı. Üçüncü aşama ise kararı uygulamaya sokmak. Aldığınız kararı uygulamaya geçirirken kaynaklarınızı, bilgiyi, insanları ve teknolojiyi mobilleştirin. Uygulama sırasında öğrenmek ve uyarlamak da çok önemli.

Her 3 süreç de kritik önem taşıyor. Hepsinin kendi içinde belli bir döngü halinde olmaları lazım. Bir yerde hata yaptıysanız başa dönüp onu tekrar düzeltmeniz gerekiyor. Yanlış atılan adımları düzeltmek için her süreçte fırsatlar bulunuyor.

Sizce liderin karakteri önemli midir? Liderin nasıl bir karaktere sahip olması beklenir?

Karakter ve doğruluk bir liderin en temel özelliğidir. Eğer doğruluk ve dürüstlük olmazsa, kimseye inanamazsınız ve o kurum da batır. Doğruluk ve dürüstlük olmadan adil bir kapitalist düzenden de bahsedemeyiz. Lider için iyi karakter bence doğruluktur. Bana göre rüşvet kendini yok etmenin tohumlarını taşır. Karakter sahibi olmak, değerlere sahip olmak demektir. Liderin ahlaki pusulaya sahip olması, ne yapip ne yapmayacağını bilmesi gerekir. Aynı zamanda doğruyu yanlıştan ayırt etmesi ve bunu önemli problemlerle karşılaşmadan çoktan halletmiş olması lazım. Liderin karakteri aynı zamanda toplumunun iyiliğini kendi kârının önüne koyması demektir. Dürüst değilseniz zaten benim kitabımı okumayın.

En kötü kararlar üzerine bir saptamanız var mı? Liderler, en çok hangi konularda yanlış yapıyor?

ABD, Hollanda, Brezilya ve Meksika’da birçok toplantıya katıldım. Bu toplantılarda, liderlere yaptığımız en iyi ve en kötü kararların 5 tanesini yazın dedim. Liderlerin 4’te 3’ü en çok insanlar üzerinde aldıkları kararlarda hata yaptıklarını söyledi. En iyi kararlarda ise genelleme bulunmuyordu. Bugüne kadar yaptığım gözlemler, en çok yapılan hataların insanlar üzerinde alınan kararlarda olduğunu gösteriyor.

Sizce etkili lider kriz anlarında nasıl davranır?

En etkili liderler krizlere, kriz olmadan önce kendilerini hazırlar. Güvenilir ve düzenli bir takımları vardır. Örnek hikâyeleri vardır. Etkili liderler, kriz olduğunda hemen cevap verir, gerekli ve uygun bilgiye sahip insanları ve takımları çabucak bir araya getirir.

Niye bazı insanlar diğerlerine göre daha iyi karar verir?

Liderlerin hangi konuya ne kadar doğru karar verdiği önemli değildir. Önemli olan doğru kararı, ne kadar önemli olaylara verdiği. İyi liderler iyi karar vermekle kalmaz, önemli konular hakkında da doğru karar verir. Bütün süreçte diğerlerine göre daha iyidirler. Kararın verilmesi, sıkıntıların tanımlanması, departmanın hazırlanmasıyla başlar. Kendileriyle görüşmeler yaptığım 150 dolar milyonerinden birçoğu bana, başarısızlıklarından, başarılarına göre çok daha fazla ders aldıklarını söyledi. Bu insanlar, kendilerinden ve hatalarından, insanlardaki en iyi ve en kötü yönleri ortaya çıkarmak için yaptıklarından ders alma yeteneğine sahiptir.

Türk yöneticileri nasıl buluyorsunuz?

Türkiye’de hiç bulunmadım ama liderliğin ana ilkeleri kültüre bağlı değildir. Türkiye’de de Çin’de de Almanya’da da iyi yöneticinin temel özellikleri aynıdır. Citigroup Başkanı yanlış karar verdiği için işten atıldı. Bu durum Türkiye için de farklı değil. İyi karar veremezlerse, onlar için de aynı şey söz konusu olur. Önemli olan bence yeni jenerasyonda liderliği geliştirmek için ne yaptığımızdır. Bence insanlara genç yaşta karar verme yetkisini tam olarak vermiyoruz. Örneğin, Jack Welch, 45 gibi oldukça genç yaşta GE’nin CEO’luğuna yükseldi. Bu fırsat ona verildi. Çünkü, kariyerine baktığımızda çok hızlı ve etkili kararlar verdiğini söyleyebiliriz. Sınıflarda oturup Harvard Business kitapları okumakla iyi lider olunmaz. Genç de olsanız gerçekten karar verip onlardan doğruyu öğrenmeniz lazım.

İyi liderler yetiştirmek için ne yapmak gerekiyor?

İyi liderlik en önemli sermayedir. ABD lider yetiştirme üzerine çok iyi değil. Kurumlarda mutlaka liderlik yollarının açık olması gerekir. İyi

liderler yetiştirmek için, genç insanlara fırsat vermek şart. Karar verirken onların da öğrenmesini sağlamak lazım. Bazı insanlar kararlarından dolayı hata yapar ama bundan hiçbir şey öğrenmezler. Gelecekte karşımıza çıkacak zorluklarla baş edebilmek için izole edilmiş cesur liderler yeterli olmayacak. Yeni ve farklı yönetim metodlarıyla donanmış liderliği üstlenecek bir grup insana ihtiyaç var.

CEO seçiminde hata yapılmasının sebebi nedir?

CEO seçimi kurumdaki en kritik karar anıdır. Kötü CEO seçimi ya iyi adaylar olmamasından ya da CEO’nun yerini dolduracak iyi insanlar oluşmamasından kaynaklanır. Ayrıca bunun en önemli nedenlerinden biri de aile içi kayırmacılıktır. İyi bir seçme yerleştirme, planlama disiplinin olmaması, yönetim kurulunun ilgisizliği, değişen dünyanın zayıf algılanması, yetenek tercihleri ve egolar CEO seçiminde hata yapılmasına neden oluyor.

Önümüzdeki 10-15 yıllık süreçte liderliğin temel özellikleri değişecek mi?

Önümüzde 10-15 yıllık süreçte, liderliğin temel ilkeleri değişmeyecek. Büyüyen ekonomide, uzun vadede önemli olan, yeni liderler geliştirmek için ne yapmamız gerektiğini ortaya koymaktır. Gençlere erken yaşta fırsat vermiyoruz. Halbuki karar verme yetkisini kazanmaları için onlara sorumluluk vermemiz gerekiyor. Örneğin GE gençlere erken yaşta karar verme yetkisini kazandırarak genç ve başarılı liderlerin gelişmesinde öncü rol oynadı. Türkiye’de de gençlerin önünü açmak lazım. Onların gerçekten işin işine girmelerini, karar verme yetkilerini geliştirmelerini sağlamak lazım. Hatalarından ders almaları gerekiyor. Öte yandan, gelecekte kurumların entelektüel birikimi çok daha önem kazanacak. Küresel olarak gelişen kurumun değeri onun entelektüel sermayesidir. Kurumun mal varlığı fabrikaları değildir. Asıl mal varlığı beyinler ve akıllı icatlarla çıkan insanlardır. Liderlerin kurum içinde eğitimci ve öğretici olmaları o kurumun iş gücünü daha da zeki hale getirir. Liderler eğitimci olmalıdır.

Kaynak: Ayçe Aksakal, Capital Dergisi, 1.8.2008.

Öğrenme Çıktısı

3 Grup ve nicel karar yöntemlerinin ne olduğu hakkındaki bilgileri ifade edebilme

Araştır 3

Grup kararlarının alınmasında beyin fırtınası yönteminin etkisini araştırınız.

İlişkilendir

Karar verme yöntemlerini incelediğiniz işletmeler açısından ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Karar vermede başabaş analizinin nasıl kullanıldığını anlatınız.

KARAR VERMEDE YANILGILAR

Karar verme sürecinde kimi zaman önyargıların, kimi zaman da daha önceki deneyimlerin etkisiyle yanılgılar yaşanabilir. Karar alıcılar bazen de sezgilerine güvenerek yanlış yapabilirler. Karar aşamasında hangi yanılgıların karar vericileri nasıl etkilediği aşağıda açıklanmaktadır (Robbins, Judge, 2012, 179-183):

Aşırı Güven: Karar verme sürecinde en yaygın görülen sorun “aşırı güvendir”. Sorunları ve çözüm yollarını bildiğini düşünen ve buna tam olarak inanan yöneticiler için bu yanılgıya düşme olasılığı fazladır. Aşırı güven yanılgısı özellikle insanların uzman olmadıkları konularda karar verirken ortaya çıkmaktadır. Aksine insanlar bir konu hakkında bilgilendikçe, aşırı güven gösterme eğilimleri azalmaktadır. İnsanlar bilmedikleri konunun ne kadar farkında olurlarsa daha az aşırı güven yanılgısına düşerler. Entelektüel ve beşeri ilişkileri zayıf olan bireyler performans ve yetkinliklerini olduğundan daha yüksek gördükleri için karar vermede en çok aşırı güven yanılgısına düşen gruptur. Küreselleşme ve hızlı teknolojik ilerlemenin etkili olduğu günümüz iş hayatında yöneticilerin aşırı güven konusunda duyarlı olmaları gerekir.

Doğrulama: Rasyonel karar alma süreci bilgiyi nesnel olarak topladığımız varsayar. Oysa biz öyle yapmayız. Bilgiyi seçici olarak toplarız. Doğrulama yanılgısı, algıda seçiciliğin bir türüdür. Geçmiş seçimlerimizi doğrulayan bilgiyi arar ve seçimimizle çelişen bilgiyi görmezden geliriz. Öngördüğümüz görüşü doğrulayan veriyi kabul ederken, bu görüş

şün karşısındaki veriye şüpheli ve eleştirel yaklaşırız. Bu şekilde toplanan bilgi taraftırdır. Bu bilgiyle alınan karar da “doğrulama yanılgısına” düşer.

Çıpalama: Çıpalama yanılgısı ilk gelen bilgiye takılı kalarak, sonrasında gelen bilgilere yeterli derecede uyum sağlamama eğilimidir. Karar verme sürecinde; aynı konuda daha önceki dönemlere bakmak, o dönemlerde verilen kararları incelemek “çıpalama etkisi” yaratır. Geçmişte kalan önemsiz bir bilginin referans alınarak, eskide kalan bilgilerin etkisinde karar vererek yanılgıya düşmektir. Örgütlerde genellikle bütçe kararları verilirken, bir önceki yılın bütçesinde yer alan kalemlerin belirli bir oranda arttırılarak kullanılması da çıpalamaya örnektir. Bu durum, beynimizin ilk aldığı bilgiye orantısız derecede fazla önem vermesinden kaynaklanır. Çıpalar reklamcılar, yöneticiler, politikacılar, emlakçılar ve avukatlar gibi ikna yeteneklerinin önemli olduğu meslekleri icra eden insanlar tarafından yaygın olarak kullanılır.

Bulunabilirlik: Yargılarımızı bulunabilen bilgiyle temellendirme eğilimimizdir. Özellikle duyguları harekete geçiren olayla daha canlıdır ve hafızamızda daha kolay bulunabilirler. Bu nedenle yöneticiler performans değerlendirmesi yaparken çalışanın altı ya da dokuz ay önceki davranışlarına değil de yakın zaman önceki davranışlarına ağırlık verdiği görülmektedir. Bu durumun benzeri kimi zaman “halo etkisi” olarak da adlandırılmaktadır.

Bağlılık Gösterme: Bağlılık gösterme, aksinin doğruluğunu ispatlayan kanıtlar olmasına rağmen bir karar konusunda ısrar etmektir. İnsanlar bir ba-

şarısızlıktan kendilerini sorumlu tuttukları zaman, yanlış bir karar almak pahasına bile olsa bağlılıklarını arttırabilir. Başlangıçtaki kararlarının yanlış olmadığını ispatlamak ve aslında hata yaptıklarını itiraf etmemek için kendilerini ateşe atarlar. İşte bu karşısındaki olumsuz bilgiye rağmen önceki karara aşırı bağlanma durumuyla alınan kararlar “bağlılık gösterme yanılıgısına” düşer.

Tesadüf: İnsanlar şansla başa çıkmak konusunda pek iyi değildir. Çoğumuz kaderimizi ve dünyamızı bir şekilde kontrol edebileceğimize inanmak ister. Bu inancımız da rastgele olayların sonuçlarını tahmin edebileceğimizi düşünmemize ve dolayısıyla tesadüf yanılıgısına neden olur. Tesadüfi olaylara anlam vermeye ve hayali durumlardan batıl inançlar yaratmaya başladığımızda karar süreci bundan olumsuz etkilenir ve “tesadüf” yanılıgısına düşer. Batıl inançlara göre davranmak günlük yargıları ve kararları etkilemeye başladığında zararlıdır.

Riskten Kaçınma: Kesin olanı riskli olana tercih etme eğilimine “riskten kaçınma” adı verilir. Riskten kaçınan yöneticiler yenilikçi ve yaratıcı yeni yöntemler denemek yerine işleri bildikleri

gibi yapmaya devam ederler. Riskten kaçınmak statükoyu sürdürmektir. Hata yapma endişesi, eleştirilmek korkusu veya eğer ortaya yanlış bir sonuç çıkarsa; sahip olunan bazı ayrıcalıkları kaybetme korkusudur. Geçmişte işe yaramış yöntemlerle iş yapmak riski azaltır ancak uzun vadede takılıp kalmaya neden olur. Güçlerinin elinden alınma olasılığı olan hırslı insanlar, sözgeli CEO’lar riskten kaçınma eğilimi gösterirler. Riskli bir yatırım kararı işletmenin yararına bile olsa işten çıkarılma riski taşıyan CEO’lar bu kararı onaylamazlar. Bu konu Vekalet Teorisinde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Ben Demiştım İlkesi: Olayın sonucu belli olduktan sonra bu sonucu önceden bildiğimize ilişkin yanlış inancımıza verilen isimdir. “Ben Demiştım” yanılıgısı geçmişten ders alabilme yetimizi zayıflatır. Kendimiz olduğumuzdan daha iyi bir olarak görmemize ve böylece sahte bir güven duymamıza neden olur. Karar vericilerin karar verecekleri sorunla ilgili olarak fazla özgüvenle, kendinden şüphelenmeyerek karar alma yanılıgısına düşmesine yol açar.

Öğrenme Çıktısı



4 Karar verme sürecinde ne gibi yanılıgılar yaşanabileceği ile ilgili temel bilgileri ifade edebilme

Araştır 4

Riskten kaçınan yöneticilerin karar verme ile ilgili yaşayabilecekleri sorunlar neler olabilir? Araştırınız.

İlişkilendir

Karar verme ile ilgili öğrendiğiniz yanılıgılardan hangisini hayatınızda veya çalışma hayatınızda yaşadınız? İlişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

“Çıpalama yanılıgısı”nın ne olduğunu anlatınız.

KÜLTÜRÜN VE AHLAKIN KARARA ETKİSİ

Bazı kuruluşlarda kültürün çok güçlü olduğu görülür. Herkes kurumun temel amaçlarını bilir ve paylaşır, birbirlerine bağlı ve uyumlu davranır, hedefler doğrultusunda şevkle çalışırlar kültürün etkileri kurumun her seviyesinde hissedilir: İşe ne tip kişilerin alınacağı, kimlerin terfi ettirileceği, haberleşme ve karar mekanizmalarının nasıl işleyeceği, işte nasıl giyinileceği ve hatta iş haricinde kişilerin sosyal hayatlarının boyutları gibi konularda bile. Bu açıdan kültürün işletmelerin ticari başarısını etkileyen en önemli etkenlerden olduğunu söyleyebilir.

Örgüt Kültürünün Etkisi

İşletmenin başarısındaki etkenlerin başında kültürünün ne kadar bilinçli yaratılıp, geliştirildiği ve temel hedeflere ulaşmasındaki işlevselliğidir. Kültürleri bilinçli oluşturulan ve yönetilen işletmelerin başarılı oldukları görülür. Çünkü bu tür kültürler çalışanlara çok değişik şartlar altında nasıl davranmaları ve nasıl karar almaları gerektiğini gösterir.

Örgüt kültürü şu ana soyut olgulardan oluşmaktadır: Paylaşılan temel değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler. İşletme sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler işletme kültürünün temelini oluşturur. Herkese ortak çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarır ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari ortak hedefleri belirler.

ABD’de yaklaşık seksen işletmenin kültür ortamını inceleyen Deal ve Kennedy şu sonuca varmıştır: “Araştırmamızda, başarılı işletmelerin değerlere çok önem verdiklerini gördük. Genellikle bu işletmeler şu üç özelliği paylaşıyorlardı (Kozlu, 2013, 88-104):

- İşlerini nasıl yürütecekleri hakkında apaçık ve kesin bir felsefeleri vardı.
- Yönetim, temel değerleri organizasyona iletme ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup, şekillendirmeye çok büyük özen gösteriyorlardı.
- En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst seviyelerine kadar işletme için çalışan herkes bu değerleri biliyor ve paylaşıyordu.

Temel değerler işletmelerin onu diğer işletmelerden ayıran kişiliğini tanımlar. Bu şekilde, çalışanlar kişilik ve özellik kazanırlar. Ortak hedeflere doğru daha motivasyonla çalışanları yönlendirmesi paylaşılan değerlerin etkinliğini oluşturur. Örneğin Şarik Tar’a göre; ENKA’nın başarısı önemli ölçüde işletme içindeki sosyal ilişkilerin niteliğinden kaynaklanıyor (Kozlu, 2013, 89):

“Herkes bana soruyor ki bu organizasyonlar bu hızlı büyümeyi nasıl sürdürebiliyorsunuz? Bizim sürdürebilmemizin bir sebebi bizim fevkalade çabuk karar veren yüksek seviyede yönetici kadrosuna sahip olmamız.

Bunun dışında biz bir de onlar arasındaki sosyal ilişkilerin yakın olmasına ve birbirlerine güvenmelerine ve bilgi akışının da aynı açıklıkla bir arkadaştan bir arkadaşta devredilmesine dikkat ediyoruz. Bizde kapalı, kilitli hiçbir şey yoktur. Her şey açıktır. Sırf

camiaya açık değildir. Camia dışında da açıktır. Buna dikkat ediyoruz. Demek ki iyi bir ilişki önemli

Bizde herkes birbiriyle ‘sen’ diye konuşur; herkes birbirine ağabey kardeş gibi davranır. Bu da bizim başarımızın nedenlerinden bir tanesidir”.

Her işletmenin sahip olduğu özellikler toplamına göre oluşacak örgüt kültürü, o örgütteki karar vericilerin davranışlarını etkiler. Otokratik anlayışa sahip bir yönetici karar vermeyi kendi kişisel hakkı sayacak, demokratik-katılımcı bir anlayışa sahip bir yönetici çalışanlarını değişik derecelerde karar sürecine katacaktır. Otokratik ya da demokratik karar verme, kişisel ya da grup karar alma; işi fiilen yapanı karar verici haline getirme (empowerment) gibi iş yapma yöntemlerinin hepsi kültürle çok ilişkilidir. Bu ilişki yukarıda açıklandığı gibi “örgüt kültürü” ile de; “ulusal kültürün” öğeleri ile de karar sürecini etkiler.

Ulusal Kültürün Etkisi

Örgütlerin açık sistem olması, çevrelerindeki kültürel özelliklerden etkilenmeleri sonucunu doğurur. Farklı ulusal kültürler, örgütleri etkiler ve bu örgütlerde karar vericiler yine ulusal kültürün etkisiyle karar alırlar. Söz gelimi işi yapanın karar vermesi olarak özetlenebilecek “personeli güçlendirme” tekniği bazı ülkelerde kolayca hayata geçirilirken, bazı ülkelere istenen sonuçları vermemiştir. Benzer şekilde çalışanın performansının sadece üstleri tarafından değil; üstleri, asları, iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi gerektiğini öne süren “360 derece performans değerlendirme” yöntemi bazı ülkelere istenen sonuçları vermesine rağmen, bazı ülkelere vermemiştir. Örnekler ulusal kültürün örgütlerin çalışma yöntemlerine, karar verme sürecine etki yaptığını doğrular niteliktedir.

Ulusal kültür insan yaşamının ilk on yılında ailede, yakın çevrede, okulda edinilen değer temelli zihinsel bir düşünce birikiminin oluşturduğu bir kavramdır. Ulusal kültürlerin farklı davranış eğilimleri olabilir. Sözgelimi bazı toplumlarda kültürel eğilim olarak üst yönetim kademelerinde kararlar alınması (merkezi), bazı toplumlarda alt kademelerde (merkezkaç ya da yerel), daha çok işi yapanın karar alma eğilimi vardır.

Kültürleri birbirinden ayıran öğeler hakkında literatürde en fazla referans alan araştırma G. Hofstede’in yaptığı Ulusal Kültür Boyutları çalışmasıdır. Hofstede’in çalışmasının karar vermeyle ilgili *Güç Aralığı* (Power Distance) boyutu şöyle açıklanabilir (Mirze, 2018, 107-110):

Güç aralığı boyutu toplumda ve iş yaşamında, eşit olmayan güç dağılımının bireyler arasında ne düzeyde algılandığı ve kabullenildiği ile ilgilidir. Kişiler arası güç ilişkisi üzerinde durur. Toplumda ve örgütlerde güç dağılımında eşitsizliğin nasıl algılandığını ele alır. Bazı toplumlar bu eşitsizliği “normal” olarak görerek kabul eder. Bazı toplumlar ise tam tersi tepki verir.

Güç aralığı yüksek kültürlerde güç dağılımındaki eşitsizlik kabul edilir. Bu kültürlerde unvan, pozisyon, statü vb. öğelere fazla önem verilir. Saygı duyulur. İşyerinde işçi ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Sözelimi güç aralığının “yüksek” olduğu toplumlarda bireyler yönetimde hiyerarşiyi tam anlamı ile kabul ederler ve üstlerinin verdikleri emirleri tartışmasız kabul ederler. Üste karşı gelmek, emirleri tartışmak söz konusu değildir. Toplumun üst katmanlarındaki kişiler/yöneticiler ile alt katmanlarındaki kişiler/çalışanlar arasında aşılabilir bir mesafe bulunmaktadır ve bu geniş “güç aralığı” toplumun tüm bireylerince “normal” görülmekte ve kabul edilmektedir.

Güç aralığı düşük olan kültürlerde güç sahibi kişilere yaklaşmak, onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sıra

çalışanların görüşleri alınır ve karar sürecine dahil edilirler. Güç aralığının “düşük” olduğu toplumlarda ise hiyerarşik düzey yine görülmektedir. Ancak, bireyler üst düzey yöneticilerin her kararını tartışmasız olarak kabul etmezler. Kimi zaman emirler kabul edilmeyebilir. Çünkü bu toplumlarda hiyerarşi kabul edilmesi gereken bir düzendir. Üst ve ast bu düzende belirli yetkilere sahiptir; karar ve emirler mutlak ve tartışmasız değildir. İş ortamı dışında üst ve ast arasında eşitsizlik söz konusu değildir. Toplumun en üst katmanındaki kişiler/yöneticiler ile en alt katmanlardaki kişiler/çalışanlar arasında aşılabilir bir mesafe bulunmaz. Başka bir deyişle, en üst ve en alt katmandaki kişiler arasındaki ilişkiler eşitlik esasında yürütülmekte ve bu durum toplumun tüm bireylerince normal görülmekte ve kabul edilmektedir.

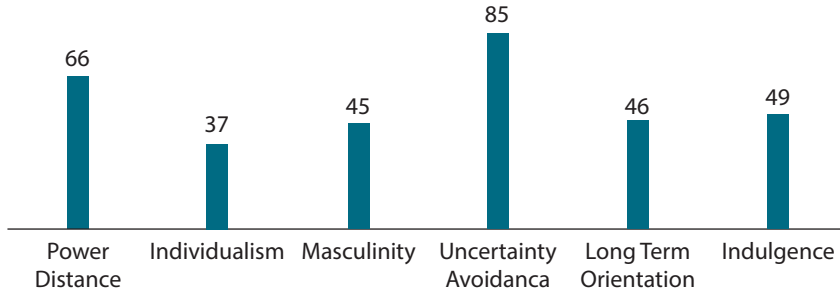
Hofstede dünyada bütün toplumlarda bireyler arasında eşitsizliklerin, yani güç aralığının bulunduğunu, ancak toplumlarda bu eşitsizliğin nasıl algılandığını ele almıştır.

Farklı toplumsal yapılarda bir yelpazenin iki ucunda (düşük-yüksek) çeşitli kombinasyonlarda oluşabilecek güç aralığı boyutunun iş ortamındaki uç boyutları ile örnekler Tablo 3.2’de paylaşılmaktadır:

Tablo 3.2 Örneklerle Güç Aralığı, Hofstede

Güç Aralığı (Power Distance)		
Düşük	Yüksek	
Başkalarının hakkını yememek ve adalet sağlanması için bireyler arasında aşırı güç eşitsizliği bulunmamalıdır.	Bireyler arasında güç eşitsizliği kaçınılmazdır. Herkesin toplumda ve iş yaşamında hak ettiği bir yeri ve gücü vardır.	
Hiyerarşik bir düzen kurulabilir ama kararların alınması alt düzey çalışanların görüşleri alınarak “yerinden” (merkezkaç) yönetim tarzında olmalıdır.	Hiyerarşi her organizasyonda olmalıdır ve herkes kendi yerini, mevkisini ve yetkisini bilmelidir. Kararlarda ve yönetim tarzında “merkezileşme” ilkesi temel alınmalıdır.	
Üst veya ast, kim olursa olsun, görev dışında herkes aynı haklara sahiptir.	Üstler, astlarına göre farklı yetki ve haklara sahiptirler.	
Üst yönetim kademeleri mevkiye ait önceliklere ve özel getirilere sahip olamazlar. Üst ve alt düzey yöneticileri arasında maaş farkları düşüktür.	Üst yönetim kademeleri makama ait her türlü önceliklere ve özel getirilere sahip olabilir. Üst ve alt düzey yöneticileri arasında maaş farkları yüksektir.	
Astlara danışmak yarar sağlar ve işyerinde uygulanmalıdır. İdeal üst yönetici demokrat özelliklidir.	Astlara danışılması gerekmemektedir. Onlara sadece gereken emirlerin verilmesi yeterlidir. İdeal üst yönetici yarıcı, otokratik, babacan özelliklidir.	
Çalışan haklarına saygı gösterilmelidir.	Üst yönetim yetki ve otoritesine saygı gösterilmelidir.	
Düşük (10-49)	Orta (50-79)	Yüksek (80-120)
Arjantin, Macaristan, Güney Afrika, Jamaika, ABD, Hollanda, Avustralya, Almanya, İngiltere, İsviçre, Norveç, İrlanda, Danimarka, İsrail, Avusturya	Gana, Hindistan, Singapur, Brezilya, Fransa, Polonya, Türkiye (66), Belçika, Tayland, Zambiya, Çek Cum., İspanya, Japonya, İtalya	Malezya, Guatemala, Panama, Filipinler, Meksika, Mısır, Kuveyt, Suudi Arabistan

Kaynak: Mirze 2018, s.110-111 ve Hofstede web sitesinden yararlanılarak hazırlanmıştır.



Şekil 3.4 Türkiye, Hofstede Modeli (2021)

Kaynak: Hofstede Web Sitesi, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>

Türkiye, “Güç Aralığı” boyutunda yüksek puanlar alıyor (66 puan). Bu da Türk stilini şu özelliklerin karakterize ettiği anlamına geliyor: Bağımlı, hiyerarşik, üstler genellikle ulaşılmaz ve ideal patron bir baba figürüdür. Güç merkezleştirilmiştir ve yöneticiler patronlarına ve kurallara güvenirlir. Çalışanlar kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini beklerler. Kontrol beklenir ve yöneticilere karşı tutum resmidir. İletişim dolaylıdır ve bilgi akışı seçicidir. Aynı yapı, babanın başkalarının boyun eğdiği bir tür “Ata” olduğu aile biriminde de gözlemlenebilir (Patrimonyal).



Hofstede kendine ait web sitesinde <https://www.hofstede-insights.com/> online olarak ülkeleri karşılaştırmaya izin vermektedir. Şu adresten de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/> Türkiye’nin kültürel boyutlarına bakabilirsiniz.

Ahlakın Karara Etkisi

Ahlak, iyinin ve kötünün ne olduğunu; hangi davranışın doğru, hangi davranışın yanlış olduğunu belirler. Karar alırken ahlaki değerlerimize göre alırız. Kimi zaman da ahlaki ikilemlerde kalırız. Ahlaki ikilemler toplum yaşantısında olduğu kadar, iş yaşamında da karar vericilerin çözmesi gereken önemli sorunlardır.



dikkat

Güzellik ürünleri satan mağaza yöneticisine, satış elemanları ile birlikte, normalde müşterilerin kullandığının iki katı fiyatı olan yeni bir parfümü belirli bir miktarda sattıkları takdirde, büyük primler kazanacakları söylenmiştir. Yönetici, satış elemanlarına eski ürünü arka raflara koymalarını ve müşterilere de dağıtımında sıkıntı olduğunu söylemelerini istemiştir (Daft, 2015, 353). Bu durumu nasıl değerlendirirsiniz?



Şekil 3.5 Ahlaki Değerlerimizin Referans Noktaları

Ahlaki değerlerimizin “referans noktaları” olarak kabul edilebilecek ahlaki yaklaşımlar şunlardır (Ülgen, Mirze 2018, 448-450):

Fayda: Ahlaki davranışın en büyük sayı için en büyük faydayı üreten davranış olduğunu kabul eden yaklaşımdır. Karar veren kişinin, kararının tüm kesimlerde etkisini düşünerek vermesi ve en fazla sayıda insan için yarar sağlayacak olan alternatifini seçmesi gerekir. Karar sonuç ortaya çıkacak faydaların toplamının ise, başka karar ve davranışlar sonunda elde edilecek fayda toplamından fazla olması gerekir.

Fayda Yaklaşımı hangi davranışın daha az maliyetli ve daha çok faydalı olduğunu referans almaktadır. Doğru davranış ölçütü olarak Fayda Yaklaşımını benimseyen karar alıcılar örgütlerinde fayda yaratan seçimleri daha ahlaklı olarak görürler.

Faydacı yaklaşım basit olmakla birlikte karmaşıktır. Bunun nedeni öncelikle karar vericinin çeşitli karar alternatiflerini belirlemesi ve daha sonra bu alternatiflerin paydaşlara getireceği yarar ve maliyetleri hesap etmesidir. Yarar ve maliyetler sadece ekonomik açıdan değil sosyal açıdan da değerlendirilmelidir. Karar verici en iyi alternatifini seçme aşamasında tüm paydaşları göz önüne almalı ve ona göre kararını vermelidir. Bu yaklaşımın en önemli sorunu, sağlanacak toplam yararın hesap edilmesindeki zorluk ve böyle bir kararın beraberinde getireceği ek maliyetlerin belirsizliğidir.

“Toplam faydanın hangi ölçütü ve nasıl ölçüleceği” ve “hangi paydaşın faydasının öncelikli olduğu” soruları ahlakı ikilemler yaratan sorulardır.

Söz gelimi orman kesmek bir grup insanın hayatını kolaylaştıracaksa; oradan yol geçecekse orman kesmek doğru mudur? Yanlış mıdır? Faydacı yaklaşımı referans alan bir yönetici çevreye verilen zarara bakar. Sonra yoldan işleri kolaylaşacak insanların faydasına bakar. Karar verir.

Soru 1: Tepe yöneticisi olduğunuz ilaç firması dünya çapında etkili bulaşıcı bir hastalığı kökten çözecek bir tedavi geliştirdi. Ancak ilacı piyasaya sürmek için 100 milyon TL’lik yatırıma ihtiyaç var. Fizibilite sonuçları ilacın satışından firmanızın en fazla 50 milyon TL kazanabileceğini gösteriyor. Bu yatırımı yapar mısınız?

Adalet: Kararların eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık gibi ahlakı davranış standartlarına dayanması gerektiğini savunur. Yöneticileri ilgilendiren üç tür adalet vardır:

- **Dağıtılan adalet** insanlara karşı gösterilen tavırların ve yapılan davranışların keyfi özellikler üstüne kurulu olmamasının gerektiğini savunur. Benzerlik gösteren durumlarda bireylere aynı şekilde davranılmalıdır. Örneğin, aynı mesleği yapan kadın ve erkeklere aynı ücret verilmelidir.
- **Yöntemsel adalet** dürüst bir yönetimi gerektirir. Kurallar açıkça ortaya konmalı, tutarlı ve tarafsız olarak uygulanmalıdır.
- **Telafi edici adalet** anlayışına göre ise; grubun sorumluluğundaki bir olaydan dolayı birey zarar görürse, bu zarar telafi edilmelidir. Ayrıca birey, kendi kontrolünde olmayan durumlardan sorumlu tutulmamalıdır.

Farklı ekonomik sistemleri benimsemiş toplumlarda neyin doğru, neyin yanlış olduğu da değişebilmektedir. Örneğin, sosyalist bir toplumda binaları kiralayıp para kazanmak rantçılıktır, adalet anlayışına aykırıdır. Oysa aynı davranış kapitalist bir toplumda son derece doğal kabul edilir. Benzer şekilde; bir iş kurup o işten kâr elde etmek, para kazanmak bir tarafta “emek sömürsüdüdür”. Bir ülkede “zalim kapitalist” sıfatıyla anılan kişi başka bir ülkede iş kurup, kâr elde ettiğinde “yılın girişimcisi” olabilir. Farklı ekonomik sistemler aynı kişiyi bir yerde “ahlaksız”, “ahlaklı” yapabilir.

Haklar: İnsanın yalnızca doğmakla elde ettiği hakları öne çıkartır. İnsanların temel hak ve özgürlüklere sahip olduğunu ve bu hakların başkalarının kararlarıyla ellerinden alınamayacağını savunur. Bu nedenle ahlakı olarak doğru bir karar, bu karardan etkilenecek olan kişilerin haklarını korumaya devam eden karardır. Haklar yaklaşımında karar verme sırasında şu konular üzerinde durulur:

- **Özgür İrade Hakkı:** Bireyler belli bir şekilde davranacaklarsa, bu davranış biçiminin seçimi kendileri tarafından bilinçli ve özgürce olmalıdır.
- **Mahremiyet Hakkı:** Birey özel yaşamına ilişkin bilgilerin gizliliğine ve kontrolüne sahip olmalı ve bu bilgileri iş yaşantısından uzak tutabilmelidir.
- **Vicdani Özgürlük Hakkı:** Kişilerin ahlakı ya da dini normlarına zarara verebilecek yaptırımlardan uzak kalma hakkı bulunmalıdır.

- **Özgür Konuşma Hakkı:** bireylerin başkalarının hareketlerini ahlaki ya da yasallık ölçütleri açısından gerçekçi bir şekilde eleştirebilme hakkı olmalıdır.
- **Doğru Süreç Hakkı:** Bireylerin tarafsız haber alma ve adil davranma hakkı bulunmalıdır.
- **Yaşama ve Güvenlik Hakkı:** bireylerin tehlikeye atılmadan ve zulüm görmeden yaşama hakkı olmalıdır.

Ahlaki bir karar verebilmek için yöneticiler başkalarının temel haklarının farkında olmalıdırlar.

Himaye: Kişi kendinden olanları, ailesi, akrabaları, hemşerileri, sınıf arkadaşları, takımı, komşusu, aynı partiyi destekleyeni diğerlerinin önüne koyabilir. Yakınını öne koymayan kimi toplumlar da “ahlaksız” ilan edilebilir.

Soru 2: Belirli bir kişinin himaye edilmesi mi, adalet mi öncelikli? Yönetici kendi işyerine personel alacak; temel nitelikleri yeterli olduğu halde işsiz kardeşini almadığında “kardeşi dururken başkasını aldı, kardeşini himaye etmedi” diyerek

kimi toplumlarca “ahlaksız” bir davranış sergilediği için kınanabilir. Ahlakın referans noktası “adalet” ise; kardeşin de gelse “en iyi aday” işe alınır. Ahlakın referans noktası himaye ise “kardeş” işe alınır.

Görüldüğü üzere en ahlaklı insan bile yeri geldiğinde kendi çıkarına geldiğinde bazı şeylere göz yumabilir. Ahlakın sınırları sandığımız kadar sert değil, oynaktır.



dikkat

Dostoyevski’nin meşhur romanı **Suç ve Ceza’yı** okumadıysanız, okumalısınız. “Suç ve Ceza; parası için bir tefeci kadını öldürmeyi tasarlayan, Saint Petersburg’da yaşayan fakir bir öğrenci olan Rodion Romanoviç Raskolnikov’un, manevi ıstırapı ve **ahlaki ikilemlerine** odaklanır. Öldürmeden önce, Raskolnikov parayla kendini yoksulluktan kurtarabileceğine ve büyük işler yapmaya devam edeceğine inanır fakat karışıklık, tereddüt ve şans, ahlaki olarak haklı bir öldürme planını bulanıklaştırır.”

Öğrenme Çıktısı



5 Ulusal kültürün ve örgüt kültürünün kararlara nasıl etki ettiğini analiz edebilme
6 Ahlakın karar vermeye nasıl etki ettiğini analiz edebilme

Araştır 5

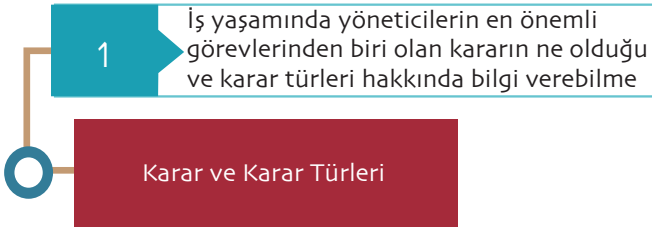
Kültürleri Birbirinden Ayıran Öğeler araştırmasında Hofstede’in “Güç Aralığı” boyutunu incelemiştik. “Bireycilik-Toplulukçuluk boyutunu da siz araştırınız. Hangi paydaşın faydasının “öncelikli” olarak ele alınacağı sorusunun yanıtı bu boyutta açıklanıyor.

İlişkilendir

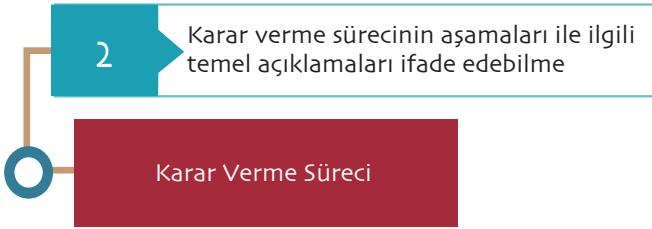
İşletmelerin verdikleri kararları ait oldukları ulusal kültürler açısından ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

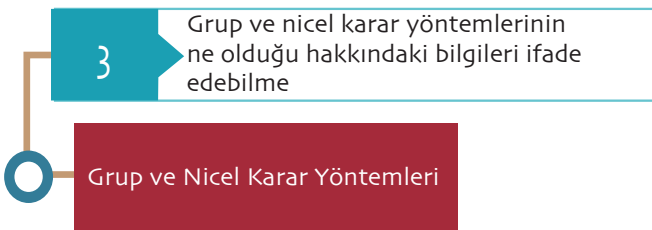
Beş bin kişinin çalıştığı büyük bir fabrikada Genel Müdürün ekonomik kriz nedeniyle dört yüz çalışanı işten çıkarmak zorunda kalması hangi ahlaki yaklaşımla açıklanabilir?



Karar verme farklı alternatifler arasından bir seçimi ifade eder. Yöneticinin en önemli yetkinliklerinden biridir. İşletmede benzer durum ve koşullarda tekrarlanarak alınan kararlar “programlanabilir kararlardır”. Rutin kararlar da denilir. İşletmenin sıklıkla karşılaştığı bazı durumlarda örneğin; bakım, onarım, iade vb. durumlarda önceden belirlenen “programlanabilir” kararlara başvurulur işler yürütülür. “Programlanamayan kararlar” işletmede daha önce karşılaşılmamış durumlarda, o an koşullara uygun olarak alınan kararlardır. Rutin olmayan kararlar da denilir. Stratejik kararlar işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Bu nedenle genellikle dışa dönük bir niteliğe sahiptir. Öncelikle hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar stratejik kararlara örnek gösterilebilir. Yönetimsel kararlar ise öncelikle geleceğe dönük planlar yapılması daha sonra en iyi organizasyon yapısının kurulması ile ilgilidirler. Operasyonel kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük kısmını alan ve yöneticileri en çok meşgul eden faaliyetlerdir. Amaç, mümkün olan en etkili şekilde süreçlerin akışını sağlamaktır.



Karar verme sürecinin aşamaları şunlardır: Karar verilecek durumun algılanması ve sorunun tanımlanması, alternatiflerin geliştirilmesi, alternatiflerin analiz edilmesi, en iyi alternatifin seçilmesi, kararın uygulanması ve sonuçların izlenmesi.



Grup kararları verilmesinin nedeni ortak akıl ile hareket etmektir. Kimi zaman alınacak kararın olası etkileri daha ayrıntılı tartışıldığında başta planlanmayan bazı konular gündeme gelir. Bu nedenle özellikle tepe yönetimin alacağı stratejik kararlarda grubun aklına, fikrine başvurulur. Bu aşamada farklı yaşlarda, farklı konumlarda ve farklı birikimleri olan kişileri uygun bir yöntemle bir araya getirip görüşlerini almak gerekir. Grup karar yöntemleri şunlardır: Toplu karar verme tekniği, beyin fırtınası, Gordon tekniği, Delphi tekniği, nominal grup tekniği, arama konferansı. Nicel karar verme teknikleri sayılabilir ve ölçülebilir (kantitatif) değişkenlerin yardımıyla karar vermeye yardımcı olan tekniklerdir. Başabaş analizi, istatistiksel analiz, hipotez testleri, oyun teorisi örnek olarak verilebilir.

4

Karar verme sürecinde ne gibi yanlışlar yaşanabileceği ile ilgili temel bilgileri ifade edebilme

Karar Vermede Yanlışlar

Karar alma sürecinde kimi zaman ön yargıların, kimi zaman da daha önceki deneyimlerin etkisiyle yanlışlar yaşanabilir: Karar alma sürecindeki yanlış örnekleri şunlardır: aşırı güven, doğrulama, çıpalama, bulunabilirlik, bağlılık gösterme, tesadüf, riskten kaçınma ve ben demiştim yanılığı.

5

Ulusal kültürün ve örgüt kültürünün kararlara nasıl etki ettiğini analiz edebilme

6

Ahlakın karar vermeye nasıl etki ettiğini analiz edebilme

Kültürün ve Ahlakın Karara Etkisi

Kültürün işletmelerin ticari başarısını etkileyen en önemli etkenlerdir. Her işletmenin sahip olduğu özellikler toplamına göre oluşacak örgüt kültürü, o örgütteki karar vericilerin davranışlarını etkiler. Otokratik anlayışa sahip bir yönetici karar vermeyi kendi kişisel hakkı sayacak, demokratik-katılımcı bir anlayışa sahip bir yönetici çalışanlarını değişik derecelerde karar sürecine katacaktır. Örgütlerin açık sistem olması, çevrelerindeki kültürel özelliklerden etkilenmeleri sonucunu doğurur. Farklı ulusal kültürler, örgütleri etkiler ve bu örgütlerde karar vericiler yine ulusal kültürün etkisiyle karar alırlar.

Ahlak, iyinin ve kötünün ne olduğunu; hangi davranışın doğru, hangi davranışın yanlış olduğunu belirler. Karar alırken ahlaki değerlerimize göre alırız. Kimi zaman da ahlaki ikilemlerde kalırız. Ahlaki ikilemler toplum yaşantısında olduğu kadar, iş yaşamında da karar vericilerin çözmesi gereken önemli sorunlardır. Ahlaki değerlerimizin “referans noktaları” olarak kabul edilebilecek ahlaki yaklaşımlar şunlardır: fayda, adalet, haklar ve himaye.

1 İşletmenin sıklıkla karşılaştığı sözgelimi “üretimde kullanılan bir bilgisayarın arızasını çözmek için” alınan karar ne tür karardır?

- A. Stratejik karar
- B. Dinamik karar
- C. Programlanabilir karar
- D. İçsel karar
- E. Yönetimsel karar

2 Aşağıda verilen kararlardan hangisi işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük kısmını alan ve yöneticileri **en** çok meşgul eden faaliyetlerdir?

- A. Sendikal kararlar
- B. Rekabet kararları
- C. Ortaklık kararları
- D. Küresel kararlar
- E. Operasyonel kararlar

3 Karar verme sürecinin **son** aşaması aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kararın uygulanması
- B. Sonuçların izlenmesi
- C. Alternatiflerin analiz edilmesi
- D. Çevre analizi
- E. Sistem etüdü

4 Karar vericinin gerçek yaşamda çeşitli kısıtlayıcı faktörler altında kalarak o koşullar için tatminkâr kararlar vermesi aşağıdaki kavramlardan hangisi ile açıklanır?

- A. Kısıtlı genişletme
- B. Kısıtlı analiz
- C. Kısıtlı rotasyon
- D. Kısıtlı rasyonellik
- E. Kısıtlı sistem

5 Geleceğin olaylarını ve bunların zamanlarını grup olarak ancak katılımcıların bir araya gelmeden belirledikleri yönetime ne ad verilir?

- A. Gordon Tekniği
- B. Delphi Tekniği
- C. Nominal Grup Tekniği
- D. Rotasyon Tekniği
- E. Arama Tekniği

6 Başabaş Analizi, Fayda-Maliyet Analizi, Oran Analizi, İntegral Hesabı, Matematiksel Programlama, belirsizlik derecesine göre hangi nicel karar verme tekniğine örnek gösterilebilir?

- A. Tam belirlilik
- B. Risk ve belirsizlik
- C. Tam belirsizlik
- D. İş belirsizliği
- E. Sistem belirsizliği

7 Karar vericilerin üzülmeye ve pişmanlık duymasına yol açabilecek karar sonrası gerçekleşen sonuç ile karar öncesi algılanan sonuç arasındaki farkın esas alındığı ölçüt nedir?

- A. Kötümserlik ölçütü
- B. İyimserlik ölçütü
- C. Pişmanlık ölçütü
- D. Uzlaşma ölçütü
- E. Eş olasılık ölçütü

8 İlk gelen bilgiye takılı kalarak, sonrasında gelen bilgilere yeterli derecede uyum **sağlamama** eğilimi hangi karar alma yanlısıdır?

- A. Bağlılık gösterme
- B. Doğrulama
- C. Aşırı güven
- D. Bulunabilirlik
- E. Çıpalama

9 Aşağıdaki kültürlerin hangisinde güç dağılımındaki eşitsizlik kabul edilir ve unvan, pozisyon, statü vb. öğelere **fazla** önem verilir?

- A. Toplulukçu
- B. Güç aralığı düşük
- C. Bireyci
- D. Güç aralığı yüksek
- E. Belirsizlikten kaçan

10 Ahlaki değerlerimizin hangi referans noktası kararların eşitlik, doğruluk ve tarafsızlık gibi ahlaki davranış standartlarına dayanması gerektiğini savunur?

- A. Adalet
- B. Fayda
- C. Haklar
- D. Himaye
- E. Kontrol

1. C

Yanıtınız yanlış ise “Karar ve Karar Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “Karar ve Karar Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “Karar Verme Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Karar Verme Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. B

Yanıtınız yanlış ise “Grup ve Nicel Karar Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. A

Yanıtınız yanlış ise “Grup ve Nicel Karar Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. C

Yanıtınız yanlış ise “Grup ve Nicel Karar Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. E

Yanıtınız yanlış ise “Karar Almada Yanılgılar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. D

Yanıtınız yanlış ise “Kültürün ve Ahlakın Karara Etkisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. A

Yanıtınız yanlış ise “Kültürün ve Ahlakın Ahlakın Karara Etkisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

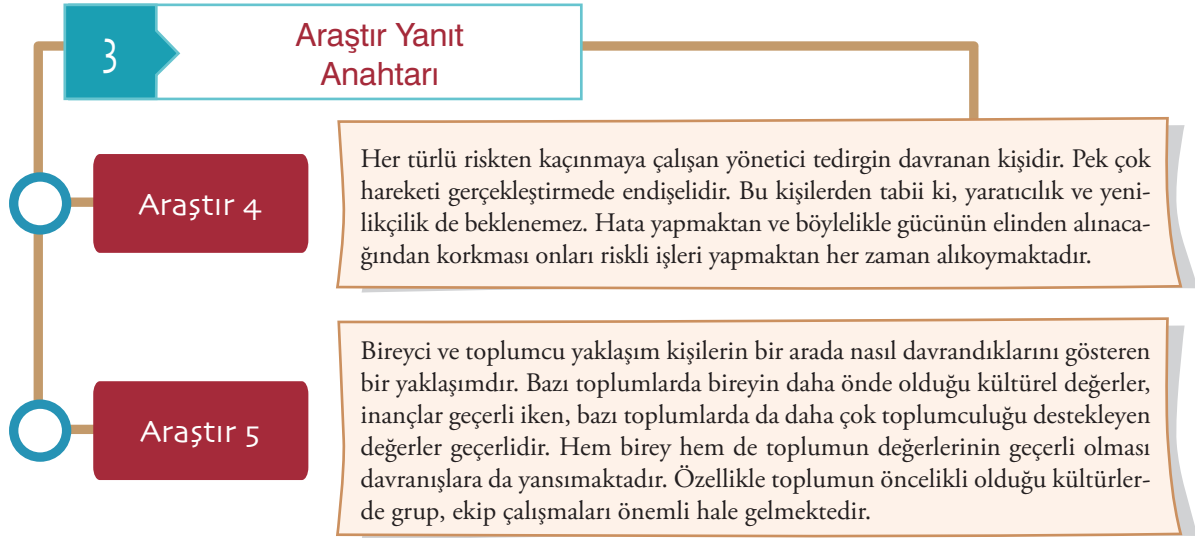
Stratejik kararlar işletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenler, hangi ürünün üretilceği ve hangi pazarlara satış yapılacağı vb. ile ilgili kararları içerir. Tabii bu durum, çevredeki değişimlerle doğrudan ilişkilidir. Her küçük değişim dahi stratejik kararları değiştirir, birbiri ile iç içedir. Bir başka deyişle çevredeki toplumsal, ekonomik ve politik değişimler, stratejik kararları etkiler.

Araştır 2

Karar vermede öncelikle sorunlar anlaşılmamış olabilir. Dolayısıyla tanımlama ve algılama da doğru olmayacaktır. Durumu anlama ve algılamanın doğru olmaması da maalesef eylem alternatiflerinin sunulmasını da gerçekçi yapmaz. Bir başka deyişle, en iyi alternatifin seçilmesi, sorunun doğru algılanmamış olmaması ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca diğer büyük sıkıntı da en iyi alternatifin seçilmesi ile ilgili ölçütün yeterli olmaması da olabilir. Ya da maliyet ve ek kaynak açısından da sorunlar olabilir. Tabii böylelikle seçim yine kesinlikle yanlış olacaktır.

Araştır 3

Beyin fırtınası ekip, grup kararlarına herkesin katılımını sağlar. Ekipteki, gruptaki herkesin aklına gelen her şeyi söyleyebilme hakkı vardır. Hatta en sıradışı fikirler bile listeye alınır ve üzerinde tartışılır ve uzlaşmaya çalışılır. En sıradışı çözümlerde bile bazen en iyi çözümlere ulaşılabilir. Bu yüzden hem her türlü fikre saygı duyan hem de demokratik bir yöntemdir.



Kaynakça

- Boone, Louis E ve Kurtz, David L. (2013). *Çağdaş İşletme*. (14.B.), (Ç. A. Yalçın), Nobel Yay. No: 567, Ankara.
- Daft, Richard L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (10.B.), (Ç. Ö. N. T. Özmen), Nobel Yay. No: 1239, İstanbul.
- Drucker, Peter F. (1994). *Yönetim*. (Ç.F.Dilber), ODTÜ Yay., Ankara.
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. (5.B.), Beta Yay., İstanbul.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (10.B.), Beta Yay. No: 3730, İstanbul.
- Ferrell, O. C. vd. (2017). *İşletme*. (4. B.), (Ç. U. Akküçük), Nobel Yay., No: 1694, Ankara.
- Kahneman, D. (2015). *Hızlı ve Yavaş Düşünme*. (1.B.), Varlık Yayınları, Sayı: 1341: İstanbul.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18.B.), Beta Yay. No: 4013, İstanbul.
- Kozlu, C. (2013). *Kurumsal Kültür*. (3.B.), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Mirze S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. Nobel Yay. No: 960, Ankara.
- Mirze S. K. (2016). *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma*. (1.B.), Beta Yay., No: 3397, İstanbul.
- Mirze S. K. (2018). *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim*. (1.B.), Beta Yay., No: 3693, İstanbul.
- Mirze S. K. ve Ülgen, H. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (9.B.), Beta Yay., No: 3799, İstanbul.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve Yapıları*. (Ç. A.Aypay), Nobel Yay. No: 901, Ankara.
- Monks, J. G. (1996). *İşlemler Yönetimi*. (2.B.), (Ç. S. Üreten), Mc Graw Hill, Nobel Yay. No: 111, Ankara.
- Robbins vd. (2013). *Yönetimin Esasları*. (8.B.), (Ç. A. Ögüt), Nobel Yay. No: 758, Ankara.
- Robbins, S. P. ve Judge, Timothy A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (14.B.), (Ç.İ.Erdem), No: 240, Ankara.

İnternet Kaynakları

G. Hofstede Resmi Web Sitesi. (2021). <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey>.

■ Bölüm 4

Hedef Belirleme ve Hedefe Yönlendirme

öğrenme çıktıları

1

Hedef Kavramsal Çerçeve

1 Hedef kavramsal çerçevesini açıklayabilme

2

Hedef Belirleme Yöntemleri

2 Hedef belirleme yöntemlerini ifade edebilme

3

Hedef Belirlemede Kullanılabilecek Teknikler

3 Hedef belirlemede kullanılan tekniklerin neler olduğu ve nasıl uygulanabildiğini ifade edebilme

Anahtar Sözcükler: • Hedef • Liderlik • Motivasyon • Hedef Belirleme



GİRİŞ

Örgütlerde hedef kavramı denildiğinde konuya çok boyutlu bakmamız gerektiğini bilmeliyiz. Hedef bireyleri (mikro), grupları (mezo) ve örgütün tamamını (makro) içeren çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenle, kavrama bütünsel bir açıdan yaklaşmamız ve içeriğini anlamlandırmamız gerekmektedir. Örgütün bütünlüğünü oluşturan bireyler olduğunu dikkate aldığımızda, mikro açıdan kişileri hedefe yönlendiren etkileri, örgütün yapısal özelliklerinde baktığımızda grup ve ekip çalışması gibi yapıların hedef kavramını nasıl gördüklerini ve nasıl yönelebileceklerini (mezo) açıklayabilmemiz için biraz davranış bilimleri ve örgütsel davranış konularına yönelmemiz gerektiğini ortaya koymaktadır. Fakat kitabın içerisinde bu konuları içeren bölümler olduğundan biz bizimle ilgili kısımları incelemek istemekteyiz. Bunu örgütün tamamı bağlamında yani makro açıdan değerlendirdiğimizde ise stratejik yönetim kavramını ele almamız ve işletmelerin hedefe yönelmek için neler yaptıklarına bakmalıyız. Görüldüğü gibi, aslında hedef kavramı günlük hayatımızda bize kolay bir kavram gibi görünmesine rağmen aslında birçok unsuru barındıran ve karmaşık olarak ifade edebileceğimiz bir konudur. Bu kitapta ekipler ve ekiplerin hedefe yönlendirilmesi gibi konular inceleneceği için konunun stratejik bağlamına çok yönelmeyeceğiz. Şimdi öncelikli olarak hedef kavramına bakalım ve kavramın neyi ifade ettiğini ve hangi unsurları hedef kavramı içerisinde değerlendirdiğimizi inceleyelim.

HEDEF KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hedef kelimesi, kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu'nda (TDK) şu şekilde açıklanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>):

Arapça Hedef

1. *İsim: Nişan alınacak yer, Nişangah*
2. *İsim, Mecaz: yapılması tasarlanan iş, amaç: "Asıl önemlisi devlet büyük hedefler dikmişti; milletin benimsediği, övündüğü hedeflerdi bunlar."-Tarık Buğra*
3. *İsim, mecaz: Varılacak yer, ulaşılacak son nokta: "Ordular! İlk hedefiniz Akdeniz'dir. İleri!"- Atatürk*

✓ **Hedef** kavramı, ulaşılacak istenen amaçları içeren, içsel ve dışsal öğeleri bulunan karmaşık bir kavramdır.

Hedef kavramı ile bütünlük kullanılan amaç kavramı da TDK'da şu şekilde ifade edilmektedir: "*ulaşılacak istenen sonuç, maksat, meram; gaye; hedef; bir kimse veya bir kurula verilen özel amaçlı görev, misyon*" (<https://sozluk.gov.tr/>). Hedefler, yaşam döngümüzde gerçekleştirmek istediğimiz konuları içerir. Bu nedenle, bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri içerdiğini belirtebilmekteyiz. Daha önce bahsettiğimiz gibi, bireysel alanda (mikro) hedef kavramı, kolay gibi görülen ama gerçekte karmaşık olaylar bütünüdür. İnsan yaşamına süreklilik kazandıran, amaç veren, davranışlarına yön veren ve bir anlamda hayatında anlam aramasını sağlayan güdülerini oluşturan hedefler, algılarımız ve deneyimlerimiz ile de şekillenmektedir. Bir anlamda insan olarak her zaman kişisel hedeflerimiz bulunur (Locke ve Latham, 2002).

Bu konuya, bizim literatür olarak ifade ettiğimiz ve yapılan araştırmaları konu alan açıdan baktığımızda üzerinde birçok tanım yapıldığını görmekteyiz. Bunlara göre *hedef*, bir anlamda eylemin amacı olarak adlandırılmaktadır. Hedef teorisi üzerine yapılan araştırmalar, hedefleri iki farklı türde sınıflandırmaktadır: yeterlilik ve performans hedefleri. Yeterlilik hedefleri çoğunlukla öğrenme, yeterlilik ve becerilerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Performans hedefleri ise diğerlerinden daha iyi nasıl performans göstereceğimize odaklanmaktadır (Locke-Latham, 2013; Öztürk, 2019). Kişisel hedeflerin, birey ile ilgili olan ve içerisinde bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri içerdiğini ve öğrenmede oldukça etkili olduğunu unutmamalıyız. Bireyler hedefler belirlediklerinde, nasıl ve ne şekilde öğrenmeyi gerçekleştireceklerini ve buna bağlı olarak nasıl performans sergileyeceklerini değerlendirebilir, performans sonuçlarında gerekli ise düzenleme veya iyileştirme çalışmalarını yapabilirler. Öz-yeterlilik konusu burada ön plana çıkmaktadır. Bu kısmı aşağıda kişilik konusunda ele alacağız. Fakat öz-yeterliliğinizin yüksek olmasının, hedeflerinize ulaşacağınızı görmeyenizin daha sonra

zorlu hedefler belirleme ve motivasyon düzeyini arttırabilmede etken olabileceğini unutmayınız (Schunk, 1990: 71-72; Öztürk, 2019: 91).

Yapılan araştırmalar, yukarıda vurgulandığı gibi bireylerin mevcut performanslarını hedef standartlarıyla sürekli olarak karşılaştırdıklarını (yani, hedef-performans tutarsızlığını değerlendirerek hedef ilerlemesini izlediklerini) ortaya koymuştur. Burada bireyin gösterdiği görev performansı tatminin tek başına yeterli olmadığı, aynı zamanda iş tatminin bir parçası olduğu unutulmamalıdır. Fakat görev performansı, bireysel hedef belirleme için temel oluşturur ve bireyi bu davranışa iten motivasyonu belirler (Giessner ve diğerleri, 2020). Görüldüğü gibi sadece genel bir açıklama bile kavramın çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bireysel ya da grupsal olsun hedefe yönelmede güdü, motivasyon, kişilik gibi faktörlerin önemli olduğunu unutmamamız gerekmektedir. Bu aşamada, hedefler ile ilgili olarak değerlendirdiğimiz kavramları açıklamak istemekteyiz.

Hedeflerle İlgili Kavramlar

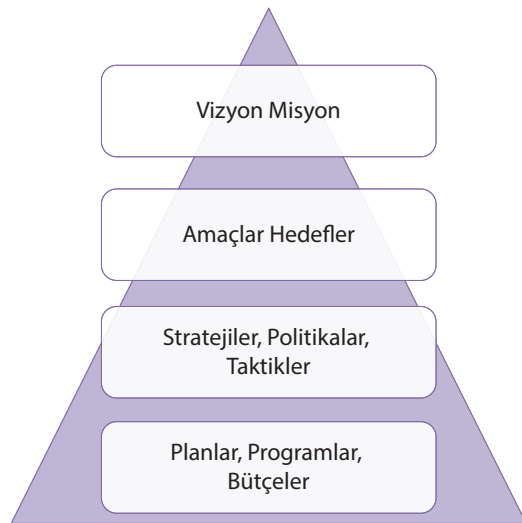
Hedef kavram olarak kısa gibi gözüксе de aslında içinde birçok unsur barındıran geniş bir kavramdır. Bu konunun, kafanızda oturtulabilmesi için temelinde yatan kavramlara odaklanmamız gerekmektedir. Fakat buradaki bazı kavramların kitabın diğer bölümleri içerisinde olması nedeni ile tekrar etmemek için sadece bizi ilgilendiren kısımlarına odaklanmaya çalışacağız. Öncelikle bizi hedeflere yönlendiren ve güdülerimizle ilgili olan motivasyon kavramı üzerinde biraz durmak istemekteyiz. Bu kavram, bir anlamda bireysel (mikro) olarak bizi hedefe nelerin yönlendirebileceğini açıklamak açısından önemlidir.

Amaç

Amaç kavramının açıklığa kavuşturulmasında yönetim fonksiyonlarından planlama konusu üzerinde kısaca bir durmamız gerekmektedir. Planlama, politikalar oluşturmak için bilimsel metotların uygulanmasıdır. Bu demektir ki günümüzün koşullarında politikaların geçerliliği ve çevrenin gelecekte beklenen durumunu arttırabilmek için çaba sarf edilmesini gerektirmektedir. Yönetişel hedefler bağlamında planlamayı değerlendirdiğimizde, stratejik planlamanın organizasyon ya da

örgüt içerisindeki tüm seviye ve tüm yöneticilerin bir fonksiyonu ve sorumluluğu olduğunu unutmamak gerekmektedir. Fakat bunun uygulanma şekli yöneticinin bulunduğu fonksiyona göre farklılaşmaktadır. Bu süreçte operasyonel ve stratejik yönetim, yapısal anlamda farklılaşmaktadır. Fakat yine de hem stratejik hem de operasyonel yönetim birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Stratejik yönetim, operasyonel yönetime rehberlik, yön ve sınırlar sağlar. Eski ya da klasik bakış açısı ile planlama genel olarak verimliliğin artması ve buna dayalı olarak karlılığın artması olarak görülürken (Ekonomik amaçlar), günümüzde belirsiz ve hızlı değişen çevre koşullarına dayalı olarak iç ve dış çevrenin adapte/uyumuna odaklanmış ve varlığını devam ettirebilmesi önemli bir amaç olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır (Steiner, 1979).

Bu doğrultuda işletmeler, vizyon, misyon, amaç ve hedeflerini ortaya koyabilmeli ve bunlara ulaşım ulaşılamadığını ölçebilmelidir. Elde edilen sonuçlar işletme performansının belirlenmesinde ve sonra atacağı adımlara yol gösterir. İşletmelerin hedef belirleme faaliyetleri misyon ile başlar amaçlar ile devam eder. Amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülebilmesini ise hedefler sağlar (Şakar, 2017). Bu durum, amaçlar hiyerarşisini oluşturarak, işletmenin hem üst hem de alt düzey amaçlarının birbirleri ile uyumlu olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle amaçlar için belirlenen hiyerarşik sıralama aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 4.1 Amaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Atan, Ö. 2016, 118.

Vizyon, misyon, değerler ve hedefler stratejik planlama açısından önemlidir. Planlama içerisinde yer alan vizyon kavramı, “örgütsel faaliyetlerin yönünü belirleyen sonuçlar veya geleceğe ilişkin beklentiler” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018, s. 37). Bu doğrultuda vizyon, misyon, gayeler ve hedefler, planların hiyerarşik düzeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonun misyon, amaç ve hedeflerinin bileşkesi vizyonu oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Misyonda, organizasyonun var olma nedeni belirlenerek yön verme amacı varken, amaçta hangi durumun elde edilmek istediği açıklanmaktadır. Değerlerde ise ulaşmak istenen hedefe yönelik çalışanlar ve yöneticiler için nelerin önemli olduğu ifade edilmektedir. Vizyon, değerlerin, içinde bulunulan durumun ve ulaşmak istenilen hedeflerin belirlendiği, ayrıca çalışanların ortak bir hedef üzerinde bütünleştirildiği, organizasyonun hedeflenen geleceğe doğru yönlendirildiği bir süreç olduğunu söyleyebilmekteyiz. Vizyon bir örgüte, hedefe odaklanma ve yönetilmesini sağlama; belirsiz koşullarda örgüte farklılık sağlama, çalışanların katılımı ile motivasyon, performans ve verimlilik artışı sağlama; bireysel, takım ve kurum olarak ideal ölçülere ulaşmak için harcanan çaba açısından önemlidir (Acuner ve Genç, 2007). Görüldüğü gibi stratejik yönetim açısından önemli olan bu kavram, bireyler açısından da önemli olabilmektedir. Vizyon ile çalışanların motivasyon ve verimliliğinin arttırılabileceği daha önce vurgulanmıştır. Bu kavram ile geleceğe geniş açıdan bakarak, içinde bulunulan durum ve koşulların, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek unsurların örgüt ya da organizasyonu nasıl etkileyebileceği düşünülmesi istenir. Bu doğrultuda açık ve net olan bir vizyon, çalışanlar kadar paydaşlar açısından da önemli olabilmektedir. Bu gruplar arasında paylaşılan vizyon çalışanların motivasyonu, bağlılığı, iş tatmini gibi unsurlar kadar dış paydaşlarını da olumlu etkileyecektir (Tatlı ve Üstün, 2018).

✓ Örgütsel faaliyetlerin yönünü belirleyen sonuçlar veya geleceğe ilişkin beklentiler **vizyon** kavramını oluşturmaktadır.

Vizyonun bir işletmede oluşturulmasında iki bakış açısı karşımıza çıkmaktadır. İlki kurucu ya da liderin belirlediği, diğeri çalışanların ortak olarak

belirlediğidir. Eğer çalışanlar ile birlikte oluşturulacaksa, sağlıklı bir iletişim ortamının olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Lider ya da yönetici vizyonu belirliyor ise; vizyonda ifade ve amaçların açıklığına, çalışanların bu vizyon için ne kadar önemli olduğuna, buna bağlı olarak çalışanlar ile “biz” olarak buna ulaşılabilirliğine ve aynı zamanda çalışanların görüşlerinin önemli olduğuna odaklanılması gerekmektedir. Eğer çalışanlar, vizyonun oluşturulmasına katılacak ise, her çalışanın görüşlerine eşit olarak önem verilmesi, görüşlerinin birbirini tamamlaması, gerçek vizyon çıkarmanın ne kadar önemli olduğunun vurgulanması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Misyon, örgüt açısından “varoluş nedeni” olarak görülmekte ve önemli bir başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu kavram, çalışanlara amaçlar konusunda yol gösterirken, paydaşlara örgüt/organizasyon ya da işletmenin işini, sahip olduğu değerleri veya felsefesini bildirmektedir. Bir anlamda misyon, örgütün hedeflerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu açıdan misyonun önemi aşağıdaki gibi belirtilebilmektedir (Koçel, 2020, s.s.177-180):

- Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm çalışanları neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.
- Misyon açıklaması işletmelerin toplumdaki imajını belirlemektedir.
- Misyon açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda, işletmelerin gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir.
- Misyon açıklamaları motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlamaktadır.
- İşletmeler stratejik plan ve programları daha rahat yapma ve değerlendirme imkânlarına kavuşmaktadır.
- İşletmelerin faaliyet sonuçlarını değerlemek daha sağlıklı ve kolay olmaktadır.

İşletmenin misyonu amaçların belirlenmesinde önemlidir. İşletme amaçları genel ve özel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel olarak kar elde etmek, topluma fayda sağlamak ve daha önce vurguladığımız gibi yaşamımızı devam ettir-

mek önceliğimiz olsa da özel amaçlar ile kendimizi pazarda ne konumda, nerede ve hangi büyüklükte görmek istediğimizi planlar ile belirleriz (Şakar, 2017). Buradan söyleyebiliriz ki amaçlar ile uzun dönemde nereye ve nasıl gitmek istediğimize yönelik bir yol çizeriz. Amaçların belirlenmesinde her kademedan yöneticinin dahil olması amaçlar hiyerarşisinde uyum sağlanması için önemlidir. Bu sürece astlar dahil edildiğinde ise bireysel anlamda motivasyon sağlanabileceği gibi işletme amaçlarına ulaşabilme şansı artacaktır (Koçel, 2020). Bireylerin belirlenen ya da belirledikleri amaçlar doğrultusunda çalışmaları performans değerlendirme açısından incelenmelidir. Burada üzerinde durulması gereken noktalardan biri amaçların belirli bazı özelliklerinin olması gerektiğidir. Amaç veya hedef belirlemede, amaçların ölçülebilmesi, harekete yönlendirmesi ve belirli bir zaman boyutu ya da koşulu kapsamı önemli görülmektedir. *“Amaç veya hedef gelecekte ulaşılacak veya gerçekleştirilmek istenen bir durumu, bir büyüklüğü, bir yeri”* vurgulamaya çalışır. Amaç veya hedef belirlediğinizde, belirli parametre ya da değişkenleri de dikkate alarak, nerede, hangi konumda veya hangi büyüklükte olmak istediğinizi içinde bulunduğunuz zaman diliminde belirlemeye çalışırsınız. Bu bir anlamda geleceğe yönelik hedeflerinizi ve bu hedeflere ulaşmak için neler yapmanız gerektiğini ve bunları gerçekleştirebilmek için kaynaklarınızı nasıl yönlendirebileceğinizi ortaya koymaya çalışır. Ekipler bağlamında (bu yapıda organizasyon yapısı daha yatay bir görünüm kazanacaktır), takımların kendi içlerinde de amaç belirlemesi gereklidir. Hep vurguladığımız gibi, gerek örgüt ya da organizasyon düzeyinde (makro) gerekse ekipler düzeyinde (mezo) amaç belirlemek önemlidir. Fakat bu amaçlar belirlenirken bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar; bir aksiyona işaret etmesi, amaç ve amaç açıklamasının elde edilmek istenen sonuca işaret etmesi; ölçülebilir olması, zaman ölçüsüne dayanması ve ne kadar sürede neyin beklendiği ifade edilebilmeli; motive edici olmalı ve önceliklerin de belirlenmiş olması gerekmektedir (Koçel, 2020: 139). Hedeflerle, amaçlara ne kadar veya nasıl ulaştığınızı ölçersiniz. Buna göre de ya düzeltici önlemler alır ya da ileriye yönelik yeni hedefler belirlersiniz. Bu nedenle amaç ve hedef belirleme kavramı bütünlük olduğu gibi, uzun dönem stratejik planlamada önemli görülmektedir. Hedeflerde, her yönetim kademesi için farklı nitelikler

belirlememiz gerekmektedir. Yukarıdan aşağıya düşündüğümüzde, stratejik, taktik ve operasyonel hedefler belirlememiz gerekmektedir. Stratejik hedefler uzun dönemlidir ve üst yönetim tarafından belirlenir. Taktik hedefler orta kademe yöneticileri ve taktiksel hedefler ise alt düzey yöneticilerin alanı içerisinde yer alır. Bu anlamda ekiplerin stratejik ve taktik hedeflere uyumlu ilerlemesi gerekmektedir (Baraz 2019). Bu gerek bireysel gerek takım hedeflerinin belirlenmesinde önemli bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amaçlar hiyerarşisinde karşımıza çıkan diğer kavram politikadır ve bu kavram genellikle strateji kavramı ile karıştırılmaktadır. Politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel planı ifade etmektedir ve sürekli planlar içerisinde değerlendirilmektedir. Yani, belirlenen ilkelerin ve kurallar dizisinin toplamını ifade eder. İlke ve kurallar dediğimizde, uyulması gerekli hatta kati olarak ortaya konmuş durumlardan bahsederiz. Stratejiler ise, tahmin durumunun zorlaştığı ve ileriye yönelik olan kararları içermektedir. Bu durumda, politikaların belirli ölçülerde tanımlanabilen ve devamlı kararlar olması ile stratejilerden ayrıldığını söyleyebilmek mümkündür. Bir anlamda strateji amaçlar ve politik yönelmelerin toplamı iken politika, saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirtilebilir (Eren, 2000). Stratejiler, rakipleri takip ederek, belirlediğimiz amaç için nihai sonuca odaklı, uzun dönemli kararlar topluluğumuzu oluşturmaktadır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesinden sonra, işletmenin gideceği yolu stratejiler çizmektedir. Bir anlamda, işletmenin amaç, hedef ve görevlerde kullanabileceği yöntemleri oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin ne gibi özellikler taşıyabileceğine baktığımızda (Baraz, 2019);

- Analitik düşünme yöntemi olduğu, bir diğer anlamda açık sistem yaklaşımında faktörler arası mantık ilişkileri ve ilişkiler üzerine kurulmuş karar verme, aynı zamanda kararların verilmesine engel olan konuların kaldırılmasına yönelik analitik bir yöntem olduğu,
- Doğrudan amalar ile ilgili olduğu ve özellikle genel amaçları temel aldığı,
- İşletmelerin çevresi ile ilişkilerini düzenlediği, değişimleri gözlemediğini ve uyum sağlamaya (adaptasyon) odaklandığını,
- Uzun dönemi temel aldığını,

- İşletmenin bütün finansal ve İnsan Kaynağını (İK) uyumlu ve teşvik edici bir güç olduğu günlük kararlara yol gösterdiği, belirsizliği azaltarak izlenecek yol ve yöntemleri açığa kavuşturmaya çalıştığı,
- Karmaşık ve dinamik bir alanda işletmelerin faaliyet alanlarını belirlediği, kaynakların kim, ne zaman ve nasıl kullanılacağına yol gösterdiği,
- Dinamik ve karmaşık bir yapıda çalışanları cesaretlendirme ve eyleme geçmeye itebileceği, bu yolla kişi ve örgüt amaçlarını uyumlaştırmaya çalıştığını söyleyebilmek mümkündür.

Sürekli planlar içerisinde değerlendirebileceğimiz bir diğer kavram, kurallardır. Kurallar eylemlerimiz için yardımcı olan açık ve uyulması gereken durumları ortaya koyar. Ortaya konulan bu durumlar için bireylerin bir takdir yetkisi bulunmamaktadır. Kuralların ortaya konulduğunda; doğrudan ya da dolaylı olarak örgütsel etkinliğe katkı yapması, devamlılığının olması (süreklilik taşıyor ama değişen durumlarda kuralların değişebileceği unutulmamalıdır, içinde yaşadığımız pandemi koşulları gibi), açık, kesin bir şekilde ifade edilebilmeli, anlaşılır olmalı ve yazılı hale getirilmelidir (Baraz, 2019).

Projeler de diğerleri gibi tek kullanımlık planlar içerisinde yer almaktadır. Eğer bir iş grubu proje haline getirilecek ise bazı hususlara dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar (Koçel 2020:343-344):

- Belirli bir grup içinde yer alan faaliyetlerin belirli başlangıç ve bitiş noktalarının bulunması,
- Belirli bir iş grubu ve bunun içindeki faaliyetlerin çoğu kez bir defaya mahsus olmak üzere yapılması, yani geçici olması,
- Belirli bir iş grubu içindeki bu faaliyetlerin tüm yönleri itibarıyla her zaman tam olarak bilinmemesi, belirsizliklerin olması,
- Belirli bir iş grubu içindeki bu faaliyetlerin birbirinden farklı disiplin, departman veya kişilerin iş birliği yapmasını zorunlu kılması,
- İşlerin zamanında bitirilememesinin işletme açısından önemli kayıplara neden olması,
- İş grubu içinde yer alan her işin bitiş zamanı, maliyeti ve kalitesi açısından belirli standartların olması,
- İşlerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında, işlerle ve standartlarla ilgili sürekli değişikliklerin olması,
- Faaliyetlerin gerektirdiği kaynakların miktarının zaman içinde çan eğrisi şeklinde dağılması İşletmelerin ele aldıkları iş projelerinin yapı ve iş grupları bakımından çoğu kez birbirinden farklı olması,
- Projeyi gerçekleştiren işletme ile projenin sahibi arasında, çoğu kez, hukuki nitelikte bir anlaşmanın, bir kontratın bulunması.

Yukarıda sayılan özellikler bir işin proje olarak adlandırılabilmesi için gereklidir. Görüldüğü gibi projeler, tek kullanımlık ama belirli zamanlarda işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli adımlardan olabilmektedir.

Taktikler de politikalar gibi planlama içerisinde yer alıp “stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlar”dır (Ülgen ve Mirze, 2010). Bir anlamda, taktikler ile değişen durumlara uyum sağlayabilen kararlar almak isteriz. Bu durumu, kendi hayatınız açısından değerlendirebilir ve ne zaman nasıl taktiksel kararlar aldığınızı sorgulayabilirsiniz.

Amaçlar hiyerarşisinde yer alan diğer kavram, program kavramıdır. Bu kavram sürekli değil tek kullanımlık planlar içerisinde yer almaktadır. Programlar, “süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları, aynı zamanda bunların kimler tarafından yapılacağını” belirlemek için kullanılır (Eren, 2000). Programlar kısa süreler ile ilgilenmektedir. Örneğin, bu dersi geçebilmek için yapmayı planladığınız çalışma saatleri sizin çalışma programınızı oluşturmaktadır. Bir anlamda programlar alt kademelerde olan, esnekliği olmayan, yapılmasının nasıl ve ne şekilde olacağı belirtilen süreçlerden oluşur. Planların, stratejik olarak oluşturulması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bunların politika ve programlar ile görünür hale getirilmesinden sonra bu faaliyetlerin ne kadar mal olacağı ya da onlardan ne getiriler beklendiğine yönelik bütçeler oluşturulması gerekmektedir. Bir anlamda, belirli bir süre diliminde faaliyetlerimizin ne kadar mal olacağını ve ondan ne beklediğimizi ifade eden sayısal kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna kamu düzenlemelerindeki yıllık bütçelemeleri ör-

nek olarak verebiliriz. Ayrılan bütçe ile, belirli bir zaman diliminde harcama kısıtları ve bunların nasıl kullanılacağı belirlendiği gibi aynı zamanda istenilen gelirin ne kadarına ulaşıldığını hesaplayarak diğer dönemde buna göre bütçe ödeneği belirlenmesi, kısa süreli (bu örnekte 1 yıl) yapılması istenilen durumlar için adımların nasıl atılması ve kısıtların neler olabileceği konusunda yol göstermesi açısından önemlidir. Görüldüğü gibi, planların yapılması ve amaçların belirlenmesi kolay görünmesine rağmen birçok süreci içinde barındırmaktadır. Bu nedenle, amaçlar hiyerarşisi kavramı olayın bütünü görebilmek açısından önemli olduğu kadar, işletmeler değil kendi hayatımızda aslında kolay gördüğümüz ama aslında çok unsuru barındıran süreçleri değerlendirebilmemiz açısından önemlidir.

Bölümümüz bağlamında konuyu takımlara getirdiğimizde, örgütlerde çalışan bireylerin ve yöneticilerin örgüt hedeflerine ulaştıracak yöntem süreçlerinin belirlenmesi, örgütün gelişmesi ve değişime ayak uydurabilmesi için bir arada çalışmalarını düşünmemiz gerekmektedir. Günümüzün sürekli değişen rekabet koşullarında, takım çalışması da bir gereklilik olarak (hatta post modern yönetim kavramlarında öne çıkarak) karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda takım çalışmaları örgütlerin verimliliğinin artırılması yanında örgütsel hedeflere ulaşmak için bireysel performansların artmasını da sağlamaktadır (Ergün ve Eyisoy, 2018). Bir anlamda sinerjik ilerleyen bu süreç, performans yönetimi ile iç içe bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konu özellikle sonraki aşamalarda hedef teorisi kapsamında karşımıza çıkacağı için burada ayrıntılı bir şekilde ele alınmayacaktır. Ama yönetim fonksiyonlarının devamı olan yürütme de bizim için önemli bir kavramdır ve hedefler işin içine girdiğinde liderlik konusu önem kazanmaktadır. Bu nedenle bundan sonraki kısımda liderlik ve liderliğin hedef konusundaki öneminden bahsetmek istemekteyiz.

Motivasyon

Motivasyon kavramı, kitabınızın içinde daha ayrıntılı olarak yer alacağından burada hedef konusu bağlamında değerlendirilmek istenmiştir. Motivator dediğimiz itici güç, bireyi harekete zorlayan mekanizmadır. Bu mekanizma yoluyla *güç hedefler ve hedeflere ulaşma* önemli bir faktör olacaktır. Burada motivasyonda vurgulanmak istenen nokta bir amaç ve hedefe yönelme yolunda itici gücü oluşturmaktır. Örgütsel hedeflere ulaşmak için,

öncelikle işin gerektirmiş olduğu yeteneğe sahip çalışan bireyleri örgüte kazandırılması da önemli bir faktördür. Böylece yönetimin genel çabası, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışan bireylerin güdülenmesini sağlayacak örgüt yapısı ve buna yönelik ortamın düzenlenmesi ile ilgili olacaktır. Motivasyon, çalışan bireylerin hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlaştırmaya çalışır. Koordinasyon veya diğer adıyla uyumlaştırma fonksiyonunun en önemli özelliği, ortak sonuca ulaşmak için yapılması gereken ve birbiri ile ilgili olan işler arasında, zaman, yer (farklı mekanlar), iş akışı, miktar, kalite ve benzeri unsurlar arasında bilgi akışı ve iletişimi gerekli kılmasıdır. Bu bir anlamda ekip (takım) çalışmasının da temelinde yer almaktadır (Koçel, 2020).

Motivasyonun hedeflerle bütünleştirilmesini en önemli kavram performans yönetimi olarak karşımıza çıkarmaktadır. Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, çalışanların ya da takım/ekipteki bireylerin örgüt amaçlarına ulaşması yönünde attıkları adımları etkileyebilmektedir. Performans bir işi yapan bireyin, hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, yani neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite (nitel ya da nicel) olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Performans değerlendirme sisteminin adil ve eşitlikçi bir uygulama sağlaması da birey ya da ekip/grupları etkileyecektir. Bu sayede birey ya da takımlar işleri nasıl ve ne şekilde yaptığını değerlendirebilecek, kendileri için belirlenen (kişi, grup ve yönetici tarafından birlikte de belirlenebilmektedir) hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını sorgulayabileceklerdir. Buna göre performans ölçümü, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin gösterdiği tüm çabanın bir bütün olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir (Barutçugil, 2002). Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, çalışanların ya da takım/ekipteki bireylerin örgüt amaçlarına ulaşması yönünde attıkları adımları etkileyebilmektedir. Performans yönetimi, bireyleri hedefler konusunda güdüleyerek işletme amaçlarına ulaşabilmek için önemli bir adım sağlamaktadır.

İşletmeler açısından performans, çalışanların belirli hedeflere ulaşmak için belirlenen iş tanımlarına göre gösterdikleri çabalardır. Performans yönetimi bakış açısının eskinin verimlilik odaklı olmasından günümüzün varlığını devam ettirme amacına dönüşmesi ile birlikte çalışanlara yönelik belirlenen hedeflerin de farklılaştığını söyleyebilmek mümkündür. Performans değerlendirme kavramına yöneticiler açısından yaklaştığımızda;

çalışanların doğru hedeflerle geleceğe yönelik beklentilerini görebilme, işletmenin gidişatı üzerinde kontrol ve çalışanların beklentilerini daha iyi anlayabilme, onların nasıl motive edilebileceğini görebilme, aynı zamanda kendi eksiklikleri gibi konularda bakış açıları sağlayabilmektedir. Konuya çalışanlar açısından yaklaşıldığında, hedeflerini işletme hedefleri ile uyumlaştırma, performanslarının nasıl ve ne şekilde görüldüğünü algılama, geri bildirim ile yararlı bilgiler elde etme, rol tanımlarını netleştirme, performanslarının nasıl ya da ne şekilde ödüllendirilebileceğini bilme, iş tatmini ve güven duygusunu oluşturabilme ve iletişime katılarak sürece katkıda bulunma şeklinde katkı sağlamaktadır. Böylece işletmelerin, amaçlar hiyerarşisinin çalışanlar tarafından anlaşılması, çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, ödüllendirme gibi konularda bütçeleme işlemlerini kolaylaştırması, verimlilik, personel devir hızı ve karlılık gibi birçok konuya katkı sağlaması istenmektedir (Erdemir, 2019). Performans yönetiminin süreçsel olarak, “insan kaynağının bireysel katkılarına ya da grup içindeki becerilerini geliştirerek ve performanslarını artırarak, işletme verimliliğini yükseltmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim süreci” olduğunu unutmamak gerekmektedir (Haşit, 2019). Hedefler ve hedeflerin belirlenmesi yanında, çalışanların bu hedeflere nasıl yönlendirilebileceği konusunda performans değerlendirme önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, oldukça ayrıntı barındıran ve işletmelerde İnsan Kaynağının (İK) önemini vurgulaması açısından önemlidir. Aynı zamanda, aşağıda belirteceğimiz amaçlar ve bunlara ulaşılmasında bu İK'nın etkin bir şekilde hedeflere yönlendirilebilmesi açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişilik

Kişilik tanım olarak bireyin belirgin, değişmeyen ve devamlı olarak devam eden özelliklerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Kırel ve Özkalp, 2010: 72). Bu konu başka bölümde incelendiğinden burada bizim için önemli olanı bizi nelerin hedefe yönlendirdiği ve kişiliğimizin bunu nasıl etkilediği üzerinedir.

Hedeflerin bireyleri yönlendirdiği ve harekete geçirdiğine yönelik kanıtlar bulunmasına rağmen, son aşamada hedeflerin nasıl çalıştığını da anlamamız gerekmektedir. Kontrol teorisi burada kullanılabilecek bir yöntemdir. Bu teorinin ge-

nel varsayımı, hedefleri kavramsallaştırabilmektir. Davranışın iç standartlar veya referanslar tarafından yönlendirildiğini düşünmektedir. Davranış ile standartlar karşılaştırılarak buna yönelik düzeltici ne tür önlemler alınabileceğini düşünür. Burada ki referans yani beklenen standart, bireyin yaklaşmak istediği bir tür hedeftir. Bu modelin yapısı bir anlamda hiyerarşiktir. Karmaşık görevler, belirli alt görevler ağı olarak temsil edilmektedir. Birey, birbiriyle ilişkili bir dizi alt hedef (bir anlamda davranış standartları) belirleyerek genel bir hedefe odaklanır. Bireylerin günlük yaşantısında bile bir hedefler hiyerarşisi ya da diğer anlamda öncelik sıralaması bulunmaktadır. Bunu çalışma yaşamına getirdiğimizde, hedefe dayalı kişilik modelleri ve hedefe dayalı iş motivasyon modellerine yönelmemiz gerekmektedir. Bir anlamda kişilik, birbiriyle ilişkili bir dizi amaç olarak kavramsallaştırılabilir. Böylece kişinin başarmaya çalıştığı hedefleri oluşturur. Baktığımızda, kişiliğin alt bileşenlerinden oluşan değerler bulunmaktadır. Öğrenmeyi temel alırsak, iki kişi aynı değere sahip olmasına rağmen biri akademisyenliğe diğeri ise boş zamanlarında okuyup öğrenmeye zaman ayırabilir. Aynı zamanda bireyin, birden fazla kimliği (örneği profesör ve ebeveyn) ve her kimliğine yönelik ayrı bir eylem planı bulunabilir. Bu nedenle, kişiye yönelik hedefler hiyerarşisi örgütlerdeki gibi basit ters çevrilmiş bir ağaç görünümünde olmayabilir. Bu yüzden kişiliğe motivasyon eklendiğinde, amaçlar hiyerarşisi kavramı farklı bir anlam kazanabilecektir (Cropanzano, James ve Citera, 1993). Burada ise konuya hedef belirleme teorisi eklenecektir. Bu kavramı aşağıda ele alacağımız için burada ek bir yazı yazmaya gerek görülmemiştir. Ama hedefler, sadece yukarıda belirttiklerimizden bağımsız değildir. Konunun amaç boyutu bulunmaktadır. Bu nedenle şimdi amaç kavramını açıklamaya çalışacağız.

Liderlik

Liderlik için önemli kavram, yukarıda belirttiğimiz amaç kavramıdır. Çünkü ortaklaşa ulaşmak istenen hedeflerin belirlenmesi ve diğer yandan yukarıda ele alınan motivasyon kavramı burada önem kazanmaktadır (Başaran, 1992).

✓ **Liderlik**, belirli bir amaç doğrultusunda kitleleri peşinden sürükleyebilmektir.

Ohio State çalışmasında, liderlerin bireyleri dikkate almasının onların iş bağlılığının artmasına ve inisiyatif almasının da grup ya da takım üyelerinin performansını arttırdığına yönelik önemli çıkarımlara sahiptir. Görüldüğü gibi bir liderin çalışanlarını hedefe yönlendirmeleri yönündeki davranışları konuya yönelik bakış açılarındaki önemli görülmüş ve hedef konusu ile liderlik konusu bütünleşik olarak önemli değerlendirilmiştir (Çetin ve Beceren, 2007:126-127; Koçel, 2020: 596). Likert'in bu konudaki çalışmaları, otoriterlikten demokratik eğilimlere yöneldikçe liderlerin bireylerin düşüncelerine verdikleri önem arttığını ortaya koymaktadır. Bu liderlik açısından olduğu kadar birey ve grupların hedeflere yönelmesi açısından da önemli bir yaklaşımdır (Erdoğan, 1997:354).

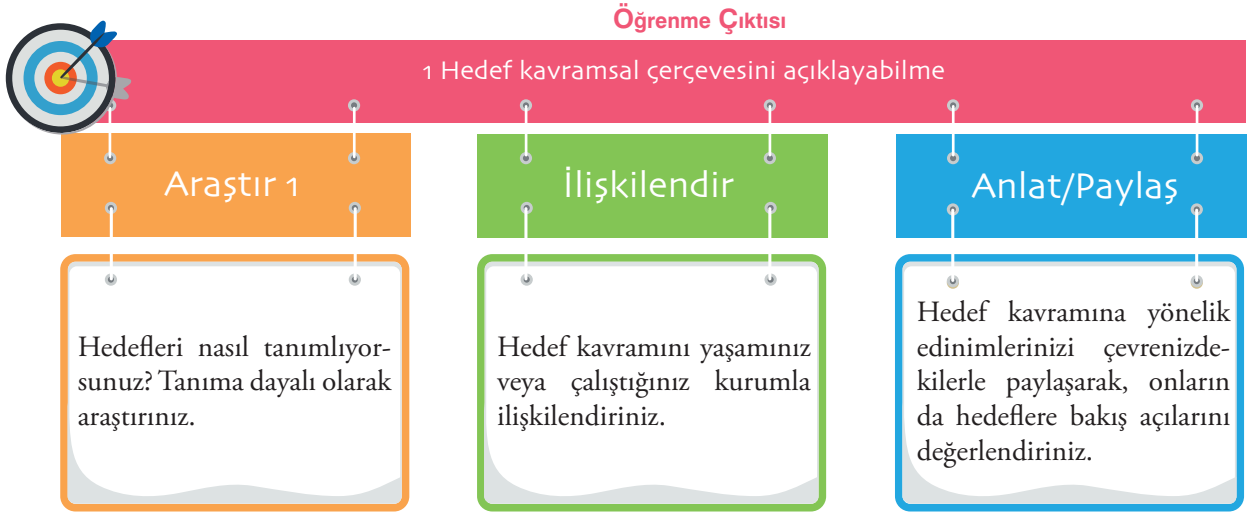
Yönetim düşüncesinin evrimi doğrultusunda davranışsal yaklaşım, neo-klasiklerin işin içine girmesinden sonra değişik görünüm kazanmış, modern yaklaşımlarla birlikte durumların ya da koşulların önemi de tartışılmaya başlamıştır. Modern yaklaşımlarla birlikte özellikle değişen koşullara uyum önem kazanmış (Bowditch ve Buono, 2001: 95) ve en iyi olarak tanımlamanın koşullara göre değişebileceği vurgulanmıştır (Stoner ve Freeman, 1992: 483). Liderlik yaklaşımlarına bu bakış açılarındaki etkisi bulunmaktadır. Burada vurgulanması gereken ve konumuzla bağlantılı olan liderlik teorisi, Yol-Amaç Modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (House ve Mitchell, 1974). Bu modelin temel tartışmaları beklenti (Vroom) teorisinden yola çıkmaktadır. Yol-amaç modelinde liderin örgüt amaçları ile bireysel amaçları nasıl eşgüdümleyebileceği konusu tartışılmaktadır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1991: 165). Yol ve amaç kuramları ile ilgili diğer yaklaşım Hose ve Evans'ın yol-amaç kuramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bizim için önemli olan bu model, liderin bireysel güçler ile örgüt amaçları arasında nasıl bir yol izleyeceğini araştırmaktadır (Eren, 2000). Burada motivasyon bir diğer açıdan güdü ön plana çıkmaktadır. Lider eğer çalışanlarını güdüleyebilirse, görev ve iş ya da örgüt amaçlarına ulaşmasını sağlayabilir (Çelik, 2000).

Modern yaklaşımlarla birlikte çevresel değişkenleri ele almanın ortaya çıktıktan sonra konuya farklı açılardan yaklaşmıştır. Vroom ve Yetton tarafından ileri sürülen ve daha sonra Vroom ve Jago tarafından yaygınlaştırılan olan liderlik

modelinde, karar verme odak noktası haline gelmektedir. Bu modelde, astların kararlara katılımı tartışılmaktadır. Bir anlamda modern sonrası yaklaşımlarda çalışanların güçlendirilmesi, TKY, kalite çemberleri gibi yaklaşımlar ile çalışanların kararlara katılımının önemini vurgulamaktadır (Ergün, 2001: 48). Astların kararlara katılması, konulara farklı bakış açıları yansıtabilmesi açısından önemli görülmektedir. Kararın etkinliği, işin niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve doğru zamanlamaya bağlı olarak değişmektedir (Zel, 2001: 131). Bireylerin kararlara katılması, hedeflere de katılması anlamına gelebilmektedir. Kendisinin katkıda bulunduğu hedeflere ulaşmak onun için başarı olarak görülebilecektir. Bu durumda, liderin çalışanlarını hedefler bağlamında güdüleyebilmesi açısından önemlidir.

Liderlikte, etkileşimci ve yetki verici (bu yaklaşım personeli güçlendirmeyi değil yetkiyi devretmeyi ele alır) gibi yaklaşımlar olmasına rağmen bizim için önemli olan yaklaşımlardan biri takım liderliğidir. Buradaki temel konu, liderin çalışanları ile arasındaki statü farkını indirebilmesidir. Yani bir anlamda grup üyesi gibi hissettirebilmesi önemlidir (Baltaş, 2000). Takım performansı için ortam yaratılması gerekir. Bu noktada takım lideri, etkili ve yüksek performans kültürü yaratmalı, değişimi yönetebilmeli, paylaşımcı bir vizyonu olmalı, amirlik yerine yönlendirici olmalı, işe bağlılığı gerçekleştirmeli ve takımla bilgiyi kullanmalı aynı zamanda yönetebilmelidir (Baltaş, 2000; Eren, 2001).

Takımlar veya gruplar ele alındığında liderlerin yaklaşımı konusu da önem kazanmaktadır. Grupları dikkate aldığımızda, hepsinin özel görevleri bulunmakta ve bunlar için iletişim sistemi oluşturan bir liderin bulunması gerekmektedir. Aynı zamanda örgüt ya da organizasyonun dışında da gruplar olmakta ve bunlarla da iletişime geçmek gerekmektedir. İşte bu yaklaşıma göre lider organizasyon içerisindeki gruplarla, organizasyon dışındaki grupların ilişkilerini düzenleyen kişidir (Erdoğan, 1997). Görüldüğü gibi liderler gerek bireyler gerekse grupların hedeflere yönlendirilmesi açısından önemlidir. Eğer yönetici lider olabilirse, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir katkısı bulunacaktır. Buraya kadar hedefler ve hedefler için önemli olan kavramlardan bahsetmeye çalıştık. Şimdi hedef belirleme için ne tür yöntemlerin kullanıldığından bahsetmemiz gerekmektedir.



HEDEF BELİRLEME YÖNTEMLERİ

Hedef belirleme yöntemleri, yukarıda bahsettiğimiz motivasyon teorilerinden stratejik yönetime kadar uzanmaktadır. Bu nedenle, konuya hem mikro hem mezo hem de makro açıdan yaklaşan kuramlar olduğunu bilmemiz gerekmektedir. Burada çalışma ve bölüm uyarınca size bunlar aktarılmaya çalışılacaktır. Bu teorilerden ilki motivasyon teorisi bağlamında karşımıza çıkmakta ve hedef teorisi olarak adlandırılmaktadır.

Hedef Teorisi veya Hedef Belirleme Teorisi

Bu teori esasında motivasyon teorilerine dayanmaktadır. Hedeflerin hem birey hem de takım performansını etkileyebileceği fikrine odaklanmaktadır (Locke, 1969; Locke ve Latham, 2002; Latham, 2007; Latham ve Locke, 2007). Bireysel ve takım düzeyinde hedef belirlemenin farklı gereksinimler gerektirmesi burada tartışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Latham ve Locke, 2007). Hedef belirleme teorisi hedeflerin performans üzerindeki etkisine ilişkin soruları ele almak için geliştirilmiştir. Bu teori, belirlenen hedeflere bakarak bireyin performansını açıklar. Hedefler “*bir eylemin nesnesi veya amacı*” olarak tanımlanabilir (Latham ve Locke, 2013: 4). Başka bir deyişle, hedefler gerçekleştirilmesi gereken istenen sonuçları veya performansı belirtirken, performans gerçekte nelerin gerçekleştirildiğini ifade eder. Teori sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda takım düzeyinde de kullanılır.

Hedeflerin performansı teşvik eden motivasyon mekanizmalarını etkinleştirdiğini öne sürmektedir. Bu bir anlamda sizden ne beklediğini daha iyi biliyorsanız, hedefi gerçekleştirmek için atmanız gereken adımlar daha net hale gelir ve bu sayede hedefe ulaşma şansınız artabilir. Hedef netliğinin, çalışanların kendilerinden ne beklediğini ve hedef başarısı için hangi davranışın işlevsel olduğunu bilmelerini ve rol belirsizliğini azalttığını düşündürmektedir. Kişinin kapasitelerine olan inancın güçlü olması ve rol belirsizliğinin düşük olması durumunda daha yüksek performans beklenebileceğini ortaya koymaktadır. Ekip sinerjisi, hedef ve performans açısından önemli görülebilmektedir (Latham ve Locke, 1991, 2013). Burada hedefler ve onlara nasıl ulaşılacağı, amaçlar doğrultusunda izledikleri yol gibi faktörler karşımıza çıkmaktadır. Bunlar ne kadar net olursa takım hedeflere ulaşmada daha fazla çaba sarf edecektir. Takımlar içerisinde bilgi paylaşımı da önemlidir. Bu karşılıklı anlayış ve iş birliğini teşvik eden bir unsurdur, dolayısıyla performansa olumlu etki eder. Eğer koşullar belirsiz ise psikolojik güçlendirme veya modern sonrası yaklaşımlarda ele aldığımız güçlendirme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2020). Bura-

da, çalışanların kendilerini sorumlu hissettiği ve içinde ekip olduğunda bu sorumluluğun paylaşıldığı bir yapı olması gerekmektedir. Güçlendirme motivasyon faktörü olarak görülebilmektedir.

Hedef teorisi, özellikleri bireyleri organizasyon amaçlarına yönlendirebilecek motivasyon faktörlerinin neler olabileceğini ortaya koyması açısından önemlidir. Konumuzun hedefler ile ilgili olması, bu kavramın önemini arttırmakta ve konuya yönelik olarak bireylerin nasıl hedeflere yönlendirilebileceğini anlamamıza yardımcı olabilecektir. Hedeflerle ilgili araştırma ve konular geniş bir alanda yer almaktadır. Organizasyonlarda sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri de SMART programları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, bu programların hedef ve hedefe yönlendirmede nasıl kullanılabileceğine yönelik bilgi vermek istemekteyiz.

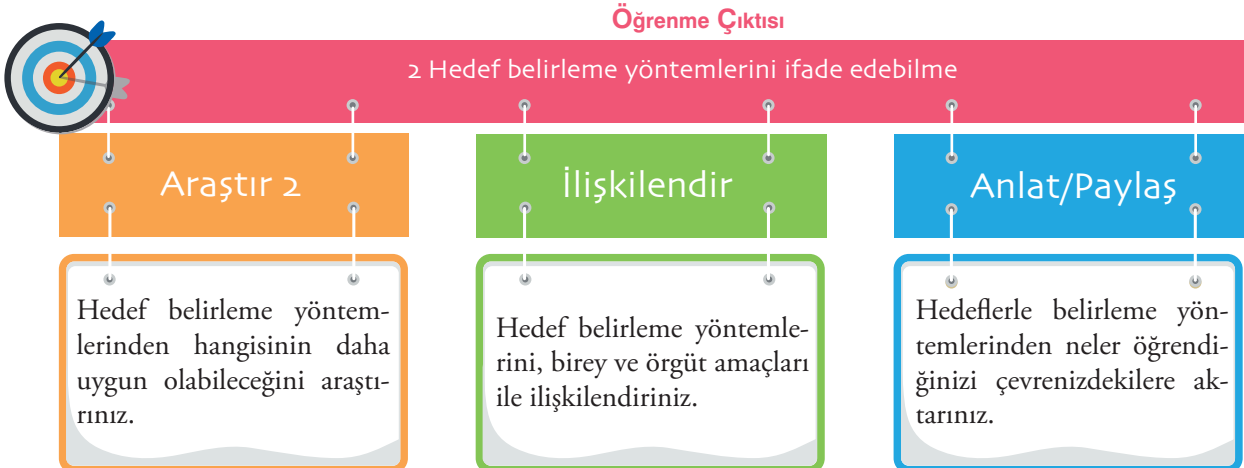
Yol-Amaç Kuramı

Bu yaklaşımdan aslında daha önce liderlikte kısaca bahsettik. Burada konuyu biraz daha detaylandırmak istemekteyiz. Daha önce vurguladığımız gibi, bu modelde önemli olan liderin organizasyon ile birey ya da takımların amaçlarını nasıl uyumlaştıracağına dönüktür. Bekleyiş teorilerinden yola çıkarak geliştirilen bu yaklaşımda, liderlik yaklaşımlarının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Çalışan ya da ekip/takımların hedefe giden yolda liderin nasıl yol izleyebileceğini ve takipçilerini nasıl motive edeceğini anlamlandırması gerekmektedir. Burada liderin bilgi sağlayıcı ve ödül dağıtıcı gibi rolleri önem kazanmaktadır. Ödüllerin ulaşılabilir olması, hedef ve performans sistemlerinin açık ve

bütünleşik olması hedeflere yönlendirmede etkin olabilecektir. Yol-amaç teoremi, hedef konusunda bir plan oluşturabilmek için pratik çıkarımlara sahiptir. Neler yapılabilir? (Boddy, 2014):

- Amaç zorluğu: Çalışanı zorlayabilecek amaçlar oluşturun ama bu onların yeteneklerine göre olsun.
- Amaç spesifikliğı: Amaçların açıkça açıklanması, kesin ve sayısallaştırılması mümkünse yapılmalı. Hırslı ve karmaşık amaçlardan kaçının.
- Katılım: Uygulanabilmesi için amaçların oluşturulmasında onları bunun bir parçası olmaya teşvik et. Bu onların bağlılığını arttıracaktır.
- Geri bildirim: İnsanların davranışlarını uyarlaması ve hatta gelecek planlarını geliştirebilmesi için performans sonuçlarıyla ilgili bilgileri paylaş.

Görüldüğü gibi, yol-amaç teorisi liderlerin izleyeceği liderlik tarzlarına yönelik öneriler de vermektedir. Burada lider emredici, başarı yönelimli, destekleyici veya katılımcı bir tarz kullanabilir. Bunlardan hangisinin etkin olacağı, kendi karakteristikleri yanında (içsel), toplumun veya örgütün kültür, iş yapma şekilleri gibi dışsal faktörlere göre değişebilecektir. Önemli olan, hedeflere birey ya da ekipleri/takımları yönlendirmek için hangisinin etkin olduğunu bulmasında yatmaktadır. Buraya kadar hedefler ve hedef teoremlerini ortaya koymaya çalıştık. Şimdi ise hangi teknikleri hedef belirlemede kullanabileceğimizi örneklerle ortaya koymaya çalışalım.



HEDEF BELİRLEMEDE KULLANILABİLECEK TEKNİKLER

Hedef belirlemede bahsedilen yöntemlerin yanında, kullanılabilecek bazı teknikler de vardır. Bu teknikleri ise şöyle açıklayabiliriz.

SMART Amaçlar ve Uygulama Alanları

Hedef belirleme, aslında eski çağlardan hatta felsefi konulardan beri ele alınmış ama bunun kavramsal çerçevesinin oturtulabilmesi için baya zaman geçmesi gerekmiştir. Peter Drucker'ın Yönetim Pratiği kitabı ile bu yukarıda kısaltması olan ve SMART olarak anılan konunun gelişmesini sağlamıştır. Klasik, Neo klasik yaklaşımlarda hala belirli ve ölçülebilir hedeflerin yararına odaklanan ama genellikle mühendislik temelli olan tartışmalar vardı. Alan yazında ilk başta bu konu tartışılırken genellikle SMART'a yakın terimler kullanılmıştır (Lawlor ve Hornyak, 2012). Daha sonra yukarıda anlattığımız hedef belirleme teorisi yönünde çalışmalar başladığında (Locke ve arkadaşlarının çalışmaları) insanların hedefler net olduğunda daha motivasyonlu ve verimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1990'da Locke, Latham ile birlikte öz yönelim (Selfregulation) yanında başarı hedef güdüsünün ön plana çıktığını görüyoruz. Başarı yönelimi daha önce motivasyon ve kişilik konusunda görmüştük. Burada amaçların öznetelikleri; amaç seçimi, değeri ve enstrümanları; amaçlar ve geri bildirimi, son olarak amaçlar ve geri bildirim ön plana çıkmaktadır. Özel, meydan okuyan, insanların spontane formüle ettiği planlar ve amaç stratejileri amaçlara ulaşmaya yardım etmektedir. Ekip için amaç belirleme de buna uygun olabilir. Gerekli olan durumlar planlandığında ve amaç belirleme etkili bir şekilde uyumlaştırıldığında bu faydalı olabilecektir. Fakat zorluk olursa, sayısal amaçlar yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda niteliksel amaçlar belirlenmelidir. Karmaşık görevlerde, amaçlar ve konuya uygun olan stratejiler önemlidir. Stratejiler spesifik amaçlardan çok performansla ilişkilidir. Amaçlarda zaman kullanımı, bireylerin ya da grupların görev stratejileri ve etkinliğini öğrendiklerinde ortaya çıkması muhtemeldir. Aynı zamanda spesifik olmaya çalışma veya zor amaçlar belirli koşullarda birey ya da grubun performansını zorlayabilir (Locke ve Latham, 1991). Ancak, SMART hedef kısaltmasına kesin bir yazar sağlayan belgelenmiş kanıt eksikliği hala vardır. Bu konuda Doran'ın (1981) ilk olarak açık net bu konuyu belirttiğine yönelik göndermeler bulunmaktadır. Bu SMART hedefler şunlardır (Lawler ve Hornyak, 2012):

1. Belirli – tam olarak neyin takip edildiğini tanımlamak,
2. Ölçülebilir – tamamlanmayı takip etmek için bir sayı var mı?
3. Ulaşılabilir - hedefe ulaşılabilir mi?,
4. Gerçekçi – iş açısından yapılabilir ve
5. Zamanında – makul sürede tamamlanabilir mi?

Bu tanımlamadan sonra üzerine çeşitli eklemeler de yapılarak daha kapsamlı bir şekilde ele alınmaya başlandı. Bu SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi ve Zamana duyarlı) hedefler olarak adlandırılan yaklaşım, birçok farklı durum, koşul hatta alanlarda uygulamalara konu olmaya başlamıştır. Örneğin konuyu süreç, etki, sonuç ve kişisel hedefler olarak ele alırsak; süreç hedefleri ne yaptığımızı ve nasıl yapacağımızı bilmemizi, aynı zamanda katılımcıları, etkileşimleri ve etkinlikleri belirlememizi sağlar. Etki hedefleri ise işletmelerin uzun vadeli ya da stratejik etkilerinin ne olduğunu belirlemek açısından önemlidir. Sonuç hedefleri, tutum, bilgi veya davranışlarımızı nasıl değiştirebileceğimizi önerir. Kişisel hedefler ise kişisel gelişim gibi konularda önemli katkılar sağlar (Lawlor ve Hornyak, 2012).

SMART hedefler kavramı, işletmeler açısından değerli bir araç olarak kullanılabilir. Burada konu eğitim şirketlerine kadar uzanmış ve geniş bir alana yayılmıştır. Aynı zamanda konuya Zaman Yönetimi bağlamı eklenmiş ve etkili zaman yönetiminin hedeflere ulaşmak için nasıl uygulanabileceğine yönelik metotlar veya öneriler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bir hedefe doğru ilerlemeyi izlemek, geri bildirim almak ve bunu yapmak için uzun zaman aralıkları yerine kısa zaman aralıklarında hareket etmek daha etkilidir. İdeal olarak, hedefler hiyerarşik olarak bütünleşiktir, böylece daha küçük hedefler, uzun dönemli hedefleri desteklemektedir. Aynı zamanda ulaşılabilir ama zorlu hedefler, bireyleri motive edebilmektedir (Locke ve Latham,

1991). Burada, bireyin kendi kendine belirlediği hedeflerin gerçekçi olması gerekmektedir. Bireyler, sosyal bir bağlamda etkileşime giren bir dizi psikolojik değişkenle birlikte karmaşık bir yapıya sahiptir. Bir bireyin bir yaklaşımı ya da diğerini kabul etmesi, bağlama veya bireyin içindeki psikolojik faktörlerin karmaşık etkileşimine bağlı olduğundan, süreç hedeflerinin mi yoksa performans hedeflerinin mi teşvik edileceği konusunda genellemeler yapmak bize sınırlı bir şekilde fayda sağlayabilir. Bir de bunun içine ekipler dahil olduğunda, yukarıda bahsettiklerimizden hangisinin uygun olacağını durum ve koşullara göre değerlendirmemiz gerekmektedir. Burada SMART hedefler ile ilgili örnekler vermek doğru olacaktır. Bunları kendinize ve çalıştığınız kuruma uyarlayabilirsiniz.

Tablo 4.1 SMART hedef şablonlarından zaman yönetimi başarısına

Hedefimiz:
Spesifik- Tam olarak ne elde etmek istiyoruz?
Ölçülebilir- Başardığımızı nasıl bileceğiz?
Ulaşılabilir- Gerçekçi arzumuz nedir (10) x olasılık (10) = ___ /100 (Burada olasılık hesabı yapmanız gerekmektedir)
İlgili- Bunu neden yapıyoruz? Gerçekten istediğimiz bu mu?
Zamana bağlı- Bunu ne zaman başaracağız?

Kaynak: <http://www.time-management-success.com/support-files/our-goal-setting-template.pdf>, erişim. 04.06.2021 (kaynak Lawler ve Hornyak'ta görülmüş ve kaynağında kontrol edilmiştir.)

Tablo 4.2 SMART hedef çalışma sayfası

Tarih: _____ Hedef Tarihi: _____ Başlangıç Tarihi: _____			
Başarılan/ulaşılan Tarih: _____			
Hedef:			
Özel: <i>Tam olarak neyi başaracaksınız?</i>			
Ölçülebilir: <i>Bu hedefe ulaştığınızı nasıl bileceksiniz?</i>			
Ulaşılabilir: <i>Bu hedefe ulaşmak çaba ve bağlılıkla gerçekçi mi? Bu hedefe ulaşmak için kaynaklarınız var mı? Yoksa, onları nasıl alacaksınız?</i>			
İlgili: <i>Bu hedef hayatınız için neden önemlidir?</i>			
Zamansal: <i>Bu hedef ne zaman ulaşılacak?</i>			
Bu hedef önemlidir çünkü:			
Bu amaca ulaşmanın yararı:			
	Potansiyel Engeller	Potansiyel Çözümler	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
	_____	_____	
Sana yardım etmesini isteyeceğin insanlar kim?			
Belirli Eylem Adımları: <i>Hedeflerinize ulaşmanız için hangi adımların atılması gerekir?</i>			
	Ne?	Beklenen Tarihi Tamamlanma	Tamamlandı

Kaynak: <http://sfp.ucdavis.edu/files/180146.pdf>, erişim, 04.06.2021 (kaynak Lawler ve Hornyak'ta görülmüş ve kaynağında kontrol edilmiştir.)



Yaşamla İlişkilendir

YÜKSEK HEDEF SENDROMU!

Uzmanlar, “Hedef zor olmalı, imkansız değil” derken, CEO’lar yaşadıkları stresi reddetmiyor.

Çalışanların yüzde 74’ü hedeflere ulaşma konusunda üzerinde baskı hissediyor. Bunların yüzde 52’si ise baskının ciddi oranda yüksek olduğu görüşünde. Üstelik böyle düşünenlere yöneticiler de dahil. Satış departmanları, hedef tutturma konusunda en yoğun stresi yaşarken, baskıcı sektörlerin başında bankacılık, otomotiv, ilaç ve perakende geliyor. En önemlisi sektör yetkililerine göre patronlar, çıtaı yükseltmekten vazgeçecek gibi gözüküyor. Daha yüksek ciro, daha yüksek kârlılık, daha yüksek pazar payı... Aslında bu üç hedef, tüm şirketler için aynı. Eskiden de böyleydi, şu anda da durum değişmiş değil. Tek bir farkla. Artık hedefler daha da yüksek, stres daha fazla.... Dolayısıyla hem üst yönetimin hem çalışanların üzerindeki baskı giderek artıyor. Uzmanlara göre bunun en önemli nedeni, küresel anlamda giderek artan rekabet. “Artık 10 yıl öncesinin kuralları yok” diyen uzmanlar, hedefi sürekli yükselten patronların yöneticiler üzerinde ciddi bir baskı kurduğunu doğruluyor. Patronlar da bunun farkında. Ama onlara göre başarının yolu yüksek hedeflerden geçiyor. Yenibiris.com’un Capital için 1.285 kişiyle gerçekleştirdiği özel çalışma da hangi kademedен olursa olsun tüm profesyonellerin ciddi oranda “hedef baskısı” hissettiğini ortaya koyuyor. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların yüzde 74’ü kendisine verilen hedeflere ulaşma konusunda üzerinde baskı hissediyor. Üzerinde baskı hissedenlerin yüzde 22,3’ü bu baskının “çok yüksek” düzeyde olduğunu belirtiyor. Baskıyı “yüksek” bulanlar yüzde 29,6, “normal” bulanlar ise yüzde 29 oranında. Peki hedefler neden sürekli yükseliyor? Artan baskı zannedildiği gibi verimi artırıyor mu? En çok hangi sektörler ve pozisyonlar baskı altında? Tüm bu soruları için uzmanlarına sorduk:

HEDEFLER NEDEN YÜKSELİYOR?

Aslında hedefleri yükselten iki önemli neden var. Bunlar, giderek küçülen dünya ve artan rekabet. Capital’in bu konuda Yenibiris.com’la yaptığı araştırmaya katılanların yüzde 30,7’si baskıya neden olarak ilk sıraya rekabeti koyuyor. Rekabeti yüzde 21,5 ile satış, yüzde 19,7 ile patron/yönetici hırsı, yüzde 15,6 ile de kârlılık izliyor. Uzmanlara göre de hedeflerin yükselme nedenleri anket sonuçlarıyla paralellik gösteriyor. Pazarlama ve yönetim uzmanı Al Ries, “Yükselen hedefler konusu son yıllarda tüm şirketlerde kendini gösteriyor. Çünkü iş dünyası tamamen global hale geldi. Her şirket kendini potansiyel bir global şirket olarak görmeli. Global bir şirket için ise hedeflere odaklanmak değil doğru istikamete odaklanmak çok daha önemli” diyor. Bir diğer yönetim uzmanı Dave Ulrich ise hedeflerin ve baskının giderek artmasını şu şekilde açıklıyor: “Giderek şeffaflaşan teknoloji, yükselen tüketici beklentileri ve global rekabet, iş hayatını her zamankinden daha rekabetçi ve talepkâr hale dönüştürdü. CEO’lar artık daha yaratıcı olmak, yeni stratejiler geliştirmek konusunda her zamankinden fazla stres altında. Performanstaki standartlar gelecekte daha da yükselecek ve tüm bu talepler doğrultusunda yöneticilerin yetenekleri ve taahhütleri artmak zorunda kalacak.” Yönetim Danışmanı Saide Kuzeyli de baskıyı artıran en önemli nedenin rekabet olduğunu vurguluyor ve ekliyor: “20 yıl öncesinde çalışanın ortaya koyduğu performansın ve yetkinliklerin yeterli görülmesi işte kalabilmeye yetiyordu. Günümüzdeki global boyuttaki rekabet, şirket birleşmeleri ve artan maliyet odaklılıkla artık çalışanın tabiri caizse şapka tavanı değil tavşanın kulağından şapka çıkarması bekleniyor.”

Kaynak: <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/yuksek-hedef-sendromu>

Amaçlara Göre Yönetim

Bu kavram, geçtiğimiz yıllarda T. Koçel'in kitabında yarı bir başlığa sahip olmasına rağmen yeni basımlarında yer almamaktadır. Kavram, yukarıda SMART konusunda değindiğimiz gibi ilk olarak Drucker tarafından kullanılmıştır. Daha sonra alan yazında tartışılmış ve geliştirilmiştir. Fakat son dönemdeki içi girişimcilik gibi uygulamaların bu konuyu zayıflattığı düşünülmektedir. Amaçlara göre yönetim, planlama, karar verme, inisiyatif kullanma, performans değerlendirme, yönetime katılma, kişisel gelişme, ödüllendirme, motivasyon, eğitim ve kariyer geliştirme gibi kavramları bünyesinde toplayan bir tekniktir. Bu kavramda, işletme ya da organizasyonlarda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşılacak sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli bir dönemde ya da dönemlerde bu amaç ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreci oluşturmaktadır. Buna göre AGY'in (Amaçlara göre yönetim) bir süreci kapsadığını söyleyebiliriz. Burada performans değerlendirme, birleştirme ve uzun dönemli planlama gibi aşamalar bulunmaktadır. Bu yaklaşım, uzun dönemli stratejik planlamanın bir parçası haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bunlara dayalı olarak AGY'in özelliklerini şu şekilde sınıflandırabiliriz; her şeyden önce bir felsefeyi temsil ettiği, yönetime katılma imkânı vermesi, bir planlama ve kontrol aracı olması, bir performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilmesi ve personel ya da çalışan geliştirmeye önem vermesidir. Örgütün ya da işletmenin eğitim ve geliştirme sistemine girdi verir, çalışan yanında yönetime de motivasyon sağlar aynı zamanda ücretlendirme ve teşvik sistemine de girdi sağlamaktadır. Bir süreç olarak AGY belirli aşamaları içermektedir. Bunlar amaçların belirlenmesi, faaliyet planlaması, kendi kendini kontrol ve periyodik değerlendirmeleri içermektedir. Amaçlarda, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir olmak önemlidir. Bu konu üst yönetimden alt kademeğe kadar ilerler. Burada öncelikli olarak uzun dönemli amaç ve stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Yani bir anlamda amaçlar hiyerarşisi biçimlendirilir. Bu süreç uzadığında stratejik niteliğe bürünmektedir. Bundan sonra, spesifik ya da özel amaçların tanımlanması gerekmektedir. Burada

üst ve ast birlikte amaçları belirlemeye odaklanmaktadır. Bu aşama, amaçları gerçekleştirmekten sorumlu olanların onların belirlenmesine katıldıkları safhadır. Ast ya da çalışanın hangi amaçları gerçekleştireceği açık ve seçik olarak belirlenmeye çalışılmaktadır. Burada ast ya da çalışan kendinden ne beklediğini ve nelerden sorumlu olacağını bilmektedir. Fakat burada vurgulanması gereken burada belirlenen iş hedeflerinin iş tanımlarından farklı olmasıdır. İş tanımında neleri, ne zaman, nasıl şekilde yapmanız gerektiği gibi tanımlar bulunmakta, AGY'de yapılanların performansla dayalı olarak çalışandan ileriye yönelik hedeflerini belirleme ve bunlara ulaşması amaçlanır. Çalışanın işi gereği yaptıklarının ötesinde verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Faaliyet kısmında, amaçlara nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından ulaşılacağı kararlaştırılır. Planları uygulamaya koymak, amaçlar ile arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır. Burada, yöneticiler uygulamadaki sapmaları denetlemelidir. Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı periyodik değerlendirmeler ile belirlenir. Burada geriye bilgi akışı olarak amaçlara doğru gidiş ve amaçlara ne yönde ulaşıldığı ile ilgili performans değerlendirme yapılır. Amaçlara yönelik kabul edilebilir ölçüler önemlidir (Koçel, 2020).

AGY işletmelere hiyerarşik yapıya canlılık getirmesi, planlama ve kontrol fonksiyonunu canlandırması, amaçların ortak belirlenmesi nedeni ile yönetici ve çalışanın (ya da ekibin) birbirlerinden ne beklediklerinin belirlenmesi, yöneticilerin kendi kendilerini kontrollerini sağlaması ve onları planlama yapmaya zorlaması, sorunların daha kolay ve zamanında teşhisi açısından avantaj sağlamaktadır. Ama başarısı büyük ölçüde üst yönetimin katkı, destek ve isteğine bağlıdır. Amaçlar konusundaki açıklık önemlidir. Bazı örgütsel ve yönetsel değişiklikleri öngörmektedir. Bunun başında yetki devri sonrasında ise personel güçlendirme gelmektedir. AGY, çalışanlar tarafından sadece bir yönetime katılma amacı olarak görülür ise pasif direniş yaratabilir. Amaçlar ve bunlara nasıl ulaşıldığının belirlenmesi uzun dönem amaçların görmezden gelinmesine neden olabilir. Yazışma ve rapor gibi uygulamalar olur ise süreç yavaşlar. Maddi ve manevi açıdan maliyetlidir. Yöneticilerin sürekli olarak AGY amaçlarına göre değerlendirilmesi, ödül

ve cezaya göre amaçlara ulaşmayı içerdiğinden yöneticiler üzerinde baskı yaratmaktadır. Eğer AGY uygulamasının başarılı olması isteniyorsa, yeni ve yaratıcı amaçlar belirlenmeli aynı zamanda ödüllendirilmelidir. Açık konuşma ve dinleme gibi iletişim kanallarının oluşturulması gerekmektedir. Yetki devri yapılabilmesi, prosedürler aza indirilebilmelidir. Aynı zamanda periyodik değerlendirme ve başarılı sonuçların ödüllendirilmesi önemlidir (Koçel,2020).



Öğrenme Çıktısı

3 Hedef belirlemede kullanılan tekniklerin neler olduğu ve nasıl uygulanabildiğini ifade edebilme

Araştır 3

Hedef belirlemede başka hangi tekniklerin kullanılabileceğini araştırınız.

İlişkilendir

Hedeflerin bireysel ve ekip/takım bağlamında nasıl farklılaşabileceğini konuya dayalı olarak ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Size örnek olarak verilen metotları çevrenize uygulayınız ve sonuçları birlikte değerlendiriniz.



Hedef kavramı, aslında kolay görünmesine rağmen içerisinde içsel ve dışsal birçok unsuru barındıran karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsanların hayatları boyunca belirli hedefleri olduğunu ve bu hedefleri neye göre ve nasıl şekillendirdiğini anlayabilmemiz için öncelikle bu kavramın ne anlama geldiğine odaklanmamız gerekmektedir. Hedef kavramı, amaçlarla bütünleşik olup nereye gitmek istediğimiz veya nasıl yol izlemek istediğimiz noktasında önem taşımaktadır. Ekip/takım bazında ele aldığımızda hedef kavramını daha makro yani örgütsel açıdan değerlendirmemiz gerekmektedir. Burada, örgütün amaçlarına yönelik olarak gitmeyi istediği yolda birey ve ekip/takımlara nasıl yol veya yönler belirleyebileceğinizi öğrenmeliyiz.

Hedef, kavram olarak karmaşık gelse de içerdiği kavramlara baktığımızda boyutunun büyük olduğunu görebiliriz. Hedefi anlayabilmek için bu kavramların neler olduğunu da anlamamız gerekir. Burada motivasyon kavramı ile, birey veya ekip/grupları nasıl hedefe yönlendirebileceğimizi, bireylerin içinde yatan motivasyonların neler olduğunu ve nelerden kaynaklandığını anlamamız gerekir. Bu kavram, kişilik kavramı ile birlikte değerlendirilebilir. Kişilik, bireyi oluşturan (karakter, mizaç ve huy) bütün bileşenlerin toplamından oluşmakta, bazı özellikleri doğuştan gelmekte ve bazı yönleri toplumsallaşma süreci ile değişebilmektedir. Kişiliğimizin özellikleri, motivasyonumuzu etkilediği kadar liderlerin davranışlarına yönelik tepkilerimizi de oluşturacaktır. Bu nedenle, liderlik kavramı da özellikle birey veya ekip/grupların hedeflere yönlendirilmesinde önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hedeflere ulaşabilmek için liderlerin kullandıkları liderlik stilleri önemlidir. Aynı zamanda bu durum bireyin motivasyonu ve performansını etkileyebilecektir. Bunlardan önce ise, örgütlerin kendi gitmek istedikleri yönü yani amaçları ve amaçlar hiyerarşisini belirlemeleri gerekmektedir. Buna göre lider, çalışanları bu doğrultuda yönlendirebilir.

2

Hedef belirleme yöntemlerini ifade edebilme

Hedef Belirleme Yöntemleri

Hedef konusu ve hangi kavramları içerdiği açıklığa kavuşturulduktan sonra hedef belirlemede ne tür yöntemler kullanılabileceğimizi bilmemiz gerekmektedir. Bu yöntemler hedef belirleme ve yol-amaç teoremi olarak karşımıza çıkmakta hem motivasyon hem de liderlik teorilerinden etkilenmektedir. Bu noktada performans ve motivasyon konusunun hedeflere yönlendirmede nasıl etkili olarak kullanılabileceğini görebiliriz. Yol-amaç kuramı ile de liderlerin davranışlarının bireyleri nasıl hedefe yönlendirebileceğini daha rahat anlayabiliriz.

3

Hedef belirlemede kullanılan tekniklerin neler olduğu ve nasıl uygulanabildiğini ifade edebilme

Hedef Belirlemede Kullanılabilecek Teknikler

Hedef belirlemede kullanılan teknikler, konuya uygulama açısından yaklaşmaktadır. Amaçlara göre yönetim, planlama ve kontrol aracı olarak, bireylerin performanslarını hedeflere yönlendirmeye çalışan felsefi bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, etkin bir performans değerlendirme sistemi ile birlikte, belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda nasıl çalışılabileceğini göstermesi açısından önemlidir. Diğer önemli araç, SMART programlar olarak karşımıza çıkmakta ve günümüzde sıklıkla kullanılmaktadır. SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi ve Zamana duyarlı) parantez içerisinde belirttiğimiz kavramların İngilizce olarak baş harflerinin birleştirilmesinden meydana gelmektedir. Konuyu süreç, etki, sonuç ve kişisel hedefler olarak ele alırsak; süreç hedefleri ne yaptığımızı ve nasıl yapacağımızı bilmemizi, aynı zamanda katılımcıları, etkileşimleri ve etkinlikleri belirlememizi sağlar. Etki hedefleri ise işletmelerin uzun vadeli ya da stratejik etkilerinin ne olduğunu belirlemek açısından önemlidir. Sonuç hedefleri, tutum, bilgi veya davranışlarımızı nasıl değiştirebileceğimizi önerir. Kişisel hedefler ise kişisel gelişim gibi konularda önemli katkılar sağlar. SMART hedefleme ile yönetim açısından uygulama aracı sağlayabiliriz.

1 Bireylerin belirli bir hedefi gerçekleştirmek kendi istek ve arzuları ile davranışları veya çaba göstermelerine ne ad verilir?

- A. İstek
- B. Beklenti
- C. Amaç
- D. Motivasyon
- E. Davranış

2 Bireyi harekete zorlayan veya mekanizmalar için aşağıdaki ifadelerden hangisi kullanılır?

- A. Motivator
- B. Beklenti
- C. Seçim
- D. Karar
- E. Toplumsallaşma

3 Çalıştığınız iş yerinde kararlarınızın ve önerilerinizin dikkate alınması, size sorumluluk yüklenmesi ve olumlu geri bildirimlerin olması durumunda aşağıdakilerden hangisini hissedersiniz?

- A. Sessizlik
- B. Sinizm
- C. İş tatmini
- D. Tükenmişlik
- E. Dayanıklılık

4 Aşağıdakilerden hangisi kişiliğin taşıdığı bazı özelliklerden biri **değildir**?

- A. Doğuştan gelen ve toplumsallaşmayla kazanılan özelliklerin bütünüdür.
- B. Davranışların pekiştirilmesinde toplumsallaşma önemlidir.
- C. Bedensel ve zihinsel özellikler ile bütün oluşturur.
- D. Davranışlara yön verebilir.
- E. Çevrenin kişilik üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

5 Aşağıdakilerden hangisi örgüt için belirlenebilecek amaçlar arasında **yer almaz**?

- A. Vizyon
- B. Performans değerlendirme
- C. Misyon
- D. Genel amaçlar
- E. Özel amaçlar

6 Sizce aşağıdakilerden hangisi hedef konusunda vurgulanan ve bireyleri yönlendiren etkili liderlik tarzlarından biri **değildir**?

- A. Etkileşimci
- B. Demokratik
- C. Otoriter
- D. Katılımcı
- E. Destekleyici

7 Hedeflerin performansı teşvik eden motivasyon mekanizmaları olduğunu ileri süren yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Hedef belirleme teorisi
- B. Yol-amaç teorisi
- C. SMART programlar
- D. Amaçlara göre yönetim
- E. Başarma ihtiyacı teorisi

8 Aşağıdakilerden hangisi yol-amaç teorisinde liderlerin hedef oluşturmak için yapması gerekenler arasında **yer almaz**?

- A. Amaç zorluğu
- B. Amaç spesifikliği
- C. Katılım
- D. Amaçlar karmaşası
- E. Geri bildirim

9 Aşağıdakilerden hangisi SMART hedeflerin tanımında **yer almaz**?

- A. Spesifiklik
- B. Gerekliklik
- C. Ölçülebilirlik
- D. Ulaşılabilirlik
- E. Gerçek ve zamana duyarlılık

10 Aşağıdaki kavramlardan hangisini amaçlara göre yönetim, bünyesinde **barındırmaz**?

- A. Performans değerlendirme
- B. Yönetime katılma
- C. Kişisel gelişme
- D. Motivasyon
- E. Kesinlik

1. D

Yanıtınız yanlış ise “Hedeflerle İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. A

Yanıtınız yanlış ise “Hedeflerle İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. C

Yanıtınız yanlış ise “Hedeflerle İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. E

Yanıtınız yanlış ise “Hedeflerle İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. B

Yanıtınız yanlış ise “Hedeflerle İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. C

Yanıtınız yanlış ise “Hedeflerle İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “Hedef Belirleme Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. D

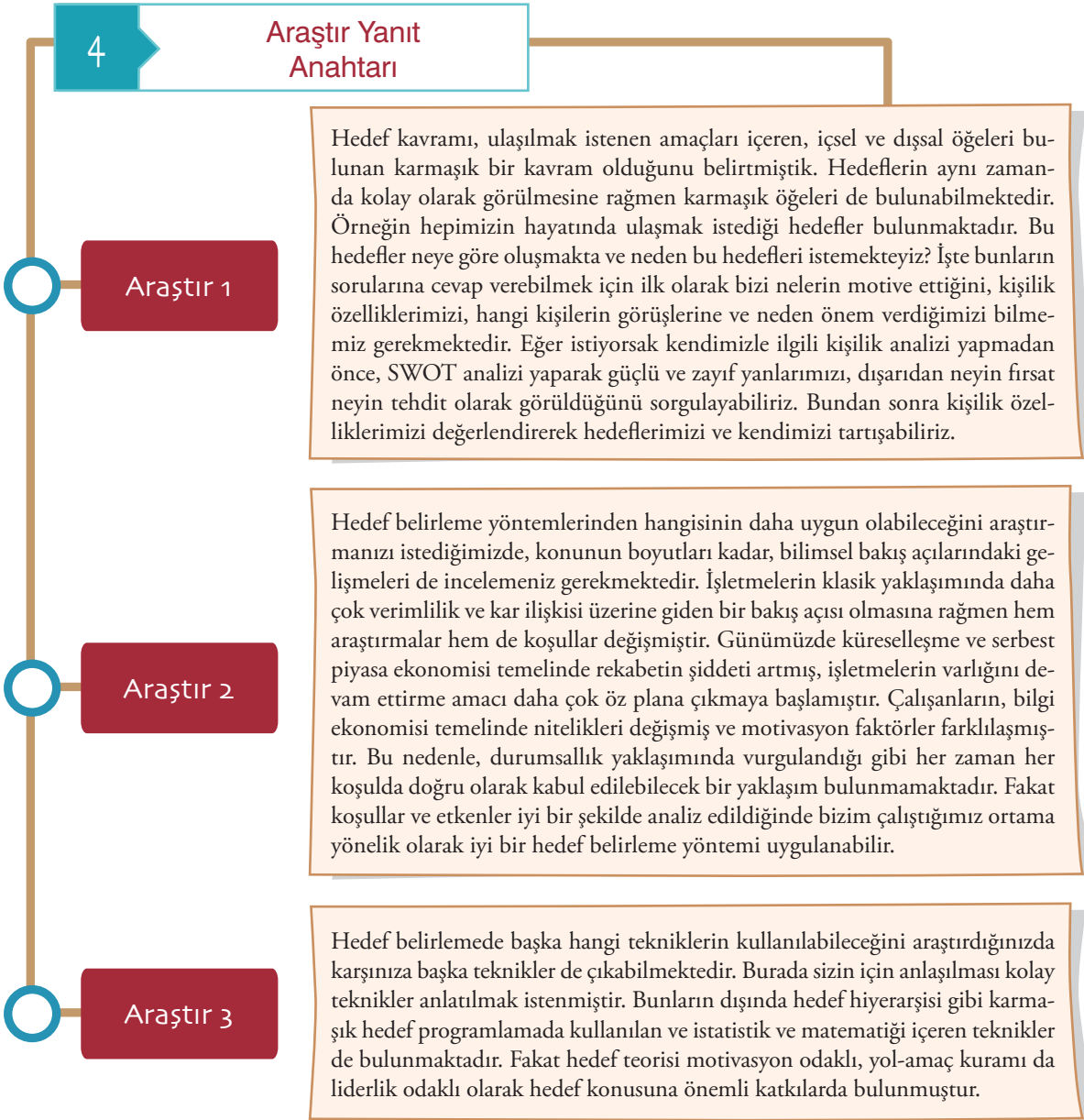
Yanıtınız yanlış ise “Hedef Belirleme Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “Hedef Belirlemede Kullanılabilecek Teknikler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Hedef Belirlemede Kullanılabilecek Teknikler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Acuner, T. ve Genç, K. Y. (2007). *KOBİ'lerin Stratejik Yönelimlerinin İncelenmesi*. 4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 603.
- Atan, Ö. (2016). "Stratejik Amaçların Belirlenmesi: Stratejik Niyet Analizi". İçinde *Örgütlerde Stratejik Yönetim*, (Ed. A. Akdemir). Ankara: Orion Yayınevi.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baraz, B. (2019). "Performansın Planlanması". İçinde *Performans Yönetimi*, (ed. S. Benligiray), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1895. Ss. 48-72.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Boddy, D. (2014). *Management An Introduction*. Pearson Education, Ltd.
- Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (2001). *A Primer An Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., 5th ed.
- Cropanzano, R., James, K. ve Citera, M. (1993). "A Goal Hierarchy Model of Personality, Motivation and Leadership". (Ed.: L. L. Cummings ve B. M. Staw), *Research in Organizational Behavior*, London: JAI Press Inc., 15: 267-322.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, N. B. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5): 110-132.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı.
- Erdemir, E. (2019). "Performans Yönetim Süreci" içinde *Performans Yönetimi*, (ed. S. Benligiray), T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1895. Ss. 2-25.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272. İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , 5. Baskı.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergun, E. ve Eyisoy, M. E. (2018). Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Journal: An International Journal*, 6(4):1455-1475.
- Giessner S. R., Stam, D., Kerschreiter, R., Verboon, D. ve Salama, I. (2020). Goal-setting reloaded: The influence of minimal and maximal goal standards on task satisfaction and goal striving after performance feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 161: 228-241.
- Haşit, G. (2019). "Performans Yönetim Süreci". İçinde *Performans Yönetimi*, (Ed. S. Benligiray). T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2939, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1895.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 9(8): 1-97.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 18. Baskı.
- Latham, G. P. (2007). A Speculative Perspective on the Transfer of Behavioral Science Findings to the Workplace: "The Times They Are A-Changin". *The Academy of Management Journal*, 50(5): 1027-1032
- Lawlor, K. B. ve Hornyak, M. J. (2012). Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Development in Business Simulation and Exceptional Learning*, 39, 259-267.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4): 309-336.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50: 212-247.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, September, 705-717.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*, 12(4): 290-300.

- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. USA:Routledge.
- Kirel, Ç. ve Özkalp, E. (2010). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Öztürk, Ö. (2019). Yabancı Dil Olarak İngilizce Öğrenen Öğrencilerin Yazma Dersinde Bireysel Hedef Belirleme. *Dil Dergisi*, Ocak: 86-104.
- Schermerhorn, J. A., Hunt, J. B. ve Osborn, R. N. (1991). *Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Schunk, D. H. (1990). Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 25: 71-86.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning*. Free Press, New York.
- Stoner J. A. F. ve Freeman, R. E. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Şakar, A. N. (2017). “Dengeli Ölçüm Kartı”. İçinde *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*, (ed. S. Besler ve Z. Tonus). T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3532 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2366 ss. 137-148.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi, 20. Baskı.
- Tatlı, M. ve Üstün, F. (2018). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü: Aksaray İli Kamu Çalışanları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3): 892-918.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Basım.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

İnternet Kaynakları

sozluk.gov.tr/ (TDK sözlük). Erişim tarihi 16.05.2020.

Bölüm 5

Ekip İletişimi

öğrenme çıktıları

1 Ekip İletişimi ile İlgili Temel Kavramlar

- 1 Ekip iletişimi ile ilgili temel kavramları açıklayabilme

3 Ekip İletişiminin Yönetsel Diğer Kavramlarla İlişkileri

- 3 Ekip iletişimi ile etkileşim halinde olan yönetsel kavramları açıklayabilme

5 Ekip İletişimini Destekleyen Metot ve Etkinlikler

- 5 İşletmelerdeki ekiplerin iletişimini geliştiren metot ve etkinlikleri açıklayabilme

2 Ekip İletişiminin Önemi ve Faydaları

- 2 Ekip iletişiminin işletmeler için önemi ve faydalarını ifade edebilme

4 Ekip İletişiminin Karşısındaki İletişim Engelleri

- 4 Ekiplerin iletişimini engelleyen unsurları ifade edebilme

Anahtar Sözcükler: • Örgütsel İletişim • Biçimsel İletişim • Biçimsel Olmayan İletişim • Empati • Güven • Örgütsel Değerler • Örgüt Kültürü • Örgütsel Buzdağı • Örgütsel Bağlılık



GİRİŞ

İşletmeler için en temel unsurlardan biri insan kaynağıdır. Dolayısıyla insanın diğer insanlarla olan iletişimi ve bu sürecin yönetimi, işletmeler için önemli konular arasında yer alır. Gerek yöneticilerin çalışanlarla etkileşimi, gerekse çalışanların kendi aralarında kurduğu iletişim ağları performans, etkinlik, verimlilik, kârlılık gibi kavramlar üzerinde belirleyici olmaktadır. Bir toplumun en küçük yapı taşı aile olarak kabul edilir. İşletmelerin yapı taşını ise ekipler oluşturur. İş dolayısıyla birbirine yakın olan ve ortak hareket etme bilincine sahip ekipler, etkili iletişim akışı sayesinde işletmelerin hedef ve amaçlarına daha kolay ulaşabilmesine katkı sağlar. Ekip üyeleri arasında güçlü ilişkiler kurabilen işletmeler, sektörlerinin önemli aktörleri arasına yerleşip, dış çevredeki zorlu şartlara ve rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde edebilir. Kitabımızın bu ünitesinde ekip iletişimi konusu üzerinde durulmaktadır. Öncelikle ekip iletişimi ile ilişkili olan temel kavramlara yer verildikten sonra, ekip iletişiminin önemi ve işletmelere sunduğu faydalar açıklanmıştır. Ekip iletişiminin karşılıklı etkileşim halinde olduğu; örgüt kültürü, örgüt iklimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kriz yönetimi gibi yönetsel kavramlar üzerinde durulduktan sonra, ekip üyeleri arasındaki ilişkilere zarar veren iletişim engellerine ve son olarak ise ekip iletişimini geliştiren metot ve etkinliklere yer verilmiştir.

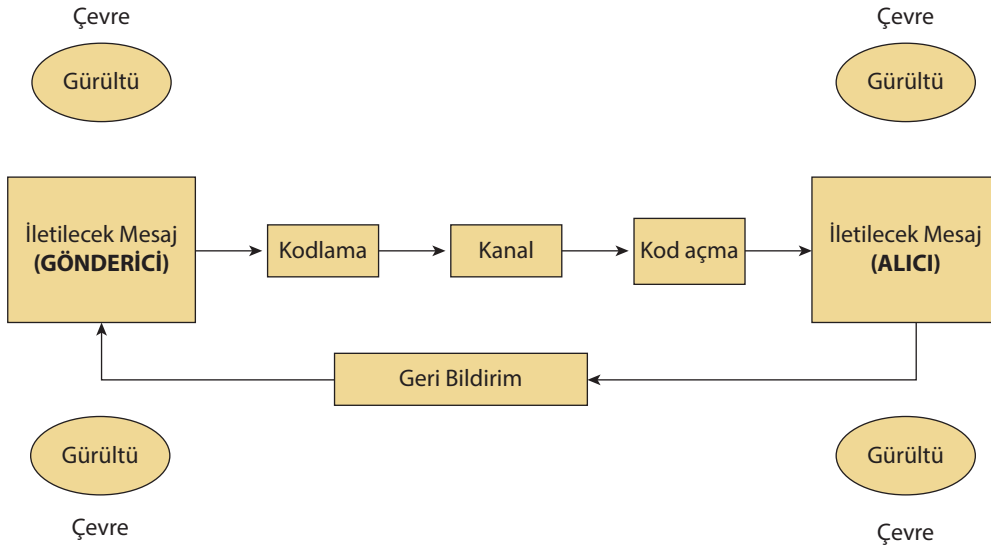
EKİP İLETİŞİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Belirli amaçlar için bir araya gelen insan topluluklarını ifade eden ekip kavramı aslında amaç birliğinden öte, üyeler arasında değer, dil, duygu birliğini de taşıyan bir kavramdır. Ekip olunabilmesi için iki veya daha çok kişinin varlığı, zaman ve mekan anlamında bir alanın olması, ortak iş, süreç ve çıktı yakınlığının bulunması da esas kabul edilmektedir. Başarılı ekip çalışmalarının ortaya çıkabilmesi öncelikle ekip üyeleri arasındaki iletişime

bağlıdır. Ekip iletişimi kavramı; amaç birliği ile bir araya gelen çalışanların arasındaki bilgi ve mesaj trafiğini ifade etmektedir. Burada ekip iletişimini daha iyi anlayıp, değerlendirebilmek için öncelikle konuyla ilgili temel iletişim kavramlarına değinmekte fayda vardır. İşletmelerde gerek yönetim kademeleri, gerekse çalışanların birbiriyle etkileşim halinde olmasına imkan tanıyan pek çok iş ortamı söz konusudur. Bu ortamlarda oluşan ve faaliyet gösteren ekiplerin iletişimini daha iyi anlayabilmek amacıyla iletişim, bireysel iletişim, işletmeler içerisindeki organizasyonel (örgütsel) iletişim kavramlarına, aynı zamanda insanlar arasındaki ilişkileri yönlendirici; ikna, empati, uzlaşma ve güven konularına değinilmektedir.

İletişim

Literatüre bakıldığında *iletişimin* birden çok tanımı olduğu görülür. Kaynak ve alıcı arasındaki akışa odaklanan bu tanımlar farklı metotlara ve amaçlara içeriğinde yer vermektedir. İletişim; insanların, bir arada yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal hayatta rol oynayan, sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılması süreci olarak kabul gören bir kavramdır. Oliver'a (1997) göre iletişim iki veya daha fazla kişi arasındaki fikirlerin, duyguların ve düşüncelerin, kelimeler, harfler ve semboller aracılığıyla alınıp verilmesidir (Akt. Kalla, 2005; 303). Oskay (2011) ise; benzer yaşam deneyimleri nedeniyle, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce ve duygu aktarımlarına iletişim adını vermektedir. Tek boyutlu bir konu olmayan iletişim kavramı, süreç içerisinde birden çok unsuru içerisinde barındıran bir nitelik gösterir. İletişim sürecinin öğeleri arasında; kaynak, mesaj, kodlama, kanal, kod çözme, alıcı, geri bildirim ve gürültü gibi unsurlar yer almaktadır. Bu öğeleri ve iletişim sürecinin nasıl bir akışa sahip olduğunu daha iyi anlayabilmek için Şekil 5.1 incelenebilir.



Şekil 5.1 İletişim Süreci ve Öğeleri

Kaynak: Tutar, 2003.

Taraflar arasındaki iletişimi başlatan ve mesaj gönderen öğeye kaynak adı verilmektedir. İletilecek düşünce, duygu ya da bilgi, mesajın kendisini oluştururken, bu iletinin çeşitli ifade biçimlerine dönüştürülmesine kodlama işlemi denilir. Kodlanarak hazırlanan mesajın iletildiği yol iletişim kanalıdır. Mesajın ulaştığı nokta alıcıyı ifade ederken, iletilen konunun anlaşılması ve yorumlanması kod açma, sürecin düzgün şekilde ilerleyip ilerlemediğini kontrol amacıyla alıcıdan göndericiye tekrar ulaştırılmasına ise geribildirim adı verilir. Gürültü ise iletişim anında ortaya çıkan ve iletişimi olumsuz biçimde etkileyen çevresel unsurları ifade etmektedir. Örneğin; bir büroda yönetici asistanlığı yapan bir çalışan, telefon aramasına cevap verdiği anda iletişim başlar. İşletmeyi arayan kişi ya da kurum temsilcisi iletişimin kaynağıdır. İletilecek mesaj bilgi olarak aktarılırken görüşmecinin karşı tarafın anlayacağı bir ifade biçimi ve dil seçmesi mesajın kodlanması işlemine örnektir. Telefon hattı iletişim kanalını temsil ederken, çalışanın mesajı anlaması o bilgi ile ilgili kod açılımını gösterir. Yönetici asistanı mesajı doğru anlayıp anlamadığının teyidini istediğinde geri bildirim almış olur. Son olarak bu telefon görüşmesi gerçekleştirilirken işletmedeki diğer telefonlar çaldığında, ya da randevuya gelen bir konuk aynı anda bir şeyler sorduğunda çevresel engelleyici olarak gürü oluşmaktadır.

✓ **İletişim**, bilginin karşılıklı değiş tokuşudur.

İletişimde kaynak ve hedef arasında anlaşmaya zemin hazırlayacak ve akışı kolaylaştıracak bazı özellikler bulunmaktadır. İletişimin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Baltaş ve Baltaş, 2002):

- İletişimde ilk dakika (başlangıç) önemlidir.
- İletişim kişiye karşı değil kişiyle yapılır.
- İletişim süreci bir bütündür.

Bireyler Arası İletişim

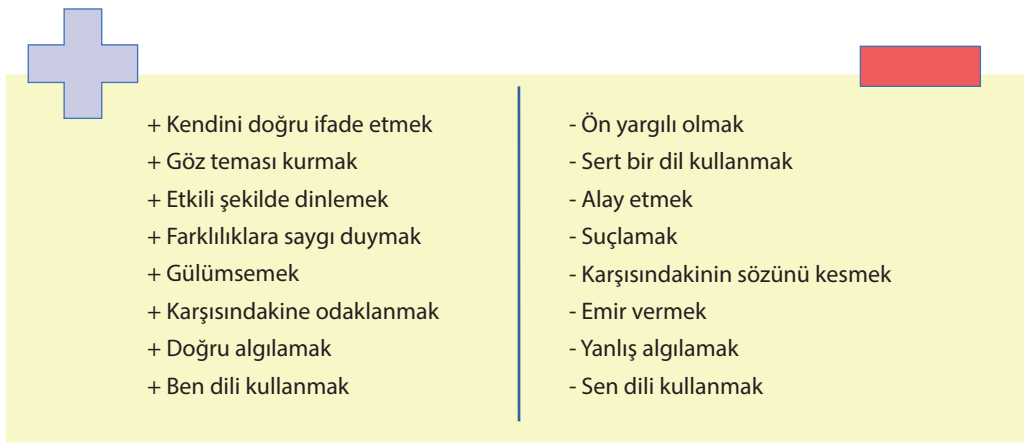
Ekip iletişimi ile ilişkili temel kavramlardan bir diğeri bireyler arası iletişimdir. Bireyler arası iletişim; en az iki kişinin birbirleriyle anlamlar paylaştığı, kaynağın da hedefin de bireylerden oluştuğu iletişim şeklidir (Seki, 2017). Genel olarak, insanlar arasında gerçekleşen her türlü mesaj akışı bireysel iletişim olarak tanımlansa da bir iletişimin bireyler arası iletişim sayılabilmesi için üç ölçütün gerekliliği vurgulanmaktadır (Doğanay ve Keskin, 2008). Bunlar:

1. Bireyler arası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz yüze olmalıdır.

2. Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır.
3. Söz konusu mesajlar sözlü ya da sözsüz nitelikli olmalıdır.

Günümüze geldiğinde iletişimin karşılıklı olması aynı zamanda sözlü ya da sözsüz ilerlemesi bireyler arası iletişim için önemini halen koruyan ölçütler arasındadır. Düşünce ve duygu aktarımının daha etkin yapılabilmesi için yüz yüze görüşme gerekliliği ise içinde bulunduğumuz çağda yerini yeni teknolojik platformlara bırakmaya mecbur kalmıştır. Artık yüz yüze iletişim kadar önemli olan telefon, video konferans vb. görüşme teknikleri taraflar arasındaki mesafeyi artırsa da bireyler arası iletişimin ölçütlerini genişletmektedir.

Bireyler arası iletişimin taraflar açısından sağlıklı ilerleyebilmesi, kişilerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu noktada iletişimi olumlu ve olumsuz yönde etkileyen bazı davranışlardan söz edilebilir. Şekil 5.2’de bu davranışları görmek mümkündür.



Şekil 5.2 Bireyler Arası İletişimi Olumlu ve Olumsuz Etkileyen Davranışlar

Bireyler arası iletişim, yapısı gereği insanların birbirleriyle etkileşim halinde olmalarına olanak sağlayan bir kavramdır. İletişim sırasında bireyin, karşısındakini inandırma gücü ve etkileme gücü; kullandığı beden dili ile alakalı olduğu kadar, konuşma diliyle de alakalıdır. Nitelikli şekilde geliştirilen bir iletişim kişinin çevresiyle daha uyumlu ilişkiler geliştirmesini sağlayarak daha kaliteli bir yaşam sürdürmesine yardımcı olur. Bireylerin çevresiyle olan iletişiminin niteliği, o insanın yaşam kalitesiyle doğru orantılıdır. İletişimin kaliteli olabilmesi de etkili ve çift taraflı olmasıyla ilişkilidir ve bu noktada bireyin çevresiyle olan iletişiminin önemi ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 1994).

✓ **Bireyler Arası İletişim:** Bir insanın diğerlerini tartarak vardığı yargıya göre davranma sanatıdır.

Örgütsel İletişim

Ekip iletişimi ile ilişkili olan bir diğer kavram **örgütsel iletişimdir**. İnsanlar kendi aralarında bireyler arası ilişkiler kurduğu gibi işletmelerde de iletişime, duygu, düşünce ve fikir paylaşımına devam etmektedir. İletişimin boyutu ve yeri profesyonel çalışma ortamında gerçekleştirildiğinde bu durum örgütsel iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bir işletmede görev alan kişilerin, önceden tanımlanmış bir takım rolleri üstlenerek, hiyerarşik bir düzen içinde, bu rollerin gereğini yerine getirmeye çalışması ile ortaya çıkar. Örgütsel iletişim; örgütlerin oluşmasını ve yaşamasını sağlayan, örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve örgüt ile çevre etkileşimini oluşturan bir kavramdır. İşletmede çalışan kişi ve grupların, kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ileti alışverişi olarak da tanımlanabilir (Tutar, 2003). İşletmelerin yaşamını sürdürebilmesi ve çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanabilmesi için örgütsel iletişim yapısının düzgün bir şekilde inşa edilmesi gerekir. Bu amaçla; yöneticilerden tip-

kı bir film yönetmeni gibi gönderdiği mesajların anlamını iş görene doğru anlatması, benimsetmesi ve onları eyleme geçirebilmesi beklenir. Aynı zamanda örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geri bildirim alma yoluyla tepkiler ve yanıtlar sürekli takip edilmelidir. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin iş göreni etkilemesini, hem de iş görenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir (Gürgen, 1997).

✓ **Örgütsel İletişim:** Birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak amaçları yerine getirmek üzere koordineli çalıştıkları işletmelerdeki doğal ve planlı tüm iletişim akışı ve süreçlerini ifade eder.



dikkat

Örgütsel iletişim; tıpkı evi oluşturan tuğlaları birleştiren harç gibi işletmelerdeki çalışanları da bir arada tutma görevini üstlenir.

İşletmeler için önemli olan örgütsel iletişim kavramı örgüt içerisinde bir takım fonksiyonlara sahiptir. Bu fonksiyonları şu şekilde ifade edebiliriz:

- *İletişimin bilgi sağlama işlevi:* Bilgi alışverişi, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, iş görenlerin neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri gerekir. Bu nedenle bilgiye duyulan ihtiyaç artar.
- *İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi:* İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimidir. Her iki kavramda liderlik ve yöneticilik faaliyetleri için önemlidir.
- *Emredici ve öğretici iletişim kurma:* İşletmelerde yöneticiler, astlarına neyi, nasıl yapacaklarını söylemek, iş süreçlerini öğretmek, onların davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurar.

- *İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi:* Kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri, iletişim ile mümkündür. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işleve sahiptir (Tutar vd. 2003).

İş hayatında çalışanların, ilişkileri destekleyen bir takım mesleki iletişim becerilerine sahip olması çok önemlidir. Çalışan ve yöneticilerin sahip olduğu mesleki bilgi; dış görünüş, kişilik, zeka, güvenirlik, empati gibi konular etkin iletişim becerileri altında görülmektedir.

Örgütsel İletişim Türleri

Örgütlerdeki iletişim türlerini anlayabilmek için öncelikle insanlar tarafından oluşturulan grupların türlerine bakmakta fayda vardır. Farklı sektörlerde çalışma ve farklı büyüklüklerde olsa da işletmelerde iki topluluk türünden söz edilebilir. Bunlar informal ve formal olarak ikiye ayrılır.

İnformal gruplar, işletme tarafından oluşturulmamış veya onaylanmayan, çoğunlukla kişisel veya toplumsal çıkar veya gereksinimi karşılamak amacıyla bireyler tarafından doğal olarak oluşturulan gruplardır. Bu tür gruplar sosyal destek ve bilgi paylaşımı gibi çeşitli işlevlere hizmet edebilir ve işletmelerdeki moral ve iletişimi geliştirebilir. Bu gruplar ayrıca çalışma koşullarını iyileştirmek konusunda veya belirli bir örgütsel sorunla ilgili olarak, örgütsel politika ve prosedürlerdeki değişikliklere yönelik olarak çalışabilir, bir değişim ajanı rolü üstlenebilir ve resmi olarak onaylanmış gruplara evrimleşebilir (Burns vd., 2012).

Formal gruplar ise sınırları olan, belirli bir amaç için görev odaklı bir araya gelen topluluklardır. Genellikle ölçülebilir sonuçlar elde etmek ve üretmek için bir araya gelmiş, üyeleri arasında karşılıklı bağımlılık ve farklı üye rolleri olan yapılarıdır. Bu gruplar, örgütsel bir bağlam içinde çalışmakta ve daha büyük bir organizasyon veya örgütsel alt birimlerle etkileşime girmektedir. İşletmelerdeki formal gruplar ekip olarak nitelendirilir. Etkili bir şekilde çalışan ekip üyeleri arasında sinerji oluşturma potansiyeline sahiptir. Bu durumda ekibin toplam üretkenliği, bireysel üretkenliği aşabilir. Bunun nedeni ekip üyeleri arasındaki fikir etkileşimidir. Özellikle üyelerin karar alma sürecinde her

bir üye, diğer ekip üyelerinin çalışmalarını ve fikirlerini değerlendirebilmekte ve eleştirilerde bulunabilmektedir. Böylece ekibin bir üyesi önemli bir faktörü gözden kaçırdığında, diğer üyeler bu tür boşlukları gerekli bilgilerle destekleyerek, etkili bir karar alınmasını sağlayabilmektedir. Sonuçta ekip-ler, çalışanlar için bir güçlendirme ve memnuniyet kaynağı olabilir. Çalışan devir hızı ve iş devamsızlığı düşerken, işletme hedeflerine bağlılık artabilir (Burns vd., 2012).

Psikolojik ve sosyolojik boyutları olan işletmelerde örgütsel iletişim türlerine geldiğimizde ise grupların devamı niteliğinde, formal (biçimsel, resmi) ve informal (biçimsel olmayan, gayri resmi) iletişimden söz edebiliriz.

Formal iletişim; amaçları, hedefleri önceden belli olan ve çalışan ilişkilerini planlı ve bilinçli inşa eden örgütlerde geçerlidir. İnfomal iletişim ise; herhangi bir ön planlama ve bilinçli bir düzenleme evresi olmayan, ancak bireyler arası ilişkiler sonucu oluşan bir yapı olarak ifade edilebilir (Şimşek, 2002).

Her işletmede, örgütün yönetim yapısına bağlı, bilgi akışını sağlayan biçimsel bir iletişim türü mevcuttur. Örgütün çeşitli kademe, birim ve iş sorumlulukları dikkate alınarak düzenlenen biçimsel iletişim, ast-üst ilişkisi, emir-komuta zinciri gibi kısaca örgütün hiyerarşik yapısına göre şekillenir. Örgüt içinde kimin kiminle ve nasıl iletişim kura-acağı belirlenen biçimsel iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir. Resmi yazılar, raporlar, personel toplantıları, resmi duyurular vb. biçimsel iletişim türüne örnek olarak verilebilir. Biçimsel iletişimin içeriğini standartlar, atamalar, talimatlar, kurallar,

yönergeler, düzenlemeler, kurumsal bilgiler (aşağıya doğru iletişim) ve performansla ilgili bilgiler (yukarıdan aşağıya iletişim) oluşturmaktadır (Charvato, 2006: 32). Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya ilerleyen dikey iletişimin dışında işletmelerde yatay ve çapraz akışlar da görülebilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim, önceden belirlenen iletişim kanallarının ve kurallarının dışında, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan bir iletişim türüdür. Kendiliğinden oluşması nedeniyle “doğal iletişim” olarak adlandırılır. İnsanların bir takım ihtiyaçlarından doğan bu iletişim, çalışanlar arasında arkadaşlık ve iş birliği duygularının ortaya çıkmasına yardımcı olur. Biçimsel iletişimin dolduramadığı boşlukları tamamlayarak çalışanlar arasında sağlıklı ve olumlu bir iletişimin ortaya çıkmasını sağlar. Bir işletmenin hiyerarşik yapısı dışında oluşan, çalışanların çeşitli ortamlarda bir araya gelip, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel faaliyetlere hız ve etkinlik kazandırmak amacıyla kendi aralarında arkadaşlığa dayalı olarak kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Robbins ve Coulter, 2003; 293). Örgütlerdeki yetki ve statüye dayanan, resmiyet içermeyen bir iletişim türüdür. Çalışanların dinlenme saatleri, aynı servis aracını kullanmaları, aynı derneğe üye olmaları biçimsel iletişimin oluşabileceği durumlara örnek olarak verilebilir. Bir bankada çalışanların haftada bir halı saha maçı için bir araya gelmesi ya da aileleri ile dış etkinlikler düzenlemeleri biçimsel olmayan iletişim ağını güçlendirir.

Biçimsel iletişim ile biçimsel olmayan iletişim karşılaştırıldığında aradaki farkları Şekil 5.3'te görebiliriz.

BIÇİMSEL İLETİŞİM	BIÇİMSEL OLMAYAN İLETİŞİM
Planlanmış	Planlanmamış
Düzenlenmiş	Rastgele
Katılımcılar Belli	Katılımcılar Belirsiz
Gündem Hazırlanmış	Gündem Hazırlanmamış
Tek Yönlü	İnteraktif
Az İçerik	Zengin İçerik
Biçimsel Dil	Biçimsel Olmayan Dil

Şekil 5.3 İletişimin Biçimsel Boyutu

Kaynak: Kraut vd., 2002.

Şekli incelediğimizde biçimsel iletişimin; planlı, düzenli faaliyetlerden oluştuğu, katılımcılarının belli olduğu ve resmi bir dil kullanımıyla gerçekleştirildiği dikkati çekerken, biçimsel olmayan iletişim türünde ilişkilerin daha doğal, plansız, rastgele oluştuğu, katılımcıların resmi olmayan bir dil tercih ettiği görülmektedir.



kitap

İşletmeler için etkili olan ekiplerde yer alan üyelerin iletişimini daha iyi anlayabilmek için Prof. Dr. Acar Baltaş'ın Değer Katan Ekip Çalışması adlı kitabını okuyabilirsiniz.

İkna

Temel iletişim kavramlarına yer verdikten sonra bireyler arası ilişkileri etkileyen ve ekip iletişiminde belirleyici olma yönü olan konulara değinilmesinde fayda vardır. Onlardan ilki iknadır. Brembeck ve Howell'e (1952, 24) göre, **ikna** "önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak amacıyla, bilinçli olarak, insan güdülerinin manipülasyonu yoluyla düşünce ve eylemlerin değiştirilmesi girişimi"dir. Benimsetme, kabul ettirme, kanaat ettirme, razı etme, inandırma kavramları ile ifade edilmektedir. İletişim sürecinde başarı ve başarısızlığa katkıda bulunan en etkili faktörlerden biri olan ikna; herhangi bir konuda bir düşüncenin, bir duygunun, bir davranış biçiminin benimsenmesi veya benimsettirilmesi süreci olarak da tanımlanmaktadır. Benimseme sürecinde ikna ile ilgili sorumluluk kişiye aittir. Benimsettirilme sürecinde ise, ikna ile ilgili karar ve sorumluluk başkalarına ait olabilmektedir (Özodaşık, 2018).



✓ **İkna;** bireylerin seçimlerini etkileme amaçlı iletişimdir.



dikkat

Sağlıklı bir iletişim ortamının kurulduğu işletmelerde, ekip iletişimini güçlendiren ikna türü çalışanların kendi isteğiyle kararları benimsemesidir.

İkna etmek basit gibi görünse de son derece karmaşık ve çok değişkenli bir süreç özelliği taşımaktadır. Başta kaynak olmak üzere mesaj, araç ve alıcı özellikleri iknanın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği üzerinde etkilidir. İkna edici iletişim her şeyden önce bilinçli bir niyet ve çabadır. Bu süreçte alıcının dikkatinin çekilmesi, mesajı anlaması, benimsemesi, saklaması ve sonuç olarak da bir eyleme (davranışa) dönüştürmesi amaçlanmaktadır. İkna sürecinde kaynağın güvenilirliği, uzmanlığı, saygınlığı, karizması, fiziksel özellikleri, mesajı doğru ve uygun bir şekilde kodlaması ve aktarması, doğru iletişim aracını ve yöntemini seçmesi son derece önemlidir. Bütün bunlar yapılırken dikkat edilecek en önemli hususlardan biri ise üzerinde etki yaratılması amaçlanan alıcıdır.

İkna süreci kadar ikna öncesindeki deneyimler de kişilerin kararlarını etkilemektedir. İnsanlar çoğunlukla karşılarındaki kişileri zihinsel bir süzgeçten geçirir ve kendi geçmiş deneyimlerine göre karar verme eğilimi gösterir. İkna kavramı, iş hayatında satış-pazarlama süreçlerinde, müşteri ilişkilerinde, iş yerindeki çalışanların birbirleriyle pozitif ve sağlıklı iletişim kurabilmesinde aynı zamanda yönetim ile çalışan arasındaki köprüleri sağlamlaştırma da fayda sağlamaktadır. İletişim kurulan tarafın kişi ile aynı paylaşımda bulunması ve ortak müşterekte buluşmasını sağlar. Doğru iletişim iknayı, başarılı ikna süreçleri de uyumlu çalışma atmosferini beraberinde getirir. Bu durumda ekip iletişimi için destekleyici bir iş ortamı sağlanmış olur.

Empati

İnsan ilişkilerinde başarılı olabilmek, dolayısıyla ekip iletişimini düzgün sağlayabilmek için temel olan kavramlardan bir diğeri **empatidir**. Günümüzün başarılı liderlik anlayışlarından, yönetsel yaklaşımlarına kadar bir çok konuda aranan kriterlerden biri halini alan empati, sosyal ilişkileri yönlendirici bir niteliğe sahiptir. En genel tanımıyla, bir insanın kendisini karşılarındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru anlaması olarak ifade edilmektedir. Rogers da empatiyi, "kendini kaybetmeksizin karşıdaki kişinin iç dünyasında olanları kendisi yaşıyormuş gibi hissederek anlaması" olarak tanımlamaktadır (Mete ve Gerçek, 2005).

Empati kurmak için öncelikle karşımızdaki kişinin bizim gibi bir varlığı, bizden farklı değer yar-

gıları ve inançları olduğunu bilmek ve bunu kabul etmek gerekir. Bu kabulden hareketle, etkileşimde bulunduğumuz kişinin haklı/haksız, iyi/kötü biçiminde yargılanmaması, sadece onun durumunun anlaşılabilmesi için çaba gösterilmesi gerekir (Harrow ve Harlow 1999).

✓ **Empati:** Bir başkasının duygu, düşünce ve davranış motivasyonunu anlama çabası ve karşındaki durumu içselleştirmektir.

Dökmen (1997) empatiyi, eğilim ve beceri olmak üzere iki boyutta ele alarak, iki yönüyle tanımlamıştır. Empatik eğilim, kavramın duygusal boyutunu oluşturur ve bireyin empati yapma potansiyelini gösterir. Empatik beceri ise, bireyin empati kurabilme durumunu ifade etmektedir.

Empati sorunsuz ekip iletişiminin sağlanması için önemli bir kavramdır. Çalışanların birbirini anlaması, işbirliğine açık olması, ortak amaç için hareket birliğiyle çaba sarf etmesi, kriz dönemlerini rahat atlatabilmesi ve lider çalışan etkileşimlerinin sorunsuz olması gibi konular açısından aranan bir nitelik göstermektedir.

Uzlaşma

Uzlaşma; ekiplerin iletişimde etkili olan birçok kavram gibi üzerine konuşulması gereken konulardan biridir. İnsanlar küreselleşen dünyada ortak görüş ve akımlar aktif olsa dahi düşünce, inanç, duygu, davranış ve algı olarak bölünmeye ve farklılaşmaya devam etmektedir. Aşırı bireyselleşme ve uzmanlaşma ise beraberinde fiktisel ayrılıkları getirir. Bu durumda ortak noktada buluşmanın temelinde anlaşım ve uzlaşma ihtiyacı yatar (Özodaşık, 2018). İletişim sürecinde uzlaşma, insanların yaşam biçimlerine anlam katmaktadır. Bireysel ve toplumsal duyarlılığı artıran, karşıt görüşleri anlamaya çalışan zihinler için uzlaşma kültürü diğer insanlarla bütünleşmeyi destekleyen ortamları beraberinde getirir. Böylece “Kurum için herkes önemlidir ve değerlidir.” ilkesinden hareketle, kolektif iş üretme bilinci pekiştirilmiş olur. Çatışmaların daha az yaşandığı, belirsizlik ve kriz ortamlarında insanların birbirine daha çok kenetlendiği, huzurlu iş ortamları sağlanabilir.

✓ **Uzlaşma:** İletişim aracılığıyla karşılıklı şartların kabulüyle anlaşmaya varma konseptidir.

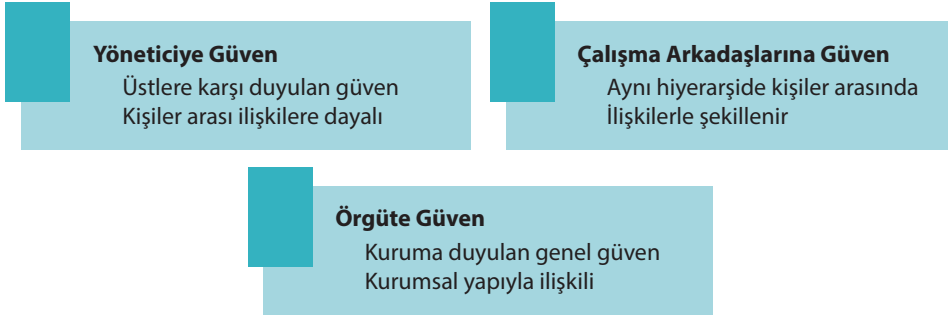
İşletmelerdeki ekiplerde, hem yönetici, hem de çalışan düzeyinde kişisel ilişkileri düzenleyen ve onlara seviye kazandıran şey duyarlılık bilincidir. Bu nedenle insanların uzlaşa ve sosyal bilinçle hareket etmesi önemlidir. Yaşadığımız dünya ve olaylarla ilişki kurup, bu konuda sorumluluk alınmaya başlanması gerekir. Kişilerin kendilerini gerçekleştirmesine fırsat veren bu bilinçli olma süreci, olumlu davranışlarla gelişir. Aileden, okula, iş hayatından, özel ilişkilere kadar toplumda tek başına yaşamayan bireyler uzlaşmayı öğrendikçe, güçlü ilişkiler kurup, başarılı iletişim süreçleri yaşayabilir. Uzlaşının olmadığı bir ortamda, birine yapılan olumsuz bir hareket, tıpkı bir taşın suya atılması ve halka halka bu etkinin yayılması gibi büyür ve sonuçta insanlar arasında ortaya çıkacak olumsuz eylemlere yansır. Özellikle iş hayatında böyle ortamlar insan kaynağının mutsuz olmasına, ekip iletişiminin bozulmasına, iş tatmininin düşmesine, işletmelerdeki verimlilik, performans, kalite, karlılık ve başarının azalmasına neden olacağı için uzlaşma kavramının iş yerlerinde de önemsenmesine ihtiyaç vardır.

Güven

Bir işletmedeki çalışanların iletişim akışını güçlendirmek için kişilerin birbirine güvenmesi gerekir. Güvenmek, bir şeye inanmak, ondan emin olmak ve bunu davranışa dönüştürmek olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, güvenmek inançtan öte, bunu açıkça ifade etmek ve ona göre davranmak ile ortaya çıkar. Güven duygusu çoğu zaman kolay kazanılamaz ve davranışa dönüşmesi zaman alır. Ancak, güvenin kaybedilmesi çok kolaydır ve bir anda olabilir. Bu nedenle **güven duymak**, başkalarının güvenini kazanmak ve bu duyguyu korumak, gerçekten emek ve zaman isteyen bir süreçtir.

✓ **Güven Duyma:** Birine ya da bir şeye itimat etmek, ondan herhangi bir zarar görmeyeceğine inanmaktır.

Örgüt içindeki güven duygusunda üç alt boyut yer almaktadır. Bunlar, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olarak ifade edilebilir. Şekil 5.4'te bu boyutları görmek mümkündür.



Şekil 5.4 Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Çalışanların yöneticilerine güven duymaları, yönetici davranışlarındaki tutarlılık ve dürüstlikle ilgilidir. Astlarına söz hakkı veren, kararlara katılma imkanı sunan, sorun yaşandığında onları savunan ve hakkaniyetle yaklaşabilen yöneticiler çalışanlarının güvenini kazanabilir. Çalışanlar arasında oluşması beklenen güven duygusunun temelinde ise; çalışanların bireysel yeterlilikleri ve kişilik özellikleri yer almaktadır. Bir çalışanın uzmanlık bilgisi, iş deneyimi, etik duyarlılığı, verdiği sözlere bağlılık seviyesi ve doğru davranışlar sergileme çabası ne kadar yüksek ise işletme içindeki formal ve informal ilişkilerde güven duygusunun ortaya çıkması o kadar kolay olur. Çalışanların genel olarak işletmeye duyduğu güven, örgütsel güvenin son alt boyutudur. Kurumla doğrudan ilgili algıları içeren bu boyut, kurumsal çalışma şartlarına, örgüt içi insan kaynağı politikalarına, kariyer imkanlarına, adalet algısına vb. konulara göre şekil alır. Çalışan ve yöneticiler tarafından yorumlanan bu şartlar, taraflar açısından güven duygusunu inşa eden bir köprü görevi görmektedir.

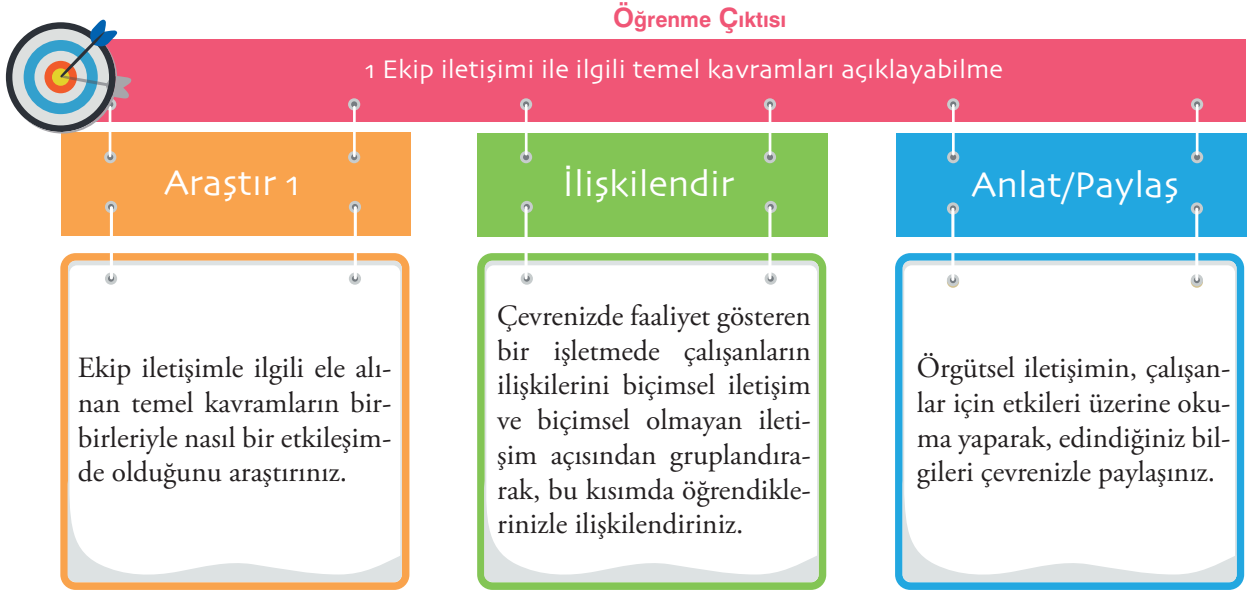
Yapılan bir araştırmaya göre güven ile iletişim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven unsuru, çalışanların birbiri ile olan iletişimlerini güçlendirirken, iletişim de çalışanlar arasındaki güveni arttırmaktadır (Nes vd., 2007, 410). Bir işletmedeki tüm çalışanların birbiriyle ilişkileri güven temelli kurulmalıdır. Güven duygusundan yoksun bir çalışma grubu, gerçek bir ekip olmaktan uzaklaşır. Böyle bir insan topluluğu, birlikte çalışmak konusunda zorunluluk hisseden, gelişim gösteremeyen, tartışmaların sık yaşandığı ruhsuz bir kalabalıktan öteye gidemez. Kişiler arası bilgi akışı yoktur, sahip olunan haklar ve sorumluluklar hakkında sık sık çatışma yaşanır, kimse bir

diğeriyle işbirliği yapmaya yanaşmaz. Bu nedenle çalışma ekibindeki kişiler her ne kadar yüksek kapasite ve yetkinliğe sahip olursa olsun, ekip içinde yeteri kadar güven sağlanamadığı için kişilerin gerçek potansiyelini ortaya çıkarması beklenemez (Özodaşık, 2018).

Birbirinden çeken ve aralarında olumsuz bir değerlendirme bulunan bireylerin etkili iletişim kurabilmeleri için, öncelikle güven ortamının oluşturulması gerekir. Çünkü bireylerin yaşadığı güvensizlik duyguları, kişilerarası ilişkilerde riskli ve problemlili ortamların oluşmasına neden olabilir. Güvenin azalması, ekip iletişimde gerginliği, savunmacı davranışları, korkuyu, olumsuz ön yargıları, mutsuzluğu artırır. Korkular yeni korkuları tetikleyebilir. Güvenin yeniden inşa edilmesi ise; tekrar dengeye gelmeyi ve ilişkileri yapıcı seviyeye taşımayı sağlar. Olumlu duygular ve sağlıklı ilişkiler beslenir. Huzurlu bir çalışma ortamı sağlanır.

Güven düzeyi yüksek insanlar sorunları daha kolay çözüp, engelleri kolaylıkla aşabilir. Güven kaybı yaşayan insanlar ise; gerçekte var olmayan engeller görüp, kendilerini olumsuz şartlayabilir. Ruhsal enerjiyi olumlu ya da olumsuz etkileyebilen güven duygusu çevrenin etkisiyle şekillenmektedir. Ön yaşam deneyimleri güvenme ihtiyacımızı, korkularımızı ve beklentilerimizi belirler. Genellikle insanlar yaşadıkları deneyimlerle güvensizliği pekiştirir de sağlıklı iletişim akışlarının kurulması ilişkiler arasında güvenin yeniden inşa edilmesine bağlıdır. Ekip iletişimde; dostluk, açıklık, paylaşma ve adalet duygularıyla pekiştirilen güven duygusunun yaratıcı enerjiyi ortaya çıkarması ve açık iletişimi engelleyici ortamları azaltması beklenir.

Gerek kişinin kendisine duyduğu öz güven, gerekse başkalarına duyulan güven duygusunun desteklenmesi adına aileden, eğitime, iş hayatından, arkadaşlık ilişkilerine kadar pek çok boyutta destekleyici deneyimlere ihtiyaç vardır. Güvenilir insan olmak, güvenilir yönetici olarak kabul görmek, güvenilen bir çalışana dönüşme süreci, kurumsal olarak güven verme durumu böyle başlamaktadır. Özü sözü bir, söylediğini yapan ve yaptığını söyleyen kişilerden oluşan, işletmeler bir ideali yansıtır. İşletmelerin insan sermayesini güçlendirmek ve örgüt psikolojisi ile ilgili sorunlar yaşamaması için güven duygusunu her zaman koruması gerekir.



EKİP İLETİŞİMİNİN ÖNEMİ VE FAYDALARI

İşletmelerin ana unsurunu oluşturan insan faktörü aynı zamanda örgütlerin yaşamını sürdürmesinin teminatıdır. Ancak çalışanların varlığı örgütün amaçlarına ulaşmasını tek başına sağlayamaz. Bunun için insanların amaçları gerçekleştirecek şekilde kuruluşa dahil edilmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iş tanımlarının yapılması ve örgüt içi iletişim ağının kurularak işletilmesi gerekmektedir. Çünkü işletme demek aslında görevsel insan beraberliği demektir ve iletişim bu beraberliğin olabilmesi ve sürdürülebilmesinin zorunlu koşuludur. Örgütsel etkinlik ve ilişkileri sürdürmek için hem örgüt içinde, hem de dışında ilişkiler kurmak ve sürdürmek gerekir. Örgütün oluşumu, sağlıklı devamlılığı ve gelişimi ancak etkili iletişim yapıları kurularak gerçekleşebilir.

Bir fabrika sadece genel müdürden ibaret değildir. Şirketlerin üst düzey yöneticileri çalışanlarla birlikte işletme amaçlarına ulaşabilir. Bir orkestra şefi tek başına müzik yapamaz. Ya da bir teknik di-

rektör oyunu kafasında planlarsa bile, maçı alacak olan aslında oyuncuların birlikte hareket ederek sergilediği oyundur. Bu nedenle çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle olan iletişimi işletmelerin başarısında oldukça önemlidir. Ekipler, gelişmiş güzel toplanmış bir kalabalık olmaktan öte, takım ruhu ve sinerjiye sahip bir grup olduğunda lider ve yöneticileri destekleyebilir. Aynı gemide olduğuna inanan, birbirini iyi tanıyıp kollayan, işbirliğine açık olan ve ortak amaçları destekleyen kişiler ekip iletişimini geliştirir.

Ekip iletişimi önemlidir. Çünkü bu iletişimi güçlü tutan işletmeler; ortak amaca birlikte ulaşabilir ve çalışanlarından yüksek performans alabilir. Genel örgüt psikolojisi olumlu etkilenir. Çalışanların birbirine daha çok güvendiği, diyalog problemlerinin daha az yaşandığı, anlayışın daha yaygın olduğu işletmeler halini alır. En baştaki örneğe dönersek, bir futbol maçında da rakibe karşı takımı güçlendiren temel unsur ekibin uyumu ve iletişimidir. Teknik direktör oyun kurar. Oyuncular iletişimin verdiği güçle, birlik ruhunu oluşturup, bir hayali gerçeğe dönüştürür. Bir orkestra şefi içinde bu geçerlidir.

Enstrümanların birbiriyle ahengi notalara gerektiği zaman, uyum içerisinde basılmasıyla mümkün olabilir.

Ekip iletişimi, çalışanların sevinç, üzüntü, kaygı, korku, mutluluklarını ifade etme amacına da hizmet eder. Bu açıdan iletişim, organizasyonlarda insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araçtır. Yaşamın birçok sürecinde yer alan iletişim olgusu, resmi örgüt yapılarının yeterli olmadığı, çalışanlarda sosyal ve psikolojik boşluklar oluşan işletmeler için tamamlayıcı ve destekleyici bir görev üstlenmektedir. Özellikle içinde bulunduğumuz çağın zorlu rekabet ve iş şartlarını düşündüğümüzde işletme ve ekiplerin iletişim konusunda güçlenmesinin ne kadar önemli olduğu bir kez daha anlaşılabilir.

Ekipler çeşitli görevlerde tek bir bireyin yapabileceğinden çok daha fazla başarılı olur. İşletme içindeki sorunlar daha hızlı çözülür, kaynaklar daha verimli kullanılır. Ekip içinde yapılan görev dağılımı ile farklı işler eşzamanlı olarak gerçekleştirilebilir. İşletmeler, çalışanların önerilerinden faydalanma imkanına kavuşur. Katılımcı ve destekleyici yönetim modelleri bu şekilde öne çıkabilir.

Ekip iletişimi sorunlu olan işletmelerde; başarı ve performansa dayalı bir çok kriterde düşüşler görülmektedir. İletişim yetersizlikleri kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışan motivasyonunun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon verim ve kalite kayıplarının temel nedeni olarak ortaya çıkar. Bu durum, nitelikli iş gücünün işletmeye kazandırılmasını zorlaştıracak gibi, diğer taraftan da mevcut çalışanların kaybına da yol açabilir.

İletişimin önemine dair yapılan farklı araştırmalarda, az önce bahsedilen konuları desteklemektedir. Poon'a (2006, 518) göre yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi, yönetici ve çalışanlar açısından birbirlerine ve örgüte karşı olumlu duyguların oluşmasına neden olmaktadır. Benzer şekilde Korsgaard ve diğerleri (2002, 312-319) yöneticilerin çalışma gruplarına karşı sergiledikleri açık iletişimin çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bunun yanında Hillier ve diğerlerine (2005, 423) göre çalışanlar arasındaki ilişkinin ve iletişimin niteliğinin bozuk olması çalışanların performansını düşürebilmektedir. Zeffane ve McLoughlin (2006; 625) çalışanlar arasında yaratılan olumlu ilişki ve iletişimin

iş birliğini arttırdığını, Madlok ve Lightsey (2010, 47) ise benzer şekilde olumlu iletişimin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgüt başarısını artırmada önemli rolü olduğunu belirtmiştir.

Güçlü bir ekip iletişiminin işletme için ne kadar önemli olduğuna değindikten sonra bu iletişimin temelinde hangi unsurlardan destek alındığı üzerinde durmakta fayda vardır. Ekip iletişimini güçlendiren unsurlar arasında şunlar sayılabilir:

- Açık İletişim
- Karşılıklı Güven
- Bilgi Paylaşımı
- Zaman Yönetimi
- Katılımı Sağlamak
- İş Birliği Oluşturmak

Ekip İletişiminin Faydaları

Ekip iletişiminin önemine değindikten hemen sonra ekipler arasındaki açık ve sağlıklı iletişimin işletmelere sağladığı faydalar üzerinde durulabilir. Bu konu ile bağlantılı olarak Macy ve Izumi (1993), örgütsel performans üzerinde en fazla etkili olan müdahalelerin ekiplerle ilgili olduğunu bulmuştur. Kahleberd ve Moody de (1994), 700'den fazla işletme üzerinde yaptığı araştırmada, ekip çalışmasının geliştirildiği kurumların diğerlerinden daha etkili olduklarını tespit etmiştir (Aktaran: Borrill ve diğerleri, 2001). İşletmelerin en temel kaynaklarından biri olan insan kaynağının iş yaşamındaki sosyal yapıları olan ekiplerin, iletişimi doğru ve etkili kullandıklarında kurumlar için birçok fayda sağladığı görülmektedir. İnsanların birlikte, ayrı olduklarından daha fazla başarı elde ettiği fikri ekip çalışmasındaki faydaların temelini oluşturur (Hamlin, 2008). Luecke (2004) bu konu ile bağlantılı olarak ekip iletişiminin faydalarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Ekipler iletişimle yaratıcı çözümler üretebilir.
- Karar verme ve uygulamayı gerektiren durumlarda çalışanlar arasında ortaklık oluşur.
- Ekip iletişimi, zorlu problemlerle başa çıkabilmek için farklı fonksiyonlardaki insanları ve farklı yetenekleri bir araya getirir.
- Ekipler, birçok üyenin iletişim ağına ulaşarak daha fazla bilgi ve beceri sağlayabilir.
- Ekip iletişimi, daha iyi yapılanma ve işbirliği oluşturur.

- Ekip iletişiminin faydaları konusunda Hamlin(2008)'de, bu iletişimin işletmedeki liderlik potansiyelini geliştirdiğini ve liderin kendi sınırlarını keşfetmesi konusunda destekleyici olduğunu ifade etmektedir.

Robbins ve Finley (1995), ekip iletişiminin faydaları konusunda şunları saymaktadır:

- Ekiplerin iletişimi maliyet tasarrufu sağlar,
- Üretkenliği artırır,
- Sıradan iş gruplarının yapamayacağı işleri yaptırır,
- Kaynakları daha iyi kullanmayı sağlar,
- Etkili kararlar almayı destekler,
- Daha kaliteli mal ve hizmet üretimini ifade eder,
- Süreç gelişimine ortam oluşturur.

Mohrman ve diğerleri de (1995) işletmelerde ekip iletişimi üzerine çalışmalar yapmış ve başarılı bir iletişim yapısına sahip örgütlerin elde ettiği yararları şu şekilde sıralamıştır. Bunlar:

- Ekip iletişimi, örgütün stratejilerini işletme içinde yasallaştırmak için faydalıdır.
- İletişim bir taraftan yüksek kaliteyi korur, diğer taraftan da maliyet yükünü azaltır.
- Ekip iletişimi, kişilerin öğrenme süreçlerini destekler.

- Zaman tasarrufu sağlanır.
- İletişim süreçlerinin etkili bir şekilde yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırır.
- Ekip iletişimi aracılığıyla fikirlerin karşılıklı gelişmesi ve yenilik yönetimi artar.
- Koordinasyon, izleme, takip ve denetimler için imkan oluşur.
- Ekip iletişimi bilgi işleme sistemleriyle insanların bütünleşmesini destekler. (Aktaran: Borrill ve diğerleri, 2001).



dikkat

Ekip iletişimi sağladığı faydalar üzerinden işletmeye yeni faydalar kazandırma potansiyeline sahip bir kavramdır.

Başarılı bir ekip, etkili iletişim becerileri sayesinde sonuca ulaşabilir. Verimli eylemler gerçekleştirilebilir, kaynakları doğru kullanma, sürekli değişen iş dünyasında dönüşüme ayak uydurabilme ve kriz dönemlerini sorunsuz geçebilmek için bu beceriler önemlidir. Ekip üyeleri arasında karşılıklı anlayış ve uyumu sağlayan iletişim, doğru kullanıldığı zaman ifade edilen faydalara ek olarak daha pek çok katkıyı işletmelere kazandırabilir.

Öğrenme Çıktısı

2 Ekip iletişiminin işletmeler için önemi ve faydalarını ifade edebilme

Araştır 2

Ekip iletişiminin çalışanların kariyer gelişimi üzerindeki etkilerini araştırınız.

İlişkilendir

Kriz dönemlerinde ekip iletişiminin neden önemli olabileceğini, bu kısımda öğrendiklerinizle ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Değişik sektörlerdeki işletme çalışanlarında ekip iletişiminin farklı faydaları ortaya çıkabilir mi? Bu konu üzerine okuma yaparak edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşınız.

EKİP İLETİŞİMİNİN YÖNETSEL DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

Yönetim literatürüne dahil olan bir çok kavram işletmeleri etkilemektedir. Ekip iletişimi de, çok boyutlu olması nedeniyle bazı yönetsel unsurlarla bağlantı halinde olup, işletmeleri etkileyen kavramlar arasındadır. İster sebep olsun, isterse sonuç, ekip iletişiminin etkileşim kurduğu yönetsel konuları anlamak ve bu kavramları doğru yönetebilmek hem ekipler arasında sağlıklı iletişim ortamlarının kurulması, hem de işletme başarısı için oldukça önemlidir. Bu başlık kapsamında ekip iletişimi ile bağlantılı görülen; örgüt kültürü, örgüt iklimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kriz yönetimi gibi yönetsel konulara yer verilmiştir.

Örgüt Kültürü

İşletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan ortak dil, inanç, değer, tutum, anlayış ve kurallar bütününe **örgüt kültürü** adı verilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürü örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe, yeniliklere ve örgütle ilgili daha birçok tema ve sürece yol göstericilik yapan bir kavramdır. Örgüt kültürünün yol göstericiliği, bir gerçeklik ve bir süreç olarak örgütsel iletişimle birlikte başlar (Reilly ve DiAngelo, 1990). Örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletil-

mesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve iletişim örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanabilir (Gudykunst, aktaran Vural, 2003). Kültür ve iletişim örgütsel davranışı etkilemekte, iletişim örgüt kültürünün daha derin seviyelerinin anlaşılmasında bir pencere işlevi görmektedir (Kowalski, 2000). Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlam, değer ve inançların gelişimini de kolaylaştırır.

✓ **Örgüt Kültürü:** İşletmelerde grupça ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemidir.

Örgüt kültürünün anlamlı olması, ancak iletişimle mümkündür. Çünkü iletişim ve kültür arasında çok yakın ve doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel olaylar iletişim süreciyle açığa çıkar. Örgüt kültürü bireysel bir olgu değildir; anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyo-kültürel bir gerçekliktir (Reilly ve DiAngelo, 1990). İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, ortak dil, seremoniler, törenler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler, liderler kurumun sembolik dünyasını oluşturur. Örgüt kültürünü oluşturan ve işletmelere insanlar arası kurulan ilişkilerde rehberlik yapan bu unsurları Şekil 5.5'te görmek mümkündür.



Şekil 5.5 Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün önemli ve iletişim üzerinde etkisi olan unsurlarından ilki değerlerdir. Çünkü kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü, iş yerlerindeki temel anlayış sistemini oluşturmakta ve bu temel anlayış hem iç, hem de dış adaptasyon ve bütünleşme sürecinde kullanılmaktadır. İşletmelerdeki iletişim ağları, örgütsel değerlerden etkilenerek biçimlenir. İletişim, bir yandan işletmenin değer ve normlarını oluştururken, diğer yandan bu değer ve normların bütün çalışanlar tarafından paylaşılmasını sağlama fonksiyonunu yürütür.

Örgütsel değerlerin, grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçleri etkilediği kabul edilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden biri olarak değer farklılıkları gösterilebilir. Sikula (1973) tarafından yapılan bir araştırmada, kendininkilerine benzeyen bir değer profiline sahip yöneticilerle çalışan bireylerin farklı değerlere sahip bir yöneticiyle çalışanlara oranla, yöneticinin insan ilişkileri ve liderlik yeteneğinden daha memnun oldukları saptanmıştır. Çalışanların zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının gözden kaçırılan bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleri ile örgütün değer sisteminin uyuşmamasıdır. Başka bir çalışmada (Senger, 1971) değer benzerliğinin liderlik stiliyle yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. Astlarıyla benzer değer yönelimlerine sahip yöneticiler daha düşünceli, sıcak ve güvenilir olarak algılanmaktadır.

Örgüt kültürünü oluşturan ve ekip iletişimi ile etkileşim halinde olan unsurlardan bir diğeri işletme içerisinde kullanılan dildir. Ortak dil bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından biri konumundadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, işletmelerin de kendilerine has bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, orada çalışanlar anlayıp, kullanabilir. Dil önemli bir iletişim aracı olmasının yanında mevcut kültürü yaşatır, kültür hakkında bilgi verir ve kültürün nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Bu açıdan bakıldığında örgüt için ortak bir dilin oluşturulması bütünleştirici ve örgütün sürekliliğini sağlayıcı bir özelliğe sahiptir (Aydın, 2012). Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterir. Böylelikle kültürün korunmasına yardımcı olur. Buna göre her işletmenin kendine özgü dili içinde; teknik ve işe dair kurumsal kelimeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır.

Örgüt kültürünün iletişimi destekleyici önemli unsurlarından bir diğeri ritüel ve törenlerdir. İşletmelerde sürekli ya da nadir gerçekleştirilen etkinlikleri kapsayan bu unsurlar gerek yönetim ile çalışanlar, gerekse çalışanların birbiriyle iletişimini destekleyici rol oynamaktadır. Trice ve Beyer bu etkinlikleri, insanların iyi bir biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramalar olarak tarif eder (Terzi, 2000, 48). Örgüt kültürünün bir parçası olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedeflediğini de ifade etmektedir. Fairholm tören ve ritüellerin işletme amaçlarının, örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet etmek, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamak, sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarmak ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlamak olduğunu belirtmektedir (Bakan vd, 2004, 60). Bu açıdan bakıldığında işletmelerde faaliyet gösteren ekiplerdeki sosyal ilişkiler ve iletişimin tören ve ritüellerle şekillendiği, güçlendiği ve bağlantılı olduğu ifade edilebilir.

Örgüt kültürünün iletişim kavramı aracılığıyla devamlılığını sağlayan bir diğer unsur liderlerdir. İşletme içerisinde lider ve yöneticiler çeşitli görevlere sahiptir. Karar alma, değişimi yönlendirme, bilgi merkezi olma, politikaları saptama gibi görevlerde başarı sağlama, lider ya da yöneticinin iletişim etkinliğine bağlıdır. Diğer bir ifade ile iş süreçlerinin başarısında ve ekip iletişiminin aktif yönetiminde örgüt kültürünün liderlik boyutu ön plana çıkmaktadır. Çünkü yönetici ve çalışanların birbirlerini anlamaları ve düşünce ve bilgi değişimini sağlamaları hep iletişim ile mümkün olur. Yöneticilerin iç ve dış çevredeki paydaşlarla ilişki kurma zorunluluğu, kültürün devamlılığını sağlama rolü ayrıca performans yükseltme gerekliliği açısından çalışanlarla iletişim kurması gereklidir. Bu noktada iletişim, örgütün öncelikleri ve değerlerini bütünleştirmede bir araç konumundadır.

Yönetici ve liderlerin etkili iletişim kurabilmesi için; ilk olarak iletişim kurulacak grubun özelliklerini belirlemesi daha sonra örgütsel amaçlarla paralel iletişim stratejileri geliştirmesi, arkasından iletişim stratejilerini yürütmesi ve son olarak etkili diyaloglar kurması gerekir. Yöneticilerin çalışanları ile konuşmalarındaki etkileme yeteneği, amaçlara astları daha güçlü bağlar. İletişimde şeffaflık ve açık konuşma önemlidir. Ayrıca ekip çalışmasında zaman ve performans yönetimindeki başarı, ekip liderlerinin dinleme becerileri ile ilişkilidir. Çalış-

şanların beklentilerini bilen, bu beklentileri karşılayabilen liderler hem çalışanların performansları hem de ekip iletişimini üzerinde pozitif etkilere sahip olur.

Schein'e (2010) göre örgüt kültürü üç katmandan oluşan bir buz dağına benzetilmektedir. Suyun üstünde kalan görülebilen katmanı, bireyler tarafından üretilen nesnelerdir. Davranış biçimleri, teknoloji bu nesnelere örnek gösterilebilir. Orta katman, değerlerden oluşan ve çalışanlar tarafından paylaşılan fakat gözlemlenemeyen yargıları içerir. En alt katmanda ise temel varsayımlar vardır. Bunlar bireyin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini yansıtan ancak gözlemlenemeyen katmandır (Işık ve Gürsel, 2009, 191). Ekip iletişimi bu katman üzerine şekillendiği için işletmelerin zihni modelleri, sezgisel yapıyı, benlik, çevre ilişkilerini ona göre desenlemesi önemlidir. İşletmeye yabancı olan bireyin ya da ekip iletişimi iyi olmayan çalışanın örgüt kültürünün en derininde yani buzdağının altında olan temel varsayımları görebilmesi ve değerlendirebilmesi oldukça zordur, hatta olanaklı değildir. Bu durumda kişi işletmeden, onun amaçları ve kültürünü benimsemekten uzaklaşır. Çalışanların ekibe uyumu azaldığı için performansa yönelik başarı kriterleri de olumsuz etkilenir.



dikkat

Örgütsel buz dağı işletme ve çalışanları arasında görünen boyutlar kadar görünmeyen konularında öneme vurgu yapar. Ekip iletişimini güçlendirmek için hiçbir detayın atlanmaması gereklidir.

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar ve katmanlar çalışanlar arasındaki uyum, işbirliği ve dayanışmayı sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar için bir kontrol mekanizması olarak da görev alır. Bu nedenle örgüt kültürü işletmelerin rekabet avantajı kazanmasında önemli bir yere sahiptir. Örgütün amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında, seçilen stratejinin yürütülmesinde örgüt kültürünün hem kolaylaştırıcı, hem de zorlaştırıcı bir yanı olduğu unutulmamalıdır.

Örgüt İklimi

İşletmelerdeki çalışanların iletişimi üzerinde etkili bir diğer kavram **örgüt iklimidir**. İş yerinin psikolojik ortamını ifade eden bu kavram, çalışanlar tarafından hissedilen, onların davranışlarını etkileyen, çevresel şartlarla oluşan bir nitelik gösterir. İklim kavramı, psikolojik, sosyal, durumsal ve örgütsel çevrenin etkileriyle ortaya çıktığı için odak noktasına bireysel algıları alır (Clark, 2002:94). Bireylerin tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak da tanımlamak mümkündür. Şekil 5.6'da örgüt ikliminin temel özellikleri görülebilir.

Örgüt İkliminin Özellikleri

- Geniş birimlerle ilgilidir; bütün örgütün özelliklerini tanımlar.
- Bir örgüt birimini değerlendirmek yerine o birimi tarif eder.
- Örgüt ve üyeleri için önemli olan rutin örgütsel uygulamalardan doğar.
- Örgütsel iklim üyelerin davranış ve tavırlarını etkiler.

Şekil 5.6 Örgüt İkliminin Özellikleri

Kaynak: Hoy ve Miskel, 2001.

İşletmelerdeki psikolojik alanı ya da iş atmosferini ifade eden örgüt iklimi, bireylerin davranış ve güdülenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt içinde çalışanların hissettikleri iklim, onların motivasyonunu, moralini ve performansını önemli oranda etkilemektedir. Bu nedenle, olumlu bir iklimde hemen herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden işletmenin tümü zarar görebilir (Barutçugil, 2004: 216).

✓ **Örgüt İklimi:** işletmelerdeki sosyal ortamın oluştuğu havadır.

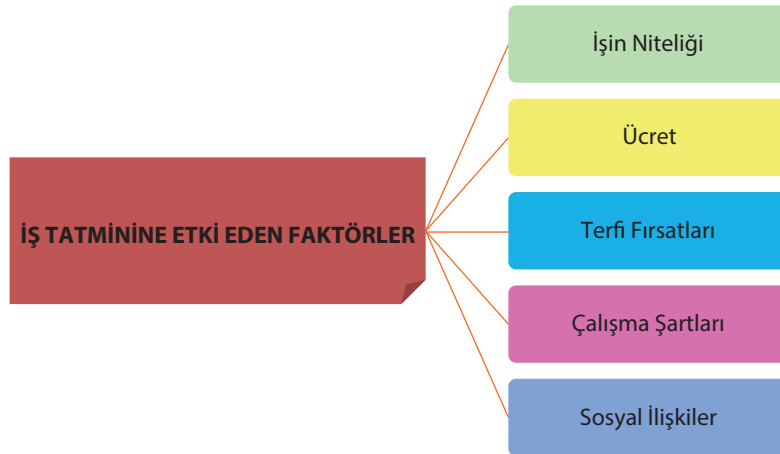
Çalışanlarına açık iletişim politikası ile yaklaşan işletmelerde ilişkilerin yoğunlaşmış olması örgüt içinde çok iyi bir iş atmosferinin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Böyle bir atmosfer içinde çalışanlar daha verimli ve etkin çalışır. Aynı zamanda örgütte işbirliği ve dayanışma yaratılır. İşletme içinde olumlu ve demokratik bir iklim sağlanamazsa statüden doğan farklılıklar, önyargılar, çatışmalar örgütsel ilişkileri bozabilmektedir.

Örgüt iklimi ile ilgili dikkat çekici diğer bir nokta ise, bu kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olması ve bu boyutların farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınmasıdır. Örgüt ikliminin; sorumluluk, ödül, özerklik, güven, moral, çatışma gibi kavramı oluşturan çeşitli boyutlar altında ele alındığı ve incelendiği görülmektedir (Burton vd. 1999). Tüm bu boyutlar çalışanların içinde yer aldığı ekiplerin iletişimi ile de etkileşimli konulardır. Dolayısıyla iletişim, örgüt iklimini belirleyen önemli unsurlar arasında ifade edilebilir.

İş Tatmini

Ekip iletişimi ile etkileşim halinde olan yönetsel kavramlardan bir diğeri **iş tatminidir**. Kavram; insan ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Bir diğer tanımda işgören tutumlarının ödeme, terfi, teftiş, ek menfaatler, olası ödüller, çalışma usulleri, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişimden etkilenme şeklinde kavramı ifade eder (Spector, 1985: 694). Bu tanımda da görüldüğü üzere iş tatminini etkileyen birçok boyut vardır. Bunlar; işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları ve sosyal ilişkiler olarak gruplandırılabilir. Bu faktörleri Şekil 5.7'de görmek mümkündür. Her bir boyut kişi ve işletme için önemli olsa da sosyal ilişkiler ekip iletişimi konusunda daha çok ön plana çıkmaktadır. Aslında esas itibarıyla iş tatmini zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olduğu için ekip üyeleri arasındaki ilişkilerden beslenmesi ve çalışanların iletişimini şekillendirme etkisi olağan bir durumdur.

✓ **İş Tatmini:** Çalışanların işi ile ilgili duyduğu mutluluktur.



Şekil 5.7 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini ile ilişkili bulunan ve aynı zamanda iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkisi olan değişkenlerden biri az önce de ifade edildiği gibi iletişim değişkenidir (Kim, 2002). Bu alanda yapılan araştırmalara göz atıldığında; iletişim eksikliği ya da sorunlarının örgütsel ortamda belirsizliğe neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açan bir durumdur. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını işletmelere sağlamaktadır. İletişimin yetersizliği olumsuz tutumsal ve davranışsal sonuçları ortaya çıkarırken, taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi işgörenlerin iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki göstermektedir (Kim, 2002:231). Literatürde, iş tatmini kavramına yönelik araştırma sonuçları; örgütsel etkililik, verimlilik, işgören ilişkileri, devamsızlık, işgücü devri ve işgören sağlığı bakımından önemli bulunmaktadır.

Örgütlerde iş tatmini konusu, hem işletme, hem de işgören etkinliğini artırmaya yönelik olarak çalışanların nasıl yönetileceği ve onlarla nasıl ilişki kurulacağı gibi önemli konuları kapsamaktadır. Bir işletmede çalışanlar arasında olumlu ilişkiler kurulur, bilinçli bir işbölümü yapılır ve özellikle işletmede sosyal bütünlük gerçekleştirilirse, böyle bir kuruluştaki üretim artışları ve verimlilik beklenebilir. Bununla birlikte işgörenlerin duygu, düşünce, işletmeye özgü gelenek ve kurallarda birleşip, anlaşması ile birlikte çalışma mutluluğu ve iş tatmini de sağlanmış olur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Ekiplerden en yüksek değeri elde edebilmek için iş tatmini ve iletişim konularının göz ardı edilmemesi ve desteklenmesi gereklidir. Bu amaçla işletmelerin yönetsel yaklaşımları ve örgüt yapılarında düzenlemeye gidilebilir.

Örgütsel Bağlılık

Her işletmenin çalışanlarında görmeyi hayal edeceği ve iletişimle etkileşimi yüksek bir diğer kavram **örgütsel bağlılıktır**. Örgütsel bağlılık genel olarak, işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağını ifade eder (Çetin, 2004:90). Diğer bir ifade ile çalışanların görev yaptığı kuruma karşı olan duyguları olarak tanımlanabilir (Gül, 2002, 399). Günümüzde örgütsel bağlılık kavramının rolü ve önemi her geçen gün artmaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça; işten ayrılmalar azalmakta, devamsızlıklar düşmekte, istikrarlı bir çalışma ortamı yaratılmakta, motivasyon artmakta ve performans yükselmektedir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010, 86).

✓ **Örgütsel Bağlılık:** Çalışanları örgüte bütünleştiren duygusal yakınlık.

İşletme ve çalışan arasındaki bağları güçlendirmek için öncelikle örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı düzeylerinin artırılması önemlidir. Kendisine değer verilen, fikirleri dinlenen ve gerektiği durumlarda bilgilendirme yapılan bireyler örgüte daha çok bağlılık hissedebilir.

Çalışanların örgüt içinde kuracağı iletişim ilk etapta biçimsel olarak başlar. Bu iletişim yapısı çalışanın zamanla örgüte alışması ve yeni iş arkadaşları edinmesiyle birlikte, biçimsel olmayan iletişim yapısını da beraberinde getirir. Örgüte bağlılık konusu biçimsel olmayan yapı ekseninde şekillendiği için çalışanlar, önce iş arkadaşlarına, daha sonra da örgüte bağlılık hissetmektedir.

İşletme ile çalışan arasında oluşan ilk iletişim türü olan biçimsel iletişimde önemli kavramlar; bilgi akışı ve emir verme biçimleridir. Örgüt içindeki bilgi paylaşımı çalışanın örgüte bağlılığını arttırabilir, çünkü bu paylaşım çalışanın kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini ve örgütün hedeflerine dahil olmasını sağlar. Bir iletişim şekli olarak “emir”lerin verilmesi biçimi de önemlidir. Emirler işin yapılmasını sağlayacak bilgileri içerse de bu emirlerin verilmesi biçimleri çalışanlar üzerinde değişik psikolojik etkiler oluşturabilir. Bu nedenle bilgilerin içtenlik ve sıklıkla çalışanlarla paylaşılması gerekir. Çünkü bireyler, örgütün bir şeyi neden yaptığını tam olarak anladığında onu daha kolay kabul edebilir. Ayrıca sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilebilir (Balay, 2000, 118). Mustafa ve diğerlerine (2010, 16-20) göre de örgütlerde işe yönelik iletişim şekilleri arasında talimat verme, bilgilendirme, geri bildirim ile olumlu ve olumsuz izlenimlerin aktarımı yer alır. Bu iletişim şekilleri çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olurken, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinin artması da çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici olmaktadır.

Örgüt içinde sağlanan etkili iletişimin, çalışanların hissettiği örgütsel bağlılık üzerinde destekleyici olduğu unutulmamalıdır. Eğer örgütte, bilgilendirici ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenip daha yalın bir hiyerarşik düzenleme yapıp, ast-üst ilişkilerinde açık iletişim uygulanırsa, çalışanların iş yapma isteklerinin arttığı görülmüştür. Çalışanlar oluşan bu etkili ortamda daha verimli işler çıkarır ve performansları artar. Bu sonuçlarla beraber işyerinde kendini mutlu hisseden işgörenin örgüte olan bağlılığı da olumlu etkilenmektedir (Ekinci, 2006: 48). Bu nedenle yöneticilerin iletişim odaklı bir yönetim tarzı benimsemeleri gerekir.

Ekiplerin iletişiminde en az biçimsel iletişim kadar etkili olan biçimsel olmayan iletişim örgütsel amaçlardan ziyade bireyler arası ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Bu ilişkilerde ortaya çıkan yanlış anlamalar, iletişim yetersizlikleri ve problemlerse ilişkilerin bozulmasına neden olabilir. Böyle bir işyerinde mutlu olmayan çalışanlarda memnuniyetsizlik artar, motivasyon kaybolur, verimlilik azalır ve örgütten ayrılma isteği artar. Dolayısıyla örgütsel bağlılık da olumsuz etkilenebilir.

Kişiden kişiye iletişimin etkisi değişebilir ve yine kişiden kişiye örgütün onlar için ne ifade ettiği de değişebilir. Önemli olan, bireylerin aynı amaca farklı yollardan da olsa ulaşmalarını sağlamak ve iletişimi güçlü tutabilmektir. Hangi çalışanın ne ile motive olacağı, nasıl bir iletişimle hedeflere yönlendirilebileceği, hangi yönetsel tarzların etkili olacağı ve bağlılık düzeylerinin ne olacağı bireylerin kişilik yapısına göre ortaya çıkar. Bu noktada işletmelerin kişiye ve duruma özel esnek yaklaşımları tercih etmesi hem ekip iletişimini rahatlatan hem de çalışanların örgütsel bağlarını güçlendiren bir rol oluşturur. Ayrıca ekip iletişimi aracılığıyla örgütsel bağlılığın desteklenebilmesi için, çalışanlara değerli hissettirilmesi, iş odaklı değil, ilişki odaklı yaklaşılması, ortak kimlik duygusunun verilmesi, gayri resmi iş gruplarının oluşumunun işletme tarafından teşvik edilmesi ve güven temelli açık iletişim ağlarının kurulmasında fayda vardır.

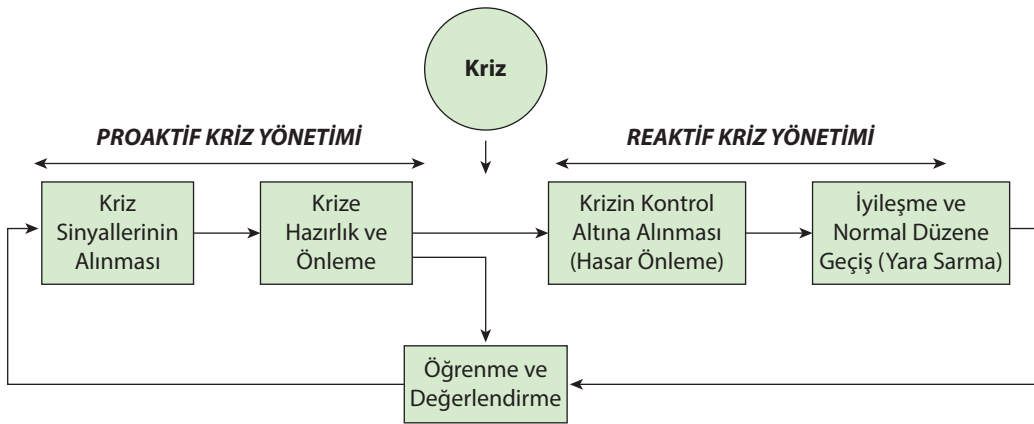
Kriz Yönetimi

Yönetsel açıdan ekip iletişimi üzerinde etkili görülen ve bu ünite kapsamında ele alınan son başlık kriz yönetimidir. İçinde bulunduğumuz çağda **krizler** kaçınılmaz olarak kabul edilir. Çünkü işletmeler için her yeni gün belirsizlik ve olası sorunları beraberinde getirmektedir. Ülke ve dünya genelindeki krizlerden, rakiplerin oluşturduğu tehditlere, mali problemlerden, çevresel şartlara kadar birçok sorun, aslında kurumlara krizle yaşamayı öğrenme fırsatı sunar. Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan, ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Can, 1997: 312). Kriz kavramı; beklenilmeyen, aniden gelişen, hızlı hareket eden, herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan veya belirtileri önceden olduğu halde fark edilemeyen ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküşe, değerlendirilirse fırsata dönüşen bir konudur. (Akdağ 2001:34).



Kriz: İşletmeyi ve imajını olumsuz etkileyen olaylardır.

Klasik yönetim anlayışında krizin tehlikeli olduğu görüşü hakim olduğu için işletmeler için krizden kaçınma yaklaşımı daha ön planda yer almaktadır. Modern yönetim anlayışında ise krizi olağan görmek ve onun içindeki fırsatlara odaklanmak önemli olduğu için ondan kaçmak yerine onunla baş etmeye, onunla yaşamaya, ondan bir şeyler öğrenmeye, hatta onunla başarılı olmaya çalışmak ön plana geçmiştir. Bu nedenle krizi öngörme yöntemleri, krizle baş etme metotları ve hatta krizi fırsata dönüştürme çabaları öne çıkmaktadır. Tüm bu çabalar için ise; işletmelerin aktif bir şekilde kriz yönetimi uygulaması gerekir. Çünkü krizle baş etmenin yolu krize hazır olmak ve oluştuğunda krizi yönetebilmektir. Krizi yönetmek demek; onu ortaya çıkaran olayların önlenmesi, ortadan kaldırılması veya işletme çıkarları doğrultusunda en az zararla atlatılmasını sağlamak amacıyla yürütülen hazırlık, çaba ve faaliyetleri uygulamak demektir. Şekil 5.8.'de kriz yönetim süreci ve bu sürecin işleyişi görülebilir.



Şekil 5.8 Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Tağraf ve Arslan, 2003.

Krizle yaşamayı öğrenmek her işletme için önemli bir gerekliliktir. Bu noktada karşımıza çıkan kriz yönetimi kavramında kriz öncesindeki sinyallerin alınması, ona göre hazırlık ve önlemlerin uygulanması, kriz patlak verdiği anda olası kayıp ve zararları önleyecek adımların uygulanması, normal düzene geçildiğinde öğrendiğimiz tecrübelerle iş yaşamını devam ettirmek gerekir. Kriz yönetimini uygulayamayan örgütlerde ise işletmelerin ayakta kalmasını beklemek mümkün değildir. Bu nedenle kurum temsilcisi olan yöneticilerin bunu göre aksiyon alması ve kriz yönetim yetkinliğini bir an evvel işletmelerine kazandırması gerekir. Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı anlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce giderilmesine yardımcı olur.

Kriz dönemlerinde bilgi aktarımı, kriz yönetiminin en önemli parçalarından birisidir ve elbette krizden önce planlanması gereken bir husustur. Kimlerden nasıl ve niçin, ne kadar bilgi toplanacağı ve bu bilgilerin yine nasıl, niçin ve kimler tarafından aktarılacağı net ve açık olarak ortaya konmalıdır. Kriz fark edildiği anda, krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin büyümemesini sağlayıcı iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi krizle ilgili olabilecek grupları yatıştırmak, ikincisi ise örgüt çalışanlarını bilgilendirip (Pincus 1986:36'dan aktaran

Tüz 2001: 104) krizden kaynaklanacak tedirginlik ve kaygıların önüne geçmektir. İnsan yaşamında önemli bir yeri olan iletişimin, örgütler için krizlerde de etkin bir konumda olduğu görülmektedir. Kriz dönemlerinde uygulanan etkili iletişim sayesinde hem örgüt içi ilişkiler güçlü kalır. Gerginlik kaynaklı iletişim kopmaları yaşanmaz. Hem de kriz dönemleri işletmeler için daha rahat atlatılıp, kriz yönetim süreçleri daha rahat uygulanabilir.

Ekiplerin iletişim becerileri, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim faaliyetleri ne kadar güçlü olursa, kriz dönemleri o kadar rahat atlatılmaktadır. Krizde fırsatlara odaklanabilen, öğrenip kendini geliştirebilen işletmeler ekip iletişiminin gücünü doğru kullanma potansiyeline sahip olduğu için avantajlı konumdadır. Unutulmaması gerekir ki, işletmeler bir krize ne kadar güçlü girerse o krizi o kadar rahat atlatabilir. Bu durumla ilgili şu örneği verebiliriz. Kış geldiğinde soğuk algınlığına yakalanmak her zaman olasıdır. Bu hastalığa birçok kişi yakalanabilir. Ama bağışıklığı güçlü, dayanıklı bir metabolizmaya sahip kişiler hem kolay kolay hasta olmaz, hem de hasta olduğunda daha rahat iyileşebilir. İnsanın yapısının güçlü olması, işletmeler içinde iletişimi güçlü örgütlere benzetilebilir. Krizleri daha rahat atlatabilmesi için işletmelerdeki çalışanların içinde yer aldığı ekiplerin birbirine kenetlenmiş, işbirliği ve uzlaşıya açık yapılara ve iletişim tarzlarına sahip olması önemlidir.



Yaşamla İlişkilendir

Pandemide Uzaktan Çalışmaya Geçiş Sürecinde Akbank'ta Yapılanlar

Akbank olarak iş gücü planlaması yapılabilmesi ve risklerin minimize edilmesi için henüz Türkiye'de bir vaka görünmeden önce farklı çalışma modellerini değerlendirdik ve ekiplerimizin ihtiyaçlarını belirledik.

Bu süreçte yapılanları biraz daha detaylandırmak gerekirse, Türkiye'de ilk vakanın açıklanmasından sonra Genel Müdürlük ekiplerimizin tamamına yakınının iki gün içerisinde uzaktan çalışma modeline geçirdik. Merkezi Operasyon ve Müşteri İletişim Merkezi gibi ekiplerimizin hızla uzaktan çalışabilir hale gelmesi, müşterilerimize kesintisiz hizmet sunmak ve çalışanlarımızın sağlığını korumak için bizlere büyük avantajlar sağladı.

Pandemi öncesinde sadece BT (Bilgi Teknolojileri) ekiplerimizde uzaktan çalışma pratiği olduğunu dikkate alırsak yaklaşık 4.500 kişilik Genel Müdürlük ekibinin bu kadar kısa bir sürede yeni modele geçmesinin ne kadar önemli olduğunu daha iyi görebiliriz. Bu aslında yıllardır teknolojimize ve altyapımıza yaptığımız yatırımların ne kadar doğru olduğunu bizlere bir kez daha gösterdi.

Vakaların şehirlerde yayılması ile birlikte öncelikle şubelerimizde üst düzey sağlık ve hijyen güvenlik önlemlerini hayata geçirdik. Aynı zamanda saha ekiplerimizi belirli bir rotasyon planlaması ile şubeden ve uzaktan çalışabilir duruma getirdik. Uzaktan çalışan 2000'e yakın MİY'imiz (Müşteri İlişkileri Yöneticisi) müşterilerimize kesintisiz hizmet verebildiler ve ilk etapta 1,5 milyon müşterimizi arayarak sağlık durumları ve ihtiyaçları ile yakından ilgilendiler.

Kesintisiz hizmetimizde Yeni Nesil Akbank şube dönüşüm programı ile hayata geçirdiğimiz ve yıllardır kullandığımız tablet uyumlu, kullanıcı dostu ve basit süreçler ile sade ekran tasarımları ve fonksiyonlar çok önemliydi.

Bu süreçte çalışma modellerimizdeki tek değişiklik uzaktan çalışmaya geçiş değildi. Yeni dönemin ihtiyaçları paralelinde Akbanklılar mevcut görev kapsamlarının dışında farklı alanlarda da

görev aldılar. Bu modellerin hızlı hayata geçirilmesinde aslında yıllardır yatırım yaptığımız multidisipliner bakış açısı ve hızlı adaptasyon yetkinliklerimiz önemli rol oynadı.

Bir yandan çalışma modelimizi değişen koşullara adapte ederken, bir yandan da çalışanlarımızın bu koşullarda oluşabilecek sorularını cevaplamak ve gerekli tedbirleri alabilmek için "Akbanklı Destek Hattı" adıyla bir çalışan destek hattını hayata geçirdik. Bu hat üzerinden ulaşan sorular aynı gün içinde cevaplandı.

Akbanklı Destek Hattı'ndan son 3 ayda yaklaşık 285 adet çağrı ve 120 adet e-posta cevaplayarak Akbanklılar'ın yanında olduk. Buna ek olarak düzenli gerçekleştirilen sağlık anketleri ile riskli durumlar izlenerek gerekli tedbirler alındı. Bu süreçte günde ortalama 3.900 Akbanklı'nın endişelerini dinledik.

Gördük ki bizler en fazla çocuklarımız ve sevdiklerimiz için endişeleniyoruz. Bunun üzerine hemen bu alanda uzman doktorlar ile irtibata geçerek Akbanklılar'ın sorularını sorabilecekleri, geniş katılımlı dijital bir oturum yaptık. Çocuklarımızı nasıl koruyacağımızdan, kullanılan ilaçların etkisine kadar her şeyi konuştuk. Bu süreçte aldığımız her aksiyon ekip arkadaşlarımızın ihtiyaçlarına göre şekillendi.

İletişim kanallarını çok etkin şekilde kullandığımız bir dönem yaşadık diyebiliriz. Öncelikle açık, şeffaf ve samimi bir iletişim politikası izledik. Tüm gelişmeleri ve alınan tüm önlemleri şeffaflıkla sürekli olarak paylaştık. Banka üst yönetiminin farklı gruplarla bir araya geldiği interaktif toplantılar yaptık, fikir alışverişinde bulunduk, güzel gelişmeleri, endişelerimizi ve deneyimlerimizi paylaştık.

Sadece Genel Müdürümüzün bu dönemde 70 aşkın dijital toplantıda 16 bine yakın katılımcı ile sanal ortamda bir araya geldiğini, yeni dönemi konuştuğumuz Trend Talks etkinliklerinde yaklaşık 3.000 Akbanklı'nın sorularının şeffaflıkla cevaplandığını ve son derece samimi duygusal paylaşımlar yapıldığını söylersek iletişimi ne kadar ön plana çıkardığımızı daha iyi anlatabiliriz.

Yeni nesil teknolojilerimizle müşterilerimizin yanında olduğumuzu gösteren birçok başarı hikâyesine de tanıklık ettik. Müşterileriyle pandemi sürecinde samimi iletişimini sürdüren ve güçlendiren çalışanlarımız, fark yaratan başarı hikâyelerini “Paylaş Bizimle” üzerinden tüm Akbanklılar ile paylaştı. Böylece tüm hepimiz farklı bölgelerdeki arkadaşlarımızın başarılarından haberdar olduk, onlarla gurur duyduk.

Bu süreçte her zaman olduğu gibi öncelikli konularımızdan biri çalışanlarımızın fiziksel ve duygusal sağlığı oldu. Bu sene başında hayata geçirdiğimiz “İyi Bir Sen” programı ile Akbanklılar’ın fiziksel, zihinsel, duygusal, entelektüel, dijital ve sosyal konularda gelişimlerini

desteklemeye ve bu döneme özel etkinlikler ile yanlarında olmaya devam ettik.

Belirsizlikle başa çıkmaktan, sanal müze turlarına, ebeveyn okulundan nefes atölyelerine hayata geçirdiğimiz programlara birçok Akbanklı katıldı.

Artık normalleşmeyi konuştuğumuz bu zor dönemden birbirimize daha da kenetlenerek ve üstün bir dayanışma duygusu ile çıktığımızı söyleyebiliriz.

Kaynak: <https://hrdergi.com/pandemi-surecinde-is-hayatinda-uzaktan-calismaya-gecis-%E2%80%99Cakbank-deneyimi%E2%80%9D> (Erişim Tarihi: 26.04.2021)



Öğrenme Çıktısı

3 Ekip iletişimi ile etkileşim halinde olan yönetsel kavramları açıklayabilme

Araştır 3

Ekip iletişiminin işletme ile ilgili bahsi geçen yönetsel kavramlar dışında hangi kavramlarla etkileşimi olabilir? Araştırınız.

İlişkilendir

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramlarından hangisinin ekip iletişimi ile daha yoğun bir etkileşime ihtiyaç duyacağını, bu kısımda öğrendiklerinizle ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Uzaktan çalışma ortamlarına dönen işletmeler için örgüt kültüründe yaşanan değişimlerin ekiplerin iletişimine nasıl yansıtacağı konusunda okuma yaparak, edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşınız.

EKİP İLETİŞİMİNİN KARŞISINDAKİ İLETİŞİM ENGELLERİ

İşletme olgusunu oluşturan, bir sistem olarak işleyişini sağlayan ve örgütteki tüm öğeleri birbirine bağlayarak bütünlüğü koruyan kavram iletişimdir. İletişimde bazen bilgilerin doğru aktarılmasını ve alınmasını engelleyen ya da zorlaştıran etkenlerin varlığı söz konusu olabilir. Bilgilerin zaman içinde ve basamak geçişlerinde elenmesi ya da değiştirilmesi de örgütsel iletişimde bir takım aksaklıklara yol açabilir. Bu durum ise; bazı mesajların gönderilmesini engeller ya da mesajın alıcı tarafından yanlış anlaşılmasına neden olabilir.

Tıpkı eskiden oynanan kulaktan kulağa oyununda olduğu gibi iletişim zincirindeki kopma ve yanlış anlaşılımlar iletilen mesajı eksik ya da yanlış olarak alıcıya ulaştırabilir.

Günümüzde birçok örgütte yaşanan sorun ve çatışmaların temelinde iletişim engelleri görülmektedir. Çünkü etkili bir iletişimin oluşmasını engelleyen hem örgüt içi, hem de örgüt dışı birçok faktör söz konusudur. Örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında genel olarak mesajın içeriği, alıcının yapısı ve iletişimde kullanılan dil vb. unsurlar sıralanmaktadır. Alıcının yapısından kaynaklanan sorun, aynı zamanda kaynak ile

alıcı arasındaki farklılığı da ifade etmektedir. Bu farklılığın neden olduğu iletişim engelleri şu şekilde sıralanabilir (Tutar ve Yılmaz, 2002, 69'dan aktaran Uztuğ, 2003, 195);

- İnsanların iletişim ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- İnsanların iletişimin ne olduğunu tam olarak kavrayamamaları,
- İletişimin ne kadar önemli olduğunun farkında olmamaları,
- İnsanların etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri ve iletişim kurmakta zorlanmaları ve
- İletişim için gerekli yetenek ve beceriden yoksun olunmasıdır.

İşletmelerdeki ekiplerin ve çalışanların aralarındaki ilişkileri olumsuz etkileyen iletişim engelleri, Tutar'a (2003, 155-156) göre, çalışanların özellikleri, iletişim kanalları ve araçları, uzaklık ve düzen, hiyerarşik farklılıklar nedeniyle doğmaktadır. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2008, 175-190) bu iletişim engellerini, fiziki-teknik, psiko-sosyal ve örgütsel engeller olarak sınıflandırmıştır.

Bu sınıflandırmaya göre iletişim kanalları ve kanalları etkileyen çevresel koşullar fiziki-teknik engeller olarak adlandırılmaktadır. İletilecek mesajın kalitesi, belirsizliği, iletişim anında kullanılacak iletişim kanalının teknik yeterliliği, mesaj dilinin anlaşılabilirliği ve çevresel gürültülerin iletişimi bozma etkisi fiziki-teknik engeller grubunda değerlendirilmektedir.

Psikolojik-sosyal engeller; iletişim sürecine katılan bireylerin, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu engel ve bozukluklar, bireylerin sahip oldukları duygu, düşünce ve değer yargılarından; onların amaçları, tutum ve davranışları, düşünce çerçeveleri, iletişimin konusuna duydukları ilgiye; algılama ve dinleme becerilerinden içinde yetiştikleri sosyo-kültürel ortamın farklılığına kadar geniş bir yelpazeye sahiptir (Türkmen, 2000, 19). İletişim amacı belirli olmayıp, önyargılar söz konusu olduğunda, görüş ve algılama farkları ortaya çıkar. Kişilerin sahip oldukları bilgi düzeyleri, sosyo-kültürel farklar aynı zamanda tutum ve davranışlar farklı olduğunda iletişim üzerinde engellenici durumlar ortaya çıkabilmektedir.

Bu engellerin dışında işletmelerin kendi iletişim engellerini kendilerinin oluşturduğu durumlarda söz konusu olabilmektedir. Örgütsel engeller gru-

buna, işletmenin büyüklüğü, yapısı, mesajın iletişimi konusundaki zaman baskısı, aşırı bilgi yükleme ve geri besleme yetersizlikleri, statü farklılıkları, yönetim tarzı, hiyerarşik karmaşıklık, rol ilişkilerinin belirsizliği gibi durumlar örnek verilebilir.

Sağbaş'a (2013, 49) göre ise, iletişim engelleri kişisel, teknik ve örgütsel engeller olarak ayrılmalıdır. Kişisel engeller; çalışanların mesajı bozmaları, alıcıların algıda seçicilikleri, değerleri, inançları, eğitim ve kültür düzeyleri, göndericiye ilişkin güvensizlikleri olabilir. Teknik engeller; konuşma ile yazı dilindeki karışıklıklar nedeniyle anlaşmazlıklar, göndericinin ve alıcının aynı kavramı farklı algılamaları, iletişim sürecindeki gürültü, mesleki terminoloji olarak sayılabilir. Örgütsel engeller ise; gönderici ile alıcının statü farklılıkları, yanlış yer ve zamanda mesajın gönderilmesi, örgüt büyüklüğünün, kademelerinin ve bürokrasisinin artması, yoğun mesaj akışı, kanal sayısının artması şeklinde sıralanabilir (Sağbaş, 2013, ss. 49-52).

İşletmelerdeki ekiplerde yer alan çalışanların iletişimini engelleyen farklı kavramlar da söz konusudur. Bu kavramlar arasında; bireysel yetersizlikler, eksik lider ve yönetici becerileri, kişilik tiplerinden kaynaklanan çatışmalar, suçlayıcı konuşma biçimi, kalıplaşmış düşünceler, kişileri etiketleme, bencillik, karşısındaki kişiyi değiştirme çabası, dilde belirsizlik, işletme içinde yaşananları kişiselleştirerek tepki verme yaklaşımı, algı yoksunluğu ve anlamak yerine kendini kapatmayı tercih eden savunucu iletişim tarzı olarak örneklendirilebilir. Tüm bu kavramlar işletme çalışanlarının birbirine ön yargı ile yaklaşması, ekiplerde anlaşmazlıkların ortaya çıkması ve kişilerin birbirini yanlış anlamasında etkili olan iletişim engelleri arasındadır.

İletişim engelleri ortaya çıktığında işletmelerde birçok sorun yaşanabilmektedir. Çalışanlar, üst-üst ilişkileri ya da ekip üyeleri arasındaki iletişim düzeyinde en sık yaşanan sorunlardan biri de çatışma konusudur. İşletme içerisindeki bireyler de uyumsuzluk, anlaşmazlık, huzursuzluk, düşmanlık, uyuşmazlık gibi duyguları ortaya çıkaran çatışmaların iyi yönetilmesi gerekir. İletişim engelleri işletmeyi, içinde ön yargıların savaştığı bir ortama ve çalışanların kimi zaman aktif, kimi zamansa pasif şekilde direnç gösterip çatışma sinyali verdiği bir yere dönüştürmeden önce yönetimlerin bu iletişim engelleri ile ilgili önlemler alması önemlidir. İlerleyen bölümlerde ekiplerde çatışma yönetiminden ayrıntılı söz edilecektir.

İster göndericiden, ister iletişim kanalından, ister alıcıdan, isterse çevreden kaynaklınsın, iletişim engellerinin ortaya çıktığı sistem, yapı ya da süreçleri bozma etkisi vardır. O nedenle işletmeler ve ekipler için iletişim engelleri bir an önce aşılması gereken sorunlar olarak değerlendirilmelidir. Ekipler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin bozulmaması için iletişim engellerini ortaya çıkarmayacak örgüt yapılarının tercih edilmesi, yönet-

sel tarzların benimsenmesi, uygun teknolojiye yer verilmesi, kültür-iklim gibi konuların düzgün bir şekilde inşa edilmesi gerekir. İşletme uygun ortamlara sahip olsa ve önlemler alınmış olsa da elbette insanın olduğu her yerde iletişim problemleri ya da iletişimi engelleyici sorunlar (yanlış anlama, algısal yetersizlik, ruh hali vb.) ortaya çıkabilir. Bu noktada ise; sorun çözme stratejileri farklılaşmalı ve duruma göre çözümler getirilmesi unutulmamalıdır.



Yaşamla İlişkilendir

Sağlık Profesyonellerinin İletişimsel Sorunlarının Belirlenmesi

Sağlık profesyonellerinin hizmet sunarken ekip içerisinde yaşadıkları iletişim sorunları ile ilgili görüşler bu bölümde güncel literatür ile tartışılmaktadır.

Sağlık sistemindeki çıktıların birçoğu hekim, hemşire, hasta iletişiminin niteliğinden etkilenmektedir. Araştırmalarda hekimlerin ve hastaların iletişim sorunları yaşadığı tespit edilmiştir. Hemşirelerin iletişim güçlüğü yaşadığı, hastanelerinde uygulanan sağlık iletişimini yeterli bulmadıkları belirtilmiştir. Bu çalışmalara paralel olarak araştırmada hekim ve hemşirelerin klinik ortamda iletişim sorunları yaşadıkları, kişisel özelliklerin iletişim sürecini zorlaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle sağlık profesyonellerinin etkili ve sağlıklı iletişim kurabilme becerilerine sahip olması gerektiği düşünülmektedir.

Aile hekimlerinin iletişim becerilerini inceleyen bir diğer çalışmada hekimlerin yaklaşık %80'inin iletişim becerisinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalarda hemşirelerin iş yoğunluğu nedeniyle hastalarla yeterli düzeyde iletişim kuramadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde hekim ve hemşireler iş akışındaki yoğunluk ve zaman kısıtlılığı gibi faktörlerin iletişim sorunlarına yol açtığını bildirmiştir.

Çalışmalarda hekimlerde akademik ünvanın, çalışma saatlerinin, mesleki memnuniyetin, eği-

tim düzeyinin Sağlık Profesyonellerinin İletişimsel Sorunlarının Belirlenmesi iletişim becerileri ve iletişim sorunları üzerinde etkili olabileceği açıklanmıştır. Başka bir çalışmada ise sosyokültürel nedenlerin, iletişimdeki hitap biçimlerinin iletişim sorunlarına neden olabileceği belirtilmiştir. Araştırmada kişilerin entelektüel düzeyinin, kültürel özelliklerinin, tıbbi terminolojiyi sık kullanmanın iletişimde sorunlara neden olan faktörler olduğu saptanmıştır. Literatür sonuçları bu çalışma ile benzerlik göstermekte olup, sağlık profesyonellerinin kişisel algılarının, klinik ortamdaki çevresel faktörlerin iletişim üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışmalarda sağlık kurumlarındaki hasta yoğunluğunun, eğitim düzeylerindeki farklılıkların, kişilerin iletişim becerilerinin iletişim sorunlarına yol açabileceği belirtilmektedir. Benzeri bir araştırmada katılımcılar da, hastanedeki hasta yoğunluğunun, çalışan sayısının yetersizliğinin, kültürel ve kişisel özelliklerinin, yetersiz bilgilendirmenin sağlık kurumunda iletişim sorunlarına yol açtığını ifade etmiştir. Sağlık kurumlarındaki görev tanımlarının açık ve net bir şekilde belirlenmemesi, çalışan sayısının yetersizliği, sistemsel problemlerin iletişimde sorunlar çıkmasında etkili olabileceği üzerinde durulmuştur.

Kaynak: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/878059>

Öğrenme Çıktısı

4 Ekiplerin iletişimini engelleyen unsurları ifade edebilme



Araştır 4

Ekip iletişiminin engelleri hangi örgütsel davranış konuları üzerine yansımalar ortaya çıkarabilir? Araştırınız.

İlişkilendir

Ekip iletişimini engelleyici unsurlar işletmelerdeki hangi özelliklerden ortaya çıkabilir? İlişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

İdari işlerin yürütüldüğü ofis ve bürolarda ekip iletişiminin oluşmasına yönelik en çok hangi engellerin yaşandığına odaklanıp, okumalar yaparak, edindiğiniz bilgi ve düşünceleri çevrenizle paylaşınız.

EKİP İLETİŞİMİNİ DESTEKLEYEN METOT VE ETKİNLİKLER

Ekip üyeleri arasındaki iletişim, işletmeyi ayakta tutan önemli kavramlardan biridir. Dolayısıyla bu kavramı olumsuz etkileyen unsurların ortadan kaldırılması ve ekip iletişiminin sürekli güçlendirilmesi gereklidir. İletişim sorunları alıcı ya da göndericiden kaynaklıysa bireysel eğitimler, kişisel gelişim programları ve yeterli bilgi paylaşımları yapılarak taraflar desteklenebilir. Gönderilen mesajdan kaynaklı iletişim sorunları için iş ve süreçlerde standartlaşma sağlanabilir. Aynı zamanda örgüt dili ve terimlerine netlik kazandırılabilir. Bir işletme sözlüğü oluşturulabilir, yönerge, kılavuz ve rehberler aracılığıyla mesaj daha kurumsal bir hale dönüştürülebilir. İletişimin eksik kalmasının nedeni iletişim kanalı ve çevresel şartlar olduğunda teknik altyapı iyileştirmeleri, iş yeri ergonomisi, ofis tasarımları, görev dağılımları, hiyerarşik yapılanma gibi birçok konuda iyileştirmelerle ekiplerin ve çalışanların iletişimi desteklenebilir.

Ekip iletişimini destekleyebilmek için öncelikle sorunların nerede yaşandığının tespit edilmesi gerekir. Nelerin yanlış yapıldığını saptama noktasında soru cevap metotları faydalıdır. Ekip iletişiminin kalitesi çalışanların bu iletişime katılım düzeyi ile ilişkilendirilir. Bu düzeyi tespit edebilmek için ise; bazı sorulara yanıtlar aranması gerekmektedir. “İşletme çalışanları fikirlerini açıkça ifade edebiliyor mu? Üyelerin görsel, sözel ve diğer iletişim yol-

larını kullanabilme becerisi nasıl? İşletme amaçlarını çalışanlar doğru anlamlandırabiliyor mu? Kişiler kararlara katılımında bulunabiliyor mu? Anlamakta zorlandıkları noktalarda soru sorabiliyorlar mı?” gibi değerlendirmelerle iletişim faktörüne ilişkin engel ve sorunlar incelenebilir.

İletişim engellerini ortadan kaldırmak için, bireyler ya da organizasyonun ilk aşamada bazı noktalara dikkat etmek gerekmektedir. Bunlar; (Tutar ve Yılmaz, 2010, 87):

- Kaynak, sözlü mesajları alıcının anlayıp, algılayabileceği şekilde kullanılmalıdır.
- Mesajlar yalnız sözlü olmamalı, aynı zamanda çizim, resim, yazı gibi semboller de içermelidir.
- Kaynağın gönderdiği mesajlar alıcının ilgisini çekecek şekilde biçimlendirilmelidir.
- Mesaj, alıcıyı etkileyecek türden bir kanalla gönderilmelidir.
- İletişim çevresi iletişime elverişli duruma getirilmelidir.
- Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı geri bildirimle kontrol edilmelidir.

Ekip iletişiminde oluşabilecek çeşitli engelleri ortadan kaldırabilmek için algılama farklılıklarının önüne geçilmesi, çalışanlar arasında güven-sizliklerin ortadan kaldırılması, dil farklılıklarının önlenmesi, duygusal tepkilerin en aza indirilmesi, ağdalı cümle ve ifadelerden kaçınılması, pekiştirici

ve basit bir dilin tercih edilmesi, ifade edilen sözlerin davranış ve tutumlarla desteklenmesi, yanlış anlaşılma olmaması adına aktif iletişimin tercih edilmesi, farklı ancak uygun kanallar kullanılması, empati kurma yeterliliğinin kazandırılması, iletişim konusunda öğrenme süreçlerinin desteklenmesi ve sürekli iyileştirme çabalarının gösterilmesi önemlidir.

Ekiplerin iletişiminde mesaj açık ve net olmalıdır. İletişimin gerçek amacının ne olduğu iyi kavranarak hareket edilmelidir. Ayrıca iyi dinlemek, mesajın doğru alındığına dair mesajı tekrarlamak, konuyu örneklendirmek, geribildirim değerlendirmek önemlidir. Daft'a (2003) göre ekip iletişimini güçlendirmek için yapılması gerekenler şu şekilde açıklanmaktadır:

1. *Aktif dinleme:* Etkili iletişimin önündeki engelleri aşmanın bir yolu anlayarak dinlemek ve anladığını ifade edebilmektir. Aktif dinleme ile ilgili birçok teknik kullanılmaktadır. Örneğin bir yöneticinin çalışanını dinlerken istekli görünmesi, göz teması kurması, güvenin, güven duygusu da dürüstlüğü oluşmasını sağlamaktadır (Rogers ve Roethlisberger, 1991, 108). Böyle bir ortamda kaynak ve alıcının kaygıları azalarak iletişimin kalitesi artma eğilimi gösterir.
2. *Uygun kanalın seçimi:* İletişimin amacına hizmet edecek mesajın özelliğine uygun kanalın seçilmesine özen gösterilmelidir. Uygun kanal seçilirken mesajın niteliği, alıcının özellikleri, zaman gibi faktörler dikkate alınabilir.
3. *Diğer bakış açılarının öğrenilmesi:* İletişim esnasında kullanılan dil, kelime ve anlatım yolları mesajın içeriğinin çözümlenmesinde farklılıklara neden olabilir. Bu noktada işletmelerin her şeyden önce çalışanların görüşlerine değer verdiğini, onları dinlediği ve dikkate aldığını göstermesi gerekir. Farklı fikirler paylaşıldıkça çalışanlar diğer görüşleri öğrenebilir hatta ortak paydada buluşmayı öğrenebilir.
4. *Gezinerek yönetme:* Özellikle örgüt içi iletişimin etkinliğinin artırılması ve ast-üst ilişkilerinin güçlendirilmesi için uygulanan bir yöntemdir. Yüz yüze iletişimin sağladığı tüm avantajlardan faydalanan bu uygulama ile çalışan motivasyonu da artırılmaktadır.

Motivasyon kavramına ilerleyen bölümlerde ayrıntısı ile değinilecektir.

5. *Güven ikliminin sağlanması:* Örgüt içinde güven iklimi sağlanamazsa statüden doğan farklılıklar, önyargılar, çatışmalar vb. iletişim engeli olarak örgütsel iletişimin işleyişini bozabilmektedir. Örgüt içinde bilgi akışının doğru ve sağlıklı gerçekleşebilmesi için çalışanların örgüte ve birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir.
6. *Biçimsel kanalların geliştirilmesi ve kullanılması:* Yönetimin öngördüğü ve örgüt yapısına göre şekillenen biçimsel kanallar iletişim ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmelidir. Örgüt içinde var olan biçimsel kanallar örgütün iletişim ihtiyacını karşılayacak nitelikte açıkça tanımlanmalı, her zaman açık tutulmalı, ihtiyaca göre geliştirilmeli ve bu kanallarının kullanımı için örgüt üyeleri teşvik edilmelidir.
7. *Biçimsel ve biçimsel olmayan birden fazla kanala teşvik etme:* Örgütlerde bilgi akışı genellikle biçimsel kanallar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Ancak hızlı karar alınması gerektiğinde, bir sorunun giderilebilmesinde vb. biçimsel olmayan kanallar tercih edilebilir.
8. *İletişim ihtiyaçlarını karşılamak için grup ya da organizasyon yapısını değiştirmek:* İşletme içinde var olan örgütsel iletişim sistemi çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye zamanında ve doğru şekilde ulaşmalarını sağlamıyorsa, yönetiminin sorunları bulup, örgütsel iletişimin işleyişini daha aktif hale getirmesi gerekmektedir. Çünkü organizasyon içinde bölümler ve çalışanlar arasında işbirliği sağlamanın ön koşulu örgütsel iletişimin doğru ve sağlıklı bir şekilde işliyor olmasıdır. Bu nedenle organizasyon içindeki iletişim ağları gözden geçirilmeli organizasyon amaç ve stratejileri doğrultusunda gerekiyorsa yeni iletişim tür ve modelleri oluşturmak için grup ve organizasyon yapısında değişiklikler yapılmalıdır.

Ekip iletişimindeki sorunları aşabilmek için çalışanlara iletişim becerilerinin kazandırılması gerekir. Bu becerilerin kazandırılması ise ancak grup çalışmalarıyla mümkündür. Kişiler bu çalışmalarda davranış penceresi, sorun perdesi, sen dili-ben dili,

etkin dinleme, duygu yönetimi, güç kullanımı ve çatışma çözme metotları gibi teknikler kullanarak iletişim süreci ve kendilerine yönelik farkındalığa ulaşabilir. Savunucu ve yargılayıcı dilden uzaklaşılması, açık iletişimi artırır. Açık iletişim karşısında kendini anlamaya ve kabule yönelik bir yaklaşım olduğu için işletmelerde güven ortamı da daha rahat sağlanabilir.

Ekip İletişimini Güçlendiren Etkinlikler

İşletmelerdeki ekip iletişimini güçlendirmek amaçlı yürütülen yapıcı faaliyetler arasında kurumsal etkinlikler önemli bir yere sahiptir. Hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarını kapsayan bu etkinlikler kendi içinde işletme içi (indoor) ve işletme dışı (outdoor) olarak gruplara ayrılabilir. Biçimsel etkinlikler görev dağılımları, hiyerarşik yapılanma, iş akışları, rutin prosedürlere göre şekillenirken, biçimsel olmayan etkinlikler insan kaynakları departmanları (bölümleri) aracılığıyla ya da çalışanların kendi isteğiyle planlanmaktadır.

İnsan kaynakları bölümleri, yöneticilere daima çalışanları motive etmeleri, takdir etmeleri gerektiğini söyler. Bunun için sistemler kurarak, süreçler oluşturur. Aslında yapılması gereken, çalışanlara kendilerini nasıl motive edebileceklerini öğrenmeleri konusunda yardımcı olmak, buna ilişkin eğitimler vermek, uygun zamanı ve zemini oluşturmaktır. Bu amaçla insan kaynakları departmanları gerek işletme içi, gerekse işletme dışı etkinlikleri sıklıkla uygulamaktadır.

Biçimsel etkinlikler, çalışanların gelişimine, bilgi akışına, işletme amaçlarına, motivasyon artırmaya, iş süreçlerinin takibi ve kontrolüne odaklanır. Resmi örgüt yapısıyla doğrudan bağlantılı olması ve iş devamlılığını sağlama beklentisi nedeniyle genellikle işletme içi etkinlikler, dış etkinliklere göre daha sık gerçekleştirilmektedir.

Biçimsel olmayan etkinlikler ise; ekip ruhu ve çalışanlar arasındaki sinerjiyi güçlendirme hedefinin yanı sıra aidiyet ve bağlılık duygularını artırmayı amaçlar. İnsanların kendi tercihleri ve ihtiyaçları nedeniyle katılım gösterdiği biçimsel olmayan etkinlikler aynı zamanda ekip bilincini destekleyip, liderlik unsurlarını ön plana çıkarmayı hedeflemektedir.

İşletme İçi (Indoor) Etkinlikler

İşletmenin çatısı altında gerçekleştirilen formal ve informal her türlü etkinliği bu grupta ele alabiliriz. Toplantılar, video konferanslar, bilgilendirme görüşmeleri, günlük iş ritüelleri, haberleşme ve iletişim zincirleri, hizmet içi eğitimler, workshoplar, atölye çalışmaları biçimsel iletişim kanallarıyla yürütülen resmi etkinlikler başlığı için örnek gösterilebilir. İşletmenin çatısı altında yürütülen gayri resmi etkinlikler için ise; yılbaşı kutlamaları, doğum günleri, bayramlaşmalar örnek verilebilir. Bunlar işletme amaçlarıyla ve gerçekleştirilen faaliyetle doğrudan bağlantısı olmayan ancak resmi havadan uzak, duygu odaklı etkinliklerdir.

İşletme Dışı (Outdoor) Etkinlikler

İşletme dışında yer alan farklı mekanlarda ya da açık alanlarda gerçekleştirilen faaliyetleri bu gruptaki etkinliklere dahil edebiliriz. Bu etkinliklerin amaçları arasında; çalışanların birlik beraberlik ruhunu geliştirmek, iletişimini güçlendirmek, bireysellik yerine birlikte çözümler üretmelerini sağlamak, dayanışma ve uzlaşma kültürünü artırmak gibi amaçlardan bahsedilebilir.

İşletme çatısının dışında yürütülen resmi etkinliklere dış mekanlarda gerçekleştirilen resmi toplantıları, iş görüşmelerini, işletme dışı eğitimleri, sektörel fuar ve törenleri örnek verebiliriz. İş, işletme amaçları ve faaliyetlerle doğrudan bağlantısı olması nedeniyle resmi etkinlikler olsa da işletme dışında gerçekleşmesi nedeniyle bu çabaları ekip çalışanlarının iletişimi üzerinde destekleyici olarak değerlendirmek mümkündür.

İşletme çatısı dışında gerçekleştirilen gayri resmi etkinlikleri işletmelerin idari işler sorumluları ya da insan kaynakları departmanları planlayabildiği gibi çalışanların kurduğu yakın ilişkiler de belirleyebilmektedir. İşletme ve işle doğrudan bağlantısı olmadığı için gayri resmi olarak nitelendirilse de, bu etkinlikler ekip üyeleri arasındaki sosyal ilişkiler üzerinde son derece etkili faaliyetler olarak kabul görmektedir. Dış mekanlarda gerçekleştirilen şirket yemekleri (kahvaltı, iftar, akşam yemekleri, piknikler vb.), törenler (emeklilik, şirket yıldönümleri, yarışmalar, kutlama geceleri vb.), spor faaliyetleri (halı saha maçları, yoga, basketbol, bisiklet turları vb.), kültürel etkinlikler (sinema, tiyatro ve konser vb.), oyun turnuvaları (paintball, satranç vb.), doğa

turları ve gezi programları ekip iletişimini güçlendirmeyi amaçlayan işletme dışı gayri resmi (biçimsel olmayan) etkinliklere örnek verilebilir.



İşletmelerin ekip iletişimini güçlendirmek için uygulayabilecekleri etkinlik örneklerine <https://businessfundays.com/etkinlikler/> bağlantısından erişebilirsiniz.

Tüm bu etkinlikler çalışanlar arası yakın ilişkileri destekleyici olduğu gibi kişilerin birbirlerine duyduğu güveni artırma konusunda da iletişimi geliştirici niteliktedir. Böylece ekipler güçlenir. İşletmeler de kendisi için önemli bir paydaş olan insanı örgüt içerisinde etkin ve aktif bir konuma getirebilir. Çalışanlar arasındaki iletişimi geliştiren metot ve tekniklere, iletişim konusunda sorun yaşayan ve çözüm arayan bütün işletmeler başvurabilir.

Öğrenme Çıktısı

5 işletmelerdeki ekiplerin iletişimini geliştiren metot ve etkinlikleri açıklayabilme

Araştır 5

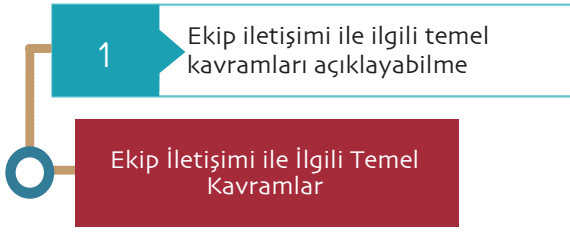
Çalışanların içerisinde yer aldığı ekiplerin iletişim yeterlilikleri tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi sürecinde nasıl geliştirilebilir? Araştırınız.

İlişkilendir

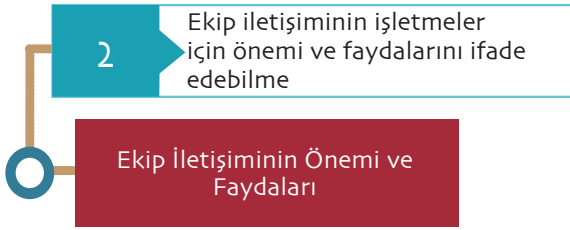
Ekip iletişimini destekleyen metot ve etkinlikler birbiri ile nasıl bir etkileşimde olmalıdır? Bu kısımda öğrendiklerinizle ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

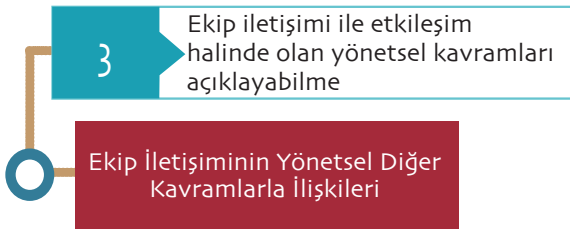
İletişimi destekleyen işletme içi etkinlikler mi, yoksa dış etkinlikler mi ekiplerin iletişimi üzerinde daha çok etkilidir? Bu konuda okumalar yaparak edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşınız.



İş dünyasının en önemli dinamiklerinden biri olan insanın işletme içerisindeki konumu ve etkinliğini belirleyen ana unsur iletişimdir. Örgüt içerisindeki insanlar ister bir departmanda görev alsın, ister yönetim kadrosunda, ister proje üyesi olsun, isterse faaliyet gruplarında sonuç olarak bir ekibin parçasıdır. Ekiplerin başarısı işletmenin başarısını ortaya çıkardığı için ekip iletişimini anlamak ve onu geliştirmek her örgütün önemli amaçları arasında yer alır. Bu ünitenin ilk öğrenme amacı, ekip iletişimini anlayabilmek için önemli görülen temel kavramlar üzerine odaklanmaktır. Öncelikle iletişim, bireylerarası ve örgütsel iletişim kavramları ele alınmıştır. Sonrasında ise ekip iletişiminde insan üzerinde etkili olduğu düşünülen ikna, empati, uzlaşma ve güven kavramlarına değinilmiştir. İletişim süreçlerinde karşıdaki bireye inanmak, onu yönlendirmek, anlamaya çalışmak ve tarafları ortak noktada buluşturmak olarak açıklanabilecek bu kavramların ekip iletişimi ile nasıl bir etkileşim içinde olduğuna da bu kısımda yer verilmiştir.



Ekip iletişimi, işletme amaçları ve örgüt psikolojisi için oldukça önemli bir kavram olma özelliğindedir. Örgüt ve çalışanlarla doğrudan bağlantısı olan ekiplerin iletişimi güçlü olduğunda işletme için hangi olumlu sonuçların ortaya çıktığı, güçsüzleştğinde ise hangi sorunlara neden olduğu bu amaç başlığı altında ele alınmaktadır. Ekip iletişiminin işletmelere sağladığı faydalara farklı araştırma ve çalışmalar üzerinden yer verilmiştir.



Ekip iletişiminin işletmeler içerisinde etkileşim halinde olduğu birçok yönetsel kavramdan söz edilebilir. Bunlar; örgüt kültürü, örgüt iklimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kriz yönetimi gibi kavramlardır. Kültürün oluşmasında iletişim ne kadar önemli ise, iletişimin desteklenmesinde de kültür o derece etkilidir. Gerek çalışanların kullandığı ortak dil, gerek örgüt içinde benimsenen değerler, gerek işletme içerisindeki ritüel ve seremoniler, gerekse liderlik düzeyinde örgüt kültürü ekiplerin iletişimi ile yoğun ilişki içerisindedir. Örgütün genel psikolojik atmosferini ifade eden iklim kavramı da, işletme içerisindeki ekiplerin enerjisini hem neden, hem de sonuç düzeyinde etkileyebilen yönetsel konular arasında yer almaktadır. Ekip iletişimini güçlü tutan işletmelerdeki çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ünite kapsamında etkisi masaya yatırılan diğer kavramlar iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. İş tatmini yüksek ve çalıştığı iş yerine bağlılık hisseden çalışanların performanstan, verimliliğe, etkinlikten, karlılığa işletmeye birçok katkı sağladığı görülmektedir.

4

Ekiplerin iletişimini engelleyen unsurları ifade edebilme

Ekip İletişiminin Karşısındaki İletişim Engelleri

İşletmeler için en önemli kaynaklardan biri olan insanın örgüt içerisindeki etkinliği ekip üyeleri arasındaki iletişimin niteliğine bağlıdır. İletişimi bozan engeller iş süreçlerinde aksamalara, ekip üyeleri arasında çatışmalara, işbirliği ve ekip ruhunda dağılmaya neden olabilir. İletişimi engelleyen unsurlara farklı bakış açıları ve gruplandırılmalarla yaklaşan pek çok araştırma söz konusudur. Genel olarak bakıldığında ise iletişim engellerinin insanla, teknik konularla ve iletilen mesajla ilgili olarak gruplandırıldığı ifade edilebilir. Bunların dışında adına gürültü denilen çevresel faktörlerinde ekip iletişimini bozucu etkisi yadsınmamalıdır.

5

İşletmelerdeki ekiplerin iletişimini geliştiren metot ve etkinlikleri açıklayabilme

Ekip İletişimini Destekleyen Metot ve Etkinlikler

Ekiplerde ortaya çıkan iletişim sorunları çözümü imkansız problemler değildir. İletişimi engelleyici unsurlarla baş edebilmek ya da bozulan ilişkileri yeniden güçlendirebilmek için, gerek iletişim uzmanları, gerekse insan kaynakları sorumluları sürekli çaba göstermektedir. Ekip üyeleri arasındaki iletişimi güçlendirebilmek için öncelikle dinlemeyi bilen bir örgüt kültürünün benimsenmesi gerekir. İlişkilerin daha yalın, daha şeffaf olduğu açık iletişim stratejilerinin benimsendiği iş faaliyetleri tasarlanmalıdır. Kriz ve çatışma anlarında yönetici ve liderlerin soğukkanlı kalması, demokratik ve katılımcı tarzda yaklaşması ve alternatif çözümler üretebilen bir vizyona sahip olması önemlidir. Tüm bunların dışında iletişimi güçlendirici etkinliklerde örgütlerde aktif olmalıdır. İşletme içi (indoor) ve işletme dışı resmi ve gayri resmi etkinlikler olarak gruplara ayrılan bu faaliyetler doğru planlandığında ve uygulandığında çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştiren ve iletişim akışını güçlendiren bir iş ortamı ortaya çıkmış olur.

- 1 I. Kodlama
II. Filtre
III. Kanal
IV. Seçim
V. Kaynak

Yukarıdaki ifadelerden hangileri iletişim sürecinin öğeleri arasında yer alır?

- A. I, II ve III B. I, III ve V
C. I, IV ve V D. II, III ve IV
E. II, IV ve V

2 Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişim kavramının fonksiyonlarından biri **değildir**?

- A. Emredici iletişim kurma
B. İkna etme ve etkileme
C. Eşgüdüm sağlama
D. Koruyucu önlem alma
E. Bilgi sağlama

3 Aşağıdakilerden hangisi biçimsel olmayan iletişim özelliklerinden biridir?

- A. İnteraktif
B. Gündem hazırlanmış
C. Az içerik
D. Katılımcılar belli
E. Düzenlenmiş

4 için öncelikle karşımızdaki kişinin bizim gibi bir varlığı, bizden farklı değer yargıları ve inançları olduğunu bilmek ve bunu kabul etmek gerekir. Bu kabulden hareketle, etkileşimde bulunduğumuz kişinin haklı/haksız, iyi/kötü biçiminde yargılanmaması, sadece onun durumunun anlaşılabilmesi için çaba gösterilmesi gerekir.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. İkna etmek
B. Analitik düşünmek
C. Empati kurmak
D. Kültürü değiştirmek
E. Bilgi analizi

5 Aşağıdakilerden hangisi Robbins ve Finley'in ekip iletişimi konusunda belirttiği faydalardan biri **değildir**?

- A. Üretkenliği artırır.
B. Sıradan iş gruplarını ayırır.
C. Maliyet tasarrufu sağlar.
D. Kaliteli üretim sağlar.
E. Süreç gelişimine ortam oluşturur.

6 İş yerinin psikolojik ortamını ifade eden kavramı, çalışanlar tarafından hissedilen, onların davranışlarını etkileyen, çevresel şartlarla oluşan bir nitelik gösterir.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Örgüt kültürü B. Örgütsel buzdağı
C. Örgüt iklimi D. Örgütsel imaj
E. Örgütsel bağlılık

- 7 I. Semboller
II. Normlar
III. Hikayeler
IV. Sermaye
V. Stratejiler

Yukarıdaki ifadelerden hangileri örgüt kültürünün temel unsurlarıdır?

- A. I, II ve III B. I, II ve V
C. I, III ve V D. II, IV ve V
E. III, IV ve V

8 Bir şirketin muhasebe ofisinde çalışan Sibel hanım, aylık raporlama işini yaparken birim şefi kendisini telefonla arayıp bazı dökümler istedi. Hattan gelen cızırtı nedeniyle şefini bir türlü anlayamayan Sibel hanım için iletişimi engelleyen sorun aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Fiziki-Teknik Engeller
B. Psiko-Sosyal Engeller
C. Örgütsel Engeller
D. Finansal Engeller
E. Hiyerarşik Engeller

9 Aşağıdakilerden hangisi Daft'a göre ekip iletişimini güçlendiren unsurlardan biri **değildir**?

- A. Uygun kanalın seçimi
- B. Biçimsel kanalları sınırlama
- C. Gezinerek yönetme
- D. Aktif dinleme
- E. Güven iklimini sağlama

10 Bir gıda üretim firmasının şirket merkezinde yönetici asistanlığı yapan Ebru, her bayram öncesi işyerinde yöneticilerin çalışanlar için düzenlediği bayramlaşma törenlerini çok seviyordu. İkramların yapılıp, insanların kaynaştığı bu etkinlik aşağıdaki hangi gruba dahildir?

- A. İşletme içi biçimsel etkinlik
- B. İşletme içi deneysel etkinlik
- C. İşletme dışı biçimsel olmayan etkinlik
- D. İşletme içi biçimsel olmayan etkinlik
- E. İşletme dışı biçimsel etkinlik

1. B	Yanıtınız yanlış ise “İletişim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. C	Yanıtınız yanlış ise “Örgüt İklimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. D	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişim konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Kültürü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişim Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtınız yanlış ise “Ekip İletişiminin Karşı-sındaki İletişim Engelleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “Empati” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. B	Yanıtınız yanlış ise “Ekip İletişimini Destekleyen Metotlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. B	Yanıtınız yanlış ise “Ekip İletişiminin Faydaları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. D	Yanıtınız yanlış ise “Ekip İletişimini Güçlendiren Etkinlikler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



5

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 2

Ekip iletişimi hem işletme için, hem de çalışan psikolojisi üzerinde önemli ve kapsamlı etkilere sahip kavramlardan biridir. Kar ve başarı odaklı işletmeler ekiplerin birbiriyle uyumlu olmasını olumlu görür. Çalışanların kariyer yönetimi ile kendini geliştirmelerine sunulan fırsatların ekip iletişimi ile destekleneceğini ve işletmeye olumlu döneceğini kabul eder. Çalışanlar ise iş arkadaşları ve yönetim ekibiyle kurduğu olumlu ilişkiler sayesinde örgüt içinde pozitif bir enerjiye sahip olacağı için olaylara ve süreçlere değil geleceğe odaklanabilir. Kariyer gelişimi tıpkı ekip iletişimi gibi içinde işletme ve çalışan boyutunu barındıran kavramlardandır. İşletmelerin destekleyici yaklaşımı, çalışanların başkalarıyla rekabet etmek yerine kendini geliştirme kültürünü içselleştirmesi kariyer yönetimi uygulamalarının daha kolay ilerlemesine fayda sağlar. Kariyer merkezi faaliyetleri, eğitim uygulamaları, koçluk, danışmanlık gibi süreçlerle ilerleyen kariyer yönetimi kavramı işletme içi ilişkileri, örgüt psikolojisini ve işletmenin verimlilik ve performans sonuçlarını olumlu etkilemektedir.

Araştır 3

Bu bölümde ekip iletişiminin örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kriz yönetimi kavramlarıyla ilişkileri irdelenmiştir. Bu kavramların dışında etkileşim halinde olunan yönetsel kavramlarda vardır. Bunlar arasında; örgütsel aidiyet, çalışanla örgüt arasındaki yazılı olmayan gönül bağına ifade eden psikolojik sözleşme, duygusal zeka, yetenek yönetimi, liderlik tarzları, entelektüel sermaye, e-iş uygulamaları, örgütsel adalet, mobbing gibi işletme kavramları bahsedilebilir. Tüm bu kavramlar ekip iletişimi ile doğrudan ya da dolaylı etkileşim kurma potansiyeline sahiptir.

Araştır 4

Ekip iletişimi üzerinde engelleyici birçok unsurdan söz edilebilir. Vericiden, alıcıya, iletişim kanalından çevreye kadar ortaya çıkan tüm engeller; gerek psikolojik, gerek sosyolojik, gerekse teknolojik açıdan birçok sonucu ortaya çıkarmaktadır. İletişimde yanlış anlamalar, çalışanlar arasında bozulan ilişkiler ekiplerde mutsuz bireyleri öne çıkarırken, örgüt ikliminin sert ve zorlayıcı hale gelmesine ve çatışmaların artmasına zemin oluşturur. İşletmedeki psikolojik atmosferin negatif etkiler alacağı bu süreçte çalışanlarda işe ve işletmeye karşı tükenmişlik duygusunun artması olasıdır. Çalıştığı işyerine kendisini ait hissetmeyen bireyler için bağlılık yerine zorunluluk kavramı ortaya çıkar. Bu durumda işe; işe devamsızlık, işten ayrılmalar ve dolayısıyla işgücü devir rakamları artar. Yetenekli çalışanları elinde tutamayan, yeni insanları işletmeye adapte etme ve süreç öğretme çabasına giren işletmeler birçok maliyete katlanmak zorunda kalır.

Araştır 5

Çalışanların içerisinde yer aldığı ekiplerin iletişim yeterlilikleri tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi sürecinde değişen iş süreçlerine adapte edilerek geliştirilebilir. Uzaktan çalışmaya başlayan, home ofislerde iş yürüten, görüntülü görüşmelerle yönetim toplantılarını sürdüren, mail ve mesaj trafiği ile faaliyetleri yönlendiren işletmelerin biçimsel iletişim kanalları dijital platforma kaymıştır. Biçimsel olmayan iletişim kanalları ise sosyal mesafe ve evde kalma gereğiyle sürdürülemediği için ekip iletişimi konusunda yeni adımlar atılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Pandemi süreci adeta yeni iş ve örgüt kültürlerinin oluşması için temel oluşturmuştur. Biçimsel ilişkileri en iyi seviyeye çıkarmak için teknolojik araçları ve bilgi sistemlerini iyileştirmek ve iletişim akışlarını elektronik ortamda da iyi planlamak önemlidir. Gayri resmi etkinliklere gelindiğinde ise ekiplerin ve çalışanların birbirleriyle iletişimlerini güçlendirmek için işletmeler mümkün olan tüm etkinlikleri (törenler, kutlamalar, yıl dönümleri vb.) dijital platformlara taşıyarak birlik duygusu, aidiyet hissi ve ekip bilincini korumaya çalışabilir.

Kaynakça

- Akdağ, M. (2001). *Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, SÜ Sos. Bil. Enst., Konya.
- Aydın, H. U. D. (2012). *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. Büyükbese, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Alfa Akademi Basım ve Yayımlar Ltd. Şti., İstanbul.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. ve Z. Baltas (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Remzi Kitabevi: 21. Baskı, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Borrill, C. S., Carletta, J., Carter, A. J., Dawson, J. F., Garrod, S., Rees, A., Richards, A., Shapiro, D. ve West, M. A. (2001). *The Effectiveness of Health Care Teams in the National Health Service*. Aston University, Birmingham.
- Brembeck, W. L. ve Howell W. S. (1952). *Persuasion: A Means of Social Influence*. NY: Prentice Hall.
- Burns, L., Bradley, E. ve Weiner, B. (2012). *Shortell and Kaluzny's healthcare management: Organization design and behavior*. Canada: Cengage Learning.
- Burton, M. R., J. Lauridsen ve B. Obel (1999). Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World. *Organization Science*, Volume 7, pp.359-384.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Charvatova, D. (2006). Relationship Between Communication Effectiveness and The Extent of Communication among Organizational Units. *International Journal of Human and Social Sciences*, Volume: 1, No: 1, p. 32-34.
- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10, ss: 93-113.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. Thomson & South Western, USA.
- Doğanay, Ü. ve Keskin, F. (2008). İletişim Çalışmalarında Kişilerarası İletişimin Yeri: Türkiye'deki Kişilerarası İletişim Eğitimi Üzerine Bir Değerlendirme. *Kültür ve İletişim*, Cilt:11, Sayı 1.
- Dökmen, Ü. (1997). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 14. Baskı.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 1.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hamlin, J. L. (2008). *Team Effectiveness: A Validation Study of Lencioni's Five Functions of A Team*. Doktora Tezi, College of Organizational Leadership, University of La Verne, California.
- Harrow, J. ve Harlow, G. C. (1999). *Counseling Basics for Wiccan Clergy*. Judith Harrow and Gweth Catlyn-Harlow.
- Hillier, D., Fewell, F., Cann, W. ve Shephard, V. (2005). Wellness at Work: Enhancing the Quality of Our Working Lives. *International Review of Psychiatry*, 17 (5): 419-431.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration – Theory, Research And Practice*. McGraw Hill, Singapore.
- Işık, A. N. ve Gürsel, M. (2009). Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği). *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, s. 187-205.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An international Journal*, 10(4): 302-314.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), pp.231-242.
- Korsgaard, M.A., Brodt, S. E. ve Whitener, E. M. (2002). Trustmin the Face of Conflict: the Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context. *Journal of Applied Psychology*, 87: 312-319.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural Change Paradigms and Administrator Communication. *Contemporary Education*, 71(2), 4-12.

- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 27, Ağustos.
- Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge: the complete skill set to build powerful and influential teams*. Harvard Business Essentials, Boston, MA: Harvard Business School pres.
- Macy, B. A. ve Izumi, H. (1993). "Organizational Change, Design and Work Innovation: A meta-Analysis of 131 North American field studies-1961-1991". In R. W. Woodman and W. A. Pasmore (Ed.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 7., ss. 235 – 313. Greenwich, CT: JAI Press.
- Madlok, P. E. ve Kennedy-Lightsey, C. (2010). The Effects of Supervisors' Verbal Aggressiveness and Mentoring on Their Subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1): 42-62.
- Mete, S. ve Gerçek, E. (2005). PDÖ yöntemiyle eğitim gören hemşirelik öğrencilerinin empatik eğilim ve becerilerinin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 9(2):11-17.
- Mustaffa, L. S., Bakar, H. A. ve Mohamad B. (2010). The Supervisory Communication-Commitment to Workgroup Model: Example on a Malasian Organization. *Journal of US-China Public Administration*, 7(1): 13-23.
- Nes, E. vd. (2007). The Impact of National Culture and Communication on Exporter-Distributor Relations and on Export Performance. *International Business Review*, No: 16, p. 405-424.
- Oskay, Ü. (2011). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları.
- Özodaşık, M. (2018). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Yayınları, Eskişehir.
- Poon, J. M. L. (2006). Trust-in-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Percieved Politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6): 518-532.
- Reilly, B. J. ve DiAngelo, J. A. (1990). Communication: A Cultural System of Meaning and Value. *Human Relations*, 43(2), 129-140.
- Robbins, H. ve Finley, M. (1995). *Why Teams Don't Work: What Went Wrong and How to Make It Right*. Princeton. NJ: Peterson's/Pacesetter Books.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2003). *Updates Management*. New Jersey, Prentice Hall.
- Rogers, C. R. ve Roethlisberger F. J. (1991). *Barriers and Gateways to Communication*. Harvard Business Review, November-December.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*. Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Sağbaş, N. Ö. (2013). *İletişim, örgütsel iletişim ve okul yönetimi (Güngören ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seki, Ö. (2017). *İkna Edici İletişim Açısından Korku Çekiciliği Kullanımı: Sağlık Bakanlığı Tarafından Yayımlanan Kamu Spotları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Senger, J. (1971). Managers' perceptions of subordinates' competence as a function of personal value orientations. *Academy of Management Journal*, 14, 415-2-423.
- Sikula, A. F. (1973). The values and value systems of government executives. *Personel Management*, 2, 16-22.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Waley & Sons, San Francisco, USA.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset, Konya.
- Tağraf, H. ve Arslan, T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1), ss.149-160.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. 1. Baskı Ankara Nobel.
- Tutar, H ve Yılmaz, M. K. (2010). *Genel İletişim Kavram ve Modeller*. Seçkin Yayıncılık, 7.Baskı, Ankara.

- Türk, M. ve Helvacı, B. (2005). “Kişiliğin İşletmelerde İçsel ve Dışsal Müşteri İlişkileri Açısından Önemi”. *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, 85-126 Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*. MPM, No:480, 3.Baskı, Ankara.
- Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Ugboro, I. ve K. Obeng, (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5 (2), pp. 247-272.
- Uztuğ, F. (2003). “İletişim Engel ve Etmenleri”. *Meslek Yüksek Okulları için Genel İletişim*, Editör: Uğur Demiray, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Vural, B. A. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yüksel, A. H. (1994). *Bireylerarası İletişime Giriş*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- Zeffane, R. ve Mccloughlin, D. (2006). Cooperation and Stress Exploring the Differential Impact of Job Satisfaction, Communication and Culture. *Management Research News*, 29(10): 618-631.

■ İnternet Kaynakları

- Kraut, R. E. vd. (2002). *Informal Communication In Organizations: Form, Function and Technology*. citeaser.ist.psu.edu/ (10.05.2011).

Bölüm 6

Ekip Farklılıklarını Yönetme

öğrenme çıktıları

1 Farklılık Kavramının Teorik Çerçevesi

- 1 Farklılık kavramını tanımlayabilme
- 2 Farklılık boyutları, farklılıklara ilişkin kuramlar ve farklılıklara yönelik geliştirilen tutumları ifade edebilme

2 Farklılık Yönetiminin Kavramsal Analizi

- 3 Farklılık yönetiminin tanımını, avantajları ve dezavantajları ile farklılık modellerini açıklayabilme

3 Ekip Farklılıklarını Yönetmek ve Farklılıklara Sahip Ekiplere Liderlik Etmek

- 4 Ekip farklılıklarını yönetme ve farklılıklara sahip ekiplere liderlik etme becerilerine yönelik genel bilgilere sahip olabilme

Anahtar Sözcükler: • Farklılık • Çeşitlilik • Heterojenlik • Ayrımcılık • Ön Yargı • Kalıp Yargı • Şovenizm • Ötekileştirme • Farklılık Yönetimi • Ekip Çalışması



GİRİŞ

Küreselleşen dünyada gerek toplumlar gerekse örgütler birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin bir araya geldiği yerler haline gelmiştir. Zaman içerisinde farklılıkların daha da çeşitleneceği ve artacağı düşünülmektedir. Farklılık denildiğinde genellikle iş gücü farklılığından söz edilmektedir. Son yıllarda farklılıklar konusunun çok popüler olduğu ve bu konuda çok fazla çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Günümüz iş dünyasında örgütler içerisinde birbirinden farklı özelliklere sahip işgörenlerin sayısal çoğunluğunun gittikçe arttığı görülmektedir. Daha önceleri işletmelerde genellikle aynı şehirde ya da bölgede yaşayan insanların çalıştığı görülürken, bugün işletmelerin hemen her millettten, her coğrafyadan, farklı dinlerden ve farklı dilleri konuşan insanlardan oluşan bir işgücü profiline sahip olduğu görülmektedir. Farklılıkları oluşturan yaş, cinsiyet, din, dil, kültür, etnik köken, engellilik vb. çok fazla unsurun olduğu belirtilmektedir. Bu unsurlar literatürde farklılık boyutları olarak da ele alınmaktadır. Farklılık boyutları ile ilgili çok farklı sınıflandırma yapılmıştır. Farklılıkları açıklamada yararlanılan birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramların ortak noktası farklılıkları temel alması ve sosyal psikoloji alanında çalışılmasıdır. Farklılıklara yönelik bazı tutumlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar içerisinde en çok dikkati çekenler; ön yargı, kalıp yargı (stereotip), ötekileştirme, ayrımcılık ve şovenizmdir. Örgütler, birbirinden farklı özelliklere sahip birçok insanın ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldikleri yerlerdir. Önemli olan birçok yönden birbirinden farklı olan bu insanları ortak paydada bir araya getirmek ve farklılıklardan doğabilecek sorunları azaltmaya çalışmaktır. Bunun için farklılıkların yönetilmesi gerekmektedir. Farklılıklar bazı durumlarda olumlu sonuçlara bazı durumlarda ise yeni sorunlara yol açabilmektedir. Farklılık yönetimi ile ilgili farklı kişiler tarafından çeşitli modeller ortaya atılmıştır. Bu modellerin her biri farklılıkların nasıl yönetilmesi gerektiği konusuna odaklanmıştır. Örgütlerin her geçen gün ekip çalışmalarından daha fazla yararlandığı görülmektedir. Ekipler içerisinde yer alan üyelerin cinsiyet, yaş, tecrübe(deneyim), etnik köken vb farklı özelliklere sahip olması etkin bir şekilde yönetilmelerini zorunlu kılmaktadır. Ekip farklılıklarını yönetmede kuşkusuz en büyük sorumluluk ekip üyelerini yönlendiren ekip liderlerine düşmektedir. Ekip liderlerinin üyeleri amaçlara

ulaşma noktasında motive etmeleri ve farklılıkları bir sorun kaynağı olarak değil de bir avantaj olarak değerlendirmeleri ekip başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

FARKLILIK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

Farklılıklar gerek toplumlar gerekse örgütler açısından ele alınabilecek geniş kapsamlı bir konudur. Her toplum birbirinden farklı özelliklere sahip insanı içinde barındırırken, örgütler de farklılıklara sahip birçok çalışandan oluşmaktadır. Farklılık denildiğinde genellikle ilk akla gelen iş gücü farklılığıdır.

Farklılık yönetimi kavramı ile ilgili başlıca geçmeden önce farklılık kavramı hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu amaçla bu kısımda farklılık kavramının tanımı, boyutları, farklılıklara ilişkin ortaya atılan temel kuramlar ile farklılıklara yönelik geliştirilen tutumlara yönelik bilgiler verilmeye çalışılacaktır. Farklılık kavramını öğrenmek farklılık yönetimi konusunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Farklılık Kavramının Tanımı

Farklılık kavramının literatürde çeşitlilik ve heterojenlik olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Son yıllarda farklılık ve farklılık yönetimi ile ilgili araştırmaların hız kazandığı ve bu kavramları açıklamaya yönelik birçok çalışmanın yapıldığı dikkati çekmektedir.

Farklılık kavramı İngilizcede “diversity” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmakta ve bir başkasından farklı olma durumunu ifade etmektedir. Kavram, farklılık olarak değil de çeşitlilik olarak kullanıldığında “grup içinde farklılaşma ve kendine has özellikleriyle diğerlerinden ayrılma” olarak tanımlanmaktadır. Farklılık kavramının, bazı kaynaklarda ‘heterojenlik’ kavramı ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmekle birlikte ifade ettiği anlamlar itibariyle bu iki kavramın birbirinden ayrıldığı görülmektedir. Heterojen kavramı bireysel farklılıkları ifade etmek için kullanılırken (yani ten rengi, boy farklılığı vb.); farklılık kavramı bireyleri kapsayan bütün farklılıkları ifade etmektedir. Farklılık kavramının 20.yy’a kadar kişinin doğduğu ülkeyi ifade eden ırk ve etnik köken kavramıyla ifade edildiği fakat 20.yy’a gelindiğinde ırk ve etnik köken kavramlarının farklılığı açıklama konusunda

yetersiz kaldığının anlaşılmasıyla birlikte bireyleri kapsayan ve onların-görünen ve görünmeyen-bütün yönlerini ifade eden bir kavram olarak anlaşılması gerektiği vurgulanmaya başlanmıştır (Topal, 2016:2-3).

TDK Türkçe sözlüğe bakıldığında farklılık kavramının karşılığında, farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık; doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik yazdığı görülmektedir (TDK, 2021).

Birtakım özelliklerin çeşitliliği ve diğerlerinden ayırt edici özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanan farklılık, bireyin kendine özgü bakış açısının, ilke ve değerlerinin olmasını ifade etmektedir. Farklılık kavramı, hem bireysel hem de sosyal boyutlu bir kavramdır (Saruhan ve Yıldız, 2009:287).



dikkat

Farklılık, çeşitlilik ve heterojenlik çoğu zaman birbirinin yerine kullanılan kavramlardır.

Farklılık basit ve nesnel olarak tanımlanabilen bir kavramdır. Kavram olarak farklılık bağlamsal, seçici ve görecelidir. Farklılığı tanımlamada kullanılan temel kriterler aşağıda kısaca özetlenmiştir (Moore, 1999, 208-209):

Farklılık bağlamsal bir kavramdır: Bireylerin çevrelerinde diğerlerinden ne kadar farklı ya da onlara benzer göründükleri farklılıkları belirlemede etkili olan bağlamsal faktörlerdir. Örneğin bir grup erkek arasında tek bir kadın muhtemelen cinsiyetine göre tanımlanacaktır.

Farklılık seçici bir kavramdır: Bazı özellikler bireylerin farklılıklarını ortaya koymada daha güçlü belirleyiciler olarak kullanılmaktadır. Bu özellikler kültürden kültüre, örgütten örgüte ve ekipten ekibe değişmektedir. Genellikle farklılıkları ortaya koymada güçlü belirleyiciler; cinsiyet, ten rengi, yaş, kültür, aksan ve fiziksel yeteneklerdir. Kilo ve göz rengi ise zayıf belirleyicilerdir. Bazı durumlarda bireyler bu tür zayıf belirleyiciler ile bile ayrımcılığa uğrayabilmektedirler.

Farklılık göreceli bir kavramdır: Farklılık temel göstergeleri olan ya da basit konuları kapsayan bir kavram değildir. Bir kişinin kadın ya da erkek, be-

yaz ya da siyah, yaşlı ya da genç vb. şeklinde değerlendirilmesi farklılığın belirli düzeydeki derecesi ile ilgilidir. Örneğin, bir işyerinde kadın çalışanlara ilişkin geliştirilen kalıp yargı bu kişinin farklı olarak tanımlanmasına ve bu nedenle bazı engellerle karşılaşmasına neden olabilmektedir. Benzer şekilde çoğunluğun onaylamadığı bazı özelliklere sahip olmak kişilerin diğerlerinden farklı olarak tanımlanması sonucunu beraberinde getirmektedir.

Farklılık genellikle dikey ve yatay iş ayrımı için bir kriter olarak kullanılmaktadır: Göreceli farklılık seviyeleri elbette ki insanların yaşamları boyunca sahip oldukları iş deneyimlerini tamamen açıklamamaktadır. Farklılıkların hali hazırda ve yerel ortamlarda apaçık olmadığı durumlarda bile farklı insan gruplarının farklı iş düzeylerine ve tiplerine ayrıştırılması ve iş yerinde gelişim fırsatlarının farklı düzeylere yönlendirilmesi olasılığını artıracak büyük çaplı sosyal ve ekonomik etkenler bulunmaktadır.

Farklılık görünen ve görünmeyen özelliklere sahiptir: Farklılığın daha geniş ve karmaşık tanımı sadece cinsiyet, ırk, fiziksel yetenek, sosyo-ekonomik geçmiş, yaş veya cinsel yönelim gibi özellikleri içermemektedir. İş yerlerinde bunların dışında daha az belirgin bazı özellikler de farklılık boyutları içerisinde yer almaktadır.

Farklılık kavramının daha iyi anlaşılması için literatürde yer alan farklılık tanımlarının incelenmesi gereklidir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Eğinli, 2009, 101-102):

- Farklılık, dünya görüşü ve subjektif kültürel özelliklerini ya da grup üyeliğini tanımlayan kimlik ve davranışsal özelliklerdeki farklı olmayı ifade etmektedir.
- Farklılık, farklı olma durumu, çeşitli, farklı ve birbirine benzememeyi ifade etmektedir.
- Farklılık, “bu kişi benden farklıdır” ifadesinde kullanıldığı gibi, insanların birbirlerini tanımlamalarını sağlayan herhangi bir özelliğini ifade etmektedir.
- Farklılık, insanların zeka, kişilik tipi, fiziksel güzellik, hobileri ve eğlence anlayışı vb. görülen ve görülemeyen bir çok özelliği nedeni ile farklı olmasını ifade etmektedir.
- Farklılık, kişiler arasında hem algılanabilir hem de algılanamaz farklılıklar ve ortak özelliklere işaret etmektedir.

- Farklılık, bir işletme içerisinde çeşitli sosyo-kültürel özelliklere sahip çalışanların uyumlu bir şekilde varlığını ifade etmektedir.
- Farklılık, bir kişinin diğerlerinden farklı olarak algılanmasını sağlayan, dikkat çeken herhangi bir özelliğini ifade etmektedir.
- Farklılık, insanlar arasındaki ırka, dine, renge, uyruğa, ekonomik statüye, eğitime ve cinsiyete bağlı olarak gelişen farklı veya benzer olmayan davranış ve değerler bütünü olarak ifade edilmektedir.

Yapılan tüm bu tanımlardan görüleceği üzere **farklılık** insanları birbirinden ayırmaya yarayan çeşitli özellikleri kapsayan içeriği oldukça geniş bir kavramdır. Farklılıklara odaklanmak bir yandan bireyleri tanımaya diğer yandan da bireyleri birbirinden ayırmaya yardımcı olmaktadır.

✓ **Farklılık**, en basit şekilde “insanları birbirinden ayırmaya yarayan özelliklerin toplamıdır” şeklinde tanımlanmaktadır.

Farklılık Boyutları

İlgili literatüre bakıldığında farklılık boyutlarının farklılıklarla ilgili özellikler ya da farklılık türleri olarak da adlandırıldığı ve bu konuya yönelik birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu noktada önemli olan farklılık dendiğinde bireylerin hangi özelliklerinin temel alınarak sınıflandırılacağı ya da birbirlerinden ayrılacağı konusudur.

Farklılık genel olarak, bir bireyin özellikleri bakımından diğer bireylerden dikkat çekici bir şekilde farklı olması şeklinde tanımlanmaktadır. Sosyal açıdan farklılık kavramı popülasyon içinde yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, din, dil, kültür, cinsel yönelim, fiziksel/ruhsal ve zihinsel yetenek, sosyo-ekonomik ve diğer ayrıcalıklar gibi birçok özelliğin var olduğu anlamına gelmektedir. İşletme açısından farklılık kavramı ise iş yerinde ekip veya grup üyeleri arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların derecesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle farklılık; ırk, cinsiyet, etnik grup, yaş, kişilik, davranış stili, görev süresi, örgütsel fonksiyon, eğitim gibi mesleki ve kişisel özelliklerinin toplamıdır (Demirel ve Özbebek, 2016, 2).

Farklılık, bir grup kompozisyonunun heterojenliği olarak da tanımlanmaktadır. Bu heterojenliğin; cinsiyet, din, kültür, cinsel yönelim, yaş, fiziksel kapasite, engelli olma durumu, etnik yapı, ulusal oryantasyon, göçmenlik durumu, sosyal sınıf, evli olma/ebeveyn olma durumu, din, eski hükümlüler, öğrenme ve iletişim stilleri, doğum yeri ve doğum tarihi gibi birçok farklı unsurdan oluştuğu ifade edilmektedir (Bozkurt, Doğan, Karaeminoğulları, 2013, 593). Yine farklılığın; etnik köken, milliyet, cinsiyet farklılıkları, işlev, yetenek, dil, din, yaşam tarzı ve görev süresi gibi bir dizi unsuru içermekle birlikte iş yerlerindeki çalışanların kültür, demografik alt yapı ve entelektüel yetenek açısından farklı olmalarını da kapsadığı görülmektedir (Jones, 2005, 169-170).

Bu açıklamalardan görüleceği üzere araştırmacıların farklılık boyutlarını açıklarken birçok değişkeni göz önünde bulundurdıkları görülmektedir. Değişkenlerin çokluğunun ve çeşitliliğinin farklılık kavramının kapsamının ne kadar geniş olduğunu bir göstergesi olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır.

Farklılık tanımlarının çeşitlenmesi farklılık boyutlarını da çeşitlendirmiştir. Page (2017) farklılığı, bilişsel farklılık ve kimlik farklılığı olarak iki kategoriye ayırırken, Hubbard, farklılığı birbirlerini tamamlayan ve birbiri ile benzer yönleri kapsamında ele alarak dört kategoriye ayırmıştır. Bu farklılıklar iş gücü farklılığı, davranışsal farklılık, yapısal farklılık, iş ve küresel farklılık şeklindedir. Adams'a göre ise farklılıklar kişilik, iç boyutlar (yaş, cinsiyet, ırk gibi), dış boyutlar (gelir düzeyi, eğitim seviyesi, coğrafi konum gibi) ve örgütsel boyutlar (bölüm, kıdem, iş birimi, çalışma grubu gibi) olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Özkan ve Kaygısız, 2020, 3). Worman (2005), iş gücü farklılıklarını; sosyal farklılıklar, değerler farklılıkları ve bilgi farklılıkları olmak üzere üçe ayırmıştır. Sosyal farklılıklar; yaş, etnik köken, cinsiyet vb., değer farklılıkları; davranış ve kişilikteki psikolojik farklılıklar, bilgi farklılıkları da; eğitim, işletme içi unvan vb. olarak ele alınmıştır (Kevser, 2019, 88).

Örgütlerde farklılık boyutları ile ilgili yapılan en iyi ayrımın Esty, Griffin ve Hirsch (1995) tarafından ortaya atılan ve on temel boyuttan oluşan sınıflandırma olduğu düşünülmektedir. Bu on temel boyut; yaş, ırk, hiyerarşi/statü, cinsiyet, din, fiziksel yeterlilik/engellilik, aile durumu, cinsel yö-

nelim, sınıf ve etnik kökendir. Bir yöneticinin temel görevi, örgüt içerisinde bu farklılıklara sahip kişilerden adeta bir mozaik oluşturmak, çalışanların yetenek ve kabiliyetlerinden en üst düzeyde yararlanarak onların uyumlu bir biçimde çalışmalarını sağlamaktır (Sutanto, 2009, 154).

İnsan kaynakları sistemleri açısından ırk, cinsiyet ve etnik köken farklılığının en bilinen farklılık çeşitleri olmakla birlikte engelli olma, aile yapısı, cinsel yönelim ve etnik kültürün de farklılıkların yönetimi açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Bazı araştırmacılar daha geniş bir tanımlama yaparak; yaş, ulusal köken, dil, din, engelli olma, cinsel yönelim, değerler, etnik kültür, eğitim, yaşam biçimi, inançlar, fiziksel görünüm ve ekonomik sınıfı da farklılık boyutları olarak ele almaktadırlar. Farklılıkların her ülkede ve toplumda kendine özgü önem düzeyi, yorumu ve uygulaması bulunmaktadır. Ülkelerde farklılık olarak algılanan özellikler, bölgelere ve kültürlerle göre çeşitlilik göstermektedir. Ülkemizde; eğitim, kültür, düşünce yapısı, kişilik farklılıkları, engelli olma, cinsel yönelim, yabancı çalışan olma, din, cinsiyet, terör mağduru, eski hükümlü olma ve politik-siyasi düşünce çalışanlara ait farklılık boyutları olarak değerlendirilmektedir (Özçelik ve Doğan, 2021, 147).

Yapılan çalışmalara bakıldığında farklılık boyutları içerisinde yer alan birçok özelliğin olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar daha temel özellikleri ele alarak farklılıkları belirlemeye çalışırken bazıları daha kapsamlı ve ayrıntılı analizler yaparak bu özelliklere yenilerini eklemişlerdir. Böylece eklenen her yeni özellik bireyleri birbirinden ayıran karakteristikler arasında yer almaya başlamıştır.

Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, engellilik ve kıdem gibi biyografik özelliklerin çalışanları birbirinden ayıran nisbeten daha bariz özellikler olduğu düşünülmektedir. Biyografik özellikler, özlük dosyası gibi kaynaklardan kolaylıkla elde edilebilecek yüzeysel çeşitliliği belirlemektedir. Bu kavramlar içerisinde yer alan ırk, insanların kendilerini tanımlamak için kullandıkları biyolojik mirasları için, etnik köken de genellikle ırkla birlikte gelen kültürel özellikleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Engellilik ise, bir veya daha fazla yaşamsal aktiviteyi sekteye uğratan fiziksel veya zihinsel engel olarak tanımlanmaktadır (Çolak, 2012, 43-46).

Yaş, cinsiyet ve kıdem çalışanları birbirinden ayırmada ilk göze çarpan farklılıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde farklı yaş grupları, farklı cinsiyetler ve farklı kıdemlere sahip birçok çalışan bulunmaktadır. Bazen bu farklılıkların örgütlerde çatışmalara ve fikir ayrılıklarına yol açtığı da görülmektedir.

Farklılıklarla ilgili sıkça kullanılan bir diğer sınıflandırma ise, iş gücünü sosyal kategori açısından, kişisel özellikler ve örgütle ilgili özellikler olarak iki kümede inceleyen işlevsel yaklaşımdır. Birinci kümede, sosyal kategori farklılıkları; yaş ve cinsiyet gibi birincil ya da görünür olan ve cinsel eğilim, dini bağlılık ve değerler gibi ikincil ya da görünür olmayan farklılıklar olarak çizilmişken; ikinci küme iş deneyimi, teknik yetenekler, örgütteki pozisyon gibi örgütle ilgili farklılıklar olarak tanımlanmıştır (Sezerel, 2013:59). Bazı kaynaklarda farklılıkların yüzeysel (görünen) ve derin (görünmeyen) düzeydeki farklılıklar olarak iki başlık altında ele alınıp incelendiği de görülmektedir. Bu ayrıma göre; yaş, cinsiyet, fiziksel engel ve kültürel ya da ulusal orjin hemen gözlenebilen yüzeysel düzeydeki farklılıklardır. Tutumlar, deneyimler, inançlar ve bilgi ise görünmeyen derin düzeyli farklılıklardır. Bu tür farklılıklar yalnızca karmaşık sözlü ve sözlü olmayan etkileşimler yoluyla algılanabilmektedir (Breuillot, 2021). Yüzeysel farklılıkları fark etmek ve anlamak çok daha kolay iken, derin düzeyli farklılıkları algılamak ve anlamlandırmak daha zordur.

Farklılık boyutları/özellikleri ile ilgili birçok sınıflandırma yapılmakla birlikte, farklılığın boyutları ve türleri ile ilgili literatür tarandığında üzerinde birçok araştırmacı tarafından fikir birliğine varılan farklılık boyutları/türlerinin olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda, genellikle farklılıkların derecesine ve niteliğine bağlı olarak bireyler ve çalışma grupları için (kolaylıkla saptanabilen/daha az gözlemlenebilen, yüzeysel ve detaylı düzeyde, büyük ölçüde işle ilgili/daha az iş ile ilgili, görevle ilgili/ilişkileri odaklı ve rol ile ilgili/doğuştan gelen boyutlar ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmacılar farklılıkların ortaya çıkma nedenlerini aşağıda özetlenen dört düzeyli bir model ile açıklamışlardır (Demirel ve Özbebek, 2016, 5-7):

Kişilik: Bireye ait olan özelliklerin tamamıdır. Örneğin, beceriler, yetenekler, güdüler, duygular, değerler, çıkarlar vb. çok sayıda benzersiz özellikler kişilikle ilgilidir. Bu özellikler başkalarında doğrudan görünmez veya birebir aynı değildir, daha çok kalıtım, kültür ve kişinin aile ortamı tarafından etkilenerek şekillenmektedir. Bu nedenle kişilik özellikleri, duruma ve zamana göre değişebilmektedir. Kişilik özelliklerinin değişmesine bağlı olarak, farklı düşünce, duygu ve davranış kalıpları ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, dünyanın farklı bölgelerinde yaşayan insanların farklı davranışları, tutumları ve iş yapma biçimleri vardır.

İç Boyutlar: Cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel yönelim, zihinsel ya da fiziksel yetenekler ve milliyet gibi başkalarında kısmen görülen özelliklerdir. Doğuştan gelen ve/veya aile ve toplum ya da içinde yaşadığımız zamanlarda birlikte oluşan, kişinin gelecek yaşamı üzerinde önemli etkisi olan ve değişmeyen insan farklılıklarından oluşmaktadır. Özellikle bireylerde kolayca ayırt edilebilen ve ilk bakışta algılanabilen özelliklerdir. Bu özellikler, bireysel kimlik üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve temel dünya görüşlerimizi şekillendirmektedir. Ayrıca, bu boyutlar genellikle kişinin iş yerinde ve toplumda, diğer bireyler ve gruplarla ilişkisini doğrudan etkilemektedir.

Dış Boyutlar: İfade edilebilir özelliklerdir. Örneğin, kültür, din, medeni ya da ebeveynlik durumu, iletişim tarzı, eğitim durumu, sosyo-ekonomik statü, anadili, askeri deneyim, siyasi inançlar, coğrafi konum, çalışma tarzı, iş deneyimi, meslek, gelir, örgütsel rolü ve seviyesi gibi insanların yaşamı boyunca bilinçli ve planlı olarak edindikleri, bırakabildikleri ve/veya değiştirilmesi nispeten daha kolay olan özellikleri içermektedir. Bu özellikler daha az görülebilir ve kişisel kimlik üzerinde daha değişken etkiye sahiptir. Ayrıca, bu boyutlar bireylerin çevrelerini algılamalarını, iletişim yöntem ve stillerini şekillendirmektedir.

Örgütsel Boyutlar: Örgütlerin içinde oluşan özelliklerdir. Genelde bu tür özellikler, pozisyon, departman, sendika vb. nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların pazarlama, finans, muhasebe, imalat, üretim vs. gibi mesleki, fonksiyonel veya iş bilgileri, iş görev süresi veya kıdemi, bölümü, örgüt içinde hiyerarşik sıralanması (örneğin, üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim) ve iş veya mesleki deneyimi gibi işle ilgili özelliklere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler, işyerinde gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri ile ilgili olması muhtemel olan iş, görev, eğitim vb. dahil olmak üzere performans ile ilgili niteliklerin düzenlenmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla, farklılıkların bu boyutu çalışanların eğitim ve geliştirilmesi açısından özel bir öneme sahiptir.

Farklılıklarda temel alınan boyutlar açısından ülke ve toplumlar bakımından da bazı ayrımların olduğu görülmektedir. Örnek vermek gerekirse ABD ve İngiltere’de işgücü farklılıkları olarak cinsiyet, ırk, din, yaş, engellilik durumu, göçmenlik statüsü, sosyal sınıf, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, cinsel yönelim gibi konular yer alırken; Hindistan’da kast yapısı, etnisite, din ve cinsiyet bu farklılıklar arasında yer almaktadır. Çin’de ise yaş, cinsiyet, engellilik durumu, köylü-şehirli ayrımı sosyal farklılıkların temel nedenidir (İmadoğlu ve Türk, 2019:43-44).

Örgütlerde birbirinden farklı birçok çalışanın olması doğaldır. Zaman içerisinde tüm dünyada bu farklılıkların daha da artacağı ve çeşitleneceği düşünülmektedir. Önemli olan birbirinden farklı özelliklere sahip bu bireylerin ortak amaçlara ulaşma noktasında işbirliği yapmaları ve koordineli bir biçimde çalışmalarınıdır. Bu noktada şüphesiz en büyük sorumluluk işletme yöneticilerine ve liderlerine düşmektedir.



dikkat

Farklılık boyutlarının literatürde farklılık türleri ve farklılık özellikleri başlıkları altında ele alınıp incelendiği çalışmaların da olduğu görülmektedir.



Araştırmalarla İlişkilendir

Microsoft işletmesi, engelli çalışanları değerli birer kıymet olarak görmektedir. Zira bu çalışanlar, ürünlerin bütün müşterilerin ihtiyaçlarını karşıladığının canlı kanıtıdır. Microsoft erişim laboratuvarında çalışanlar, kendilerini işyerlerinde daha verimli, rahat ve kazasız kılacak olan destek teknolojilerinden ve ergonomik tasarımlarından faydalanırlar. Örneğin bu işletmede çalışan görme engelli bir işgören Windows işletim sisteminin erişilebilirliğini test etmektedir. Bu kişi sadece engelliler için değil, bütün kullanıcılar için web sayfalarını geliştirmekle uğraşan bir ekibi yönetmektedir. Home Depot mağazasının iş etiği 60'lı yaşların sonlarındaki yaşça büyük çalışanlarının çalışma etiğine değer vermektedir. Home Depot, yaşlı insanları işe alan ve sayıları günden güne artan işletmelerden birisidir. Bu işletmede yaşlı insanların devamsızlık ve işgücü devir hızları ile eğitim maliyetlerinin düşük olmasının yanında verimliliklerinin daha yüksek olduğuna, yaşla çalışma şevki arasında hiçbir ilişki olmadığına inanılmaktadır. Nissan Motor Company'nin Japonya'daki Farklılığı Geliştirme Ofisi, kadınlara kariyerlerini geliştirme olanağı sağlamaktadır. Bu işletme montaj hattında çalışan kadın işçilere, kariyerleriyle ilgili birebir danışmanlık hizmeti ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için gerekli eğitimleri sağlamaktadır. Nissan, kadınları işe almak ve çalıştırmak suretiyle, işletmenin re-

kabet avantajı konusunda olumlu etkileneceğine inanmaktadır. Dünyaca bilinen bir Amerikan sporu olan NASCAR, hem kendi kuruluşunda hem de motor sporları endüstrisinde farklılığı desteklemektedir. Farklılık için sür (Drive for Diversity) programıyla NASCAR, herkese kendi yeteneklerini gösterme ve geliştirme fırsatı vermektedir. Bu işletme, azınlık mensupları ile kadın sürücüler ve ekip elemanları yetiştirmeyi hedeflemektedir. Sürücüler bir gözlemcilik programına katılmakta ve sezon boyunca gerçek bir NACAR ekibiyle yarışmaya hak kazanmaktadırlar. Ekip elemanları da eğitim sonrasında bir yarış ekibiyle yarışabilmektedir. Kuzey Carolina'da bulunan Progress Enerji ABD'nin iş gücünün günümüzdeki demografik özelliklerini tam anlamıyla yansıtmaktadır. Bu işletmede cinsiyet eşitliği ve etnik çeşitlilik gözetilmekte, çalışanları çeşitli bağlantı gruplarına, farklılık konseylerine ve eğitim atölyelerine girmeleri konusunda desteklenmektedir. İşletme, farklılığın farkında olmanın ve onu kucaklamanın, çalışanların potansiyellerini yükselteceğine, müşteri memnuniyetini ve başarıyı artıracığına inanmaktadır.

Kaynak: Stephen P.Robbins, Timonthy A.Judge (2012). Organizational Behavior, Çev Editörü İnci Erdem Artan, Örgütsel Davranış içinde Hayat Ebru Erdost Çolak, Örgütlerde Çeşitlilik, 39-60.

Farklılıklara İlişkin Kuramlar

Farklılıklar açıklanırken sosyal psikoloji alanında ortaya atılan kuramlardan yararlanılmıştır. Bu kuramlar farklılıkların temelini oluşturmaktadır. Literatürde farklılıklara ilişkin üzerinde en çok durulan kuramların; sosyal kimlik kuramı, benzerlik-çekim kuramı ve bilgi işleme kuramı olduğu görülmektedir. Bu kısımda bu kuramlar kısaca özetlenmeye çalışılacaktır.

Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı, farklılıkları açıklamada temel alınan kuramlar arasında en çok dikkati çekenlerden birisidir. Bu kuram, bireylerin kendilerini ve diğerlerini bulundukları ortamda belirli kategorilere göre ayırması eğilimine dayanmaktadır.

Sosyal kimlik kuramına göre, olumlu bir benlik kavramını ve öz-saygıyı korumak ve artırmanın bir yolu, olumlu bir sosyal kimlik kazanmaktır. Bu kuramda, bireyin belirli bir sosyal gruba veya gruplara üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır. Olumlu sosyal kimlik ise, kişinin ait olduğu grup içinde veya diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılmaktadır (Sürgevil, 2008, 114).

Tajfel ve Turner (1986) tarafından geliştirilen sosyal kimlik kuramına göre insanlar benlik kavramını ve öz saygıyı korumak ve artırmak için olumlu sosyal kimlikler kazanmaya çalışırlar. İnsanlar sosyal bir grubun üyesi olduklarında davranışları üzerinde önemli değişiklikler ve etkiler olmaktadır. Genel olarak insanlar kendilerini yaş, cinsiyet, ırk gibi sosyal kategorilere ayırıp daha sonra bu kategorilerden kendilerine uygun olanları seçme eğilimindedirler. Grup üyelerinin kendi grubundan insanlarla daha çok ilişkide olmayı tercih ederken, kendi dışındaki gruplarla ilişkiden kaçındıkları gözlenmektedir. Gruba bağlı üyeler kendi grup üyeleri ile daha sık iletişimde bulunmakta ve bu birliktelik grup dışı üyelerin etkinlik ve başarı şansını azaltmaktadır (Kevser, 2019, 91).

Sosyal kimlik kuramının temel varsayımlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Demirtaş, 2003, 130):

- İnsanlar kendilerini, üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlamakta, değerlendirmekte ve sınıflandırmaktadır. Bunun sonucunda da kendilerini üyesi bulundukları grupla özdeşleştirmekte ve böylece sosyal kimlikleri oluşmaktadır.
- Kişinin sosyal çevresindeki diğer gruplar, kendi grubunun konumunu değerlendirmesini sağlamaktadır. İnsanlar kendi içinde bulundukları grubu diğer benzer gruplarla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma; güçlülük, ten rengi, beceriler vb. özellikler, belirli davranışlar ve niteliklere yüklenen değerlere göre yapılmaktadır.
- İnsanlar, bu sosyal karşılaştırmayı olumlu bir sosyal kimlik edinmek ve benlik saygılarını yükseltmek için gerçekleştirmekte ve karşılaştırma sırasında kendi gruplarını kayırma, diğer grupları ise küçümseme yönünde eğilim göstermektedirler. Buna "iç grup kayırmacılığı" adı verilmektedir.
- Üyesi olduğu grubun konumu ve yapısı, bireyin sosyal kimliğinin olumlu olup olmasını belirlemektedir.

Bu açıklamalardan görüleceği üzere, sosyal kimlik teorisi bireylerin kendilerini belli bazı özellikler itibarıyla diğerlerinden ayırarak belli kategoriler içerisine yerleştirmeleri ve sonrasında kendilerine benzer kişi ve gruplarla yakın ilişki içerisine girmeleri varsayımına dayanmaktadır.

Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde sosyal karşılaştırma ve sosyal kategorileştirme olmak üzere iki farklı kuramın ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu kuramların bazı kaynaklarda sosyal kimlik kuramı içerisinde ele alındığı bazılarında ise ayrı başlıklar altında incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada bu iki kuram sosyal kimlik teorisi başlığı altında ele alınacaktır.

Sosyal karşılaştırma alanındaki ilk kuramsal çalışmalar, Festinger (1954) tarafından ortaya konmuştur. Festinger, insanların görüş ve yeteneklerini değerlendirme güdüsüne sahip olduklarını, bunun için diğer insanların görüş ve yetenekleriyle kendilerinininkini karşılaştırdıkları varsayımından hareket etmektedir. Bu kurama göre, insanlarda; kendilerini ve kendi özelliklerini (fikirlerini, yeteneklerini, gelişmelerini vb.) değerlendirme yönünde, doğuştan gelen bir eğilim bulunmaktadır. İnsanlar bu değerlendirmeye ilişkin objektif bir bilgiye ulaşmaları mümkün olmadığı zaman, kendilerini "kendilerine benzeyen" başkalarıyla karşılaştırmayı tercih etmektedirler. İnsanın kendisini, kendisine benzeyen birisiyle karşılaştırması, kendisinden çok farklı biriyle karşılaştırma yapmasından daha anlamlı ve daha çok bilgi sağlayıcı olarak düşünüldüğü için tercih edilmektedir (Sürgevil, 2008, 115). Sosyal karşılaştırma kuramı, insanların yeteneklerini değerlendirmek için bir arzu içinde olduğunu ve bu arzuyu yerine getirmenin bir yolu olarak, kendilerini diğer insanlarla karşılaştırmaya çalıştıklarını savunmaktadır. Başkalarının kendisi hakkında bilgi edinebilmek için birer kaynak ve sosyal karşılaştırmının benlik değerlendirmesi ve kendini anlama amacıyla kendi özelliklerini anlamak için vazgeçilmez bir araç olduğu vurgulanmaktadır. İnsanlar kendilerini geliştirme sürecinde, kendilerini ve başkalarını yargılamak için kullandıkları bilgileri, karşılaştırma standartları olarak kullanılmaktadırlar. Kişiler diğer kişi veya gruplarla kıyaslama yaparken özellikle yetenek, karakter, yaşantı gibi durumlara ilgi göstermektedirler. Bu durumlar sosyal karşılaştırma kuramının özünü oluşturmaktadır (Çopuroğlu, Pekmezci ve Aytekin, 2020, 2). Sosyal karşılaştırma kuramı hem örgütsel hem de iş yaşamı içerisinde geçerli olmaktadır. Birçok kişi kendisini çoğu zaman başkalarıyla özellikle de benzer olduğunu düşündüğü kişilerle belli özellikleri göz önünde bulundurarak karşılaştırmaktadır.

Sosyal kategorileştirme, sosyal grup üyelikleri yolu ile kişinin kendini tanımlama sürecini ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile kişilerin grup ya da kişisel düzeylerde kendi kategorilerini hiyerarşik bir yapı içinde tanımlamalarını sağlayan bilişsel bir süreçtir. Kişilerin sosyal kategori üyelikleri, fonksiyonel özelliklerinin bir çeşitliliği olarak değerlendirilmektedir. Bir sosyal kategoriyi paylaşan kişilerin benzer değer ve ilgileri taşıdıkları varsayılmakta, bu nedenle de gruptaki üyelerle grup dışındaki üyelerle göre daha kolay iletişim kurulduğu, güvenilir ve karşılıklı anlayış temelinde etkileşimin gerçekleşmesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda da kişilerin sürekli olarak kendi değerini belirlemek amacı ile diğer gruplarla karşılaştırmalar yapması söz konusu olmaktadır (Eğinli, 2009, 124-125). Sosyal kimlik kuramının bir uzantısı olarak kabul edilen sosyal kategorileştirme kuramında da kişilerin aynı sosyal kategori içerisinde olduğunu düşündüğü kişi ya da gruplarla karşılaştırma yapmasını içerdiği görülmektedir.

Bireyler kendilerini belli bir sosyal kimlik içerisinde değerlendirme eğilimi içerisindedirler. Bunu gerçekleştirirken kendilerini başkaları ile karşılaştırma ve sosyal kategorileştirme yollarını benimsemektedirler.

Benzerlik Çekim Kuramı

Farklılıkları açıklamada kullanılan ortaya atılan bir başka kuram ise benzerlik çekim kuramıdır. Bu kuram adından da anlaşılacağı üzere bireyler arasındaki benzerliklere odaklanmaktadır.

Bu kurama göre; insanlar genellikle kendilerine benzeyen insanlarla çalışma ve onlarla ilişki kurma eğilimindedirler. Örneğin yönetimin üst basamaklarında yöneticiler işleri kendileri gibi yapabilecek insanlarla çalışmak istemektedirler. Bazı araştırmacılar ırksal-etnik farklılıkların belirgin olduğunu ve insanların kendi ırklarından veya etnik kökenlerinden olan insanlarla çalışmak istediklerini ifade etmişlerdir. Bu durumda benzerlik çekim kuramı, homojen (benzer) çalışan demografisine sahip işletmelerin neden farklılıklara sahip olmadığını/olmadığını açıklamaktadır (Kevser, 2019, 90). Örgütlerde bireylerin kendilerine benzer kişilerle çalışmaları başkaları tarafından daha fazla kabul görmelerini düşünmelerine ve kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle bireyler öncelikle başkalarıyla benzer özellikler üzerinde durmaktadırlar.

Farklılık araştırmalarının temelini oluşturan önemli kuramsal çerçevelerden biri olan benzerlik-çekim kuramı, benzerlik ve çekim arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kuramın temel prensibi olan bireylerin kendileriyle benzer tutumlara sahip diğer kişilere çekim duyguları olgusu sosyal psikolojideki en geniş kapsamlı ve güvenilir bulgulardan biridir. Bireyler; algılar, değerler ve inançlar açısından kendilerine benzeyen kişilerle etkileşimde bulundukları zaman görüşleri, düşünceleri ve bakış açıları desteklenmektedir. Bunun sonucunda da insanlar anlaştıkları, aynı fikirde oldukları kişilere karşı daha olumlu duygular beslemekte ve bu tip kişileri daha çok sevmektedirler. Kişiler kendilerine benzemeyen bireylerle etkileşimde bulunduklarında ise rahatsızlık, hoşnutsuzluk ve huzursuzluk duyabilmektedirler. Bu olumsuz duygular, duygusal çatışma ile ilişkilidir. Benzerlik-çekim kuramına göre, heterojen grupların üyelerinin daha yüksek seviyede duygusal çatışma yaşama olasılıkları yüksektir (Mete ve Acar, 2015, 32).

Ülkemizdeki işletmelerde bu kuramın yaygın bir şekilde geçerli olduğu ve yöneticilerin aynı yöreden gelme, aynı siyasi görüşe sahip olma ya da aynı okullardan mezun olma vb nedenlerle kendilerine benzer kişileri işe aldıkları ya da terfide bu kişilere öncelik verdikleri görülmektedir.

Bilgi İşleme Kuramı

Farklılıklarla ilgili bir diğer kuram ise bilgi işleme kuramıdır. Bu kuram diğerlerinin aksine farklılıkların örgütler açısından yaratacağı olumlu sonuçlara odaklanmaktadır.

Bilgi işleme kuramı; bilgi, eğitim veya fonksiyonel geçmiş ya da uzmanlık açısından farklılıkların faydalarına odaklanma eğilimindedir. Örneğin, bazı araştırmalarda bilim insanlarının en çok kendilerinden farklı olan meslektaşları ile etkileşim halinde olmaktan fayda sağladıkları bulgulanmıştır. Farklılıklar aynı zamanda, ekip üyelerine var olan sorunu dikkatli bir şekilde açıklamaları için fırsat da yaratmaktadır. Yeterli düzeyde iyi fakat optimal seviyeden düşük bir çözümle yetinmektense; farklı bakış açıları daha derinlemesine analizler yapabilmek için fırsat yaratmaktadır. Farklı bakış açılarının yarattığı sinerji, grup için bir kazanç olmaktadır (Sürgevil, 2008, 121).

Sosyal kimlik ve benzerlik-çekim kuramları daha karamsar bir bakış açısına sahiptir ve farklılıkların yarattığı sorunlar üzerinde durmaktadır. Bilgi işleme kuramına göre farklılıklar örgüt performansını güçlendirmektedir. Bu kuram, bireylerin farklı özellikteki insanlarla aynı grupta yer almalarının, farklı geçmişlerin, deneyimlerin, bilgi ve becerilerin paylaşılmasıyla örgütte belli bir soruna ilişkin çeşitli bakış açılarının gelişeceği düşüncesine dayanmaktadır. Sosyal kimlik kuramı, insanların homojenlik ve aidiyet isteklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bilgi işleme kuramı ise, farklılıkların nasıl yeni bakış açıları yaratabileceğini, bilgi alışverişi ve kişilerarası etkileşim sayesinde performansın nasıl artırılabilirliğini görmeyi sağlamaktadır. Eğer farklı bireylerden oluşan ekipler farklılıklarının yıkıcı etkilerinin üstesinden gelemezler ise, sorunları yaratıcı ve etkili bir şekilde çözemeyeceklerdir (Özcan, 2020, 13).

Bilgi işleme kuramı, farklılıkların yaratacağı sinerjik etki ile başarıya ulaşılabilirliğini ve sorunlara daha etkin çözümler bulunabilirliğini iddia etmektedir. Örgüt içerisinde homojenlik yeni benzerlik yerine iş gücü heterojenliğinin yani farklılığının hem çalışan hem de örgüt performansı açısından olumlu katkılarının olacağı açıktır.

Farklılıklara Yönelik Geliştirilen Tutumlar

Farklılıklarla birlikte yeni birçok tutum ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bu tutumlar (sadece örgütler değil toplumların farklı kesimleri içerisinde de bu tür tutumlar yaygındır) çalışanlara yönelik birtakım olumsuz davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Farklılıklara yönelik geliştirilen tutumların başlıcaları; önyargı, stereotip (kalıp yargı), ötekileştirme, ayrımcılık ve şovenizmdir. Bu tutumlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Ön yargı: Psikoloji yazınında **ön yargı** kavramına dair birçok tanım bulunmaktadır. Ön yargının, hatalı ve esnek olmayan genellemelere dayanan antipati, diğer gruplara yönelik nedensiz, haksız ve katı eğilimler, gruplara yönelik düzenli olumsuz tutumlar, belli bir gruba dahil insanlara, gruba dahil olmalarından kaynaklanan katı duygusal tutumlar şeklinde tanımlandığı görülmektedir. En kapsamlı haliyle ön yargı, toplumsal grubun tamamına veya grubun tekil üyelerine bu grubun üyesi olmalarından kaynaklanan olumlu ya da olumsuz

tutumlardır. Bu tanımlardan yola çıkarak ön yargı kavramının “ötekiler” olarak nitelenen grupları hedef aldığı ve bireylerin bu gruplarla olan etkileşimlerini biçimlendirdiğini söylemek mümkündür (Toper ve Cengiz, 2019, 1759). Farklılıklara karşı ön yargılı tutumlara sahip olmak bireylerin kendilerinden farklı olarak gördüğü kişilere öfke hissetmelerine neden olmaktadır. Ön yargılı olmak sosyal ilişkilere zarar vermekte, ön yargılı tutumlara maruz kalan bireylerin moralleri bozulmakta, motivasyonları azalmakta, tüm bunlar da hem çalışanların hem de örgütün performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Kalıp yargı (Stereotip): **Kalıp yargı** (stereotipler) sıklıkla ön yargı ile karıştırılmaktadır. Ön yargı ve kalıp yargı birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan iki kavramdır. Her ikisi de sosyal gerçekliği kabaca şematize etmeye yarayan sürecin birer ögesidir; insanın gerçekliğe ilişkin sosyal ve zihinsel temsillerini biçimlendirme işlevi görürler. Ön yargılarda kişisel, kalıp yargıda ise toplumsallık vardır. Ancak ön yargı ile kalıp yargı arasındaki sınır akışkan ve belirsizdir. Ön yargılar çeşitli nedenlerden dolayı topluma mal olduklarında ortaya kalıp yargılar çıkmaktadır. Ön yargı bireyin herhangi bir kişi ya da nesne hakkındaki şablonu, kalıp yargı ise grubun ya da toplumun şablonudur. Kalıp yargılar, belirli bir objeye ya da gruba ilişkin bilgi boşluklarını dolduran, böylece onlar hakkında karar vermeyi kolaylaştıran, önceden oluşturulmuş birtakım izlenimler, atıflar bütünü olarak zihnimize oluşturduğumuz imgelerdir. Belirli bir grubu sevmediğini dile getirmek bir önyargı iken, o grubu sevmeme gerekçesi olarak dillendirilen, grup üyelerine yüklenmiş özellikler birer kalıp yargıdır. Kalıp yargılar bir grubun üyelerine atfedilen, aşırı genellenmiş inançlardır. Kadınlar matematikten anlamaz, sarışınlar havaidir, soğuk ülkenin insanı soğuk olur gibi ifadeler kalıp yargıya örnek olarak verilebilir (Erdoğan ve Vatandaş, 2020, 477). Bireylerin çoğunda farklı durumlara yönelik kalıp yargılar vardır. Bu kalıp yargılar bazen çatışmalar ve sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Bir kişiye ya da gruba yönelik kalıp yargılar bu kişilerin ya da grupların “farklı” olarak adlandırılmasına ve ayrımcı muamelelere yol açmaktadır.

Ötekileştirme: Bireyler ya da toplumlar arasında meydana gelen çatışmalar genellikle ayrışmalar, çatışma sonucunda meydana gelen ayrılıklar ise ötekileşmeye ya da yabancılaşmaya neden olmakta-

dır. Kişi tanımadığı herhangi bir şeyin yerine kendini koyamayacağı gibi; insan bilmediği bir şeyin düşmanı da olabilir. Dolayısıyla kişi öteki'ni tanıdıkça, ötekileştirme eğilimi de azalır. Ötekileştirmenin öncelikli yolu ötekini tanımak, anlamak ve bilmektir. Ötekileştirmeye yönelik yapılan çeşitli araştırmaların bulguları, ötekileştirmeye neden olan en önemli faktörlerin başında etnik köken ve dinin geldiğini göstermektedir. Her ne kadar etnik köken temelde fizyolojik bir farklılığı ifade etse de, etnik farklılıkların odaklandığı ana unsurlar daha çok sosyal süreçler sonucunda inşa edilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Özensel, 2020, 373-374). Bireylerin kendinden farklı olanları ötekileştirmesi sonucunda bu kişilere yönelik düşmanca davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bir kişi için her zaman bir öteki olacaktır. Önemli olan ötekilerin olabileceği gerçeğini kabul etmek, bu kişileri tanımaya ve anlamaya çalışmaktır.

Ayrımcılık: Bir grubun üye veya üyelerine, sadece o gruba karşı sahip olduğumuz olumsuz tutum nedeniyle olumsuz davranışlarda bulunmaktır. Bir zenciye sadece zenci olduğu için işe almamak, yabancı birisini sadece yabancı olduğu için tartaklamak, sosyo ekonomik durumu düşük olan kişilere devlet dairelerinde güçlük çıkarmak vb. davranışlar ayrımcılığa birer örnektir (Kağıtçıbaşı, 2014, 148). Günümüzde hemen her gün medyada ayrımcı muamelelere maruz kalan insanların haberleri yer almaktadır. Bugün gelişmiş olarak kabul edilen ülkelerde bile gerek sosyal gerekse iş yaşamında ayrımcılık ile ilgili örneklerle sıkça karşılaşmaktadır. Bireyler kendilerinden farklı gördükleri kişilere yönelik ayrımcı tutumlara sahip olmakta, bu ayrımcı tutumlar da ayrımcılığı içeren davranışlara yol açmaktadır.

Şovenizm: Şovenizm, sözlük karşılığı olarak “kendi ulusunu öne çıkararak değişik ırk ve uluslar arasında düşmanlık yaratmayı amaçlayan ve bu yolla kışkırtmada bulunan aşırı akım” olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal gruplar temelinde bakıldığında iç gruba yönelik öne çıkarma ya da ayırmayı hedef alan kavramlar içinde yer alan şovenizm, algısal dış grup tehdidine yönelik eylemliliği ifade etmektedir. İç gruba yönelik tehdit algısını güçlendirerek dış gruba yönelik “ötekileştirme” çabaları, düşmanlık kurgularının tekrarlanması ve grup geçmişinin yüceltilmesi şovenizmin temel özellikleri arasında sayılmaktadır (Narin, 2015, 176-177). Milliyetçilik, milli gurur ve aşırı derecede milli formları simgeleyen şovenizm; militarizm, vatanseverlik ve milliyetçiliği bir araya getiren öfkeli duyguları ifade etmektedir. Şovenizm ve aşırı milliyetçilik, fanatik, hararetli milliyetçilikle birlikte kör ve tutkulu/hararetli/kızgın vatanseverlik formlarını gösterir; yabancılara karşı kuşku duyar, sevmez ve diğer grupları reddeder (Börü ve Yılmaz, 2020, 2120). Örgütlerde bu tür tutumlara sahip olma özellikle çok uluslu işletmelerde ya da farklı uluslara sahip kişilerin bir arada çalıştığı işletmelerde kendi ulusundan olmayanlara karşı düşmanca davranışlara neden olabilmektedir.

✓ Birbiriyle karıştırılan ve çevremizde çok sıklıkla karşılaştığımız iki tutum ön yargı ve kalıp yargıdır. **Ön yargı** bireyin herhangi bir kişi ya da nesne ile ilgili görüşlerini, **kalıp yargı** ise bir grubun ya da toplumun görüşlerini yansıtmaktadır.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Farklılık kavramını tanımlayabilme
- 2 Farklılık boyutları, farklılıklara ilişkin kuramlar ve farklılıklara yönelik geliştirilen tutumları ifade edebilme

Araştır 1

Farklılıkların yaşamımızdaki yerini ve önemini açıklayınız.

İlişkilendir

Ayrımcı ve ön yargılı tutumların gündelik yaşantınızı nasıl etkilediğini tartışınız.

Anlat/Paylaş

Başkalarından sizi ayıran farklılıklar dendiğinde ilk aklınıza gelen özellikler nelerdir? Anlatınız.

FARKLILIK YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Farklılığın türü ya da nedeni ne olursa olsun gerek toplumlar gerekse örgütler açısından birçok olumsuz sonuca yol açtığı görülmektedir. Farklılıkları yok saymak ya da görmezden gelmek bu sorunları ortadan kaldırmak için bir çözüm değildir. Önemli olan farklılıkların sinerji yaratacak ve olumlu katkılar sağlayacak şekilde etkin bir biçimde yönetilmesidir.

Farklılık Yönetiminin Tanımı

Farklılık ile ilgili literatüre bakıldığında üzerinde en çok durulan konunun farklılıkların yönetilmesi olduğu görülmektedir. Farklılık yönetimi, farklılıktan doğabilecek sorunları azaltmada en önemli çözüm yollarından birisi olarak görülmektedir.

Farklılık yönetimi ile ilgili gündem, ilk kez 1960'larda Amerika'da ayrımcılık karşıtı ayaklanmaların başlamasıyla ortaya çıkmış; 1980'li ve 1990'lı yıllarda Amerikan iş gücünde büyük değişimler hissedilmeye başlanmıştır. Bu değişimler 1987 yılında Hudson Enstitüsü tarafından yayınlanan İş gücü 2000 raporunda dile getirilmiştir. Bu raporda gelecek 13 yıl içerisinde Amerika'nın iş gücünde ve ekonomisinde büyük değişimler olacağına dair konular ele alınmış olup bu gibi değişmelere bağlı olarak farklılıkları barındırma ve onlara değer verme anlayışı toplum içerisinde yer edinmeye başlamıştır. Amerikan işgücünde görülen bu değişimlere istinaden 1990 yılında R. Roosevelt Thomas yaptığı bir çalışmada "Farklılıkları Yönetmek" kavramını ortaya atmıştır. İşletmelerin sahip oldukları farklılıkları en etkili bir biçimde kullanabilmek için, farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkaran ve olumsuzluklarını en alt düzeye çeken bir örgütsel sistem oluşturmaları beklenmektedir. Her ne kadar başlangıç yeri Amerika olsa da bu konu Avrupa'nın da dikkatini çekmiştir. Thomas, farklılıkları yönetmeyi benzerlikler ve farklılıklar, gerginlikler ve karmaşıklıklar arasında orta yolu bulup kaliteli kararlar alabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Bulşu ve Gümüş, 2018, 323-324).

Farklılıkların yönetimi kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında altı aşamadan oluşan bir tarihsel süreç karşımıza çıkmaktadır. Birinci aşama, sana nasıl davranılmasını istiyorsan sen de karşındaki kişiye öyle davran prensibine bağlı, dini aşamadır. İkinci aşama, farklılıkları tamamen ortadan kaldırmaya yönelik politikaları izleyen, farklılıklara karşı agresif bir tutum sergileyen ve tek baskın bir kültür oluşturmaya çalışan asimilasyon aşamasıdır. Üçüncü aşama, yaşanan birtakım toplumsal sorunlara karşı çözüm arayışı içerisinde olan baskı altında farklılık aşamasıdır. Dördüncü aşama toplumsal sorunların olumsuz etkilerini minimize etmeyi amaçlayan eşit fırsat ve pozitif ayrımcılık aşamasıdır. Beşinci aşama, örgütlerde yaşanan çatışmaların azaltılması, bireysel haklar ve insana saygı prensiplerine dayanan farklılıklara değer verilmesi aşamasıdır. Son olarak altıncı aşama ise; farklılıkların yönetimi aşamasıdır (Demirel, Aktepe, Tohum, 2020, 2514).

Farklılıkların yönetimi, iş gücünden doğan farklılıkların yarattığı olumsuzluğun örgüt ortamında giderilmesi, toplumsal farklılıkları örgüt içine yansıtan, çalışanları anlayan, onlara kendilerini kıymetli ve biricik hissettirmesi gereken, aynı zamanda onlara değer veren ve farklı tüm niteliklerine saygı duyulan örgüt yaşantısını sunabilmek için daima var olması gereken bir yönetsel süreçtir. Çalışma yaşamında eşitliği sağlamayı amaçlayan farklılıklar yönetimi, eşitlikteki odak noktası olarak benzerlik kavramı yerine farklılık kavramını kullanması ile farkını geniş ölçüde ortaya koymaktadır. Farklılıkların yönetimi, bireysel düzeydeki farklılıklara saygı gösterme ve baskın olmayan ya da aynı oranda temsil edilmeyen sosyal grupların farklılıklarına "farklılıklara yönelik eşitlik" anlayışı ile değer verme düşüncesine odaklanmaktadır (Gültekin ve Şencan, 2019, 6-7).

Son yüzyılda sosyal, siyasal, teknolojik, ekonomik alanlarda ve iş gücü profilinde yaşanan büyük değişim örgütlerde farklılaşmalara neden olmuştur. Örgütler değişime uyum sağlamak ve rekabet avantajı sağlamak için yönetim felsefelerini değiştirmek durumundadır. Kadınların işgücüne katılımının artması, yaşam süresinin uzaması, köyden kente göçlerin artması, çalışanların eşit haklara sahip olması gerektiğine inanan örgütlerin var olması ve farklılıkların etkin yönetilmesi sayesinde örgütün rekabet avantajı sağlaması yönündeki ampirik bulgular, farklılıkların yönetilmesinin önemli bir konu olduğunu ortaya koymaktadır (Özkaya, Özbilgin, Şengül, 2008, 359). Farklılık yönetimi ile ilgili farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlarda farklılığa ve farklılıkların avantaja dönüşebilmesi için gerekli stratejilere vurgu yapılmıştır.

Genel olarak, “iş gücü farklılıklarını anlamak ve bu farklılığı bireylerin ve örgütlerin yararına yönetmek amacıyla doğru sistemler kurmak” olarak tanımlanan farklılık yönetimi, çeşitlilik arz eden iş gücünün örgüte çekilmesi, bu işgücünün potansiyelinin ortaya çıkarılması, bu potansiyeli kullanarak örgütün performansının artırılması ve böylece rekabet avantajı elde edilmesini amaçlayan bir anlayışı yansıtmaktadır (Erdur, 2020:210).

Farklılıkların yönetimi, farklılıkları bir değer olarak görüp onlara saygı duymakla başlayan, farklılıkları içselleştirip olumlu örgüt atmosferi yaratarak farklılıktaki zenginliği örgütün ve bireyin gelişimi ve bireyin örgüte istekli katılımı için kullanılan süreç olarak tanımlanmaktadır. Farklılıkların yönetimi çok yönlü bir bakış açısı ve çatışmaların etkin yönetimini; farklılıkların etkin yönetilmesi ise uzak görüşlü olmayı, tarafsızlığı ve son olarak farklılıkları olabildiğince ortaya çıkaracak esnek ve dinamik bir ortam yaratmayı gerekli kılmaktadır (Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014, 233).

Farklılık yönetimi temelde farklılıkların örgütler ya da bireyler için olumlu sonuçlar yaratması ve sorunlara neden olmaması için yönetilmesi fikrine odaklanmaktadır. Farklılıklardan yaratılacak sinerji ile başarılı olmak ve amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır.

Farklılık yönetimi, insanlar arasındaki farkların, örgüt için bir maliyet olmaktansa bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılmasıdır. Bir başka tanımla farklılık yönetimi; planlamaya, organize etmeye, yönlendirmeye ve örgütsel performansla bir ölçüde artı katan farklılıkları destekleyen bir süreçtir. Birçok araştırmacı tarafından farklılık yönetimi sürdürülebilir ve kontrol edilebilir bir süreç olarak değerlendirilmiş ve bu süreçte farklılıkları kontrol etmekten ziyade farklılık ve benzerliklere değer verilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur (Ergül ve Kurtulmuş, 2014, 299).

Farklılık yönetiminin, “farklı özelliklere sahip her bir çalışanın kendini değerli hissettiği, yeteneklerini değerlendirdiği ve örgütsel amaçlara katkıda bulunduğunu düşündüğü, birlikte verimli bir şekilde çalışacakları çevre yaratmaktır” şeklinde tanımlandığı da görülmektedir. Farklılık yönetimi, örgütün performansını geliştirmek için kullanılan bir strateji aracı, işletmedeki iş gücü çeşitliliğinin anlaşıldığı ve değer verildiği, her bir kişinin sahip olduğu yetenekleri tam olarak kullanabileceği bir örgüt kültürü oluşturma sürecidir (Kulualp ve Demir, 2020, 1012).

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, farklılık yönetimi örgütlerde farklılığın yaratabileceği sorunları azaltarak ya da ortadan kaldırarak çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya getirmeyi ve farklılıkları engellemek yerine -ki bu pek mümkün gibi görünmemektedir- farklılıklara tolerans ve hoşgörü ile yaklaşmayı hedef edinen bir süreçtir. Bu süreçte işletme yöneticileri farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmek için bazı stratejiler uygulamaktadırlar.

Farklılıkların yönetimi öncelikle ırk, cinsiyet ve sınıf gibi bireysel farklılıklara dayalı eşitsizliklere değinerek iş gücü piyasasındaki ayrımcılığın üstesinden gelmeyi hedeflemekte; sonrasında ise, herkesin kendi potansiyelini en üst düzeye çıkarabilmesi için hukuka uygun eşit istihdam fırsatının ötesinde bireysel farklılıklara değer vermeyi ve bunlardan yararlanmayı vurgulamaktadır. Farklılıkları yönetmek, yöneticilerin bilinçlendirilmesine ve dikkatlerinin çekilmesine ilişkin çeşitli etkinlikleri kapsamaktadır. Bu etkinlikler; farklı grupların üyelerinin çalışma hayatı içerisindeki işbirliği, rekabet etme, iletişim kurma, planlama, organize etme ve motive etme biçimlerini etkileyebilecek değer ve varsayımları desteklemektedir. Böylece, farklılıkları değerlendirebilme amacına uygun olarak, her bireyin veya alt grubun güçlü yönlerinin kullanılması ile sinerji yaratılabilmektedir (Güler, Saraç, Almadag, 2020, 2397).

Her dönemde farklılığı dışlayan, yok sayan ya da kabul etmeyen anlayışların yanı sıra tam tersi farklılığı benimseyen hatta kendinden bir parça olarak gören anlayışlar var olmuştur. Bir arada yaşamanın ön koşulu, herkesin farklılığına saygı gösteren, farklılığı bir zenginlik olarak gören, farklılıkların temel hak ve özgürlük taleplerini ciddiye alan bir anlayışa sahip olmak ve bunu uygulamaktır (Özensel, 2020, 376).

Farklılıkların yönetimi konusunda bir inanç ve değerler sistemi yani bir kurum kültürü oluşturmak isteyen örgütler, aşağıda sıralanan bazı ilkelere benimsenmesini ve ortak bir anlayışın yerleşmesini sağlamalıdır (Barutçugil, 2004, 230-231):

- Farklılık, başkalarından beklentisi olan, belli bir inanca, tutum ve davranışa sahip olan tüm insanlarla ilgili bir konudur.
- Farklılık; ırk, yaş, milliyet ve cinsiyetten çok daha fazla boyut ifade eden geniş kapsamlı bir olgudur.

- Hiçbir insan şu anda ya da geçmişte var olan farklılıkları nedeniyle suçlanamaz veya aşağılanamaz.
- İnsanların, başkalarına bakış açılarını da-raltan ve olayları alışık oldukları biçimde görmelerine neden olan tutucu, dogmatik, katı, duyarsız tutum ve davranışlarından kurtulmaları gerekmektedir. Sağlıklı ve sürekli iş ve insan ilişkileri ancak bu şekilde sağlanmaktadır.
- İnsanlar genellikle kendilerine benzeyenlerin yanında rahat eder ve onlara güvenirlir. Ancak farklı insanları tanıdıkça onlardan yeni şeyler öğrenirler, güven alanları genişler ve kişisel güçleri artar.

Yukarıda sıralanan ilkelere bağlı kalmak farklılıkları yönetme noktasında başarıyı da beraberinde getirmektedir. Farklılıkları yöneterek, işletmede sinerjik etki yaratılmakta ve farklı yetenekler, farklı bakış açıları, farklı iş yapma usulleri vb. ile işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlaması mümkün olabilmektedir. Farklılıklarla birlikte işletmelerin daha güçlü ve sürekli olacağı düşünülmektedir.

PepsiCo, tüm dünyada farklılıklar yönetimi adlı ve insan kaynakları, pazarlama ve sosyal sorumluluğu kapsayan bir program yürütmekte; farklı etnik köken, dil, din, cinsiyete sahip kişileri, tüketicileri, işletmede temsil edilmeleri için yönetim kadrolarına dâhil etmektedir. İşletmenin uygulamaları arasında İspanya ve Afrika'da yaz çalışma saatleri, bazı ülkelerde Ramazan ayında iftara göre ayarlanan çalışma saatleri ve Cuma günü tatili, İngiltere'de evden çalışma, ABD'de etnik köken ve cinsel tercihi temsil eden danışma kurulları, Afrika'da işletme çalışanlarının AIDS tedavisi yer almaktadır. San Jose'deki IBM Sistemleri veri depolama bölümü ise; yılda bir günü farklılıklar günü olarak belirlemekte, o gün çalışanların, geleneksel etnik elbiselerini giyinmelerine ve mesai arkadaşları ile otantik yemeklerini paylaşmalarına izin verilmektedir (Nişancı, Akyol, Özmutaf, 2016:292).

Bu örneklerden de görüleceği üzere **farklılık yönetimi** ile ilgili birçok işletmenin farklı uygulamalardan yararlandığı görülmektedir. Bu uygulamalar bireylerin ırk, dil, din ve kültürel farklılıkları başta olmak üzere birçok özelliği göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.

✓ **Farklılık yönetimi**, farklılıkların örgütler ya da bireyler açısından herhangi bir soruna neden olmaması ve uyumlu bir çalışma ortamının ya da yaşam alanının oluşturulması için yönetilmesidir.

Farklılık Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları

İlgili yazında ön yargıları bir kenara bırakarak hoşgörü ile farklılıklara yaklaşmanın ve farklılıkları yönetmenin birçok avantajının olduğu belirtilmektedir. Farklılıkları yönetmemenin ise gerek bireyler, gerek örgütler gerekse toplumlar açısından birçok farklı soruna yol açtığı düşünülmektedir. Farklılıkları yöneterek çeşitli özelliklere sahip insanları bir araya getirmek ve sinerji yaratmak mümkün olabilmektedir.

Farklılıkları etkin yönetmenin temel amacı, işletme çalışanlarını cinsiyet, eğitim seviyesi, ırk, etnik köken, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve hiyerarşi gibi farklılaştırıcı kimliklerden uzaklaştırarak onların sahip oldukları yetenekleri işletmenin amaçları ve örgütsel etkinlikleri doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Özellikle küreselleşme sürecinde yaşanan bu değişimlerle baş edebilmek ve bunları bir gelişme fırsatı olarak kullanabilmek için farklılıkların anlaşılması, uyum sağlanması ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşletme çalışanlarına ait farklılıklar rakamsal olarak bilançolarda yer almamakla birlikte, özellikle yaratıcılık ve yenilikçi düşünme sonrası sağladıkları artı değerler göz önüne alındığında işletmelere son derece önemli maddi katkılar sağladığı düşünülmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007, 32-33).

Farklılıklar işletmelerde bir sorun olarak anlaşılabildiği gibi bir zenginlik olarak da algılanabilmektedir. İş ilişkilerinde başarısızlık, yönetim sorunları, zaman, maliyet kayıpları çoğu kez kültürler arası farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlamaların, anlaşmazlıkların sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, örgütlerde ve toplumlarda sosyal, entelektüel ve ekonomik zenginliği, çalışkanlığı ve üretkenliği sağlayan özelliklerin başında da farklılıklar gelmektedir (Köksalan, 2019, 53).

Farklılıklara yüklenen anlam çok önemlidir. Bazıları farklılıkları bir sorun kaynağı olarak görürken, bazıları da farklılıklara sahip olmanın bir üstünlük olabileceğine inanmaktadır. Önemli olan farklılıklara sahip olmak değil, farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilecek uygulamalardan yararlanmaktır. Bu noktada yöneticilerin ve liderlerin tutumları belirleyici olmaktadır.

Örgütün rekabet gücünü artırması, çalışanların farklılıklarının örgüt potansiyeli olarak görülmesi, yeni bakış açıları ve yaratıcılık için fırsatlar sunması farklılıkların avantajları arasındadır. Farklılık yönetimi vasıtasıyla, çalışanları şekillendirmek mümkün olmakta, örgütte ortak değerler kümesi yaratılmakta ve çalışanların özellikleri korunmaya devam etmektedir. Bu şekilde örgütlerde çoğunluğun yanında azınlık grupları da değerleri, davranışsal rolleri ve politikaları paylaşabilmektedir (Ateş ve Ünal, 2021, 20). Farklılığın daha iyi bir kurumsal imaj oluşturma, grup ve örgütsel performansı geliştirme, insan sermayesini örgüte çekme ve elde tutma yoluyla örgütler açısından rekabet avantajı sağladığına inanılmaktadır. Öte yandan farklılık yönetimi sosyal adaleti amaçlamakta, bireysel gelişimi artırma ve farklı çalışan kategorilerini dahil etme yoluyla fırsat eşitliğini ve uzun vadeli sürdürülebilir istihdam taleplerini desteklemektedir (Blejenbergh, Peters & Poutsuma, 2010, 414).

Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetildiği örgütlerin rakiplere karşı üstünlük sağladıkları ve adalet, fırsat eşitliği, ayrımcı muameleler gibi insan haklarını ilgilendiren konulara yönelik iyi bir imaja sahip olduğu görülmektedir. İşletmeler için iş ahlakı ve sosyal sorumluluğun gittikçe daha da önem kazandığı günümüzde farklılıkları yönetmek örgütleri farklı ve özel bir konuma taşımaktadır.

Farklılık yönetimi tüm bireylerin formal ve informal sosyal ağlarına daha iyi ve daha fazla katılım sağlamak için tasarlanmıştır. Farklılık yönetimi uygulamalarını ve girişimlerini güvenle ve başarıyla yürüten işletmeler, rakipleri arasında daha üstün bir konuma sahiptir. Farklılık yönetimi aynı zamanda yetenek yönetimini de desteklemektedir. Farklılık yönetimi işletmelerde bilinçli ya da bilinçsiz ön yargıların azalmasına yardımcı olmaktadır. Amaç, herkesin eşit hissetmesini ve sesinin duyulmasını sağlamak, diğerleri ile benzer avantajlara sahip olmaktır. Örgütlerde farklılık yönetimi uygulamalarını bünyesinde barındıran işletmelerde verimlilik ve inovasyon görülmekte-

dir. Herkesin kendini rahat hissettiği ve dahil olduğu bir işletme kültürü oluşturmak çok önemlidir çünkü farklılığa değer vermeyen, farklılığı tanımayan ve yönetemeyen örgütler, azınlıkların kendilerini sosyal ağdan kopuk hissettikleri yerlerdir (Garg & Ganesh, 2018).

Farklılık yönetimi örgüt gelişiminde ve bilgi paylaşımında da büyük rol oynamaktadır. Örgüt performansı ve farklılık yönetimi arasındaki ilişkiye dair pek çok çalışma yapılmıştır. İş gücü farklılığının dinamiklerini yönetmek ve anlamak için araştırmacılar farklılığın bireysel, grup ve örgütsel sonuçlarına odaklanmışlardır. Farklılığın bireysel sonuçları; iş gücü devir oranının ve devamsızlıkların azalması, iş tatmini ve bağlılıktır. Grup düzeyindeki sonuçlar çatışmanın azalması, yaratıcılık, fikir üretme ve grup performansıdır. Örgütsel düzeyde sonuçlar ise; finansal performans, verimlilik ve rekabet gücüdür (Yadav & Lenka, 2020:902).

Literatüre bakıldığında farklılık yönetiminin hem bireysel hem de örgütsel performansı artırdığına dair pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda ulaşılan ortak nokta, farklılıkların iyi yönetilmesi durumunda performansa olumlu katkı sağlamasıdır.

Farklılık yönetimi, öncelikle örgütlerde çalışanlara yarar sağlayacak bireysel ve kültürel farklılıklara odaklanmaktadır. Böylece, örgütlerinde ayrımcılık ile karşılaşan bireylerin sosyal gruplara girmeleri kolaylaşmaktadır. En başarılı farklılık yönetimi uygulamalarının; örgütsel adalet algılarını geliştirme, ayrımcılığı azaltma ve mali rekabet gücünü artırma gibi üç önemli özelliğe sahip olduğu belirtilmektedir (Akman, 2018, 615). Farklılık yönetimi sadece adalet ve verimliliği desteklemekle kalmamakta aynı zamanda iş yerlerinde adalet ve güveni sağlayarak, azınlık-çoğunluk arasında bir denge de sağlamaktadır. Farklılık yönetimi örgütsel vatandaşlık davranışı, sadakat, güven, çalışan refahı gibi olumlu sonuçlara da yol açmaktadır (Mousa, Massoud & Ayoubi, 2020, 1250).

Çalışanların örgüt içi uygulamalarda ayrımcı muamelelere maruz bırakılmaması, farklılık gözetmeksizin herkese eşit hakların sağlanması adalet duygusunun oluşmasına olumlu katkı sağlamaktadır. Eşitlik ve adalet çalışanların yöneticiye ve örgüte olan güvenini artırmaktadır. Güvenin olduğu bir örgütte de çatışmaların daha az yaşandığı görülmektedir.

Farklılıkların yönetimi, örgüt içerisinde statü-koya meydan okuyan birçok görüşün oluşmasını sağlamakta, örgütün çekirdek değerlerine odaklanmasını sağlamakta ve bu değerlerini güçlendirmekte, sosyal, ekonomik, entelektüel ve duygusal gelişmeyi teşvik etmekte ve örgütün küresel dünya içerisindeki konumunu anlamaya yardımcı olmaktadır. İşletmelerde farklılıkların yönetimi ile ilgili sınırlı düzeyde uygulamalar gerçekleştirilmekte, gerçekleştirilen uygulamalar yeterli kabul edilmemekte ve uygulamada daha fazla gelişmeye açık alanlar bulunmaktadır. Bu alanlar eşitliği, çeşitliliği ve farklılıkları desteklemeyen bir türde olduğunda bu durum işletmelerin etkinlik ve verimlilik hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetemediği durumlarda ön yargı, ayrımcılık ve işletmeye karşı açılan şikayet ve yasal işlemler ile mücadele etmesi de gerekmektedir. Bu mücadeleyle ortaya konulan çaba bir yana, işletmenin müşterileri ve diğer izleyicileri nezdindeki kurumsal itibarı da ciddi oranda zarar görebilmektedir (Tani ve Yıldız, 2019, 1133).

Daha yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve topluma daha yararlı hizmetler üretmek için farklılıkların örgüt açısından ciddi avantajlar sağladığı görülmektedir. Yönetimde farklılıkla ilgili yaklaşım ve uygulamaların çalışan/müşteri memnuniyetini artırdığı, üretimde çeşitli rekabet ve pazarlama avantajları sağladığı ve çalışanların öğrenme heveslerini artırdığı ifade edilmektedir. Örgütler farklılıklar sayesinde değişimlere ve gelişmelere hızla uyum sağlamakta, bireysel/örgütsel performans ve etkinlik artmaktadır. Farklılıkların ve farklılıkların yönetilmesi anlayışının bazı olumsuz sonuçları da ortaya çıkmıştır. Bu olumsuzluklar; örgütte artan duygusal ve görev odaklı çatışmalar, grup içindeki veya gruplar arası iletişimde sorunlar, düşük etki-leşim, karar alma sürecinin daha yavaş işlemesi, ayrımcılığı meşrulaştırma ve iş gücüne yönelik istismardır. Farklılıkların kendisi değil iyi yönetilememiş olmasının ortaya çıkardığı diğer sorunlar ise, çalışma zamanına uymama ve işe devamsızlık, disiplin, geri bildirim, hata sayısında artış, kalitenin ve performansın düşmesidir (Yirmibeşoğlu ve Bozkurt, 2018, 187).

Farklılıkları yönetememenin örgütlerde yaratabileceği diğer sorunlar arasında; kişiler arası çatışmaların artması, iletişim bozukluğu, stres seviyesinde artış, karar alma hızında yavaşlama bu-

lunmaktadır. Bunun yanında, birbirinden farklı kişilerle aynı ortamda çalışabilmenin güçlüğü, çeşitli farklılıklara sahip çalışanların yeni bir durum, yeni bir ürün ya da yeni bir yönetim tarzıyla ilgili olarak farklı tepkiler vermeleri ve her değişimin yeni çatışmacı durumlar ortaya çıkarması da olası sorunlar arasında sayılabilmektedir. Burada kritik nokta, farklılıkların ilişkileri engelleyici değil geliştirici özellikler olarak görülebilmesidir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, 94-95).

Farklılıkların yanlış yönetilmesi; karmaşa, hayal kırıklığı, çatışma, moral seviyesinde düşüş, verimlilik, kalite sorunları, iş kazalarının oranlarının artması gibi ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Yine örgütlerdeki farklılıklar, ön yargılar ve basmakalıp düşünceler yaratabilmekte ve bu da çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinde ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde sorunlar yaratabilmektedir. Bir başka açıdan bakılacak olursa, artan farklılıkların olumsuz yönlerinin olduğunu ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin; işten ayrılmalar, bağlılığın azalması vb. Örgütsel farklılıkların yaratacağı pozitif ve negatif çıktılar zamanla değişebilir özellikler gösterebilmektedir. Farklılık yönetiminin doğru ve başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, işletmeler açısından birçok kazanımları beraberinde getirirken, bu farklılıkların iyi yönetilememesi halinde ise, bazı kayıplarla ve olumsuzluklarla karşılaşılabilir (Taşlıyan, Hırlak, Çiftçi, 2017, 166).

Burada gözden kaçırılmaması gereken temel nokta örgütlerde birtakım sorunlar yaşanmasına neden olan durumun farklılıklar değil, farklılıkların iyi bir şekilde yönetilememesi olduğu gerçektir. Farklılıkları yok etmek de görmezden gelmek de mümkün değildir. Farklılıkları yönetmek kişilere, gruplara, örgütlere ve toplumlara birçok yarar sağlamakta, tersi durumda ise aynı taraflar açısından birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Elbetteki farklılıklara sahip olmanın yaratabileceği bazı zorluklar bulunmaktadır. Bu noktada farklılıkları bünyesinde bulunduran örgütlerin farklılıklara sahip olmanın bir dezavantaj olmadığı düşüncesinden hareketle farklılıkları örgüt lehine kullanabilecekleri bir ortam yaratmaya özen göstermeleri önemli hale gelmektedir. Farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilmek için doğru uygulamalar ve stratejileri kullanmak gerekmektedir. Bu noktada işletme yöneticilerinin gereken önemi ve özeni göstermesi öncelikli konular arasındadır.

Farklılık Yönetimi Modelleri

Farklılıkları yönetmenin birçok avantajı beraberinde getirdiğinin fark edilmesiyle birlikte farklılıkları yönetmenin stratejik öneme sahip olduğu görülmüştür. Bu noktada farklılıkları yönetmek ve oluşabilecek avantajlardan yararlanabilmek için farklılık yönetimi ile ilgili birçok modelin geliştirildiği görülmektedir. Bu modellerin her biri örgütlerin farklılıklara karşı takınacakları tavır ve uygulayacakları davranış tarzlarını açıklamaya yöneliktir. Bu başlık altında literatürde üzerinde daha çok durulan modeller ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

İlk Modeller

Literatürde, farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen ilk modellerin ortak özelliği; örgütsel durumları tanımlamalarıdır. Bu modellerde, örgütlerin değişen ve giderek farklılaşan iş gücünü nasıl kabullenecekleri ve bu farklılıklardan nasıl avantaj sağlanacağı açıklanmaya çalışılmaktadır. Modellerin amacı, örgütün bir durumdan diğerine ve sürekli ilerleyen şekilde, farklılıkları daha iyi anlayabilmesini sağlayacak en iyi yaklaşımlara doğru yöneltilmesidir. Bu süreçte en son aşama; örgütü, öncü olunan ya da arzulanan amaçlara sahip bir konuma ulaştırmaktır (Sürgevil ve Budak, 2008, 70).

İlk modeller olarak adlandırılan bu grupta dört adet model üzerinde durulmaktadır. Ortaya atanların isimleri ile anılan bu modeller kronolojik sırasıyla Roosevelt Thomas modeli, Taylor Cox modeli, Gary Powell modeli ve Robert Golembewski modelidir. Bu modeller aşağıda kısaca özetlenecektir.

Roosevelt Thomas modeli: Thomas 1991 yılında iş gücünün değişen özellikleri ve nitelikleri ile ilgili verdikleri tepkiler ve buna ilişkin gerçekleştirdikleri düzenlemeler temelinde örgütleri *olumlu eylem, farklılıklara değer verme* ve *farklılıkları yönetme* olmak üzere üç kategoride değerlendirmektedir. Olumlu eylem örgütleri, farklılıklara olumlu eylem düzenlemeleri ile yanıt vermeye çalışmaktadır. Bu örgütler kadınlar ve azınlıkların işgücü içinde yer alabilmesi için çaba göstermekte, bu gruplara da bir fırsat tanınmasını istemek-

tedir. Thomas'a göre olumlu eylem örgütlerin kadın ve azınlıklarla ilgili girişimlerine bazı sınırlamalar getirmektedir. Farklılıklara değer veren örgütler, farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi teşvik etme yoluyla çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi hedeflemekte, bu amaca yönelik olarak da farklılıklara değer verme girişimleri gerçekleştirmektedir. Thomas, farklı iş gücüne sahip olan bir örgütün, farklılıkların yönetimini gerçekleştirebilmesi için, farklı iş gücünün sahip olduğu avantajlardan yararlanmaya odaklı, farklı iş gücünün çabalarını koordine etmeyi sağlayan bir kültüre sahip olması gerektiğini ifade etmektedir (Eğimli, 2009, 233-234).

Taylor Cox Modeli: Cox'a göre farklılık yönetiminde *tekil, çoğul* ve *çok kültürlü* olmak üzere üç farklı paradigma bulunmaktadır. Tekil örgüt, demografik ve kültürel olarak homojen bir örgüttür, farklı grupların asimilasyonu söz konusudur. Çoğunluğa sahip grubun yönetimi altında politikalar farklı grupların aleyhine işlemektedir. Grup içi çatışmalar azdır ancak küresel piyasalarda bu tür örgütler dezavantajlıdır. Çoğul örgütte heterojen bir yapı vardır ve politikalar farklı gruplara adil bir şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır. Çeşitli deneysel yollarla (anket vb.) çalışma ortamındaki her türlü ayrımcılık önlenmeye çalışılmaktadır. Grup içi çatışmanın önüne geçmek adına çalışan arasında duyarlılığın geliştirilmesi için çaba gösterilmektedir. Çok kültürlü örgüt; daha ideal bir örgüt tipidir ve çok az işletme bu seviyeye ulaşabilmektedir. Çok kültürlü örgüt, yapısal ve informal olarak tam bir entegrasyon içermektedir. Etkin bir farklılık yönetimi ile grup içi çatışmanın önüne geçmek mümkündür (Köksalan, 2019:64). Cox, örgütlerin tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olmak üzere üç şekilde karakterize edildiğini ve bu durumun değişen grup üyelikleri arasında çalışanların yapısal ve kültürel katılım düzeyine göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Çoğulcu örgütler, istihdam profillerine (yani işgücü kompozisyonu) ve adil muameleyle odaklanma ile; çok kültürlü örgütler ise, insan kaynaklarının tam olarak kullanılmasını kolaylaştıran ve çalışanların maksimum potansiyellerine katkı sağlama yeteneklerini geliştiren politika ve uygulamalarla karakterize edilebilmektedir (Roberson, 2006, 215).

Gary Powell Modeli: Farklılıklarla ilgili en eski modellerden biri olan 1993 yılında geliştirilmiş olan bu model; farklılıkların yönetimini, “örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları” ile açıklamaktadır. “Powell’a göre, örgütler; farklılıklarla ilgili *proaktif*, *reaktif* ya da *nötr* olabilirler. Powell’ın modelinde; bir örgütte olması en çok istenen davranışın, “proaktif”lik olduğu belirtilmektedir. Proaktif örgüt; kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne değer vermektedir. Bunun tam karşıtı olan reaktif örgüt; sadece var olan kanunlarla ters düşmemek için, kadınları ve azınlıkları işgücüne dâhil etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Son olarak, bazı örgütler de, hiçbir şey yapmamayı tercih edebilmektedir (ihmkar-nötr örgüt). Modele göre, nötr örgütler; kendileriyle ilgili dava açılması veya mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi gibi riskleri göze alarak, kamuoyunun gözündeki itibarlarını da yitirme riski taşırlar (Gökçen ve Çavuş, 2014, 528).

Robert Golembiewski Modeli: Golembiewski’nin 1995 yılında geliştirdiği modelde, farklılıklara ilişkin değişen demografik özelliklere verilen tepkilere göre örgütler: baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere beş sınıfa ayrılmıştır (Bal ve Karakuş, 2018, 103-104). Buna göre, baskı altında farklılık, bir sorunu çözme ihtiyacı sonucunda, eşit fırsat ve artan olumlu eylem yaklaşımları, yasal gerekliliklere bir cevap olarak ortaya çıkmıştır. Farklılıklara değer vermek ise, farklılıkları anlamanın örgüt içinde çatışmaları azaltacağı anlayışını savunmaktadır. Son olarak, farklılıkların yönetilmesinde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün yapısının, politikalarının, ödüllendirme sisteminin değiştirilmesi gerekmektedir. Farklılıkların yönetimi yaklaşımında ayrıca, çalışanlar sahip oldukları farklılıkları geliştirmeleri için desteklenmektedir (Özcan, 2020, 33).

Orta ve Süreç Modelleri

Orta modeller, öğrenme odaklı modeller olarak da ifade edilmektedir. Örgütün değişime ayak uy-

duran, değişimi onaylayan ve çalışanlardaki sürekli gelişime odaklanan örgüt yaklaşımı benimsenmektedir. Orta modellerde oluşturulan yaklaşıma göre, öğrenen örgütlerin çalışanları değişime açık, liderleri ise öğrenme olanaklarını görebilen ve bu çerçevede örgüte fırsatlar sunan liderler olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme ve etkinlik paradigması olarak tanımlanan yaklaşımda, liderlerin kendi örgütleri içinde farklılıklara yönelik fırsatları ve değişimi nasıl gerçekleştireceklerini öğrenerek değişimi sağlayabilecekleri görüşü benimsenmiştir (Narin, 2015, 80). Farklılık yönetimi ile ilgili orta modeller kronolojik sıra ile, Thomas ve Ely modeli, Richard Allen ve Kendyl Montgomery’nin farklılık yaratma modeli, Michale Mor Barak’ın kapsayıcı farklılık yönetimi modeli, Taylor Cox modeli ve tam bütünleşme modelidir.

Süreç modelleri, farklılık yönetimi sürecinde örgütteki farklılıklara ve farklılıklara ilişkin boyutların, örgütün öğeleri ile etkileşimi sonucunda elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır. Modellerden her biri, farklılıkların örgüte en üst düzeyde yarar sağlayacak şekilde kullanılması ve etkili sonuçlar elde edilmesi amacını taşımaktadır. Süreç modelleri kronolojik sıra ile “Kültürel Farklılık Yönetimi Etkileşimsel Modeli, Farklılık Yönetimi Etkililik Modeli, Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli, Farklılıkları Kabul Etme Modeli, Irksal-Etnik Farklılıkların Yönetimi Modeli, Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli, Bütünsel-Holistik Farklılık Yönetimi Modeli, Global Farklılık Yönetimi Modeli” olarak incelenmektedir (Eğinli, 2009, 254).

Orta ve süreç modeller sayıca çok fazla olduğu için daha iyi anlaşılması adına aşağıda tablo 6.1’de birlikte ele alınmış ve odaklandıkları temel noktalar ile ilkeleri tek tek özetlenmiştir (Narin, 2015, 79):



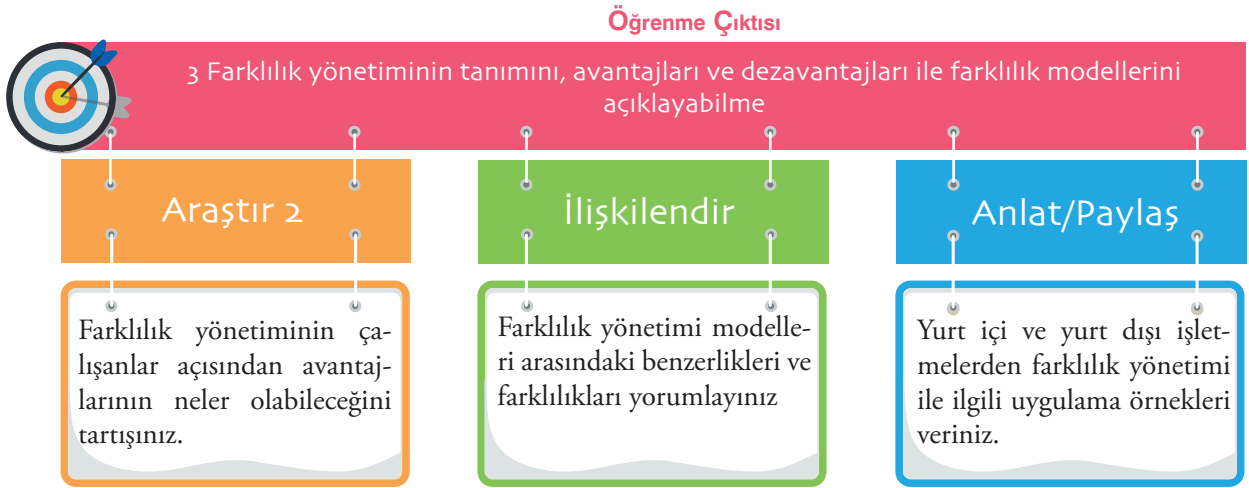
dikkat

Literatürde farklılık yönetimi ile ilgili farklı modellere yer verildiği de görülmektedir.

Tablo 6.1 Orta ve Süreç Modelleri

Süreç	Model ve Teorisyen Adı	İlkeleri ve Odak Noktaları
Orta Modeller Farklılık yönetimini öğrenen örgütlerde gerçekleştirme ve sürekli gelişime odaklanmaktadır.	Thomas ve Ely Modeli (1996), David A. Thomas ve Robin J.Ely	Direnç yaklaşımı, fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımı, giriş ve yasallık yaklaşımı, öğrenme ve etkililik yaklaşımı.
	Taylor Cox (2001), Taylor Cox	Liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sisteminin düzenlenmesi, süreklilik.
	Richard Allen ve Kendyl Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2000), Richard Allen ve Kendyl Montgomery	Çözme, değişim, yeniden tasarlama, rekabetçi üstünlük.
	Tam Bütünleşme Modeli (2002), Mark D. Agars, Janet L. Kottke	Sorun tanımlama, uygulama, sürdürülebilirlik.
	Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi Modeli (2000), Michale Mor Barak	Değer ve uygulama tabanlı model, kapsama-dışlama.
Süreç Modelleri Farklılık yönetimi sürecinde, farklılıkları örgütteki çeşitli bileşenler/öğelerle etkileşimi sonucunda elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır.	Kültürel Farklılık Yönetimi Modeli (1993), Taylor Cox	Farklılık iklimi, kişisel kariyer sonuçları, örgütsel etkililik.
	Farklılık Yönetimi Etkililik Modeli (1998), Wilborn	Farklılık iklimi (kişisel ve grup), kişisel girdiler, farklılık iklimi (örgüt), kişisel çıktılar.
	Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli (1999), Jacqueline A. Gilbert, Bette Ann Stead, John M. Ivancevich	İşe başlama ve devam etme, insan kaynakları dönüşüm, bireysel düzeyde çıktılar, farklılık tutumları, örgütsel faydalar.
	Farklılıkları Kabul Etme Modeli (2000), Vidu Soni	Kimlik, önyargı, kişisel ilişkiler, farklılığı kabul etme, farklılık yönetimini kabul etme.
	Irksal ve Etnik Farklılıkların Yönetimi Modeli (2004), J.L.Dreaschlin, Weech-Maldonado, K.H. Dansky	Farklılıklar, farklılık yönetimi uygulamaları, bireysel, grupsal, örgütsel sonuçlar.
	Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli (2005), David W. Pitts	Örgüt misyonu, kültürel farkındalık, kültürel sinerji, örgütsel performans.
	Bütünsel/ Holistik Farklılık Yönetimi Modeli (2006), J. M. Kauzyo	Kültürel farklılık, birincil boyutta kurumsal dahil olma, ikincil boyutta yapısal değişim.
	Küresel Farklılık Yönetimi Modeli (2007) Lisa H. Nishii, Mustafa F. Özbilgin	Liderlik, kurumsal alt yapı, küresel farklılık yönetimi, örgütsel sonuçlar.

Kaynak: Narin, 2015:79.



EKİP FARKLILIKLARINI YÖNETMEK VE FARKLILIKLARA SAHİP EKİPLERE LİDERLİK ETMEK

Ekip farklılıkları dendiğinde ilk akla gelen ekip üyelerinin birbirinden farklı özelliklere sahip olmasıdır. Ekip farklılıkları ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında farklılığın ekip kompozisyonu içerisinde yer alan önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Ekip, “ortak bir amaca, ortak performans hedeflerine ve karşılıklı olarak sorumlu olacakları yaklaşımlara bağlı kalan ve birbirini tamamlayan becerilere sahip olan az sayıda birey topluluğu” (Katzenbach ve Smith, 1993, 41), **ekip çalışması**, ise, ortak amaçları bulunan üyelerin hedeflere ulaşmak için karşılıklı olarak ilişkiler geliştirdikleri bir çalışma grubu olarak tanımlanmaktadır (Tarricone ve Luca, 2002, 56).

Ekip çalışmasında ekipte bulunan bireylerin fonksiyonel geçmişleri, kültürleri, bilgi ve becerileri farklılıklar göstermektedir. Ekip çalışmasının başarılı olabilmesi için tüm bu bireysel farklılıkların ekip üyeleri tarafından anlaşılması ve kabul edilmesi gerekmektedir (Tepeci ve Arkan, 2012, 137).

Heterojenlik, ekip üyelerinin yaşı, eğitim düzeyi, fonksiyonel uzmanlığı, ekip görev süresi gibi demografik farklılıkları, üyelerin uyruğu, konuşulan dil, eğitim yapılan ülke ve örgüt kültürü gibi kültürel farklılıkları ifade etmektedir (Julian, Watcher, Mueller, 2009, 109). Heterojenlik farklılıkları anlatmakta kullanılan bir kavramdır. Heterojenliğin karşıtı olan homojenlik ise benzerlikler üzerine odaklanmaktadır.

Ekip üyelerinin cinsiyet, yaş, uzmanlık vb. farklılıklara sahip olması farklı sonuçlara yol açmaktadır. Gruplardaki ve ekiplerdeki heterojenlik, genellikle, örgütün etkin işleyişine yol açan olumlu bir güç olarak tasvir edilmektedir. Farklılık, fikirler, yaratıcılık ve yenilik açısından daha büyük değişikliklere yol açmakta ve bu şekilde ekip performansı artmaktadır. Çalışma ekipleri üzerine yapılan araştırmalar farklılığın yaş, eğitim, görev süresi ve fonksiyonel-teknik alt yapıyı da kapsadığını göstermektedir (Velinov & Kubicek, 2013, 325).

Alan yazına bakıldığında ekip üyeleri arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin yarattığı olumlu sonuçlar ve neden olduğu sorunlar üzerine yapılmış birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bazılarında heterojenliğin (farklılığın) bazılarında ise homojenliğin (benzerliğin) faydaları/sorunları üzerinde durulmuştur. Her ne kadar bu konuda tam bir görüş birliği sağlanmamış olsa da heterojenliğin yani ekip üyeleri farklılıklarının daha olumlu sonuçlara yol açtığı görüşünün yaygın olarak benimsendiği görülmektedir.

Ekiplerdeki heterojenliğin boyutlarından biri olan kolayca saptanabilen yönler, hızlıca karar verilebilen ve kişiyi sade bir biçimde incelemekle ortaya konulabilen yönlerdir. Bunlar, örgütte ya da ekipte çalışma süresini ve eğitim düzeyini kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve ulusal köken de kolayca saptanabilen yönler arasında yer almaktadır. Derinde kalan yönler, daha az belirgindir, ispatlanabilirliği daha zordur ve yoruma açıktır. Görevle bağlantılı derinde kalan yönler, fiziksel beceri ve yetenekler, bilişsel bilgi ve iş deneyimi gibi yönleri içerirken, ilişki odaklı derinde kalan yönler, sosyal statü, tutumlar, değerler ve kişilik gibi yönleri içermektedir (Jackson, 1996, 531).

Bir ekibin demografik değişkenler açısından heterojen ya da homojen olduğunu söylemek yeterli değildir. Farklılığının içeriğinin ne olduğunun da belirginleştirilmesi gerekmektedir. Ekipteki farklılık, ekibin kompozisyonunun çok farklı yönlerini gösterebilmektedir. Farklılığı kolayca saptanabilen ve derinde kalan yönler şeklinde iki boyut birlikte ele alınıp incelendiğinde ekipteki toplam heterojenliği ortaya koymak mümkün olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda heterojenliğe nelerin neden olduğuna ya da bunun performansı nasıl etkilediğine dair çok az uzlaşma bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, heterojen ekipler daha faydalıdır. Ancak, bazı araştırmacılar da çeşitliliğin iş verimliliği için zararlı olduğunu bulmuşlardır. Demografik değişkenlerin ekip içindeki farklılığı ile ilgili yapılan çalışmalarda ekibin fonksiyonlarının ve hedeflerinin önemi de göz ardı edilmemelidir. Bazı ekiplerin heterojen olması daha fazla verimlilik sağlarken, bazı ekiplerin de homojen özellikler taşıması aynı sonucu sağlayabilmektedir. Ekip içindeki heterojenlik, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmaktadır. Farklılığın yaratıcılık üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan bir dizi deneyde, bireylerin tutumları aynı olan homojen bir ekip ile heterojen bir ekip birbirleriyle karşılaştırılmışlardır. Çıkan sonuçta; aynı ekipteki kişilerin becerileri aynı seviyede ise, heterojen ekiplerin homojen ekiplerden daha yaratıcı oldukları görülmüştür (Özler Ergun ve Koparan, 2006, 15-16).

✓ **Ekip**, belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş iki ya da daha fazla üyeden oluşan topluluk, **ekip çalışması** ise, örgütlerde farklı sorunların çözülmesi için uygulanan bir yönetim yaklaşımıdır.

Buradan da görüleceği üzere ekip çalışmalarında öncelikle ekibi oluşturan üyelerin sahip olduğu özellikler belirlenmeli, sonrasında bu üyeler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmalı ve sınıflandırılmalıdır. Farklılıkları analiz etmeden ekibi amaçlara yönlendirmek bazı çatışmaları ve fikir ayrılıklarını da beraberinde getirmektedir.

Farklılıklar, bilgiyi, esnekliği, yaratıcılığı ve karar vermeyi geliştirerek iş performansına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, ekiplere daha iyi seçim yapabi-

leceği geniş bir bakış açısı ve rekabet avantajı fırsatı sunarak işletmelere fayda sağlamaktadır (Triana, Richard, Su, 2019, 1682).

Ekip farklılığı, bir ekipteki yetenek, deneyim, kişilik ya da herhangi bir faktördeki çeşitlilik olarak tanımlanmaktadır. Güçlü ekipler yalnızca yetenekli üyelere değil aynı zamanda farklılıklara sahip üyelere de sahiptirler. Ekip farklılığı, çok çeşitli görevleri özellikle de çapraşık görevleri tamamlaması gereken ekipler açısından oldukça önemlidir. Farklı cinsiyet, etnik yapı, kültür, din, fiziksel ve zihinsel yeteneklerin karışımından oluşan farklılık, işletmelerin başarı şansını artırmaktadır. Farklılık açısından en iyi elli işletme adlı listede ilk ona giren işletmelerden bazıları, örneğin Johnson&Johnson (listede birinci sırada), AT&T, Ernst&Young, Coca Cola, Marriot International ve IBM, kendi endüstrilerinde lider ve yenilikçi özellikler taşımaktadırlar. Birçok araştırma, farklılık özelliği taşıyan ekipler ve çalışanların, homojen ekiplere göre görevleri daha etkin biçimde yerine getirdiğini ve işletme sorunlarına daha iyi çözümler bulduğunu göstermektedir. Bunda çok kültürlü ekiplerde gözlenen çeşitli yenilik ve yaratıcılık deneyimlerinin etkisi olduğu düşünülmektedir (Boone & Kurtz, 2011).

Ekip üyelerinin farklı özelliklere sahip olması herhangi bir konu üzerinde çalışırken konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşmaları sonucunu getirmektedir. Bir kadın çalışanın olayları değerlendirmesi ile bir erkek çalışanın olaylara bakış açısı ya da benzer şekilde genç bir çalışanın olayları ele alış şekli ile daha yaşlı bir çalışanın konuya yaklaşımı farklı olacaktır. Farklı yetenekler, farklı tecrübeler, farklı uzmanlık alanları vb. aynı ekip içerisinde bir araya geldiğinde yaratılan sinerji ile daha yüksek başarı elde edilebilecektir.

Çoğu işletmeler kapsamlı bir şekilde ekip çalışmaları yapmaktadırlar. Bireyler ekip halinde çalışırken, ana görevlere bakmak, bunları yapmak için ortak bir yol bulmak ve sık sık birbirleriyle iletişim kurmak durumundadırlar. Farklı veya homojen ekiplerin daha etkili olup olmadığını işle ilgili özellikler belirlemektedir. Her ne kadar yönetim gruplarındaki ırk çeşitliliği doğru koşullarda örgütsel performansı artırabilirse de demografik çeşitlilik (cinsiyet, ırk ve etnik köken olarak) genel olarak ekip performansına yardımcı olmakta veya tam tersine ekip performansını bozabilmektedir. Zeki, vicdanlı ve ekip ortamlarında çalışmak isteyen bi-

reylerden oluşan ekipler daha etkilidir. Bu nedenle entelektüel yeteneği az, vicdanlı olmayan veya ekip çalışmasına ilgisiz olan üyelerle bir ekip oluşturmak mantıklı değildir. Farklı uzmanlık ve eğitim türlerine sahip birey grupları homojen gruplardan daha etkilidir. Benzer şekilde tamamen sorumlu olmak isteyen iddialı bireylerden oluşan bir ekip veya üyeleri ya da başkalarının liderliğini takip etmeyi tercih eden bir ekip, liderleri ve izleyicileri birleştiren bir ekipten daha az etkili olmaktadır. Ekibin kompozisyonundan bağımsız olarak, farklılık daha iyi performans elde etmek için her zaman itici bir güç oluşturmaktadır. Üst düzey hedefleri ve değerleri vurgulayan liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, farklı ekipleri yönetmede daha etkili olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012, 31-32).

Farklı fikirlerin ve yaklaşımların ortaya çıkması na yardımcı olan farklı bilgi, beceri, yetenek ve bakış açıları alınan kararların kalitesini sonuç olarak ekip performansını artırmaktadır. Bunun yanında ekip üyeleri arasındaki farklılıklar, ekip üyeleri arasındaki anlayış ve etkileşimde verimsizliğe yol açtığına farklılık ayırıcı bir değişken de olabilmektedir (Urionabarrenetxea, Fernandez-Sainz, Merino, 2021, 1-2).

Ekip üyelerinin farklılıklarından istenen başarıyı elde etmek ve farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek büyük ölçüde ekip liderlerine bağlıdır. Ekip liderleri üyeleri amaçlara ulaşma noktasında yönlendiren ve çabalarını uyumlaştıran kişilerdir. Liderlerin ekip başarısı üzerindeki etkisinin çok olduğu düşünülmektedir.

Ekip çalışmasında en önde gelen unsurun ekip lideri olduğu açıktır.

Ekiplerin performansı, ekip liderinin performansı ile yakından ilgilidir. Ekip lideri, ekip için hayati önemi olan iletişimi, eşgüdümü, motivasyonu ve etkileşimi organize eden kişidir. İyi bir ekip olabilmenin gerekli ön şartlarından biri, ekip içinde etkili bir liderin varlığıdır. Ekip liderlerinin en önemli görevlerinden birisi, ekibin stratejilerine yönelik olarak ekip içinde oluşan anlaşmazlıkları gidermek ve ekipteki motivasyonu canlı tutmaktır (Çankaya ve Karakuş, 2010, 170-171).

Farklılıkları başarıyla yönetmek, her şeyden önce, tüm insanları içine alan güçlü bir hizmet anlayışına sahip olmayı gerektirir. Hizmet anlayışını içselleştiremeyen liderler, farklılıkları başarıyla yönetemezler. Bu yüzden yönetimde başarılı olmak, farklılıklar üzerinden tüm insanları kucaklamayı ve

istisnasız herkese hizmet etmeyi prensip haline getirmekle mümkündür. Hizmetkâr liderlik tarzının farklılıkların yönetimi anlayışına en uygun liderlik tarzı olduğu düşünülmektedir. Çünkü hizmetkâr lider önce insan felsefesiyle farklılıklara saygı duymaktadır. Hizmetkâr liderlerin empati yeteneği fazladır. Diğer insanların yeteneklerini fark edip, onlara sahip çıkarak toplumun hizmetine sunmaktadırlar. Hizmetkâr lider, birlikte çalıştığı kişilere farklılıklarıyla birlikte saygı duyan, moral değerleri kabul eden bir liderdir (Balay, Kaya, Yılmaz, 2014, 232-234).

Dönüşümsel liderlik, ahlaki değerlerin önemsendiği bir liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümsel liderler, işgörenler arasında paylaşılabilen bir vizyon çizmekte, iş görenlerini zihinsel olarak uyarmakta ve insanlar arasındaki bireysel farklılıklara önem vermektedir. Dönüşümsel liderler, yüksek idealler ve özgürlük, adalet, barış ve eşitlik gibi değerler vasıtasıyla çalışanlarda bilinç oluşturmaktadır (Okçu, 2014, 2152). Bu açıdan bakıldığında farklılıkları yönetmede dönüşümsel liderlerin de etkili olabileceği düşünülmektedir.

Farklılıklara sahip üyelerden oluşan bir ekibin başarısında liderin rolü çok fazladır. Ekip ruhunun oluşmasında ve üyelerde “biz” duygusunu oluşturmada liderin gösterdiği çaba önemlidir. Lider, farklı özelliklere sahip bireylerin farklılıklarını koruyarak uyum içinde çalışmalarını sağlayacak bir ortam oluşturmalıdır.

Ekip içerisinde yer alacak kişilerin farklı özelliklere sahip olması, etkinliği, başarıyı ve yaratıcılığı artırmak için gerekli unsurlar arasında sayılmaktadır. Ekip içinde farklı yetenekte, beceride ve bilgi düzeyinde birçok insanın bir arada iş yapabilmesi ancak ve ancak aralarında güçlü bir iletişimin sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir. Ekip üyeleri karşılıklı bağımlıdırlar ve birbirlerinin uzmanlıklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Ekip içerisinde paylaşılan liderlik rolü hakimdir. Ekip liderlerinin koçluk yeteneklerini de geliştirerek bu süreçte destekleyici rol oynaması, kararların isabet oranını artırması, ekipteki üyelerin görüşlerinin hakkaniyetli bir temsilini yansıtmayı ve örgütsel verimliliği artırması açısından da önem taşımaktadır. Etkin bir ekip çalışması oluşturmak ve tüm bu süreçleri koordine edecek bir liderlik anlayışı oluşturmak örgütsel verimliliği artırmaktadır (Becerikli, 2013).

Küresel düzeyde yeterli bir liderlik için farklı kültürleri öğrenme ve adapte olma, farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışırken eş anlı olarak onlardan öğrenme, kültürel anlamda sinerjik bir örgüt yapısı yaratma, uluslararası düzeyde kültürler arası becerileri kullanabilme yeteneği geliştirme ve yabancı meslektaşlara eşit davranış gösterme gibi özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Çok kültürlü bir ekip yaratılmasında liderlerin göz önünde bulundurması gereken öncelikler aşağıda sıralanmıştır (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, 198-199):

- Ekip üyeleri, etnik köken vb. temellere göre değil, onların görevle ilgili yeteneklerine göre oluşturulmalıdır.
- Ekip üyeleri, farklılıkların farkına varmış ve bunlarla uğraşmaya gönüllü olmalıdırlar. Bu şekilde ekip üyeleri kendi klişe düşüncelerinin farkına vararak, bu bilgi ile karşı kültürlerle kendileri arasındaki farklılıkları daha iyi kavrayabilmektedirler.
- Farklı kültürlerden üyelerin bir araya gelmesiyle oluşturulmuş ekip üyeleri amaç ve görevler üzerinde karar verirken, homojen gruplara göre daha fazla zorlanacağı için, ekip liderinin üyeleri yönlendirmesi gerekmektedir.
- Tüm üyelerin ekip içerisinde eşit güce sahip olması gerekmektedir. Kültürel egemenlik

her zaman tepkiye yol açacağı için çok kültürlü ekiplerde gücün üyelerin yetenekleri oranında dağıtılması sağlanmalıdır.

- Tüm üyelerin birbirlerine karşılıklı saygı duymaları çok önemlidir.
- Hangi karar veya düşüncenin “daha iyi” veya “daha kötü” olduğu konusunda uzlaşmaya varılamaması halinde ekip lideri ekip kararlarına pozitif bir yaklaşım sergilemelidir.

Ekip farklılıklarını yönetmek ekip liderlerinin bilgisine, tecrübesine ve iletişim yeteneğine bağlıdır. Hangi liderlik tarzının farklılıkları yönetmede daha etkili olabileceğine yönelik farklı araştırmaların yapıldığı ve bazı liderlik tarzlarının ekip performansı açısından daha önemli ve önceliğinin olduğu görülmektedir. Önemli olan liderlerin uyguladıkları strateji ve politikalarla ekip uyumunun sağlanması ve farklılıklardan doğabilecek sorunların en aza indirgenmesidir.



dikkat

Ekip üyelerinin farklılıklarını yönetmede ekip liderinin rolü büyüktür. Farklılıklara hoşgörüyle yaklaşan, birleştirici olma özelliğine sahip ve empati kurabilen liderlerin ekip çalışmalarının başarısına yaptığı katkının dikkat çekici olduğu görülmektedir.

Öğrenme Çıktısı



4 Ekip farklılıklarını yönetme ve farklılıklara sahip ekiplere liderlik etme becerilerine yönelik genel bilgilere sahip olabilme

Araştır 3

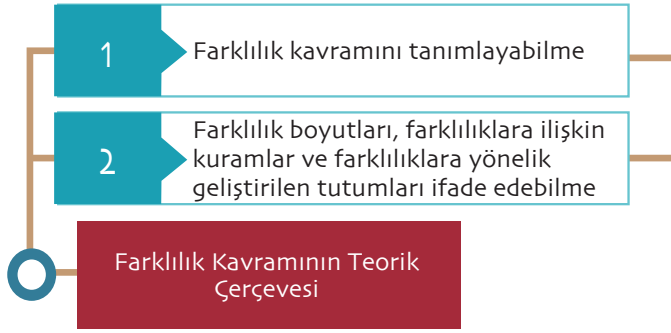
Ekip farklılıklarını yönetmede liderin etkisinin neler olabileceğini araştırınız.

İlişkilendir

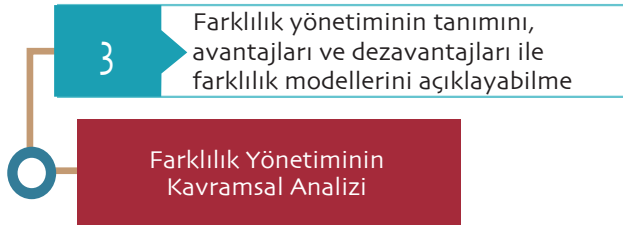
Ekip farklılıklarını yönetme becerisi ile farklı liderlik tarzları arasında ilişki kurunuz.

Anlat/Paylaş

Ekip çalışmasında farklılıkları yönetmenin ekip ve işletme açısından önemini anlatınız.



Farklılık yaşamın her alanında sıkça duyulan bir kavram haline gelmiştir. Günümüz örgütleri ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Literatürde çeşitlilik ve heterojenlik olarak da adlandırılan farklılık en basit şekilde bir bireyi diğerlerinden ayırmaya yarayan özellikler şeklinde tanımlanmaktadır. Farklılığı oluşturan birçok unsur bulunmaktadır. Literatürde bu unsurlarla ilgili farklı araştırmacılar tarafından yapılmış sınıflandırmaların olduğu görülmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kültür, milliyet, etnik köken, engelli olma durumu, cinsel yönelim, deneyim, sosyal statü bunlardan ilk akla gelenlerdir. Farklılık unsurlarının bazıları yüzeysel (daha kolay farkedilen) bazıları ise derin düzeyli (daha zor anlaşılan) unsurlardır. Farklılıkları açıklamaya yönelik farklı kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramların başlıcaları; sosyal kimlik kuramı, benzerlik çekim kuramı ve bilgi işleme kuramıdır. Farklılıklara bakış açıları beraberinde farklı tutumların oluşmasına, bu tutumlar da farklılıklara sahip olan kişilere karşı farklı davranışlar sergilenmesine neden olmaktadır. Farklılıklara yönelik geliştirilen tutumların en belirgin olanları; ön yargı, kalıp yargı (stereotip), ötekileştirme, ayrımcılık ve şovenizmdir. Ön yargı, belirli bir gruba dahil insanlara, gruba dahil olmalarından kaynaklanan katı duygusal tutumlar; kalıp yargı, bir grubun üyelerine atfedilen aşırı genellenmiş inançlar; ötekileştirme, bireylerin kendilerinden farklı olanları ayırtması; ayrımcılık, bir grubun üye veya üyelerine sadece o gruba karşı sahip olduğumuz olumsuz tutum nedeniyle olumsuz davranışlarda bulunmak ve şovenizm, kendi ulusunu öne çıkararak değişik ırk ve uluslar arasında düşmanlık yaratmayı amaçlayan ve kışkırtmada bulunan akım olarak tanımlanmaktadır.



Farklılıklara sahip olmak biyolojik ve sosyal bir olaydır. Önemli olan farklılıkları görmezden gelmek ya da yok saymak değil, farklılıklarla bir harmoni oluşturmaktır. Örgütlerde farklı özelliklere sahip bireyler bir amaç etrafında bir araya geldiğinde ortaya çıkan farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Farklılık yönetimi, farklılıktan doğabilecek sorunları azaltmada etkili bir yönetsel araçtır. Farklılıkları yönetmek bazı avantajları beraberinde getirmektedir. Çalışanın iş tatmininin ve performansının artması, moral ve motivasyonunun yükselmesi, yaratıcılık ve yenilikçiliğin artması, örgütün imajının yükselmesi farklılık yönetiminin akla gelen ilk avantajlarıdır. Bazen farklılıklar beraberinde yeni bazı sorunların ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Kişilerarası çatışmaların artması, iletişim bozukluğu, stres düzeyinde yükselme, karar sürecinin uzaması bu sorunlara örnek olarak verilebilir. Farklılık ile ilgili birçok model ortaya atılmıştır. Bu modeller ilgili yazında ilk modeller, orta modeller ve süreç modelleri olarak adlandırılmaktadır. Bu modeller içerisinde farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılan çeşitli modeller de bulunmaktadır. Modellerin çoğu modelleri ortaya atanların isimleri ile anılmaktadır. İlk modeller, örgütlerin değişen ve giderek farklılaşan iş gücünü kabullenme şekilleri ile bu farklılıklardan sağlayacağı avantajlar üzerinde durmaktadır. Orta modeller, farklılık yönetimini öğrenen örgütlerde gerçekleştirmeye ve sürekli gelişime odaklanmaktadır. Süreç modellerinin ise farklılıkların örgütteki çeşitli öğelerle etkileşimi sonucunda elde edilen sonuçlar üzerine odaklandığı görülmektedir.

4

Ekip farklılıklarını yönetme ve farklılıklara sahip ekiplere liderlik etme becerilerine yönelik genel bilgilere sahip olabilmek

Ekip Farklılıklarını Yönetmek
ve Farklılıklara Sahip Ekiplere
Liderlik Etmek

İşletmelerde belli amaçları gerçekleştirmede bazen bireysel bazen de ekip çalışmalarından yararlanıldığı görülmektedir. Günümüzde ekip çalışmasına ağırlık veren işletmelerin sayısının günden güne arttığı görülmektedir. Ekip çalışmasının başarısı büyük ölçüde ekip üyelerine ve ekip liderlerine bağlı olmaktadır. Farklılıklara sahip üyelerden oluşan ekip çalışmalarında farklılıkları yönetme konusu daha da önemli hale gelmektedir. Bu noktada kuşkusuz en önemli paya sahip olanlar ekipleri yönlendiren liderlerdir. Ekip liderlerinin farklılıklara hoşgörü ile yaklaşması, farklılıkları ekibin başarısını tehdit eden bir unsur yerine iyi yönetildiği takdirde ekip performansını artıran ve bu yolla işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan bir fırsat olarak görmesi gerekmektedir. Literatürde hizmetkar liderlik ile dönüşümsel liderliğin ekip farklılıklarını yönetmede etkili olabileceğini belirten çalışmalar vardır. Bu liderlik tarzları dışında ekipleri yönetmek için farklı liderlik tarzlarının uygun olabileceği ve belli durumlarda etkili olabileceği de açıktır.

1 Farklılık ile çoğu kez birbiri yerine kullanılan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Homojenlik B. Ayrılık
C. Çeşitlilik D. Özdeşlik
E. Zıtlık

2 Aşağıdakilerden hangisi farklılığı tanımlamada kullanılan temel kriterlerden biri **değildir**?

- A. Bağlamsal bir kavramdır.
B. Görünen ve görünmeyen özelliklere sahip bir kavramdır.
C. Göreceli bir kavramdır.
D. Nesnel bir kavramdır.
E. Seçici bir kavramdır.

3 Cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel yönelim, zihinsel ya da fiziksel yetenekler ve milliyet gibi başkalarında kısmen görülen özellikler hangi boyutlar içerisinde yer almaktadır?

- A. Kişilik
B. İç boyutlar
C. Dış boyutlar
D. Örgütsel boyutlar
E. Toplumsal boyutlar

4 Bireylerin kendilerini ve diğerlerini bulundukları ortamda belirli kategorilere göre ayırması eğilimine dayanan farklılık ile ilişkili kuram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Sosyal kimlik kuramı
B. Benzerlik çekim kuramı
C. Bilgi işleme kuramı
D. Eşitlik kuramı
E. Toplumsal sınıf kuramı

5 Bir Çinliyi sadece Çinli olduğu için bir otele kabul etmemek aşağıdaki kavramlardan hangisi ile açıklanabilir?

- A. Ön yargı
B. Kalıp yargı
C. Ayrımcılık
D. Şovenizm
E. Ötekileştirme

6 Kendi ulusunu öne çıkararak değişik ırk ve uluslar arasında düşmanlık yaratmayı amaçlayan ve bu yolla kışkırtmada bulunan aşırı akım aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Ötekileştirme
B. Ön yargı
C. Ayrımcılık
D. Kalıp yargı
E. Şovenizm

7 Aşağıdakilerden hangisi farklılık yönetiminin avantajlarından biri **değildir**?

- A. Motivasyonu yükseltir.
B. Performansı artırır.
C. İş tatminini artırır.
D. Örgütsel bağlılığı yükseltir.
E. İşgücü devir oranını yükseltir.

8 Aşağıdakilerden hangisi farklılık yönetimi ile ilgili ilk modeller arasında **yer almaz**?

- A. Farklılıkları Kabul Etme Modeli
B. Rosevelt Thomas Modeli
C. Taylor Cox Modeli
D. Gary Powell Modeli
E. Robert Golembiewski Modeli

9 Aşağıdakilerden hangisi Wilborn'un Farklılık Yönetimi Etkililik Modelinde yer alan ilke ve odak noktalarından birisidir?

- A. Sorun tanımlama
B. Çözme
C. Değişim
D. Farklılık iklimi
E. Liderlik

10 Farklılıklar üzerinden tüm insanları kucaklamayı ve istisnasız herkese yardım etmeyi prensip haline getiren liderlik türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Otokratik liderlik
B. Hizmetkar liderlik
C. Liberal liderlik
D. İşlemsel liderlik
E. Demokratik liderlik

1. C

Yanıtınız yanlış ise “Farklılık Kavramının Teorik Çerçevesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. D

Yanıtınız yanlış ise “Farklılık Kavramının Teorik Çerçevesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “Farklılık Kavramının Teorik Çerçevesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. A

Yanıtınız yanlış ise “Farklılık Kavramının Teorik Çerçevesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. C

Yanıtınız yanlış ise “Farklılık Kavramının Teorik Çerçevesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. E

Yanıtınız yanlış ise “Farklılık Kavramının Teorik Çerçevesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. E

Yanıtınız yanlış ise “Farklılık Yönetiminin Kavramsal Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. A

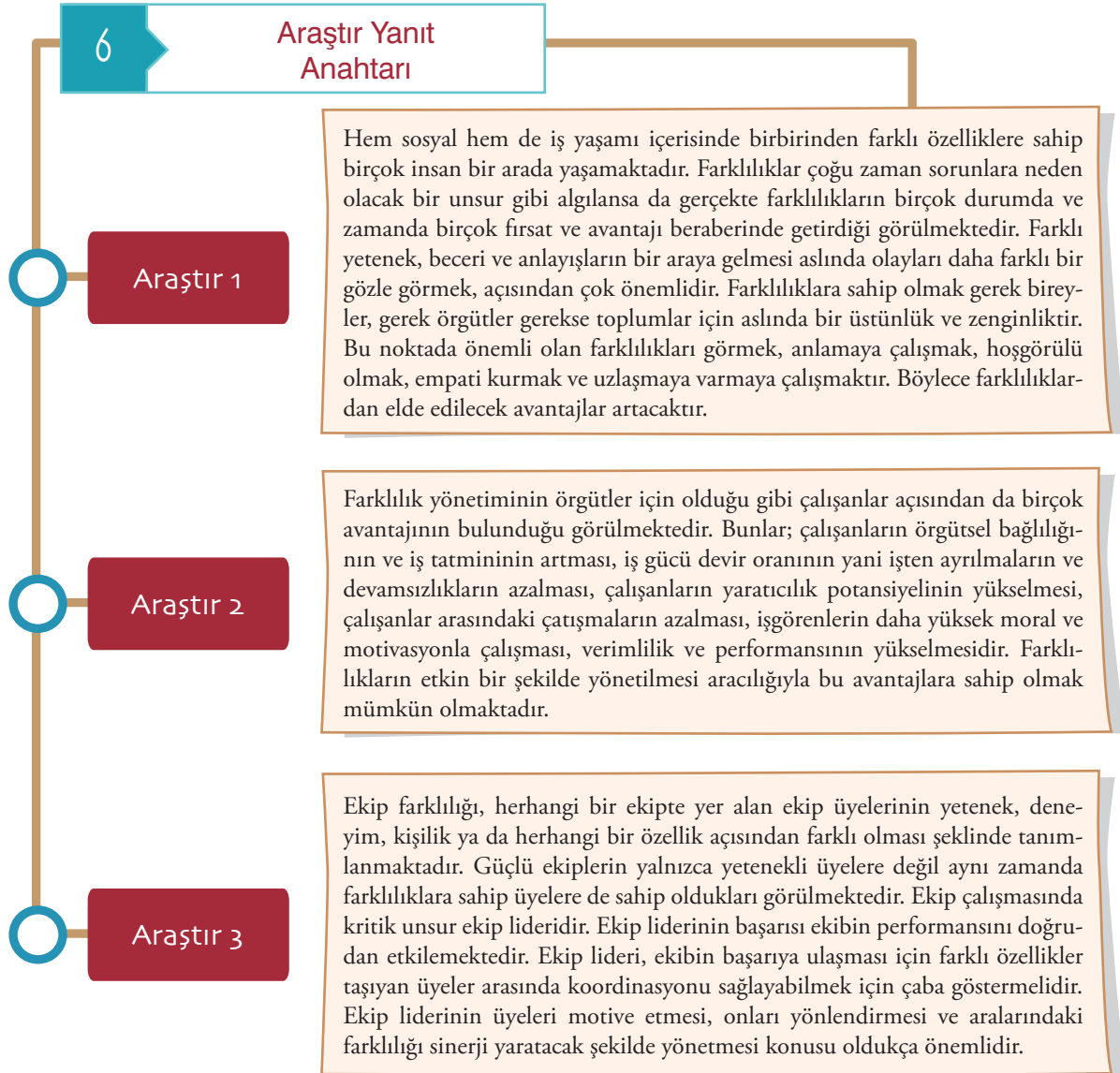
Yanıtınız yanlış ise “Farklılık Yönetiminin Kavramsal Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. D

Yanıtınız yanlış ise “Farklılık Yönetiminin Kavramsal Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. B

Yanıtınız yanlış ise “Ekip Farklılıklarını Yönetmek ve Farklılıklara Sahip Ekiplere Liderlik Etmek” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Akçit, V., Barutçu E. ve Akşit İ. (2018). Kurt Lewin'in liderlik tarzları ile örgütsel sapma ilişkisinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), ss.209-225.
- Akman, Y. (2018). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin farklılıkları yönetme yeterlikleri ile örgütsel adalet ilişkisinin incelenmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), ss.611-626.
- Ateş, A. ve Ünal, A. (2021). The relationship between diversity management, job satisfaction and organizational commitment in teachers: a mediating role of perceived organizational support. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 21(1), ss.18-32.
- Bal, C. G. (2018). Farklılıkların yönetimi konusu üzerine yapılan lisansüstü tez çalışmalarına yönelik bir içerik analizi: 2013-2017 dönemi. *Journal of Business Science (JOBS)*, 6(2), ss.99-113.
- Balay R., Kaya A. ve Yılmaz G. R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), ss.229-249.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası farklılıkların yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul
- Becerikli, S. (2013). Takım çalışmaları ve verimlilik ilişkisi karar alma süreçlerinin etkinlik kazanmasında liderin rolü. *Verimlilik Dergisi*, 3(3), ss.1-19.
- Blejenbergh, I., Peters P. ve Poutsuma E. (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), pp. 413-421.
- Boone, E. L. ve Kurtz L. D. (2011). *Contemporary Business*. 14. Edition, John Wiley and Sons., New Jersey.
- Bozkurt, S., Doğan, A. ve Karaeminoğulları A. (2013). An investigation of job and career counseling candidates from the perspective of diversity man. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), pp.589-606.
- Börü, N. ve Yılmaz, S. (2020). Eğitim Fakültesi öğrencilerinin vatanseverlik tutum düzeyi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 7(56), ss.2119-2125.
- Breuillet, A. (2021). Exploring the Role of Diversity Management During Early Internationalizing Firms' Internationalization Process. *Management International Review*, 21. April. 2021.
- Buluş, Ç. ve Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), ss.322-344.
- Çankaya, İ. H. ve Karakuş, M. (2010). Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik bir ölçme aracı geliştirme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(2), ss.167-183.
- Çopuroğlu, F., Pekmezci, T. ve Aytekin, M. (2020). Sosyal karşılaştırmaların marka tutumuna etkisinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 63, ss.1-16.
- Demirel, Y., Aktepe E. ve Tohum U. E. (2020). Farklılıkların yönetiminin farklılıkları algılama üzerine etkisi: Kastamonu Üniversitesi Uluslararası Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), ss. 2510-2524.
- Demirel, Y. ve Özbebek, D. (2016). Örgütlerde zenginliğin kaynağı olarak farklılıkların yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), ss.1-28 .
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), ss.123-144.
- Dereli, B. (2007). "Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma". *İşgücündeki farklılıkların yönetimi* içinde Kamaşak, R., Yücelen M. ss.31-57, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eğinli, T. A. (2009). *Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde farklılık yönetimi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış doktora tezi, İzmir.
- Erdoğan, M. ve Vatandaş, C. (2020), Bireysel ve Toplumsal Dışlanma Pratiği: Önyargı ve Ayrımcılık. *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi (JOHASS)*, 3 (1), ss.474-485.
- Erdur, A. D. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden çeşitlilik, kapsayıcılık ve dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), ss.214-234.
- Ergül, H. F. ve Kurtulmuş M. (2014). Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, ss.298-312.
- Esty, K., Griffin, R. ve Hirsch, M. S. (1995). *A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage: Workplace diversity*. Mass.: Adams Publishing.

- Garg, A. ve Ganesh S. (2018). Employees perception of diversity management practices and discrimination at work places. *International Conference on Soft-computing and Network Security*.
- Gökçen, A. ve Çavuş, M. F. (2014). Farklılık yönetimiyle örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi: yazınsal derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), ss.525-533.
- Güler, M. E., Saraç, T. ve Almadağ, O. (2020). Çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), ss.2394-2412.
- Gültekin, M. ve Şencan, H. (2019). Manevi Değerlerin Farklılıklar Yönetimi Üzerindeki Etkisi. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies (PJESS)*, 6(1), ss.1-18.
- Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: İkea örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), ss.195-216.
- İmadoğlu, T. ve Türk, M. (2019). Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(12), ss.37-72.
- Jackson, S. (1996). *The consequences of diversity in multidisciplinary work teams*. Handbook of Work Group Psychology, John Wileyand Sons: Chichester, 1996, s. 531.
- Jones, B. N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation, *Diversity Management. Creativity and Innovation*, 14(2), pp.169-175.
- Julian, C. C., Wachter, M. R. ve Mueller, C. B. (2009). International joint venture top management teams: does heterogeneity make a difference?. *Journal of Asia-Pacific Business*, 10, pp.107-129.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2014). *Dünden bugüne insan ve insanlar sosyal psikolojiye giriş*. B.16, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Katzenbach, J. R. ve Smirth, D. K. (1993). *Understanding teams, the wisdom of teams*. Harvard Business Review Press. Boston.
- Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(2), ss.86-95.
- Köksalan, N. (2019). Farklılıkların Yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), ss. 51-66.
- Kulualp, H. G. ve Demir, A. (2020). Çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kimya endüstrisinde incelenmesi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 10 (4), ss.1010-1026.
- Mete, İ. ve Acar, F. P. (2015). Bireycilik ve zaman duyarlılığı çeşitliliğinin grup içi çatışmaya etkileri, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 42, ss. 29-58.
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organisational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), pp.208-217.
- Mousa, M., Massoud H. K. ve Ayoubi R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), pp. 1249-1269.
- Narin, A. (2015). *Farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların farklılık algılarına ve tutumlarına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Nişancı, N., Akyol, M. E. ve Özmutaf, M. (2016). Farklılıklar Kapsamında Davranış Tarzları ve Bireysel Performans: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(1), ss.287-307.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), ss.2147-2174.
- Özcan, H. (2020). *İşletmelerin farklılık yönetimi yaklaşımlarının kurumsal iletişim bağlamında incelenmesi: bir uygulama örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özçelik, H. ve Doğan, A. (2021). İnsan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla işgücü farklılıklarının yönetimi: nitel bir araştırma. *UIIİD-IJEAS*, 30, ss.145-170.
- Özensel, E. (2020). Farklılıkların bir arada yaşamasında bir sorun alanı olarak ötekinin ötekileştirilmesi. *SEFAD*, 43, ss.369-378.
- Özkan, F. ve Kaygısız, E. (2020). Farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı ilişkisi üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (3), ss.1-19.
- Özkaya, O. M., Özbilgin, M. ve Şengül M. C. (2008). Türkiye’de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, ss.359-374.

- Özler, E. D. ve Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış (AKBA), E-Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(8), ss.1-29.
- Robbins, P. S. ve Judge, A. T. (2012). "Örgütlerde Çeşitlilik". *Örgütsel davranış* (Çeviri Editörü: İnci Erdem) içinde Hayat Ebru Erdost Çolak, ss. 39-68, Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Roberson, M. Q. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), pp.212-236.
- Sezerel, H. (2013). *Örgüt kültürü boyutlarının farklılıklarının yönetimi algılarına etkisi: bir otel zincirinde araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sutanto, M. E. (2009). Turning diversity into competitive advantage: a case study of managing diversity in the united states of America. *Journal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), pp.154-160.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyopsikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *BAÜ SBED*, 11(20), ss.111-124.
- Sürgevil, O. ve Budak G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), ss.65-96.
- Tani, E. ve Yıldız, H. (2019). Sosyal Medyada Farklılıkların Yönetimi: Bir Vaka İncelemesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), ss.1129-1144.
- Tarricone, P. ve Luca, J. (2002). Employees, teamwork and social interdependence- a formula for successful business?. *Team Performance Management: an International Journal*, 8(3-4), pp.54-59.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi G. E. (2017). Örgütsel adalet algısının üniversitelerdeki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(9), ss. 164-182 .
- Tepeci, M. ve Arkan, S. (2012). *Müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olan ekiplerde iletişimin ekip üyelerinin kişisel gelişimi ve tutumlarına etkisi*. 13.Ulusal Turizm Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Topal, R. (2016). *Kültürel farklılık yönetiminin örgütlerin inovasyon performansı üzerine etkisi: ArçGe şirketleri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toper, M. ve Cengiz A. A. (2019). Kişilik, sosyal baskınlık ve önyargı: eski hükümlülere yönelik bir inceleme. *Çalışma ve Toplum*, 3, ss.1757-1789.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (21), ss.89-109.
- Triana, C. M., Orlando R. ve Su, W. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy*, 48, pp.1681-1693.
- Urionabarrenetxea, S., Sainz, A. F. ve Merino J. D. G. (2021). Team diversity and performance in management students: towards an integrated model. *The International Journal of Management Education*, 19, pp.1-14.
- Velinov, E. ve Kubicek, A. (2013). *The role of top management teams heterogeneity in the IPO process*. Proceedings of the 9th European conference on management leadership and governance, pp. 325-331.
- Yadav, S. ve Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), pp. 901-929.
- Yirmişbeşoğlu, S. ve Bozkurt, Ö. (2018). Farklılıkların yönetimi uygulamalarına ilişkin algı ile kariyer uyum yeteneği arasında bir ilişki var mıdır?. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), ss.183-196.

İnternet Kaynakları

TDK. Büyük Türkçe Sözlük. Erişim Tarihi: 17.05.2021.



Bölüm 7

Ekip Çatışmalarını Yönetme ve Uzlaşmayı Sağlama

öğrenme çıktıları

Ekiplerde Çatışma Kavramı, Çatışma Kaynakları (Nedenleri) ve Çatışma Süreci

- 1 Ekiplerde çatışmayı açıklayabilme
- 2 Çatışma kaynaklarını (nedenlerini) ve çatışma sürecini kavrayabilme

Ekiplerde Çatışma Yönetimi

- 3 Ekiplerde çatışma yönetimini kavrayabilme ve çözümleme stratejilerini ifade edebilme

Ekiplerde Çatışma Türleri ve Çatışmanın Sonuçları

- 3 Ekiplerde çatışma türlerini sıralayabilme ve çatışmanın ekiplerde doğurabileceği olumlu ve olumsuz sonuçları ifade edebilme

Liderin Ekip Çatışmasındaki Rolü

- 4 Çatışmaların çözümünde liderin ve liderlik tarzlarının önemini kavrayabilme

Anahtar Sözcükler: • Çatışma • Ekiplerde Çatışma Kaynakları • Ekiplerde Çatışma Süreci • Ekiplerde Çatışma Türleri • Çatışma Çözümleme Biçimleri • Çatışmalarda Liderin Rolü



GİRİŞ

Bir organizasyonda farklı geçmişlere, kişilik özelliklerine ve uzmanlıklara sahip bireylerin bir ekip çatısı altında bir arada çalışmaya başlamaları ile birlikte pek çok çatışma da olabilir. Çatışmanın temelini, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ihtiyaç, amaç ve fikir ayrılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar oluşturmaktadır. Ekiplerde oluşan bu çatışmaların bir kısmı, ekibin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak işlevsel (fonksiyonel) çatışmalar olurken, bazıları ise ne yazık ki ekipteki ekip ruhunu, dayanışmayı ve görevlerin tam olarak yerine getirilebilmesini olumsuz etkileyebilen işlevsel olmayan çatışmalar olmaktadır. Modern yönetim anlayışı, çatışmayı ekiplerde monotonluğu azaltan ve yenilik ve yaratıcılığı arttıran bir unsur olarak görmek ve bir miktar çatışmanın ekiplerde olması gerektiğini savunmaktadır. Ekip çatışmalarının, ekibe zarar verecek boyutlara ulaşmadan doğru yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada ekip liderinin benimsediği liderlik davranışları ve çatışmaları çözebilme becerileri, çok önemli olmaktadır. Çatışmadan kaçınmak ya da var olan çatışmayı yok saymak, ekibe daha çok zarar verebilmektedir. Bu nedenle ekiplerde çatışmalar, mümkün olduğunca her iki tarafında uzlaşabileceği çözümler üretilerek çözümlenmesi gerekmektedir. Buradan yola çıkarak bu bölümde, öncelikle çatışma kavramı açıklanmaya ve ekiplerde çatışmaların önemi anlatılmaya çalışılacaktır. Ekiplerde ortaya çıkabilen çatışma türleri irdelenerek çatışmaların ekiplere olan olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilecektir. Ekiplerde etkili bir çatışma yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken konular ve çatışma çözümleme türleri anlatılmaya çalışılacaktır. Son olarak çatışmaların ekiplerde oluşmasını önleyebilmek ya da ekibin yararına çözümlenebilmesini sağlayabilmek için, bir ara bulucu olarak ekip liderinin gerçekleştirmesi gereken görevler ve benimsedikleri liderlik tarzlarına göre ekiplerde tercih edilebilecek çatışma çözümleme yöntemlerinden bahsedilecektir.

EKİPLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI, ÇATIŞMA KAYNAKLARI (NEDENLERİ) VE ÇATIŞMA SÜRECİ

Bireyler yaşamlarını devam ettirebilmek için çevreleri ile ilişki içerisinde olmak ve mücadele etmek zorundadır. Bu mücadele sırasında birey-

ler zaman zaman engellemeler ile karşı karşıya kalarak bir sıkıntı ve gerginlik yaşayabilmektedir. **Çatışma** olarak adlandırılan bu durum, bireylerin özel yaşamlarında olabileceği gibi çalıştıkları örgütlerde de yaşanabilmektedir. Çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin farklı olması, çatışmanın tanımlanmasını da zorlaştırmaktadır. Çatışma, iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıktır (Koçel, 2007, 56). Çatışma çoğu zaman olumsuz ya da istenmeyen bir durum gibi algılsa da, her zaman olumsuz sonuçlanmayabilmektedir. Çatışma genellikle her türlü karşı koyma ve olumsuz ilişki anlamına gelmekle birlikte gücün, kaynakların ve toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayanmaktadır. Çatışmadan bahsedebilmek için taraflardan en az birinin çatışmanın farkına varması ve onu açıkça algılaması gerekmektedir (Sarometova, 2007, 4).

Örgütsel çatışmayı bireysel çatışmadan ayırmakta fayda vardır. Örgütsel çatışma, çalışma yaşamında bireylerin ve grupların kendi içlerinde, aralarında veya örgütler arasında çeşitli sebeplerden kaynaklanan bir uyuşmazlık, anlaşmazlık ya da zıtlaşmanın olması ve bu nedenle de birbirleri ile ters düşmeleri şeklinde oluşan dinamik bir süreçtir (Doğan, 2010, 169). Örgütlerde çatışmalar, çalışanlar arasında, gruplar arasında ve örgütler arasında olabilmektedir. Bazı durumlarda çatışma, örgütte ve grupta problem çözme geliştirebilmekte, örgüt ve ekip üyelerinin birbirleri ile kaynaşmasına yardımcı olabilmekte, ekip bilgisini arttırabilmekte, yaratıcılığı geliştirebilmekte ve ekip amaçlarının gerçekleştirilmesi için ekip üyelerini teşvik edebilmektedir. Örgüt çalışanları örgütlerin en önemli kaynaklarından biridir ve insanın olduğu her yerde çatışmanın olması da kaçınılmazdır. Önemli olan bu çatışmanın örgüt için olumlu bir çatışmaya dönüştürülmesidir.

✓ **Çatışma**, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerden dolayı doğan anlaşmazlıktır.

Çatışmaya genellikle uyumsuz davranışlar ve eylemler olarak bakılmaktadır. Ancak karar alma konusunda başarılı olan örgütler, genellikle açık tartışmadan, çatışmadan ve esneklikten kaçınmamaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların doğru yönetilmesi ve genellikle olumlu sonuçlar doğuran fonksiyonel çatışmalara dönüştürülmesi gerekmektedir. Fonksiyonel çatışmalar grup ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini genellikle kolaylaştıran çatışmalardır. Nitekim örgütlerde çatışmadan kaçınmak yerine başarılı bir şekilde yönetilmesi gerektiği fikri giderek yaygınlaşmaktadır. Çatışma örgütte problemlili kesimlerin nereleri olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca örgütte yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırarak, örgüte hareketlilik kazandırması açısından da önemlidir. Çatışma örgütte öğrenme ve yenilik için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle çatışma, örgüt yöneticileri tarafından önemsenmeli ve sistemli bir şekilde yönetilmelidir.



dikkat

Çatışma örgütte yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırarak, örgüte hareketlilik kazandırması açısından önemlidir.

Ekiplerde Çatışma

Çatışma örgüt çalışanları, örgütteki ekipler, ekip üyeleri ve diğer örgütler arasında oluşabilir. Ekipler örgütlerde genellikle çalışanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bir görevi, diğer örgüt çalışanları ile birlikte ve beraber çalışarak yapmalarını sağlar.



Yaşama İlişkilendir

Bir Medikal Firmasının Liderlik Ekibinde Çatışma ve Uzlaşma

Kaliforniya merkezli bir medikal firması, son yıllarda önemli kilometre taşları kat etmiştir. Firmanın seri-C fonları yükselmektedir, FDA'dan (Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi) gerekli onayları almaları için bir yıl gibi kısa bir süre kalmıştır ve ticarileşmeleri için ise sadece 2 yılları vardır.

rı durumunda ortaya çıkan toplu çalışma gruplarıdır. Ekip çalışması bir çıktıdan çok bir süreçtir. Örgütler rekabet ortamının giderek zorlaşması ve ekonomik koşulların değişmesi nedeniyle, değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilecekleri ve maliyetlerini azaltabilecekleri yeni yapıları örgütlere uyarlamaya çalışmaktadır. Bu yapılardan biri de farklı bölümlerden farklı alanlarda uzmanlıklara sahip bireylerin bir araya gelerek birbirlerinin yeteneklerini tamamladıkları ekiplerdir. Ekipler belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen farklı bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olan insanlardan oluştuğu için, bu insanların zaman zaman bazı konularda çatışmaları da muhtemeldir. *Ekiplerde çatışma ekip üyeleri arasında amaç, görev ya da usuller ile ilgili olarak oluşan anlaşmazlıktır* (Rahim, 2002, 5). Ekipler örgütlerde bilginin ve yaratıcılığın artmasına, katılımcılığın ve motivasyonun gelişmesine katkıda bulunarak örgüt kültürünün güçlenmesine, etkinlik ve verimliliğin artmasına yol açmaktadır. Bunun yanında bazen ekip üyelerinin çok farklı özelliklere sahip olması nedeni ile çatışmalar yaşanabilmektedir.

Ekiplerde de diğer örgüt çatışmalarında olduğu gibi bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar görülmektedir. Bu çatışmalar sayesinde ekip içerisindeki bazı üyelerin ekip ruhuna uygun olmayan tutarsız arzu ve istekleri belirlenmiş olmaktadır. Bu çatışmaların dışında ekiplerde görevlerin ve ödüllerin adaletli dağıtımı, ekip üyelerinin işlerini boşlamaları ve ekip amaçlarına en iyi nasıl ulaşılacağı gibi konularda da çatışmalar yaşanabilmektedir. Ortak bir zemin bulmak ve farklılıkları çözmek, daha etkin çalışan bir ekibe ve daha güçlü bir örgütte dönüşme ile sonuçlanabilecektir.

Firmaların özellikle sermaye artırımlarına gittikleri dönemlerde dışarıdan nasıl göründükleri çok önemli olmaktadır. Ancak tam da bu dönemde firmada, firmanın CEO'su ile ekip liderleri arasında bir çatışma yaşanmıştır.

Firma önemli bir dönüm noktasındadır ve firmaya üç önemli ekip liderinin alınması gerekmektedir. CEO kendisi için bunun çok önemli

bir fırsat olduğunu düşünmektedir. CEO, zorlu bir ekonomide en doğru kararı verebilmek adına, kendisinin daha önce birlikte çalıştığı ve hemen işe başlamaya uygun olan pek çok kişiyle görüşmeler yapmıştır. Doğru bir ekip oluşturabilmek için doğru adaylara ulaştığını düşünen CEO, firma için doğru kişiler olduklarını düşündükleri adayları işe almıştır. Ancak yaklaşık altı ay sonra firmada işler kötüye gitmeye başlamıştır. Küçük büyük pek çok sorun hem liderlik ekibini hem de örgüt kültürünü olumsuz etkilemeye başlamıştır. Çok geçmeden de CEO için ileride çok büyük sıkıntılar yaratacak olan problemler ile karşılaşmaya başlanılmıştır. Ancak CEO, firmadaki diğer sorumlulukları çok fazla olduğu için bu problemlere yeteri kadar zaman ayıramamıştır. CEO, çok geçmeden işe almış olduğu yönetici ekibinin hem bireysel olarak hem de grup olarak ne yazık ki doğru kişiler olmadıklarını anlamıştır. Liderlik ekibinde yaşanan bu problemlerin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örneğin liderlerin bir kısmının örgüt kültürüne uygun bir raporlama yöntemleri yoktur, bazıları büyük firmalardan geldikleri için küçük bir firmada çalışmakta zorlanmaktadır, bazılarının çalışma tarzlarının firmadaki diğer çalışanlardan farklı olması problem yaratmaktadır, bazıları ise özel yaşamlarındaki sıkıntıları firmaya yansıtmaktadır. Tüm bunlar

firmada her geçen gün farklı bir problemin yaşanmasına neden olmaktadır. Ekipteki her bir birey tek tek ele alındığında firma için mükemmel elemanlar olarak görünmelerine rağmen, ekip olarak bir arada uyumlu çalışamamaktadırlar. CEO ne yapılması gerektiğini bilmekte ancak bunu ekip üyelerine, yönetim kurulu üyelerine ve yatırımcılara açık açık anlatamamaktadır. Bu nedenle CEO çatışmanın kaynaklarını belirlemek ve yönetmek için profesyonel bir firmadan yardım almak istemiştir. Bu konuda uzman olan firma öncelikle koçluk yapabilmek için CEO ve liderlik ekibiyle birebir görüşmeler yapmıştır. Yapılan bu görüşmeler sonucunda nelerin çatışmaya sebep olduğu ve çözümlemek için neler yapılması gerektiği belirlenmiştir. CEO'da dahil olmak üzere her bir ekip üyesine ne yapmaları gerektiği anlatılarak, herkese bu çatışmanın çözümünde bir sorumluluk verilmiştir. Ekibin her bir üyesi, birlikte çalışabilmeleri ve saygı içerisinde ekibi büyütebilmeleri için kritik öneme sahip olan unsurları ve neler yapmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Bu sayede karşılıklı saygı çerçevesinde, ekibin başarısını engelleyen küçük büyük tüm sorunlar çözümlenebilmiştir.

Kaynak: <https://allenpartnersltd.com/case-study-conflict-leadership-team/>

Ekiplerde Çatışma Kaynakları (Nedenleri)

Doğası gereği insanın olduğu her yerde çatışmanın olması mümkündür. Çok uyumlu çalışan ekiplerde bile zaman zaman çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalar yaşanabilmektedir. Çatışmaya neden olan kaynakları bilmek, çatışmanın çözümlenebilmesi için kullanılacak yöntemleri belirleyebilmek için oldukça önemlidir. Ekiplerde çatışmaya neden olan kaynaklar şu şekilde sıralanabilir:

- **Ekip içi güç mücadeleleri.** Ekip üyelerinin çeşitli nedenlerle sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemeleri, diğer ekip üyeleri ile çatışma yaşamasına yol açabilmektedir. Burada önemli olan diğer ekip üyelerinin bu durumu nasıl algıladığıdır (Karcıoğlu ve Alioğulları, 2012, 220). Bir ekip üyesinin ekip içinde güç kazanmak ve

ekip lideri olmak istemesi, aynı isteklerde ve beklentilerde olan diğer ekip üyeleri ile bir çatışma ortamına girmesine neden olabilmektedir. Aynı şekilde ekip üyelerinden bir ya da bir kaçına ayrıcalıklar tanınması da ekip içerisinde güç mücadelelerine neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu, ve Tüz, 2001, 198). Ekip içerisinde bazı üyelerin çok güçlenmesi bazılarının ise daha zayıf kalması, ekip içerisinde dengelerin bozulmasına yol açarak çatışmayı hızlandırabilmektedir.

- **İş tanımlarındaki belirsizlik.** İş tanımları, ekiplerde yerine getirilmesi gereken işlerin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar ile işin ekip içindeki yerinin ve öneminin ne olduğunu açıkça ortaya koyan ve iş analizleri sonucunda elde edilen bilgilerdir. Bu tanımlamaların açıkça yapılmaması durumunda, işleri yerine getirecek ekip üyelerinin doğru

seçilmesi zorlaşabileceği gibi işlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve birbirleri ile bağlılık derecelerinin de belirlenmesinde zorluk yaşanabilecektir. Ayrıca iş tanımı açıkça yapılmamış olan ekip üyesi, ekipte kendisinden tam olarak ne beklendiğini, işi yerine getirirken tam olarak ne yapması gerektiğini de bilemeyeceği için bir süre sonra diğer ekip üyeleri ile ve hatta ekip lideri ile çatışma yaşayabilecektir.

- **Görevler arası karşılıklı bağlılık.** Ekiplerde bazı işler ve dolayısıyla bu işleri yapan ekip üyeleri arasında karşılıklı bağlılık vardır. Yani bir ekip üyesinin işi tamamlanmadan diğer ekip üyesi kendi işine başlayamamaktadır. Bu bağlılık bazen örgütte farklı ekipler arasında da olabilmektedir. A ekibi görevini tamamlayamadan B ekibi görevini yerine getiremeyecektir. Örneğin tedarik bölümü girdileri temin etmeden üretim bölümü üretim faaliyetini gerçekleştiremeyecektir. Aynı şekilde üretim bölümü üretimi tamamlamadan lojistik bölümü ürün sevkiyatını gerçekleştiremeyecektir. Bu tür karşılıklı ilişkiler sıralı karşılıklı bağlılık olarak bilinmektedir ve örgüt ya da ekiplerde çatışmalar için çok güçlü bir ortam yaratmaktadır (Koçel, 2007, 510). Ekiplerde de görevler ve görevleri yerine getiren ekip üyeleri arasında karşılıklı bağlılık yüksektir. Ekiplerde her bir görev, işin önemli bir parçasını oluşturmaktadır ve görevlerin herhangi birinde ortaya çıkabilecek bir aksaklık ekibin tamamını olumsuz etkileyebilecektir. Görevler arasındaki karşılıklı bağlılık sonucunda ekipte ortaya çıkabilecek bir rekabette kaybeden bir tarafın mutlaka olacak olması ve bunun ekip performansını olumsuz etkileme ihtimalinin bulunması nedeniyle, ekiplerdeki görevler arası karşılıklı bağlılıktan kaynaklanabilecek çatışmalar sürekli kontrol altında tutulmalıdır.
- **Sınırlı kaynaklar.** Örgütler faaliyetlerini yerine getirirken çeşitli kaynakları (insan, para, makine, teknoloji gibi) en etkin ve verimli bir şekilde kullanmak ve bu amaçla kaynakları bölümler ve ekipler arasında en adil şekilde paylaşmak zorundadır.

Örgütte bazı özel görevleri yerine getirmek için oluşturulmuş ekipler de, görevlerini daha iyi yerine getirebilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Ekipler, yönetimin bu kaynak dağıtımından olabildiğince büyük bir pay almak istemektedir. Ancak kaynakların sınırlı olması nedeniyle bazı durumlarda aynı kaynağı iki ekibin birlikte kullanması istenebilmektedir. Bu durum örgüt içerisinde ekipler arasında çatışmaların oluşmasına neden olabilmektedir.

- **İletişim eksikliği.** İletişim, bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılma sürecidir (Ertürk, 2001, 161). İletişimin temel amacı herhangi bir konuda ya da alanda bir bağ kurmaktır. İnsan ilişkilerini düzenleyen en önemli faktördür. Örgüt ve ekip içerisinde iletişim, üyeleri birbirlerine bağlayan ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını için gerekli ortamı yaratan çok önemli bir araçtır. Ekip içerisinde yeterli iletişime sahip olmayan ekiplerde bir süre sonra kopuşlar yaşanmaktadır. Ekiplerde yaşanan çatışmaların temel sebeplerinden biri, iletişim eksiklikleridir. Ekip içerisinde yeteri kadar iletişimin olmaması, dedikoduların başlamasına ve bir süre sonra ise çatışmaların başlamasına neden olacaktır. Böyle bir durumla karşılaşmamak için ekiplerde düzenli toplantıların yapılması, ekip üyelerinin toplantılarda her türlü soruyu sorabilecekleri bir ortamın oluşturulması, kaygılarını dile getirilebilmeleri için desteklenmesi ve ekip üyelerine gerçeklerin anlatılması gerekmektedir. Böylece ekip içerisinde bir güven ortamı yaratılmış olacaktır.
- **Bireysel farklılıklar.** Ekipler, örgütlerde farklı kişisel amaç, değer yargısı, bilgi, beceri, yetenek, tutum ve kişisel özelliklere sahip bireylerin bir araya gelmesi ile oluşturulmuş topluluklardır. Ekip üyelerinin sahip oldukları bu bireysel farklılıklar, ekiplerde çatışmaların oluşmasında en önemli nedenlerden biridir. Yapılan araştırmalara göre ekip büyüdükçe, ekipteki üye sayısı arttıkça ekipte çatışmanın oluşma ihtimalinde artmaktadır. Bunun nedeni her bir ekip üyesinin farklı amaçlara ve farklı politik ve

ahlaki değerlere sahip olması ve olaylar karşısında farklı tutum ve davranış sergilemeleridir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2006, 30). Bu farklılıklar, özellikle bazı ekip kararlarının alınmasında bazı ekip üyelerinin katı tutumlara sahip olmalarından dolayı çatışmaya neden olabilmektedir. Her ekip üyesi farklı inançlara ve değerlere sahip olduğu için hedefe ulaşırken farklı yöntemler seçebilir. Ancak ekip amaçlarının yerine getirilebilmesi için ekip üyelerinin bazen alışkanlıklarından, tutumlarından ya da sahip oldukları tarzlardan vazgeçerek fedakarlık yapmaları gerekebilmektedir. Üyelerin bu fedakarlıklarda bulunmak istemedikleri zamanlarda ise ekipte çatışma yaşanabilmektedir.

- **Etkili liderlik ya da karar alma eksikliği.** Ekip liderinin kim olduğu ve ekibin nasıl yönetileceği konusunda bir fikir birliğinin olmaması, ekipte çatışmaya neden olabilmektedir. Ekip üyelerinden biri, ekipte demokratik kararlar alınmasını beklerken başka bir ekip üyesi kararların ekip lideri tarafından alınıp kendisine görev atamasının yapılmasını isteyebilir. Bu durumda farklı yönetim ve karar alma tarzlarına ve dolayısıyla farklı liderlik anlayışlarına sahip bu üyeler arasında bir çatışma yaşanabilir. Bu tip farklılıklar ortaya çıktığında ekip üyeleri ekipte kimin görüşünün “doğru” olarak kabul edileceği konusunda bir karmaşa yaşayabilecektir. Bu tip kafa karışıklıklarının ortadan kalkması için ekipte etkili bir liderin ve/veya etkili bir karar verme sisteminin bulunması gerekmektedir. Etkili liderlik ya da karar alma eksikliği ile ilgili aşağıdaki internet adresini inceleyebilirsiniz.



<https://www.shawnee.k-state.edu/community/Managing%20Conflict%20in%20Groups%20BLS8.pdf>

- **Rol beklentilerindeki uyumsuzluklar.** Bir ekip üyesinin rol tanımının, bireysel özellikleri ile uyuşmaması durumunda, ekip üyesi ekipte yaptığı işten memnun kalmayacağı için bir iç çatışma yaşayarak ekipteki diğer üyelerle çatışma içine girebilmektedir. Ekip üyesinin ekipteki konumunun gerektirdiği davranışlar ile diğer ekip üyelerinin kendisinden bekledikleri davranışlar arasında bir uyumsuzluk olduğunda da çatışma yaşanabilmektedir. Örneğin ekipte sıradan bir memur rolünü üstlenen bir üyenin, kendisini ekibin lideri gibi görmesi ve o rolü üstlenmesi durumunda olaylar karşısında sadece fikir beyan etmekle kalmayıp kararlarda söz sahibi olmak istemesine neden olacaktır. Bu ise diğer ekip üyeleri ile bu ekip üyesi arasında bir çatışma yaşanmasına neden olabilecektir. Rol beklentilerindeki uyumsuzlukla ilgili daha fazla bilgiyi de aşağıdaki internet adresinde bulabilirsiniz.



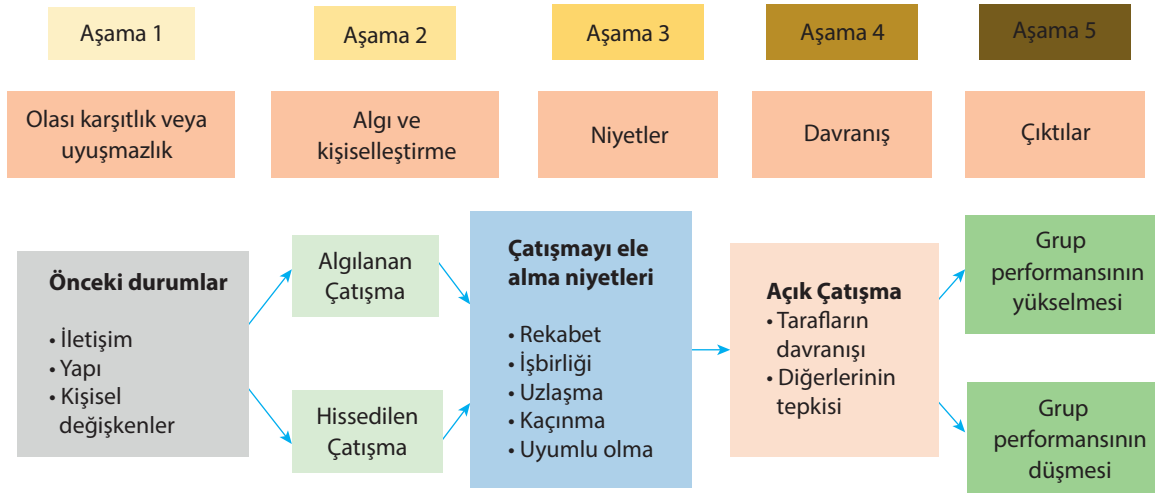
<https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11630/2896/%C3%9CM%C4%B0T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ekiplerde Çatışma Süreci

Çatışmanın ortaya çıkması belli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Çatışma sürecini anlamak, çatışmayı çözümleyebilmenin temelini oluşturmaktadır. Çatışmalar genellikle beş aşamadan oluşan bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Çatışma sürecindeki her aşama tüm çatışmalarda mutlaka yaşanmak zorunda değildir. Çatışma süreci şekil 7.1’de gösterilmektedir (Robbins, ve Judge, 2015, 457):



Çatışmanın ortaya çıkması beş aşamalı bir süreçtir.



Şekil 7.1 Ekiplerde Çatışma Süreci

Kaynak: Robbins ve Judge, 2015.

1. Aşama: Olası Karşıtlık veya Uyuşmazlık.

Bu aşamada çatışma yaratabilecek şartların oluştuğu aşamadır. Bu şartların her seferinde çatışma oluşturduğu söylenemez ancak çatışmanın oluşabilmesi için bu şartlardan birine ihtiyaç vardır. Bu uyuşmazlıklar çözülmediğinde çatışma daha sonraki evrelere taşınabilmektedir. Olası karşıtlık ya da uyuşmazlık evresinde yaşanan anlaşmazlıklara, günlük rutinlerde küçük değişiklikler ya da üçüncü bir kişinin araya girmesi gibi gerilimin artmasına neden olabilecek durumların eklenmesi ile çatışma sonraki evrelere taşınabilmektedir. Olası karşıtlık ve uyuşmazlık aşamasının çatışma yönetimine olan en önemli katkısı, bu dönemde çatışmaya yol açabilecek nedenlerin ve koşulların belirlenmesidir. Bu aşamada çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek durumlar üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar (Robbins ve Judge, 2015, 457);

- İletişim.** Kelimelerin farklı çağrışımları, jargon ya da teknik diller, yetersiz bilgi değişimi ve iletişim kanallarındaki kirlilik, iletişimin önünde bir engel olmakta ve çatışma için olası öncül koşulları oluşturabilmektedir. Ekiplerde ve örgütlerde iletişimin çok fazla ya da az olması çatışma ihtimalini arttırabilmektedir.
- Yapı.** Ekiplerin büyüklüğü ve ekip üyelerinin uzmanlık dereceleri arttıkça, çatışmanın oluşma ihtimali de artmaktadır. Ekipte yer alan çalışanların görev süresi uzadıkça çatışma olma ihtimali azalmaktadır. Bu nedenle görev süresi ile çatışma arasında ters bir ilişki bulunmaktadır. Ekip üyelerinin genç yaşta

olması ve üye devir hızının (ekibe yeni alınanların ortalama üye sayısına oranı) yüksek olması da çatışma ihtimalini arttırmaktadır. Ekiplerin amaçlarının bazıları doğası gereği birbirlerine karşıttır ve bu durumda bazen çatışmaya neden olabilmektedir.

- Bireysel değişkenler.** Ekip üyelerinin birbirleri ile kişilik olarak anlaşmazlıkları (örneğin ekip üyesinin sesinin tonu, gülüşü gibi önemsiz özellikleri bile) çatışmaya neden olabilir. Özellikle ekip üyeleri arasında uyuşmazlık, sinir ve ruhsal hal bozukluğu, nevroz veya öz denetleme gibi kişisel özellikleri yüksek olan üyeler diğer ekip üyeleri ile daha fazla problem yaşamakta ve ekip içerisinde çatışmayı tetikleyebilmektedir.

2. Aşama: Algı ve Kişiselleştirme. Birinci aşamadaki olumsuz durumlardan birisi ekip üyelerinden herhangi birini olumsuz etkilerse, potansiyel karşıtlık ve uyuşmazlık ikinci aşamada görülür hale gelmektedir. Bu aşamada çatışmaya taraf olan ekip üyelerinin tamamı ya da bir kısmı çatışmanın farkındadırlar. Algı aşaması çatışma için önemli bir aşamadır, çünkü çatışmanın artık tanımlandığı bir aşamadır. Ayrıca çatışma ile ilgili duygular (negatif ya da pozitif), yine bu aşamada çatışmayı şekillendirmektedir.

3. Aşama: Niyetler. Niyet, bir şeyi yapmayı önceden isteyip düşünme anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle belirli bir şekilde davranmak üzere verilmiş bir karardır. Çatışma için niyet önemlidir çünkü pek çok çatışma taraflardan birinin diğerinin davranışına kötü niyet atfettiği için şiddetini arttırarak büyümektedir. Çatışmalarda niyetler her

zaman sabit değildir, değişebilir. Çatışan taraflardan biri diğerinin bakış açısını anlayabilirse ve davranışına duygusal olarak karşılık verebilirse çatışmanın seyri değişebilir. Genellikle çatışmaya taraf olan ekip üyelerinin entelektüel bilgi birikimleri ile kişilik özellikleri birlikte değerlendirilerek niyetleri tahmin edilebilmektedir.

4. Aşama: Davranış. Çatışmanın görünür hale geldiği aşamadır. Çatışan taraflar niyetlerini ifadeler, eylemler ve tepkilerle açıkça göstermektedirler. Bir üyenin örgütün ya da ekibin başka bir üyesinin çalışmasını bilinçli olarak engellemesi, karşılıklı tartışmaların olması, belirli bilgilerin bilinçli olarak taraflar arasında paylaşılması, hatta bazen en son nokta olarak fiziki gücün kullanılması bu aşamadaki davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Çatışmanın bu aşamasında çatışma artık çatışmaya taraf olmayan diğer üyeler tarafından da rahatça algılanabilmektedir. Yöneticiler bu aşamada, çatışma seviyesini kontrol edebilmek için farklı çatışma yönetim stratejileri kullanmalıdır. Çatışmanın fonksiyonel olması ya da olmaması durumunda farklı çatışma yönetim stratejilerinin kullanılması gerekecektir.

5. Aşama: Çıktılar. Çatışmanın son aşamasıdır. Çatışma, ekip başarısını olumsuz etkileyeceği gibi fonksiyonel bir çatışmaya dönüştürülmüş ise ekip için olumlu sonuçlar da doğurabilecektir. Çatışma ekip performansını artırmış ise bu çıktılar işlevsel olabilir, düşürmüş ise çıktılar işlev bozucu olabilir. İşlevsel çıktılara ulaşılabilmesi için, ekip içerisinde tüm fikirler ama özellikle de alışılmışın dışındaki fikirler ve azınlıklar tarafından desteklenen fikirler dikkate alınarak kararların kalitesi arttırılmalıdır. Bu sayede çatışma, ekipte farklı fikirlerin baskılanmasını ve genellikle çoğunluğun fikirlerinin kabul edilmesini engelleyerek, yeni fikirlerin orta-

ya çıkmasına ve ekibin yeniliklere ve değişikliklere daha açık olmasına olanak tanıyabilecektir. İşlevsel çıktılar genellikle ekip kararlarının kalitesinin artması, ekip üyelerinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin desteklenmesi, problemlerin açıkça konuşulduğu bir ortam yaratarak ekipteki gerginliklerin en kısa sürede giderilebildiği bir ortam yaratılması şeklinde olmaktadır. İşlev bozucu çıktılar ise ekip ya da örgüt performansını düşürücü çıktılardır ve doğal olarak arzu edilmeyen çıktılardır. İşlev bozucu çıktılar genellikle kontrol edilemeyen karşı çıkışların ekipte hoşnutsuzluk yaratması sonucunda oluşmaktadır. İşlev bozucu çıktılara örnek olarak, ekip içinde azalan iletişim, ekibe karşı bağlılıkta azalma, ekip üyelerinin çatışmaya öncelik vermesi nedeniyle ekip amaçlarının ötelenmesi, ekip üyeleri arasında bilgi alışverişinin önemli ölçüde azalması vb. gösterilebilir. Çatışmanın en olumsuz çıktısı ise ekip çalışmasının durma noktasına gelmesidir. Örgütlerde ister işlevsel olsun isterse işlev bozucu olsun tüm çatışmalar ekip ve örgüt üyeleri arasındaki güveni ve memnuniyeti azaltmaktadır. Bu nedenle çatışmanın mümkün olduğunca son aşamaya gelmeden çözümlenmesi gerekmektedir. Nitekim günümüzde çatışmadan kaynaklı olarak faaliyetlerine son vermek zorunda kalan firma örnekleri bulunmaktadır. General Motors (GM), hiçbir eylemi sorgulamayacak “evetçiler”i işe alarak örgütte işlevsel çatışmaya engel olmuş ve ne yazık ki 2009 yılında iflas etmek zorunda kalmıştır (Robbins ve Judge, 2015, 463).



dikkat

Çatışmaların çıktıları işlevsel ve işlev bozucu olmak üzere iki şekilde olmaktadır.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Ekiplerde çatışmayı açıklayabilme
- 2 Çatışma kaynaklarını (nedenlerini) ve çatışma sürecini kavrayabilme

Araştır 1

Ekiplerde çatışmaya neden olan çatışma kaynakları arasından en sık rastlanan çatışma kaynağı nedir? Araştırınız.

İlişkilendir

Çatışma ile ekip performansı arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Siz olsanız çatışmayı nasıl tanımlardınız?

EKİPLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ VE ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Çatışmanın ekip için yararlı mı yoksa zarar verici mi olduğu çatışmanın türüne bağlı olarak değişmektedir. Örneğin ekip üyeleri arasındaki ilişkiden kaynaklanan bir çatışma ekibe zarar verebilecekken, görevlerden kaynaklı bir çatışma ise ekip performansını olumlu etkileyebilecektir. Bu açıdan bakıldığında ekiplerdeki çatışmalar öncelikli olarak işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. *İşlevsel (fonksiyonel) çatışma*, ekip performansını arttıracak şekilde taraflar arasında oluşan uyumsuzluktur. Bu tür çatışmalar ekibin performansını geliştirmekte ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. İşlevsel çatışmalar, ekipte bulunan bazı sorunlara dikkat çekerek ekip liderlerinin ya da yöneticilerin bu sorunlara çözüm bulmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca bu tip çatışmalar, ekibe dinamizm katarak, ekipteki yaratıcılığın gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Bunun yanında *işlevsel olmayan çatışmalar* ise ekibin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve performansını düşüren çatışmalardır (Kösehan, 2005, 106-108). Ekibe zarar veren çatışmalar oldukları için mümkün olan en kısa sürede yok edilmeleri gerekmektedir. Hangi çatışmanın işlevsel hangisini ise işlevsel olmadığı anlamak çok güçtür. Ekiplerde işlevsel olan çatışmalar bazen işlevsel olmayan çatışmalara dönüşerek ekibe zarar verebilmektedir. Ayrıca bir ekipte işlevsel olan bir çatışma, başka bir ekipte, ekip dinamiklerinin farklı olmasından kaynaklı olarak ekibe zarar veren işlevsel olmayan bir çatışma olabilmektedir. İşlevsel ve işlevsel olmayan çatışmanın ayırımı yapabilmek için kullanılan en önemli ölçüt verimlilik ve ekip performansdır. Ekiplerde işlevsellik tanımının yapılabilmesi için çatışmanın ekip üyesi üzerindeki etkisinden çok ekibin tamamı üzerindeki etkisine bakılmaktadır.



dikkat

Ekiplerde işlevsel olan çatışmalar bazen işlevsel olmayan çatışmalara dönüşerek ekibe zarar verebilmektedir.

Çatışmalar işlevsel ya da işlevsel olmamaları temel alınarak yapılan ayrımlarının dışında, çatışmaya neden olan kaynaklara ve çatışma taraflarına göre iki ana başlık altında ele alınarak sınıflandırılabilmektedir. Bu iki ana başlık altında yer alan çatışma türleri şu şekildedir (Rahim, 2002, 20);

1. Çatışma Kaynaklarına Göre Çatışmalar
 - a. Duygu çatışmaları
 - b. Görev çatışmaları
 - c. Çıkar çatışmaları
 - d. Değer çatışmaları
 - e. Amaç çatışmaları
2. Çatışma Taraflarına Göre Çatışmalar
 - a. İçsel çatışma
 - b. Bireyler arası çatışma
 - c. Ekip içi çatışma
 - d. Ekipler arası çatışma

Çatışma Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri

Çatışmalar genellikle çatışmaya neden olan kaynaklara bakılarak sınıflandırılmaktadır. Çatışmanın temeli görev, değer, amaç gibi pek çok değişik kaynağa dayanabilir. Çatışmanın doğasının ve çıkarımlarının doğru anlaşılabilmesi için çatışma kaynaklarına göre çatışmaların sınıflandırılması önemli olmaktadır. Çatışma kaynaklarına göre ekiplerde beş çatışma türünden bahsedilebilir. Bu çatışma türleri aşağıda kısa kısa açıklanmaktadır:

- a. **Duygu çatışmaları.** Bu tip çatışmalar genellikle ekip içerisinde etkileşim halinde bulunan iki ekip üyesinin, herhangi bir sorunu çözmek için birlikte çalışırken, sorunların bir kısmı ya da tamamı ile ilgili olarak hissettikleri duygularının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çatışma türü psikolojik çatışma olarak da bilinmektedir. Ekip üyelerinin öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, gibi olumsuz bir takım duyguları yaşayabilecekleri bir çatışmayı ifade etmektedir (Pelled, Eisenhardt, Xin, 1999, 2).
- b. **Görev çatışmaları.** Bu tür bir çatışma iki ya da daha fazla ekip üyesinin görev ya da görevin içerikleri konusunda hemfikir olmadıkları durumunda ortaya çıkmaktadır. Ekip üyeleri, ekibin odaklandığı bir proje ya da yerine getirdiği bir görev ile ilişkili olarak farklı bakış açılarına, fikir ve düşüncelere sahip olmaları durumunda bir anlaşmazlık yaşayabilmektedir (Serometova, 2007, 12). Duygu çatışmaları ile görev çatışmalarını birbirinden ayıran unsur, birisinde duygular çatışmaya yol açarken, diğerinde görev

konusunda anlaşmazlıklar çatışma nedeni olmaktadır. Duygu çatışmaları, ekip üyelerinin duygu farklılıklarından kaynaklanmakta iken, görev çatışmaları ekibin yerine getirmekle yükümlü olduğu bir görev ya da bir rapora dahil edilecek doğru verileri belirleme konusunda bir anlaşmazlık yaşama- larından kaynaklanmaktadır.

- c. **Çıkar çatışmaları.** Çıkar çatışması, ekip üyelerinin kıt kaynakların dağıtımında ya- şadıkları uyuşmazlıklardır. Ekiplerde çıkar çatışması genellikle, herhangi bir duruma ilişkin olarak kıt kaynakların ekip üyeleri arasında dağıtılması konusunda ekip üyele- rinin farklı fikirlere sahip olması durumun- da ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma bazen ekip içerisindeki pozisyonlar içinde yaşa- nabilmektedir. Aynı anda iki ekip üyesinin ekip liderliği için yarışması bu tip bir çıkar çatışmasına örnek olarak gösterilebilir (Ra- him, 2002, 21).
- d. **Değer çatışmaları.** Bu çatışma türüne ide- oolojik çatışma da denmektedir. Değer, bire- yin tercihlerine ve arzularına göre hareket etmesini sağlayan inançlar bütünü olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, bireyin doğru olarak inandığı ve tercih ettiği tüm davranışlar, bireyin değerlerini oluşturu- maktadır (Duran, 2018, 3). İki ya da daha fazla ekip üyesi arasında, belirli konularda değerler veya ideolojiler açısından farklılık yaşanması durumunda ortaya çıkan çatışma türüdür (Rahim, 2002, 22). Ekip üyeleri- nin benzer değerlere sahip olması, özellikle ekibin ilk oluşturulduğu aşamada dikkat edilmesi gereken noktalardan biridir. Bu aşamada ekibe doğru üyelerin seçilmesi, ile- ride oluşabilecek bazı ideolojik veya fiziksel çatışmalarda bile ilk güvenin sürdürülme- sini sağlayabilecektir. Ahlaki ve tercihsel değerler ekip bağlılığını etkilemektedir. Örneğin benzer ahlaki davranışlara sahip ekip üyelerinin ekibe olan bağlılığı artmaktadır (Vurgun ve Öztö, 2011, 223).
- e. **Amaç çatışmaları.** Ekip üyelerinin amaçla- rında farklılıklar olması ya da örgütteki iki ekibin amaçlarının birbirine ters düşmesi durumunda ortaya çıkan çatışma türüdür. Örneğin pazarlama bölümünden gelen ekip üyelerinin amacı üründe kalite, benzer-

siz tasarım ve dayanıklılık yolu ile satışları arttırmak iken, üretim bölümünden gelen ekip üyelerinin amacı üretim maliyetleri- ni en aza indirerek verimlilik elde etmek olabilir. Bazen bu durum ekip üyelerinin ya da ekiplerin çatıştıkları tarafın amacına ulaşmasını engellemek şeklinde bile sonuç- lanabilmektedir. Ekip üyelerinin ekibin ortak amacını içselleştirmesi ve bu amaçlar için çaba göstermesi çatışmaları azaltıp ekip başarısını arttıracaktır (Yılmaz ve Görece, 2019, 2774). Aynı şekilde ekipler arasında- ki çatışmalarda da ekiplerin örgüt amaçları- nı kendilerine öncelikli amaç edinmeleri bu tip çatışmaları da azaltabilecektir.

Çatışma Taraflarına Göre Çatışma Türleri

Ekip çatışmalarının sınıflandırılmasında temel alınan bir diğer ölçüt, çatışmaya taraf olanlardır. Bu çatışma sınıflandırılması, çatışmaya muhatap olanın tarafına bağlı olarak yapılmaktadır. Bu açı- dan bakıldığında çatışma tek bir tarafın varlığı ile (içsel çatışma) yaşanabileceği gibi, iki ya da daha fazla kişi veya grubun varlığı ile de yaşanabilmek- tedir. Taraflarına bakılarak ekiplerdeki çatışmaları dört grupta ele almak mümkündür.

- a. **İçsel çatışma.** Ekiplerde bireyler kendi iç- lerinde bir çatışma yaşayabilirler. Bu tür çatışmalar bireyleri kızgınlık, öfke, gergin- lik gibi duygulara iten, bu nedenle de daha çok psikoloji bilimini ilgilendiren türde çatışmalardır. İçsel çatışmalar ekip ve örgüt çatışmalarının yaşanmasına zemin hazırla- dıkları için önemlidir. İçsel çatışma, bireyin kendisinden ne beklediğinden emin ol- madığı ya da kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar gibi) beklediği veya yapabileceğinden fazlasının istendiği durumlarda ortaya çıkan ve bireyi kızgınlık ve baskı altında kalmaya iten çatışmadır (Koçel, 2007, 508). İçsel çatışmanın teme- lini amaç ya da bilişsel çatışma oluşturmaktadır. Bireyin kendi içinde yaşadığı amaç çatışması, birbiri ile uyuşmayan iki ya da daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkile- mesi ve bundan kaynaklı olarak kendi için- de bir çatışma yaşaması ile başlamaktadır. Bu çatışma güdülerin türlerine, şiddetine

ve içinde bulunulan ortama göre farklılık gösterebilmektedir (Cüceloğlu, 2000, 282). Lewin'e (1948)'e göre üç tür **işsel çatışma** bulunmaktadır (Rahim, 2002, 97):

- i. **Yaklaşma-yaklaşma çatışması.** Bireyin iki ya da daha fazla olumlu seçenek arasından birini seçmek zorunda kaldığı durumlarda ortaya çıkan çatışma türüdür. İki olumlu amaç arasında seçim yapmak özellikle de amaçların eşit değer ve öneme sahip olduğu durumlarda çok güç ve zaman alıcı olmaktadır. Bu tür çatışmalar bireyi sıkıntıya soksa da, diğer çatışma türlerine göre daha kısa sürede çözümlenebilen çatışmalardır. Bir yöneticinin eşit yeterliliklere sahip iki çalışanından birisini ekip lideri olarak seçmek zorunda kalması buna örnek olarak gösterilebilir.
- ii. **Yaklaşma-kaçınma çatışması.** Bireyin kendisi için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir kararı vermek zorunda kalması durumunda ortaya çıkan çatışma türüdür. Ekip arkadaşları ile çok uyumlu çalışan bir ekip üyesine, daha iyi şartlarda (ücret artışı ya da mesai saati azalması gibi) başka bir ekipte pozisyon teklif edilmesi ancak o ekipte ekip üyesinin kişisel olarak anlamadığı bireylerin bulunması durumunda, ekip üyesinin karşı karşıya kaldığı kararsızlık hali buna örnek olarak gösterilebilir.
- iii. **Kaçınma-kaçınma çatışması.** Ekip üyesinin kendisi için olumsuz sonuçlar doğuracak iki alternatif arasından birisini seçmek zorunda kaldığı durumlarda yaşadığı çatışma türüdür. İki olumsuz amaç karşısında bulunan birey, bunlardan birini seçmek zorunda değilse, çatışma çok kısa sürede çözümlenebilir. Ancak bireylerin ne yazık ki her zaman böyle bir şansları olmayabilir. Ekip üyesinin isteyerek dahil olmadığı bir ekipte olması bundan dolayı ekibin üyesi olmaktan mutlu olmaması ve ekipten ayrılmak istemesi durumunda işten de ayrılmak zorunda kalması, bu tip bir çatışmaya örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda işgören hem üyesi oldu-

ğu ekipte kalmak istememektedir hem de işten ayrılmak istememektedir. İki olumsuzluk arasında bir seçim yapmak zorundadır.

✓ **İşsel çatışma,** bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı ya da kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar gibi) beklediği veya yapabileceğinden fazlasının istendiği durumlarda ortaya çıkan ve bireyi kızgınlık ve baskı altında kalmaya iten çatışmadır.

Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma, ekip için önemli bir yer tutmakla birlikte ekiplerde çatışma denildiğinde daha çok ekip üyelerinin kendi aralarında ya da ekiplerin kendi aralarında yaşadıkları çatışmalar anlaşılmaktadır. Ancak ekip üyelerinin diğer ekip çatışmalarına verdikleri tepkiler, genellikle işsel çatışmanın etkisi altında verilmiş tepkiler oldukları için işsel çatışmayı anlamak önemli olmaktadır. Oldukça güçlü bir işsel çatışma yaşayan bir ekip üyesi, ekipte oldukça sıradan yaşanacak bir anlaşmazlığa, çok yıkıcı bir tepki göstererek ekip amaçlarına zarar verebilir. Ekip üyelerinin kendi içlerinde yaşadıkları çatışmaların ekip çatışmalarına ve amaçlarına olumsuz etkiler yaratma ihtimali olması nedeniyle, işsel çatışmalar da diğer çatışma türleri kadar önemsenmelidir.

- b. **Bireyler arası çatışma.** Bu aynı zamanda ikili çatışma olarak da bilinmektedir (Rahim, 2002, 23). Örgütler, farklı özelliklere sahip bireylerin belirli bir amacı yerine getirmek üzere bir araya geldikleri topluluklardır. Ekip üyeleri, ekipte bir takım görevleri yerine getirirken, hem ekip üyeleri hem de diğer örgüt üyeleri ile sürekli bir etkileşim içinde bulunmak zorundadırlar. Bu etkileşimler sırasında tüm örgüt çalışanlarının geçmişlerinin, dünya görüşlerinin, yaşlarının, cinsiyetlerinin, bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin gibi sahip oldukları özelliklerinin farklı olması nedeniyle zaman zaman anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. *Bireyler arası çatışma*, birbiri ile etkileşimde

bulunan iki ya da daha fazla kişinin taraf olduğu çatışmalardır. Ekip üyelerinin bireyler arası çatışmaları, ekip üyesi ile aynı ya da farklı düzeyde faaliyet gösteren bir ya da daha fazla örgüt üyesi arasında çatışma yaşanması şeklinde gerçekleşmektedir. Örneğin üretim bölümü ekibinde çalışan bir ekip üyesinin, muhasebe bölümü yöneticisi ya da muhasebe bölümü çalışanı ile bazı finansal bilgiler konusunda anlaşamaması ve çatışma yaşaması gibi. Bireyler arası çatışma, iş yaşamında en çok rastlanan çatışma türlerindendir. Bireyler arası çatışmanın ekip ve örgüt açısından yapıcı olabilmesi için çatışan tarafların her iki taraf için de kazancını maksimize edecek alternatifler belirlemeleri ve çatışmayı objektif ölçütlerle değerlendirmeleri gerekmektedir.

- c. **Ekip içi çatışma.** Ekip içi çatışma, bireyler arası çatışmaya benzetmekle birlikte ondan farklı olarak bu çatışma, aynı ekip içerisinde çalışan bireyler arasındaki fikir ve görüş farklılıklarından dolayı ortaya çıkmaktadır. *Ekip içi çatışma*, aynı ekip içerisindeki üyeler ve/veya alt gruplar arasında hedefler, görevler, prosedürler gibi konulara bağlı olarak ortaya çıkan çatışmadır. Bu tip çatışmalar bazen bir ya da daha çok ekip üyesinin ekip lideri ile uyuşmazlık ya da anlaşmazlık yaşaması durumunda da çıkabilmektedir (Rahim, 2002, 23). Örgüt yönetimi tarafından örgütte belirli amaçların yerine getirilmesi için çalışanların tercihleri gözetilmeksizin belirli uzmanlıklar temel alınarak oluşturulmuş biçimsel ekiplerde, çatışmanın oluşma ihtimali oldukça yüksektir. Ekiplerde pozisyonların gerektirdiği işlerle ilgili beklentilere dayanan çeşitli roller vardır. Ekipteki her bir üyenin, ekibin işleyişine dayalı olarak üstlenmesi gereken farklı bir rolü bulunmaktadır. Ekiplerde farklı görevlere ve dolayısıyla rollere sahip olan ekip üyeleri, rollerinin gerektirdiği sorumlulukları ve rol beklentilerini bilmek ve onları yerine getirmek zorundadır. Ekip üyeleri genellikle bulundukları pozisyonla ilgili rol beklentileri konusunda bilinçlidirler. Ancak ekip üyelerinin bazıları bazı durumlarda kendilerinden beklenen rol davranışlarını hiç ya da yeterli olarak yerine

getirmezler ve bu durumda bu ekip üyesi ile diğer ekip üyeleri ve ekip lideri arasında çatışmalar yaşanabilir. Bunun yanında ekip üyelerinin hem bireysel hem de ekip içinde birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinde uymak zorunda oldukları tüm ekip üyeleri tarafından benimsenen kurallar bulunmaktadır. Norm adı verilen bu kurallar, yazılı olabileceği gibi yazılı olmak zorunda değildir. Normlar genellikle tüm ekip üyeleri tarafından bilinir ve uygulanır (Eren, 2001, 115). Ekip üyeleri ekibe yeni katıldıklarında ekip rollerini ve normlarını bilmeyebilirler. Bu konuda bilinçlenme ekipteki sosyalleşme ile sağlanmaktadır. Ekip üyesi sosyalleşmeyi ne kadar tam ve hızlı yaparsa çatışma yaşama ihtimali de o kadar azalmaktadır. Normlar ekip üyelerinin büyük bir kısmı tarafından benimsendikten sonra, ekip tarafından bir baskı aracı olarak kullanılabilir. Ekip normlarına uymama ya da kısmen sapma durumunda ekip üyesi diğer ekip üyeleri tarafından onaylanmama, sözlü eleştiri, dışlanma gibi bir takım yollarla baskı altına alınabilmekte ve bir süre sonra çatışma yaşanabilmektedir.

- d. **Ekipler arası çatışma.** Aynı örgütte bulunan, birbirleri ile etkileşim içinde olan iki ya da daha fazla ekip arasında ortaya çıkan çatışmadır. Bu tip çatışmalar örgütteki bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflattığı için önemlidir ve bu nedenle büyümeden çözümlenmeli ve optimize edilmelidir (Başak, 2010, 18). Örgütlerde farklı amaç, norm ve görevlere sahip ekipler, örgüt amaçlarını yerine getirmek için birlikte çalışmak zorundadırlar ve bu nedenle de birbirleriyle çatışmaları kaçınılmazdır. Örgütlerde görülen ekipler arası çatışmaların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler arasında ekiplerin örgütün kıt kaynaklarını ortak kullanmak zorunda olmaları, birbirleriyle karşılıklı görev bağlılıkları, amaç, değer ve statü farklılıkları, iletişim problemleri, sorumluluklar konusundaki belirsizlikler sayılabilir. Ekipler arası çatışma, örgütteki ekipler arasındaki ilişkileri olumsuz etkilerken ekip içindeki dayanışma ve etkinliği arttırabilmektedir. Bu nedenle ekipler arası çatışmalar belirli bir ölçüde kontrol altında

tutulabilirse, örgüt için yapıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Ekipler arası çatışmaların azaltılması için kullanılan yöntemler arasında ekip üyelerinin farklı ekiplerde çalıştırılması, ekipler arası amaçları daha az önemli kılacak örgüt üst amaçlarının belirlenmesi, farklı ekip üyelerinin belirli aralıklarla birlikte sosyal faaliyetlerde bulunarak (piknik, sportif faaliyetler gibi) birlikte zaman geçirmelerinin sağlanması sayılabilir.

Çatışmanın Ekte Yarattığı Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar

Çatışmaları tamamen sakıncalı ve olumsuz bulan yaklaşımların yanı sıra, çatışmanın ekibe ve dolayısıyla örgüte enerji ve güç veren bir unsur olduğunu düşünen yaklaşımlarda bulunmaktadır. Çatışmanın düşük olduğu ortamlarda çalışan ekip üyeleri, daha yeni ve daha iyi iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmeye çabalamak yerine, mevcut durumu kabullenmeyi tercih etmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2000, 24). Çatışmaların akılcı bir şekilde ele alınarak ekipler için olumlu sonuçlanmasını sağlamak mümkün olabilmektedir. Çatışmaların ekiplerde yaratabilecekleri olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır.



dikkat

Ekiplerde görülen çatışmaların olumlu ve olumsuz olmak üzere iki sonucu vardır.

Çatışmanın Ekte Yarattığı Olumlu Sonuçlar

Çatışma, ekip üyeleri arasındaki ilişkiler ve ekibin amaçlarına ulaşması açısından olumlu sonuçlar doğurabilecek olumlu bir güç olarak düşünülebilir. Ekip içerisinde oluşabilecek açık ve şiddetli bir saldırının işlevsel olması zordur. Ancak düşük veya orta düzeyde kontrol edilebilir çatışmalar, ekip ve örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çatışmanın ekte ve ekip üyelerinde yarattığı olumlu sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Ekteki yaratıcılık ve yeniliği artırması.** Çatışmalar genellikle ekiplerdeki üyelerin ve örgütlerdeki ekiplerin sahip oldukları farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Farklı görüşteki bu ekip üyeleri ve örgütteki ekipler,

kendi görüşlerinin varlığını ve doğruluğunu kanıtlamak için tüm yaratıcılıklarını ortaya koymaya çalışırlar. Bunun sonucunda ise ortaya yeni fikirler ortaya çıkmaktadır.

- **Ekte psikolojik olgunluğun oluşması.** Ekip içerisindeki çatışma sayesinde ekip üyeleri diğer ekip üyelerinin düşünceleri ve bakış açıları hakkında bilgi sahibi olabilmekte, onları kabullenmekte ve daha az ben merkezli olabilmektedir. Ayrıca çatışmanın üstesinden gelebilmek, ekip üyesinin kendisine olan güvenini de arttırabilmektedir.
- **Ekibe olan bağlılığın artması.** Ekte oluşan çatışma sonucunda ekip ilke ve normlarına uymak daha da önemli bir hale gelmektedir. Bu ilke ve normlara uymak ve dolayısıyla gruba bağlılık göstermek, sürekli olarak vurgulanan bir unsur haline gelmektedir (Koçel, 2007, 477). Çatışmanın ekip üyeleri arasında oluşturduğu bu bağlılık, ekibin örgütteki diğer ekiplerle çatışması durumunda, ekip üyelerinin kendi aralarındaki farklılıkları ve anlaşmazlıkları bir kenara bırakıp, dayanışma içerisinde birbirlerine destek olmalarını da sağlamaktadır.
- **Ekip üyelerinin bireysel gelişimlerine katkıda bulunması.** Çatışmalar, ekibin ve ekip üyelerinin bilgi, beceri, yetenek ve kapasitelerini gözden geçirmelerine ve eksik olan yönlerini belirleyip gidermeye çalışmalarına olanak tanımaktadır. Bu sayede ekip üyeleri kendi güçlerini farkına varabilmektedir. Ayrıca çatışmalar, ekip üyelerine kendileri ile ilgili yapılan eleştirileri kişiselleştirmemelerini de öğretmektedir.
- **Daha uyumlu bir ekip çalışmasının oluşması.** Çatışmalar sonucunda ortaya çıkan ektteki görüş farklılıkları kabul edilmekte ve daha uyumlu ekipler oluşturulabilmektedir. Çatışma yönetimi özellikle kendi kendini yöneten ekipler için yerine getirilmesi gereken önemli bir görev olmaktadır.
- **Ekip etkinliğini ve verimliliğini artırması.** Çatışmalar, ekip üyelerinin hangi alanlarda daha iyi sonuçlar elde edebileceklerinin farkına varmalarına ve enerjilerini ve çalışmalarını o alanlara yoğunlaştırarak görevlerini daha etkin ve verimli yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Ekip

üyelerinin bireysel etkinlik ve verimliliklerindeki bu artış, ekibin ve dolayısıyla örgütün etkinlik ve verimliliğine olumlu katkı yapmaktadır.

- **Ekip içinde yaşanan sorunlarda azalma.** Çatışmaların yaşanması, ekiplerde uzun süredir var olan ancak bir türlü çözüme ulaştırılmamış sorunların bu sayede çözümlenmesine olanak tanımaktadır.
- **Yeni ekip liderliği tarzlarının ortaya çıkması.** Çatışmalar sonucunda ekipteki liderlik tarzlarının eksiklikleri ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda daha etkin yeni liderlik tarzları ekipte benimsenmektedir. Örneğin çatışma sonucunda kendi bildiğinin en doğru olduğunu savunan ve ekip üyelerinin fikirlerine çok fazla başvurmayan otokratik ekip liderlik anlayışının yerini, her türlü ekip kararında ekip üyelerinin fikirlerinin alınmasını önemseyen ve işbirlikçi bir tutum sergileyen demokratik liderlik anlayışı uygulanmaya başlayabilmektedir.

Çatışmanın Ekipte Yarattığı Olumsuz Sonuçlar

Çatışmalar ekip için her zaman olumlu sonuçlar yaratmayabilir. Çatışma, genellikle bir anlaşmazlık veya uyuşmazlığı içermesi nedeniyle, çatışma ile ilgili genellikle olumsuz bir algı oluşmaktadır. Çatışmanın özellikle kişisel konular üzerinden oluşması, uzun zaman sürmesi ve şiddetli olması durumunda olumsuz sonuçlar yaratma ihtimali çok yüksektir. Çatışmanın ekipte oluşturabileceği bazı olumsuz sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- **Algılamada sapmaların oluşması.** Çatışmanın ilk sonuçlarından biri, tarafların birbirlerini algılama süreçlerinde bozulmaların yaşanmasıdır. Taraflar birbirlerine doğrudan ya da dolaylı yollarla gönderdikleri mesajları değişik çerçevelerde ve genellikle de gönderenin düşündüğünden farklı bir şekilde algılamaya başlamaktadır (Koçel, 2007, 478).
- **Ekip enerjisinin boşa harcanması.** Ekipteki çatışmanın iyi yönetilememesi durumunda ekipte paranın, zamanın ve enerjinin boşa harcanmasına neden olmaktadır. Ekip üyeleri bazen enerjilerini çatışmaya o kadar çok harcamaktadır ki ekipteki görevlerini ihmal eder duruma gelmektedirler. Çatışmanın

üstesinden gelmek isteme, ekip amaçlarının önüne geçmesi durumunda ekip için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

- **Ekip içi iletişimin azaltılması.** Çatışan taraflar öncelikle birbirlerini dinlemekten vazgeçerek aralarındaki iletişimi azaltmaktadır. Taraflar arasında bir iletişim olsa dahi gönderilen mesajlar algılama sapmaları nedeniyle yanlış anlaşılmakta ve çatışma daha da güçlenebilmektedir (Koçel, 2007, 478). İletişimin azalması ekip üyelerinin arasında bir soğukluk olmasına ve bu nedenle de ekip amaçları için işbirliği içinde çalışmalarına engel olmaktadır.
- **Ekip bağlılığının azalması.** Bir miktar çatışma ekip üyelerine enerji vermekte, aralarındaki bağlılığı arttırabilmekte iken, fazlası ekip bağlılığını ve uyumunu azaltabilmektedir. Ekip üyeleri arasındaki çatışmalar bir süre sonra ekip üyelerinin birbirlerine olan tahammüllerini azaltmaktadır.
- **Ekipte iş kazalarında artış.** İş kazası, beklenmeyen hatalı bir davranış ya da teknik arıza sonucunda ortaya çıkan, her zaman sakatlanma ya da ölümle sonuçlanmasa da bir faaliyetin yerine getirilmesini engelleyen olaylardır. İş kazalarının oluşma nedenlerinden birisi, üyeler arasındaki çatışmalardır. Çatışmanın sonucunda oluşan stres, psikolojik ve fizyolojik sorunlar yaşanmasına ve bu sorunlardan kaynaklı iş kazalarının oluşmasına neden olmaktadır (Kösehan, 2005, 113).
- **İşe devamsızlık.** Çalışanın mesai saatleri içerisinde iş yerinde bulunmamasına devamsızlık denilmektedir. Ekip üyeleri çatışma nedeniyle örgütte bulunmak istemedikleri için işe gelmek istemeyebilirler. Örgütlerde devamsızlık nedenlerinin pek çoğu, çalışanların yaptıkları işten ve iş yerinden hoşnutsuz olmalarından kaynaklanmaktadır.
- **Ekip üyeliğinden ayrılmak isteme.** Ekipteki çatışma ortamı nedeniyle huzursuz olan ve psikolojik açıdan olumsuz etkilenen ekip üyeleri, o ekipte artık çalışmak istememektedir. Hatta bazen ekip üyesi, aynı örgütte bile çalışmak istemeyip işi bırakabilmektedir. Bu nedenle çatışma, bazen örgütlerin personel devir hızlarını da olumsuz etkileyebilmektedir.

- **Ekibe ve örgüte yabancılaşma.** Yabancılaşma, ekip üyelerinin ekiple ilgili beklentilerden, değerlerden ve kurallardan uzaklaşması, iş arkadaşlarına, örgütsel ve çevresel sorunlara ilgisiz ve kayıtsız kalmasıdır. Ekipte çok fazla çatışma yaşayan ekip üyesi, ekip amaçlarına karşı isteğini ve ilgisini kaybederek, pasif bir geri çekilme davranışı içine girebilir.

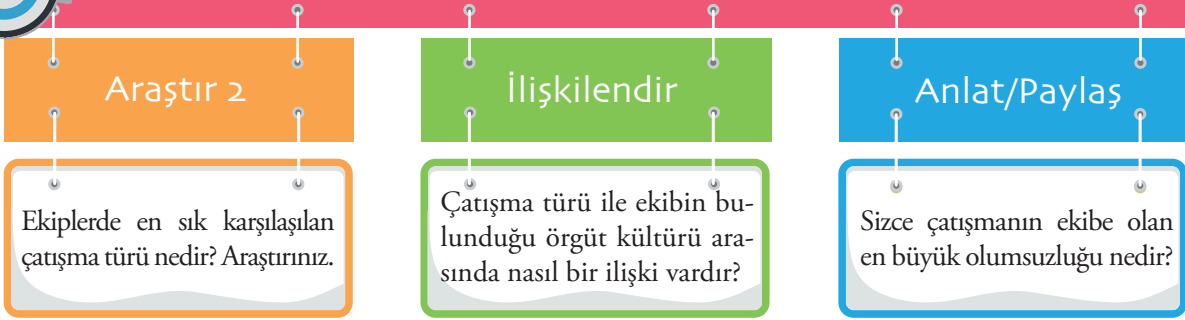
Çatışmanın varlığının ekip performansının düşüreceği inancı doğru değildir. Çatışmanın olmaması durumunda ekip üyeleri birbirlerinin düşüncelerini tartışmamakta, problem çözmede birbirlerine yardımcı olmamakta ve ekip performansının daha

iyiye gitmesi için bir enerji harcamamaktadırlar. Bu ise o ekipte yaratıcılık ve yeniliğin olmaması anlamına gelmektedir. Bu nedenle ekipte çatışmanın olmaması ekip performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Ekip performansının artırılabilmesi için çatışmalar belli bir seviyeye kadar desteklenmelidir. Ekipte çatışmanın yüksek seviyelerde olması ise bir kargaşa ortamının oluşmasını tetikleyebilir. Yüksek gerilim ve stres altında çalışmak zorunda kalan ekip üyeleri işbirliği yapmak istememekte, ekip etkin ve verimli çalışamaz hale gelmektedir. Ekiplerde belirli bir seviyedeki çatışma, ekipte olumlu sonuçlar yaratabilirken, sürekli yüksek düzeyde çatışma ortamının olması ise, ekipte tam tersi etki yaratarak olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Öğrenme Çıktısı



3 Ekiplerde çatışma türlerini sıralayabilme ve çatışmanın ekiplerde doğurabileceği olumlu ve olumsuz sonuçları ifade edebilme



EKİPLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma insanın olduğu her yerde var olan bu nedenle de kaçınılması mümkün olmayan bir durumdur. Çatışmaları tamamen yok etmek mümkün değildir. Bu nedenle çatışmaların ekibe olan olumsuz etkilerini olabildiğince en aza indirgeyebilmek için yönetmek gerekmektedir. Ekipteki yaratıcılığın gelişmesi, sorunların çok boyutlu bir şekilde değerlendirilmesi, çalışanların motivasyonlarının artması ve monotonluğun azalması için ekiplerde çatışmayı optimum düzeyde tutmak gerekmektedir. *Çatışma yönetimi*, öğrenmenin ve örgütsel etkinliğin geliştirilebilmesi ve artırılabilmesi amacıyla, çatışmanın işlevsel olmayan sonuçlarının mümkün olduğunca en aza indirilmesi ve işlevsel sonuçlarının ise olabildiğince artırılabilmesi için etkili stratejilerin tasarlanması ve planlanmasını içeren bir süreçtir (Savran, 2009,26). Etkili bir çatışma yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurları da şöyle belirtebiliriz:

- **Ekip üyelerinin sahip oldukları kültür.** Kültür, ekip üyelerinin nelere değer verdiğini, hangi konularda uyuşmazlık yaşayacaklarını ve bir anlaşmazlık durumunda nasıl davranacaklarını belirleyen bir unsurdur (Karip, 2003, 56). Ekip üyelerinin sahip oldukları farklı kültürler, üyelerin olaylara bakış açılarının, algılarının, davranış ve tutumlarının farklı olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle ekip üyeleri arasında oluşabilecek bir anlaşmazlık durumunda, çatışmanın iyi yönetilebilmesi için üyelerin sahip oldukları kültürel özelliklerin çok iyi bilinmesi gerekmektedir.
- **Ekip üyelerinin ve ekip liderinin sahip oldukları duygusal beceriler.** Çatışmanın çözümlenebilmesinde önemli olan faktörlerden bir diğeri de, birey ve ekip kavramlarının birbirlerine ne derece bağlı olduklarıdır. Ortak duygulara sahip olan ekip üyelerinin birlikte çalışmaları herhangi bir çatış-

ma halinde kendi duygularını kontrol edebilmelerine ve çatışmaların da çok daha etkin yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Ekip liderinin sahip olduğu duygusal becerilerde çatışma yönetiminde etkili olabilmektedir.

- **Ekipte çatışmaya neden olan konu.** Çatışmanın bir eylemden mi yoksa bir ilkeden mi kaynaklandığı çatışmanın yönetilebilmesini kolaylaştırabilmekte ya da zorlaştırabilmektedir. Eylem ya da işlem boyutundaki çatışmaları çözümlmek çok daha kolay iken, ilke boyutundaki çatışmaların çözümlenmesi oldukça zordur.
- **Ekip üyelerinin sahip oldukları kişilik özellikleri.** Ekip üyelerinin sahip oldukları kişilik özellikleri ile çatışma yönetiminde seçilecek çözümleme tarzı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin pasif ve itaatkar bir kişiliğe sahip olan bir ekip üyesi çatışmaya girmekten kaçınırken, hırslı ve statüye önem veren bir ekip üyesi, çatışmaya girmekten hiç çekinmeyecektir. Ekip üyelerinin ne tür kişilik özelliklerine sahip oldukları çatışmanın nasıl yönetileceği açısından önemli olmaktadır.
- **Ekip içerisindeki iletişimin kalitesi.** Ekip içi iletişimin iyi olması, ekip üyeleri arasında dedikodunun, yanlış anlaşılmanın ve düşmanca tutumların oluşmasını engelleyebilecektir. Ekip içi iyi bir iletişim çatışmalarının çıkmasını engelleyebileceği gibi çözümünü de kolaylaştırabilecektir.

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, çağdaş yönetim anlayışının bir sonucudur. Çatışma yönetiminde çatışmanın çözümlenebilmesi için farklı yöntemler kullanılmaktadır.

Ekiplerde Çatışma Çözümleme Yöntemleri

Örgütlerde her bir yöneticinin görevleri arasında çatışmaları çözümlmek de bulunmaktadır. Aynı şekilde ekiplerde de ekip liderleri bu görevi üstlenmektedir. Ekip liderleri ekiplerinde oluşan çatışmanın nedenlerini ve türünü araştırdıktan sonra çatışma için en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermek durumundadır. *Ekiplerde çatışma çözümleme* ekipteki üyeler ya da gruplar arasında ortaya çıkan anlaşmazlık düzeyini kontrol altına alarak aralarındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlığın mümkün olduğunca ekibe yararlı olacak şekilde çözümlenmesidir. Bu amaçla uygulanan stratejiler çeşitli şekillerde gruplandırılabilir.

Tablo 7.1 Ekiplerde Çatışma Çözümleme Stratejileri

Rekabete Dayalı Çözümleme Stratejileri	Bireyler Arası Çatışma Çözümleme Stratejileri
• Kazan-Kazan • Kazan-Kaybet • Kaybet-Kaybet	• Problem Çözme • Uzlaşma • Zorlama • Kaçınma • Uyma

Rekabete Dayalı Çatışma Çözümleme Stratejileri

Rekabete dayalı çatışma çözümleme stratejilerinde, ekip üyelerini anlama, ekip amaçlarını geliştirebilme, konulara odaklanma, sorunları çözme kararlılığını sergileme, sorunlara çözüm önerilerinde bulunma ve bunları takip etme gibi konular dikkate alınarak çatışma yönetilmeye çalışılmaktadır. Herhangi bir çatışma durumunda bireyler içgüdüsel olarak çatışmayı kendisinin kazanmasını karşı tarafın ise kaybetmesini istemektedir. Bir süre sonra ise birey daha kontrollü davranarak çatışmanın çözümlenmesi için aşağıda belirtilen stratejilerden birini uygulamaktadır. Rekabete dayalı çatışma çözümleme stratejileri kazan-kazan, kazan-kaybet ve kaybet-kaybet olmak üzere 3 grupta toplanmaktadır (Şahin ve Çekmecelioğlu, 2016, 171).

- **Kazan-Kazan Stratejisi.** Kazan-kazan stratejisi büyük ölçüde problem çözme amaçlamaktadır. Bu stratejide temel amaç, çatışan tarafların tümünün çatışmaya neden olan konu üzerinde anlaşmaları ve dolayısıyla her iki tarafın da kazançlı çıkmasıdır. Çatışma yönetim stratejileri arasında birey ve ekip için en uygun olan yaklaşımdır. Bu stratejide problem tüm nedenleri ile kişisel çıkarlardan bağımsız olarak objektif bir şekilde ele alınır ve sorunun kaynağına inilerek çözümlenmeye çalışılır. Bu stratejide kullanılan teknikler, yaratıcılık ve enerjinin her iki tarafın da sorununu çözecek şekilde harcanmasını gerektiren tekniklerdir. Bu stratejiyi kullanan ekiplerde sorunlar açıkça tanımlanmakta ve tüm taraflar için geçerli bir güven ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Çatışmaların yönetiminde kazan-kazan stratejisini uygulayan ekiplerde çatışmaların sonunda ekip üyelerinin birbirleri ile olan ilişkileri güçlenebilmektedir.

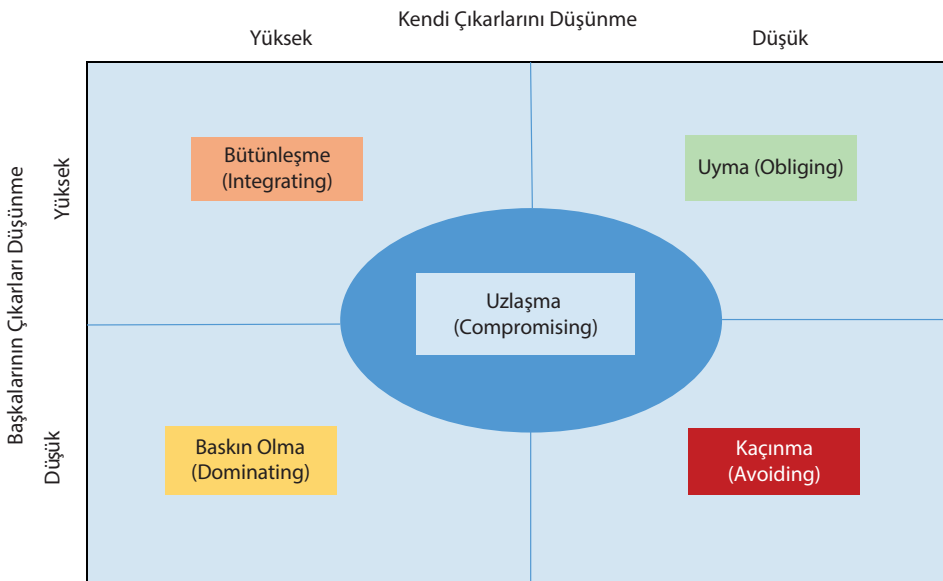
- **Kazan-Kaybet Stratejisi.** Bu stratejide çatışan taraflar kazanma hırsı ile karşı tarafın kaybetmesini istemekte ve bunun için çaba harcamaktadır. Çatışan taraflar kendi otoritelerini arttırmak istemekte karşı tarafın menfaatlerini hiçe saymaktadır. Eğer ekip kendisini çatıştığı diğer ekipten çok daha güçlü görüyorsa, bu yaklaşımı uygulamak istemektedir. Bu yaklaşımda çatışma kısa sürede sonlanabilir ancak çatışmanın temel nedenlerine inilmez. Kaybeden taraf bu durumdan memnun olmadığı için başka bir çatışma için ortam oluşturabilecektir. Çatışmaya taraf olan her iki ekibinde aynı stratejiyi uygulaması durumunda sonuç, kayıp—kayıp şeklinde de olabilmektedir. Bu strateji rekabet ile yakından ilişkilidir. Bu stratejide rekabetin çok yoğun yaşandığı durumlarda, bir tarafın yenilmesi kaçınılmazdır ve bu durum bireyler ve ekipler üzerinde hayal kırıklığı ve memnuniyetsizlik yaratabilmektedir.
- **Kaybet-Kaybet Stratejisi.** Kaybet-kaybet stratejisinde iki tarafında ilgi ve ihtiyaçları önemsenmemekte ve çatışan her iki taraf da kaybetmektedir. Bu strateji iki şekilde uygulanabilmektedir. Birincisi tarafların taviz vermesi istenerek uzlaşma yoluna gidilebilir. Bu durumda her iki tarafta bazı şeylerden vazgeçmek zorunda kaldıkları için kaybettikleri düşünülmektedir. İkinci yol çatışmanın çözümü için bir hakeme ya da üçüncü bir tarafa başvurmaktır. Bu yöntemde ekip-

te uygulanan kurallar çatışma çözümünde uygulanmaktadır ve bu nedenle de her iki tarafında isteğinden uzak bir çözüm bulunmaktadır. Kaybet-kaybet stratejisinde her iki taraf da soruna kendi açısından bakmakta ve karşılıklı amaçlar ve ihtiyaçlar kapsamında sorunun tanımlanması için çaba sarf etmemektedir (Kösehan, 2005, 126).

Bireylerarası Çatışma Çözümleme Stratejileri

Ekiplerde ortaya çıkan bireyler arası çatışmaların yönetilmesinde kullanılan çözümleme stratejilerinden bir diğeri, günümüzde yaygın olarak kullanılmakta olan ve Rahim tarafından 1983 yılında geliştirilmiş olan ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) çatışma yönetim modelidir. Rahim çatışmalarda çatışma yönetim tarzlarının, çatışan tarafların kendi çıkarlarını ve başkalarının çıkarlarını düşünme boyutlarının bir kombinasyonu oluşturularak belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu iki boyutun kombinasyonunu oluşturarak elde edilebilecek beş çatışma yönetim tarzı belirlemiştir. Bunlar:

1. Bütünleşme (Integrating)
2. Uyma (Obliging)
3. Baskın Olma (Dominating)
4. Kaçınma (Avoiding)
5. Uzlaşma (Compromising)



Şekil 7.2 Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model

Kaynak: Rahim, 2002.

1. **Bütünleşme (Integrating).** Bütünleşme tarzı, problem çözme ya da işbirlikçi yöntem olarak da bilinmektedir. Bütünleşme tarzında çatışan taraflar hem kendi çıkarlarına hem de karşı tarafın çıkarlarına yönelik ilgisi yüksektir. Bu nedenle her iki tarafı da mutlu etmeye yönelik bir stratejidir. Bu yöntemde tarafların birbirlerine açık olması, her iki taraf içinde kabul edilebilir çözümler üretilmesi için gerekli bilgilerin paylaşılması ve farklılıkların kabul edilmesi gibi çatışan tarafların işbirliği içinde olması beklenmektedir (Rahim, 2002, 28). Taraflar kendi çıkarlarını ön planda tutmadıkları gibi karşı tarafın taleplerinin de yerine getirilmesini istemektedir. Bu nedenle bu tarz çatışma çözümleme yöntemi, bir anlamda her iki tarafın da kazançlı çıktığı kazan-kazan stratejisini izlemektedir. Bir çatışma çözümleme tarzı olarak bütünleşmeyi, diğer çözümleme tarzlarından farklı kılan da budur. Bütünleşme tarzının karşı karşıya gelme ve problem çözme olmak üzere iki ögesi bulunmaktadır. Karşı karşıya gelme açık bir iletişimi, yanlış anlamaları ortadan kaldırmayı ve çatışmanın altında yatan sebepleri çözümlemeyi içermektedir. Bu aşama, her iki tarafın kaygılarının maksimum düzeyde tatmin edilmesini sağlamak için sorun ya da sorunların tanımlanmasını ve çözümlemesini içeren problem çözme aşaması için bir ön koşul niteliğindedir (Rahim, 2002, 29). Bütünleşme tarzını benimseyerek çatışma çözümleme, özellikle karmaşık durumların çözümünde etkili bir stratejidir. Sorunu taraflardan birinin yalnız başına çözemediği ve daha iyi bir sonuca ulaşabilmek için tarafların fikirlerinin sentezlendiği başka bir deyişle sinerjiye ihtiyaç duyulduğu durumlarda, bütünleşme tarzı olumlu sonuçlar vermektedir. Ancak bu yöntemin kullanılabilmesi için zaman kısıtlamasının olmaması gerekmektedir (Savran, 2008, 32).
2. **Uyma (Obliging).** Uyma tarzında çatışan taraflardan biri kendi çıkarlarından vazgeçerek karşı tarafın çıkarlarını kabul etmektedir. Başka bir deyişle bir taraf karşı tarafın isteklerine boyun eğmekte, kendi isteklerinin gerçekleşmesi için ısrarcı olmayarak fedakarlık yapmaktadır. Bu nedenle bu tarz

çatışma çözümlemeye uyma ya da itaat etme de denilmektedir. İtaat eden taraf, karşı tarafın isteklerini ve beklentilerini karşılayabilmek adına farklılıkları göz ardı etmekte ve iki taraf arasında ortak noktalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Çatışmanın çözülmesi için bu yöntemi tercih eden ekip üyesi, kendi amaçlarının gerçekleşmesinden çok, karşı tarafa olan ilişkisinin bozulmamasına dikkat etmektedir. Genellikle ekip içerisinde insan ilişkilerine ve arkadaşlıklara önem veren ekip üyeleri, fedakarlık etmek ve ödün vermekten kaçınmayarak çatışmaların çözülmesinde bu yöntemi tercih etmektedir. Uyma tarzı çatışma çözümleme yöntemi, taraflardan birisinin hatalı olduğunu kabul etmesi, çatışılan konunun diğer taraf için çok daha fazla önem arz etmesi, aradaki ilişkinin bozulmasının istenmemesi ve istikrar ile uyumun sağlanmasının çok önemli olması durumlarında kullanılan bir çatışma çözümleme yöntemidir. Ancak çatışma çözümlemede bu yöntemin sürekli olarak uygulanması durumunda, karşı tarafın saygınlığını yitirmesi ve uygulayan tarafın kendine olan güveninin azalmasına neden olabilmektedir (Kösehan, 2005, 130). Bu durumda bu çatışma çözümleme yöntemi bir kaybet-kazan durumu olarak algılanabilecektir. Ayrıca çatışma konusu, çatışan taraflar için önemliyse ve taraflar kendilerinin haklı olduklarını düşünüyorlarsa bu durumda uyma yöntemi çatışma çözümlemede etkili olmayabilir (Savran, 2009, 32).

3. **Baskın Olma (Dominating).** Baskın olma, taraflardan birisinin kendi çıkarlarını karşı tarafın çıkarlarından daha çok önemseydiği durumlarda kullanılan bir çatışma çözümleme yöntemidir. Bu yöntemde taraflardan birisi kendi amaçlarına ulaşmayı karşı tarafın isteklerinin gerçekleşmemesi pahasına önemsemektedir. Bu çatışma çözümleme tarzında bir kazan-kaybet stratejisi uygulanmaktadır. Bu nedenle de rekabet stratejisi olarak da bilinmektedir. Taraflardan biri kendi isteklerinin yerine gelmesi için karşı tarafı zorlamak dahil her yolu denemektedir. Baskın taraf ulaşılan çözümünden memnun kalırken baskıya maruz kalan taraf,

bu durumdan hiç memnun değildir, mecbur olduğu için bu durumu kabullenmek zorunda kalmaktadır. Bu tür bir çatışma, ekipte ekip lideri ile ekip üyesi ya da üyeleri arasında yaşanıyorsa, ekip lideri üyelerini emirlerine itaat etmeleri konusunda pozisyon gücünü kullanarak zorlayabilmektedir. Resmi olarak zorlama ya da emretme yetkisi olmayan bir kişi ise aldatma, blöf yapma gibi yollara başvurarak karşı tarafı zorlayabilmektedir (Rahim, 2002, 29). Ekipteki çatışma sıradan, günlük işleyişle ilgili ve çok önemli olmayan konulardan kaynaklanıyorsa ve hızlı karar vermek gerekiyorsa, çatışmanın çözülmesi için baskın olma tarzına başvurulabilmektedir. Bazen de diğer çatışma çözümleme tarzlarının denendiği ancak bir sonuç vermediği durumlarda da bu tarz çözümlemeye başvurulabilmektedir. Ancak çatışma konularının karmaşık olduğu ve karar almak için yeterli zamanın bulunduğu durumlarda, bu tarz bir çatışma çözümleme tercih edilmemelidir. Ekipte otokratik liderlik tarzını benimseyen ekip liderleri, bu tarz bir çatışma çözümlemeyi tercih edebilmektedir. Ancak baskı altına alarak çatışmayı çözümlemeye çalışmak, karşı tarafın moralini olumsuz etkileyebileceği için bu durum ekibin etkinlik ve verimliliğine de olumsuz yansıyabilmektedir. Ayrıca ekipte aynı güce sahip iki üye arasında bu tarz bir çatışma çözümlemenin denenmesi, sorunun çözülmesini imkansız hale getirebilmektedir.

4. **Kaçınma (Avoiding).** Bu tarz, genellikle olaylara karşı kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu yöntemde ekip üyesi çatışmadan olabildiğince kaçınmakta, hem karşı tarafın hem de kendi isteklerinin karşılanması için bir çaba harcamamakta ve mümkün oldukça çatışmanın dışında kalmayı istemektedir. Çatışmalardan kaçınan ekip üyesi bir anlamda çatışmanın varlığını kabul etmemektedir. Kaçınma bazen de çatışmayı daha uygun bir zamana ertelemek ya da taraflardan birisinin daha fazla güç kazanması için zaman kazanmak için de kullanılabilen bir yöntemdir (Savran, 2009, 34). Kaçınan

ekip üyesi, kendi istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmediği gibi karşı tarafın da istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını engelleyerek karşı tarafı da başarısızlığa uğratmış olmaktadır. Bu tarz bir çatışma yönetimi genellikle çatışmadan kaynaklı gerilimin ekip üyeleri arasında sağlıklı bir iletişimi mümkün kılmadığı durumlarda kullanılabilmektedir. Bu gibi durumlarda tarafların yüz yüze gelmesi çatışmayı daha da arttırılabileceği için, çatışan taraflar arasında tansiyonun biraz düşmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi takdirde çatışma her iki taraf içinde olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Bu tarz bir çatışma çözümleme yöntemi, çatışma konularının çok önemli olmaması, çatışma sürecinin sonunda tarafların isteklerinin karşılanma ihtimalinin düşük olması, çatışmanın üzerine gidilmesinin daha farklı probleme yol açma ihtimalinin bulunması ve karara varabilmek için yeterli bilginin bulunmaması durumlarda uygulanabilmektedir (Kösehan, 2005, 132). Ancak çatışmaya neden olan sorunların zamanla ortadan kalkacağını düşünmek çatışmanın kemikleşerek daha da çözülmez bir hal almasına neden olabilmektedir. Ayrıca çatışmadan kaçınma davranışı, karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği duygusu, oluşturarak karşı tarafın kızgınlığını daha da arttırabilir (Karip, 2003,64). Bu çatışmanın ekip üyeleri tarafından çok fazla kullanılması bir süre sonra kendi içlerindeki çatışmayı da arttırabilmektedir.

5. **Uzlaşma (Compromising).** Bu tarz çatışma yönetiminde her iki tarafın birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarına karşı orta düzeyde bir ilgi vardır. Her iki taraf da çatışmanın çözülmesi için karşılıklı olarak kabul edilebilir bazı ödünler vermeye razı olmaktadır (Rahim, 2002, 30). Çatışmanın kaynaklandığı konu ile ilgili her iki tarafın da büyük çıkarlarının olması durumunda, çözüm için uzlaşma en iyi yol olmaktadır. Bu tarz çatışma çözümlemede her iki taraf da bir çözüm yolunun bulunması için çaba harcamaktadır. Ancak bu çözüm için tarafların her ikisi de bazı ödünler vermek zorunda kaldıkları için bu durumdan bütünleşme tarzında olduğu kadar mutlu olmamaktadır. Kazana-

nın ya da kaybedenin olmadığı bir çatışma çözümleme yöntemidir. Bu tarz bir çatışma çözümleme tarzı genellikle bütünleşme tarzının kullanılmadığı durumlarda çatışma ile en etkili başa çıkma yöntemi olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin sendikalar ile yaptıkları işçi-işveren görüşmeleri ve tedarikçilerle yaptıkları satın alma görüşmeleri

bu tarz çatışma çözümleme yöntemlerine örnek olarak gösterilebilir (Uysal, 2004, 35). Uzlaşma, çatışan taraflardan birisinin çok daha güçlü olduğu ve çatışmaya neden olan sorunun ancak bütünleşme yöntemi ile çözümlenebileceği durumlarda kullanılmaması gereken bir yöntemdir.



Öğrenme Çıktısı

4 Ekiplerde çatışma yönetimini kavrayabilme ve çözümleme stratejilerini ifade edebilme

Araştır 3

Ekiplerde çatışmanın çözümünde kalıcı yöntemler hangileridir? Araştırınız.

İlişkilendir

Ekiplerde yaşanan çatışma türü ile ekip üyelerinin kişilik özellikleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Sizce çatışmanın iyi yönetilmesinin ekibe olan katkısı nedir?

LİDERİN EKİP ÇATIŞMASINDAKİ ROLÜ

Modern yönetim anlayışına göre çatışma, ekiplerde ve örgütlerde olması gereken ve yönetilmesi gereken bir olgudur. Bu açıdan bakıldığında ekiplerdeki çatışmaların yönetilmesinde ekip liderlerinin sahip oldukları liderlik becerileri önemli olmaktadır. Lider, çevresindekileri etkileyebilen, onlara ilham veren ve doğuştan bazı özelliklere sahip olan kişilerdir. Liderlik ise belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için insanları bir araya getirebilme ve harekete geçirebilme yeteneğidir. Liderlerin çatışmaları etkili bir şekilde çözme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Ekip liderlerinin ekip üyeleri arasında çıkan çatışmalarda tarafsız bir arabulucu gibi davranmaları, çatışmaların kolaylıkla ve her iki tarafın istediği şekilde çözümlenebilmesi için önemli olmaktadır. Liderlerin bu arabulucu davranışları, çatışmada karşılıklı ödün vermek istemeyen tarafların liderin hatırı için bu ödünleri vermeyi kabul etmesine ve böylece çok kemikleşmiş anlaşmazlıkların bile çözümlenmesine yardımcı olabilmektedir. Ekip liderlerinin bir arabulucu olarak çatışmaları önlemelerini ya da çözümlenmelerini kolaylaştıracak bazı görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu görevler;

- **Paylaşım.** Ekip üyeleri arasında duyguların paylaşıldığı ve desteklendiği bir ekip yapısının oluşturulması.
- **Ortak Kültür.** Ekip içerisindeki olumlu davranışları destekleyen bir kültürün oluşturulması.
- **Etkili İletişim.** Ekip üyeleri arasında etkili bir iletişimin gerçekleştirilmesine olanak tanıyacak iletişim ağının kurulması.
- **Ortak Amaçlar.** Ekip üyelerinin de görüşleri alınarak oluşturulmuş ortak ekip amaçlarının belirlenmesi.
- **Yetki ve Sorumluluk.** Ekip üyelerine yaptıkları işlerin sorumluluklarını üstlenmelerini sağlayacak yetkilerin verilmesi.
- **Güven.** Ekip üyelerinin birbirleri ile her türlü bilgi paylaşımını yapabilecekleri güvenli bir ortamın oluşturulması.
- **Ödüllendirme.** Ekip üyelerinin göstermiş oldukları yüksek performansların ve zaman zaman ürettikleri yaratıcı fikirlerin lider tarafından takdir edilerek ödüllendirilmesi.
- **Başarı.** Elde edilen ortak başarıların ekip üyeleri ile paylaşılması ve kutlanması.

Ekip liderleri farklı liderlik tarzlarına sahip olabilmektedir. Hatta bazen liderlerin benimsedikleri liderlik tarzları da ekiplerde çatışmaya neden olabilmektedir. Ekiplerde çatışmanın ekipte istenilen etkinlik ve verimlilik seviyelerine ulaşabilmesi için gerekli olduğunu düşünen liderler bile bulunmaktadır. Çatışmanın ekiplerde mutlaka olması gerektiği halen tartışılmakla birlikte, çatışmanın görmezlikten gelinmesi ya da çatışmadan kaçınılması, ekip için olumsuz sonuçlar doğuracağı kesindir. Liderlik tarzlarına göre ekiplerde çatışmaların çözülme yöntemleri de farklılık gösterebilmektedir. Bazı liderlik tarzlarına göre çatışmaların çözülmesinde ekiplerde tercih edilebilecek çözümleme yöntemleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Otokratik Liderlik Tarzı ve Ekiplerde Tercih Edilebilecek Çatışma Çözümleme Yöntemleri. Otokratik liderler sorumlu oldukları ekip üyeleri üzerinde tam kontrolle sahip olmak isterler, üyelerin fikirlerini açıkça beyan edebilecekleri ortamlar oluşturmazlar, fikirlerine de pek değer vermezler. Ekip üyelerinin görev ve sorumluluklarını belirlerler, ancak ekip içi tartışmalara dahil olmak istemezler. Tam yetkiye sahip olmak isteyen otokratik liderler, üyelerini etkilemek için tehdit ve cezaya çok fazla başvururlar, ekip üyelerine çok fazla güvenmezler, fikirlerine çok fazla başvuramazlar, üyelerine emirler verirler ve çok fazla eleştirirler. Otokratik ve bürokratik bir yapıya sahip ekipler için uygun liderlik tarzı olabilir. Otokratik liderliğin en önemli faydası çok etkili olması, kararların çok hızlı verilmesi ve verilen kararların ekip üyeleri tarafından hemen hayata geçirilmesidir. Bunun yanında ekip üyelerine söz hakkı vermeyerek emirler vermesi, ekip üyelerinin motivasyonlarını ve iş yapma isteklerini azaltabilmektedir. Bazen bu tip bir liderlik tarzı, ekip üyelerinin ekip liderine karşı kin ve nefret duymasına, ekip üyelerinin morallerinin bozulmasına ve ekip içi çatışmaya neden olabilmektedir. Otokratik liderlik tarzına sahip ekip liderlerinin bulunduğu ekiplerde, çatışma çözümleme yöntemleri olarak uyma, baskın olma ve uzlaşma tercih edilebilmektedir (Nalbantoğlu, 2019, 115).

2. Demokratik Liderlik Tarzı ve Ekiplerde Tercih Edilebilecek Çatışma Çözümleme Yöntemleri. Demokratik liderlik tarzını benimseyen ekip liderlerinin en temel özelliği, ekip üyelerinin görüşlerini önemsemeleri ve bu nedenle ekip kararlarını onlarla birlikte almalarıdır. Bu tarz liderler ekipte farklı amaç ve değerlere sahip insanların bulunduğunu ve onlarla uyum ve işbirliği içerisinde çalışabilmek için bu farklılıkların kabul edilmesi gerektiğini bilmektedir. Demokratik liderler, ekip üyelerinin sahip oldukları bu farklılıklardan dolayı ekiplerde zaman zaman çatışmaların yaşanabileceğini ve bunların çözülmesi için kendilerinin bazı bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmaları gerektiğinin farkında olan liderlerdir. Demokratik liderler, ekip üyelerini karar alma süreçlerine katılmaları konusunda cesaretlendirerek, otoriteyi bir merkezde toplamak yerine bir miktar dağıtmak isterler. Önemli kararları her ne kadar kendileri alsalar da, bu kararlar ekip üyelerinin görüşlerine başvurularak alınmış kararlarıdır. Demokratik lider, ortak görüşler ışığında kararlar aldığı için sorumlulukları da ekip üyeleri ile paylaşmaktadır. Herhangi bir sorun ile karşı karşıya kalındığında ekip üyelerine danışarak sorunları çözmeyi tercih etmektedir. Bu tarz liderler ekip üyelerini etkilemek için kontrol yetkilerini kullanmak yerine, uzmanlık yetenekleri ile motive edici unsurları kullanmaktadır. Demokratik liderlik tarzının en büyük dezavantajı, her karar için ekip üyelerinin fikirlerine başvurmak zaman alıcı bir şey olduğu için kararların çok hızlı alınamamasıdır. Özellikle acil ve çok hızlı karar alınması gereken durumlarda bu bir sorun olabilmektedir. Bir diğer sakıncası ise ekip üyelerinin uzman olmadıkları ya da bir fikirlerinin bulunmadığı konularda da kendilerinden bir görüş alınmak istenmesi, konu ile ilgisi olmayan fikirlerin ortaya atılmasına ve bazen de yanlış kararların alınmasına neden olabilmektedir. Demokratik liderlik tarzına sahip ekip liderlerinin bulunduğu ekiplerde çatışma çözümlemede uyma ve bütünleşme tarzları tercih edilebilir.

3. **Etkileşimci Liderlik Tarzı ve Ekiplerde Tercih Edilebilecek Çatışma Çözümleme Yöntemleri.** Ekip üyelerinin rollerini ve görevlerini açıklayarak belirlenmiş amaçlar doğrultusunda ekip üyelerini yönlendiren ya da motive eden liderlik tarzı etkileşimli liderliktir (Robbins ve Judge, 2013, 417). Etkileşimci lider, ekip üyelerini neyin başarıya götüreceğini bilmekte ve üyelerin rol ve görevlerini buna göre belirlemektedir. Etkileşimci liderler genellikle iş süreçleriyle ilgilenirler ve gelecekle ilgili çok fazla düşünmezler. Ekiplerde yaşanan çatışmalarda çatışmanın çözümünde bizzat yer alma eğilimindedirler. Etkileşimli liderler ekip üyelerine koşullu ödül ya da koşullu ceza uygularlar. Yani ekip üyelerinin ödüllendirilmesi için bir takım olumlu davranışlarda bulunmaları (hedeflere zamanında ulaşma gibi) ya da ceza için de bazı olumsuz davranışlarda bulunmaları (performans düşüklüğü gibi) gerekmektedir. Etkileşimci liderler ekip üyelerinin yaratıcı özellikleri ile pek fazla ilgilenmezler. Ekip liderinin etkileşimli liderlik tarzı özelliklerine sahip olması durumunda, ekip çatışmalarının çözümü için baskın olma ve kaçınma çözümleme tarzları tercih edilebilmektedir (Nalbantoğlu, 2019, 117-118).
4. **Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Ekiplerde Tercih Edilebilecek Çatışma Çözümleme Yöntemleri.** Dönüşümcü liderler ortak çıkarlara uygun olarak ekip için sürekli yeniliği arayan ve ekip üyelerini de yeniliklere uyum sağlayacak şekilde yönlendirebilen ve ekipte değişim için gerekli ortamı oluşturabilen liderlerdir. Bu nedenle bu liderlik tarzı ekip üyelerini değiştiren ve dönüştüren bir yapıya sahiptir. Sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren ekiplerin başarısı için yenilik ve değişim kaçınılmazdır. Bu tarz ekip liderleri ekip üyelerini birebir etkilemek yerine, ekipte yenilikçi bir kültür yaratarak bu değişim ve dönüşüm anlayışını gelecek ekip üyelerine de aktarmak istemektedir. Dönüşümcü liderlik, hem liderin ekip üyelerinin hem de ekip üyelerinin liderin hedeflerini yukarıya çekmeleri konusunda birbirleri-

ni motive etmelerini gerektirmektedir. Bu liderlik tarzına sahip ekip liderlerinin ekip üyeleri lidere karşı güven, takdir, sadakat ve saygı duyguları beslerler ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaya çalışırlar. Dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel dürtü ve bireysel ilgi olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır (Northouse, 2015, 167). Ekip liderinin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesi durumunda ekip çatışmalarının çözümünde kaçınma ve uzlaşma tarzları tercih edilebilir (Nalbantoğlu, 2019, 117-118).

5. **Serbest Bırakıcı (Tam serbest bırakıcı-Liberal) Liderlik Tarzı ve Ekiplerde Tercih Edilebilecek Çatışma Çözümleme Yöntemleri.** Liderin sahip olduğu tüm yetkileri kullanma hakkının astlara yani ekip üyelerine bırakıldığı bir liderlik tarzıdır. Bu tip liderler genellikle karar vermekten kaçınan ve dolayısıyla sorumluluk almayan liderler olarak bilinir. Liderlik tarzları içerisinde en güncel olan ve ekip üyelerine en fazla serbestliği tanıyan liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı ekip üyelerinin tamamen özgür hareket etmeleri üzerine kurulmuştur. İletişim çok yönlü ve serbesttir, bundan kaynaklı olarak ekip lideri ile üyeleri arasında bir mesafe yoktur. Ekip üyelerinin kendi görev alanları ile ilgili olarak kararları kendilerinin almaları istenmektedir. Herhangi bir sorun yaşandığında üyeler sorunun çözümlerini de kendileri bulmalıdır. Bu nedenle ekip üyeleri sorunların çözümü için kararları kendileri almakta ve belirlemiş oldukları çözümleri özgürce uygulayabilmektedir. Ekipte liderin rolü görüş bildirmek ve ekip üyelerinin çözüm bulmada zorlandıkları anlarda onlara yardımcı olmaktır. Ekip üyeleri liderin belirtmiş olduğu fikirleri uygulamak zorunda değildir. Ancak bu tip liderlik için güçlü bir karakter ve belirli bir düzeyde uzmanlık gücüne ihtiyaç duyulduğu için, her ekip lideri serbest bırakıcı bir liderliğe uygun olmayabilir. Ayrıca bu liderlik tarzı her ekip için de uygun olmayabilir. Bu liderlik tarzının başarıyla uygulanabilmesi

için, ekip üyelerinin görevleri ile ilgili yeterli uzmanlık düzeyine sahip olmaları gerekmektedir. Bu tip ekiplerde uzman olan ekip üyeleri, yapılacak faaliyetlerin en verimli şeklini belirleme yeteneğine sahiptirler ve liderin görevi sadece üyelerin ihtiyaç duydukları kaynakları ve çalışma ortamını sağlamaktır. Liderin bu tarz bir liderliği benimsediği ekiplerde çatışma çözümü için bütünleşme ve uyma yöntemleri en uygun çatışma çözümü yöntemleri olabilir (Nalbantoğlu, 2019, 116).

Öğrenme Çıktısı



5 Çatışmaların çözümünde liderin ve liderlik tarzlarının önemini kavrayabilme

Araştır 4

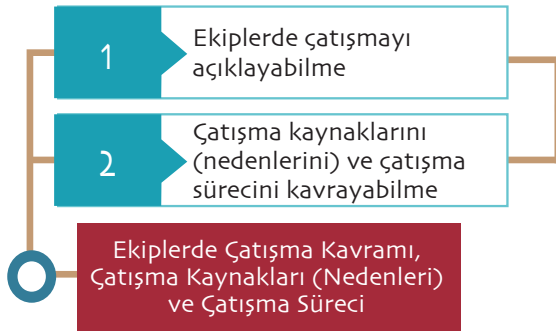
Liderin ekiplerdeki çatışmaların çözümündeki rolü nedir? Araştırınız.

İlişkilendir

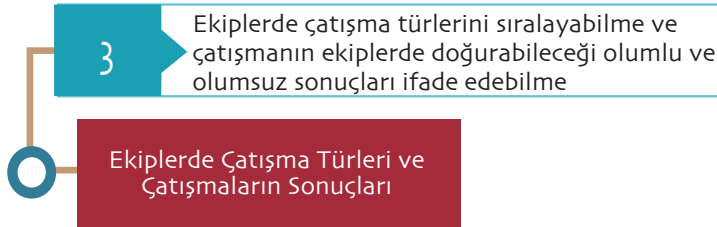
Ekiplerde liderin kişilik özellikleri ile çatışma çözümü yöntemi arasında bir ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

Sizce çatışmanın çözümlemesinde liderin katkısı nasıl olmalıdır?



Çatışma, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerden dolayı doğan anlaşmazlıktır. Ekiplerde çatışma ise ekip üyeleri arasında amaç, görev ya da usuller ile ilgili olarak oluşan anlaşmazlıktır. Ekiplerde çatışmalar çeşitli nedenlerden kaynaklı olarak oluşabilmektedir. Bu nedenler; ekip içi güç mücadeleleri, iş tanımlarındaki belirsizlik, ekip üyelerinin görevleri arasındaki karşılıklı bağımlılık, ekibin sınırlı kaynaklara sahip olması, ekipte iletişim eksikliğinin bulunması, ekip üyelerinin bireysel farklılıkları, ekipte etkili bir liderin veya doğru ve hızlı karar verme sisteminin eksikliği, ekip üyelerinin sahip oldukları roller ile diğer üyelerin ekip üyesinden bekledikleri roller arasında farklılık olması şeklinde sıralanabilir. Ekiplerde çatışmanın ortaya çıkması beş aşamalı bir süreçtir. Bu aşamalar olası karşıtlık ya da uyumsuzlukların oluşması, algı ve kişiselleştirme, niyetler, davranış ve çıktılar şeklinde sıralanmaktadır.



Ekiplerdeki çatışmalar öncelikle, işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşlevsel (fonksiyonel) çatışma, ekip performansını arttıracak şekilde taraflar arasında oluşan uyumsuzluktur. İşlevsel olmayan çatışmalar ise ekibin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve performansını düşüren çatışmalardır. Bunun yanı sıra ekiplerdeki çatışmalar çatışma kaynaklarına ve çatışma taraflarına göre çatışmalar olmak üzere iki ana başlıkta toplanmaktadır. Çatışma kaynaklarına göre çatışmalar; duygu çatışmaları, görev çatışmaları, çıkar çatışmaları, değer çatışmaları ve amaç çatışmaları şeklinde sıralanmaktadır. Çatışma taraflarına göre çatışmalar ise; içsel çatışma, bireyler arası çatışma, ekip içi çatışma ve ekipler arası çatışma şeklinde olabilmektedir. Çatışmalar ekiplerde olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çatışmanın ekibe olan olumlu sonuçları; ekipte yenilik ve yaratıcılığı arttırması, ekibin psikolojik olgunluğa ulaşmasına katkı sağlaması, ekip üyelerinin ekibe olan bağlılığını arttırması, ekip üyelerinin bireysel gelişimlerine katkıda bulunması, ekipte daha uyumlu bir ekip çalışmasının oluşması, ekibin etkinliğini ve verimliliğini arttırması, ekip içinde yaşanan sorunları azaltması ve ekipte yeni liderlik tarzlarının çıkmasına olanak sağlaması şeklinde sıralanabilir. Çatışmanın ekibe olumsuz sonuçları ise; algılama sapmalarına neden olması, ekip enerjisinin boşa harcanması, ekip içi iletişimin ve ekip bağlılığının azalması, ekipte iş kazalarının ve işe devamsızlıkların artması, ekip üyeliğinden ayrılmak istemelerin çoğalması ve ekibe ve örgüte yabancılaşma şeklinde sıralanabilir.

4

Ekiplerde çatışma yönetimini kavrayabilme ve çözümleme stratejilerini ifade edebilme

Ekiplerde Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, öğrenmenin ve örgütsel etkinliğin geliştirilebilmesi ve artırılabilmesi amacıyla, çatışmanın işlevsel olmayan sonuçlarının mümkün olduğunca en aza indirilmesi ve işlevsel sonuçlarının ise olabildiğince artırılabilmesi için etkili stratejilerin tasarlanması ve planlanmasıdır. Etkili bir çatışma yönetiminin gerçekleştirilebilmesi için dikkate alınması gereken bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar; ekip üyelerinin sahip oldukları kültür, ekip üyelerinin ve ekip liderlerinin sahip oldukları duygusal beceriler, ekipte çatışmaya neden olan konu, ekip üyelerinin sahip oldukları kişilik özellikleri ve ekip içerisindeki iletişimin kalitesidir. Ekiplerde çatışma çözümü, ekipteki üyeler ya da gruplar arasında ortaya çıkan anlaşmazlık düzeyini kontrol altına alarak aralarındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlığın mümkün olduğunca ekibe yararlı olacak şekilde çözülmesidir. Ekiplerde çatışma çözümü stratejileri rekabete dayalı ve bireyler arası çatışma çözümü stratejileri olmak üzere iki ana başlık altında ele alınabilir. Rekabete dayalı çatışma çözümü stratejileri; kazan-kazan, kazan-kaybet ve kaybet-kaybet şeklindedir. Bireyler arası çatışma çözümü stratejileri ise, problem çözme, uzlaşma, zorlama, kaçınma ve uymadır.

5

Çatışmaların çözümünde liderin ve liderlik tarzlarının önemini kavrayabilme

Liderin Ekip Çatışmasındaki Rolü

Lider, çevresindekileri etkileyebilen, onlara ilham veren ve doğuştan bazı özelliklere sahip olan kişilerdir. Liderlik ise belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için insanları bir araya getirebilme ve harekete geçirebilme yeteneğidir. Ekip liderlerinin ekip üyeleri arasında çıkan çatışmalarda tarafsız bir ara bulucu gibi davranmaları gerekmektedir. Ekip liderlerinin bir ara bulucu olarak çatışmaları önlemelerini ya da çözümlemelerini kolaylaştıracak bazı görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu görevler; paylaşım, ortak kültür, etkili iletişim, ortak amaçlar, yetki ve sorumluluk, güven, ödüllendirme ve başarıdır. Liderlerin benimsedikleri liderlik özelliklerine göre ekiplerde tercih edilen çatışma çözümleme yöntemleri farklılık gösterebilmektedir. Örneğin liderin otokratik liderlik özelliklerine sahip olması durumunda çatışma çözümleme stratejisi olarak uyma, uzlaşma ve baskın olma kullanılabilir. Ekip liderinin demokratik liderlik özelliklerine sahip olması durumunda çatışmalar çözülürken uyma ve bütünleşme stratejileri tercih edilebilir. Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen ekip liderlerinde ise ekiplerdeki çatışmalar çözülürken baskın olma ve kaçınma stratejileri tercih edilebilir. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip ekip liderlerinin olduğu ekiplerdeki çatışmaların çözümleme stratejileri kaçınma ve uzlaşma olabilir. Serbest bırakıcı liderlik özellikleri gösteren ekip liderlerinin bulunduğu ekiplerde ise çatışma çözümleme stratejileri bütünleşme ve uyma olabilir.

1 Çatışmadan bahsedebilmek için aşağıdaki ifadelerden hangisinin mutlaka olması gerekmektedir?

- A. Taraflardan birinin çatışmanın farkına varması
- B. Ekip içerisinde gerçekleşmesi
- C. İki kişi arasında olması
- D. Olumsuz sonuçlanması
- E. Yönetilememesi

2 Aşağıdakilerden hangisi çatışmaya neden olan kaynaklar arasında **yer almaz**?

- A. Ekip içi güç mücadeleleri
- B. Görevler arası karşılıklı bağımlılık
- C. Sınırsız kaynaklar
- D. Bireysel farklılıklar
- E. Rol beklentilerinde uyumsuzluk

3 Ekiplerde çatışma süreci kaç aşamalı bir süreçtir?

- A. 2
- B. 3
- C. 4
- D. 5
- E. 6

4 Aşağıdakilerden hangisi ekiplerde çatışma sürecinin **ilk** aşaması olan niyetler ile ilişkilidir?

- A. Rekabet
- B. İşbirliği
- C. İletişim
- D. Uzlaşma
- E. Kaçınma

5 ekip performansını arttıracak şekilde taraflar arasında oluşan uyumsuzluktur.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Duygu çatışmaları
- B. Görev çatışmaları
- C. İçsel çatışma
- D. Bireyler arası çatışma
- E. İşlevsel çatışma

6 Aşağıdakilerden hangisi çatışma taraflarına göre çatışma türlerinden biri **değildir**?

- A. İçsel çatışma
- B. Duygu çatışmaları
- C. Bireyler arası çatışma
- D. Ekip içi çatışma
- E. Ekipler arası çatışma

7 Aşağıdakilerden hangisi çatışmanın ekipte yarattığı **olumsuz** sonuçlardan biridir?

- A. Daha uyumlu bir ekip çalışması
- B. Etkinlik ve verimlilik artışı
- C. Sorunların azalması
- D. Ekibe ve örgüte yabancılaşma
- E. Bireysel gelişime katkısı

8 ekip üyelerinin nelere değer verdiğini, hangi konularda uyumsuzluk yaşayacaklarını ve bir anlaşmazlık durumunda nasıl davranacaklarını belirleyen bir unsurdur.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Çatışma
- B. Kültür
- C. İçsel çatışma
- D. Değer
- E. İletişim

9 Aşağıdakilerden hangisi rekabete dayalı çatışma çözümleme stratejilerinden biridir?

- A. Uzlaşma
- B. Zorlama
- C. Kazan-kazan
- D. Kaçınma
- E. Uyuma

10 Aşağıdakilerden hangisi ekip liderinin çatışmaları çözümlemesini önlemek ve kolaylaştırmak için yerine getirmesi gereken görevlerden biri **değildir**?

- A. Paylaşım
- B. Ortak kültür
- C. Etkili İletişim
- D. Güven
- E. Zorlama

1. A

Yanıtınız yanlış ise “Çatışma Kavramının Tanımı ve Önemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. C

Yanıtınız yanlış ise “Ekiplerde Çatışma Kaynakları (Nedenleri)” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D

Yanıtınız yanlış ise “Ekiplerde Çatışma Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. C

Yanıtınız yanlış ise “Ekiplerde Çatışma Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Ekiplerde Çatışma Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. B

Yanıtınız yanlış ise “Ekiplerde Çatışma Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. D

Yanıtınız yanlış ise “Çatışmanın Ekibe Yaratığı Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. B

Yanıtınız yanlış ise “Ekiplerde Çatışma Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Ekiplerde Çatışma Çözümleme Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Liderin Ekip Çatışmalarındaki Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7

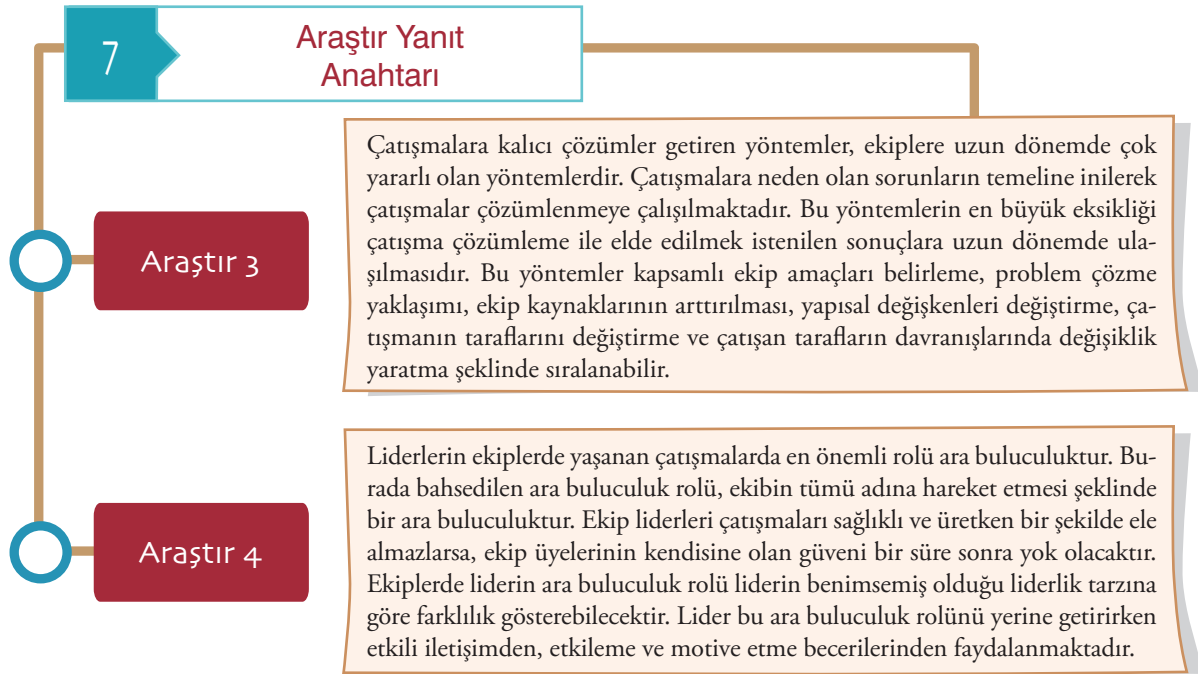
Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Ekiplerde farklı geçmişlere, kişilik özelliklerine, bilgi, tecrübe, beceri ve yeteneğe sahip kişilerin birlikte çalışmak zorunda kalması nedeniyle oluşabilen çatışmalar çeşitli sebeplerden kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda ekiplerde çatışma yaşanmasına en sık neden olan çatışma kaynağı olarak açıkça tanımlanmamış iş tanımları belirlenmiştir. Ekiplerde çatışma nedenleri arasında en sık görülen çatışma kaynağı (nedeni) ise, iletişim eksikliği olarak belirlenmiştir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000, 47).

Araştır 2

Ekiplerde çeşitli nedenlerden kaynaklanan farklı türde çatışmalar oluşabilmektedir. Bunların arasından ekiplerde en sık karşılaşılan çatışma türü bireyler arası çatışmadır. Bu tür çatışmalar ekiplerde en sık karşılaşılan çatışma türleri olmasına rağmen, iyi yönetildikleri takdirde ekibe ve örgüte en fazla katkısı olan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar bireylerin ve dolayısıyla ekibin yaratıcılığını ve ekip üyelerinin kendi görevlerine ilişkin bilgilerini artırabilir.



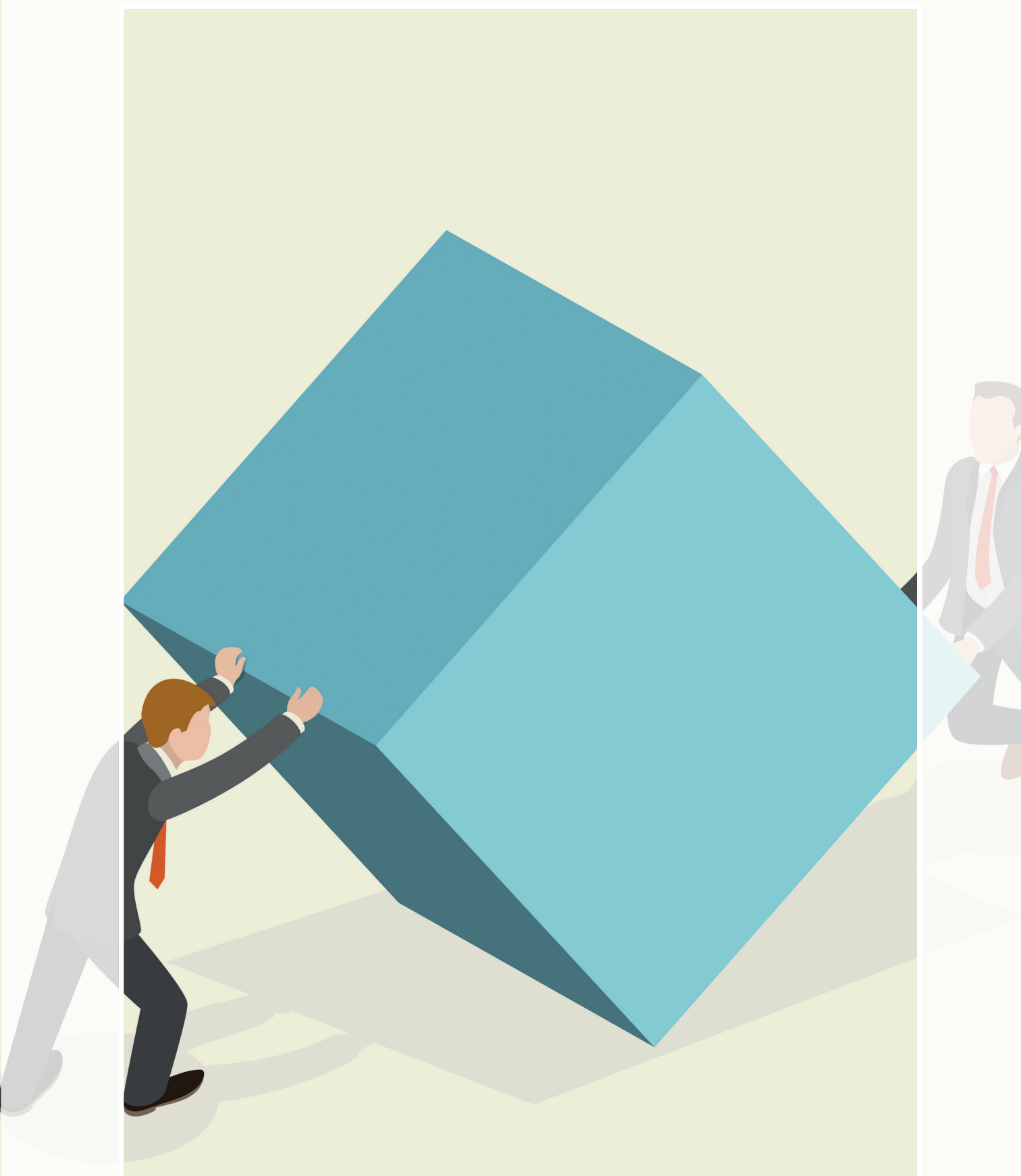
Kaynakça

- Başak, B. (2010). *Çatışma ve çatışma yönetimi: İzmir kamu ve vakıf üniversitelerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Manisa.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan ve Davranışı*. (10. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Doğan, M. (2010). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Duran, M. S. (2018). *Bireysel değerlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi: Bir özel sektör uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, İstanbul.
- Eren E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Baskı), Beta Basım, İstanbul.
- Karacioğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı), Arıkan, İstanbul.
- Kösehan, A. (2005). *Örgütlerde çatışma ve yönetimi, Denizli'de bir örnek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Denizli.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers On Group Dynamics*. (Ed. G.W. Lewin), Harper & Row, New York.
- Nalbantoğlu, C. B. (2019). *Türk-İsveç iş kültüründe liderlik tarzlarının çatışma çözüm yönetimi üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme ABD, İstanbul.
- Northouse, P. (2015). *Introduction to Leadership*. SAGE Publications, London.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. ve Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy Of Management Journal*, 26 (2), 368-376.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.

- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Essex.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. (Çeviri Ed. İ. Erdem), (14. Baskı), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sarometova, E. (2007). *Takım içi çatışma ve çatışmanın performansa etkisi: Bir örnek olay*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Ankara.
- Savran, M. (2009). *Ankara merkez resmi ve özel ortaöğretim okullarında çalışmakta olan beden eğitimi öğretmenlerinin örgüt içindeki çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, F. N. ve Çekmecelioğlu Gündüz, H. (2016). Çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı üzerine etkileri: Güvenlik sektörü üzerine bir araştırma. *KOSBED*, 32, 167-188.
- Şimşek M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uysal, İ. (2004). Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. *Uzmanlık Yeterlilik Sınavı*, Ankara.
- Vurgun, L. ve Öztıp, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Yılmaz, S. ve Görece, P. (2019). Örgütsel çatışma yönetimi ve stratejileri. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(42), 2768-2779.

İnternet Kaynakları

- acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11630/2896/%C3%9CM%C4%B0T.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Erişim Tarihi: 05-04-2021.
- allenpartnersltd.com/case-study-conflict-leadership-team. Erişim Tarihi: 31-03-2021.
- shawnee.k-state.edu/community/Managing%20Conflict%20in%20Groups%20BLS8.pdf. Erişim Tarihi: 05-04-2021.
- sozluk.gov.tr. Erişim Tarihi: 01-04-2021.



Bölüm 8

Ekip Performansını Yönetme ve Motivasyon

öğrenme çıktıları

Ekiplerde Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme

- 1 Ekiplerde performans yönetimi ve değerlendirmesini açıklayabilme
- 2 Performans değerlendirme sürecinin aşamalarını açıklayabilme
- 3 Performans değerlendirmede ortaya çıkabilecek sorunları ifade edebilme

Ekiplerde Ödül

- 7 Ekiplerde ödüllerin önemini açıklayabilme
- 8 Ödül yöntemlerini sıralayabilme
- 9 Ödül verilirken dikkat edilecek noktaları ayırt edebilme

Ekiplerde Motivasyon

- 4 Ekiplerde motivasyonu tanımlayabilme
- 5 İçsel ve dışsal motivasyonu ve önemli motivasyon kuramlarının özelliklerini açıklayabilme
- 6 Motivasyonda duygusal zekanın önemini farkedebilme

Anahtar Sözcükler: • Performans • Ekiplerde Performans Yönetimi
• Ekiplerde Performans Değerlendirme • Ekiplerde Motivasyon • Ekiplerde Ödül



GİRİŞ

Ekiplerde performansı yönetme ve motivasyon konusu ekibin başarısının artırılmasında dikkat edilmesi gereken önemli konulardır. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceri yanında, bu bilgi ve becerileri kullanma arzusuyla sahip olmaları ile birlikte performansı gerçekleştirdiklerini söyleyebiliriz. Belirlenen organizasyon, ekip vizyonu ve hedefleri doğrultusunda bir izleme süreci oluşturulması ile birlikte ekip üyelerinin performansları değerlendirilir ve eksikleri belirlenerek böylelikle seçme işlevleri, planlama eksiklikleri gözden geçirilir, eğitim, geliştirme eksiklikleri belirlenebilir ve motive edilebilirler.

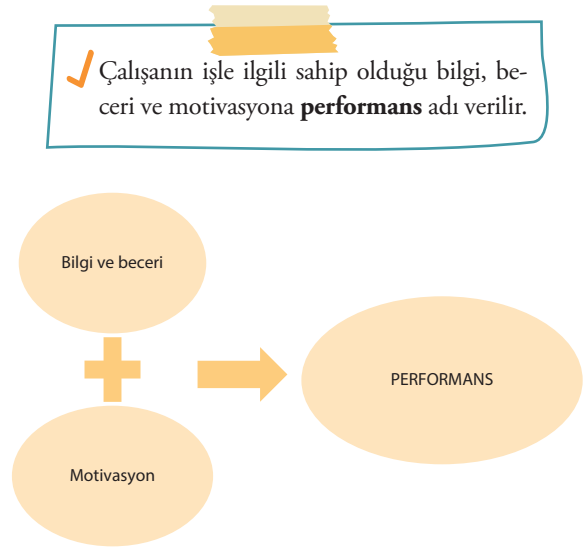
Ekiplerde performansı yönetme ve motivasyon ünitemizde öncelikle birinci ana başlıkta ekiplerde performans yönetiminin ve değerlendirmenin ne olduğundan söz edilecek, performansı etkileyen faktörlerden bahsedilecektir. Daha sonra performans değerlendirme sürecinde hangi aşamaların olduğu sıralanacaktır. Bu aşamalar sırasıyla; performans standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirmede alınacak nitelikler, performans değerlendirmeyi yapacak kişilerin belirlenmesi, performans değerlendirmenin yapılacağı zamanın kararlaştırılması ve değerlendirme yöntemlerinin seçilmesidir. Aynı zamanda performans değerlendirmede ortaya çıkabilecek sorunların neler olabileceğinden de söz edilecektir. İkinci ana başlıkta ekiplerde motivasyon konusuna değinilecektir. Bu başlık altında da motivasyon kavramı ayrıntılı verilecek ve içsel, dışsal motivasyonun farkları ve motivasyon kuramları belirtilecektir. Ayrıca ekiplerde motivasyonun önemi ve artırılması için neler yapılması gerektiğinden ve ekip motivasyonunu artırmada duygusal zekadan söz edilecektir. En son olarak da üçüncü ana başlıkta ekiplerde ödül kavramına değinilecek, yöntemler açıklanacak ve ödül verilirken nelere dikkat edilmesi gerektiğinden söz edilecektir.

EKİPLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu konuda alt başlıklarda performans, performans yönetimi ve değerlendirmenin ne olduğu, daha sonra da performans değerlendirme aşamaları, performans değerlendirmede ortaya çıkabilecek sorunlar ayrıntısıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Performans Kavramı ve Performans Yönetimi

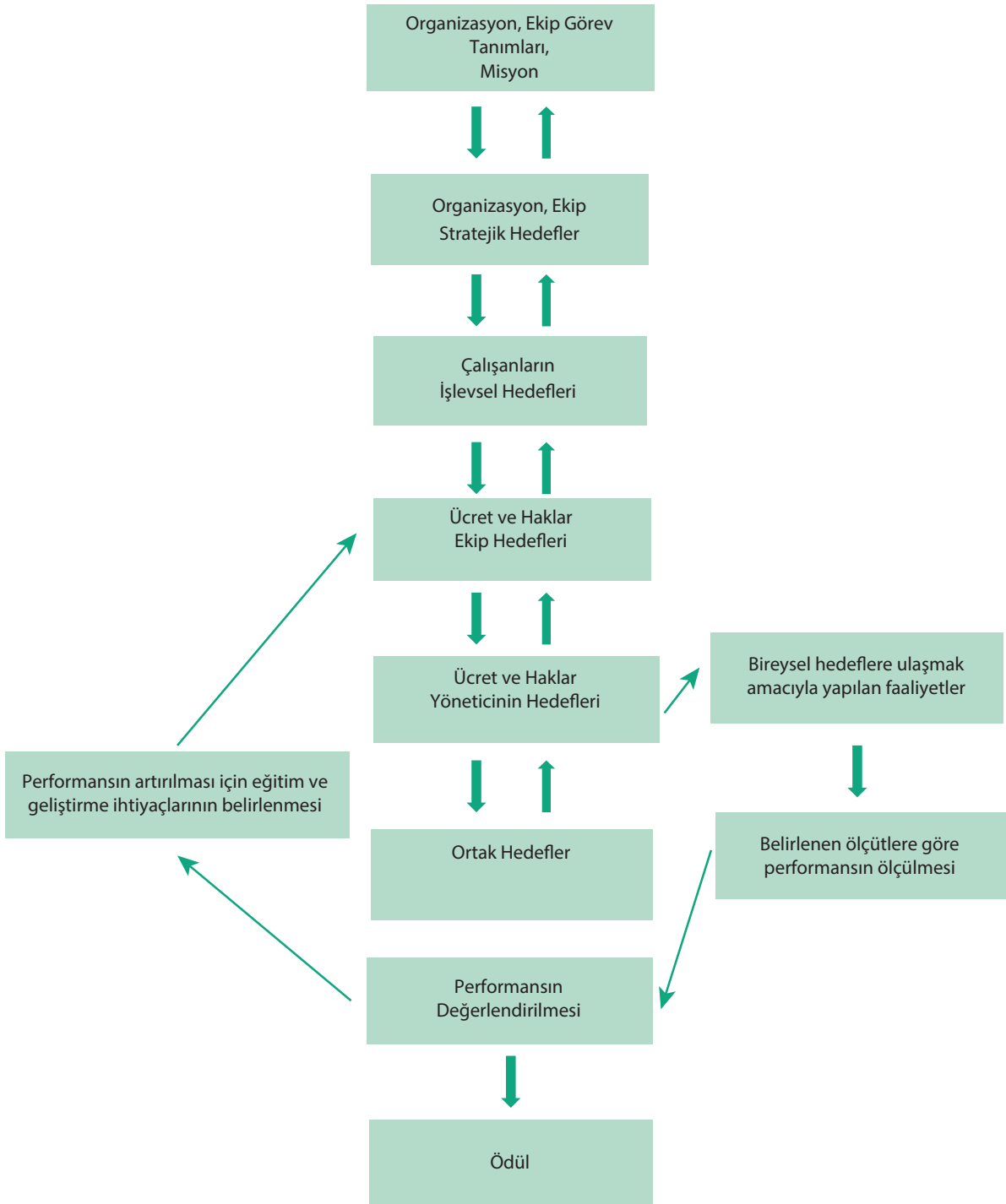
Performans dendiğinde ilk akla, kişinin kendisine verilen görevi ne ölçüde yerine getirdiği ile ilgili sonuçlar gelir. Bu sonuçlar olumlu ise kişi, görevi yerine getirmekte başarılı demektir (Bingöl, 2014, 367). Ama burada sadece sonucun önemli olduğunu söylemek de doğru değil, sonuçlara neden olan faktörlerin de önemli olduğunu bilmemiz gerekir. Bir çalışanın, örgütteki işini yaparken sahip olduğu bilgi ve beceri tek başına yeterli değildir. Çalışan, aynı zamanda sahip olduğu bilgi ve beceriyi örgütün amaçları gerçekleştirme kullanma arzusu ve motivasyonuna sahip olmalıdır. Bir başka deyişle performans, çalışanın işle ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve motivasyonun birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır. (Özdemir, 2014, 108).



Şekil 8.1 Performans

Kaynak: Özdemir, 2014, 109.

Performans yönetimi, geniş kapsamlı bir süreçtir, yönetici ve astlar, birbirlerine beklentilerini aktarırlar, kişisel olarak performans planlanır, yöneticiler bu planlar doğrultusunda çalışana destek sağlayarak plan gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu süreçte yönetici çalışana sürekli geri bildirim verir. Ve sürecin sonunda da performans değerlendirilir. Yani performans yönetimi, performans değerlendirmeyi de kapsamaktadır. (Uyargil, 2013, 213).



Şekil 8.2 Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Stone, 1998'den aktaran Özdemir, 2014, 110.

Şekil 8.2'de de görüldüğü üzere performans yönetimi döngüsel bir süreçtir. Öncelikle organizasyonun ve ekibin görev tanımları yapılır, sonra stratejik hedefler belirlenir. Bu hedeflere ulaşmak için ölçülebilir hedefler belirlenir. Ekiplerin bu hedeflere ulaştığında ne tür ücret ve haklar alacakları belirlenir. Ayrıca yöneticilerin de hedefleri vardır. Çalışanlar ve yöneticilerin hedefleri bir araya getirilir ve ortak hedef altında buluşulur. Ekip, bu hedeflere ulaşmak için faaliyete geçer. Sonunda performansları değerlendirilir ve

sonuçlar ortaya çıkarılır. Bu sonuçlara göre performans istenen düzeyde ise ekip ödüllendirilir. Ancak beklenenin altında bir sonuç var ise nedenleri yani ihtiyaçlar analiz edilir ve bu eksikliklerin giderilmesi için eğitim ve geliştirme yapılır. Döngüsel bir süreç olduğu için tekrar başa dönülür (Özdemir, 2014, 111).

Etkili bir performans yönetimi özetle, performansı en iyi biçimde tanımlar, uygun ölçme ve değerlendirme araçları kullanarak performansa ilişkin çalışanlara sürekli bir geri bildirim sağlayarak performansın artırılmasını hedefler (Uyargil, 2013, 214). Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirme performans yönetiminin bir sistem olduğunu göstermektedir. Organizasyon, ekip amaçları ve standartları anlayışında performans yönetimi oluşturulur, insanların potansiyellerini anlamaları üzerinde sistematik bir yaklaşımdır. Organizasyondaki başarıyı etkileyen önemli bir süreçtir. Kısacası performans yönetimi organizasyonun etkinliğini artırır, çalışanları motive eder ve eğitime, geliştirmeye fayda sağlar. Aynı zamanda çalışanların performans değerlendirme ile birlikte ödüllendirilmelerini de sağlar (Bingöl, 2014, 370).

Performansı Etkileyen Faktörler

Performansı etkileyen faktörler; çoğunlukla stres, motivasyon-ödüller, işbirliği, iş tatmini ve yaşam tatminidir. Nasıl etkilediklerini ise şöyle belirtebiliriz: (Özyılmaz ve Çınar, 2019, 47-54).

Stres: İş ortamından kaynaklanan, ailevi ya da bireysel pek çok faktör strese neden olabilir. Birey aşırı stres altındaysa iş performansı çok etkilenir. Çalışanlar üzerlerinde fazla stres var ise, bu rahatsız edici, baskıcı durumdan kurtulmaya çalışırlar. Bireyin çevresel durumları nasıl anladığı, nasıl algıladığı ve nasıl tepki verdiği kişiliği ile ilgilidir. Birey, pozitif biriyse stresi daha az hisseder. Yani, bireyin hayata bakış açısı her türlü durum karşısındaki tepkiyi de belirleyen bir unsurdur. Bireyin negatif olması ve her şeyi olumsuz algılaması sonuçta iş performansını da etkiler (Özyılmaz ve Çınar, 2019, 47-48). Aynı zamanda işini kaybetme korkusu ve baskı ile yaptırılmaya çalışılan işlerde de kin ve gücenme duyguları artırarak motivasyonu azaltır. İşbirliği ve iletişimi azaltır. Hatta çalışanın işi sabote etmeye kadar gidebildiği durumlar görülebilir (Baltaş, 2019, 190; Özyılmaz ve Çınar, 2019, 47).

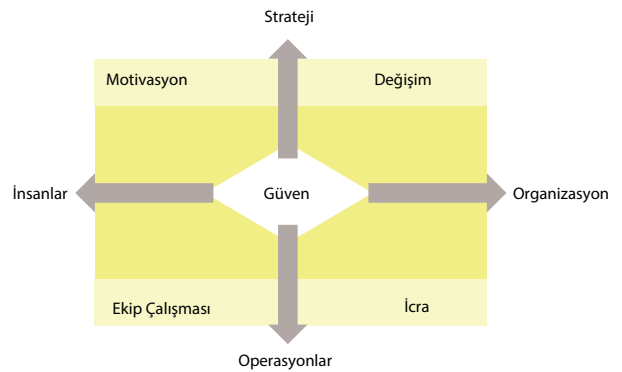
Motivasyon: Motivasyonu yüksek olan çalışanların iş performansı da yüksek olur. Ünitimizde ilerleyen konuda motivasyonun ne olduğu ve ekip performansının artırılmasında ne kadar önemli olduğu ve ne yapılması gerektiği ayrıntısıyla tartışılacaktır.

İşbirliği: Ekte belirli amacı gerçekleştirmek için çalışanların belli bir uyum içinde ve gönüllü olarak bir arada çalışmaları yani işbirliği yapmaları gerekir. İşbirliğinin olması, iş performansını artırır. Bu konuyla ilgili araştırmalarda, işbirliğinin iş performansını artırdığını, bireyleri motive ettiğini ve morallerini yükselttiği belirtilmiştir.

İş tatmini: Çalışanlar çalıştıkları organizasyon ve ekte amaç ve gerekliliklerini yerine getirdikleri zaman memnun olmakta, verimliliği ve iş performansı artmaktadır.

Yaşam tatmini: Genel olarak yaşam tatmini, 8 farklı yaşam alanında tanımlanan memnuniyetle ilişkilidir. Bunlar; sağlık, güvenlik, hayat güvencesi, başarı, maneviyat, yaşam standartları, kişisel ilişkiler ve toplumla uyumdur. (Özyılmaz ve Çınar, 2019, 51). Araştırmalar aynı zamanda bir işle uğraşanların yaşam tatminlerinin yüksek olduğunu göstermiştir. Kişinin hayatında hedeflerin olması ve bu hedeflere ulaşmak için de inancının olması, hayatındaki zayıflıklarına rağmen kendini değerli olarak hissetmesi, yaşama karşı iyimser bir tutum içinde olması, hayata pozitif yaklaşması yaşama tatminini artıran öğelerdir (Özyılmaz ve Çınar, 2019, 48-54).

Bir işletmede “Hayati İşaretler Modeli ile “ekipler ve organizasyonlar için yüksek performans” Şekil 8.3’de tanımlanmıştır (Freedman,2019, 21).



Şekil 8.3 Hayati İşaretler Modeli

Kaynak: Freedman,2019, 213.

Şekil 8.3'de 5 organizasyon, ekip iklim faktörü (Motivasyon, Değişim, Ekip Çalışması, İcra ve Güven), 4 okla (Strateji, Organizasyon, Operasyonlar ve İnsanlar)'a yansıdığı görülmektedir. Çalışanların yüksek düzeydeki enerjisi ve adanmışlığı için organizasyondaki liderlerin sağlıklı ve pozitif bir iklimi öncelikli olarak kabul etmesi gerekir. Bu iklim faktörlerini ise şöyle açıklayabiliriz:

- Motivasyon; zorlukların üstesinden gelebilmek için ve bir amacın peşinden koşmak ve adanmışlık için gerekli enerji kaynağıdır.
- Değişim; Başarılı olmak için sürekli olarak yenilik ve uyumdur.
- Ekip çalışması; Ortak amaçlar için işbirliği yapmak ve ait olmaktır.
- İcra; Etkili stratejik taktikleri uygulamaktır.

Bunların hepsi birbirine güven ile birbirine bağlanır ve stratejiler, organizasyon, operasyon ve insanların başarısını ortaya çıkarır (Freedman, 2019, 213-217).

Özetle performans yönetiminin üç temel amacı olduğunu söyleyebiliriz. Bu amaçlar, örgütsel etkinliği artırmak, çalışanları motive etmek ve eğitim ve geliştirmeye katkı sağlamaktır (Bingöl, 2014).

Ekiplerde Performans Değerlendirme

Yukarıda performans yönetiminden söz ederken en önemli öğelerinden birisinin **performans değerlendirme** olduğunu söylemiştik.

Ekiplerde performans değerlendirme, bir ekip için performans yönetiminde en önemli öğedir. Performans değerlendirmenin işlevlerini şöyle sıralayabiliriz (Bingöl, 2014, 372-375):

- Performans değerlendirme, çalışanların ekibe ve iş uyumlarını göstermek ve işlerini ne kadar doğru yaptıklarını ölçmek için yapılır.
- Performans değerlendirme ile ekipte nelelerin değerli olduğu belirlenerek, organizasyonun ve ekibin kültürünün ve davranış normlarının aracı oluşturulur. Yani, iş hayatı boyunca çalışanın bu değerlere ne kadar uyum gösterdiği, kendisinden bekleneni ne kadar yaptığı değerlendirilir. Ve uyumla ilgili sorunlar var ise, çalışan uyarılır.
- Çalışanlar, kendi performansını bilmelidir. Performans değerlendirme sayesinde performanslarını artırmak için gerekli önlemler hem birey hem de ekip tarafından alınabilir.

- Performans değerlendirme verileri, seçme ve yerleştirme işlevinin başarılı olup olmadığını gösterir. Eğer çalışanlar beklenildiği gibi değilse seçme yöntemleri tekrar gözden geçirilir.
- Performans değerlendirme ile ödüllendirme ve ücret artışının performansa etkileri analiz edilir.
- Çalışanların, hem İş Kanunu hem de Borçlar Kanunu ve diğer ilgili Kanunlar gereği sorumlulukları vardır. Aynı zamanda toplu sözleşme ve iş sözleşmeleri de bu görev ve sorumlulukları hatırlatmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanın bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmediğinde işten çıkarılmaları için bir kanıt olarak kullanılır.

✓ **Performans değerlendirme**, bir işin ne kadar yerine getirildiği, yani ne kadar doğru yapıldığının ölçülmesi ile bir değere dönüştürülmesidir.

Performans değerlendirme sürecinin hangi aşamalardan oluştuğuna bakacak olursak, şöyle sıralamamız gerekir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014; Bingöl, 2014):

1. Öncelikle standartlar belirlenir.
2. Değerlendirmeye alınacak nitelikler çıkarılır.
3. Değerlendirmeyi kimlerin yapacağı belirlenir.
4. Ne kadar süreyi kapsayacağı ve ne zamanlar yapılacağı kararlaştırılır.
5. Değerlendirme yöntemleri belirlenir.

Şimdi bu aşamaların neleri içerdiğini sırasıyla açıklayalım.

Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmede ilk olarak ekiplerde çalışanların hedeflerinin ve performans standartlarının belirlenmesi gerekir. Yani performansların neye göre belirlendiğini çalışan herkes bilmek ister.

Bu standartları ve kriterleri 4. Ünitemizde Ekiplerde Hedef Belirleme Ünitesi'nde kısaca "SMART" olarak adlandırabileceğimizi söylemiş-

tik. SMART, ölçütlerin İngilizce baş harflerinden oluşmuş ve şu şekilde sıralanmış; SMART (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Gerçekçi ve Zamana duyarlı) hedefler olarak adlandırılmıştır (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, 143).

Performans Değerlendirmeye Alınacak Nitelikler

Performans değerlendirmede hangi nitelikler değerlendirilmelidir sorusuna yanıt olarak öncelikle kişisel özellikler, daha sonra sırasıyla davranışlar, yeterlikler, görev çıktıları ile iyileşme ve gelişme potansiyeli diyebiliriz. Şimdi bunların neler olduğundan söz edelim (Bingöl, 2014, 381-383):

Kişisel Özellikleri: Çalışanların kişisel özellikleri ve alışkanlıkları çalışma şekli ile ilgili ipucu verebileceği için ve dolayısıyla da performansına yansıyabileceği için kişilik değerlendirilmelidir. Kişilerin tutumu, yargısı, inisiyatifleri, tavırları, işbirliği isteği, güvenilirliği vb. pek çok özelliklerine dikkat etmek gerekir.

Davranışlar: Çalışanların görevleriyle ilgili davranışları da değerlendirmeye alınmak durumundadır. Çalışanlar dürüstlüğü, ahlaki durumu, işbirliği yapması, ekip ruhu hissetmesi, yeniliklere açık olması, organizasyonun ve ekibin değerlerine uyum sağlayabilmesi vb. davranışları açısından değerlendirilir.

Yeterlikler: Çalışanların şu anki bilgi ve becerileri ile ilgili yeterlikleri değerlendirilir. Bunlar, hem teknik yeterlikler, hem insan ilişkileri ile ilgili yeterlikler, hem de işle ilgili yeterlikler olabilir.

Görev Çıktıları: Görevin yerine getirilmesi sonucunda elde edilen çıktılar değerlendirmede temeldir. Daha önceden belirlenen çıktılara ne kadar ulaşıldığı ölçülür.

İyileşme ve Gelişme Potansiyeli: Çalışanların şu anki başarı durumları gelecekte de başarı gösteremeyeceklerini, organizasyonun ve ekibin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamayacaklarını ortaya çıkarır. Aynı zamanda çalışanın yükselme potansiyel ve yeteneğinin geliştirilmesinin mümkün olup olmayacağı ortaya çıkan önemli bir değerlendirme sonucudur.

Performans Değerlendirmesini Yapacak Kişiler

Performans beklentileri üstler ve astların ortak görüşü ile belirlenmelidir. Astlar, kendilerinden beklenenin ne olduğunu açık bir şekilde bilmek durumundadır. Aynı zamanda değerlendirmeyi yapacak üstlerin veya diğer kişilerin değerlendirmeyi nasıl yapacakları ile ilgili eğitilmeleri ve değerlendirme görüşmelerinin nasıl yapılacağının da belirlenmesi gerekir (Bingöl, 2014, 399-400). Performans değerlendirmesini pek çok kişi yapabilir. Genel de yöneticilerin yaptığı değerlendirmeye alışık olduğumuz sistemde ilgili diğer kişilerden de değerlendirme olduğunu hatırlatmamız gerekir. Şimdi üst yöneticiden başlamak üzere sırasıyla tüm değerlendirmeyi yapacak kişilerin değerlendirmelelerinden söz edelim:

Yöneticilerin Değerlendirmesi: Bir şirkette ekip yöneticileri, liderleri ekip üyelerini gerçekçi değerlendirebilecek ilk kişilerdir. Yöneticiler, çalışanları pek çok kez gözlemleme fırsatına sahip olan kişilerdir. Aynı zamanda yöneticilerin değerlendirmelerini almak oldukça kolaydır. Ancak tabii yöneticilerin değerlendirmelerinin her zaman objektif olması da mümkün değildir. Yöneticilerin de insan olduğunu unutmayıp önyargının olabileceğini de bilmeliyiz.

Astların Değerlendirmesi: Değerlendirme sadece ekip yöneticilerinin astları değerlendirmesi üzerine olmaz, aynı zamanda astlar da üstlerini, değerlendirebilmelidir. Ama tabii yöneticilerin genellikle bu durumu pek istemedikleri ve tepki verdikleri çokça görülmektedir.

Çalışanın Kendini Değerlendirmesi: Çalışan kendi de hedefleri ne kadar gerçekleştirebildiğini en iyi bilen kişidir. Hatta eğer hedefler ekip yöneticisi, lideri ile birlikte değerlendirildiyse, çalışanın hedefleri doğru ve net görmesini sağlar. Çalışanın ekip yöneticisi, liderinin yaptığı değerlendirmenin, kendisi tarafından yapılan değerlendirme ile bir bütün halinde ele alınması gerekir. Ancak kişinin birtakım işten ayrılma kaygıları, düşük ücret almak zorunda kalması vb. nedenlerle kendi ile ilgili objektif olamayıp, kendisine yüksek not verebildiği görülmektedir.

Ekip Arkadaşlarının Değerlendirmesi: Ekip arkadaşlarının birbirleri ile ilgili yaptıkları değerlendirmenin daha yapıcı ve daha çok işe yönelik öneriler olduğu üzerinde durulmuştur. Ancak burada da bazen birbirlerini seven arkadaşların aşırı hoşgörülü olma, sevmeyenlerin ise aşırı olumsuz not verebileceğine dikkat edilmelidir.

Müşterilerin Değerlendirmesi: Bazı organizasyonlar, terfi, maaş ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kararlar için müşterilerin değerlendirmelerini dikkate almaktadırlar. Bir de değerlendirenlerin çok olması çalışanın performansı ile ilgili farklı yönler hakkında bilgi verir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, 144-146).

360 Derece Değerlendirme: Özellikle sadece yöneticilerin astları değerlendirdiği sistemlerin çok doğru sonuçlar vermediği üzerinde tartışmaların artması ile 1990'lardan itibaren "360 derece yaklaşım" çok kullanılmaya başlamıştır (Bingöl, 2014, 385). 360 derece geri bildirim, çok kaynaktan alınan değerlendirmeyi sağlar. Bu değerlendirme, pek çok paydaş tarafından sistematik bir değerlendirme içerir. Yani, çalışanın yöneticisi, ekip arkadaşları, müşterileri vb. pek çok kişiden geri bildirim alınır. (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, 146). 360 derece yaklaşım, aynı zamanda ekip yöneticilerin değerlendirilmesinde de kullanılan bir yaklaşımdır. Yöneticilerin güçlü ve zayıf yanları bu değerlendirme ile belirlenerek organizasyonun başarısına da çok büyük katkı sağlanmış olur. Bu yaklaşımın en büyük dezavantajı ise, çok sayıda değerlendiricinin olması nedeniyle değerlendirmenin hem uzun hem de maliyetli olmasıdır. Ancak son yıllarda pek çok değerlendirme programının artması sonuçların daha hızlı ve doğru alınmasını da sağlamaya başlamıştır.

360 derece değerlendirmede öncelikle ölçütler ve yeterlikler belirlenir. Sonra anket ve geri bildirim formları hazırlanır. Bu formlarda bu ölçütler ve yeterlikler sıralanarak puanlar belirtilir. Değerlendiricilerden bu sıralanan ölçütlere göre değerlendirmeleri istenir. Kişi, kendi de bu formda kendini değerlendirir (Bingöl, 2014, s.386-388).



dikkat

Sadece yöneticiler tarafından gerçekleştirilen tek yönlü performans değerlendirme artık kabul görmemektedir.

Performans Değerlendirme Zamanının Kararlaştırılması

İşletmeler genelde yılda bir veya iki kez performans değerlendirme yaparlar. Yılda iki kez yapılması daha faydalı olup aynı zamanda resmi olmayan performans değerlendirmelerinin zaman zaman yapılarak hesaba katılması gerekir. Yani, performansın yılda bir kez değil, sürekli izlenen ve yönetilen etkili bir "performans yönetim sistemi" içinde değerlendirilmesi gerekir. Sürekli geri bildirim, çalışanların ne yaptıklarının farkında olmalarını sağlar. Diğer türlü yaptıklarının doğru olduğunu düşünmelerine neden olur. Hiç sorun yoksa, genelde olumlu bir performans varsa dahi olumlu geri bildirimi de yaparak çalışanların çabalarının daha da artırılması sağlanmış olur (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, 146-147). Ayrıca belirli bir zaman dilimi dışında belli durumlara göre değerlendirme yapılabilir. Örneğin ücretlerin artırılacağı zaman, terfi ve transferlerin yapılacağı zaman veya ekipte yöneticilerin değiştiği zaman gibi. Ancak aynı üste bağlı ve aynı işi yapan her ekip üyesi aynı değerlendirme yöntemiyle ve aynı dönemde değerlendirilmelidir. Performans değerlendirme sonuçlarının görüşüldüğü toplantılar, tüm çalışanlar için mutlaka yapılmalıdır (Bingöl, 2014, 389-400).

Baltaş'a (209, 186) göre ise bir organizasyonda "performans değerlendirme için gerekli şartları" özetle şöyle belirtebiliriz:

- Organizasyonda ve ekipte vizyon, misyon ve değerlerin saptanması
- Stratejik hedeflerin, vizyon, misyon ve değerlere göre saptanması,
- Saptanmış olan stratejik hedeflerin, yıllık hedeflere dönüştürülmesi,
- Yıllık hedeflerin bölümlere, birimlere, alt birimlere, ekiplere dağıtılması,
- Bireyin bütün içinde kendi hedefini ve kendinden beklenenleri bilmesi,
- Yöneticilerin çalışana bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için gerekli araç ve gereçleri sağlaması,
- Yöneticilerin sonuçları izlemesi ve geri bildirimde bulunması
- Üç ve altı aylık ara değerlendirmenin yapılmasıdır.

Performans değerlendirme çok çeşitli yöntemle yapılabilmektedir. Bu yöntemleri ise şu şekilde belirtebiliriz: (Sabuncuoğlu, 2013; Uyargil, 2013; Bingöl, 2014):

Performans Değerlendirme Yöntemleri

Grafik Skalaları: Bir grafik skalaya bazı noktalar üzerine işaret konur. Değerlendirmeyi yapacak kişiden skaladaki nitelikler dikkate alarak değerlendirme için skala üzerinde çalışanları en kötünden en iyiye, en iyiden en kötüye derecelendirmesi istenir.

Sıralama Yöntemi: Değerlendirmeyi yapacak kişiden hem çalışanları teker teker hem de başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurarak, işbirliği, tutum, kişisel girişim vb. pek çok nitelik açısından en iyi olandan en zayıf olana kadar sıralaması istenir.

Adam-Adama Karşılaştırma Yöntemi: Değerlendirme yapacak bir çalışan ile diğer çalışanı bir nitelikler açısından değerlendirme yapması istenir. Böylelikle çifte karşılaştırmalardan sıralamaya gidilir.

Zorlanmış Dağılım Yöntemi: Öznel değerlendirmelerin olabilmesi nedeniyle çalışanların değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmesi ve bundan dolayı da ortaya çıkabilecek tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiştir.

Zorunlu Seçim Yöntemi: Bu formda 4-5 cümleden oluşan çok sayıda nitelik sıralanır. Ancak puanları belirli değildir. Değerlendirmeyi yapacak kişiden bir çalışanı tanıtmak amacıyla en az 2 nitelik cümlesini seçmesi istenir. Daha nesneldir. Çünkü değerlendirmeyi yapacak kişi, personelin durumuna uygun nitelik cümlelerini işaretlerken onlara yüksek veya düşük puan verip vermediklerini bilmezler.

Kritik Olay Yöntemi: Çalışanların kritik olay denilen zamanlarda nasıl davrandıklarının sınıflandırılmasını ve kayıtlarını içerir. Bu yöntemle performans değerlendirilmesi yapılmaya çalışılır.

Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi: Çalışanları görev yaptıkları yerde incelemek ve gözlemlemektir.

Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri: Çalışanların iş gereklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerini ölçmeye yöneliktir.

Sonuçlara Dayalı Sistemler: Yönetici ve çalışanlar bir araya gelerek gelecek için amaçları birlikte belirler ve değerlendirirler.

Ekip sürecinin değerlendirme yöntemlerini basitleştirerek ve birleştirerek tablolaştırmak (Tablo 8.1) gerekirse şu şekilde gösterebiliriz (Pocket Mentor-Ekip Yönetimi 2015, 15-16):

Tablo 8.1 Ekip Sürecini Değerlendirme Yöntemleri

Yöntem	Tanım	Örnek
Kıyaslama	Ekip, kendi sürecini organizasyondaki diğer ekiplerle kıyaslar.	Müşteri hizmetlerini iyileştirmeden sorumlu bir ekip, haftalık toplantılarda güven seviyesini ve üye katılımını başka bir birimdeki bir ekip ile karşılaştırır.
Dışarıdan gözlem yapma	Dışarıdan bir danışman, ekibi gözlemler ve nesnel bir şekilde süreci değerlendirir.	Çalışanlar için anket geliştiren bir ekip, insan ilişkilerinin niteliğini analiz etmek üzere bir danışmana başvurur. Danışman da başka ekip ve ekip dinamiklerinden edindiği bilgiler doğrultusunda değişiklikler önerir.
Sürekli ve düzenli ekip tartışmaları	Ekip üyeleri, kendi süreçlerini değerlendirmek için düzenli ve resmi toplantı ve tartışmalar yapar.	Yeni pazarlama veritabanlarını değerlendiren bir ekip, ekibin işi nasıl iyi yönettiği, bütçe hedeflerini nasıl tutturduğu, sorunları ne kadar çözdüğünü tartışmak üzere haftalık olarak toplanır.
Proje raporlama	Ekip, görevini tamamladıktan sonra neyin iyi gittiğini ve iyi gitmediğini tespit etmek üzere toplanır.	Çalışanlar için yeni bir sosyal haklar portalı tasarlayan bir ekip, projenin web sitesini tamamladıktan sonra toplanır. Üyeler, ekibin yeni becerileri ne kadar iyi öğrendiğini ve nasıl bir işbirliği yaptığını tartışır.

Kaynak: Pocket Mentor-Ekip Yönetimi, 2015, 15-16.

Ekipteki üyelerin birbirlerine geribildirim vermeleri önemlidir. Çünkü özellikle yapıcı eleştiri ekipte birbirini tanıyan, birbirlerinin neler yapacağını bilen ekip arkadaşlarından gelir. Ama bu değerlendirmeye de önce kişinin kendisini değerlendirmesinden başlamak gerekir. Sonra birbirlerini değerlendirme ile ilgili pek çok öfke, üzüntü ve çatışma çıkabilir. Buna hazırlıklı olmak gerekir (Pocket Mentor-Ekip Yönetimi, 2015,16). Aşağıdaki tabloda (Tablo 8.2) ekibin birbirini değerlendirmeleri ile ilgili performans göstergeleri verilmiştir. Performansa yüksek skor ve düşük skorların nasıl verildiği ile ilgili ipuçları vardır.

Tablo 8.2 Ekibin Birbirini Değerlendirme Tablosu (Performans Göstergeleri)

Yüksek Skor	Davranış Göstergesi	Düşük Skor
İşlerimizi tamamlamak için gereken strateji açık ve net bir şekilde bellidir.	Net Strateji	İşleri nasıl tamamlayacağımızı bilmiyorum.
Ekip kültürü, hatalarımızı ve zayıf olduğumuz yönlerimizi açık şekilde paylaşmaya cesaretlendirir.	Güven	Ekip içinde hata yaptığını kabul etmek tehlikelidir.
Ekibin her üyesi birbirine saygılıdır.	Saygı	Ekip üyelerinin birbirine saygısızca davrandığı pek çok durum var.
Görev alan her ekip üyesinin görev ve sorumlulukları net olarak belirlenmiştir.	Görev ve Sorumluluklar	Bir ekip üyesinin profesyonel alanı dışındaki diğer konularda sorumlu olup olmadığı net olarak belirlenmemiştir.
Ekipte, suçlama yerine öğrenmeyi destekleyen bir kültür var.	“Suçlama Yok” Kültürü	Bir hata olduğunda ekipteki herkes birbirini suçluyor.
Alınan tüm kararların bana tam olarak aktarıldığını düşünüyorum.	İletişim	Önemli konularda ve alınan kararlarda sadece hızlıca haberdar edildiğimi düşünüyorum.
Gerekli olan tüm bilgilerin paylaşımı için sistem ve süreçler net olarak tanımlanmış ve oluşturulmuştur.	Bilgi Paylaşımı	Bilgi paylaşım yöntemleri net değil ve yapılandırılmamış.
Ekip kültürü, üyelerini problemlere çözüm arama konusunda cesaretlendiriyor.	Girişkenliği Cesaretlendirmek	Problemlere çözüm aramada alternatif yaklaşımların önerilmesi cesaretlendirilmiyor.
Ekibin problemlere yaklaşımında esneklik vardır.	Esnek Yaklaşım	Ekibin problemlere yaklaşımında katı kurallar vardır.
Ekip yönetiminin, ekip üyelerini birleştirici stratejiler uyguladığına inanıyorum.	Ekip Bütünlüğünün Desteklenmesi	Kıdemli yöneticilerin ekibin bütünlüğüne inanmadıklarını gösteren uygulamalar var.
Ekip bir bütün olarak hareket eder.	Tek Ekip Kültürü	Ekip üyelerinin her birini yalnız, bağımsız çalışan uzmanlar gibi görüyorum.
Tüm toplantılarımız iyi, organize edilmiş, üreten ve zorlayıcıdır.	Toplantılar	Toplantılarımızın çoğu belirsiz gündeme sahiptir ve genelde sonuca ulaşamayız.

Kaynak: Llwellyn, 2017, 224-225'ten uyarlanmıştır.

İnsanların geri bildirim sürecine ancak 3 ayda ayak uydurduğu görülmüştür. Bu yüzden ilk iki seferde toplanan veriler gerçeği yansıtmayabilir. Verilerden elde edilecek önemli konular üzerinde derinlemesine konuşarak, iletişim kurarak belirlebilir. Aynı zamanda bazı kriterlerin bir işe yaramadığı da bu görüşmeler sonucunda ortaya çıkabilir ve kaldırılabilir (Llwellyn, 2017, 226).

Ancak unutulmamalıdır ki ekiplerde kesinlikle rekabet değil, daha çok işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik edecek şekilde değerlendirme yapılmalıdır. Aksi takdirde ekiplerde pek çok sorun çıkabilir. Kaldı ki zaten performans değerlendirme başlı başına sorunların ve hataların olabileceği önemli bir konudur. Bir de buna rekabet eklenmemelidir.

Şimdi de performans değerlendirmede ne tür sorunlar ve hatalar olabilir, onları inceleyelim:

Performans Değerlendirmede Çıkan Sorun ve Hatalar

Performansı değerlendirirken pek çok sorun ve hatayla karşılaşılır. Bunları şu özetleyebiliriz (Uyar-gil, 2013, 234-240):

Halo Etkisi: Değerlendiricinin, kişiden olumlu ya da olumsuz etkilenmesine göre her değerlendirmeyi benzer şekilde yapmaya başlamasıdır. Kişilerle ilgili yapılan bu yanlış değerlendirmeler, hem ekip için hem de organizasyon için çok büyük sorunlara yol açacaktır.

Değerlendirmede gözlem süresinin artırılması ve değerlendiriciye değerlendirme ile ilgili eğitim verilmesinin **halo etkisini** azaltılabileceği önerilmiştir.

Belirli Derece ve Puanları Verme Eğilimi: Bazı değerlendiriciler her zaman herkese belirli puanları verme, çalışanlara kendi performanslarının üstünde veya altında puanlar verme gibi hatalar yapabilmektedir. Bunların nedenlerini irdelemek gerekirse;

Olumlu puan ve derecelere yönelenler;

Sevilmek isterler, düşmanlık ve çatışma istememektedir, motivasyonun artacağını düşünürler, herkesin iyi olduğunu düşünürler, organizasyonda standartlar çok düşük olabilir, verilen yüksek puanla hoşlanmadığı bir kişiyi terfi ettirerek başka birime, ekibe geçmesini sağlayabilir.

Olumsuz puan ve derecelere yönelenler;

Diğerlerinin onların yerini alabileceğinden korkarlar, kendinin çok zor beğenen insan olarak göstermek arzusundadırlar ya da organizasyonda standartlar çok yüksek olabilir.

Bunların dışında bir de sürekli orta dereceli değerlendirme yapanlar vardır. Bu kişiler de performansla ilgili yeteri kadar bilgiye sahip değildir, bazen yetersizlikten bazen de zaman ayıramamaktan yeteri kadar gözlem yapamamıştır, ayrıca bazı işlerin de gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi de çok zordur. Bu yüzden orta puan ve dereceler vererek risksiz yolu seçmektedirler. Pek çok kaynaktan değerlendirme istenmesi işte bu durumlarda doğru bir çözümdür.

Yakın Zamanda Olan Durumlardan Etkilenme: Performans değerlendirmeleri, çoğunlukla uzun süreli olduğu için genelde son zamanlardaki performansla göre değerlendirme yapılabilir.

Kontrast Hataları: Arka arkaya pek çok kişiyi değerlendiren değerlendiriciler, kişileri birbiri ile karşılaştırmaya başlayabilirler ve puanlar etkilenebilir. Çok başarılı 1, 2 kişinin ardından 3. kişiye sıra geldiğinde daha düşük puan verme eğilimi olabilir. Buna da kontrast hatası denmektedir.

Ön Yargılar: Değerlendiriciler, çalışanın bazı özelliklerine göre ön yargılı yaklaşabilirler; yaş, cinsiyet, din, ırk, siyasi görüş, dış görünüş vb. konuda olabilir.

Değerlendirilen Kişinin Pozisyonundan Etkilenme: İyi pozisyonlarda çalışanlara yüksek, düşük pozisyonda çalışanlara da düşük puan vermek gibi bir eğilim vardır. Ancak ekip içinde herkesi kendi görev ve sorumlulukları içinde değerlendirmek gerekir.

Performansa İlişkin Başka Nedenler Öne Sürme: Performansın nedeninin kişilikten kaynaklandığını söylemek önemli bir hatadır. Oysa ki davranışın nedeninde dışsal faktörlerin olabileceğini göz ardı etmemek gerekir. Performansı etkileyen faktörlerin neler olabileceğini ise izleyen başlıkta ele alacağız.

✓ **Halo Etkisi,** değerlendiricinin kişiden olumlu veya olumsuz etkilenmesine göre benzer değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Yapılan araştırmalarda şirketlerin performans değerlendirmeyi kullandığı alanları bir tabloda şöyle gösterebiliriz (Özdemir, 2014, 115):

Tablo 8.3 Şirketlerin Performans Değerlendirmeyi Kullandığı Alanlar

Şirketlerin % 75'i	Şirketlerin % 50-75	Şirketlerin % 50'den Azı
Terfide	Sözleşme iptalinde	Prim belirlemede
Ücret artışında	Performans potansiyelinin değerlendirilmesinde	Çalışanların planlamasında
Performans hakkında geri bildirim ve mesleki danışmanlıkta	Kariyer planlamada	Eğitim ve geliştirmede
	İş Rotasyonunda	Organizasyon içi iletişimde
	Gelişme planında	Çalışan seçmenin güvenilirliğinde
		Masraf denetiminde

Kaynak: Miner, 1992'den aktaran Özdemir, 2014, 115.

Şirketlerin performans değerlendirmeyi en çok çalışanların örgüt içinde terfi edilmeleri ile ücretlerinin artışında kullandıkları ve ayrıca böylelikle çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim ve mesleki danışmanlık hizmetlerinde de bulunmaktadır. Şirketlerin %50 ve %75 arası ise performans değerlendirmeyi iş sözleşmesinin sona erdirilmesinde ve aynı zamanda geleceğe dair performans potansiyellerinin değerlendirilmesi, kariyerlerinin planlanmasında, iş rotasyonunda ve gelişme planında kullanmaktadırlar. Şirketlerin yarısından daha azı da aynı zamanda prim belirlemede, çalışanların planlanmasında, eğitim ve geliştirilmesinde, organizasyon içinde iletişimin geliştirilmesinde, çalışanları seçme ile ilgili değerlendirmeyi, söz gelişi seçme testlerinin yararlı olup olmadığını, planlamanın doğru olup olmadığını, eğitimin işe yarayıp yaramadığını ve ne tür masrafların çıktığını ortaya koyabildikleri görülmektedir. Ayrıca performans değerlendirme, çalışanları objektif olarak değerlendirdiği için performansı düşük olarak belirlenen kişilerin eğitim vb yollarla işletme için yararlı hale getirilemezse işten ayrılma kararları da objektif bir biçimde verilebilmektedir (Özdemir, 2014, 115; Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, 139-140, Bingöl, 2014, 367).

Performans yönetiminde en önemli öğelerden birisi de motivasyondur. O zaman motivasyonun ne olduğunu da anlamamız gerekir.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Ekiplerde performans yönetimi ve değerlendirmesini açıklayabilme
- 2 Performans değerlendirme sürecinin aşamalarını açıklayabilme
- 3 Performans değerlendirmede ortaya çıkabilecek sorunları ifade edebilme

Araştır 1

Performans değerlendirme-
de en çok kimlerin rol al-
ması gerektiğini araştırınız.

İlişkilendir

Performans değerlendirme
sonuçlarının en çok hangi
alanlarda işe yarayacağını
ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Performans değerlendirme-
de kullanılan yöntemlerin
neler olduğunu anlatınız.

EKİPLERDE MOTİVASYON

Bu konuda alt başlıklarda motivasyon kavramı, motivasyon kuramları ve ekiplerde motivasyonun nasıl olduğu ayrıntısıyla açıklanmıştır.

Motivasyon Kavramı

“Motive” kelimesinin Türkçe karşılığı güdü yani insanı harekete geçiren güçtür. **Motivasyon (güdüleme)** ise insanları belli bir amaca yönlendirmek için harekete geçiren çabaların tümüne verilen addır. İnsanları harekete geçiren de harekete geçiren yönlerini belirleyen de onların düşünceleri, umutları, inançları, arzuları ve ihtiyaçlarıdır (Eren, 2003, 554).

✓ **Motivasyon (güdüleme)**, insanı harekete geçiren çabalar. İçsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki şekilde gerçekleşir.

Yaşamda pek çok sorun ve mutsuzluğun nedeni tatmin edilmemiş güdülerdir. Bu güdüler genel olarak 2 başlıkta toplamamız mümkündür (Baltaş, 2019, 197):

- Temel Güdüler-Dürtüler
 - Hayatta Kalma Güdüsü
 - Fiziksel Güdüler
 - Güvenlik, Emniyet, Düzen Güdüsü
 - Neslini Devam Ettirme Güdüsü
- Öğrenilmiş Güdüler
 - Sevgi
 - Başarı, Değer
 - Güç ve Kontrol
 - Özgürlük
 - Kendine Saygı

Potansiyelimizi ne kadar kullanıyoruz ya da ne kadar etkili kullanıyoruz? Potansiyelden yararlanmak kişilerin kendilerini tanımalarına bağlıdır. Kişi yeteneklerini ve özelliklerini bilirse, potansiyelini de ne kadar zorlayabileceğini bilir. Herkesin motive olması aynı değildir bu hayatta.. Bazıları için bir şeye başlamak çok zor olabilir, bazıları için bitirmek, bazıları için küçük bir engel, düşmeye neden olabilir, bazıları da başkalarını motive edebilir ama

kendini motive edemeyebilir. Motivasyon süreci her zaman inişli ve çıkışlıdır tabii. Sürekli çıkış halinde olabilmek kolay değildir. Ama önemli olan kişinin kendisini veya kişileri daha çok çıkışa yönlendirebilmektir (Topaloğlu, 2018, 21-24).

İnsanlar hem kendilerini motive edebilirler, hem de dıştan gelen bazı yönlendirmelerle motive olurlar demiştik. Bu yüzden aşağıda motivasyonu hem içsel hem de dışsal olabileceği ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir:

İçsel Motivasyon

İç motivasyona sahip kişileri çalışmaya yönlendiren faktörler, genellikle kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı tatmindir. Kohn (1993) içsel motivasyonda 3 C'nin önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Baltaş, 2019, s. 203):

Collaboration (İşbirliği): İnsanlar ne kadar çok işbirliği yapabilirlerse o kadar motive olurlar.

Content (İçerik): Çalışanlar yaptıkları işin içeriğine katkı sağladığı ve gurur duyduğu sürece motive olurlar.

Choice (Seçim): Çalışanlar yaptıkları işle ilgili ne kadar karar verme ve seçim yapma hakkına sahip olursa o kadar başarılı olacaklardır.

İçsel motivasyonu yüksek olan kişi;

- İş yapmaktan haz alır.
- Yaptığı işin parçası olmak ister.
- Mükemmel yapmak ister.
- İşin önemli olduğuna inanır.
- Öğrenmekten haz alır.
- Yarıştığı kişi, kendisidir.

Dışsal Motivasyon

Çalışanları motive eden dış faktörler de olabilir. Bunlar; onaylanma, övgü, takdir, ikramiyeler, prim, kişisel gelişim imkanlarının sunulması, gelişime zaman verilmesi ve terfilerdir (Barutçugil, 2019, 191). İlerleyen başlıkta bunların tümünün ödül konu başlığı altında ayrıntılı bir biçimde verileceğini belirtelim.

Dışsal motivasyon öğeleri, işin içeriği ile doğrudan ilgili değildir. Özellikle çevresel koşullar değiştirilerek ve kontrol edilerek motivasyon artırılmaya çalışılır. Ancak bu, her zaman yeterli olmayabilir.

Dışsal motivasyon faktörleri ile içsel motivasyon arasında ise mutlaka bağ kurulması gerekir. Bu, olmadığında uzun vadede alınacak ödüller kesinlikle yüksek bir performans sağlamaya yetmeyecektir (Baltaş, 2019, s. 203).

Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramlarının en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Bu yaklaşımın işletmeler için önemi büyüktür. Çünkü çalışanların neye ihtiyaçları olduğu belirlenerek tatmin olacakları ortam oluşturulabilir ve davranışları yönlendirilebilir. Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere 5 kademededir. Ancak mutlaka, belirli bir sıra takip etmek durumundadır. Biri tatmin edilmeden diğerine geçilemeyeceği kabul edilmiştir.



Şekil 8.4 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsanların öncelikli ve en temel ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda dahi mutlaka tatmin edilmek zorundadır, yoksa insanlar yaşamlarını devam ettiremezler. Bu ihtiyaçlar acele karşılanmak zorundadır. Yani karnı aç olan biri ait olma, sevgi (sosyal) ihtiyaçlarını karşılama ihtiyacı duymaz. Emniyet, düzen, değişmezlik ya da güvenlik ihtiyacı temel ihtiyaçlardan sonra gelen bir ihtiyaçtır. Bir başka deyişle insanlar biyolojik yaşamını da her türlü tehlikeden korumak zorundadır. Aynı zamanda ihtiyaçlar tehlikeyi, gelirden yoksun olmayı ve işyerindeki pek çok tehdidi de savuşturmayı gerektirmektedir. İşe, yöneticilere veya ekip arkadaşlarına olan güvensizlik, yarınını güvence altına almayı sağlamak (kaza ve ölümler için de) güven ve garanti hissi sağlar. İhtiyaçlarda güvenlik de sağlandıktan sonra, bir gruba (işletme, ekip vb.) ait olma ve sevgi gibi sosyal ihtiyaçlar gelir. Karşılıklı sevgi bağı olan insanlarla iletişim kurmak istenir. Kendisini değerli hissettiği ekipte veya organizasyonda olmak ister. İşgörenin bağımlılık ihtiyacı ile tatmin edici olması gerekir. İşte, ekip üyeleri arasında işbirliği ve beraberlik havasının olması insanları çalıştığı yerde motive edecektir. Maslow'un dördüncü kademesi ise değer, başarı, saygı ihtiyaçlarıdır. İnsanlar bir grupta, ekipte yer alma ile birlikte kendisine değer verilmesini ve takdir edilmeyi ister. Kişi, toplum içinde de statüsüne başkalarına verdiği değer ile ulaşır. İnsanlar onay almak, hayran olunmak için de çalışmak isterler. İnsan kendine olan takdir ihtiyacı ile kendine olan güveni artacak ve dünyada işe yarar bir birey olduğunu hissedecektir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin beşincisi ve sonuncusu ise kendini gerçekleştirmedir. Her insanın belirli alanlarda öğrenme, araştırma, öğrenme, keşfetme ihtiyacı vardır. İnsanın çalıştığı organizasyonda, ekipte ve toplumda yararlı olduğunu ortaya çıkarması da bir ihtiyaçtır. Ancak bu, her insanda çok belirgin olmayabilir ya da bazı insanlar farkına varmayabilir (Eren, 2003, 558-562; Koçel, 2005, 636-641).

Pavlov, Thorndike, Watson ve Skinner gibi davranış bilimcilerin yaptıkları araştırmalara göre, hayvan ve insan davranışları belli uyarıcılarla koşullanır. Yani pek çok sosyal ve bilişsel davranışın temelinde bilinçsiz bir şekilde bazı koşullanmalar yer alır. Yaşamdaki pek çok korkunun temelinde de koşullanmalar vardır. Ama istenildiğinde bu koşullanmalar, motivasyon ve hedefe yönelme için de şu şekilde kullanılabilir (Topaloğlu, 2018, 208-209):

Ödül sıklığını artırmak: Bilgisayar oyunlarının her yaştan insan tarafından çok sevilmesinin nedeni gerçekleştirilen çabanın karşılığı hızlı verilen ödüllerdir. Oysaki uzun hedefli çabalarda kişiler bağlantıyı kaybedebilir. O yüzden hedefin küçük parçalara bölünmesi ve tatmin sağlanması gerekir.

Yeniden yapılandırmak: Hedefe götürmeyen davranışları, bağımlılıkları ve gereksiz koşullanmaları fark edip beyinde bu davranışlara neden olan nöral bağlantıları zayıflatmak için oto-kontrolü devreye sokmak gerekir.

Olumlu duygulara bağlanmak: Hedefe yönelik olarak olumlu duyguların yaşanma deneyimlerini artırmaya çalışmak gerekir. Keyif alınan çabalardan daha fazla sonuç alınır.

Premack ilkesini uygulamak: İstenen davranış, daha az istenen davranış için pekiştirici olarak kullanılır. Bir işi bitirdiğinizde kendinize bir ödül verebilirsiniz.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Koşullandırma ve Pekiştirme Kuramı dışında literatürde adı sık geçen motivasyon kuramları ise, Herzberg'in Çift Faktör Modeli, McClelland'ın Üç Gündü Kuramı, ERG Modeli, Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı, Bekleyiş Kuramı, Eşitlik Kuramı, Amaç Kuramıdır (Eren, 2003, 562-604; Koçel, 2005, 637-655).



dikkat

En çok bilinen Motivasyon Kuramı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır.

Tablo 8.4 Motivasyon Kuramlarının Temel Özellikleri

Kuram	Temel Özelliği
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	İhtiyaçlar belli bir sıralama şeklindedir ve bu ihtiyaçlar sırasıyla tatmin edilmeye çalışılır.
Herzberg'in Çift Faktör Modeli	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler doğrudan motive etmez ama motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarma İhtiyacı Kuramı	Kişinin performansı, başarıma ihtiyacı ile ilgilidir.
ERG Modeli	Kişiler, kademe şeklinde ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar.
Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı	Ödül ve ceza ile istenen davranışlar kuvvetlendirilir, istenmeyen davranışlar azaltılmaya çalışılır.
Bekleyiş Kuramı	Kişiler, harcayacakları emek ile alacakları ödül arasındaki ilişkiler hakkında belirli bekleyişe sahiptir.
Eşitlik Kuramı	İşler kendi harcadıkları emek ile elde ettikleri sonuçları başkaları ile karşılaştırır.
Amaç Kuramı	Amaçlara ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri motivasyon ve performans arasında ilişki vardır.

Kaynak: Koçel, 2005, 656.

Ekiplerde Motivasyon

Lao Tzu, düşüncelerin bir düzene sokulması ile hayatta her şeyin yerini bulacağını söylemiştir. Kafamızın karmakarışık olması dikkati toplamamızı ve odaklanmamızı engeller. Zaten çevremizde pek çok uyarıcı var. Bir de geçmiş ve gelecek arasında zihnimiz pek çok negatif düşünce ile meşgul eden uyarılardan uzaklaşmak gerekir.

Yaşamda pek çok şey anlamlandırmadır. Yaşadığımız pek çok durumu ve olayı, toplumun kültürel yapısı, düşünce ve inanç kalıplarından geçirir, öyle anlamlandırırız. Yani, iyi veya kötü, doğru ve yanlış ve hatta duygularımız bu kalıplara göre şekillenir. Kısacası bir şeyin bizi üzmesi ve sevindirmesi de bu anlamlandırmalarımıza ve tanımlarımıza göre olur. Bu anlamları değiştirmek için uğraşmak gerekir. Bu, bizim elimizdedir. Başka toplumları, başka düşünce ve inanç kalıplarını düşünmek gerekir. Yani canımızı sıkmanın aslında yaşadığımız olay değil, tanımlama ve anlamlandırmamız olduğunu düşünmemiz gerekir.

Herkesin kendinin kurtarıcısı olduğunu unutmaması, en dibe vurulan zamanda ayağa kalkma gücünü bulması gerekir. Hayatımızı anlamlı kılan hedefler belirlemek, zaman ve enerjiyi de etkin kullanmamızı sağlar. Yükseğe çıkmak, ana hedefe odaklanmakla ilgilidir. Tüm enerjiyi o hedefe vermek gerekir. Hem fiziksel hem de zihinsel enerjimizin bitmesi, sadece motivasyonun değil hayatın da sona ermesi anlamına gelir. Üretkenlik, bizlerin daha sağlıklı, mutlu olmamızı sağlayarak etkinleştirir. Ve bu üretkenliği de hedef odaklı hale getirmek gerekir. Ve böylelikle yaratıcılık da ortaya çıkar. Farklı şeyleri denemek ve bunları dile getirmeye çalışmak için cesaret etmek gerekir. Her zaman kullandığınız bir uygulamayı farklı bir durumda da kullanma denenmelidir. Zihnin de esnetilerek kalıpların dışına çıkılmalıdır. Hareketli bir yaşam tarzı düşünsel ve fiziksel anlamda yaşam kalitesini artırır. Düzenli spor yapmak da kaygı ve stresin azalmasını sağlar. Pek çok fiziksel ve psikolojik rahatsızlığın temelinde duygusal enerjilerin tıkanmış olduğunu söylemek mümkün. Düşünce ve duygular, enerjinin başka formudur ve eyleme yönelmelidir. Bu olmadığında ise uzun vadede sıkıntı, gerginlik ve vücutta rahatsızlıklara neden olur. Yazı yazmak, resim çizmek, dans etmek, yüzmek, spor oyunları oynamak (basketbol, futbol vb. takım oyunları vb. oynamak). enerji akışının sağlıklı işlenmesini sağlar. Kendimizi ne kadar enerji hissederseniz, hedeflerimize daha kolay gidebiliriz. Vücuttaki organların işlevleri ile yaşanan pek çok sorun arasında ilişki vardır.

Hayatta başarıya ulaşmak için en önemli şey kişinin kendine duyduğu öz güvendir. Diğer şeyler, bundan sonra gelir. Özgüven, kişinin bir şeyleri yapabilmekte kendinin yeterli olduğuna inanmasıdır. Bunu kazanmak da çok çalışma ile olur. Diğerlerinden daha akıllı olmanın şart olmadığı ama daha disiplinli olmanın şart olduğu söylenebilir.

En zor durumları başarmak için dahi küçük küçük hedeflere bölüp irade ve disiplinle gerçekleştirmek gerekir. Özgüven kazanmanın bir diğer yolu diğer insanlar arasında hızlı bir gelişim göstermenin mümkün olmasıdır. Aynı koşullardan gelen insanların zor şeyleri yapabildiğini görmek özgüveni artırır. Ayrıca bize inanan birinin desteği önemli. Bu durum, kişinin kendine olan güveni fazlasıyla artıracaktır. (Topaloğlu, 2018).

Bir çok yönetici, çalışanların yeteneklerinden üst düzeyde yararlanamadıkları, insanların hevesle çalışmadıkları ve tatmin olmadıkları ile ilgili şikayet eder. Çalışanların çoğunun yeteneklerini pek fazla kullanamadıkları da görülmektedir (Barutçugil, 2019, 190).

Motivasyonumuzu neden kaybederiz sorusunun yanıtları çözümü bulmamıza yardımcı olacaktır. Motivasyonumuzu kaybederiz çünkü (Topaloğlu, 2018, s. 24-26);

- Güçlü veya gerçekleştirilecek hedeflerimiz yoktur,
- Hedef çok uzun zamanda gerçekleşecek bir hedeftir ve pek çok aşamadan oluşur,
- Hedefe ulaşılacak yollar tam belli değildir,
- Hedefe ulaşma ile ilgili inancımız yoktur,
- Kendimizi hedefe ulaşmada yeterli, güçlü veya sağlıklı hissetmeyiz.

Ekiplerde hedef belirlemek, geribildirimini sağlar. Bir büro asistanına “Yarına 5 tane önemli e-mail yazılması”, gibi hedef belirlemek gün sonuna performansın değerlendirilmesini sağlar. Tabii hedeflerin oluşturulmasında çalışanların görüşlerinin alınması da esastır. Çünkü hedef belirlenirken işin hızı, görevin dağılımı ve yapılacak işlerle ilgili fazla mesai gerektirip gerektirmediği de böylelikle daha somut belirlenebilir. Kararlara katılım ahlaki değerler ve iş tatminini artırır, işe olan devamsızlıkları, iş bırakmaları ve çatışmaları azaltır, motivasyonu da artırır (Baltaş, 2019, 185). Ekiplerde hedef belirleme konusu ayrıntısıyla Ünite 4’te verilmiştir. Tekrar gözden geçirebilirsiniz.

Başarma güdüsü yüksek olan insanlar performans çatalarını sürekli yükseltir. Zaten motivasyonu yüksek olan kişiler genel olarak zorlanmayı ister, ulaşılması çok kolay olan hedeflerle yetinmez. Bu insanlar daha iyiyi yapma arzusu ile ekiplerinin de ilerlemesine fazlasıyla katkıda bulunur. Sorunlar çıktığında da iyimserliklerini koruyarak hayal kırıklığını hemen atlatırlar (Goleman, 2020, 25).

Baltaş (2019,187-188)' a göre organizasyonlar çalışanlarını motive etmek için şunlara dikkat etmelidir:

- Açık, somut ve net vizyona sahip olmak,
- Çalışanların kabul edebileceği ve benimseyebilecekleri değerlere sahip olmak,
- Çalışanlara ve örgüte olan katkılarına saygı duymak,
- İşin özelliklerine uygun kişileri işe almak,
- Çalışanların örgütün itibar, başarı ve olanaklarından gurur duyması için çabalamak,
- Çalışanlara örnek olacak olumlu ve yumuşak yönetici davranışlarında bulunmak (Baltaş, 2019, 187-188).

Çalışanlar, işyerinde ve çalıştıkları ekiplerde şu duygulara sahiptir (Barutçugil, 2019, 191-192):

- Aktif olma arzusu (katkıda bulunmak, hareketli olmak, değer yaratmak)
- Sahip olma arzusu (amaçları ve değerleri ortak sahiplenmek)
- Güç arzusu (karar alma ve etkili olma için yetki sahibi olmak)
- İlişki geliştirme arzusu (etkili iş ilişkileri kurmak, insanları etkilemek)
- Yeterlilik arzusu (bilgi, beceri ve deneyim yönünden yeterlilik göstermek)
- Başarma arzusu (amaca ulaşma yolunda sonuca ulaşmak)
- Takdir arzusu (değer görmek, farkedilmek)
- Anlamlılık arzusu (varlığı ve yaptıklarının bir anlamının olduğunu görmek)

İnsanlar neden çalışır sorusuna genelde hayatı sürdürmek, para kazanmak, yaşamak için gibi ekonomik ve sosyal nedenler öne sürülmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda paranın ancak dördüncü sırada geldiği ortaya çıkmıştır. Paradan önce gelen diğer faktörler ise şöyle belirlenmiştir:

- Başarı ihtiyacı,
- Güç sahibi olma ihtiyacı ve
- Bir büyük ekibe, gruba ait olma ihtiyacı.

Yani çalışanlar bir bütün olarak “Bu işin bana yararı nedir” diye düşünürler. Çalışanın amaçları ile organizasyonun amaçları arasında bağ, ilişki kurmak gerekir ve böylelikle bu iş, o kişinin hayatında anlamlılık yaratılmış olur (Baltaş, 2019, 189).

Diğer taraftan GALLUP araştırmacıları çeşitli büyüklükte 2.500 işletme ve 80.000 yönetici üzerinde yaptığı araştırma ile bir şirketin çalışanlarının gözünde değerli olan şeylerin neler olduğunu sormuşlar ve alınan verilerden beklentiler sorular şeklinde şöyle toplanmıştır (Baltaş, 2019, 207-208):

- Benden, işte tam olarak ne beklendiğini biliyor muyum?
- İşimi doğru olarak yapmak için gerekli donanım ve malzemeye sahip miyim?
- En iyi yaptığım şeyi her gün yapabilme olanığım var mı?
- Son bir hafta içinde yaptığım iyi bir şey için takdir gördüm mü?
- Yöneticim veya çalışma arkadaşım bana insan olarak ilgi gösteriyor mu?
- Herhangi biri beni gelişmem için cesaretlendiriyor mu?
- Görüşlerim hesaba katılıyor mu?
- Şirketimin varoluş amacı veya misyonu, işimin önemli olduğunu bana hissettiriyor mu?
- Birlikte çalıştığım kişiler, yaptıkları işin çok kaliteli olmasına önem veriyorlar mı?
- İşyerinde çok iyi arkadaşım diyeceğim biri var mı?
- Son altı ay içinde kişisel gelişimimle ilgili olarak biriyle konuştum mu?
- Son bir yıl içinde öğrenme ve gelişme imkanı buldum mu?

Görüldüğü üzere bu sorularda önceliği, ücret, prim, sağlık sigortası, araba vb yan avantajlar almamıştır. Genelde bu tür yan avantajlar, tüm çalışanlar için aynı olduğu için, sıradan çalışanlar o örgütte çalışmaya devam etmek ister. En iyiler ise yukarıda sıralanan sorulara verilen “evet” cevaplarıyla örgütte tutulur. İngiltere’de yapılan bir araştırmada çalışanların motivasyonuna önem veren bir örgütte ücretler daha düşük olsa bile kadınların % 65’i erkeklerin de % 69’u yine de çalışabileceklerini belirtmiştir (Baltaş, 2019, 203, 208). Ancak batı ve doğu kültürlerine göre incelendiğinde çalışanların organizasyondan beklentileri de farklılaşabilir. Bu farklılıkları da bir tabloda şöyle özetleyebiliriz:

Tablo 8.5 Batı ve Doğu Kültürlere Göre Çalışanların Organizasyondan Beklentileri

Batı Kültürü: Çalışanlar Ne İster?	Doğu Kültürü: Çalışanlar Ne İster?
Başarıları için bireysel olarak takdir edilme	Başarıda bireysel takdirin utanç verici olması nedeniyle sadece başarısızlıkta suçu üstüne alma
Bireysel seçimleri üzerinde kontrol sahibi olabilme	Ekip çalışması yoluyla ekip hedeflerine ulaşma
İlişkilerin kişisel amaçları gerçekleştirmeyi engellememe	İlişkilere önem verilmesi ve işlerin uzun vadeli ortaklıklara dayanması
En yüksek ücrete kavuşmak için yükselme	Kısa vadeli kayıpları, uzun vadeli kazançlar için kabul etme
Performansın olumlu ve niteliklerin istenen olması halinde geri bildirim alma	Takdir yanında gelişim için gerekli eleştirel geri bildirim alma
Kişisel ilişkilerde eşitliğin olması ya da eşitliğin olmadığı pozisyonda da güç sahibi olan kişi olma	Hiyerarşiyi kabul ve daha yüksek seviyedeki kişilerden talimat alma
Başarı ve başarısızlığı ölçen sistemlerin kurallarının herkes için geçerli olması	Olumlu ve olumsuz davranışların koşullara bağlı olması nedeniyle düşündüklerinden koşulları anlamaya çalışma

Kaynak: Efil, Ş., 2010, 16'dan uyarlanmıştır.

Bir başka araştırmada 17 sektörde 800 yönetici ve çalışan arasında yapılan bir anketle kötü muameleye maruz kalan çalışanlardan:

- Yüzde 48'i işine şevkle sarılmayı bırakmıştır.
- Yüzde 47'si işte geçirdiği süreyi azaltmıştır.
- Yüzde 38'i yaptığı işin kalitesini bilerek düşürmüştür.
- Yüzde 80'i aynı olayı tekrar yaşayacağı endişesiyle iş saati kaybı olmuştur.
- Yüzde 66'sı performansının düştüğünü söylemiştir.
- Yüzde 78'i örgüte bağlılığının azaldığını söylemiştir.
- Yüzde 12'si işten ayrıldığını söylemiştir.
- Yüzde 25'i moralinin bozuk olmasının müşterilere yansıdığını belirtmiştir (Porath ve Pearson, 2020, 135).

Motivasyonda Duygusal Zeka

Ekip çalışmasında motivasyonunu artıracak önemli bir konu da duygusal zekaya ne kadar sahip oldukları konusudur (Druskat ve Wolff, 2020, 110).

“Hande, bulunduğu ekip çok iyi iş çıkarmasına rağmen o ekipte yer almanın moral bozucu olduğunu düşünüyordu. Durum değerlendirme sonucuna göre çok iyi bir iş ortaya çıkmıştı ancak, büyük kutlama yapılması yerine, ekipteki herkesin morali çok kötüydü. Liderlerinin terfi alması bile ekipte olumsuz karşılanmış ve artık yönetimin gözünün üzerlerinde daha çok olacağı ile ilgili kaygılanmaya başlanmıştı. Bu ekipte kimse iyi vakit geçirmiyordu. Diğer tarafta Hande'nin bir başka ekipte onu tavsiye edecek bir arkadaşı vardı ve o ekipte herkes iyi geçiniyor ve daha memnundu.”

Bazı ekipler, grup düzeyinde duyguların farkındadır. Diğer bir ifadeyle, birbirlerinin güçlü ve zayıf yanlarını, etkileşim biçimlerini ve görev süreçlerindeki yerlerinin farkındadır ve bu durum, ekibin duygusal zekasıyla ilgili bir durumdur. Birbirlerinin enerjileri düştüğünde, üretken olmadıklarını hissettiklerinde birbirlerine çekinmeden söyleyip yeniden birbirlerini odaklamaya çalışırlar. Bu durum ekibin duygusal zekası ile ilgili bir durumdur.

Duygusal farkındalığı yüksek ekipler, kendi ilerlemeleri ve performansları ile ilgili aynı zamanda dışarıdan da sürekli ve etkin bir biçimde görüş almaya çalışırlar. Bazı ekipler, doğrudan müşterilerden bazıları da meslektaşları, tedarikçileri ve profesyonellerin söylediklerini dinlerler.

Ekip ruhu oluşturmak, ekip motivasyonu için önemlidir. Ekip kurma turları, sosyal ve açık alan eğitimleri, ortak ekip heyecanı oluşturmada önemlidir. En iyi ekipler daha ileri noktada artık duygusal her türlü meydan okumaya en etkili şekilde yanıt verme yeteneklerini geliştirmek için normlar geliştiren ekiplerdir. Bu normlar da ekipteki üyelerin duyguları ile çalışmak için kaynaklar yaratır, olumlu pek çok ortamı oluşturur ve en son da ileriye dönük çıkabilecek tüm sorunların çözümü için teşvik eder. Bunlar nelerdir şöyle bir göz atalım (Druskat ve Wolff, 2020, 115-119):

Ekiplerin kaynak yaratması: Önemli kaynak ortak kelime dağarcığı oluşturmaktır. Söz gelimi, ekipte bir üyenin moralinin bozuk olduğunun farkına varılması ile kullanılacak kelime “garip” olarak belirtilmiştir ve bundan sonra ekipte bir kişi olumsuzsa, bunu ekipte ifade etmenin nazik bir yolu “garip” kelimesi olmuştur. Bir başka ekipte “ağlama duvarı” kelimesi ters giden bir şeyler için birkaç dakika sızlanma zamanına izin verildiği anlamına gelmiştir. Ekip tarafından aynı anlamlara gelen kelimelerin kullanılması, olumsuz duyguların serbest bırakılmasını ve kabulünü, ekibin tekrar durumu kontrol edebildiği noktalara dikkatini verebilmesini, yani enerjisini olumlu yönler kanalize edebilmesini sağlar.

Olumlu ortam oluşturulması: Herhangi bir sorun çıktığında ekibe “yapabiliriz” tavrı değer verir. İyimserliği, olumlu imajları olumsuzluklara tercih etmek gerekir.

İleriye dönük sorunların çözülmesi: Bir ekip kendi kontrolü dışında olan sorun için geriye çekilmek yerine, sorunu çözmek için başkalarından yardım alabilir, sorunun çözümü için başka birimin tasarımları ile ilgili öneride bulunabilir. Ve bu yeni tasarım ile birlikte gelecekteki hatalı işler de engellenmeye başlamış olur. Yani ekip aslında kendi duygularını denetleyerek güçsüzlüğü reddedip sorumluluğu ele almıştır. Bu açıdan ekip çok değerlidir.

Ekibin duygusal zekasının olması ekipte bireysel küçük hareketlerin büyük farklar yaratmasına neden olur. Teslim tarihi için bütün gece çalışan ekip üyesine teşekkür etmek önemlidir. Fikirleri herkesin derinlemesine tartışması yerine sessiz bir üyeye de fikirlerini sormak gerekir. Uyum demek, herkesin birbirini sevmesi ve gerginlik olmaması demek değil, diğerlerine saygı duymaktır. Ekipte duygusal zeka oluşturulursa her bir üye mutlu ve verimli çalışır. Aşağıdaki tabloda ekipte duygusal zekayı yerleştirmek için ne tür normlar oluşturulması gerektiğinden söz edilmiştir (Druskat ve Wolff, 2020, 120-121):

Tablo 8.6 Ekibin Duygusal Zekasının 3 Düzeyi İçin Normları Belirlemek

BİREY	EKİP	ORGANİZASYON
Duygular Hakkında Farkındalık Yaratın Normlar		
İnsan İlişkileri Anlayışı	Ekibin Öz-Değerlendirmesi	Organizasyonun Değerlendirmesi
1. İnsanların birbirini anlaması için ekip işleri dışında zaman ayırın.	1. Ekip etkinliğini incelemek için zaman planlayın.	1. Organizasyondaki diğer insanları ilgilendiren şeyleri ve ihtiyaçları keşfedin.
2. Toplantının başında herkese nasıl olduklarını sorun.	2. Ölçülebilir görevler ve iş amaçları yaratın ve sonra bunları ölçün.	2. Ekibin amaçlarını gerçekleştirme yeteneğini kimin etkileyebildiğini belirleyin.
3. İstenmeyen davranışın bir nedeni olduğunu düşünerek, o nedeni bulun. Soru sorun ve dinleyin.	3. Ekibin ruh halini ortaya çıkarın ve tartışın.	3. Organizasyon kültürü ve politikaları tartışın.
4. Ekip arkadaşlarınıza ne düşündüğünüzü ve nasıl hissettiğinizi söyleyin.	4. Ekipte olup bitenlere dair hislerinizi paylaşın.	4. Önerilen ekip işlerinin, organizasyonun kültür ve politikalarıyla uyumlu olup olmadığını sorgulayın.
	5. Ekip üyelerinin süreç denetimi yapmalarına izin verin. (Örn. “Şu an zamanı etkili kullanıyor muyuz? vb.”)	

Perspektif Almak	Geri bildirim Almak	
1. Bir karar alınırken herkesin hemfikir olup olmadığını sorun.	1. Müşterilerinize sizin işi nasıl yaptığınızı sorgulayın.	
2. Sessiz kalan üyelere ne düşündüklerini sorun.	2. İşinizi duyurun ve yorum yapılmasını isteyin.	
3. Çok çabuk alınan kararları sorgulayın.	3. Yapılan işlemleri kıyaslayın.	
4. Her türlü kötü kararı dahi destekleyen birini bulmaya çalışın.		
Duyguların Düzenlenmesine Yardım Eden Normlar		
Karşı Karşıya Gelmek	Duygularla Çalışmak İçin Kaynaklar Yaratmak	Dış İlişkiler oluşturmak
1. Temel kuralları belirleyin ve sorumsuz davranışa dikkat çekin.	1. Zor meseleleri tartışmak için zaman ayırın.	1. Ağ iletişimi ve etkileşim için fırsatlar yaratın.
2. Sorumsuz davranışta bulunan üyelere çağrıda bulunun.	2. Ekibin duygularını kabul etmesi ve ifade etmesi için yaratıcı kısaltılmış yollar bulun.	2. Diğer ekiplerin ihtiyaçlarını sorun.
3. Bu tür davranışa dikkat çekmek için eğlenceli araçlar yaratın. Bunlar zaten grupta kendiliğinden ortaya çıkan araçlardır bunları destekleyin.	3. Stresi ve gerilimi kabul etmek ve azaltmak için eğlenceli yollar yaratın.	3. Diğer ekiplere destek sağlayın.
	4. Üyelerin duygularının kabulünü ifade edin.	4. Yaptığınız işte başkalarının payı olabilirse, onları ekip toplantılarına davet edin.
Yardımseverlik	Olumlu Bir Ortam Yaratmak	
1. Üyeleri destekleyin. İhtiyaçları için onlara yardım etmede gönüllü olun.	1. Ekibin herhangi bir meydan okumaya karşı gücünü artırın. "Bu işin üstesinden gelebiliriz" ya da hiçbir şey bizi durduramayacak" vb. söyleyin.	
2. Üyelerin yaptıkları katkıları onaylayın. Üyeler kendilerine değer verildiğini bilsinler.	2. Kontrol edebileceğiniz şeylere odaklanın.	
3. Üyeleri dışarıdan saldırıdan koruyun.	3. Üyelere grubun önemli ve olumlu misyonunu hatırlatın.	
4. Bireyselliğe ve bakış açısındaki farklılıklara saygılı olun. Dinleyin.	4. Gruba daha önce benzer bir sorunu nasıl çözdüklerini hatırlatın.	
5. Asla aşağılayıcı ve alçaltıcı davranmayın.	5. Suçlama değil, sorun çözmeye odaklanın.	
	Sorunları Proaktif Olarak Çözmek	
	1. Sorunları ön görmeye çalışın ve önceden üzerinde düşünün.	
	2. Anlama insiyatifini alın ve etkili olmak için ihtiyacınız olanı temin edin.	
	3. Diğerleri tepki vermiyorsa kendiniz yapın. Öncelikle kendinize güvenin.	

Kaynak: Druskat ve Wolff, 2020, 120-121'den uyarlanmıştır.

Görüldüğü üzere ekibin duygusal zekaya sahip olması motivasyonu da etkiler. O yüzden organizasyonlar ve ekipler bu konuda yetkinliklerini artırmaya çalışmalıdır.



kitap

Duygusal Zeka ile ilgili bilgilerinizi artırmak üzere Çevirisini B. Erol'un, Editörlüğünü E. Ercan'ın yaptığı J. Freedman (2018)'in Liderliğin Kalbinde Duygusal Zeka İle Sonuç Almak (Paloma, İstanbul) kitabını okuyabilirsiniz.

Öğrenme Çıktısı



4 Ekiplerde motivasyonu tanımlayabilme

5 İçsel ve dışsal motivasyonu ve önemli motivasyon kuramlarının özelliklerini açıklayabilme

6 Motivasyonda duygusal zekanın önemini farkedebilme

Araştır 2

Motivasyonda duygusal zeka ekipler açısından neden önemlidir? Araştırınız.

İlişkilendir

Çalışma hayatınızda motivasyonunuzu artıracak öğeleri, bu konudan öğrendiklerinizle ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının özelliklerini anlatınız.

EKİPLERDE ÖDÜL

Performans ve motivasyonun artırılmasında sözünü ettiğimiz pek çok avantaj aslında ödül olarak geçmektedir. Bir başka deyişle, işletmeye katkı sağlayanların ödüllendirilmesi gerekir. Bu sistemde özellikle birey ve ekip üyeleri önerileri birlikte ele alınmaktadır. Temel yaklaşım sorunları bilenlerin çözümleri de bileceğinden hareket edilmelidir. Böylelikle tüm çalışanlarda yararlı olma ve öneri yaratma potansiyelini aktif hale getirerek dinamik ve girişken çalışanların oluşmasına öncülük edilmiş olur.

Ekip bazlı ücretlendirme sistemi, ekip çalışması ile ortaya çıkan olumlu kazanımlardan ekip üyelerinin yararlanmasını sağlar. Ekip performansı ekip bazlı ödüllendirme sistemi ile ilişkilendirilmeli, ve ücretlemeye yansıtılmalıdır. Pek çok Dünya Şirketi General Motors, American Express, Caterpillar, Dupont gibi şirketler, ekip performansına göre ödüllendirme sistemi kullanır. Ekibe kazanılan para paylaştırılabilir. Burada kimin ne kadar alacağı bazen ekip üyelerinin ekibe olan katkılarının diğer üyeler tarafından değerlendirilmesi ile belirlenebileceği gibi, bazen de eşit olarak paylaştırılmaktadır. Özellikle performansa göre paylaşımda ücretlenecek çalışan ile aynı ekipte yer alan ekip üyeleri performans düzeyini oylar ve elde edilen skor çalışanın ücretinin % 20'sini belirler. Başka bir şirkette de müşteri memnuniyeti, şirketin kârı vb. göstergelere göre ödül belirlenir. Çağdaş uygulamalarda bireylerin daha çok ekip içinde nasıl performans gösterdiklerine göre değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2013, 263-264).

Bu sistem nasıl başarılı olur? (Sabuncuoğlu, 2013, 265):

- Ekipte yer alan tüm üyeler ekip bazlı ödüllendirme için uygun kişiler olabileceği unutulmamalıdır.
- Ekibin performansını ölçebilme, belirleyebilme imkanı olmalıdır.
- Performans standartları ekip üyeleri ile görüşülerek oluşturulmalıdır.
- Ücret sistemi de herkes tarafından kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.
- Ekip üyeleri ekibin ulaşacağı performans sonuçlarını olumlu etkileyebilecekleri ile ilgili inanç sahibi olmalıdır.
- Örgüt kültürü, ekip çalışması ile uyumlu olmalıdır.
- İşletmedeki diğer ekiplerin nasıl oldukları, özelliklerine de bakılarak ücret modeli geliştirilmelidir.

Sistem, tabii ki iyi işlediğinde işletmede verimliliği artırır ama iyi işletilmediğinde ise olumsuzlukları vardır. Bunları da şöyle sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2013, 266):

- Her bir ekip üyesi için adil iş dağılımı zor olabilir.
- Sorumlulukla ilgili sorun çıkabilir ve sorumsuzluk artabilir.
- Yüksek performansa göre ödüllendirmelerde, diğer düşük performanslılar kıskanabilir.
- Ekip içindeki üyelerin bireysel motivasyonları ile ilgili sorunlar yaşanabilir.

Ekiplerde ödül konusunda alt başlıklarda ödül yöntemlerinden ve ödül verirken nelere dikkat edilmesi gerektiğinden ayrıntısıyla söz edilmiştir:

Ödül Yöntemleri

Ödül için kullanılabilecek pek çok yöntem vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2013; Bingöl, 2014):

Primli, Özendirici Ücret Uygulaması

Ödüllendirmenin prim şeklinde ücretlere yansıtılması çok kolay değildir. Her çalışanın yapması gereken iş standardının net bir şekilde belirlenmesi gerekir. Ancak işverenler, bunu biraz daha yüksek belirleyebilir ya da çalışanlar o şekilde algılayabilir.

Ayrıca her işin standardını net olarak belirlemek de kolay değildir. Örneğin bir işçinin çıkardığı iş miktarı belirlenirken, büroda çalışan bir yönetici asistanının yaptığı işin standardını belirlemek çok zordur. Primli, özendirici ücret uygulamasının kişiler arası sürtüşmelere neden de olabileceği görülmektedir. Bu sayılan olumsuzluklara rağmen yine de işletmelerde motive etmesi nedeniyle primli, özendirici ücret uygulanabilmektedir.

Kazanç Paylaşımı

Çalışanlara emeklerinin karşılığında verilen bir başka ödül türüdür. Aylık veya 3 aylık dönemlerde çalışanlara orantılı ödeme yapılmasıdır. En yaygın kullanılan özendirici ücretlemedir. Yapılan araştırmalarda bu modelle işletmelerin hızlı büyüdükleri, çalışanların da bu ücret planını tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Kâr Paylaşım Modeli

Şirketin ulaştığı performans düzeyine bağlı olarak çalışanlara kâr payı ödeme şeklinde ek ücret verilmesidir. Bir başka anlamı ise yönetime katılma demektir. Üretimde emeğin de sermaye kadar değer taşıdığı görüşü ile emek verenlere de kar dağıtılmış olur. Bu dağıtımlar nakit olarak yıl sonunda dağıtılabilir, biriktirilerek emeklilikte ödenebilir, ya da karma şekilde bazısı nakit olarak dağıtılabilir, bir kısmı da daha sonra ödenmek için saklanabilir. Tüm bunların dışında her yıl kârın karşılığı olarak çalışanlarına hisse senedi verebilir. Hatta bu hisseler piyasanın daha altında değerlere verilebilir. Böylece çalışanlar, işletmenin ortağı olurlar. Çalışanlar işletmenin karını artırmak için çalışırken aynı zamanda kara da ortak olur ve bu da işbirliğini, işe olan ilgiyi artırır, çalışanların işini değiştirmelerini azaltır. Ancak bu paylaşımın zararı ise bu kârdan payın eşit olarak dağıtılmasıdır. Tembel ve performansı düşük çalışanlar da aynı kâr dağıtımından pay alır ve ödüllendirilmiş olur. Bir diğer sıkıntı da kâr olmadığı yıl, her yıl pay alan çalışanların tepkisine neden olabilir. Gerçek kârın saklandığı gibi dedikodular ve söylentiler çıkar.

İkramiye ve Bonus Modeli

Bir diğer özendirici ücret sistemi de ikramiye-dur. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde yılda 2-4 maaş tutarında ikramiye ödemesi verebilir. Hatta toplu sözleşme ile belirlenir.

Bonus da ikramiyeden farklı olarak genelde yöneticilere ödenen 3 aylık, 6 aylık veya 1 yıllık performansları karşılığı genellikle gizli yapılan ödemelerdir. Ancak bu ödemelerin düşük olması fazla çabaya neden olmaz maalesef. Ancak gereğinden çok vermek de işletmede amaca ulaşmak ve başarı için umursamazlığa neden olur. Bu bonuslar, yıllık kâr ile de ilişkilendirilir. Ancak yöneticiye bağlı olarak çalışanların tatmin düzeyleri düşükse de önceki yıla göre daha düşük bonus da ödenebilir.

Öneri Sistemi

Öneri sistemi ile hem organizasyon, hem ekip, hem de çalışanlar kazanır. İşletmenin verimliliği artar, kalite artar, iş güvenliği ile ilgili daha az sorun yaşanır, müşteriler memnun olur, zaman ve malzeme tasarrufu sağlanarak maliyet düşer, yeni ürün ve süreçler geliştirilir.

Diğer taraftan çalışanlar da öneri sistemi ile yönetime katılır, diğer çalışanlar ve yöneticilerle iletişimi artar, kendine daha çok güvenir ve gurur duyar, aynı zamanda ekonomik ödüller de kazanır.

Ancak öneri ödül sisteminde mutlaka bir düzen olmalıdır. Ve bu düzen çalışanlara anlatılmalı, öneri el kitabı veya duyurularla bildirilmelidir: Kabul edilecek ve edilemeyecek öneriler sınıflandırılır, öneri kutusu, öneri rehberi, öneri değerlendirme komitesi ve önerilere verilecek ödül miktarları ve hesaplama teknikleri belirlenir. Kabul edilmeyen önerilere dahi teşvik amacıyla küçük hediyeler verilebilir. Özellikle ekibin çalışmasını sıkıntıya sokmamak için bireysel önerilere verilen ödülün daha fazlası ekibin önerilerine verilmelidir.



dikkat

Şirketlerde ödül yöntemleri çeşitlidir. Prim ve özendirici ücret, kazanç paylaşımı, ikramiye ve bonus ile öneri sistemi vb. yöntemler uygulanabilir.

Ödül Vermede Dikkat Edilecek Noktalar

Ödül vermek oldukça kritik bir konudur ve ödül verilirken bazı noktalara dikkat etmek önemlidir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Barutçugil, 2015):

- **Ölçülebilenin Ödüllendirilmesi:** Çalışanların hangi davranışlarının ödüllendirileceğinin önceden bildirilmesini gerektirir. Yani aynı zamanda istenen davranış, ölçülebilir olmalıdır. Bir şirkette ödül alacağını bekleyen çalışanlar, neyi iyi yaptıklarında ödül alacaklarını bilmelidir. Böyle olursa o davranışı yapma gayreti olur.
- **Ödüllendirmenin Uygulanabilir Olması:** Ödül, uygulanabilir bir ödül değilse gerçekçi olmaz. Çalışanlar ödüle inanırlarsa gayret içine girerler, diğer türlü dikkate almazlar. Ya da çalışanlar gayret göstererek davranışı gerçekleştirdiklerinde ödülün uygulanmadığını görürlerse örgütsel güven azalacaktır.
- **Tüm Çalışanların Ödüllendirilebilir Olması:** Örgütte bulunan herkes davranışı gerçekleştirdiklerinde ödül alabileceklerine yönelik beklentiye sahip olmalıdır. Yoksa yine beklenen davranış için çabalamazlar. Bu yüzden örgütler, tüm kademelerde görev yapanların ödül alma konusunda eşit olduklarını belirtmelidir.
- **Ödüllerin Görülebilir Olması:** Ödüllerin, örgütte şeffaf bir biçimde tüm çalışanlar tarafından da görülmelidir. Gizli olması ise örgütte huzursuzluğa neden olur.
- **Ödüllerin Performansa Bağlı Olması:** Çalışanlar üstün performans gösterdiklerinde ödüllendirilmelidir. Bu, liyakat ilkesinin gereğidir.
- **Ödüllerin Zamanında Verilmesi:** Ödül zamanında sıcaklığına verilmelidir, araya zaman girerse anlamı ve değeri yitirilmiştir olur.
- **Ödüllerin Geri Alınabilir Olması:** Ödüllerin geri alınabilir olması, yöneticilere esneklik sağlar.

Sonuç olarak ekiplerde performansı yönetme, motivasyon ve dolayısıyla ödüller vermek, ekibin yararı ve başarısı için oldukça önemli bir konudur. Ancak son olarak yapılan en büyük hataları şu şekilde sıralayarak, özel olarak dikkat çekmek istedik. Performans, motivasyon ve ödüllerle ilgili yapılan en büyük hatalar şunlardır (Baltaş, 2019, 190-194):

1. Yöneticiler, standartları koymazlar, yani çalışanlardan ne beklediklerini açık bir şekilde belirtmezler. Dolayısıyla çalışanlar ne yapacaklarını, neyi başaracaklarını bilmezler.

2. Çalışanların hedef ve değerlerine göre değil sadece yetenek ve özelliklerine göre seçilmeleri önemli bir sorundur. Çünkü hedef ve değerlerin geliştirilmesi ve değiştirilmesi çok daha zor olabilmektedir. Yönetici ve çalışanların kalite, zaman, maliyet, iş disiplini, iş ahlakı gibi değerlere sahip olması önemlidir.
3. Sürekli bir ödül konması bir süre sonra çalışanın ödül beklentisi olmadan çalışmayacağı sonucunu doğurabilir.
4. Düşük performanslı ve motivasyonu olmayan çalışanlar kendilerinin gerçek performansını göstermeyebilir ama diğer olumsuz bir durum da onlarla ilgilenmemektir. Çünkü onlar diğerlerini de olumsuz etkileyebilir ve bölücü tavırlar ortaya çıkarabilirler.



kitap

Ö. Bolat (2016)'ın Beni Ödülle Cezalandırmayın (Doğan, İstanbul) Kitabı, ödüllerin fazla olmasının zararlarını ve ödülün nasıl verilmesi gerektiğini anlatan bir kitaptır. Okumanızı tavsiye ederiz.

Öğrenme Çıktısı



7 Ekiplerde ödüllerin önemini açıklayabilme
8 Ödül yöntemlerini sıralayabilme
9 Ödül verilirken dikkat edilecek noktaları ayırt edebilme

Araştır 3

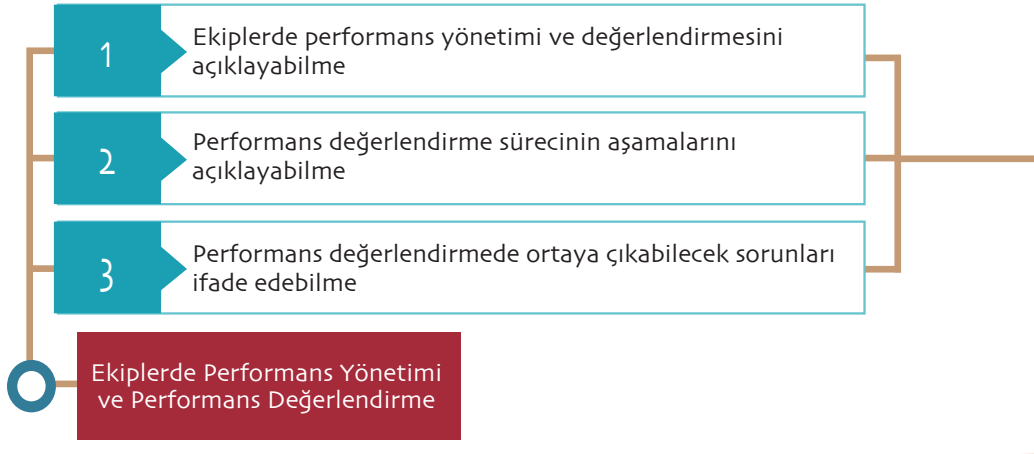
Şirkette çalışanlara ödül verme ile ilgili sorunların çıkmaması için neler yapılabilir? Araştırınız.

İlişkilendir

Ekiplerde ödül yöntemlerinin farklılıklarını büyük şirketler açısından ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

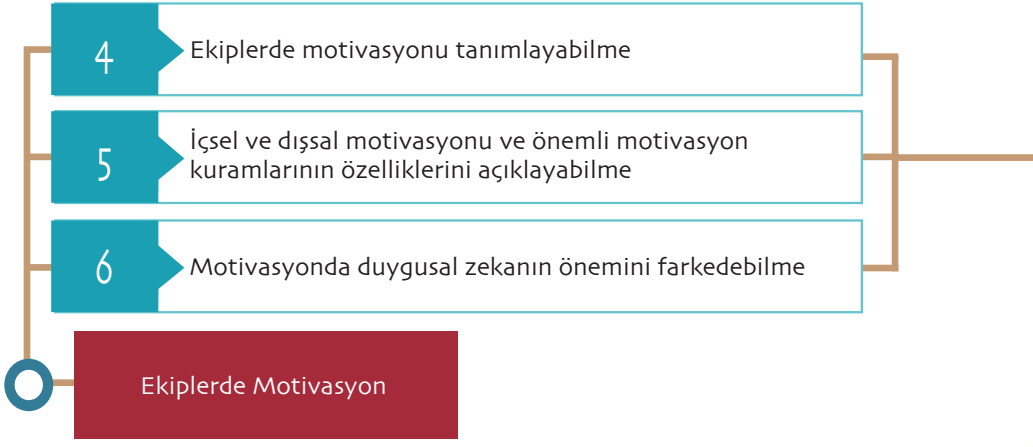
Ekip bazlı ücret sisteminin yararlarını anlatınız.



Performans dendiğinde ilk akla, kişinin kendisine verilen görevi ne ölçüde yerine getirdiği ile ilgili sonuçlar gelir. Bir çalışanın, örgütteki işini yaparken sahip olduğu bilgi ve beceri tek başına yeterli değildir. Bir başka deyişle performans, çalışanın işle ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve motivasyonun birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Performans yönetimi döngüsel bir süreçtir. Öncelikle organizasyonun görev tanımları yapılır, sonra stratejik hedefler belirlenir. Bu hedeflere ulaşmak için ölçülebilir hedefler belirlenir. Ekiplerin bu hedeflere ulaştığında ne tür ücret ve haklar alacakları belirlenir. Ayrıca yöneticilerin de hedefleri vardır. Çalışanlar ve yöneticilerin hedefleri bir araya getirilir ve ortak hedef altında buluşulur. Ekip, bu hedeflere ulaşmak için faaliyete geçer. Sonunda performansları değerlendirilir ve sonuçlar ortaya çıkarılır. Bu sonuçlara göre performans istenen düzeyde ise ekip ödüllendirilir. Ancak beklenenin altında bir sonuç var ise nedenleri yani ihtiyaçlar analiz edilir ve bu eksikliklerin giderilmesi için eğitim ve geliştirme yapılır. Döngüsel bir süreç olduğu için tekrar başa dönülür. Ekiplerde performans değerlendirme, bir ekip için performans yönetiminde en önemli öğedir. Performans değerlendirme sürecinin aşamaları şunlardır:

1. Öncelikle standartlar belirlenir.
2. Değerlendirmeye alınacak nitelikler çıkarılır.
3. Değerlendirmeyi kimlerin yapacağı belirlenir.
4. Ne kadar süreyi kapsayacağı ve ne zamanlar yapılacağı kararlaştırılır.
5. Değerlendirme yöntemleri belirlenir.

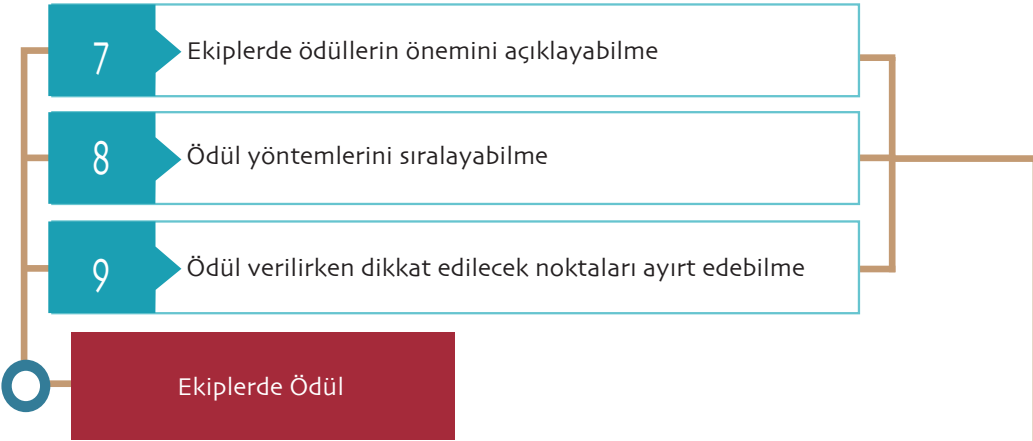
Ayrıca performansı değerlendirirken pek çok sorun ve hatayla karşılaşılır. Bunları şöyle sıralayabiliriz: Halo Etkisi, Belirli Derece ve Puanları Verme Eğilimi, Yakın Zamanda Olan Durumlardan Etkilenme, Kontrast Hatırları, Önyargılar, Değerlendirilen Kişinin Pozisyonundan Etkilenme, Performansa İlişkin Başka Nedenler Öne Sürmedir.



“Motive” kelimesinin Türkçe karşılığı güdü yani insanı harekete geçiren güçtür. Motivasyon (güdüleme) ise insanları belli bir amaca yönlendirmek için harekete geçiren çabaların tümüne verilen addır. Bu güdüler genel olarak 2 başlıkta toplamamız mümkündür:

- Temel Güdüler-Dürtüler (Hayatta Kalma Güdüsü, Fiziksel Güdüler, Güvenlik, Emniyet, Düzen Güdüsü, Neslini Devam Ettirme Güdüsü)
- Öğrenilmiş güdüler (Sevgi, Başarı, değer, Güç ve kontrol, Özgürlük, Kendine Saygı)

İnsanlar hem kendilerini motive edebilirler, hem de dıştan gelen bazı yönlendirmelerle motive olurlar demiştik. Bu yüzden motivasyonun hem içsel hem de dışsal olabileceği ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Motivasyon kuramlarının en çok bilineni Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Bu yaklaşımın işletmeler için önemi büyüktür. Çünkü çalışanların neye ihtiyaçları olduğu belirlenerek tatmin olacakları ortam oluşturulabilir ve davranışları yönlendirilebilir. Pavlov, Thorndike, Watson ve Skinner gibi davranış bilimcilerin yaptıkları araştırmalara göre, hayvan ve insan davranışları belli uyarıcılarla koşullanır. Ama istenildiğinde bu koşullanmalar, motivasyon ve hedefe yönelme için de kullanılabilir. Literatürde adı sık geçen diğer motivasyon kuramları ise, Herzberg’in Çift Faktör Modeli, McClelland’ın Üç Güdü Kuramı, ERG Modeli, Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı, Bekleyiş Kuramı, Eşitlik Kuramı, Amaç Kuramıdır. Ekip çalışmasında motivasyonu artıracak önemli diğer bir konu da duygusal zekaya ne kadar sahip olunduğu ile ilgilidir.



Performans ve motivasyonun artırılmasında sözünü ettiğimiz pek çok avantaj aslında ödül olarak geçmektedir. Bir başka deyişle, işletmeye katkı sağlayanların ödüllendirilmesi gerekir olur.

Ekip bazlı ücretlendirme sistemi, ekip çalışması ile ortaya çıkan olumlu kazanımlardan ekip üyelerinin yararlanmasını sağlar. Ödül için kullanılacak pek çok yöntem vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz: Primli, Özendirici Ücret Uygulaması, Kazanç Paylaşımı, Kar Paylaşım Modeli, İkramiye ve Bonus Modeli, Öneri Sistemi. Ödül verilirken de dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bunlar; Ölçülebilenin Ödüllendirilmesi, Ödüllendirmenin Uygulanabilir Olması, Tüm Çalışanların Ödüllendirilebilir Olması, Ödüllerin Görülebilir Olması, Ödüllerin Performansa Bağlı Olması, Ödüllerin Zamanında Verilmesi, Ödüllerin Geri Alınabilir Olmasıdır.

- 1 I. Bilgi
II. Beceri
III. Liderlik
IV. Motivasyon

Yukarıdaki ifadelerden hangileri çalışanların performansını tanımlar?

- A. I ve II
B. III ve IV
C. I, II ve III
D. I, II ve IV
E. I, II, III ve IV

2 Aşağıdakilerden hangisi organizasyon, ekip performans yönetimi sürecinin **ilk** aşamasıdır?

- A. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının analiz edilmesi
B. Görev tanımlarının yapılması
C. Performans değerlendirme
D. İşlevsel hedeflerin belirlenmesi
E. Ücret ve hakların belirlenmesi

3 Aşağıdakilerden hangisi ekipler ve organizasyonlar için yüksek performans iklim faktörlerinden biri **değildir**?

- A. Motivasyon
B. Değişim
C. Ekip çalışması
D. Strateji
E. Güven

4 Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirme sürecinde ilk belirlenmesi gereken aşamadır?

- A. Değerlendirmeye alınacak nitelikler
B. Değerlendirmeyi kimlerin yapacağı
C. Değerlendirme yöntemleri
D. Zaman
E. Standartlar

5 Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirilmesi yapılırken dikkate alınması gereken bir nitelik **değildir**?

- A. Kişisel özellikleri
B. İlgi alanları
C. Davranışlar
D. Yeterlikler
E. Görev Çıktıları

6 Aşağıdaki performans değerlendirme yöntemlerinden hangisi öznel değerlendirmelerin olması nedeniyle ölçeğin herhangi bir yerinde kümelemesini önlemek amacıyla kullanılır?

- A. Zorunlu Seçim Yöntemi
B. Kritik Olay Yöntemi
C. Zorunlu Dağılım Yöntemi
D. Yerinde İnceleme ve Gözleme Yöntemi
E. Adam-Adama Karşılaştırma Yöntemi

7 Aşağıdakilerden hangisi değerlendiricinin değerlendirdiği kişi için olumlu izlenimi olması nedeniyle her davranış ve görev çıktısı değerlendirmesinde de olumlu değerlendirme yapması hatasına verilen addır?

- A. Halo Etkisi
B. Belli Derece ve Puan Verme Eğilimi
C. Kontrast Hataları
D. Ön yargılar
E. Değerlendirilen Kişinin Pozisyonundan Etkilenme

8 Aşağıdakilerden hangisi **temel** güdü-dürtü **değildir**?

- A. Fiziksel güdüler
B. Güvenlik
C. Neslini Devam Ettirme Güdüsü
D. Başarı
E. Hayatta Kalma Güdüsü

9 Aşağıdakilerden hangisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda **son** aşamadır?

- A. Emniyet, düzen ve değişmezlik
B. Kendini gerçekleştirme
C. Değer, başarı ve kendine saygı
D. Ait olma ve sevgi
E. Fizyolojik ihtiyaçlar

10 Ödül yöntemlerinden çalışanlara aylık veya 3 aylık dönemlerde ödeme yapılmasına ne ad verilir?

- A. İkramiye Modeli
B. Primli, Özendirici Ücret
C. Öneri Sistemi
D. Bonus Modeli
E. Kazanç Paylaşımı

1. D

Yanıtınız yanlış ise “Performans Kavramı ve Performans Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. B

Yanıtınız yanlış ise “Performans Kavramı ve Performans Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D

Yanıtınız yanlış ise “Performansı Etkileyen Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. E

Yanıtınız yanlış ise “Ekiplerde Performans Değerlendirme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. B

Yanıtınız yanlış ise “Performans Değerlendirmede Alınacak Nitelikler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. C

Yanıtınız yanlış ise “Performans Değerlendirme Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “Performans Değerlendirmede Çıkan Sorun ve Hatalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. D

Yanıtınız yanlış ise “Motivasyon Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “Motivasyon Kuramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Ödül Yöntemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Performans değerlendirmede değerlendirilecek kişi ile ilişkili herkesten görüş alınmalıdır. Eskiden sadece yöneticilerin astları değerlendirmesi gerektiği üzerinde durulurken şimdi astların da üstleri değerlendirmesi gerektiği, ayrıca müşterilerden, iş arkadaşlarından ve hatta çalışanlardan kendi kendilerini değerlendirmesi istenmektedir. 360 derece değerlendirme çok yönlü değerlendirme yapılması gerektiğini söyleyen ve son yıllarda çok tercih edilmeye başlanan performans değerlendirmedir.

Araştır 2

Çalışanların yer aldıkları ekipte motivasyonları yüksek olarak çalışmaları aynı zamanda o ekibin grup düzeyinde birbirlerinin duygularını farketmeleri, birbirlerinin güçlü ve zayıf yanlarını bilmeleri, birbirlerinin enerjileri düştüğünde birbirlerini tamamlayıp, desteklemeleri ile de ilgilidir. Bir ekipte duygusal zeka farkındalığı ne kadar yüksekse o ekibin motivasyonu da yükselir, ekip ruhu oluşur ve dolayısıyla da performansları artmış olur. Bu yüzden ekipteki her üyenin duygusal zekasının artırılması gerekir.

Araştır 3

Bunun için öncelikle ödülün standartlarının iyi belirlenmiş, ölçülebilir ve tabii ki de performansa bağlı olması gerekir. Ödüllerin aynı zamanda herkesi kapsamı önemli. Yani bazı çalışanlar daha baştan dışarıda bırakılmamalıdır. Uygulanması mümkün olmayan, ulaşılamayacak ödüllerin konması sıkıntıdır. Ödül verildiğinde mutlaka herkesin görmesi de sağlanmalıdır. Kapalı kapılar ardında olması dedikoduları ve sorunları artırır. Yapılan davranışın arkasından verileceği söylenen ödüllerin zamanının ertelenmesi ödülün işlevini azaltır, soruna yol açar. Ödüllerin sık verilmesi de bir süre sonra istenen davranışların gerçekleşmesini sağlamaz. O yüzden dengesini iyi ayarlamak gerekir.

Kaynakça

- Aslan, Ö. (2016). *Bir İnsan Kaynakları Masalı*. (10. Baskı), Elma Yayınevi, Ankara.
- Aslan, Ö. (2010). İyi ki Farklıyız: Ekip Çalışması, Stratejik Planlama ve Farklılıkların Yönetimi. (2. Baskı), Elma Yayınevi, Ankara.
- Baltaş, A. (2019). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. (17. Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2015). *Yöneticinin Yönetimi*. Kariyer Developer, İstanbul.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Genişletilmiş 9. Baskı), Beta Basım, İstanbul.
- Çetin, C., Arslan M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (3. Baskı), Beta, İstanbul.
- Doğan, M. (2010). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Druskat, U. D. ve Wolf, S. B. (2001). Grupların Duygusal Zekasını Oluşturmak. *Duygusal Zeka* (Çev. Ü. Şensoy), Optimist, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Baskı), Beta Basım, İstanbul.
- Efil, İ. (2010). *İşletme Organizasyonu ve Ekip Yönetimi*. (Genişletilmiş 7.Baskı), Dora Basım-Yayım, Bursa.
- Freedman, J. (2018). *Liderliğin Kalbinde Duygusal Zeka İle Sonuç Almak*. (Çev. B. Erol, Ed. E. Ercan), Paloma, İstanbul.
- Goleman, D. (2020). *Lideri Lider Yapan Nedir? Duygusal Zeka*. (Çev. Ü. Şensoy), Optimist, İstanbul.
- Gök, İ. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. (11. Baskı), Arıkan, İstanbul.
- Llewellyn, T. (2017). *Takım Koçluğu El Kitabı*. (Çev. O. Ataman), Deren Matbaacılık, İstanbul.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi (Kuram, Uygulama, Teknik)*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Özyılmaz, F. Z. ve Çınar, Ö. (2019). *Duygusal Zeka, Yaşam Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Hiper Yayın. İstanbul.
- Pocket Mentor Ekip Yönetimi*. (Çev. M. İnan). Pasifik Ofset, İstanbul.
- Porath C. ve C. Pearson, D. (2020). *Kötü Muamelenin Bedeli. Duygusal Zeka*. (Çev. Ü. Şensoy), Optimist, İstanbul.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Essex.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7.Baskı), Beta Basım, İstanbul.
- Topaloğlu, T. (2018). *Motivasyon Dahisi*. Cinius Yayınları. İstanbul.
- Uyargil, C. (2013). “Performans Değerlendirme”. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı), Beta Basım, İstanbul.