

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN
ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr.Cihat KARTAL

HAZIRLAYAN
MURAT KÜTÜKÇÜ

KIRIKKALE-2007

ÖZET

Günümüzde şirket yöneticilerinden, yüksek rekabet ortamında idare ettikleri işletmelerde, yüksek verimlilik, karlılık ve her bakımdan başarılı sonuçlar elde etmeleri beklenmektedir.

Yöneticilerin etkili bir performans sergilemesi, buldukları sektör ve firmanın teknolojik yeterlilikleri, hatta en önemlisi çalışanları ile ilişkilerindeki yetenekleri ile orantılıdır.

Çalışanların her zaman en iyi şekilde işlerini yapmalarını sağlamak aslında bir yöneticinin en temel görevidir. Dolayısı ile bu görevi başarılı bir şekilde yerine getirmek, çalışanları ile iletişimi iyi yürütmekten geçmektedir. Yöneticiler her zaman çalışanlarını daha iyiye yönlendirebilmelidir.

Günümüzde yönetim çok daha insan odaklı olmuş ve başarılı yönetimlerde çalışan ilişkileri çok daha ön plana çıkmıştır. Bu sayede başarılı yöneticilerin, farklı sektörlerdeki firmalara geçiş yapabilmeleri, sektörsel bilgilerinden çok, çalışanları ile kurdukları ilişkiler ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilmeleri ile ilgilidir.

Bunu başarabilen bir yönetici, çalışanları sayesinde şirketini ve şirket performansının arttırabilir.

Bütün bu bilgiler ışığında, çalışan ilişkileri yönetiminin ve şirket performansına etkisinin önemi, ne şekilde ve hangi yöntemlerle iyileştirilebileceği açıklanmıştır.

ABSTRACT

Today, corporate executives are expected to manage their companies with high profitability, efficiency and successful results in highly competitive environment.

Executive's performance often related to market experiences technical capabilities, but mostly the success of the executive is related employee relationship skills.

To keep employees at their best is an important principal of an executive. Therefore, to fulfill this goal, employee relationship management must be used. Executives should always canalize their employees to their best.

Today, management is much more human oriented, and employee relationships are gained importance in good managements. Thus, a successful executive transfer between different markets has become possible by their efficient employee management.

An executive who conducts good employee relationship management achieves this goal and can increase the performance of the company.

In the light of this information, how employee relationship management can affect a company's performance, and which paths must be followed is explained in details as follows.

KİŞİSEL KABUL

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Çalışan İlişkileri Yönetiminin Şirket performansına Etkileri” adlı çalışmam, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma baş vurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve doğrularım. Bu tezde belirtilen görüş ve yorumlar şahsıma aittir. Türk Silahlı Kuvvetlerinin ya da diğer kamu kuruluşlarının görüşlerini yansıtmaz.

Murat KÜTÜKÇÜ

ÖNSÖZ

Günümüzde şirket yöneticisinden istenen ve beklenen husus elindeki mevcut kaynakları verimli bir şekilde kullanarak işletmenin performansını ve karlılığını en üst seviyeye çıkarmasıdır.

İşletmenin performansını ve karlılığını yükseltebilmek için çalışan ilişkileri yönetiminin ön planda tutulması yöneticiler açısından bir gerekliliktir. Bu sayede işletmenin teknolojik alanda elde ettiği başarılar çalışanlar ile bütünleşmiş olacak ve tamamlanmış bir başarı yaratılmış olacaktır. Bu gerekliliğin fark edilmesi ile birlikte yönetim insan odaklı olmuş ve çalışan ilişkileri ön plana çıkmıştır. İşletmenin performansını artırabilmek maksadıyla iletişim becerileri yüksek yöneticiler tercih edilmeye başlanmıştır.

Başarılı yöneticiler çalışan ilişkilerini doğru yöne kanalize edebilen ve yönetebilen kişilerdir.

Bu çalışmamda çalışan ilişkilerinin doğru yönetilebilmesinin şirketlerin performanslarına nasıl yansıdığını açıklamaya çalıştım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
KİŞİSEL KABUL.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii

BİRİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

1.1. YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ VE ÖNEMİ.....	1
1.2. İLİŞKİ YÖNETİMİNDE FARKLI DAVRANIŞ TARZLARI VE İLİŞKİ YÖNETİMİNİN VE İLİŞKİLERİN KALİTESİNİ ETKİLEYEN ÜÇ ÖNEMLİ UNSUR.....	6
1.2.1. Davranış Tarzının Farkında Olma.....	7
1.2.2. İzlenim Yönetimi.....	9
1.2.3. Sözsüz İletişim veya Beden Dili.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİNDE İNSANLARLA İLETİŞİMİN ÖNEMİ

2.1. İLETİŞİMİN KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	17
2.2. İLETİŞİM VE ÖĞRENME.....	22
2.3. ETKİN İLETİŞİM VE İYİ İLİŞKİLER KURMADA VİZYON VE MİSYONUN ÇALIŞANLARA İLETİLMESİNİN ÖNEMİ.....	29
2.4. YÖNETİCİLERİN SIK SIK GÜÇ KULLANMALARININ İLETİŞİM VE İLİŞKİLERE ETKİSİ.....	32
2.4.1. Güç Kavramı ve Yöneticilerin Çalışanlarını Etkilemede Kullanabileceği Güçleri.....	33

2.4.2. Yöneticilerin Sık Sık Güç Kullanımının İletişim ve İlişkilere Etkisi.....	34
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİ

3.1. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI.....	38
3.2. DUYGUSAL ZEKANIN KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	39
3.3. DUYGUSAL ZEKA KAPSAMINA GİREN BEŞ TEMEL YETENEK.....	42
3.3.1. Özbilinç.....	42
3.3.2. Duyguları Yönetebilme.....	43
3.3.3. Kendini Harekete Geçirebilme veya Motivasyon.....	43
3.3.4. Başkalarının Duygularını Anlayabilme.....	43
3.3.5. İlişkileri Yürütebilme veya Sosyal Beceriler.....	44
3.4. DUYGUSAL ZEKANIN YEDİ ANAHTARI.....	45
3.5. PERFORMANS BELİRLEME ARACI OLARAK DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ ÖNEMİ VE DUYGUSAL ZEKAYA SAHİP KİŞİLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	46
3.6. DUYGUSAL ZEKANIN İŞLETMEDEKİ İLİŞKİLERİ GELİŞTİRMEDEKİ ÖNEMİ.....	50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

4.1. ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TANIMI, ANLAMI VE AMACI.....	55
4.2. ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE İNSANIN ÖNEMİ.....	61
4.3. ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLERİN BİRBİRLERİNE DESTEK OLARAK İLİŞKİLERİNİ GÜÇLENDİRMELERİ.....	65
4.4. İLİŞKİ YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARA GÜVENİN ÖNEMİ.....	70
4.5. İLİŞKİ YÖNETİMİNDE İŞLETMEYE GÜVENİN ÖNEMİ.....	75
4.6. ARTHUR ANDERSEN DANIŞMANLIK ŞİRKETİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMALARI.....	79

4.7. GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK İŞLETMEYE GİDEN YOLDA YÖNETİCİLERİN YAPMASI GEREKENLER.....	84
4.8. ÇALIŞAN SADAKATİNİN İŞLETMENİN PERFORMANSINA VE KARINA OLAN ETKİLERİ..	85
SONUÇ.....	93
EKLER.....	95
KAYNAKLAR.....	104
ÖZGEÇMİŞ.....	109

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>ŞEKİL NO.</u>	<u>SAYFA NO.</u>
Şekil:1 Değer Temelli İletişim Modeli.....	27
Şekil:2 Duygusal Zekanın Yedi Anahtarı.....	45
Şekil:3 Çalışan İlişkileri Yönetiminin İşletmede Web Temeline Dayalı Kurulumu.	57
Şekil:4 Dünya Ülkelerinde Çalışan Sadakatinin Yarını.....	86
Şekil:5 İnsan Kaynakları Yöneticilerine Göre Çalışanların Sadakat Analizi.....	88
Şekil:6 Çalışan Sadakatindeki Artış İşletmenin Müşteri Bağlılığını Etkiliyor.....	89
Şekil:7 Çalışan Sadakatini Etkileyen Stratejiler.....	91

BİRİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

1.1.YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ VE ÖNEMİ

Yönetimde insan ilişkileri, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, çalışanlar arası etkileşimler dizisidir. İnsan ilişkileri, insan insana, yetişkin yetişkine, anlamdaşlığı, hoşgörüyü, ilgiyi, dostluğu, “biz” olmayı, güveni, saydamlığı, adaleti gerektiren karşılıklı bir etkileşimdir. İnsan ilişkilerinin özü, insanın kendisini bilmesidir. İnsan ilişkilerinin konusu, çalışanların görevlerinde, yetke ve iş akımında birbirleriyle yaptığı etkileşimin niteliğidir. İşletmenin ilke ve kuralları olan, açık ve anlaşılır bir insan ilişkileri politikası olmalıdır. (Başaran,2004:15)

Genel anlamda insan ilişkileri, karşı karşıya gelen insanların amaçlarını gerçekleştirmek için karşılıklı etkileşimleridir. Birisi ile ilişkiye geçebilmek için önce kişinin bir amacının olması, sonra da bu amacı gerçekleştirebilmek için bir dizi etkileşime geçmesi gerekir. Bir ilişkide kişinin amacı, tanıdığı bir insana en yalın ilişkiyi içeren “nasılsın” demek olduğu gibi, birlikte çalıştığı insan ya da insanlarla karmaşık etkileşimler dizisini oluşturan bir işi yapıp bitirmek de olabilecektir. Kişi insanlarla ilişkiye geçtiğinde karşısındaki insana amacını gerçekleştirmek için etkide bulunmaktadır. Buna karşılık onun kendisine yaptığı etkiyi kabul ya da reddetmektedir; böylece onunla karşılıklı etkileşmektedir. Karşımızdaki insanla etkileşmemiz süresince neler yaptığımız; etkileşmemizin ne sıklıkta olduğu; birbirine benzer olup olmadığı; güzel ya da olumlu duygular yaratıp yaratmadığı; anlamlı ve anlaşılır olup olmadığı; birbirimize denk olup olmadığımız ve en

önemlisi birbirimizi nasıl gördüğümüz ilişkilerimizin niteliğini biçimlendirecektir.
(Başaran,2004:17)

İlişkilerin sağlıklı olması, insanın ne olduğundan fazla yüceltilmesine, ne de olduğundan fazla aşağılanmasına bağlı olacaktır. Aşağılanmak insana acı verecek, ilişkileri bozacaktır. Olduğundan fazla yüceltilmek ise belki önce hoşagidecek, ama insan kendi değerini bildiğinde ona yalan gelecektir. Bu nedenle, yönetimde insan ilişkileri, gerçekçi bir yaklaşımla insancıl olmalıdır.

İnsan ilişkileri, yetişkin yetişkine bir ilişkidir. Çalışanlar yetişkinlik evresinde bulunan kişilerdir. Yetişkin yetişkine ilişkiler, elverdiğince duygusal olmayan ussal ilişkilerdir. Yönetici ne anne ne babadır; ne de yönetilenler onun çocuğudur. Yöneticinin kendini ana ya da baba yerine koyması ve astlarına sürekli anası babasıymış gibi davranması, astlarını ona koşulsuz itaate ve bağımlı olmaya zorlamak isteğinden kaynaklanmaktadır. Çalışanların kendini çocuk yerine koyması ise, onları yöneticinin kanadı altına sokacaktır. Bu durumlar insan ilişkilerini sağlıksız kılacaktır. İlişkilerin sağlıklı olması için yöneticiler ve yönetilenler, içlerindeki çocuğu susturup, yetişkinin isteğine göre davranmalıdırlar.

İnsan ilişkileri hoşgörü gerektirir, ilgi gerektirir, dostluk ister, biz olmayı gerektirir, güven ister, saydamlık ister, insan ilişkilerini adalet besler ve insanın kendini bilmesini gerektirir. (Başaran,2004:24)

- İnsan İlişkileri Hoşgörü Gerektirir: Hoşgörü, ilişki kuran insanların, birbirlerine kusur işleme hakkını tanımalarıdır. Kusur işleme hakkı, her hak gibi, sınırlı olmak zorundadır. Hoşgörünün sınırı; insanın gelişim düzeyi yükseldikçe, aynı kusur birden fazla yinelenedikçe ve kusurun tehlike yaratma olasılığı arttıkça daralır. Acemi bir çalışanın usta bir çalışana göre kusur işleme hakkı daha

geniş sınırlıdır. Ama acemi ya da işine yeni başlayan bir çalışan, ancak bir ya da iki kez kusur işleyebilir. Kusur, işlendikten sonra kusurdan alınan dönütün kişiyi eğiteceği ve bu kişinin kusurunu bir daha işlemeyeceği varsayılır. Canda ve malda onarılmaz tehlikeler yaratacak kusurlarda hoşgörünün sınırı sifıra inecektir.

- İnsan İlişkileri İlgi Gerektirir: İlgi, insanların en önemli ihtiyaçlarından. Çalışanlar özellikle yöneticilerinin ilgilerini beklerler. İnsanların birbirlerini içtenlikle dinlemeleri, birbirleriyle konuşmaları, birbirlerine yazmaları insan ilişkilerini geliştirecektir. Ancak, yönetici ve yönetilenlerin birbirlerini dışlamaları ilişkilerini ne denli bozarsa, birbirleriyle aşırı düzeyde ilgilenmeleri de o denli ilişkileri bozacaktır. İlgisini beklediğimiz kişilerin bize ilgi göstermesi onlarla ilişkilerimizi güçlendirecek, güzelleştirecek ve sürekli kılacaktır.
- İnsan İlişkileri Dostluk İster: Dostluk, insanın dost olacağı kişiyi iyi dinlemesi, onun gizlerini saklaması, sorunlarını çözmeye yardımcı olmasıdır. Dinlemek, sır saklamak ve sorun çözmeye yardımcı olmak zordur. Oysa, iyi ilişkiler bu zor işleri yapmakla gelişecektir. İnsan ilişkileri, yönetici ve yönetilenlerin birbirlerine dostça davranması ile gelişecek, düşmanca davranması ile bozulacaktır. Astlarıyla dostluk ilişkileri içinde olan yöneticiler, yönetim işlerinde daha başarılı olacaklardır. Ancak, dostluk, yöneticilerle yönetilenlerin senli benli olmaları ya da yöneticilerin astları arasından birilerine ayrıcalıklı davranıp onları “gözde” tutmaları anlamına gelmemektedir.
- İnsan İlişkileri “Biz” Olmayı Gerektirir: Yöneticilerin her işi “ben” bilirim demesi, onu yalnızlığa itecek; “sen” ya da “siz” bilirsiniz demesi de onu, başkalarının yönlendirmesine ve kendini örgütten dışlamasına götürecektir. Ama “biz” biliriz, yöneticileri ve yönetilenleri güç birliğine ve üretimi birlikte yapmaya

götürecektir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi çalışanların takım çalışmasını gerektirir. Takımı oluşturan her çalışan, kendine düşen görevi en etkili biçimde yapmaya istekli olmadıkça; takımdaki üyelerle iyi ilişkiler geliştirmedikçe, örgütün amaçları ve çalışanların gereksinimleri karşılanamayacaktır. Çalışanların, örgütsel amaçları, kendi amaçları gibi benimseyip gerçekleştirmelerinin yolu, astlarla iyi ilişkiler içinde olmalarından geçmektedir.

- İnsan İlişkileri Güven İster: Her çalışan, örgütün yönetim biçimi ve ortamı elverişli olduğunda, görevini yapmayı yüklenecek; sorumluluk alacak; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için güdülenecektir. Bunun için çalışanlara güvenmek gerekmektedir. Çalışanların yakından ve sürekli denetlenmeleri ilişkileri bozacaktır. Ancak, çalışanlara güven, görevlerin bilimsel yöntemlerle denetlenmesini de engellememelidir. Güvenmediğimiz insanlarla ilişki kurmada zorlanacak; kurulan ilişkiler ise ya yüzeysel olacak ya da zaman zaman istenmedik sonuçlar doğuracaktır. İyi ilişkiler kurabilmek için, hem ilişki kuracağımız kişilere güvenmeli, hem de ilişki ortamı güvenli olmalıdır.
- İnsan İlişkileri Yönetimde Saydamlık İster: Bir örgütün çalışanlarından saklanacak yönetim ve üretim işleri hemen hemen hiç yoktur. Örgütün işleri, çalışanlardan ne denli saklanırsa, insan ilişkileri o denli bozulacaktır. Yönetimde kapalı kapılar ardında iş görme arttıkça, ilgili olanların kafasında yasadışı işlerin yapıldığı kuşkusunu da artacaktır. Saklılık, gizlilik insanda kuşku ve güvensizlik yaratacaktır. İlişkilerimizin iyi olduğu bir insan, bizi ilgilendiren, ama bizden saklı bir şeyler yaptığında ilişkimiz bozulmaya yönelecektir. Öte yandan, yapılanların olur olmaz yerde, ilgisiz olanlara açıklanması ya da duyurulması da gerekmemektedir.

- İnsan İlişkilerini Adalet Besler: Çalışanlara emeklerinin karşılığının hakça verilmesi insan ilişkilerini geliştirecektir. İnsanlara haklarından az ya da çok verilmesi, dürüstlük inançlarını sarsacak ve ilişkilerinin bozulmasına yol açacaktır. Adalet duygusu, insana rahatlık verecek; adaletsizlik duygusu ise hem bilişsel hem de duygusal dengesini sarsarak onu rahatsız edecektir. Yönetimin uygulamalarında adaletsizlik gördüğünde ya da sezdiğinde çalışanın adaletsizliğin kaynağı olan kişilerle ilişkisi bozulacaktır.
- İnsan İlişkileri, İnsanın Kendini Bilmesini Gerektirir: İnsanın gerçek gücünü bilmesi, hangi davranışı yapabileceğini, hangi davranışı yapamayacağını kestirmesine, böylece davranışlarının sınırını bulmasına yardımcı olacaktır. Kendini olduğundan üstün ya da aşağı gören insan, başkasıyla ilişki kurmada da başarısız olacaktır.

Özetle, insan ilişkilerine ilişkin ilke ve kurallar, işletmeden işletmeye değişebilir. İşletmenin yönetim biçimi, ürettiği ürünleri, kullandığı teknoloji, çalışanların eğitim ve uzmanlık düzeyi gibi etkenler işletmenin insan ilişkileri politikasının ilke ve kurallarını değiştirir. Ancak, işletmenin insan ilişkilerine ilişkin ilke ve kuralları, insan haklarının ve demokrasinin evrensel ilke ve kurallarına aykırı olmamalıdır. Başarılı örgütler incelendiğinde, bu örgütlerin politikaları gereği, çalışanlara saygı duyulduğu, çalışanların kazanılmaya çalışıldığı, başarı göstermeleri için ortam hazırlandığı , yükselmelerine, kendilerini göstermelerine izin verildiği, onlara çocuk gibi değil, yetişkin gibi davranıldığı, onların inançlarına, düşüncelerine saygı duyulduğu, kısaca çalışanlara değer verildiği ve işten doyumlarına özen gösterildiği görülmüştür. (Başaran,2004:24)

1.2. İLİŞKİ YÖNETİMİNDE FARKLI DAVRANIŞ TARZLARI VE İLİŞKİ YÖNETİMİNİN VE İLİŞKİLERİN KALİTESİNİ ETKİLEYEN ÜÇ ÖNEMLİ UNSUR

İlişki yönetimi çok önemli olmasına rağmen, ilişki yönetiminin bir bilim olduğunu söylemek oldukça zordur. Durum böyle iken, sevindirici sayılabilecek bir değerlendirme de söz konusudur. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine yoğunlaşırsa: Maslow insan ihtiyaçlarının 5 farklı düzeyde gerçekleştiğini ifade etmektedir; psikolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı. İnsanlar, bu ihtiyaçların her birini farklı bazı davranış biçimlerinde göstermektedirler. Bu yansıtma yöntemi kişisel davranış tarzı olarak düşünülürse, bu davranış tarzının insanların bir anlamda dünya ile nasıl iletişim ve ilişki kurduğu, nasıl konuştuğu olduğu söylenebilecektir. Konuyu destekleyen pek çok çalışma ve program vardır. Örneğin; Dr. Tony Alessandra'nın yaklaşımı ilişkilerde dört farklı davranış tarzı üzerine odaklanmıştır (Neil,2000:3): İdareciler, direktif verenler; sosyalleştirenler, toplum kurallarına uygun hale getirenler; düşünenler ve ilişki kuranlar. Onun programındaki her kişi bu dört dairenin herhangi bir yerine düşme eğilimindedir.

Gerek iş hayatında, gerek sosyal ortamlarda başarılı olarak nitelendirilen kişilerin yaşamları gözlemlendiğinde ortak bir özellikleri dikkat çekmektedir. Bu da insanlarla iletişim kurma konusunda sergiledikleri becerilerdir. Bu doğrultuda diğer insanların arasından sıyrılmak, etkili ve başarılı olabilmek, pozitif profesyonel imaj yaratmak için atılabilecek bir adım, iletişim tarzında yapılacak değişiklikler ve iletişim becerilerinin geliştirilmesidir. İletişim becerisi, insanlarla anlaşmak, kişinin kendisini anlatıp, onların anlamasını sağlamak, önemsenildiğinin ve önemsenilmek istendiğinin gösterilme yoludur. Etkin iletişim becerisi kendiliğinden var olan bir

yetenek değildir. Öğrenilebilir ve geliştirilebilir. İletişim becerilerinin geliştirilmesinde ilk adım, kişiler arası iletişim sürdürülürken kullanılan sözel, yazılı ve sözsüz iletişim konularındaki yeterliliğin ve bu alanlarda sergilenen özelliklerin farkında olunmasıdır. Hatta sözsüz iletişim mesajları çoğu durumda sözlü iletişim mesajlarından daha güvenilirdir. Çünkü insanların gerçek duygu ve düşüncelerini rahatlıkla yansıtabilmektedir. (Ker,1998:27)

Dolayısıyla, ilişki yönetiminin ve ilişkilerin kalitesini etkileyen üç önemli unsur olduğunu söylemek mümkündür:

- Davranış tarzının farkında olma
- İzlenim yönetimi
- Sözsüz iletişim veya beden dilidir

Aşağıda bu üç unsura kısaca değinilecektir.

1.2.1. Davranış Tarzının Farkında Olma

İlişki yönetimi ve ilişkilerin kalitesini etkileyen birinci unsur, davranış tarzının farkında olmadır. İnsanların tarzı onların bir bakıma nasıl davranışlardan hoşlandığını da yansıtmaktadır. Örneğin; eğer kişi ilişki kurmayı seven bir kişi ise (relator), yavaş işleyen bir çevreye müsamaha gösterebilecektir. Ancak bu çevre yeterince iyi çalışmıyordur ve emir verme tarzını benimseyen bir yönetici ile çalışılıyorsa, bu yönetici ile çatışmalar yaşamayı kaçınılmaz olacaktır. Eğer birey kendisine ilişki kurmayı seven biri gibi davranılmasını istiyorsa ve aynı şekilde de emir verme tarzını benimseyen bir yöneticiye davranırsa, birey ve yönetici arasında problemler çıkmaya başlayacaktır. Bu durumda Dr. Alessandra'nın "The Platinum Rule" adını verdiği kural ön plana çıkacaktır: "Başkalarından size istediğiniz gibi davranmalarını beklemek yerine, onlar sizden nasıl davranmanızı istiyorlarsa öyle davranın". Başka bir ifadeyle, bireylere kendinize davranılmasını

istediğiniz gibi davranmak yerine, kendilerine davranılmasını istedikleri gibi davranmaktır. Yukarıdaki örnekte, ilişki kurmayı seven kişi, emir vermeyi seven kişi ile etkin bir şekilde ilişki kurabilmek için kendi tarzını biraz değiştirmek zorunda kalacaktır. Aksi takdirde çatışmalar ortaya çıkacaktır. (Neil,2000:3)

İnsanların birbirleriyle kurduğu ilişkilerin biçimi onları değiştirebilecektir. Karşılıklı ilişkiler, insanlara hayallerin de ötesinde birtakım şeyleri öğrenme fırsatı verecektir. İnsanlar doğası gereği toplumsal varlıklar olduğundan, ilişkilerinde kendilerini tam olarak ortaya koyamamakta ve bu nedenle elde edebileceği bilgilerin tümünden faydalanamamaktadır. Çünkü içinde bulunulan toplum da insanları ve ilişkilerdeki davranış tarzını etkilemektedir. İnsanlar başkaları ile iletişimlerinde doğru araçları kullanmadıklarından, iletişim amaçlarını doğru belirlemediklerinden, enerjilerini de yanlış kullanmaktadırlar. Kendi görüşlerini savunmak, duyduklarını ve karşıdakini sürekli tartmak ve kafalarında belli bir yere oturtmak için insanların harcadığı çaba, onları güçlü davranış biçimlerinden uzaklaştırmaktadır. İnsanlara gerçek gibi görünenlerin, mutlak veya evrensel gerçekler olmadığını kabul etmek zor gelmektedir. (Gull,1997:5)

Aynı işletme içinde olsa bile, değişik gruplarla değişik yöntemlerle iletişim kurulabilmektedir. Çalışanların önemli bir hedef kitle olduğunun farkına varan kurumsallaşmış işletmelerin, çalışanlarla iletişimi bir yönetim fonksiyonu olarak ele almasıyla, bu alanda hizmet veren binlerce iletişim uzmanı, yöneticilerin işletmenin durumunu çalışanların gözüyle görmelerine yardımcı olarak, mevcut ve potansiyel sorunların saptanmasına önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu anlamda kurum içi iletişimin temel işlevi, karşılıklı güven ortamının yaratılması ve hoşnutsuzlukların minimum düzeye indirilmesi olmalıdır. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %28'i işletmelerinin kendilerine gerekli bilgileri aktardıklarını, %70'i ise

işletme yönetiminin çalışanları dinlemek konusunda istekli olmadığını ifade etmişlerdir. (Peltekoğlu,1998:261-262) IBM'nin speak-up olarak adlandırdığı, çalışanların yönetime sorduğu sorulara, yönetimin ikiye ayrılabilir kartlar aracılığı ile verdiği cevapların bir nüshası duyuru panolarında yayınlanarak, çalışanların beklentilerinin diğerleri ile paylaşılmasına imkan veren iletişim yöntemi, daha sonra pek çok kuruluş tarafından da benimsenmiştir. Bu da gösteriyor ki, işletmeler bugün artık iletişimi, çalışanlarla ilişkileri geliştirmede etkin bir araç olarak kullanmak gerektiğinin farkına varmışlardır.

Çalışanların, yönetici ve işletme hakkında mevcut gerçekleri dile getirememesi nedenlerinin başında ise, işten atılma korkusu gelmektedir. Oysa, birey olarak yönetici memnun olunacak bir ortam yaratırsa yani çalışanlarla ilişki kurarsa bir yönetici olarak diğerlerinin gözünde büyüyecek ve çalıştığı insanlardan bireysel ya da işe ilişkin sonuçları kolaylıkla elde edebilecektir. Yönetici bu tarz bir ilişki sayesinde çalışanların benimsediği davranış tarzının ne olduğu hakkında fikir sahibi olabilecek ve bu davranış tarzının kendisinininki ile uygunluğunu kıyaslayabilecektir. Çalışanların hangi davranış tarzını belirlediğini bilirse, çalışanlara o şekilde davranacak, böylece çalışan-yönetim arasındaki çatışmalar da en aza indirilebilecektir.

1.2.2. İzlenim Yönetimi

Günümüzde işletmeler ve kişiler giderek artan bir hızla, eskiden beri bilinen ancak önemi yeni anlaşılan "ilk izlenim sonuna kadar sürer" yaklaşımını dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemektedir. Bu noktadan çıkışla, olumlu ilk izlenim etkisini, ilişki sürdüğü sürece göstermektedir. Aynı şekilde olumsuz bir ilk izlenim de negatif olarak akıllarda yer etmekte ve kişiler arası iletişim bazında birçok ilişkide önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. (Ker,1998:26)

İlişki yönetiminde ve sağlıklı ilişkiler kurmada kişinin kendini ifade etme, başkalarına yansıtma tarzı çok önemlidir. Şüphesiz ki pek çok kişi, ilk kez rastladığı birinde ilk izlenimin önemli olduğuna inanmaktadır. Böylece, insanların ilişki yönetiminde doğru izlenimlerin oluşması için şanslarını artırmada neler yapmaları gerektiği ile yani İzlenim Yönetimi ile de ilgilenilmeleri gerekmektedir. (Neil,2000:4)

İnsanların kariyerlerini geliştirmemelerinin, arzuladıkları konumlara gelememelerinin en önemli nedenlerinden biri, kişisel tarzlarının başkaları üzerinden bıraktığı etkinin farkında olmamaları ya da yaratılan bu etkinin yetersiz olması, yani etkili imaja sahip olmamalarıdır. Görünüş, konuşma kalıpları, tavır ve davranışlar neler yapılabileceğinin dış göstergeleridir. Bu doğrultuda hızla akan iş yaşamında önemli olan ve ilk göze çarpan unsur ilk görünüş yani "izlenim"lerdir. (Ker,1998:26)

İlk görüşmede karşıdaki kişi, kişiler ya da olaylar hakkında yapılan anlık değerlendirmeler yani kişilerin birbirlerini ya da olayları algılayış biçimleri, sosyal psikoloji alanında çalışanlar tarafından "öncelikli etki" olarak tanımlanmaktadır. Genel kabul görmüş bir kurala göre ilk izlenimler, kişinin nasıl görüldüğü ile ilgili bir mantık çerçevesinin oluşturulmasına ve daha sonra da elde edilen verilerle bu çerçevenin doldurulması ya da tümünden değiştirilmesine dayanmaktadır.

Daha önce birbirlerini hiç görmemiş insanlar, ilk defa birbirlerini gördüklerinde, kısa sürede birbirleri hakkında bir izlenim oluşturmaktadırlar. Kişinin güvenilir veya güvenilmez, hoş veya nahoş, önemsenecek veya önemsenmeyecek, uyumlu veya uyumsuz olduğu gibi algılamaları içeren ilk izlenimler, otuz-otuzbeş saniye gibi kısa bir süre içinde oluşmakta ve daha çok sözsüz mesajlara dayanmaktadır. Los Angeles'taki Kaliforniya Üniversitesi öğretim

üyelerinden Mehrabian adlı bir psikolog, insanların birbirleri ile ilgili ilk izlenimlerini nelerin belirlediğini araştırmıştır. (Cüceloğlu,2003:64) Mehrabian'ın bulduğu sonuçlara göre, gözden gelen mesajlar ilk izlenimin %55'ini, kulaktan gelen mesajlar ise %38'ini oluşturmaktadır. Kişinin "ne söylediğini" belirten içerik ise, ilk izlenimin ancak %7'sini oluşturmaktadır. Bu yüzdelerden çıkarılacak olan sonuç şudur ki, ilk karşılaşıldığında nasıl görüldüğü, nasıl bir yüz ifadesine sahip olduğu ve nasıl konuşulduğu, ne konuşulduğundan daha önemli olmaktadır.

İzlenim yönetimine ilişkin olarak şöyle bir deneme yapılabilir: Eğer birey olarak başkalarının sizi hırslı görmelerinden hoşlanıyorsanız, bu hırsı gösteren üç davranış özelliği sıralanabilir. Bu davranışlar elbette belirsiz değil, somut davranışlar olmalıdır. Örneğin; bu davranışlar şu faaliyetleri içerebilir: Hızlı hareket etme ve davranma, diğer kişileri de isteklendirme ve harekete geçirme, gülümseme ve sadece olumlu sözler sarf etme. Böylece, bireyin kendi kişisel esaslarını oluşturduktan sonra, kendi gelişimini ölçmesi de oldukça kolay olacaktır. Bu bir ay için uygulanabilir ve sonra istenen yeni izlenim özellikleri bulunabilir fakat "hırs" özelliğini muhafaza etmek gerektiği asla unutulmamalıdır. (Neil,2000:4)

1.2.3. Sözsüz İletişim veya Beden Dili

İlişki yönetiminin bir başka yönü sözsüz iletişimdir. İnsanlar kimi zaman bilinçli ya da bilinçsiz olarak sözsüz iletişim araçlarını kullanmaktadırlar. Sözsüz iletişim kurmanın 750.000'den çok yolu olduğu bilinmektedir. Bu sayı, farklı dillerde çok daha fazla olabilmektedir. Mimiklerle ve jestlerle çok çeşitli mesajlar verilebilmektedir. Örneğin; bir ilişkiyi bozmak ya da daha kuvvetlendirmek için göz temasının nasıl kullanıldığı, kaba bir kişi reddedilmek istendiğinde göz teması ile ilişkilerin nasıl kesildiği, çok çeşitli uyarılara sözlü olmayan tepkilerin nasıl yansıtıldığı, kaşların çatılarak memnun olunmadığının ifadesi, ya da tehditkar bir

bakışın söz konusu olduğu bir ortam gibi... Elbette bireyin duruşunun da önemi göz ardı edilmeyecektir. Kısacası insanlar, söylemlerinin birçoğunu sözsüz iletişimle yani beden dili ile gerçekleştirmektedirler. (Neil,2000:4)

İnsanların sözcükleri kullanma tarzı kadar bakış, duruş, hareket, kıyafet yoluyla da sürekli olarak karşısındaki insanlara mesajlar yolladığı açıktır. Sözsüz mesajlar, sözlü mesajları pekiştirebilmekte, düzeltebilmekte ya da onlarla çelişebilmektedir. Beden dili yaşamın içindedir. Üzüntü, korku, mutluluk, tikslenme gibi duyguları gösteren beden dili, tüm dünyada hemen hemen aynı anlamları ifade etmektedir. Bu hareketler iyi öğrenilerek, içeriği çözülebilirse, etkili iletişim ve iyi ilişkiler kurma yolunda büyük bir adım atılmış olacaktır.

Bir işçi, bir yönetici, bir doktor, bir şoför için farklı davranış kuralları söz konusudur. Bu beklenti ve normlar beden dilini de şekillendirmektedir. Beden dili aynı zamanda sosyal rolleri gösteren bir aynadır. Sosyal statü ve grup içindeki hiyerarşi; bireyin kendisini grup içinde algılayışı, grubun yapısı ve insanların toplumsal konumlarını beden dilleri ile yansıtmalarından anlaşılmaktadır. Beden dilinin kelimelerden çok daha kolay anlaşılma özelliği ise hiç değişmemektedir. Gerçek duygu ve düşünceleri kelimelerin arkasına gizlemek belki mümkündür ancak, beden dilini gizlemek çok kere mümkün değildir. (Baltaş ve Baltaş,2001:12)

İletişim sırasında kullanılan beden dili ilişkileri yapıcı yönde etkilerken, “sen” dili ilişkileri zedelemektedir. Çünkü beden dilini kullanan kişi, duygu ve düşüncelerini uygun bir şekilde aktarma fırsatı bulacaktır. “Sen”li konuşarak karşı tarafı suçlamak yerine, beden dilini kullandığından karşıdaki kişi savunmaya geçmeyecektir. Bu şekilde ortak çözüm yolları için adım da atılabilecektir. (Altınsüzen Grubu İnsan Kaynakları Eğitimi Programı,2003:19)

Duygusal iletişimin %90'ı sözsüz olarak, beden dili ile gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, kişilerin beden dilinin farkında olması, kendilerini tanımlamalarında ve iletişimlerini yönlendirmelerinde önemli bir role sahiptir. Hem kendilerinin hem de karşılarındaki kişilerin beden dilinde somutlaşan gerçek duygularını anlamak duyarlık gerektirmektedir. (Baltaş ve Baltaş,2001:159)

Albert Mehrabian'ın vücut, ses ve sözcüklerin tavırsal iletişime ne kadar katkıda bulunduğunu belirtmek için yaptığı araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir (Cooper,1989:21): Vücut %55, ses %38 ve sözcükler %7. Yüzdeler elbette büyük oranda ölçülen duruma bağlıdır. Ancak, bu soruyu 7 yıl boyunca sorduktan sonra da Mehrabian şu sonuçları elde etmiştir: Vücut %60, ses %30 ve sözcükler %10. Tavırların iletişimi sessiz olmaktadır. İşte çoğu insanın gözden kaçırdığı unsur da budur. Vücut dilinin ve sözsüz iletişimin ilişki yönetiminde önemli bir etkisi vardır. Çünkü dünyada bütün insanlar işi, sözü ve görünüşü ile ölçülmekte ve değerlendirilmektedirler. (Aytürk,1990:136)

Özellikle işletmede yönetici konumundaki kişilerin, astlarının ve diğer çalışanların beden dilini anlama konusunda çaba sarf etmeleri, onlarla kuracakları ilişkilerin daha iyi yapılandırılmasına yardımcı olacak ve işletme içerisinde çatışmalar azaltılabilecektir.

Aynı şekilde bir yöneticinin, astının önerisini ya da isteğini reddetmesinin altına yatan sebep çoğu kez, fikrin kendisi değil, söyleniş biçimidir. Görüşme sırasında astın kolunu kaldırması, kaşını çatması, ses tonunu yükseltmesi, içini çekmesi, bacak bacak üstüne atması, yakasının açık olması ya da kravat takmaması gibi hareketler, fikrinin reddedilmesine neden olabilecektir. (Aytürk,1990:130)

İş dünyasında iletişim çok önemli bir kavramdır. Başarılı ve etkili bir iletişim için de artık, sadece güzel konuşmak, insanları ikna edebilme yeteneğine sahip olmak veya birkaç dil bilmek yeterli değildir. Beden dilini de bilmek ve akıllıca kullanmak gerekmektedir. Beden dilini okuyabilmek ve kullanabilmek iş hayatında büyük avantajlar sağlayacaktır. Bir işletmede çalışanların birbirleri ile selamlaşmaları, yöneticilerine karşı davranış ve bakışları, mimikleri, jestleri hem örgütsel iletişimin etkinliği, hem de örgütteki duygusal zeka düzeyine ilişkin olarak bize ipuçları verecektir.

Bütün sosyal ilişkilerin temeli sağlıklı iletişim kurmaktır. İletişim olmadan bağlantı, dolayısıyla ilişki de kurulamayacaktır. Etkin iletişimin duygusal zekaya vereceği destek çok büyüktür ve iş yerindeki değeri de ölçülememektedir. Yöneticinin iyi bir iletişim kurmadan iki elemanın arasındaki sürtüşmeyi gidermeye çalıştığını, ya da bir çalışanın şefine onun öfkesinin kendisini nasıl etkilediğini açıklamaya çalıştığını bir an düşünelim. İlk örnekte, yönetici yalnızca bir tarafın söylediklerine göre hareket ederse, sürtüşmeyi ortadan kaldırmak yerine daha da alevlendirecektir. İkinci örnekte ise, eğer çalışan uygun sözleri kullanmazsa, şefi onu ukala ve itaatsiz bir kişi olarak değerlendirecektir.

İlişkilerde olumlu sonuçlar almak için etkin ve yapıcı iletişim yetenekleri şunlardır (Aytürk,1990:130):

- **Kendini İfade Edebilme:** Karşıdaki kişiye, ne düşünüldüğünün, ne hissedildiğinin ve ne istendiğinin açıkça anlatılmasıdır.
- **Kararlı Olma:** Düşünceleri, görüşleri, inançları ve istekleri anlatırken, kişinin kendine güvenmesi, ancak diğerlerine de saygılı olmasıdır.
- **Dinamik Dinleme:** Kişinin başkalarının söylediklerini gerçekten de dikkatle dinlemesidir.

- **Eleştiri:** Kişinin diğer insanların düşünce ve davranışları hakkındaki kendi duygu ve düşüncelerini yapıcı olarak belirtmesidir.
- **Ekip İletişimi:** Kişinin grup içinde sağlıklı iletişim kurabilmesidir.

Bütün bu yeteneklerin anlamı aslında “duyarlı” olmaktır. Duyarlılık, duygusal zekanın bir ilkesidir. Duygusal zeka başkalarıyla iletişim kurmakta kullanıldığı zaman, söylenenlerin insanların duygu, düşünce ve davranışları üzerindeki etkilerine dikkat edilirse ve gerektiğinde sözlerle ses tonu yeniden ayarlanabilirse, duyarlılık bir yetenek haline gelecektir. Karşıdakinin duygularına gösterilecek duyarlılık, karşılıklı etkileşimde başarının anahtarı olacaktır.

Beden dili duyguları yansıttığına göre, başkalarının duygularına duyarlı olmanın yolu da beden dilini anlayabilmekten geçmektedir. Benzer şekilde olumsuz duyguları denetleyebilmek de, kişinin beden dilini denetleyebilmesi ile yakından ilgilidir. Bu iki özellik de, duygusal zekanın en önemli belirtileri arasında yer almaktadır. Bu nedenle, beden dili ve duygusal zekanın birbirini tamamlayan iki kavram olduğunu söylemek mümkündür. (Baltaş ve Baltaş,2001:1)

İlişki yönetimi, işletmenin kendi kabiliyeti ile müşterilerini ve çalışanlarını birbirlerine bağlamanın bir yoludur. Bunun temelinde de değişim yatmaktadır. İşletme, müşteriye ulaşırken, malına kendi değerlerini ve vizyonunu da eklemelidir. Böylece, işletmenin kabiliyetleri ile müşteriler arasında, piyasanın durumuna göre sürekli gözden geçirilmesi gereken bir denge yaratılmış olacaktır. Bir nevi ürün ile müşteriler arasında duygusal bir ilişki bağı da kurulacaktır. İlişki yönetimi bu amacına ulaşmak için iletişimi ve duygusal zekayı bir araç olarak kullanmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, iletişimin ve duygusal zekanın ilişki yönetimindeki yeri ve önemine değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİNDE İNSANLARLA İLETİŞİMİN ÖNEMİ

İletişim yaşamın her anını kaplayan bir olgudur. Uyku dışındaki zamanın çoğu (%75) başkaları ile iletişim kurmakla geçirilmektedir. Belli bir topluluk içerisinde ve kendi dışındaki canlılar ile ilişki içerisinde bulunan bütün canlılar iletişim sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. Fakat canlılar içerisinde iletişim sürecinden en gelişmiş biçimde yararlanan insanlardır. İletişim, insanların belirli ilişkileri sürdürebilmeleri ve belirli bir yapı içinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olan en temel ögedir. (Güney,2000:337)

Ülkü Feyyaz Taktak'a göre, işletmelerdeki belki de dünyadaki en kritik konulardan biri iletişimdir. O'na göre, "iletişimi sağlayamadığınız sürece ne siz başarılı olabiliyorsunuz, ne de sizin çalıştığınız yönetim başarılı olabiliyor". İletişim teknikleri de üniversitelerde yeterince öğretilmemektedir. İşletmeler sonradan, bunu kendi eğitim yolu ile öğretmeye kalktığında ise, hem ikincil bir çaba hem de ikincil bir maliyet unsuru haline gelmektedir.

Toplumsal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, gruplar ve örgütler arasında iyi ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir. İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımları, bir işletmede işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır. İletişim, öğrenme sürecinde de önemli bir ögedir. Çünkü insan toplumsal yaşam için kendisine gereken bilgi, beceri ve tutumları iletişim yoluyla öğrenmektedir. (Güney,2000:339) Bu nedenle, bu bölümde, öncelikle iletişim kavramı ve önemi üzerinde durulacak, daha sonra da iletişim ve öğrenme ilişkisine, etkin iletişim ve iyi ilişkiler kurmada vizyon ve misyonun çalışanlara iletilmesinin önemine değinilecektir. Ayrıca, yöneticilerin sık sık güç

kullanmalarının insanlarla iletişim ve ilişkilere etkisine ve son olarak da yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimin nasıl geliştirileceğine yer verilecektir.

2.1. İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

İşletme içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanlarında kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını artıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır. Yönetici bakımından ise, iyi bir iletişim ağı, yöneticinin görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olacaktır. (MPM Yayınları Eki,2002:9)

İnsan faaliyetlerinde ve yaşamında iletişimin tartışılmaz bir önceliği ve yeri vardır. İnsanlar iletişim yolu ile bilgileri paylaşabilme, çabaları birleştirebilme olanağına kavuşmaktadırlar. Böylece insanlar bilgi dağarcıklarını, teknolojilerini ve kültürlerini geliştirebilme ve diğerlerinden öğrendikleri ile genişletebilme imkanına sahip olmaktadır. İletişim bireyler, kültürler, işletmeler ve toplumlar arasında bir “anlaşma köprüsü” gibidir. Bu köprü ne kadar sağlam kurulursa, iletişim o kadar iyi olacak; ilişkiler de o kadar sağlıklı ve olumlu olacaktır. Sağlıklı ilişkiler de başta bireylere olmak üzere, işletmelerin, tüketicilerin, çalışanların, kısaca toplumun gelişmesine katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla, insanlarla sağlıklı ilişkiler kurmanın yolunun sağlıklı bir iletişimden geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İletişimle ilgili çok farklı tanımlar yapılmaktadır: İletişim, “bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir”. İletişim, “bilgi,düşünce,beceri ve duyguların sözcük, resim, grafik vb... semboller kullanılarak iletilmesidir”. İletişim, “bilgilerin,

düşüncelerin ve duyguların sözlü ve sözsüz olarak bireyden bireye ya da gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir". İletişim, "kişiler arası ilişkilerde gönderilen mesajların karşılıklı olarak aynı zamanda hem alınıp verildiği, hem de yorumlanıp sonuç çıkarıldığı başı sonu olmayan bir süreçtir". (Metiş İletişim Programı,2001:1) Ancak iletişimle ilgili tek bir tanım vermek gerekirse: "İletişim, bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının, bir araç vasıtasıyla bir bireyden başka bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdans gruba, gruptan topluma ve toplumdans topluma karşılıklı aktarılması sürecidir". (Güney,2000:339)

İletişim daha çok insan-insan, insan-makina, insan-çevre ve sosyal ilişkilerini konu edinmiştir. Başka bir ifade ile iletişim kavramına bugün, insanlarla insanlar, insanlarla makinalar, makinalarla makinaların arasındaki bütün ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimlerin ve bu süreçlerdeki denge, kontrol ve yönetim sistemlerini ifade edebilen bir anlam kazandırılmıştır. Bunda son yüzyılda gelişen teknoloji ve haberleşme imkanlarının rolü de büyük olmuştur. (Güney,2000:338)

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur. (Sabuncuoğlu,1984:111-112) Kişi veya gruplar arasında ilişkilerin başlatılması, bitirilmesi ve değiştirilmesi ancak iletişim süreci ile mümkün olabilecektir. Aslında örgütün kendisi bile çok hassas bir şekilde işlenmiş bilgilerin toplandığı, değerlendirildiği ve yeniden dağıtıldığı bir iletişim sisteminden başka bir şey değildir. İletişim, örgütsel düzenin, etkin bir sistemin, başarılı işçi-işveren ilişkilerinin ve insancıl davranışların temelidir.

İletişimle ilgilenen birçok kişinin iletişim konusunda şu ortak nitelikleri kabul ettiklerini söylemek mümkündür (Güney,2000:340):

- İletişim, toplumsal üniteler arasında bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişi sağlamaktadır.
- İletişim, toplumsal birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve toplumsal hayatın sürekliliğini sağlayan sosyal bir olgudur.
- İletişim, hem mesajı gönderen hem de mesajı alan açısından insan davranışlarını ifade eden psikolojik bir olgudur.
- İletişim, kaynak, alıcı, mesaj, iletişim kanalları ve araçları gibi birbirlerine sıkı sıkıya bağlı unsurların oluşturduğu bir sistemdir.
- İletişim, bir defada olup biten tek bir eylem olmayıp, kesintisiz devam eden çok yönlü bir süreçtir.

İletişimin temelinde, insanların diğer insanlar, toplumsal değerler, tutum ve davranışlar hakkında bilgi edinip, kendilerini hem güçlü hem de güven içinde hissetmesi isteği yatmaktadır. Dolayısıyla, insan çevresindeki varlıklarla, özellikle insanlarla iletişim kuramadığı zaman kendini zayıf, endişeli, güvensiz ve pasif hissetmektedir. (Güney,2000:338)

Yönetici için iletişim son derece önemli bir konudur. Yöneticilik, iletişim, sosyal olma ve başkalarını motive edebilmedir. Yönetici attığı her adımda birileri ile iletişim kurmak durumundadır. Dolayısıyla, yöneticilerin yaptıkları en önemli iş iletişimdir. Yönetici sürekli olarak mesaj almakta ve mesaj vermektedir; algılamakta, ifade etmektedir. Getirilen sözlü raporları aktif olarak dinlemekte, işlerin belirlenip delege edilmesinde, koordinasyon, motivasyon, insanlar arasındaki problemlerin çözülmesinde, işletmenin strateji ve politikalarının personele aktarılmasında hep iletişim tarafı ağır basan işlerle bir arada olmak durumunda kalmaktadır. Yöneticinin böyle bir iletişimde, görünen gerçekleri izlemesinin yanı sıra, görünmeyenleri de sezmesi beklenmektedir.

(Yaman,2000:297-298) Karşıdaki insanla güven ve uyum sağlamak, özellikle ilişkinin başlangıç aşamalarında çok önemlidir. İnsanların yöneticiye inanç duymaları, aralarında bir güven bağının var olduğuna ikna olmaları şarttır. Ancak bu şekilde çalışanlar yönetici ile iyi bir ilişki kurabileceklerdir. Bu güven de iletişim ve açıklıkla sağlanabilecektir ve yönetici ancak bu şekilde insanları harekete geçirerek istediği yöne yönlendirebilecektir.

İnsanlar, kendilerine davranış biçimine göre başkalarına karşılık vereceklerdir. Kendilerini, iletişimin ve güvenin sağlandığı bir konumda bulduklarında, ilişkilerini yazılı sözleşmelerin tanımları dışına çıkartacak ve güvene dayalı ilişkiler kurabileceklerdir. Çalışanlar bu durumda, “yöneticim bana bir yetişkin gibi davranıyor, ben de ona karşı bir yetişkin gibi davranmalıyım” diye düşüneceklerdir. Gerçekte çoğu çalışan, işin olumsuz baskılarına rağmen genellikle iyi bir şekilde motive edilebilecektir. İstisnaları olsa da, bir lider açısından, bu istisnai problemlili insanların nasıl motive edileceğinden ziyade, doğru seçilmiş çalışanların motivasyonlarının yitirilmeden nasıl çoğaltılacağı önem kazanmaktadır. Böylece, yönetici için hizmet eden lider olmanın, otokratik –emir verici- bir lider olmaktan daha zor bir uygulaması söz konusu olsa da, alacağı sonuçlar inanılmazdır. (Depree,1997:9)

Aynı durum müşterilerle iletişim ve ilişki kurma konusunda da geçerlidir. Müşteriler de işletmeye, işletmenin onlara davrandığı gibi davranacaklardır. Eğer işletme müşterilerle arasında güven ilişkileri geliştirebilirse, onların isteklerini karşılama durumundan çıkıp, gereksinimlerini karşılar duruma gelebilecektir. Müşteri ile işletme ve dolayısıyla çalışanlar arasındaki bu yakınlık, yaratıcı sinerji geliştirme olanağı da sağlayacaktır. Aslında işletme, müşterilerin gereksinimlerini en az onlar kadar, hatta onlardan daha iyi anlayabilecektir. Eğer müşterilerle

işletme arasında, birbirlerine karşı uzun yıllar birlikte çalışmanın sonucunda oluşmuş duygusal bir yakınlık varsa, müşteriler “dışardan biri” olmakla birlikte, aslında işletmenin onlar ile yakından ilgilenen “içerden biri” olduğuna inanacaklardır. İşletme bu yakınlık nedeniyle, müşterilerin başlarına gelecekleri onlardan önce bile görebilecektir. Müşteriler gelecekte nelerle karşılaşacaklarını görmekte zorluk çekiyorlarsa, işletme onların en iyi araştırma uzmanı ya da bilgi kaynağı olabilecektir. Böylece bilgiler iletişim kanalları arasında özgürce yukarı-aşağı dolaşabilme imkanına da kavuşacaktır. (Covey,1998:4)

İletişimin önemini kavrayabilmek için, işletmelerin yapılarındaki değişme ve gelişmelere dikkatleri yoğunlaştırmak yeterli olacaktır. Örneğin; bir işletme, iletişim sorunlarına yeterli önemi vermezse, o işletmede insan ilişkilerinin, yönetici-yönetilen ilişkilerinin, istenilen biçimde gerçekleşmesi mümkün olamayacaktır. Teknolojinin ve yeni geliştirilen yönetim sistemlerinin etkileyici gücü ile giderek büyüyen ve karmaşıklaşan işletmeler içinde insanlar adeta kaybolmaktadır. Bu büyüme ve değişimler insanların işletmeden her ne kadar fiziksel olmasa bile, psikolojik olarak uzaklaşmalarına neden olmaktadır. İşte böyle bir ortamda, insanları tekrar işletmeye bağlamanın en etkili yolu iletişimdir. Çünkü iletişim insani ilişkilerin temel elemanı ve gerçek hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Eğer işletmedeki iletişim sistemi, insanların psiko-sosyal ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenirse, morali ve verimliliği olumlu yönde etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Başka bir ifadeyle, işletmedeki iletişim sistemleri insanların öğrenme, anlama, duygu ve düşüncelerini iletme istekleri göz önüne alınarak oluşturulursa, kişiler işletme içinde ve işletme dışındaki sosyal yaşamlarında çok daha mutlu olacaklardır. (Güney,2000:340)

2.2. İLETİŞİM VE ÖĞRENME

İletişimin, duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması olduğu söylenebilecektir. Etkileşimin olduğu her yerde iletişim ve iletişimin olduğu her yerde de etkileşim vardır. Bu iki olgu birbirlerinin vazgeçilmez parçalarıdır. (Baltaş ve Baltaş,2001:19) İnsanlar anlaşılacak ve önem verilmek istemektedirler. Bu nedenle, olumlu insan ilişkilerinin temelinde, onları anladığınızı ve önem verdiğinizi hissetmek ve hissettirmek yatmaktadır. Özellikle de, işletmedeki yöneticilerin çalışanlarını anlamak için çaba sarf etmeleri ve onlara önem verdiklerini çalışanlarına hissettirmeleri çok önemlidir. Bu, çalışanların işletmeye sadakatle bağlanmalarını sağlayacaktır. Ayrıca, birbirini anlayan ve birbirine önem veren çalışan-yönetici ilişkileri sonucunda karşılıklı öğrenme ortamı da oluşacaktır. Aynı durum müşterilerle ve işletmenin dışındaki diğer birey ya da kurumlar için de geçerli olacaktır. İşletme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlayarak, onlara önem vererek, ne istediklerini anlayabilecek, ona uygun üretim ya da hizmet sunabilecek, dolayısıyla müşteri ve işletme arasında karşılıklı iletişim, etkileşim ve öğrenme ortamı doğacaktır.

İletişim ve etkileşim insanların birbirlerinden yeni bir şeyler öğrenmesini sağlayacak olan süreci doğal olarak başlatacaktır. İletişim sonucunda oluşan öğrenme süreci ise kişiden kişiye göre değişecektir. Bazı insanların “görerek” öğrendiğini (şu belgeye bir bakayım); diğerlerinin “dinleyerek” öğrendiğini (bana sadece ne yapacağımı söyleyin); üçüncü grup insanın ise “bizzat yaparak” öğrendiğini (ben yaparak öğrenirim) söylemek mümkündür. Yönetici de, bir çalışanın öğrenme tekniğini bir kez anlayıp, onunla olan iletişimde aynı tekniği kullanırsa, çalışan ile yönetici arasında hemen bir anlaşma ortamı doğacaktır. (Cole,1997:9) Bu nedenle, yöneticilerin görsel, işitsel ve kinestetik iletişim türleri

konusunda bilgi sahibi olmalarında fayda vardır. Aşağıda bu iletişim türlerine kısaca değinilecektir. Ayrıca, bu iletişim türlerine ek olarak empatik iletişim ve günümüzde müşteri ve çalışan, dolayısıyla işletme açısından son derece önemli olan değer temelli iletişime de yer verilecektir. (Cole,1997:9)

- **Görsel İletişim:** İnsanların yaklaşık %38'i görerek öğrenmektedir. Bu kişilerin kendilerine özgü görme tarzları vardır. Genellikle çok hızlı konuşmakta ve görmeye ilişkin sözcükleri sıkça kullanmaktadırlar. "Ne istediğini açıkça göremiyorum" ya da "Bana göster ki şunu nasıl bitireceğimi anlayayım" gibi ifadeler kullanmaktadırlar. Bu insanların göz teması genellikle mükemmel düzeydedir. Kişi konuşurken mutlaka onu görmeleri gerekmektedir. Genellikle güzel giyinmekte ve karşıdakinin de ne giydiğine dikkat etmektedirler.
- **İşitsel İletişim:** İnsanların yaklaşık %28'i bu gruptadır. Görerek öğrenenlerden çok daha yavaş konuşmakta ve anlatmak, konuşmak, dinlemek gibi işitsel içeriği olan sözcükleri sık kullanmaktadırlar. Bu kişiler çok ciddi davranmakta ve duygularını belli etmemektedirler. Ruhsal durumlarının iyi ya da kötü olduğu çoğu zaman anlaşılmamaktadır. Onlar tam bir iş insanıdır; gerçeklerle, ayrıntılarla, bilgi ile ilgilenmektedirler. Profesyonel bir tarzda giyinmektedirler.
- **Kinestetik veya Duygusal İletişim:** İnsanların %34'ü bu gruba girmektedir. Bu kişiler kesik kesik konuşmaktadırlar, çünkü duygularını tam olarak ifade edebilecek doğru sözcükleri aramaktadırlar. Onlar için esas olan duygulardır. Aslında "kinestetik" sözcüğü, dokunmak ve hissetmek anlamına gelmektedir. Kinestetik anne-babalar veya iş arkadaşları duygularını hemen belli eden kişilerdir. Hayat doludurlar, herkesin yardımına koşarlar ve "şu anda çok fazla baskı altındayım" ya da "stresim gittikçe artıyor" gibi duygusal içerikli cümleler kurmaktadırlar. Sürekli olarak başkalarına: "Böyle rahat mısınız?" ya da "Şimdi

kendinizi nasıl hissediyorsunuz?” gibi sorular sormaktadırlar. Karşılaştıklarında insanlara sarılmaz veya sırtlarını sıvazlamasalar da, dokunmaya karşı çok duyarlı insanlardır.

- **Empatik İletişim:** Yöneticinin insanlarla ilişki kurarken empatik iletişime de önem vermesi gerekmektedir. Empati, en genel anlamıyla bireyin kendini karşısındakinin yerine koyması, olayları başkalarının bakış açısından görebilmesi, başkalarının duygu ve düşüncelerini anlayabilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Empati kuracak kişi, kendisini karşısındakinin yerine koymalı ve olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için de empati kurmak istenilen kişinin rolüne girilmeli, onun yerine geçerek adeta olaylara onun gözlüklerinin gerisinden bakılabilmelidir. (Metiş İletişim Programı,2001:11) Özellikle yöneticilerin, çalışanları ile iletişim kurmada ve onları etkilemede kullanması gereken iletişim türü budur. Çünkü yöneticinin çalışana iş yaptırabilmesi için, öncelikle çalışanların duygu ve düşüncelerini anlaması, kendisini onun yerine koyup, kararlarında çalışanlarını da dikkate aldığını onlara hissettirmesi gerekmektedir.

Başkalarının duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisi, ikili insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. İnsanların başkaları ile iletişimini zorunlu kılan hayatın tüm alanlarında bu kabiliyetin önemi artmaktadır; ister evlilikte olsun, ister ebeveyn-çocuk ilişkisinde, alışverişte ya da yönetimde, karşıdaki insanla psikolojik iletişim kurmak için gerekli olan şey empatidir. Özellikle, özel hayattaki sorunların büyük bir kısmı, ifade edilemeyen duygular ve bunun sonucunda ortaya çıkan yanlış anlamalardan kaynaklanmaktadır. Duygularını açıkça söylemek insanlara her zaman iyi bir seçim gibi gelmektedir. Bunun yerine

insanlar, duygularını zaten karşısındakinin anladığını varsaymaktadır. Burada empatinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Ortamdaki sessiz ya da sözsüz ifadeleri yorumlamasını bilmeyen insan, başkalarıyla ilişkilerinde de başarısız olacaktır.

İnsanlar normal yaşamlarında iletişim kurarken öncelikle karşıdaki bireyin kendilerini anlamasını istemektedirler. Oysa empatik yaklaşım önce anlamaya sonra anlaşılmaya dayanan bir anlayış tarzı gerektirmektedir. İnsanlar genelde iletişim kurdukları kişilere kendi gözlüklerini takmaya çalışmaktadırlar. Bu yaklaşım empatiye uygun değildir. Empatide önemli olan karşıdaki insanın değer yargılarını algılamaya ve anlamaya çalışmaktır. Empati, karşıdaki insana saygı ve anlayış göstermeye dayanmaktadır. Karşıdakini anlamaya çalışmak, ona saygı duymayı gerektirmektedir. Anlaşılma isteği ise, cesaret isteyen bir olgudur. Çünkü insanlar yaşamlarını sürdürme isteğinden sonra, en çok başkaları tarafından anlaşılma, onaylanma ve takdir edilmek istemektedirler. (Metiş İletişim Programı,2001:11-12)

- **Değer Temelli İletişim:**

İletişimin temel amacı, müşterileri ve tüketicileri işletmenin ürünlerini almaya doğru olumlu bir şekilde etkilemektir. (Doyle,2003:529)

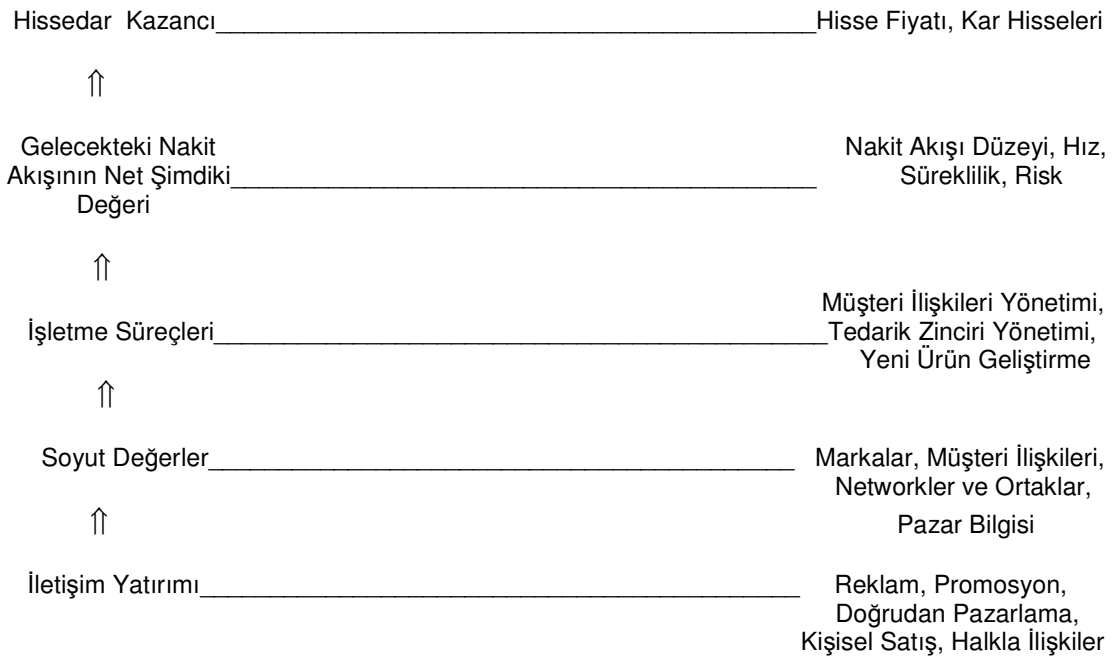
Bir işletmenin iyi bir ürünü üretmesi yetmez, ürünün sunduğu değer, potansiyel müşterilere etkin bir şekilde iletilmesi zorunludur. Günümüzde, müşterinin dikkatini çekme rekabetinde olan ürünlerin sayısı öylesine yüksektir ki, tüketicinin zihninde yer tutabilmek önemli bir sorundur. İşletmenin, ürünün farkında olunmasının sağlanması için iletişime yatırım yapması, ürünün fonksiyonel ve duygusal özelliklerini iletmesi, müşteriye rakip ürünlerle kıyaslandığında işletmenin ürününün üstün yönleri olduğuna ikna etmesi ve ürünü bir kez satın alan

müşterilere güven vermesi gerekmektedir. Yeni bir işletme için, iletişime yatırım yapılmadığı sürece, işletmenin ürününün pazara girmesi yavaş olur, hemen rakiplerce taklit edilir ve kritik satış miktarlarını sağlayabilmek için gereken pazar payını elde etmede başarısız olunur. Pazarda uzun süredir rekabet eden bir işletme için, yetersiz iletişim, işletmenin yeteneklerinin takdir edilmemesi riskini getirir ve yeni rakiplerin liderlik ve yenilik konusunda işletmenin imajının zedelemesine neden olur. (Doyle,2003:519)

İşletmelerin gerçekleştirebilecekleri iletişim pek çok şekilde olabilir. Bunlara reklam, satış tutundurma, halkla ilişkiler, kişisel satış ve doğrudan satış dahildir. Bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, iletişimin gittikçe artan bir şekilde iki yönlü iletişim ve etkileşimli bir süreç şeklinde gerçekleştiği anlamına gelmektedir. İletişim artık müşterinin, işletmenin kendisi ve ürün ve hizmetlerinden ne kadar tatmin oldukları, ihtiyaçlarının ne oldukları konusunda işletmeye bilgi vermelerini teşvik edecek yolları bulmaktır. İletişim harcamalarının miktarı konusunda şu örnek çarpıcıdır (Doyle,2003:520): 2000 yılında İngiltere’de 50 milyar sterlin iletişim için harcanmıştır; işletmeler, gerek yeni kurulmuş gerekse yıllardır faaliyette bulunan işletmeler, büyük ya da küçük olanlar çok yüklü miktarlarda harcamalar yapmışlardır. Unilever ve Procter&Gamble gibi işletmelerin satışlarının %15’ini ve faaliyet karlarının neredeyse %100’ü kadarını iletişime yatırdıklarını göstermektedir.

Genelde hem pazarlamacılar, hem de muhasebeciler iletişim harcamalarının nasıl değerlendirilmesi gerektiğine yönelik yanlış inanışa sahiptirler. Pazarlamacılar, iletişimi satışları artırma, markanın imajını oluşturma ya da yaratma perspektifinden görmektedirler. Muhasebeciler ise, pazarlama ve iletişim harcamalarını çok kısa dönemli bir bakış açısıyla görmektedirler. Muhasebeciler

sadece somut varlıklara yapılan yatırımları yatırım olarak görmekteyiz. Bunun anlamı ise, marka yaratma ve iletişime yapılacak harcamaların anında yıllık kardan düşülecek bir maliyet olarak görüldüğüdür. Sonuç olarak, pazarlama harcamaları sadece ve sadece kar düzeyini elde tutmaya yetecek satış artışlarını gerçekleştirebilirse makul bulunmaktadır. Oysa para ister kısa dönemli promosyonlara, ister imaj yaratıcı reklamlara harcansın, kampanyanın yaratılan hissedar değerine bakılarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Genelde bu tür “değer yaratıcı yaklaşım” oldukça farklı, çok daha isabetli iletişim harcaması kararlarının alınmasına yol açacaktır. Önemli olan değer temelli bir iletişim kurabilmektir. (Doyle,2003:522-526)



Şekil:1 Değer Temelli İletişim Modeli
(Doyle,2003:522-526)

Değer temelli pazarlama yaklaşımı, hem pazarlamanın hem de muhasebenin bakış açısına tezdır. Pazarlama ve iletişim harcamalarını, satışlar ve yakın gelecekteki karlardaki artışlarla değerlendirmeyiz. Bunun yerine, gelecekte

yaratılacak nakit akışının net şimdiki değeri üzerindeki etkiye göre değerlendirir. İşletme dışındaki yatırımcıların kullandığı kriterleri kullanır. (Doyle,2003:526)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, “değer temelli iletişim anlayışı”nda, işletmenin iletişim harcamalarının çoğu, soyut varlıklar yaratmak için yapılan yatırımlardır. Bu varlıklar, markalar, müşterilerle ilişkiler ve perakendeci ve tedarikçiler gibi değer zincirinin diğer üyeleri ile kurulan ilişkilidir. Bir iletişim stratejisi geliştirmek, kuruluşun pazarını bilmesini ve anlamasını sağlayacaktır. Bu varlıklar ise, işletmenin temel iş süreçlerinin etkinliğinin artırılabilmesine yardımcı olacaktır. Örneğin; güçlü markalar, pazarlama uzmanlığı ve güçlü ilişkiler, yeni ürünlerini pazara sunmada, müşteri sadakatini elde tutmada ve tedarik kanalını etkinlikle yönetmede işletmeyi daha etkinleştirecektir. Sonuç olarak bu süreçler, işletmenin hissedarlarına yarattığı değeri artırma potansiyelini yükseltecektir. (Doyle,2003:527)

Birçok insanda bu iletişim stratejilerinden iki ya da üç tanesi bir arada bulunabilmektedir. Ancak çoğu kişi %70 oranında bu stratejilerden birini tercih etmekte ve ona göre davranmaktadır. İnsanların hangi stratejiyi tercih ettikleri, genellikle stres altında olduklarında ya da önemli bir karar verme aşamasındayken görülebilmektedir. Özellikle, bir uyuşmazlık ya da anlaşmazlık nedeni ile insanın kendisini baskı altında hissettiği zamanlarda, karşıdaki insanla uyum sağlayabilmek için onun hangi stratejiyi kullandığını bilmesi gerekmektedir. (Cole,1997:9) Örneğin; çalışanlardan ya da müşterilerden biri çok kızgın ve siz de yönetici olarak onu yatıştırmak istiyorsunuz. Yönetici, önce müşteriyi dinleyerek hangi tür iletişim stratejisini benimsediğini öğrenmeye çalışmakla işe başlamalıdır. Eğer kişi görsel iletişimi tercih ediyorsa yönetici “çok sinirli olduğunuzu görüyorum, gerçekten durum böyle ise çok utanç verici görünüyor” deyip kişinin gözlerinin

içine bakabilir. Yönetici, görsel iletişimci ile görselliğe, işitsel iletişimci ile sözlerin anlamına, kinestetik birinin yanında da duygularına ağırlık vererek iletişim kurabilir. Eğer yönetici, karşıdaki insanın tarzına uymazsa, onlarla iletişim kuramayacaktır ve bu nedenle de çalışanları ile ilişkileri kötüye gidecektir. Aslında insanlarla anlaşmak düşünül­düğü kadar zor değildir. Sadece insanların iletişim tarzları farklıdır. Duyarlılık, esneklik ve uyum sağlama ilkeleri iyice anlaşılır ve uygulanırsa, kişinin yöneticisiyle, çalışanları ile, patronu ile, yakın arkadaşları ve ailesiyle olan ilişkilerinin sağlamlığı, kendisini bile şaşkırtacak ölçüde gelişip güzelleşecektir.

2.3. ETKİN İLETİŞİM VE İYİ İLİŞKİLER KURMADA VİZYONUN VE MİSYONUN ÇALIŞANLARA İLETİLMESİNİN ÖNEMİ

Çalışanları ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir yöneticinin en önemli özelliğidir. Bu iletişim iki yönlüdür. Dinlemek, anlamak, anladığını değerlendirerek karar vermek ve kendi mesajlarını iletmek. Geri beslemeleri değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim başarının anahtarıdır. İyi bir yönetici, çalışanlarını dinleyecek, onları anlamaya çalışacak, önerilere açık olacak ve çalışanları öneride bulunma konusunda teşvik edecektir. Bu bakış açısı çalışanları, hem fikirlerine önem verildiği için motive edecek, hem de çalışanların kararlara katılımını sağlayacaktır. Her şeyi en iyi bildiğini sanan, alçakgönüllülüğten uzak ve çalışanları ile sadece yukarıdan aşağıya iletişim kuran yöneticiler, bugün­ün dünyasında başarısızlığa mahkum olacaklardır. (Argun,1997:8)

Çalışanlarla iletişime, önce vizyon ve misyonu çalışanlara iletmekle başlamak gerekmektedir. Yöneticinin tüm çalışanların, çalıştıkları kurumun geleceğinde söz sahibi olduğunu unutmaması gerekmektedir. Çalışanların da, kurumun on yıl sonraki hedeflerini ve stratejilerini oluşturmaya ve bilmeye hakları

vardır. Çalışanların, yöneticiler tarafından önce bu konuda devamlı iletişimle bilgilendirilmesi ve onları hedefe yönlendirmesi son derece önemlidir. Ancak bu şekilde yönlendirilmiş ve yetkilendirilmiş çalışanlarla başarı gelecektir. Bunun için de, çalışanların motive edilmeleri, teşvik edilmeleri ve cesaretlendirilmeleri gerekmektedir. Çalışanları yönetirken, yönetici çalışanlarla birlikte olması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. İşletmedeki sorunlar, ister yönetici, ister çalışan, isterse de işletmeye yönelik olsun, çalışanların katılımı ile ve birlikte çözülmelidir. Bunu yaparken de yönetici, ekibin bir elemanı olduğunu ve iletişimin önemini devamlı hatırlamalı ve uygulamalıdır.

Vizyonun amacı, işletmede gerekli olan değişimin sağlanabilmesi için, hem işletme çalışanlarının hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ve potansiyel ileriye görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanabilmektir. (Johannessen vd.,1997:99) Değişime direnç her zaman için işletmelerin karşı karşıya kaldıkları bir problemdir. Değişime direnç, ancak bir lider/yöneticinin, çalışanlarına vizyona olan ihtiyacı göstermesi ile ve bu vizyonu işletmedeki her bireyin anlamasını sağlaması ile aşılabilecektir. Bunun için de, çalışanlarla iyi bir iletişime ve olumlu ilişkiler kurulmasına ihtiyaç vardır.

Vizyonun iletilmesi veya aktarılması; liderin ortak vizyon ve değerlerini işletmenin en üstünden en altındaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayması sorumluluğudur. Bu sorumluluk şu anlayışı da beraberinde getirmektedir; eğer işletmedeki lider/yönetici grubu, vizyonu etkin bir şekilde çalışanlara iletemezse, yaptıkları işler anlamsız olacak ve başarıya ulaşamayacaktır. (Quigley,1994:45)

İşletme yöneticileri bir vizyonu işletmelerine uyarlamak istediklerinde çoğu zaman bunu iletmekte başarısız olmaktadır. Çünkü bu yöneticiler vizyonlarını

Çalışanlara iletmeye nadiren zaman ayırmaktadırlar. Yine bu tip yöneticiler, çalışanları vizyonlarını anlamadığında hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu durumda vizyon, daha çok yöneticinin kendi karar ve faaliyetlerinin bir parçası olmaktadır. Burada sorun etkisiz iletişimdir. st yöneticiler ve işletmenin diğer yöneticileri vizyonlarını iletmeye başarısız olduklarının farkına bile varamamaktadırlar. Vizyon, işletmenin gelecekte yaşayabileceklerinin karmaşık bir resmi olduğundan ve genellikle işletmedeki liderler tarafından geliştirildiğinden, çalışanlara iletilmesi genellikle zordur. Bu yüzden, liderin vizyonunun işletme açısından ne anlama geldiğinin, işletmedeki herkese olabildiğince açık bir şekilde iletilmesi büyük önem arz etmektedir. (Doğan,2001:105)

Vizyonun bir gruba iletilmesinde, öncelikle vizyonun önemi vurgulanarak, insanların onunla ilgilenmesi sağlanmalıdır. Eğer alışanlar vizyonun önemli, yararlı ve zahmete değer bir şey olduğuna inanırlarsa, pek çoğu bütün detayları anlamasalar bile onu gerçekleştirmek için liderin yanında yer alacaklardır. Yöneticilerin vizyonunu izleyicilerine iletmeye başarısı, ancak onun bu vizyon ile uyumlu bir tarzda hareket etmesi ile sağlanabilecektir. Bir yönetici işletmede kişisel bir örnek oluşturmalıdır. Yönetici söylediğini yapmalı, söyledikleri ile yaptıkları arasında bir tutarsızlık olmamalıdır. Ayrıca, vizyon işletme içindeki her bireye anlamlı gelmeli ve onlara ilham vermelidir. Yönetici yalnızca işletmenin ne olabileceğine dair kendi vizyonunu iletmeye gayret etmemeli, aynı zamanda bu vizyonu gerçeğe dönüştürmede her bir çalışanın rolünü ve gelecek fikrinin her bir çalışan ile ilgisinin önemini de belirtmelidir.

Bir yöneticinin iletişiminin etkinliğinde onun pozisyonu, üslubu, dili, faaliyetleri, kullandığı kanallar, konuşma tarzı ve elbetteki mesajının içeriğinin hepsinin birden etkinliğine ihtiyaç vardır. Yöneticinin mesajının üslubu ve konuşma

tarzı ikna edici olmalı ve çalışanları kendi vizyonunun doğruluğuna inandırmalıdır. Yöneticinin seçtiği dil açık ve vurgulu olmalıdır. Eğer bunu başarabilirse, vizyonunu çalışanlarına daha kolay iletebilecektir. Başarılı bir iletişimde, yönetici dinleme yeteneğine de sahip olmalıdır.

Kişileri, ana değer ve inançlarda odaklanarak hareket etmesi için motive eden bir iletişim tarzı, vizyonu güçlendirecektir. Bu çeşit bir iletişim, uygulamayı da kolaylaştıracaktır. Öyle ise, bir vizyona sahip olmaktan çok, bu vizyonun çalışanlara iletilmesi, onlarla paylaşılması, vizyonu gerçekleştirmek için önemli bir adımdır. Başka bir ifade ile, lider/yönetici vizyonunu çalışanlara aktaramadığı sürece vizyon gerçeğe dönüştürülemeyecektir. Ancak bu iletim sağlandığı zaman, çalışanlar kendilerinin de vizyona dahil olduğunu hissedecek ve onu gerçekleştirmek için çaba sarf edeceklerdir. (Doğan,2001:109) Bu şekilde işletmede etkin iletişimin ve iyi ilişkilerin temelleri atılabilecek, çalışanlar daha mutlu olacak ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak görebileceklerdir.

2.4. YÖNETİCİLERİN SIK SIK GÜÇ KULLANMALARININ İLETİŞİM VE İLİŞKİLERE ETKİSİ

Gücün, onu kullanan kişi üzerindeki etkisi de, kullanılan kişi üzerindeki etkisi kadar önemlidir. Yönetim ve liderlikle ilgili kitap ve makalelerde, güç kullanmanın liderler üzerindeki etkisinden pek söz edilmemektedir. Ancak güç, kullanılan kişiyi olduğu kadar, kullanan kişiyi de zedeleyebilmektedir. Belki de bunu anladıklarında yöneticilerin çoğu güç kullanmaktan vazgeçeceklerdir. (Doğan,2001:23) Aşağıda öncelikle güç kavramı ve yöneticilerin çalışanlarını etkilemede kullanabilecekleri güçlere, daha sonra da yöneticilerin sık sık güç kullanmasının iletişime ve ilişkilere etkilerine yer verilecektir.

2.4.1. Güç Kavramı ve Yöneticilerin Çalışanlarını Etkilemede Kullanabileceği Güçleri

Güç, diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir. (Bovee vd.,1993:468) Güç, bir kişinin başkalarını kendi istediği yönde davranışa yönleltebilme yeteneğidir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Etkileme, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirme süreci olarak da tanımlanabilmektedir. (Gürgen,1997:192)

Güç kavramı ve ilişkilerini daha açık tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekmektedir. Güç alanı, kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamını ifade etmektedir. Güç konusu, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğidir. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklamaktadır. Dolayısıyla, "A güçlüdür" demenin hiçbir anlamı yoktur. A'nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl (güç kaynağı) etkilediğinin de bilinmesi gerekmektedir. Görüldüğü gibi güç, sosyal ilişkilerle ilgili bir özelliktir. Kişinin şahsına atfedilecek bir özellik değildir. Bir kimse ancak başkaları ile ilişki halinde güç sahibi olabilecektir. Yönetici, işi gereği diğer insanlarla sürekli bir arada iş yapmak zorunda olduğundan, yöneticinin özellikle sosyal ilişkilerinde güçlü olması son derece önem arz etmektedir.

Literatürde genel olarak yer alan güç tipleri ise şunlardır: Zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü.

Bunların yanında yöneticinin ilgi gücü ve sosyal gücünden de bahsedilebilir. İlgi gücü, insanların üzerinde olmaktan çok, onlarla birlikte olan güçtür. Sosyal güç de, grubu etkileyebilme gücüdür. (Doğan,2001:22-23)

Güç, örgüt içindeki konumdan değil, daha çok yöneticilerin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ancak onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamayacaktır. Güç, “ben kazanayım, sen kaybet” gibi olumsuz bir şekilde kullanılabilceği gibi, çalışanlar yararına etkide bulunarak olumlu bir şekilde de kullanılabilir. Olumlu güç konumunu arttırabilmek için, yöneticiler güç kaynaklarına duyarlı olmak, gücü duruma bağlı olarak nasıl kullanabileceklerini bilmek zorundadırlar. İşlerin yapılmasını sağlamak için olumlu güç gereklidir ve bu güç bilgece kullanılmalıdır.

Yöneticinin çalışanlarını veya astlarını etkileyebilmesi için, her şeyden önce onlarla ilgilendiğini göstermesi gereklidir. Astlarına karşı ilgisiz ve duyarsız olan bir yöneticinin ise onları etkilemesinden söz edilemeyecektir. Etkili liderler, güç, otorite veya zor kullanmadan diğerlerine bir şeyler yaptırabilen insanlardır. Etkili liderler işletmenin başarısını farklılaştırmaktadırlar. İşletmeyi belirlenen hedeflere ulaştırmakta ve bunun için de çalışanlarını motive etmektedirler. İşletmenin içindeki grupları belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirebilmektedirler.

2.4.2. Yöneticilerin Sık Sık Güç Kullanımının İletişim ve İlişkilere Etkisi

Gordon, gücün yöneticiler üzerindeki etkisine ilk kez dikkat çekerek, gücün yöneticiler üzerindeki etkilerini şu şekilde açıklamıştır: “Zamanın bedeli, zorla yaptırım bedeli, yabancılaşmanın bedeli, stresin bedeli ve azalan etkinin bedeli”. Gordon’a göre, gücün yarattığı olumsuzluklarla uğraşmak çok zaman almaktadır. Yöneticiler, özellikle tek yanlı alınan kararların, uygulamayı yapacak kişilerin

direnişine neden olacağını ve bunun da zaman kaybı demek olduğunu anlamalıdır. (Doğan,2001:23)

Yönetici, çalışanlara bir şeyleri zorla yaptırmanın da bir bedeli olduğunu unutmamalıdır. İnsanlara kaybettiklerini hissettirecek kararları uygulamak çok zordur ve bunun bedeli de ağırdır. Çünkü insanlar işletmenin politikasını ve kurallarını kabul edemediklerinde, pasif direnme, yalan söyleme, unutma, hatta kayıtlarda sahtekarlık yapma gibi türlü türlü kaçış yolları bulacaklardır. Bunun bedeli de yüksek olacaktır.

Gordon'a göre, sık sık güç kullanma yolunu seçen yöneticiler çalışanlarına yabancılaşmakta, ilişkileri kötüye gitmektedir. Kendilerini "yükseklerde yalnız" hissetmektedirler. Bunu yaratan iki neden vardır: Birincisi, çalışanlar korktukları yöneticilerine sıcak duygular beslemeyeceklerdir; ikincisi, çalışanlarını ödül veya ceza ile baskı altında tutan yöneticiler, çalışanlarından biri ile yakın ilişkiye girerlerse, kendilerine "gözde" birini seçmekle suçlanacaklardır. Bunu bilen otoriter yöneticiler, böyle bir sonuçtan kaçınmak için, çalışanları ile ilişkiye girmekten kaçınmakta ve doğal olarak arkadaşsız kalmaktadırlar. Öyle ise yalnızlık, güç kullanan yöneticilerin ödemek zorunda olduğu bir bedel olacaktır.

Güç kullanan yöneticiler sürekli olarak tetikte olmak zorundadırlar. Kuralları zorla kabul ettirmeye uğraşmakta; otoritelerini küçümseyecek insanlara karşı sürekli kuşku duymakta; kendilerinden daha güçlü kişilerden sakınmaları gerektiğini düşünmektedirler. İnsanlar, gücü elinde tutan kişilere karşı tam olarak dürüst olamayacakları için, liderlerin başkalarına karşı güveni giderek azalabilecektir. Tüm bunlar, yöneticiler için bir stres kaynağıdır ve güç kullanan liderlerin ödemek zorunda kalabilecekleri ağır bir bedeldir. (Gordon,1997:23-24)

Öyle ise, güç kullanan yöneticilerin, çalışanlar üzerinde azalan bir etkisinin olduğu da söylenebilecektir.

İşletme yöneticilerinin sık sık güç kullanımına başvurmaları, üstleri ve astları ile iletişimini azalttığı gibi, iletişimin dürüstlüğü de etkileyecektir. Çalışanlar, ödül ve cezayı çok kullanan yöneticilere yalnızca ödül getireceğini düşündükleri iletileri gönderecek, ceza getireceğini düşündüklerinden kaçınacaklardır. Bu tip çalışanların davranışlarını “patrona duymak istediklerini söyle” düşüncesi yönetecek ve oynadıkları oyunun adı, “ceza getirebilecek hiçbir şeyi söyleme” ya da “yakalanma” olacaktır.

Güce dayalı yöneticilik ve liderlik, yöneticinin sürekli güvensiz ve kuşkucu olmasını gerektirecektir. Yönetici, söylediklerine ve gücüne gösterilen direncin işaretlerini yakalayabilmek için sürekli tetikte olmak zorunda kalacaktır. Yukarıdaki sakıncalarının yanı sıra otoriter bir yönetici, başkasının kendisini düşünmeye, yönlendirmeye, kişisel gelişimini sağlamaya yönelik yeteneklerinin sınırlı ve potansiyelinin yetersiz olduğunu düşünecektir.

Yöneticinin liderlik türü, işletmedeki ve grubundaki kişilerle kuracağı ilişkinin türünü belirlemese bile, bu ilişkiyi yoğun biçimde etkileyecektir. Yönetici, insanlarla onlara yardımcı olacak ilişkiler mi, yoksa insanları yönetecek ve çıkarı için kullanacak ilişkiler mi kurmak istediğine karar vermelidir. Çalışanlara yardımcı olacak ilişkiler kurmanın yönetici için yararı açıktır. Bazıları, çalışanların kendi sorunlarını kendilerine çözdürmek ve daha az bağımlı olmalarını sağlamak; sorunlarını tartışmak için daha açık davrandıklarını izlemek; kendi sorunlarını çözmelerine yardım etmekten kişisel doyum almak... Başkalarına gereksinimlerini karşılama da yardımcı olunca, onlar da sizinkileri karşılamanızda size yardımcı

olmak isteyeceklerdir. Gücün kullanılmadığı ilişkilerde karşılıklı yardımlaşma ve bu tür faydalar söz konusu olacaktır.

Bugünün ekip yöneticileri yeni güç kaynakları aramak zorundadır. Güçlerini aldıkları kaynaklar yer değiştirmekte, unvanlarının yerini ikna gücü, cazibenin yerini kişilik özellikleri, kontrolü elde tutmanın yerini hizmet ve özveri, gururun yerini alçakgönüllülük, yeterliliğine güvenmenin yerini sürekli öğrenme ve gelişme almaktadır. Böylece bireysel olarak gücün 4 kişilik özelliğinden kaynaklandığı söylenebilecektir (Covey,1997:4-5):

- **Kendisinin farkında olma, yaratıcılık, bağımsız çalışabilme, vicdan:** Bu dört yeteneği sorumlu bir şekilde kullanmadıkça ekibin çabaları başarısızlıkla sonuçlanacaktır.
- **Acil olmasa bile önemli olan işleri yapmak için daha fazla zaman harcamak:** Deming ödülünü kazanan işletmeler incelendiğinde, yöneticilerin acil olmayan ama önemli olan işler (vizyon ve misyon yaratma, yönlendirme ve boş zamanları değerlendirme) için %50 daha fazla zaman harcamakta oldukları görülmüştür.
- **Sürekli öğrenme, ilerleme ve gelişme:** Ekip yöneticileri, düzenli olarak sonuçları değerlendirmeli, yapılanlarla ilgili bilgi ve görüş almalı, gerekli düzeltme ve iyileştirmeleri yapmalıdırlar.
- **Herkesin kazanacağı ilişkiler ve işbirlikleri ağı:** Yönetici ya da çalışanlar olarak alçakgönüllü ve özverili davranıldığında, ilişkilerin geliştirilerek gerek kendi meslek alanında gerekse diğer mesleklerle güçlü işbirlikleri kurmak için ihtiyaç duyulan bilgeliğin ve gücün de elde edildiği görülecektir. Tüm ilişkiler ekip ruhu, işbirliği, sinerji yaratma ve karşılıklı bağımlılık çerçevesi içinde yürümeye başlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKANIN YERİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde, öncelikle duygusal zekanın tanımına, kapsamına ve önemine, daha sonra da duygusal zeka kapsamına giren beş temel yeteneğe yer verilecektir. Ayrıca, duygusal zekanın yedi anahtarına, performans belirleme aracı olarak duygusal zeka kavramının önemine ve duygusal zekaya sahip kişilerin genel özelliklerine de değinilecektir. Son olarak da, duygusal zekanın işletmedeki ilişkileri geliştirmedeki önemine değinilecektir.

3.1. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI

Geniş kapsamlı bir duygusal zeka yani Emotional Quotient (EQ) kuramı, 1990 yılında iki psikolog tarafından ortaya atılmıştır. Yale'den Peter Salovey ve şu anda New Hampshire Üniversitesi'nde görev yapan John Mayer. Duygusal zekanın öncülerinden bir diğeri de, 80'li yıllarda İsraili bir psikolog olan Reuven Baron'dur. Ayrıca, son yıllarda birkaç kuramcı daha aynı fikir üzerine çeşitlemeler öne sürmüşlerdir. (Goleman,2000:393). Salovey ve Mayer duygusal zekayı, kendisini ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek, hisleri düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımlamaktadırlar. Adı geçen yazarlara göre duygusal zeka (Güney,2000:236): "Kişinin kendisini ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini içeren, sosyal zekanın bir alt kümesidir".

"Duygusal zeka", kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine sahip olabilmektir. Akademik zekadan, yani IQ (Zeka Derecesi – Intelligence Quotient) ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tamamlayan yetenekleri

tanımlamaktadır. Akademik açıdan zeki ancak duygusal zekadan yoksun pek çok kişinin sonu, IQ'ları düşük ancak duygusal zeka becerileri mükemmel olan kişilerin emri altında çalışmak olmaktadır. (Goleman,2000:393)

Yukarıda anlatılanlar ışığında, duygusal zekanın çok kısa bir geçmişi olduğu söylenebilir. On yıl önce EQ diye bir tanımlama yapılmamaktaydı ya da en azından bugün olduğu gibi tanımlanmıyordu. Geleneksel olarak insanlar IQ'larına bakılıp işe alınıyorlardı. Bugün insanları işe alırken yeni ölçüt, işini yapmaya yetecek derecede entelektüel yeti ve teknik bilgiye zaten sahip olduğu varsayılarak, bunlara ek olarak inisiyatif ve empati, uyum gösterebilme ve ikna edicilik gibi kişisel vasıflar üzerinde odaklanılmaktadır. (Goleman,2000:9) Dolayısıyla, EQ'nun IQ ile eşit öneme sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Hatta bazı alanlarda EQ'nun daha öne bile geçtiği söylenebilmektedir.

3.2. DUYGUSAL ZEKANIN KAPSAMI ve ÖNEMİ

Günümüzde, işletmelerin ve çalışanların başarısında istatistiksel analizler, mantıksal kavrayış, yetkinlik gibi yüksek IQ gerektiren özellikler değil, bunun yerine, iş yerinde sinerjik etkinlik, motivasyon, empatik iletişim, yaratıcılık ve yenilik geliştirmeye yatkınlık gibi yüksek duygusal zeka isteyen özellikler ön plana çıkmaktadır. (Hamşioğlu,2003:26)

İnsanların bir "gerçekler" bir de "duygular" dünyaları vardır. Gerçekler dünyasında yaşanan sorunlarla başa çıkmak nispeten daha kolay olsa da, duygular dünyasındaki sorunları çözmek hem daha zor hem de daha yorucudur. İşletmelerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri de, işte bu duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşbirliği, iletişim,

davranışlar, motivasyon, güven ve insan ilişkileri hep duygular dünyasının alanına giren konulardır.

Duyguları idare aslında yeni bir kavram değildir. Bugüne kadar duygularla, aktif dinleme, stres yönetimi, olumlu düşünce, takım kurma, sosyal yetkinlik gibi isimler altında ilgilenilmekteydi. “Duygusal zeka”, insanın duygular dünyasında hareket etme yeteneğine ilişkin en son düşünce biçimidir. Duygusal zeka, zekaya olduğu kadar başarıya da yeni bir tanım getirmektedir. Duygusal zeka kavramı, insanın yaşamdaki başarısını büyük ölçüde belirleyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır. “Başarı” sözü ile kastedilen ise, yalnızca kariyer, statü veya zenginlik değildir. İnsanın kendisini iyi hissetmesi, başkalarıyla ilişkileri, yaşamdan keyif alıp almadığı, yaşamının niteliğinden memnun olup olmadığı, yaşamda başarıyı belirleyen faktörler olarak ön plana çıkmaktadır. Bugün, işletmeyi değiştirme ihtiyacıyla birlikte, insan kaynakları uzmanlarının artık insanların ve işletmelerin değişimine nasıl yardımcı olabilecekleri konusunda fikir sahibi olmaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek de oldukça zordur. Çünkü IQ yanında EQ da gerekmektedir. Kişi bir işletmede ne kadar yükselirse, o kadar yüksek duygusal zekaya ihtiyaç duymaktadır. Duygusal zeka, iletişim kurma, odaklanabilme, ikna etme ve ilişkileri yönlendirebilme alanlarıyla çok yakından ilgilidir.

Bugün, EQ'nun, IQ için bir denge unsuru olduğu düşünülmektedir. Yüksek EQ'ya sahip kişiler, öz bilinç, özdenetim, sebat, gayret, kendilerine ilham verme yeteneği, içgörü, empati, sempati ve iletişim becerileri gibi önemli nitelikler taşımaktadırlar. Bugüne kadar, EQ'nun; kişinin değeri, becerileri veya yetkinliğini ölçerken göz ardı edildiği söylenebilir. Oysa, hayatta başarı göstermiş kişiler yüksek EQ'ya sahip kişilerdir. Onlar, duygular dünyasındaki sorunlarla başa

çıkabilen; özdeğere sahip; kendilerine ve başkalarına ilham verebilen; inisiyatif kullanan; bağlılık, tolerans ve esneklik gösterebilen kişilerdir.

Günümüzde iş hayatında insanlar duygularını daha sık kullanmaya, analitik düşünmenin yanında, duygularını da dinlemeye başlamışlardır. Çalışanlar, kendi duygularını tanıdıkça, tüketicinin veya müşterinin duygularını da tanımaya başlamışlardır. Çalışanlar, müşterilere hitap edebilmek, onların istek ve beklentilerine daha iyi cevap verebilmek için, öncelikle yüksek düzeyde duygusal zeka yetisine sahip olmalıdırlar. Duygusal zeka kavramı temelini zeka kavramından almaktadır. Thorndike'a göre sosyal zeka "erkekleri, kadınları, çocukları yönetme ve anlama yeteneği, insan ilişkilerinde akıllıca davranmaktır" Thorndike'ın 1920 yılında yaptığı bu tanımın 1998 yılında yöneticilerden bir yetenek olarak beklenmesi bir rastlantı değildir. Çünkü artık pazar bunu gerektirmektedir. Tüketici bireysel düşünmekte, ürün ya da hizmetin kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamasını beklemektedir. Üretim kapasitesi, kısıtlamaları veya dağıtım zorlukları tüketicileri ilgilendirmemektedir. Tüketici, istediği malı (veya hizmeti), istediği zaman, istediği yerde bulmak beklentisindedir. Bu durum, esnek üretimi ve esnek düşünceyi de beraberinde getirmektedir. Bu düşünce de geçmişteki, daha önce alışılan yönetim biçimine hiyerarşik ve bürokratik yapı açısından hiç uymamaktadır.

Salovey ve Mayer'e göre duygusal zeka üç ana başlığı içermektedir (Güney,2000:234):

- **Duyguların İfade Edilmesi:** Kişinin hem kendi hem de başkalarının duygularını değerlendirmesini içermektedir. Duyguların ifade edilmesi, sözlü ve sözsüz olarak iki alt gruba, ayrıca sözsüz algılama ve empati olarak da daha alt gruplara da ayrılabilir.

- **Duyguların Düzenlenmesi:** Kişinin kendi duygularını kendi içinde düzenlerken, diğer kişilerin duygularını düzenlemesi olarak ifade edilebilmektedir.
- **Duyguların Problemlerin Çözümünde Kullanılması:** Kişinin esnek planlama yapabilmesi, yaratıcı düşünceye sahip olması, dikkat ve motivasyon yönlendirmesini yapabilmesini içermektedir.

Duygusal zekası yüksek işletmeler, müşterilerinin şikayetlerini bağlılığa çevirmekte ustadırlar. Duygusal zeka, bazı insanların stres ve kaygılara rağmen nasıl iyimser kalabildiklerini, tartışmalarda arabuluculuk yapabildiklerini, insan ilişkilerindeki başarılarının sırlarını, başkalarını ve kendilerini nasıl motive edebileceklerini en iyi şekilde açıklamaya yardımcı olmaktadır.

3.3.DUYGUSAL ZEKA KAPSAMINA GİREN BEŞ TEMEL YETENEK

Duygusal zeka kapsamına giren beş temel duygusal ve sosyal yeterlilik, yetenek söz konusudur. Bu yetenekler; öz bilinç, duyguları yönetebilme, kendini harekete geçirebilme veya motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme ve ilişkileri yürütebilme veya sosyal becerilerdir.(Goleman,2000:393-394; Hamşioğlu,2003:27-28) Bu yeteneklere aşağıda kısaca değinilecektir.

3.3.1.Öz bilinç

“Benlik bilinci” olarak da ifade edilmektedir. Benlik bilinci, kişinin kendini tanıması, kendi duygularının farkında olması, olayları ve bireyleri doğru değerlendirme yeteneğidir. Bir duyguyu oluşturken fark edebilme, duygusal zekanın temelini oluşturmaktadır. İçinde bulunulan anda neler hissedildiğini bilmeyi ve bu tercihleri karar vermeye yol gösterecek biçimde kullanmayı; kendi

yetilerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmayı ifade etmektedir.

3.3.2. Duyguları Yönetebilme

Duyguları uygun biçimde yönetebilme, denetleyebilme yeteneğidir. Bunun anlamı, insanların ne duygularının kölesi olmaları, ne de duygularını bastırmalarıdır. Yani, duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilme, gerektiğinde “doyumun, hedefe yönelik olarak kişinin kendisince ertelenmesi” olarak ifade edilebilecek “duygusal özdenetim”dir. Duyguları, yapılan işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmek; insanın kendisini duygusal sıkıntıdan kurtarıp toparlanmasıdır.

3.3.3. Kendini Harekete Geçirebilme veya Motivasyon

Bireyin duygularını bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilmesi, içsel olarak güdülenmesidir. Motivasyon bir işe başlamanın ve sonuna kadar götürebilmenin anahtarıdır. Teknik olarak enerjiyi belli bir amaç uğruna, belli bir yönde harcamaktır. Duygusal zeka bağlamında ise, bireyin duygusal sistemini aracı olarak kullanarak bir işi başlatması ve bitirmesinden söz edilmektedir. Bireyi hedeflerine yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmasına ve gelişmek için çaba harcamasına, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmesine yardımcı olacak en derindeki tercihlerini kullanmasını sağlamaktır.

3.3.4. Başkalarının Duygularını Anlayabilme

Kendini başkalarının yerine koyabilme yeteneğidir. Empati, başkaları ile ilişki kurmada temel yapı taşıdır. Kökeni “özbilinç”tir. İnsan kendi duygularına ne kadar açıksa, başkalarının duygularını anlamayı da o kadar iyi becerecektir. İnsanların neler hissettiğini sezme, olaylara onların bakış açılarından bakabilmek ve çok

farklı insanlarla dostluklar geliştirip uyum sağlayabilmektir. Bilindiği gibi, empati de diğer duygusal yetenekler gibi doğuştan sahip olunan ancak, daha sonraki zamanlarda deneyimle daha da geliştirilebilecek önemli bir yetenektir.

3.3.5. İlişkileri Yürütebilme veya Sosyal Beceriler

Etkili kişiler arası ilişkiler kurabilme ve sürdürülebilirlik yeteneğidir. Bu yetiye Goleman “sosyal sanatlar” veya “ilişki sanatı” denilebileceğini belirtmektedir ve bu becerinin diğer iki duygusal becerinin -özbilinç ve empatinin- olgunlaşmasını gerektirdiğini vurgulamaktadır. İlişkilerde duyguları idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; insanlarla pürüzsüz etkileşim içinde olmak; bu becerileri ikna ve liderlik etmekte kullanmak, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için bu yeteneği kullanmaktır.

İşyerinde başarılı olmak için yeterlilikleri öğrenmede, duygusal zeka kapasitesi hayati derecede önem taşımaktadır. Örneğin; kişinin sosyal becerileri eksikse, başkalarını ikna etmede ve esinlendirmekte, ekiplere yol göstermekte ya da değişim katalizörlüğü yapmakta başarısız olacaktır. Eğer kişilerin özbilinçleri yetersizse, kendi zayıf yanlarının farkına varamayacak ve güçlü noktalardan emin olmanın verdiği özgüvenden yoksun kalacaktır. (Goleman,2000:37)

Psikiyatrist Osman Abalı da, IQ'nun bazı işlerde başarıda yeterli olabildiğini, ancak bazı mesleklerde ise IQ'nun yanı sıra EQ'nun da önemli olduğunu ifade etmiştir. Abalı, “örneğin zeka katsayısı iyi olan bir kişi iyi bir fizikçi olabilir ve hatta birçok buluşa imza atabilir. Ama eğer kişi insanlarla iç içe olan bir meslek ile uğraşmak ve başarılı olmak istiyorsa, o zaman IQ'nun yanı sıra, iyi bir EQ katsayısına da sahip olması gerekmektedir” şeklinde durumu açıklamıştır. Örneğin; bir şirkette ideal bir yönetici olmak için, EQ katsayısının da yeterli seviyede olmasının kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Abalı'ya göre, EQ'nun yüksek

olması duygusallık anlamında değerlendirilmemelidir. Çünkü EQ'da cinsiyet ayrımı bulunmamaktadır. Kadınların daha duygusal olduğu bilinmesine rağmen bu onların EQ'larının yüksek olduğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle, Abalı EQ'yu "karşısındaki insanın duygularını hesaba katabilme, duygulara yön verebilme, duyguları anlayabilme ve ifade edebilme, günlük hayat akışı içerisinde kendisinin ve etraftaki kişilerin duygularını hesaba katarak kararlar alma, iyi bir iletişim ve etkileşim becerisi" olarak tanımlamıştır.

3.4.DUYGUSAL ZEKANIN YEDİ ANAHTARI

Duygusal zekanın yedi anahtarı olduğu söylenmektedir. Aşağıda bu anahtar tanımlanmaktadır. (Hamşioğlu,2003:27)

GÜVEN	Kişinin kendi bedeni, davranışı ve dünyası üzerinde bir denetim ve egemenlik kurduğunu bilmesi.
MERAK	Bireyi keşfetmenin olumlu ve keyif veren bir deneyim olduğu hissi.
AMAÇ GÜTME	Bir etki yaratma arzusu ve yeteneğiyle birlikte, bunu hayata geçirme.
ÖZDENETİM	Yaşına uygun biçimde kendi hareketlerini ayarlayıp, kontrol edebilme.
İLİŞKİ KURABİLME	Başkaları tarafından anlaşıldığını ve başkalarını anladığını hissederek temas geçebilme.
İLETİŞİM YETENEĞİ	Sözel olarak fikir, his ve kavram alışverişinde bulunma
İŞBİRLİĞİ YAPABİLME	Bir grup faaliyeti içinde, kendi ihtiyaçları ile başkalarınınkini dengede tutabilme yeteneği.

Şekil:2 Duygusal Zekanın Yedi Anahtarı
(Hamşioğlu,2003:27)

Kişinin iş yerinde başarıya ulaşabilmesi için, güven, merak, amaç gütmeye, özdenetim, ilişki kurabilme, iletişim yeteneği ve işbirliği yapabilmeden oluşan bu yedi anahtar özelliğe sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler çalışanları işe alırken, özellikle bu yedi anahtar özelliğe sahip olanları tercih etmelidirler. Çünkü bu özellikler, çalışanların önce işletme içindeki, daha sonra da müşterilerle olan ilişkilerinde başarıya ulaşmalarına, işletmeyi de amaçlarına ulaştırmalarına yardımcı olacaktır. Bu özelliklere sahip olmayan çalışanlar ve yöneticiler kısa dönemde başarı gösterebilirler bile, uzun dönemli hedefler ve sadık müşteriler konusunda başarısız olacaklardır. Bu özelliklere sahip yöneticiler ise, öncelikle çalışanlarını işletmeye bağlayabilecek daha sonra da bu bağlılık çemberine müşterileri dahil edebilecek ve rakiplerinden öne geçerek, işletmenin süreklilik amacını gerçekleştirmesine yardımcı olabileceklerdir.

3.5. PERFORMANS BELİRLEME ARACI OLARAK DUYGUSAL ZEKA KAVRAMININ ÖNEMİ VE DUYGUSAL ZEKAYA SAHİP KİŞİLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Günümüzde EQ işletmelerde performans belirlemede önemli bir kriter olmaktadır. Çalışanların teknik becerilerinin yanında, duygusal zeka özelliklerinin de dikkate alındığı görülmektedir. Çünkü yüksek duygusal zekaya sahip çalışanlar hem iş performansını artırmakta, hem de buldukları ortamda pozitif bir atmosferin oluşmasına olanak vermektedirler. Pozitif atmosfer ise, işletmelerde daima yüksek performans ve başarıyı getirecek olan önemli bir unsurdur. Artık, en iyi performans gösterenler listesinin ilk sıralarında IQ'su yüksek olanlar ya da teknik bilgisi çok olanlar değil, iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilen, ekip

çalışması yapabilen, yani duygusal zekası yüksek kişiler yer almaktadır. (Hamşioğlu,2003:29)

İşteki düşük duygusal zeka düzeylerinin işletmelerin temelini etkileyen bir maliyeti vardır. Duygusal zekanın maliyet açısından verimliliği ve performansı etkilemesi, işletmelerdeki yöneticilerin kabul etmek istemedikleri bir gerçektir. İşletmecilik dünyasında artan rekabetçi ortamda, işletmelerdeki performansı belirlemede artık üstün IQ'lu insanlar yetersiz kalmaktadırlar. Bunun yerine yüksek EQ'ya sahip insanların varlığına ihtiyaç vardır. Bu da işletmelerde çalışanların performanslarını belirlemede duygusal zeka kavramını ön plana çıkarmaktadır. (Hamşioğlu,2003:28)

Bugün insan kaynakları yöneticilerine göre de, bir kişinin sahip olduğu zeka düzeyi (IQ), onun işe alınmasını sağlarken, duygusal zeka düzeyi (EQ), o kişinin terfiini belirlemektedir. Artık, en iyi performans gösterenler listesinin başında, IQ'su yüksek olanlar ya da teknik bilgisi çok olanların yerini, iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilen, grup çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi (EQ) yüksek kişiler almaktadır. (Baltaş ve Baltaş,2001:159-160)

İşletmeler açısından belirli bir performans tanımı vermek oldukça güçtür. Bu muğlaklığa rağmen bir performans tanımı vermek gerekirse; performans bireyin bütünlüğü ile işletme hedeflerinin etkileşiminin sonuçları olarak tanımlanabilecektir. Yetersiz teknoloji, uygulanan yöntemler veya uzmanlık gerektiren becerilerin eksikliği yüzünden bazen işletmelerde köklü değişim süreçleri işe yaramayabilir veya beklenenden daha uzun sürebilir. Bunun asıl sebebinin düşük düzeylerdeki EQ ve insan faktörünün göz önüne alınmamasında aranması gerekmektedir.(Hamşioğlu,2003:28)

Yapılan araştırmalar, yüksek IQ' ya sahip bir yöneticinin ya da çalışanın, karşılaştığı bir çatışma karşısında çözüm üretmede yetersiz kaldığı ya da verimliliği artıracak değişimleri, performans geliştirecek etkileşimleri yapmada yetersiz kaldığını göstermektedir. Ancak, yüksek EQ'ya sahip insanların bu olumsuz durumlarla karşılaşınca kolayca çözüm buldukları, daha ustaca hareket ettikleri gözlenmektedir.

Duygusal zeka tek başına iş performansını sağlayamamakta, ancak performansı belirleyen yetkinliklerin altyapısını oluşturmaktadır. Duygusal yetkinlikler iş yaşamında üstün performansı sağlayan kişisel ve toplumsal yetkinliklerdir. Bu yetkinliklerin kazanılması ve geliştirilmesi kişinin duygusal zekasına bağlıdır. Örneğin; kişinin başka insanların ne hissettiğini fark etmesi ve anlaması, iş hayatında önemli bir yetkinlik olan "etkileme" için gereklidir. Benzer Şekilde, duygularına çeki düzen vermeyi, onları yönetmeyi başaran kişiler "inisiyatif kullanma" ve "başarı yönelimi" yetkinliklerini daha kolay geliştirebileceklerdir. Başka bir ifadeyle, performansı öğrenebilmek için bu toplumsal ve duygusal yetkinlikleri ortaya çıkarmak ve ölçmek gerekmektedir (Metiş Holding Hizmet İçi Kalite Programı): İyimserlik (kişinin başarısızlık ya da bir engelle karşılaştığında durumu nasıl değerlendirdiği); duyguları denetleme ve stresle başa çıkma; duyguların ifadesi (duyguları yerinde ve lsnde ifade eden ve kullanan kişiler, ekipleri üzerinde iş sonuçlarına doğrudan yansıyan olumlu etkiler yaratacaklardır); empati (empatisi yüksek kişiler, gerek sosyal hayatlarında, gerekse kariyerlerinde daha başarılı olmaktadır). Ayrıca, müşterilerine empati gösteren satış elemanlarının da, daha yüksek satış rakamlarına ulaştıkları görülmüştür.

Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni, mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır. Duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının duygularını

tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmemizin yanı sıra, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşamımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak performansımızı artırmayı sağlamaktadır. (Hamşioğlu,2003:28)

Duygusal zekaya sahip bireylerin genel olarak sahip olduğu yetenekler ise şunlardır: Duyguları tam ve doğru olarak kavrayabilme, yorum ve tanımlama, bireyin kendisini ya da bir başka kişiyi anlayabilmesi için gerek duyduğu ve istediği zaman duygularına ulaşabilme ya da onları üretebilme, duyguları ve onlardan gelen bilgiyi anlama ve yorumlama yeteneği, duygusal ve entelektüel gelişmede itici güç olarak duyguları düzenleme yeteneğidir. Tüm bu yetenekler, iş yaşamında gerek yöneticilerin gerekse de çalışanların başarıya ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

GÜNEY'e göre (Güney,2000:233), sosyal yaşamda başarılı olmak için duygusal özelliklerin belirlenmesi gereklidir. Bu özellikler: empatik ilişki kurabilme, duyguları ifade etme ve anlama, mizacını kontrol etme, bağımsız hareket etme, çevreye uyum sağlayabilme, beğenilme, bireyler arası sorunları çözme, sebat etme, sevecen davranma, nezaket ve saygı göstermedir. HAMŞİOĞLU'na göre ise (Hamşioğlu,2003:28), duygusal zekası yüksek kişiler şu özellikleri taşımaktadırlar:

- Öz disiplinleri vardır,
- Sözlerini yerine getirirler,
- Kendilerini ve ilişkilerini kontrol etmeyi bilirler,
- Her zaman içlerinde daha iyisini yapma isteği vardır,
- Başkaları ile birlikte uyum içinde, rahatsız olmadan çalışırlar,
- Başkalarını etkileme ve ikna etme kabiliyetleri yüksektir.

Sonuç olarak, insanların iş başında performanslarını belirlemede gerçek hayatta ne kadar başarılı oldukları/olacakları sadece akademik bilgiye, okul

notlarına ve diploma derecelerine bakılarak bilinemeyeceği yadsınamaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır. Bunların yerine empati, sosyal becerileri ve inisiyatifleri de içine alan bir dizi özgül yeteneklerin performansı belirlediği unutulmamalıdır. (Hamşioğlu,2003:28)

3.6. DUYGUSAL ZEKANIN İŞLETMEDEKİ İLİŞKİLERİ GELİŞTİRMEDEKİ ÖNEMİ

Günümüzde, küreselleşme sürecinde yönetimin ve özellikle de uluslararası yönetimin en büyük problemlerinden biri, kişiler arası ve kültürler arası iletişimin sağlanmasıdır. Yıllardır yöneticiler dış ülkelere teknik zekaları nedeniyle gönderiliyordu. Bunda, kişiler ya da kültürler arası iletişimin etkisi yoktu. Ancak dünya, kültürlerin ilişki ve iletişimi üzerine temellenmeye başladığından beri, teknik zekanın yanında, kişiler ya da kültürler arası iletişimde açıklık ve duygusal zeka da önem kazanmıştır.

Duygusal zeka becerilerini teşvik etmenin her işletmenin yönetim felsefesinde hayati bir öneme sahip bir unsur olduğu, giderek daha fazla işletme tarafından kabul görmektedir. İsveçli telekomünikasyon şirketi Telia'nın yöneticilerinden biri; "artık sadece ürünler konusunda rekabet edilmiyor, insanların ne kadar iyi kullandığı da bir rekabet konusu" diye açıklamalarda bulunurken; Citibank'ın üst düzey yönetici geliştirmekten sorumlu başkan yardımcısı Linda Keagan da, "tüm yönetici eğitim programlarının altında yatan önerme, duygusal zekadır" ifadesini kullanmaktadır.(Goleman,2000:15)

Pek çok işletmede, duygusal gerçekleri kenara iten temel kurallar vardır. Gözleri kör eden bu kurallar, bitmek bilmeyen sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunlardan bazıları, moral bozan kararlar, yaratıcılık yönetiminde ve karar

alımında yaşanan zorluklar; sosyal becerilerin hayati değerinin göz ardı edilmesi; esinlendirmek bir yana, şevk bile verememek; samimi olmayan misyon bildirimleri ve kalıcılıktan uzak, boş sloganlar; kitabına uygun liderlik, heves ya da enerji yoksunluğu; doğallık yerine angarya; takım ruhunun eksikliği; işe yaramayan ekipler şeklinde sıralanabilir.

Duygusal zekaya sahip bir işletmenin, ilan ettiği ve hayata geçirdiği değerler arasındaki her türlü çelişki ile yüzleşmesi ve bunu gidermesi gerekmektedir. Bir işletmenin değerleri, ruhu ve misyonu konusunda açık olması, işletmede kararların alınmasında kesin bir özgüven sağlayacaktır. İşletmenin misyon bildirimi, duygusal bir işleve de hizmet etmektedir. Başarıyı sadece asgari karlılık sınırının üstünde kalmak olarak değil, en anlamlı ölçütlerle değerlendiren bir işletmede çalışmak, kendi başına bir moral ve enerji kaynağı olacaktır. Bu ortak değerlerin neler olduğunu bilmek için, örgütsel düzeyde duygusal özbilinci oluşturan unsurlar gereklidir. Nasıl her insanın farklı yeterlilik alanlarında güçlü ve zayıf yanlarından oluşan bir profili ve bunlara yönelik belirli bir bilinç düzeyi varsa, aynı durum örgütler için de geçerlidir. (Goleman,2000:351) Bir işletmenin uzun ömürlü olabileceğinin genellikle ihmal edilen bir göstergesi, orada çalışanların genel ruh halidir. Oysa bir işletmenin duygusal akımlarının derinliklerine inmenin somut yararları olabilecektir.

Normal bir iş gününde, insanların kaç kişiyle iletişim kurduğunu bir düşünün. Bu kişilerde yan odadaki iş arkadaşlarınız, diğer bölümlerdeki çalışanlar, üzerinde ortak çalıştığınız bir projenin diğer elemanları, satıcılar, müşterileriniz olabilecektir. Bu iletişimler, çok acele gönderilmesi gereken bir paket için yaptığınız görüşmelerden tutun, yapacağınız bir iş için şefinizden onay almaya, sipariş almak için bir müşterinizi telefonla aramaktan, satış eğilimlerini görebilmek için istatistik

bölümünden bilgi istemeye kadar, ya da çıkan sorunları çözmek için yapılan toplantılara katılmanız gerektiğine kadar uzanabilecektir.

İnsanların bu ilişkileri yalnızca kendilerinin değil de, bütün tarafların yararına olacak biçimde başarıyla yürütmelerinin sırrı, duygusal zekalarında yatmaktadır. Duygusal zekayı kullanmak da, başkalarının duygularını anlamak, uygun tepki vermek, gerekirse bu duyguları olumlu gelişmelere yönlendirmek, giderek kendi kendilerine yardım edebilmelerini sağlamak demektir. Bunun anlamı, kişinin iş yerinde mevkisini yükseltebilecek ya da durumunu pekiştirecek her şeyi yapabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Böylece, bu yeteneğiniz size yararlı olmakla kalmayacak, diğerleri ile görüş birliği sağlamış olduğunuz zaman onlar da sizi, kapasiteniz ne olursa olsun, vazgeçilmez bir meslektaş olarak algılayacaklardır.

İnsanlar bir kez duygusal zekalarını kullanmayı öğrendikten sonra, başkalarına da duygusal zekalarını kullanmayı öğretebilirler. Böylece temel amaç olan, bütün çalışanların duygusal zekalarından tam olarak yararlandıkları duygusal zekası yüksek bir kuruma ulaşılmış olunacaktır. ETKİN İLETİŞİM KURABİLME, BİLİNÇLİ OLARAK BİREYLERARASI İLİŞKİLERİ GELİŞTİRME VE İNSANLARIN YARDIMCI OLMALARINI SAĞLAMA gibi üç temel aşama, sağlıklı bir şekilde gerçekleştirildiğinde, içinde yaşanılan ortamın duygusal zekasının yüksekliğinden söz etmek mümkün olabilecektir. (Güney,2000:248) Böyle bir ortamda çalışanlar, yüksek benlik bilinçlerini geliştirerek, duygularını denetim altında tutarak, kendilerini motive ederek ve becerilerini kullanarak duygusal zekalarını yükseltmeye çalışacaklardır. Bu insanlar duygusal zekalarını, iletişim becerilerinden de yararlanarak başkalarıyla olan ilişkilerinde de kullanacaklar ve diğer insanların kendilerine yardımcı olmalarını sağlayacaklardır. Aynı zamanda

duygusal zekalarını çalıştıkları işletmenin başarılı ve üretken olması için de kullanacaklardır.

Hiç şüphesiz duygusal zeka sihirli bir değnek değildir. Pazar payını artırmayı ya da sağlıklı bir asgari kar haddini garanti edemez. Ancak “her şeyi yapan insandır” sözü, insan ögesinin işletmelerde göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Önümüzdeki yıllarda, insanların bir arada en iyi çalıştığı işletmeler bir rekabet üstünlüğü kazanacaktır ve böyle olduğu ölçüde, duygusal zeka daha da önemli bir hale gelecektir. İş yaşamı değişirken bu insani yetenekler sadece işletmelerin rekabet etmesine yardımcı olmakla kalmayıp, bir yandan da çalışanların işinden zevk, hatta mutluluk alma olanağını da artıracaktır. (Goleman,2000:392)

Duygusal zeka sayesinde başkaları ile olan ilişkiler olumlu yönde geliştirilebilecek, ilişkide bulunan kişilerin yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olunabilecektir. Böylece, çalışanları ile iyi ilişkiler kurmuş bir işletmenin duygusal zekası yüksek bir kuruluş olduğu da söylenebilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Günümüzde bürokratik bir yapının yöneticinin gücünü vurguladığı, içsel kavgaları, rekabeti, imparatorlukla kurulan bir idare sistemini kolayca teşvik edeceği ve boş, değersiz ve manasız bir çaba olduğu bilinmektedir. Bu yapı, işletmede değişime direnç gösteren düşmanca bir ortamın fark edilmeden gelişmesine, büyümesine neden olmaktadır. Kurallar ve düzenlemeler kendi kendilerini yok etmektedir. Çalışanlar bürokratik kırtasiyecilik ile meşgul edilerek, bakış açısı gözden kaçırılmaktadır. Bürokrasinin, yöneticinin onaylamasına verdiği değer yüzünden, işletmeler hiyerarşi ve emir-komuta zincirini aşmamaktadırlar. (Johnson ve Bruhn,2000:16)

Bugün, pek çok işletmenin problemler yaşama nedeni, sorunlarına yönetimde modası geçmiş yöntemlerle çözüm bulmaya çalışmalarıdır. Oysaki Endüstri Devrimi ile yaşanan endüstri çağı, nasıl ki hiyerarşik ve bürokratik bir düzen ile beslenmişse, bilgi çağı da yapısal değişim ve işletme davranışlarını vurgulayan yeni bir işletme örneği oluşturmuştur. Yeni yapı, düz ve hızlı bir yapıdır. Bu yeni yapıda, bürokrasi bırakılmalı ve hiyerarşi azaltılmalı, işletmeler daha basık hale gelmelidir. Yetkinin daha fazla devredilmesi ve personelin güçlendirilmesi söz konusu olmalıdır. Bir yetki zincirinde kritik öneme sahip bilgilerin aşağı-yukarı aktarılmasında zaman kaybedilmemelidir. Kısaca, böyle bir yapıda çalışan ilişkileri yönetimi ön plana çıkmalıdır.

4.1. ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN TANIMI, ANLAMI VE AMACI

Müşterilerin sadakati ve işletme ile tekrar iş yapması, başarılı işletmelerin ana stratejilerinin önemli bir tamamlayıcısıdır. Müşterilerle doğrudan ilişki kuran ve müşteriler üzerinde etki yaratanlar işletmenin ön hizmet çalışanlarıdır. Yöneticiler, işletme ile ilgili ortak mesajları müşterilere ön hizmet çalışanları aracılığı ile doğrudan iletip, bu mesajların müşterilerin zihninde tutulmasını sağlayabilmektedirler. Çalışan İlişkileri Yönetimi veya kısaca ERM, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını mümkün kılan kritik bir işletme stratejisi ve içsel (işletme içi) bir avantajdır. ERM, çalışanlarla ilişkileri (çalışma uygulamaları ve etkinlik açısından) en iyi şekilde yönetmede kullanılacak bir süreçtir. ERM, birleştirici içsel sistemler yoluyla, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekli bilgilere sadece parmaklarının ucu ile dokunarak ulaşmalarına imkan veren; aynı zamanda, işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye imkan veren bir sistemdir. (Rockart,2003:1)

Siebel ERM'nin, ERM'ye ilişkin bilgisayar programları hazırlayan bir işletme, genel müdürü ve üst düzey yöneticisi olan Stacy Lawson, ERM'nin "işgücünün rekabet edebilirliğini artırmayı" ve bu bilgisayar programının yöneticilerin "işletmelerin sağlığını anlamalarına yardımcı olmayı amaçladığını" ifade etmiştir. (US Banker,2002:24) Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin, yani kısaca CRM amacı nasıl ki, ürettiğiniz ürün için daha fazla müşteri bulmak yerine, ihtiyaçlarını daha iyi öğrendiğiniz müşteri için daha fazla ürün bulmaksa; ERM'nin amacı da işletmeye yeni çalışanlar bulup, onların maliyetine katlanmak yerine, elde bulunan yani mevcut çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde öğrenip, onlara daha iyi hizmet vererek sadık çalışanlar yaratmaktır. Tabi bunu yaparken, iyi çalışanları da

işletmeye çekip, sadık çalışanlar haline getirmek önem kazanmaktadır. Nasıl ki CRM'de yeni müşteri, eski müşterinin aldığı miktarda satın alıncaya kadar uzun bir süre geçiyorsa, ERM'de de, yeni çalışan eski çalışanın ürettiği miktarda ürün üretene kadar ve eski çalışanın sahip olduğu verimlilik düzeyine ulaşana kadar uzun bir süre geçeceği ve bunun işletme için kayıp anlamına geleceği düşünülmelidir. Ayrıca, eski çalışanın müşteri ile kurduğu çok özel ilişkileri yeniden kurmak için oldukça uzun bir süre geçecek, belki de sırf bu nedenle işletme müşteri kaybına bile uğrayabilecektir. Nasıl ki bugün Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) anlayışı, Müşterilerin Yönettiği İlişkiler (CMR) bakış açısına, yani, müşteriye daha merkeze alan bir anlayışa dönüşmeli ise, Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM) bakış açısı da, Çalışanların Yönettiği İlişkilere (EMR), yani, çalışanı daha çok merkeze alan bir stratejiye dönüşmelidir.

Böylece, başarılı bir ERM stratejisi ve uygulaması, eşsiz bir işletme içi güç yaratırken, çalışanların bireysel hedeflerinin, işletmenin ortak hedefleriyle (yani müşteri tatmini ve işletmeyi hatırlayıp tekrar gelmelerinin sağlanması şeklindeki ortak amaçların) bir arada ele alınmasını garanti etmektedir. (Rockart,2003:1)

Çalışanlarla ilişkileri yönetmek şu anlama gelmektedir (Bearing Point Inc,2003:1):

- Çalışanların işletmede zamanlarını samimi bir şekilde kullanmalarını sağlayarak; müşteri, işletme, ortaklar, ürünler ve işletme ile ilgili diğer bilgileri korkusuzca tedarik etmelerini sağlamak,
- Bireysel iş performansını izlemek ve ölçmek,
- Bilgisayarlı (on-line) eğitimi yaygınlaştırmak ve yönetmek,

- Çalışanlara dünya ile ilgili ve karşılarında duran fırsatlara ilişkin adeta bir alet çantası sunmak, dünyadaki her türlü istedikleri bilgilere ulaşmalarını sağlamak,
- Çalışanların kendi iş ve kariyerlerini kendi kendilerine yaptıkları faaliyetlerle yönetmelerine imkan vermek.

Yukarıdaki sayılan tüm bu amaçları gerçekleştirmede ise esas web temelli uygulamalardır. Aşağıda Çalışan İlişkileri Yönetiminin işletmede web temeline dayalı olarak nasıl kurulacağı görülmektedir.

a.Çalışan ve Yönetici Self-Servisi

b.Müşteri İlişkileri Yönetimi

c.Performans Yönetimi
Oluşturması

**İşletmenin Kendi
Ağ Yapısı İçinde
Web Sistemini
Yönetimi**

d.İnsan Kaynakları

e.İşletme İçi İletişim

f.Bilgi Yönetimi

**Şekil:3 Çalışan İlişkileri Yönetiminin
İşletmede Web Temeline Dayalı Kurulumu**
(Bearing Point Inc,2003:1)

Yukarıda da görüleceği üzere, çalışan ilişkileri yönetimi sistemine, öncelikle işletmenin kendi ağ yapısı içerisinde bir web sisteminin kurulması ile başlamak gerekmektedir. Bu ağ yapısında, Çalışan ve Yönetici Self-Servisi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşletme İçi İletişim ve Bilgi Yönetiminin de dikkate alınması gerekmektedir. Tüm bu konuların web sistemi içerisinde herkes tarafından bilinmesi ve takip edilmesi de, işletmede iyi bir ilişki yönetimi sistemine geçilmesini kolaylaştıracaktır.

İyi bir insan kaynakları yönetimi ile, çalışanlar işletmenin en değerli kaynağı olarak görülecek ve çalışanlarla ilişkiler elektronik ortamda daha da iyi hale getirilecektir. Çalışanlar, elektronik ortamda nasıl iş yapılacağını öğrenecekler ve bunu işletme içinde diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmada kullanacaklardır. İşletmede adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemi kurularak, iyi bir performans yönetimi sağlanacak, çalışanlar bu sistemle bir yandan kontrol edilip olumlu yönde ilişki kurulmaya çalışılarak, beceri ve yeteneklerinde artış sağlanmaya çalışılacak, öte yandan da çalışanlara düşük performansa sahip olduğu konularda eğitim ve geliştirme programları önerilerek çalışanlar desteklenecektir. Yine Çalışan Self-Servisi ile çalışanların işlerini kendi kendilerine yapabilmeleri sağlanacak ve istedikleri anda istedikleri bilgilere giriş-çıkış yapmaları mümkün olabilecektir. Müşteri ilişkileri yönetiminde nasıl ki en değerli unsur müşteri ise, çalışan ilişkileri yönetiminde de en değerli unsur olarak çalışanlar ön plana çıkacaktır. Yani işletmenin en değerli müşterisi çalışanlardır. Bir başka tamamlayıcı unsur, işletme içi iletişimin geliştirilmesidir. Etkin bir işletme içi iletişim için, yönetici ve çalışanların işbirliği yapması ve birbirlerini desteklemeleri gerekmektedir. Yöneticinin de her defasında çalışanlara karşı güç kullanmak yerine, çalışanlara koçluk yapmayı, onlara yol göstermeyi kendisine hedef seçmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde çalışanlarla iyi bir iletişim ortamı kurulabilecek ve onlardan bilgi alıp, onlara bilgi verebilecek ve onları istediği yönde hareket etmeye ikna edebilecektir. Bir diğer unsur ise, bilgi yönetimidir. İşletmede iyi bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması son derece önemlidir. Bu sayede, işletme yeni bilgiler yaratma, dış kaynaklardan bilgi girişi sağlama, bilgiyi süreçlere, ürünlere veya hizmetlere yerleştirme, işletme genelinde var olan bilgiyi nakletme, kullanılabilir bilgileri karar almada kullanma gibi konularda başarılı olacaktır. İyi bir

bilgi yönetimi ile, örgütsel amaçlara ulaşmak için bilginin oluşturulması, yayılması ve desteklenmesi de mümkün olabilecektir. Tüm bunların sağlanması da işletmede web temelli bir sistemin etkinliğine, dolayısıyla iyi bir bilgisayar ağının kurulmasına ve etkili bir insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulmasına bağlı olacaktır. Ancak bu noktada unutulmaması gereken bir gerçek vardır. O da, bilgisayarlarla kurulacak olan sistemin, işletmede iyi bir iletişim ortamı sağlamaya yardımcı olacağı, işletme içinde bilgilerin daha kolay yayılarak, süreci hızlandıracağıdır. Bilgisayarlar, hiçbir zaman insanlarla yüz yüze kurulan iletişimin etkinliğini sağlayamayacak, onun yerini alamayacaktır.

ERM, işletme ve çalışanlar arasında daha sıkı ve iyi ilişkiler geliştirmenin bir yoludur. Ancak, yöneticilerin ERM'ye verdikleri önem, CRM'ye verdikleri ile paralel ve aynı hızda değildir. İşletmeler CRM ile daha çok ticari ilişkilerine önem vermekte, ancak aynı önemi çalışanlarına göstermemektedirler. Çalışanları ile daha fazla nasıl paylaşımda bulunacaklarının yollarını bulmak ya da çalışanları ile ilişkilerini geliştirmek yerine, pek çok işletme yüksek personel devir hızı, gereğinden fazla sayıda çalışan, yüksek eğitim ve geliştirme maliyetleri gibi konularla ilgilenmeyi tercih etmektedirler. ERM sistemi, çalışanlar, süreç ve teknolojiyi iyi bir şekilde sıraya dizerek dengelemektedir. Sistem, çalışanların işletmeye bağlılığının sağlanmasını doğal bir gelişim süreci içinde gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Sistem, çalışanların iş tatmininden, çalışanlara sahip çıkmaya ve çalışanların haysiyetinin korunmasına kadar, çalışanlara ilişkin tüm konuları içermektedir. Bu konular daha çok şu noktalara yoğunlaşmaktadır (William ve Cusack,2003c:2):

- Çalışanların tatmini, işletme uygulamalarından memnun olmaları, motive edici bir ortam, gelişme ve öğrenme için eşit fırsatların sağlanması ile

mümkün olabilecektir. Ancak bu şekilde çalışanlar adeta baştan çıkarılarak işletmeye bağlanabilecektir. İşletmede iyi bir ERM sisteminin kurulması, piyasadaki iyi çalışanların işletmeye mıknatıs gibi çekilmesini ve uzun süre işletme ile beraber hareket etmelerini sağlayacaktır.

- Çalışanların işletmeye vaatlerle bağlanması ve işletmenin vizyonunu benimseyerek, işletmeyi sahiplenmelerinin sağlanması gerekmektedir.
- Tüm yönetici ve çalışanların kendi istekleri ile işletmeye bağlanması, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye kendi istekleri ile hizmet etmelerine imkan veren bir ortam içinde bulunmaları gerekmektedir. Bir anlamda çalışanların kendi kendilerinin liderleri olmaları gerekmektedir. Süperliderlik veya başka bir ifade ile insanların kendi kendilerinin liderleri olmaları Charles Manz ve Henry Sims tarafından ortaya atılmıştır ve artık liderliğin yerini alacağı düşünülmektedir. (Doğan,2001:45-47) Bu yeni liderlik tarzının vurgulamak istediği esas konu, liderlerin her insanın içinde var olan kendi kendine liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmasını kolaylaştırmaktır. Böyle bir görüş açısı, liderlerin gücüne yeni bir ölçü getirmektedir. Liderin, izleyicilerini bir yöne yönlendirmesi veya kaderlerini kendilerinin yönlendirmesi hakkını onlara vererek, izleyicilerinin katkılarını maksimum düzeye çıkarabilmektir. Dolayısıyla, bu görüşte dikkatler daha çok izleyicilere çevrilmiştir. Bu liderlik tarzında, liderler ancak izleyicilerinin kendilerini serbest hissetmelerine yardımcı olarak “süper” olabileceklerdir. Süperliderlik görüşünün odak noktası, kendi kendinin liderleri olabilen izleyicilere çevrilmiştir. Güç, lider ve izleyicileri arasında daha çok eşit olarak paylaştırılmıştır. Liderlerin görevi, izleyicilerinin iş için gerekli yetenekler geliştirmelerine yardımcı olarak (özellikle de kendi kendilerinin

liderleri olabilmelerine yardımcı olarak), işletmeye daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktır. Böylece, liderler ve izleyicileri birlikte akıl ve yetkinin kaynağını teşkil etmektedirler.

- İşletmenin çalışanlara sahip çıkması, başka bir ifade ile çalışanların kendilerini işletmenin geleceğinde görmesi gerekmektedir.

Tüm bu konularda başarı sağlayabilmek de, etkili bir ERM sistemi ile mümkün olabilecektir.

4.2.ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE İNSANIN ÖNEMİ

İnsanlık kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade etmektedir. İnsanlar, hayvanlar ya da makinalardan farklıdır; kendi iradeleri vardır ve işleri başkaları söylemeden kendi istekleri ile yapabilmekte, kafalarını kullanmakta ve her zaman düşünmektedirler. İnsan faktörüne yapılacak yatırımın faydası, teknolojik yatırımlarda olduğu gibi kısa ve matematiksel oranlarla ifade edilememektedir. Ancak, insan faktörüne yapılacak yatırım, uzun vadede işletmeye sağlayacağı yararlar açısından her işletme için çok büyük öneme sahiptir. İnsan kaynaklarının verimliliği, yapılacak her türlü teknolojik yatırımın verimliliğini doğrudan etkileyecektir. (Şener,1999:44)

İnsan kaynak mıdır, sermaye midir tartışması buna rağmen uzun yıllar devam etmiştir. İşletmedeki kaynaklar eskiden makina, malzeme, hammadde, para ve insan diye sınırlandırılırdı. O zamanlar makinalar ve üretim daha önemliydi. Çünkü kolay değildi. Sonradan üretim kolaylaşıp yaygınlaşınca pazarlama, o da iyi yapıp para kazanılmaya başlanınca, bunların yönetimi ile finans ön plana çıkmıştır. Bu fonksiyonların hepsi de en iyi şekilde uygulandığı halde, işletmelerin başarılarının birbiri ile aynı olmadığı, bu kez de farkı insanların yarattığı görülmüştür. Personel

yönetimi, beşeri ilişkiler fonksiyonu, SSK bildireleri, bordrolar özlük işlerinden daha fazlasını içine alacak şekilde genişletilmiştir. Dolayısıyla, “insan bir kaynaktır” denilmiştir. Toplam kalitedeki diğer kavramlarla birlikte bu kavramlar da yerleşmiştir. Şimdi nasıl kalite grupları, “kalite çemberleri” diye söylenip gidiyorsa “insan kaynakları” da insanların belirli bir anlam verdiği kavram olarak kullanılmaktadır. Kaynak mıdır, sermaye midir tartışmaları ise sürüp gitmektedir. (Yaman,2000:261) Bu konudaki tartışmalar sürüp gitse de, insan denildiği zaman ilk akla gelen iletişim ve ilişkiler olmaktadır. İnsanlar başkaları ile kurdukları iletişimle ve ilişkilerle bir şeyler öğrenecek ve kendisine değer verilip verilmediğine bu ilişkilere göre kendince cevaplar geliştirecektir. Dolayısıyla, insanın işletmeden beklentisi, kendisine değer verilmesi, eğitilmesi, saygı duyulması, makinanın değiştirilebilir dişlilerinden biri ya da tüketilip posası çıkarılıp atılacak modernize köleler olarak görülmemesidir. Tüm bu nedenlerle, iş yaşamı zengin anlamlar yüklenmiş, yüklenmek durumunda kalmıştır. İş yaşamı bir okul, bir iletişim ortamı, bir sosyal öğrenme ortamı olmuştur. (Yaman,2000:261-262)

Bilgi toplumunun insanı sanıldığı gibi toplumdan yalıtık, içe dönük, insanlardan uzak bir yaratık olmayacaktır. Tersine, hızlı ve etkin telekomünikasyonla (dijital teknolojinin TV’leri, internet gibi...) her şeyden haberi olan, her şeyi birbiri ile karşılaştıran, önündeki olanakları ölçebilen, kendi yeteneklerinden haberi olan yeni bir insan kimliği giderek yaygınlaşacaktır. Bu yeni insanı eskisi gibi yönetmek gerekmeyecektir, olanaklı da olmayacaktır. Çünkü bu yeni insan, “kendini yöneten insan” olacaktır. “İnsanı yöneten süreçler, yerini insanı geliştiren süreçlere bırakacaktır. (Atabek,2002:113)

Geçmişte ideal yönetici “ne yapması gerektiğini kararlılıkla ileten; takip ve kontrolü etkin ve işi en iyi yapan kişi” olarak tanımlanırken, günümüzde “iş yapanı

en iyi yöneten, motive eden, talimatla iş gördürme yerine ekibine liderlik yapabilen ve ortak kararları aldırabilen; işi kadar insanı da yönetebilen” farklı biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşkusuz bugün de işletmelerde yönetenler ve yönetilenler vardır ancak, sınırlar geçmişe oranla daha az belirgindir. Proje yönetimi, unvansal değil, görevsel yükselme, başarıya ve sürdürülen görevin işletmeye katkısına göre belirlenen ücret yapısı, görev tanımlarındaki yetkilendirme sınırları, emir-komuta zincirindeki disiplini bozmadan ast-üstü birbirine yakınlaştırmıştır; paylaşımı ve ortaklığı getirmiştir. Çalışan, kendisine mentorluk yapabilen, eğiten kişiye ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlarınız, işlerin nasıl yürüdüğünü onlara göstermenizi isterler ve bunu yapmazsanız kariyerlerinin yara alacağını bilirler. Rehberlik davranışlarını günlük çalışmalarına entegre edebilen bir yönetici, elemanın sadakati ve işletmede kalması gibi değerli bir ödül kazanacaktır. Yönetici de, değişen kültürden payını alan, değişime açık, çabuk öğrenen, çözüm üreten, işinin liderini başarılı bulmaktadır. Bugün, insan ilişkilerindeki başarı en az teknik yeterlilik kadar önemsenmektedir.

İnsan, akıl ve düşünme yeteneği olan, bilinci oranında kendini dünyada görevli hissedene, arzularını giderecek ve gerginliğini azaltacak şekilde davranmaya çalışan bir enerji sistemidir. İnsan, ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde gidermeye, düzenli ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. İnsan başkalarıyla olan ilişkileri ve hayatına yenilik kattığı oranda mutlu olacaktır.

İnsanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü işletmelerde geçirmektedirler. Bu süre içinde, insanların işletme için iş ve değer üretmeleri ve işletmeye katkılarının yüksek olması beklenmektedir. İnsanlar, bu yaptıkları karşılığında ücret ve çeşitli ek yararlar elde etmektedirler. İnsanlar bu değer ya da katkıları yaratırken, işletmede çalışmak ve çalışırken de sözlü ve yazılı iletişim kurmak, beden dilini

kullanmak, stresle baş etmek, zekasını kullanmak, bilgilerden yararlanmak, yeni şeyler öğrenmek, sosyalleşmek vb. pek çok şey yapmaktadırlar. (Yaman,2000:281) Tüm bunlar da, insanların ilişkilerindeki başarılarını belirlemektedir.

İşletmelerin sahip oldukları en büyük değer insan olduğunu anlamaya başlamaları ile önem kazanan işletme içi iletişimin ve iyi ilişkilerin temel amacı da, işletme ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı oluşturarak, çalışanların işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve iş tatminini sağlamaktır. Yapılan araştırmalar, başarılı işletmelerin insana, insanlarla ilişkilere ve iletişime büyük önem verdiğini ortaya koymaktadır. Ancak, işletmelerin çoğu, amaçlara ulaşma yolunda çalışanların desteğini kazanmanın ne kadar önemli olduğunun farkında bile değildirler. Çalışanların duygu ve düşüncelerinin bilinmediği bir ortamda alınan kararlar gerçekçi olmamakta ve çalışanların verimini düşmektedir. İnsanlarla iletişimin ve iyi ilişkiler kurmanın öneminin farkına varan işletmeler ise, özellikle aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını güçlendirmek amacıyla çeşitli iletişim yöntemleri geliştirmektedirler. IBM'nin Almanya'daki şirketinde uyguladığı ve beş başlık altında toplanan iletişim yöntemleri bu konuda iyi bir örnek oluşturmaktadır. (Dünya Gazetesi,2001:10)

- **Görüş Alma Araştırmaları:** İki yılda bir yapılmaktadır. Bu araştırmalarla, çalışanların işletmeden memnun olup olmadıkları sorgulanmaktadır.
- **Çalışanların İşletme İle İlgili Düşünceleri:** İki yılda bir yapılmaktadır. Çalışanlara; hangi konularda bilgi edinmek istersiniz? Var olan bilgilendirme sisteminden memnun musunuz? İletişimin artırılabilmesi için neler yapılabilir? gibi sorular sorularak, onların düşüncelerine ilişkin bilgiler elde edilmeye çalışılmaktadır.

- **Açık Kapı Uygulaması:** Çalışanlara sorunların çözümünde yalnız olmadıklarını göstermek amaçlanmaktadır. “Yönetici çalışanların danışmanıdır, onların yardım isteğini geri çevirmez” anlayışına dayanmaktadır.
- **Öneri Programı:** Çalışanların işletmeye yapacağı her öneri ciddiye alınmak ve değerlendirilmek zorundadır. Uygulamaya alınan her önerinin bir yıl içinde sağlayacağı tasarrufun %25’i öneriyi yapan kişiye ödül olarak verilmektedir.
- **Özgür İfade Programı:** Bu program, çalışanlara soru sorma, istekte ve öneride bulunma hakkı vermektedir. Başvuranların kimliği, sadece program yöneticisi tarafından bilinmektedir. Başvuru yapan kişi işletmenin güvencesi altındadır. Program yöneticisi, gelen talepleri özelliklerine göre ilgili birimlere çözüm için aktarmaktadır.

Yukarıda belirtilen tüm uygulamalar, işletmelerin insana -yani çalışanlarına- verdiği önemin ve değerinin bir göstergesidir. Bu tarz düşünen işletmeler, insana yapılan her türlü harcamanın aslında kendileri için birer yatırım olduğunu bilmektedirler. Çalışanlarla kurulan iyi ilişkilerin getirisi de, müşterilerle kurulan iyi ilişkiler ve onların işletmeye geri gelmesinin sağlanması olacaktır.

4.3. ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLERİN BİRBİRLERİNE DESTEK OLARAK İLİŞKİLERİNİ GÜÇLENDİRMELERİ

İlişki yönetiminde, çalışanların yöneticilerine destek vermesi, yöneticilerin çalışanlarına destek vermesi kadar önemlidir. İlişkiler iyi olmadığı zaman, çalışanlar yöneticilerini bilerek ve isteyerek desteklemeyecek, hatta işletmedeki

işlerin daha da kötüye gitmesi için uğraş verebileceklerdir. Dolayısıyla, ilişki yönetiminde çalışanların yöneticiyi desteklemeleri çok önemli bir unsurdur.

Bir yönetici, makinalarına canlıymış gibi davranabilir. Ancak, canlılara makinaymış gibi davranamaz. Yönetici, kaynaklarına özen gösterirken, çalışanlarına insanlığın gerektirdiği şekilde davranmak zorundadır. Onlara örnek olmalı ve olayların içinde yaşamalıdır. Kendini işletmedeki olayların dışında görmemelidir. R. Fogleman'ın (1997:18) bu konuda yöneticilere önerdiği dört temel prensip vardır. Bunlar:

- Çalışanlarınızı korkutarak onlara hükmetmeyin. Olumlu davranışlarınızla onlara yol gösterirseniz size sunabileceklerinin en iyisini sunmalarını sağlarsınız.
- Yoğun yaşadığınız duyguları herkesin önünde sergilemeyin. Kişi kendi duygularına hakim olamıyorsa, bu kişinin bir kuruma hükmetme yeteneğine ne kadar güven duyulabilir ki?
- Dürüstlüğe karşı yapılan hiçbir harekete izin vermeyin. İşletmenin faaliyetleri, güvenlik sorumlulukları ve finansal bilgiler konularındaki raporlar üzerinde oynamalar yapılmasını kabul etmeyin.
- Konumunuzu diğer bir kişiyi aşağılamak için kullanmayın. Her insan önemlidir. Bireylerin en iyi şekilde çalışmalarını sağlayacak ortamı yarattığınızda, onlar da size en iyi performanslarını sergileyeceklerdir.

İnsan ilişkilerinin yürüebilmesi için sağlam, adil ve tutarlı bir disiplin yöntemi gereklidir. Yöneticinin bu ortamı sağlayabilmesi, suç ile hatayı birbirinden ayırt edebilmeyi becerebilmesine bağlıdır. Yönetici, bilmeden yapılmış bir hatanın hiçbir zaman suç olmadığını bilmeli ve o yönde davranışta bulunmalıdır.

Yönetici, çalışanlarını önemsemek, onlarla ilgilenmek zorundadır. Çünkü bir işletme içinde her iki tarafta birbirine yardımcı olmak için vardır. Örneğin; işletmede şöyle bir durumla karşı karşıya kalınabilecektir: Yöneticilerin değiştiği, çalışanlarınsa sabit kaldığı işletmelerde çalışanlar yöneticileri zor durumda bırakabileceklerdir. Bu tamamen çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkinin sağlığı ile doğru orantılıdır. Yöneticiler yapılan işlerle ilgili detayları bilmemektedirler. Yöneticinin işi daha çok, getirilen raporlar üzerinden gidişatı izlemek, yorumları incelemek ve gerekli imzaları atmaktır. Detayları ve detayların doğruluğunu işletmede çalışanlar bilmektedir. Yönetici, eline gelen raporların doğru rakamlardan oluştuğunu varsayarak, ona göre hareket etmektedir. Bu anlamda bir yönetici, işi iyi bilen çalışanlar arasında gerçekten zor duruma düşebilmektedir. Ya da daha kötüsü, durumun farkında bile olmayarak işletmelerde uzun bir zaman geçirebilmektedir. Yöneticiler bunu önlemek için denetim departmanları kurup, iç ve dış denetimlerle bilgi almayı tercih etseler de, en sağlamı düzgün insanlarla çalışmak ve işletmedeki her çalışanın önemli olduğunu bilmektir. (Yaman,2000:300) Bu nedenle, yöneticinin işletmeye geldiği andan itibaren asıl görevinin çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak, onları dinlemek, onlara yol göstermek, kısaca onlara yöneticilik yapmak yerine koçluk yapması gerektiğini fark etmesi çok önemlidir. Aksi takdirde, örnekte bahsedilene benzer bir durum söz konusu olacak ve çalışanlar yöneticiyi desteklemek yerine, onun işlerinin daha da kötüye gitmesi için çalışacaklardır.

Yukarıdaki olaya benzer şekilde, iyi bir yönetici-çalışan ilişkileri müşterilere verilen hizmete de yansıtacaktır. Örneğin; bir işletmedeki santral operatörü telefonu en güzel sesiyle, en düzgün konuşmasıyla açacak; onun sesindeki mutluluk ya da mutsuzluk karşıdaki müşteriye yansıtacaktır. Güvenlik görevlisi

işini iyi yapacak ve işletmeye gelenlere durumundan memnun olduğunu gösterecektir. İşletmeye gelen-giden müşteri, işletmede gerçekten insanların huzurlu olup olmadığını, kapıdaki güvenlik görevlisinin davranışlarından anlayacaktır. İşletmede çalışanlar yöneticileri ile iyi ilişkiler kurup, huzurlu olurlarsa, yöneticilerin işleri yürüyecek, gelen veriler doğru olacak, işler düzgün yapılacak, işletmenin gösterilmeye çalışılan imajı ile mevcut durumu tutarlı olacaktır. Aksi takdirde, maskeli sahte bir işletmede, işi iyi bilen ve kurnaz elemanlar işini yürüteceklerdir. Yöneticiler de bu durumu ya anlayacak, ya da anlamadan işletmeyi uzun süreler yönetmeye devam edeceklerdir. Piyasada bu şekilde yönetilen ve bu yüzden başarısız olan pek çok işletme vardır. (Yaman,2000:292)

Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir iletişim kurması ve onlarla olan ilişkilerini geliştirebilmesi, yöneticilerin çalışanlara liderlik etme gücüne bağlıdır. Lider / yöneticiler, gelecekte yönelecekleri alanlarla ilgili olarak anlaşılabilir mesajlar oluşturabilmeli ve insanları farklı şekilde iş yapmaya ikna edebilmeli, mesajlarını çok daha geniş kitlelere iletebilmelidirler. Geniş kitleler kapsamına sadece yöneticinin kendisine bağlı astları değil, tüm çalışanlar girmektedir. Bunun yanında, bu mesaj müşterilere ve toplumun geneline de iletilmelidir. (Capital,1999:196)

Yöneticilerin başarılı birer lider olmaları için, etraflarında başarılı insanların, yani diğer liderlerin olması gerekmektedir. Yöneticinin içinde bulunduğu liderler ağı takımı, işe aldığı ve yardımına başvurduğu insanlardan oluşmaktadır. Bugün yöneticinin tek başına bir güç olması yeterli değildir. Bağlılık, diğerlerine karşı saygı duymak, bütünlük, beraber hareket edebilme yeteneği, çok seslilik, paylaşım, esneklik gibi kavramlar günümüzün liderlerinde aranan başlıca

özelliklerdir. (Ünlü,2001:10) Yönetici, ancak bu sayılan özelliklere sahip olarak başkalarına liderlik edebilecek, onlara işletmede istediği işleri yaptırabilecek güce sahip olabilecektir.

Eğer yönetici, kalıplaşmış insan tanımına uyan bir yönetici ise, işletmesini “başkaları ne der” sorusu doğrultusunda yönetecektir. Onun da bu referansta bulunduğu başkaları olacaktır: “Benim üstümdeki ne der, benden ne bekleniyor” soruları onları yönlendirmektedir. Bu tip yöneticiler “asık suratlı olmalıyım, her şeyi denetlemeliyim” diye düşünmektedirler. İşletmeyi tamamen başkalarının beklentilerine göre yönetmektedirler. Bu durumda, üst yönetimin yaklaşımı biz bilincini, iletişim ortamını geliştirme konusunda önemli rol oynayacaktır. “Gelişmiş insan” tanımına uyan bir yönetici ise, “biz bilinci” içinde bir ilişki kurmak istediğini çalışanlarına davranışları ile hissettirecektir. Bir iş yerindeki üst düzeylerde bulunan yöneticilerin, çalışanlarla her gün ilişki halinde olması, onların isimlerini öğrenmesi, nasılsın diye sorması, gülümsemesi bu yönde bir mesajdır. Çalışanların mesajlarının ulaşabileceği farklı iletişim kanalları (sözlü, yazılı veya elektronik) oluşturulması da, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi arttıracak, mesajların ilgili kişiye ulaşmasını sağlayacaktır. Bu nedenle, yöneticinin bulunduğu iş yeri kuralları biz bilincine sahip olmayan %10’a göre değil, %90’a göre düzenlenmelidir. (Capital,1999:157)

Yönetici, çalışanlarının kendisini sevdiğini ve takdir ettiğini hissediyorsa, onları yönetirken daha duyarlı ve adil olmaya özen gösterecektir. Nasıl ki çalışanlar yöneticiler tarafından takdir edilmek istiyorlarsa, yöneticiler de çalışanlarının ağızından takdir edildiklerini duymak isteyeceklerdir. Unutulmaması gereken nokta “her çalışanın aynı zamanda bir yönetici ve yöneticinin de aynı zamanda bir çalışan olduğudur”. Eğer, bir yönetici, çalışanını ya da yanındaki arkadaşını

takdir ediyor, değer verdiğini gösteren herhangi bir davranışta bulunuyorsa, aynı davranışı çalışandan da bekleyecektir. Bu nedenle, çalışanlar da böyle bir davranışın kendileri için önemli olduğunu yöneticiye hissettirmeli, ona yeri geldiğinde teşekkür etmelidirler. Çalışanlar, yöneticilerin de her insan gibi onurlandırılmaya, kabul görmeye ihtiyacı olduğunu unutmamalıdır. Böylece, işyerinde sevgi “adam yerine koymak” olarak isimlendirilebilir. Yönetici çalışanını adam yerine koyduğu zaman, çalışan da yöneticiyi adam yerine koyacak ve aralarındaki ilişkiler iyi olacağı için birbirlerine destek olabileceklerdir. (Cüceloğlu,2003:133-134)

4.4. İLİŞKİ YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARA GÜVENİN ÖNEMİ

Bir st düzey yöneticinin güvendiği insanlarla çalışması en doğal haklarından biridir. Yönetici de astlarına mutlak güvenmek zorundadır; eğer güvenmiyorsa, onları değiştirmelidir. Güvene dayanmayan ilişkiler yumağının karmaşık dünyasına düşmüş olmak, bir işletmenin en büyük talihsizliğidir. (Baş,1995:23) Fukuyama’ya göre, eğer insanlar bir işletmede birlikte alışacaklarsa, diğer kişilere güven, işin yapılmasının maliyetini düşürecektir; böyle bir toplumsal yapıda örgütsel yenilikler daha kolay yapılabilir. Melohn’a göre ise (Melohn,1997:17), eğer çalışanlarınızın dostluğuna ulaşabilir ve onlara gerçekten önem verirsiniz, başarabileceklerinizin sınırı yoktur. Bu da işletmede temel insani değerleri inşa etmekle mümkün olabilecektir.

Bugün, hangi işletmeye gidilirse gidilsin insanlar kendilerine güvenilmesini istemektedirler. Buna rağmen bazı yönetimler insanlara güvenmeyi başarabilmekte, bazıları ise başaramamaktadırlar. İşletme yönetiminin çalışanlara gvenmesindeki belirleyici etkenlerden ilki yöneticiden, diğer i çalışanlardan

kaynaklanmaktadır. İşletmenin yöneticileri kendilerine güveniyorlarsa, çalışanlara da güvenmeleri zor olmayacaktır. Bu durumdaki yöneticiler çalışanlarına içten güvenmekte ve bunun karşılığını da almaktadırlar. (Yaman,2000:43) Ancak, yöneticilerin bu güveni sağlamada adil davranışlar sergilemeleri, konularında uzman olmaları, ilgili ve bilgili olmaları, insan ilişkilerini çok iyi bilmeleri, uygulamalarında tutarlı olmaları son derece önemlidir.

Başarı ya da başarısızlık arasındaki fark tamamen insanlara bağlıdır. Melohn'a göre insana verilen önem ve onlara güven ortamı yaratmanın yolları ise şunlardır (Melohn,1997:16-17):

- **Takdir Etme:** Yönetici, her ay, bir önceki ay boyunca üstün iş çıkarmış çalışanları takdir etmek için iş saatleri içinde toplantılar düzenleyebilir. Müşterilerden alınan bütün övgüleri yönetici bu toplantılarda çalışanlara detaylı olarak bildirebilir.
- **Bilgi:** Her ay, bir önceki ay nerede bulunduğu, işletmenin şimdiki yeri ve nereye gidildiği "aile-çalışanlar" ile paylaşılabilir. Böylece, çalışanlar işletmede neler olduğunu ilk elden bilecektir. Çalışanlar gelecek güçlükleri, potansiyel kariyer yollarını, işletmeye katkılarını ve gelişim için neler yapabileceklerini bilmek isteyeceklerdir.
- **Sahiplenme Duygusu:** Çalışanlar için "hisse sahipliği planı" uygulanabilir. Çalışanlar hisse senetleri ile işletmeye ortak edilebilir. Örneğin; NATD (North American Tool&Die) çalışanlara üç kritere göre hisse senetlerini vermektedir: Çalışanın en az 24 yaşında olması, bir yılda en az 1000 saat çalışması ve yıl sonu maaş bordrolarında gözükmesi gerekmektedir. İşletme yöneticileri, çalışanların kendilerine herhangi bir mali yük getirmeksizin, işletme hisselerini almalarına hak kazandıkları

düşüncesindedir. Bu bir tazminat, indirimli satış planı, para ödülü, seçim ya da itibari bir hisse senedi değildir. Bedavadır. İşletme yöneticileri ve ortakları bu haklarından feragat ederek, çalışanlara bölüştürülecek miktarın daha çok ve daha anlamlı olmasını istemişlerdir. Her yıl çalışanlara verilen hisseler yeni çıkan hisse senetleridir. Çalışanların sahiplenme duygusu, müşteri iadelerinin oranını azaltırken, işletmenin verimini artırmış ve zaman tasarrufu sağlamıştır.

- **Performansa Göre Ödüllendirme:** Adil ve iyi bir ücretlendirmeye önem verilmelidir. Her çalışan, yöneticisiyle ayrıntılı bir performans incelemesi yapabilmelidir. Nerede iyi olduğunu, nerede gelişmesi gerektiğini ve şirkete hangi konularda yardım edebileceğini görmektedir. Yenilikçi çalışanlar, parasal ikramiyelerle ödüllendirilebilirler.
- **Dikkatli Seçim:** Kendisini, ailesini ve işletmesini önemseyen nezih çalışanlar işe alınabilir. Bu kişi dürüst, sözünü sakınmayan ve meraklı biri olmalıdır. İşe alınacak kişilerin örgüt kültürüne uyum sağlayıp sağlamayacağı belirlenmelidir. Bu nedenle, personel alınırken çok dikkatli bir seçim süreci içinde adayın işletmeye kabulü gerçekleştirilmelidir.
- **Çalışanlarla Güvene Dayalı İlişkiler:** Çalışanlar, yöneticilerinin onlardan beklediği tavırların aynılarını hak ederler. Bu nedenle, güvenden söz edildiği zaman yöneticinin onu gerçekten anlamlandırması gerekmektedir. Yönetici, her gün, her koşulda ilişkileri geliştirmek için çalışmalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar ikiye bölünebilir; hissedeceklerdir. Yönetici, çalışanlarına sahip olduğunu düşünebilir; ancak onları satın alamaz; çünkü çalışanlar satılık değillerdir ve yalnızca para için işletmede çalışmazlar: Hak ettikleri şerefleri,

layık oldukları dürüstlük, güven, eşitlik, karşılıklı saygı, ekip çalışması, takdir edilme ve önemsenmeleriyle işletmede varolmaktadırlar.

- **Günlük İltifatlar:** Çalışanların işlerine gösterdikleri ilgi ve önemi koruyabilmek için, her çalışanın özel gayretini ve başarılarını kutlayan içten cümlelerle iltifatta bulunulmalıdır. Güzel, içten sözlerin işletmeye herhangi bir maliyeti yoktur. Haftada iki ya da üç kez işletmede çalışanlarla sohbet gezisine çıkılarak, işlerini iyi yapanlara duygular ifade edilebilir. Çalışanlardan biri ekstra ya da özel bir şey yaptığında, kişisel olarak ve diğer çalışma arkadaşlarının önünde içten övgülerle kutlanabilir.
- **Önemseme ve İçtenlik:** Çalışanlar ilgili oldukları alanlarda teşvik edilebilir; onlar sadece çalışanlar olarak değil, yöneticilerin arkadaşları olarak da görülmelidir ve onlara her konuda yardımcı olmaya çalışılmalıdır. NATD'deki birtakım uygulamalar, çalışanların işletme tarafından önemsendiğinin bir göstergesidir. Örneğin; sigorta işletmesi izlenerek, vaat etmiş oldukları sağlık ve doğum tazminatlarından çalışanların yararlanıp yararlanmadıklarından emin olunur; hastanedeki bir çalışana ya da eşine çiçek yollanır, evlenen çalışanlar da düğün hediyesi olarak işletmeden çek alır; yılda iki kere çalışanlar güzel günlerde tadını çıkarmaları için evine erken gönderilir, ancak ödemeleri tam gün yapılır; hafta sonları işletmenin araçları, karşılığını istemeksizin çalışanların kullanımına sunulur. Tüm bu uygulamalar, ilk bakışta işletme kazançlarının boş yere harcandığı hissi yaratsa da, alınan sonuçlar tam tersi yöndedir. Mutlu bir çalışan, üretken bir çalışandır. Mutlu bir işletmede de üretim artar, iadeler azalır, tavırlar olumlu yönde gelişim gösterir ve çalışanların değişim oranı düşer.

- **Sonuçların Sahiplenilmesine Tam Yetki Verilmesi:** Yöneticinin işi, işletmenin hedeflerinin ana başlıklarını belirlemektir. Hedeflerin başarılması için sorumlulara tam yetki verilmesi konusu üzerinde önemle durulmalıdır. Hedeflerin açık ve ulaşılabilir olduğundan emin olunmalıdır. Başarısızlıklardan çalışanlar sorumlu tutulmamalı, ancak verilen işe “en iyi işimiz olacak” gözüyle bakmaları sağlanmaya çalışılmalıdır. Eğer çalışanlar hata yapma korkusuyla engellenirse, denemeye bile kalkışmayacaklardır. Oysa eğer denenmemiş olan birşey denenmezse, işletmenin büyüme oranı ve üretimi sancılar çekmeye başlayacaktır. Böyle bir durum da, hiç istenen bir durum değildir.
- **Müşterilerle Ortaklık:** İş yerinde çalışanlarla kurulan dürüstlük ve güven ortamı müşterilerle kurulan ortaklıklarda da aranmalıdır. NATD bunu gerçekleştirmeye çalışmakta ve kendi çalışanlarından beklediği değerleri müşterilerinde de aramaktadır. Müşterilerinin NATD ailesinin bir parçası olmalarını istemektedir. Uzun vadeli iş ilişkileri bir evliliğe benzemektedir. Müşterilerle karşılıklı olarak aynı değerlere sahip değilseniz, sorunlarla baş başa kalır, belki de boşanırsınız; yani müşteri ile ilişkileriniz her an bitebilir. Aynı durum çalışanlarla ilişkileriniz için de geçerlidir.

Müşteri güveninin sağlanmasında, satış elemanlarının güvenilir olması ve müşterilerin satış elemanlarından duyduğu memnuniyet önem kazanıyorsa; çalışanların güveninin sağlanmasında da, yöneticilerin ve işletmenin güvenilir olması ve çalışanların onlardan memnun olması ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin çalışanlara güven vermesi, konusunda uzman, bilgili olmaları, çalışanlarla ve onların sorunlarıyla yakından ilgilenmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanları işletme içerisindeki dedikodu ya da iddialarla değil, onların

yaptığı iş ve faaliyetlerle, onların söyledikleri ve davranışları ile değerlendirmelidirler. Yönetici, çalışanlarından dürüstlük ve bağlılık bekliyorsa, önce kendisi onlara karşı dürüst davranmalı ve gerçekten işletmenin geleceğini düşünerek adım atmalıdır. Yönetici, sorunlara bir yenisini eklemek yönünde değil, gerçekten onları çözüme kavuşturacak şekilde hareket etmelidir. Yönetici şunu unutmamalıdır: işletmede başarıyla çözdüğü her sorun, çalışanların yöneticilere ve işletmeye olan güveninin her geçen gün artmasını sağlayacaktır. Çalışanlar işletmeden memnun kaldıkça, moral ve motivasyonları da olumlu yönde etkilenecektir ve çalışanlar işletme ile uzun dönemli ilişkiler sürdürme yolunda çaba sarf edeceklerdir. Eğer işletmenin verdikleri ile çalışanın işletmeye katkıları ve beklentileri arasında bir uyumsuzluk söz konusu olursa, çalışanlar tatmin edilemeyecek, ya işletmeyi terk edecek ya da işletme çalışanını rakiplere kaptıracaktır. Dolayısıyla, yöneticilerin önce çalışanları memnun etmeyi ve işletmeye bağlamayı temel hedefleri olarak belirlemeleri gerekmektedir.

4.5.İLİŞKİ YÖNETİMİNDE İŞLETMEYE GÜVENİN ÖNEMİ

Gelişmiş teknoloji, yanal ve örgütsel düşünme ile işletme büyük bir güç elde etmesine rağmen, gözden kaçırılan bir husus vardır. O da, topluluk, eşitlik ve ait olma hissidir. İşletme, başkalarının doğruları konusunda saygılı, doğru ve dürüst bir iletişimi teşvik etmelidir. Ahlaki işletme (iş) iletişimi, çalışanları motive eden unsurları gizlemeye çalışmamalı, çalışanları engellememeli veya diğerlerinin üzülmesine neden olan şeylere izin vermemelidir.

İşletmede yapılan faaliyetlerin ahlaki temellerini sağlamlaştırmak için gereken çaba harcanmadıkça, işletmeyi hiçbir şeyin bir arada tutamayacağı açıktır. Ahlaki ilkeler etkisini kaybedecek kadar aşınırsa, insan ilişkilerinde giderek ilkel yasalara geri dönecektir. İş dünyasının temel ahlaki programlarını belirleyen, temel insani

değerlerin dikkate alındığı ve yerel farklılıkların korunduğu bir ahlak anlayışı belirlenmelidir. Bunun için temel insani değerler üzerinde, kültür çatışmasına meydan vermeden anlaşmak ve işletmede ahlak kültürü oluşturmak gerekmektedir. İşletmede iyi ilişkiler kurulmasının ve sağlıklı iletişimin başlangıç noktası da burası olacaktır.

İletişimde açık olmak, işletmenin güven oluşturmada, çalışanlarını anlamasında ve onlarla empati yapmasında en önemli unsurdur. İşletmenin misyonu “ilk önce ve her zaman İNSAN” olmalıdır. Yöneticiler öncelikle kendilerine şu soruları sormalıdır: “Biz işletmemizden ne istiyoruz? Bizler istediklerimize en iyi nasıl ulaşabiliriz? Nelerin yapılıp nelerin yapılmamasını gösteren değerlerimiz neler olacaktır? Eğer yöneticiler, çalışanları güvenilmez olarak niteliyorlarsa, yöneticiler işleri çok katı tanımlayacaklar ve sıkı bir kontrol altında tutacaklardır. (Johnson ve Bruhn,2000:16) Eğer yöneticiler, çalışanların işlerini kontrol edebildiğine ve işlerinde yeterli olduklarına inanırlarsa, çalışanların motivasyonu ve verimliliği artacaktır. Bu nedenle, yöneticiler çalışanları işlerin nasıl yapılması gerektiği konusundaki kararlara katmalı, onlara çözümleri için problemler vermeli, tek bir yetenekleri olmadığını öğretmeli ve onlara sorumluluk vermelidirler. Tüm bunlar, çalışanların işletmeye karşı güven duymasını sağlayacaktır.

İnsanlar sonlu ömürlü varlıklar olmakla birlikte, işletmeler sonlu ömürleri birbirine ekleyerek, pazarda kalıcılığı ve sürekliliği sağlayabilen kurumlardır. Bir işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir. Vaatlerde bulunup, sonra bu vaatleri unutan işletmeler çalışanların gözünde güvenilirliğini yitireceklerdir. Çalışanları iş üretebilmeleri için gerekli bilgisayar, telefon gibi kaynaklardan yoksun bırakmak da, çalışanların işletmeye olan güvenini sarsan ve onları vakit dolduran memurlar

haline getiren nedenlerden biridir. İmaj geliştirmeye yapılan yatırımlar düşünöldüğünde, çalışanlara böyle davranmanın çok hesapsız ve düşüncesizce olduğu ortaya çıkmaktadır. (Yaman,2000:45)

Bugün müşteriler artık sahne gerisinde durup işletmenin nasıl üretim yaptığını seyretmemektedirler. Müşteri ile işletme arasındaki iletişim, davranışlarla sözlerin tutarlı olmasını ve işletmenin çabalarının fark edilmesini sağlayacaktır. Müşterilerin işletme hakkındaki izlenimleri, işletme için ya olumlu bir imaj yaratacak ya da işletmenin imajını bozacaktır. İzlenimler ve ilişkiler ise, işletmedeki yöneticiler veya çalışanlarla kurulan iletişimden kaynaklanacaktır. (Booher,1997:13) Kişiler başlatır, işletmeler sürdürürler. Kişilere ortaya çıkma fırsatını veren işletmeler ve işletmelerin temelini atan kişiler vardır. İşletme olarak bunların her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır. (Yaman,2000:54)

Güvenilir işletmelerin ayırt edici özelliklerinden biri, iç ve dış iletişim konusuna verdikleri büyük önemdir. İşletme içinde hem dikey hem de yatay açıdan bir şeffaflık söz konusu olmalıdır. Bu işletmeler, “açık-kitap yönetim” gibi teknikler kullanarak, çalışanlarını, işletmenin performansı ve bu performansa ulaşmak için kendilerinin oynadığı rol hakkında bilgilendirmektedirler. Çalışanlar bu sayede işletmedeki genel tablo hakkında bilgi sahibi olmakta ve kendilerini işletmenin başarısının ayrılmaz bir parçası olarak görmeye başlamaktadırlar.

Bluechip, bu uygulamanın en güzel örneklerinden biridir. Bluechip, işletmelerinin çalışanlarına, müşterilerine ve satıcılarına iletmek istedikleri mesajları, düzgün planlanmış etkinliklerle anlatmalarına yardımcı olan bir turizm ve organizasyon şirketidir. 1995 yılında kurulan Bluechip, işletme içi ve işletme dışı etkinliklerin yönetimi alanında çalışmalar yapmaktadır. İşletme içi etkinliklerin çalışanların motivasyonunu artırdığını, vizyonlarını geliştirdiğini ve işletmede takım

ruhunu oluşturduğunu söyleyen Bluechip Genel Müdürü, çalıştıkları işletmelerin, gerçekleştirilen etkinliklerin işletmeye olumlu katkılarını gözlemledikleri ve ölçümleyebildiklerini belirtmektedir. (İlze,2001:9)

Bluechip örneğinde olduğu gibi, iç müşteri olan çalışanları ile iyi bir güven ilişkisini tesis eden işletmeler, dış müşteri ile de benzer bir ilişkiye girmektedirler. Bu ilişkiyi, müşterileri ile bir anlık, noktasal bir temas olarak değil, sürekli gelişen bir iletişim olarak görmektedirler. En iyi müşterinin halihazırda sahip oldukları müşterileri olduğunu iyi bilmektedirler. Böylece, işletme tarafından değer verildiğini hisseden müşteri, bir dahaki sefere yine aynı işletmenin müşterisi olmaktadır. Kısaca, hem müşteriler, hem de çalışanlar, çalışma koşulları, ürün ve hizmet kalitesi, müşterilerinin taleplerine verilen yanıt gibi konularda, işletmenin verdiği sözü tutup tutmadığına birinci derecede önem vermektedirler.

Çalışanların işletmeyi tercih etme nedenleri düşünüldüğünde, serbest öğlen yemeği, karşılıksız çocuk bakım hizmeti, işletmenin sağladığı olanaklarla yapılan tatil, kardan prim dağıtma gibi uygulamaların çalışanları memnun ettiği tartışılmaz bir gerçektir. Ancak, insanların çalıştıkları işletmeyi beğenmesinin en önemli nedeni, kendi katkılarının bir değer oluşturduğunu bilmeleri ve saygı görmeleridir. Bu işletmeler sık sık çalışanlarının önerilerine başvurmakta, buradan çıkan sonuçları gündeme almaktadırlar. Fortune Dergisinin yıllık olarak yaptığı en iyi 100 Amerikan Şirketi anketinde ilk sırayı alan Southwest Airlines'ın bir çalışanı durumu şöyle özetlemektedir: "Bize saygıyla davranıyor, iyi ödeme yapıyor ve yetki veriyorlar. Sorunları çözmek için bizim düşüncelerimize başvuruyorlar. Bizi kendimiz olma konusunda cesaretlendiriyorlar. İşe gitmeyi bu nedenlerle çok seviyorum."

4.6. ARTHUR ANDERSEN DANIŞMANLIK ŞİRKETİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMALARI

Yöneticiler üzerinde pek çok araştırmaya rastlamak mümkün. Peki ya çalışanlar? Ya onların beklentileri, performansları, kariyerleri? Arthur Andersen Danışmanlık Şirketinin “Çalışan Memnuniyeti Araştırmaları” adı verilen, çalışanların neler düşündüğünü tarafsız bir biçimde ortaya koymayı hedefleyen çalışmalar yürütüyor. Bu çalışmalar, insan kaynakları stratejilerini şekillendirmede yöneticilere oldukça yararlı olabilecek sonuçları içermektedir. Bu araştırmalar, insan kaynakları hizmetlerinin, müşterileri olan işletme çalışanları tarafından nasıl algılandığını, çalışanların bu konudaki memnuniyetlerini ve de çalışan memnuniyeti üzerinde insan kaynakları uygulamalarının başarısının etkilerinin de görülmesine yardımcı olmaktadır.

Arthur Andersen Danışmanlık Şirketinin araştırma sonuçlarının bazıları aşağıda özetlenmiştir (Türkoğlu,2001:45):

- Bu araştırmaya göre, üst kademe yöneticilerde bile plan ve hedeflerle ilgili bilgilerin iletilmesinin oranı %63.6. Bu oran, orta kademe yöneticiler (%53.4) ve ilk kademe yöneticiler (%37.5) için daha düşük.
- Çalışanların %69'u işletmenin kendisinden beklentilerini açık ve net olarak biliyor; ancak, çalışanların sadece %37'si kendilerine verilen hedef ve beklentilerin tarafsız ve gerçek olduğunu düşünüyor.
- “İşletmemize alınan eleman kalitesi yüksektir” ifadesinin gerçeği yansıttığını düşünen çalışanların oranı çok düşük. (%23) İşletmenin personel temini ve seçim sürecinin, “doğru işe doğru eleman” yerleştirmeyi sağladığını düşünen çalışanlar ise, toplam çalışanların ancak yarısını oluşturuyor. (%50)

- Mevcut performans değerleme sisteminin ihtiyaçları tamamen ya da kısmen karşıladığını dūřünen yōneticilerin oranı %86 iken, çalışanların bu konudaki memnuniyetleri %28'lerde kalıyor. Çalışanlar işletmelerinin performans değerleme sisteminin objektifliğinden řūpheliler. Bu araştırmanın sonuçlarına gōre de, %92 ilk amirin değerlendirmelerinin (bireysel bazlı) kullanıldığı gōrūlūyor. Çalışanların ancak %30'u performanslarının tarafsız bir şekilde değerlendirildiğine inanıyor.
- Çalıřanların %33'ū beraber çalıřtıęı yōneticinin performansı hakkındaki dūřūndūklerini açık bir řekilde sōyledięini ve kendisini performansının artması konusunda motive ettięini dūřūnūyor.
- alıřan memnuniyeti arařtırması sonuçlarına gōre, çalıřanların %26'sı bireysel performansın, %16'sı ekip performansının ūcret artıřlarını etkiledięini dūřūnūyor ve çalıřanların çoęu performansın ūcret artıřları ūzerindeki etkisinin artırılmasını istiyor.
- Çalıřanların ancak %29'u iřletmenin kendisine saęladıęı eęitim olanaklarından memnun. Yalnızca %40'ı gerekli eęitimlere (ortaya çıkan yeni geliřmelerle bař edebilmek için ihtiyaç duyulan mesleki eęitim kursları) katılabildięini dūřūnūyor.
- Çalıřanların sadece %25'i ilerleme řansının yeteneęe ve performansa baęlı olduęunu dūřūnūyor. Çalıřanlar arasında kariyer planlama sisteminden memnun olanların oranı oldukça dūřūk. (%24)
- Çalıřanların çoęu yaptıęı iř ve sorumluluklara gōre aldıęı ūcreti yeterli bulmuyor. (yeterli bulanların oranı %25) Ayrıca, alıřanlar %64 oranla aynı seviyedeki çalıřanların benzer ūcretler almadıklarını dūřūnūyor.
- Çalıřanların būyūk bir bōlūmū, iřletmelerinde uygulanan ūcret sistemi ve ūcret ayarlamalarının neye gōre yapıldıęını bilmiyor.

- Būnyesinde tam teŖekkūllū saęlık merkezi bulunan iŖletmelerin oranı ise %6. Őte yandan saęlık uygulamalarını yeterli bulan alıŖanların oranı %37.
- alıŖanları iŖletmede tutmak için yōnetimin uyguladığı etkinliklerin baŖında taban ūcretin artırılması geliyor. Gerçekten de alıŖanların iŖletmeden ayrılma nedenlerinin baŖında “maaŖ” geliyor. “Stres” de alıŖanların iŖletmeden ayrılmalarına neden olan etkenlerden biri.
- alıŖanın iŖinden soğumasında yōnetimin tutumu çok ōnemli bir rol oynuyor. İŖletmelerin alıŖan sirkūlasyonunu azaltma stratejileri etkinliklerine gōre sıralandığında ilk sırayı “karar verme sūrecine alıŖanların katılımının artması” alıyor. “Bilgi paylaŖımı” ve “kariyer alternatiflerinin artırılması” ise bu stratejiyi izleyen diğer etkin stratejiler.
- Hem alıŖanlar arası hem de departmanlar arası iletiŖimde sorunlar var. İŖletme içi iletiŖimde kullanılan araçlar yazılı duyuru (%92), toplantılar (%88), e-mail (%49) ve iŖletme gazetesi. (%40) Fakat alıŖanların çoęu bu araçların etkin kullanılmadığını dūŖunuyor. İŖletme alıŖanları arasında bilgi akıŖı ve iletiŖimde herhangi bir sıkıntı olmadığını dūŖünenlerin oranı ise %39. Yeterli dūzeyde olduğunu dūŖünen alıŖanların oranı ise %32. alıŖanlar arasında, iŖletme içi bilgi akıŖından memnuniyet %37, departman içi ise %64.
- alıŖanların fikirlerinin alınmasında birtakım araçlar kullanılmasına rağmen, alıŖanların çoęu (%69) yōnetim ve alıŖanlar arası etkin bir iletiŖim bulunmadığını ve iŖletme geliŖimini sağlayacak ōnerilerin her zaman desteklenmediğini (%40) dūŖunuyor.
- alıŖanların çoęu (%64) iŖletmelerinde paylaŖılan ortak değerler olmadığını dūŖunuyor. Ayrıca alıŖanlar, yōneticilerini ōrnek birer model olarak

görmüyorlar. “İşletmedeki yöneticilerimiz davranışları ile diğer çalışanlara örnek teşkil ederler” diyen çalışanların oranı %40’ta kalıyor.

- Çalışanlara, sosyal, psikolojik ve fiziksel açıdan çalışma ortamları ile ilgili sorular sorulduğunda ise yarı yarıya bir memnuniyetsizlik gözleniyor.
- Hem işletme içinde çalışanları motive etmeye yönelik faaliyetler, hem de yapılan iş önemli birer unsur olmasına rağmen çalışanlar bu konuda memnun değil. İşleri ile ilgili bir takım zenginleştirme faaliyetleri, sosyal aktiviteler ve parasal olmayan ödüllendirme motivasyon faaliyetleri beklentisi içerisinde.
- Çalışanların önemli bir kısmı, ekip çalışması ile ilgili faaliyetlerden de memnun değil. Yönetimin bu konuya gerekli önemi vermesi ve ekip içerisindeki çalışma ortamı önemli başarı faktörleri olarak görünüyor. Araştırmalarda, işletme yönetiminin ekip çalışmasını teşvik ettiğini düşünenler (%45) ile buldukları ekipte her zaman iyi çalışma ortamı bulunduğunu düşünenlerin (%46) oranı ve ekip çalışmasından memnun olduğunu söyleyenlerin (%46) oranı birbirine çok yakın.
- Çalışanların büyük bir bölümü, çalışan memnuniyeti anketlerinin gerekliliğine inanıyor.

Görüldüğü üzere, ileri teknoloji gerektiren sektörlerde 100 bin doların üstüne çıkan maaşların sözü bile edilmezken, paradan daha üstün unsurlar çalışanları işletmeye bağlayabilmekte ve yüksek kalitede iş yapmalarını sağlamaktadır. Columbia Üniversitesi’nden Profesör John O. Whitney’in “The Trust Factor” adlı çalışmasında, “üretkenlik, keyif, terapistik eğlence ve gurur arasındaki ilişki parasal ödüllerden daha önemlidir” ifadesini kullanmaktadır. Whitney “bütünlüklü ödeme” kavramını kullanarak, iş ortamında güvensizliğe neden olan beş konuyu ise şöyle saptamaktadır: Ödül ve ölçütlerin yanlış dağıtımı, uzmanlığın karşılığı anlamında

yetersizlik, sisteme dair eksikli bir kavrayış, güvenilirliği şüpheli bir enformasyon ve bütünleşme hatası. Buradaki düşünce, çalışanların işletmenin misyonuna olan katkısını yansıtan bir ödeme (maaş, diğer yardımlar, eğitim v.b.) “bütünlüklü ödeme”nin birer unsuru olarak değerlendirilmektedir. Whitney insanları işletmeye bağlama ve bütünlüklü ödemenin içeriğine ilişkin bir takım ilkeler de sıralamaktadır. Bunlar:

- İnsanlara saygılı davranmak,
- Piyasa düzeyinde ya da daha yüksek maaş vermek,
- Atamaları ve yeni işe almaları dikkatli ve düşünceli bir biçimde yapmak,
- Ürün ve hizmet kalitesi üretmek,
- İyi bir gayret sarf etmede tatminsiz olduğunu gösteren kişilerle ilgilenmek,
- Kötü zamanda acıyı paylaşmak,
- İyi zamanda kazancı paylaşmak.

Whitney bu ilkeleri sıraladıktan sonra “bütünlüklü ödeme” konusunun hafife alınmaması gerektiğini söylemektedir. Ayrıca, “ödül” sistemini değiştirmenin, politika ve prosedürün de değişmesi anlamına geleceğini ifade etmektedir. Bunun dışında Whitney’e göre, herkese uyan tek bir giysiden söz etmek de mümkün değildir. Her işletmenin kendi uygulaması için üzerine uygun giysiyi dikebileceği bir tür terzilik te yapması gerekmektedir.

Tüm bu unsurların dikkate alındığı ve önem verildiği işletmelerde çalışanlar, işletmeye karşı bir sevgi ve güven hissi duyacaklardır. İşletmeye düşen görev, böyle bir ortamı sağlamak olacaktır. Karşılıklı güven ve değerlerin söz konusu olduğu bir ortam yaratmak ve bu yönde bir vizyon geliştirmek yöneticiye düşmektedir. Yönetici bu işe öncelikle “doğru”nun ne olduğunu belirlemekle başlamalıdır. Daha sonra da, bu doğruların paylaşıldığı bir kültür yaratmalıdır.

Özetle, günümüzün yarışmacı ve serbest piyasa ekonomisinde kalite ve güvenilirliğe ulaşmak için sabırla yatırım yapmayı sürdürmek bir lüks olarak görülse de, motivasyon aracılığı ile kısa sürede güvenilirliği yüksek işletme konumuna erişen kuruluşların var oluşu, motivasyon ve mükemmellik arasında bağ kuramayan örgütlerin yaşama şansının azalacağını göstermektedir.

Güvenilirliği yüksek işletmelerin temel özellikleri ise şöyle özetlenebilir:

- Sorumluluk ve takdir faktörlerini yani motivasyonu yeterli dozda kullanmak,
- Hızlı ve kolay iletişim,
- Kesin, ancak gerektiğinde esneyebilen iş tanımları,
- Tüm çalışanlarca benimsenmiş belirgin işletme hedefleri,
- İşletme etik kurallarının sürekli gözetilmesi,
- Yoğun eğitim ve alıştırma programları.

4.7.GÜVENİLİRLİĞİ YÜKSEK İŞLETMEYE GİDEN YOLDA YÖNETİCİLERİN YAPMASI GEREKENLER

- **Sürekli olarak işletme çalışanlarını eğitmek;** tepe yöneticiler de dahil, kriz simülasyonu ile karşılaşmayan kişi kalmamalıdır.
- **İletişimi her yönde geliştirmek;** sessizlik, doğuracağı yanlış anlaşılımlar nedeni ile performans düzeyini düşürecektir.
- **Ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesinden sonra, o hedeflere yönelmiş insanlara sorumluluk vermek ve yaptıklarını takdir etmek;** yani motivasyonu gerçek anlamı ile kullanmak.
- **İş tanımlarını gerçekçi çizgilerle belirlemek;** birbiriyle uyumsuz görevleri birbirinden ayırmak.

- **Güvenilir olmanın fiziksel koşullarını görünür-görünmez düzeylerde sağlamak;** bilgisayarda yedekleme yapmak, yoğun mesai saatlerinde hizmet elemanlarına insan gücü desteği sağlamak gibi...
- **Hangi düzeyden gelirse gelsin her eleştiriyi can kulağı ile dinlemek.**
- **Marketing miyopluğundan kurtulmak;** kısa günün karının çabuk eriyeceğini düşünebilmek.

4.8.ÇALIŞAN SADAKATİNİN İŞLETMENİN PERFORMANSINA VE KARINA OLAN ETKİLERİ

Bu kısımda, çalışan sadakatinin işletme karına olan etkilerini ortaya koymak ve çalışan sadakatinin işletmeler için önemini gösteren bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçları üzerinde durulacaktır.

İnsan kaynaklarının önde gelen guruplarından Mark Thomas, gelecekte rekabette öne geçmek, başarılı olmak isteyen işletmelerin yetenekli insanları çekmesi ve bünyelerinde tutabilmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir. Thomas'a göre insan kaynakları yöneticileri sürekli olarak şu soruyu kendilerine yöneltmelidirler. "Bu pırıltılı insanları bünyemde tutabilecek bir işletme nasıl olabilirim?".

Gerçekten de içinde bulunduğumuz dönemde işletmelerin, çalışanlarını çekme ve onları bünyesinde tutma konusunda sıkıntılar yaşadıkları bir gerçektir. "Çalışan sadakati" kavramı da işte bu nedenle öne çıkmaktadır. İşletmeler, yetenekli insanları daha uzun süre tutmak için "sadakati artırmanın" yollarını aramakta, bu konuda çeşitli stratejiler geliştirmektedirler.

ABD kökenli ünlü insan kaynakları danışmanlık şirketi Manpower'ın araştırması, bu konuda önemli mesajlar içermekte ve bu konuda strateji

oluşturmak isteyen işletmeler için uyarılarda bulunmaktadır. Araştırmanın amacı, dünyada çalışan sadakatinde son tabloyu ortaya çıkarmak ve geleceğe ışık tutmaktır. İnsan kaynakları yöneticileri ve çalışanlar arasındaki bu araştırma, önümüzdeki üç yıl içinde sadakatin artacağını ortaya koymaktadır. Üstelik artan sadakatin, işletmenin performansına, karına yansıtacağı da tahmin edilmektedir. İşletmenin Global Araştırma Direktörü Andy Brown, “işgücünü elinde tutabilen, sadakati hak eden işletmeler gelecek dönem çok daha rekabetçi olabilecekler” diyerek bu saptamayı desteklemektedir.

ÜLKELER (%)	SON 3 YIL (%)		GELECEK 3 YIL
Fransa	17	32	
Almanya	23	35	
İtalya	22	33	
Japonya	13	29	
Meksika	39	72	
Hollanda	28	48	
İngiltere	23	42	
ABD	35	48	
Dünya Ortalaması	26	42	

Şekil:4 Dünya Ülkelerinde Çalışan Sadakatinin Yarıını (Sadakat Araştırması Konusundaki Saptamalar)
(Demirel,2003:132)

2002 yılında, 8 ülkede, 2627 insan kaynakları yöneticisi ve 1454 çalışanla gerçekleştirilen “Uluslararası Çalışan Sadakati Araştırması” Türk işletmelerine de hayati bilgiler sunmaktadır.

Bu araştırmaya göre, “işletme sadakati hak etmeli”dir. İşletmeler artık çalışanlarını sadece ücretle değil, sağladıkları güvenle de tatmin etme durumunda kalacaklardır. İşletmelerin artık çalışanlarına daha fazla değer vermesi gerekecektir. Geleceğin önemli trendlerinden biri olan “Çalışan Sadakati” konusunda çok önemli mesajları içeren Manpower’ın araştırmasından öne çıkan sonuçlar şunlardır:

- Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin %42'si, çalışanların ise %25'i, gelecek 3 yıl içinde çalışan sadakatinin yükseleceğini ifade etmektedir. Sadakat artacağını belirten insan kaynakları yöneticilerinin oranının, çalışanlardan fazla olması ise, işletmelerin bu kavramın önemini benimsediği anlamına gelmektedir.
- Araştırmaya göre, her 10 yöneticiden 6'sı, çalışanların sadakatinin artması gerektiğini düşünmektedir. Her 10 yöneticiden 6'sı, işletmelerin de çalışanların sadakatini hak etmeleri gerektiği görüşündedir.
- Araştırmaya katılan her 10 insan kaynakları yöneticisinden 4'ü acil olarak harekete geçmek gerektiğini söylemektedir. Bu yöneticilerin önemli bölümü aslında sadakat yaratmak için gerekli olan stratejilerin neler olduğu konusunda da fikir sahibidirler. Burada 3 önemli unsur öne çıkmaktadır: Açık ve dürüst iletişim, çalışanların varlıklarının yöneticilerce tanınması ve ekip çalışması. Araştırmaya göre, insan kaynakları yöneticilerinin %90'ı, çalışanların ise %84'ü sadakati yaratan en önemli unsurun "açık ve dürüst iletişim" olduğu görüşündedir. Manpower'dan Dr. Andy Brown, "bu görüşün öne çıkmasında, son dönemlerde ABD'de yaşanan skandallar çok etkili oldu" diye konuşmaktadır.
- İtalyan ve Japon yöneticiler işletmelerinde çalışanların sadakat düzeyinin yüksek olduğunu düşünüyorlar. Ancak, bu ülkelerde sadakat düzeyi uluslararası ortalamaların altında seyretmektedir. ABD ve Meksika ise "sadakat ligi"nin tepesinde yer almaktadır.
- Çalışanların sadakat düzeyi ve işletmelerin hak ettikleri sadakat düzeyi arasında en büyük uçurum İtalya'da kendini göstermektedir. Almanya ve

Fransa, çalışanların sadakati ve işletmelerin hak ettikleri sadakat düzeyleri arasında en az fark olan ülkelerdir.

- Japon insan kaynakları yöneticileri ise, gelecek 3 yılda kendi ülkelerinde sadakat oranında fazla bir artış beklemiyorlar. Fransız insan kaynakları yöneticilerinin de olumsuz beklentileri söz konusu. Fransa, sadakat oranının gelecek 3 yılda çok az artacağı tahmin edilen ülkeler arasında yer almaktadır.

ÜLKELER	ÇALIŞANININ SADIK OLDUĞUNA İNANANLAR (%)
Hollanda	73
Meksika	72
ABD	68
Almanya	67
Fransa	66
İngiltere	65
Japonya	50
İtalya	33
Dünya Ortalaması	62

**Şekil:5 İnsan Kaynakları Yöneticilerine Göre
Çalışanların “Sadakat” Analizi**
(Demirel,2003:133)

Araştırmaya göre 4 çalışan tipi var: Karşılıklı sadıklar, gözü kapalı sadıklar, paralı askerler ve sabotörler.

- **“Karşılıklı sadıklar”** grubunda yer alanların sadakati yüksek ve işletmelerinin bu bağlılığı hak ettiğini düşünüyorlar.
- **“Gözü kapalı sadıklar”** grubunda yer alanlar sadıklar ama işletmenin bu sadakati hak etmediğini düşünüyorlar.
- **“Paralı askerler”** grubunda yer alanlar, işletmenin bağlılığı hak ettiğini düşünseler de sadık değiller. Araştırmada her 20 kişiden birinin “paralı asker” olduğu görülmektedir.

- “**Sabotörler**” grubunda yer alanlar ise sadakat konusunda en ümitsiz olanlardır.

Araştırma, sadakatin bugünkü tanımının da değişeceğini gösteriyor. Eskiden sadakat, bir işletmede uzun yıllar çalışmakla ilgiliyken; bugün artık part-time çalışanlar ya da bir işletmede bir dönem çalışanlar da işletmelerine sadakat besleyebilmektedirler. Sadakat çalışanlar için artık bir işletmede uzun yıllar çalışmak değil, o işletmeye duygusal bağlarla bağlı olmak anlamına gelmektedir.

Manpower'ın araştırmasına göre, çalışanların sadakat düzeyi, işletmelerin performansına üç şekilde yansımaktadır:

- Çalışanların sadakati, müşteri sadakatini doğuruyor,
- Müşteri sadakati, işletmeyi karlılığa götürüyor,
- Çalışanların sadakati direkt olarak işletmeyi karlılığa götürüyor.

ÇALIŞAN SADAKATI = MÜŞTERİ SADAKATI

MÜŞTERİ SADAKATI = İŞLETME KARLILIĞI

O zaman

ÇALIŞAN SADAKATI = İŞLETME KARLILIĞI

Yöneticilerin büyük bir bölümü, çalışanların sadakatinin işletmenin karlılığını etkilediği görüşünde birleşmektedirler. Diğer yandan, yine bu yöneticilerin önemli bir oranı, çalışanların sadakatinin müşterilerin sadakatini çok fazla etkilemediğini de düşünmektedirler.

ÜLKELER**MÜŞTERİ SADAKATI (%)**

Meksika	87	
Hollanda		85
ABD	84	
Almanya	80	
Fransa	73	
İtalya	73	
İngiltere		71
Japonya		57
Dünya Ortalaması		76

**Şekil:6 “Çalışan Sadakati”ndeki Artış İşletmenin Müşteri Bağlılığını Etkiliyor
(Araştırmaya Katılan Yönetici Ve Çalışanların Tahminleri)
(Demirel,2003:134)**

Meksika, Amerika, İtalya ve Fransa'daki insan kaynakları yöneticileri, çalışanların sadakatının artmasının, işletmenin karlılığını da olumlu etkileyeceğini belirtmektedir. Japon insan kaynakları yöneticileri ise, bu konuda o kadar olumlu düşünmemektedirler.

Araştırmada ayrıca, insan kaynakları yöneticilerine, çalışanların sadakatini yükseltmek için ne yaptıkları da sorulmuş. Bir bölümü, işe alım stratejilerinin sadakat yarattığı görüşündedirler. “Emeklilik stratejileri”nin sadakati artırdığını düşünenler ise ikinci bölümde yer almaktadır. Diğer insan kaynakları yöneticileri ise, “ yeteneklilerin işe alımı” yaklaşımına dikkat çekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri stratejilerini bu 3 yaklaşım doğrultusunda belirlemektedirler. Örneğin; İngiliz insan kaynakları yöneticileri, hem işe alım hem de emeklilik stratejilerinin çalışanlarda sadakati sağlayacağı görüşündedirler. İtalyan insan kaynakları yöneticileri ise, işletmelerin terfi stratejilerinin bunu sağladığı görüşündedirler.

FAKTÖRLER	ETKİLEME ORANI (%)
Açık ve Dürüst İletişim	90
Güçlü Takım Çalışması	88
Çalışanlara Etkinlik Tanıma	87
Doğru İnsanları Ödüllendirme	86
Açık Değerlere Sahip Olma	85
İşe Olan İlgisi / İşin Cazibesi	85
Çalışanların Gelişimi	85
İş Arkadaşlarının Yetenekleri	79
Güçlü Liderlik	79
İşgücü Piyasasında Güçlü Bir Etiket	64

**Şekil:7 Çalışan Sadakatini Etkileyen Stratejiler
(Dünya Ortalaması)
(Demirel,2003:135)**

Ray&Berndtson Türkiye Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna'nın Türkiye'de çalışanların sadakati konusundaki görüşleri ise şöyle: "Türkiye'de yaş ortalaması, sadakati olumsuz etkiliyor". Türkiye'de sadakat düzeyi sektörlere göre farklılık göstermektedir. Örneğin; bankacılık, teknoloji gibi hizmet sektörlerinde sadakat düzeyi düşüktür. Bu sektörler son yıllarda önemli ölçüde gelişmesine rağmen, buna paralel olarak insan gücünde yeterli gelişim sağlanamamıştır.

Diğer yandan, üretim sektöründe çok daha oturmuş bir yapı hakimdir. Burada çalışanların sadakat düzeylerinin, hizmetler sektörüne kıyasla çok daha fazla olduğu görülmektedir. Sanayide ise çok daha uzun süredir çalışan, işletmelerine sadakati çok daha yüksek olan profesyonelleri bulmak mümkün olabiliyor.

Sadakati, Türkiye'de çalışanların yaş ortalamalarının düşük olmasıyla da paralel bir seyir izlemektedir. Türkiye'de çok rahatlıkla 35 yaşında üst düzey yöneticiler bulmak mümkündür. Genç oldukları için farklı tekliflere açık oluyorlar ve sadakati fazla düşünmüyorlar. İyi bir teklifte işlerini değiştirebiliyorlar. Oysa, İtalya, İngiltere; Almanya ya da Amerika gibi işgücü yaş ortalamasının yüksek olduğu ülkelerde sadakatin yüksek olması bu faktörle de açıklanabilir.

Dünyada IBM gibi çalışanların sadakatinin dorukta olduğu işletmeler de var. Bu işletmeler, çalışanlarıyla karşılıklı birtakım beklentilere sahipler. Örneğin; IBM çalışanlarına önemli ölçüde yatırım yapmakta ve bu yatırımın karşılığında büyük beklenti içerisine girmektedir. Aynı şekilde, çalışanları da işletmelerine karşı beklenti içerisindedir. Türkiye’de yüksek sadakat düzeylerini büyük holdinglerde ve bazı uluslararası işletmelerde görmek mümkün ama genelleme yapılacak olursa, Türkiye’de çalışanların sadakat düzeyi düşük denilebilir. (Demirel,2003:134-135-136)

SONUÇ

“Ürün ve hizmetlerinizin kalitesini geliştirmeyi istiyorsanız, önce ilişkilerinizin kalitesini geliştirmeye çalışmalısınız...”

Stephen R. Covey

“Saygı ve dürüstlüğe dayalı, herkesin kazanacağı ilişkiler oluşturarak müşterilerimizi geliştiririz”.

Sharon Drew Morgen

“Bir şeyi tamir etmek için, onun kırılmasını beklersek, tamir edecek bir şey kalmamış olabilir”.

Glen Bell

Bugünün hızlı değişen pazar şartları, işletmelerin ihtiyaçlarını tanımlamasını, iletişim kurmasını ve bu ihtiyaçlara rakiplerinden daha hızlı cevap vermesini öngörmektedir. Bu derece hızlı değişen çevrede üst yöneticilerin belirlediği stratejileri gerçekleştirmede kaynakları etkin bir şekilde yönetme ve gerekli araç ve bilgiye sahip olma son derece önemlidir. ERM bunlardan ilki ve en önemlisidir. ERM sistemi ile çalışanların tüketicilere sunacakları hizmet kalitesi artacak, işletmelerin faaliyette buldukları pazarlarda başarılı olmaları sağlanacak ve bu durum işletmelerin yoğun rekabet ortamlarında yaşamlarını sürdürmelerine katkıda bulunacaktır. İşletmenin sürekliliğinin sağlanması için müşterilerle ve çalışanlarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesinin önemi, işletmeleri CRM ve ERM kavramları ile en yakın zamanda buluşmaya zorlayacaktır. Unutulmamalıdır ki, bir işletmenin yalnız ve yalnız rekabet avantajı, onun müşterileri, çalışanları, iş ortakları ve toplum ile olan ilişkileridir. İşletmenin uzun dönemde bünyesini güçlendirecek olan unsur da, etkili bir ilişki geliştirme yolundaki vaatleri olacaktır. Fırsatları yakalamanın anahtarı, her güne yeni bir fırsat olarak bakmak ve fırsatları arayıp

bulmaktır. İşte ERM bu sistemin işletmede yaşatılmasına yardımcı olacak bir fırsattır ve bu fırsat aynı zamanda CRM'nin de tamamlayıcısı olacaktır.

EKLER

EK-1: Yöneticiler Aranıyor!

YÖNETİCİLER ARANIYOR!

Paylaşmanın kendini azaltmak olmadığını,
Diğer çalışanların “öcü” olmadığını,
Yüz yüze konuşmanın, arkasından konuşmaktan daha etkili olduğunu,
“Günaydın” demenin borç para vermek olmadığını,
“Lütfen” demenin utanılacak bir şey olmadığını,
Yönetici olmanın emir vermek olmadığını,
İşyerinde şarkı mırıldanmanın suç olmadığını,
Astlarıyla aynı asansöre binmenin asansörü düşürmeyeceğini,
Saygının el pençe divan durmak demek olmadığını,
Geç gelenler listesinin erken gelmeyi sağlasa bile başarıyı arttırmayacağını,
Bol bol toplantı yapıp, fırça atmanın yöneticilik olmadığını,
Kahkahalarla gülmenin laubalilik demek olmadığını,
“Saygı duyulacak iş, saygı duyulmayacak iş” diye bir ayrımın olmadığını,
Yöneticiye, duymak istediğini söylemenin iyilik olmadığını,
Eğitimin “dinlenme” olmadığını,
İletişim kurmanın sadece konuşmak olmadığını,
“Özür dilerim” sözünün yasak olmadığını,
Yaşamda sevinçler kadar hüznün de olduğunu,
Mutluluk maskelerinin satılmadığını bilen,
Kendisi ve bütün dünya ile barışık olan,
Ve tüm bunları çevresine anlatıp, aşılacak kişiler
ARANMAKTADIR...!

EK-2: Rainbow Eğitim Danışmanlığı Eğitim Semineri Notlarından

MÜŞTERİ bu kurumdaki en önemli kişidir.

MÜŞTERİ bize bağımlı değildir.

MÜŞTERİ işimizi kesintiye uğratan kişi değildir, işimizin amacıdır. Ona yardımcı olduğumuzda iyilik yapıyor değiliz, o bize kendisine yardımcı olmamız fırsatını vererek bize iyilik yapmaktadır.

MÜŞTERİ kendisiyle tartışılacak biri değildir, müşteri ile tartışmadan galip çıkan satış yoktur.

MÜŞTERİ bize ihtiyaçlarını getirir. Bizim yapmamız gereken bunları onun ve bizim için karlı biçimde karşılamaktır.

EK-3: Lezzetli Bir Yemek Tarifi

(<http://by1fd.bay1.hotmail.msn.com>;07.06.2004)

Yemeğin Adı: İNSANLIK

Kullanılacak Malzeme: Bir Ölçek: GÜNAYDIN...

İki Ölçek: İYİ GÜNLER...

Birazcık: İLGİ...

Bir Tutam: ANLAYIŞ...

Kararınca: NEZAKET...

Bir Tatlı Kaşığı: HOŞGÖRÜ...

Hazırlanışı:

Malzemeyi iç dünyanızdan alın,

Yıkamaya gerek yoktur,

Nasılsa malzemeniz temizdir.

Gönül teknenizde nazikçe karıştırın.

Kokusu her yanınıza sinince,
İçine duygu şerbeti ekleyip karıştırın.
Karışımı hayat tabağının üzerine
Yavaşça yerleştirin.
Üstünü sevgi marmelatı ile süsleyin.
Birkaç parça gökkuşuğu ile süsleyin.
DOYA DOYA İKRAM EDİN VE YİYİN.
AFİYET OLSUN...

EK 4:John'u Kaybetmek

John, en yetenekli mühendislerimizden biriydi ve çok önemli bazı teknolojik icatlarımızdan sorumluydu. Patronundan %15'lik bir ücret artışı (yaklaşık 15.000 dolar) istedi ve patronu derhal "unut gitsin!" dedi. John da öyle yaptı ve kazancının %30 fazlasını ödemekten heyecan duyan bir rakip firmaya geçmek üzere işten ayrıldı. Bazıları "pekala, biz de birkaç hafta içinde yerine yenisini alırız" dediler.

İşte gerçekte olup bitenler:

- Bir rakip firmadan John gibi birisini çalması için 40.000 dolara bir beyin avcısı kiraladık.
- Üç aylık bir araştırmadan sonra, beş iyi aday bulduk ve toplam 5.000 dolar maliyetle mülakat için onları uçakla getirttik. Yeni elemanı (çokça izzet/ikram ve pazarlamadan sonra) seçtik ve imza ikramiyesi olarak 10.000 dolar ve taşınma harcırahı olarak 25.000 dolar ödemeye razı olduk. Ücreti, John'unkinin %25 üzerinde olarak düzenlendi (ilk yılda 20.000 dolar fark).

Yani ücret ve masraflardaki minimum maliyete bakınca, yeni çalışanın kapıdan içeri girmesinin bedeli, yaklaşık 100.000 dolar civarında görünüyordu. Fakat bekleyin bu iş bu kadarla da kalmıyor.

- Rakibimiz John'u kazandı (parlak zekası ve teknik bilgisi ile birlikte) ve bize gelecek olan milyarlarca dolarlık bir kontratla kazanmaya devam etti.
- John'un arkadaşlarının hepsi iş bakınmaya başladı ve şirket yöneticileri bunun haberini aldılar. Üst düzey yönetim, bir kargaşa içinde onlara iki yıl için %15'lik bir artış vermeye karar verdi (Maliyeti: 200.000 dolar).
- İki-üç önemli elemanımızı rakiplere kaptırdık. Teknik uzmanlıkları da onlarla birlikte gitti. Lider konumundaki teknolojimiz dışarıya sızdı ve biz neredeyse bir gece içinde rakiplerimizi kendimizden daha güçlü kıldık.

Kısacası, sonuçta hepsi 100.000 dolarlık bir maliyetle kalmıyordu. Düpedüz milyarlarca dolardı; ve bu hesap, John'un ayrılmasıyla düşen moral, baş gösteren hoşnutsuzluk ve azalan verim gibi ölçülmesi zor maliyetleri içermiyordu bile. Şöyle bir geriye bakınca, John'u elimizde tutmak için çok daha fazla gayret göstermemiz gerektiği açıkça ortada. Piyasadaki rayiç bedeli ona ödemekle yetinmeyip, aynı zamanda gün be gün çalışmasıyla mutlu ve tatmin olduğundan emin olmalıydık. Onu kaybetmek, çok pahalıya patlayan bir hataydı.

Bu hikaye olağandışı görünebilir. Kuşkusuz, her çalışanın minimum maliyeti milyarlarca dolar değildir. Bununla birlikte, hikaye gerçektir ve bu hikayede yöneticiden başka hiç kimse, John'u kaybetmenin maliyetinin neye mal olduğunu anlamak için sayısal verileri kullanmamıştır.

EK 5:Neden Ayrıldım

Her yıl bir ikramiye, stoktan seçme hakkı ve ücret artışı alıyordum. Bütün hedefleri yakalıyor ve iyi bir iş çıkarıyordum. O yıllık değerlendirmeleri her defasında kendimi bomboş hissederek terk etmem komiktir. En çok istediğim ödül, patronumdan gelecek olan olumlu geribildirimdi. Onun, beni ve işletmeye yaptığım katkıları gerçekten takdir ettiğini bana söylemesini istiyordum. Hiçbir zaman gerçekten onaylandığımı hissetmedim. Başka bir iş için işletmeden ayrılmamın birincil nedeni de bu oldu.

EK 6:Sosyal İletişim Eksikliği

Teknik açıdan çok parlaktı. Ülkenin en iyi okullarından birinden, sınıfının en başarılı yüzde ikisinin içinde mezun olmuştu. Bütün rakiplerimiz peşine düşmüştü. Biz kazandık. Ona, hızlı gelişimini sürdürmesi, çok parlak diğer meslektaşlarla çalışması, gelecekteki yönümüzü belirleyecek kararlar alan komitelerde yer alması için fırsatlar sunduk. Onun için harika planlarımız vardı.

Ama o kadar seriydi ki, insanların sinirlerine dokunmaya başladı. Sürekli olarak kumanda zincirimizi göz ardı ediyordu. İnsanları incitiyordu. Hiç kimse ona, saygısına ihtiyaç duyduğu bu insanlarla iletişim kurmanın değişik yollarını ona göstermedi.

Yavaş yavaş gücü aşınmaya uğradı. Bildikleri açısından herkesin çok çok önünde olmaya devam etmesine rağmen, ekibi ve meslektaşları ile iletişim kurmayı beceremedi. İnsanlar ondan uzaklaştılar. Giderek daha fazla mutsuzlaştı. Biz daha bunu etraflıca konuşup ona yardım etmek konusunda kafa yoramadan onu kaybettik.

EK 7: Bir Kazın Aklı

Aynı hedef etrafında toplanmanın, aynı yöne doğru gitmenin, karşılıklı desteğin ve grup değerlerinin önemini anlatan birçok örnek olay, yaşanmış hikaye anlatılır. Aşağıda hayvanlar aleminden, kazlarla ilgili bir yazı yer alıyor. Koçbank'ın bülteninde yer alan bu yazı, aslında birçok kaynakta da küçük değerlendirme farklarıyla yer almaktadır.

Yazıyı okuduktan sonra, kazlardan alınacak büyük dersler olduğunu göreceksiniz.

Gelecek kış için güneye doğru "V" şeklinde yol alan kazları gördüğünüzde, bilimin neden onların bu şekilde uçmakta olduklarını açıklayan keşfini düşünmelisiniz. Her kuş, kanadını sallarken, hemen peşinden izleyen kuşu yukarı kaldıran bir güç oluşturur. Bütün sürü "V" formu içinde uçarken, tek bir kuşun uçabileceğinden en az %71 oranında daha uzun uçuş mesafesi kat eder.

Ortak bir hedef ve toplum duygusunu paylaşan insanlar gitmekte oldukları yere daha çabuk ve kolay varırlar. Çünkü onlar, birbirlerine güven içerisinde yol alırlar.

Bir kaz, formun dışına düştüğü zaman, derhal havanın sürtünme kuvveti ve direncini hisseder ve hemen önündeki kuşun kaldırma kapasitesinden yararlanabilmek için formun içine döner, diğer kazların temposunu yakalar.

Eğer bir kaz kadar duyarlı isek, bizimle aynı hedefe doğru yol alan insanlarla aynı formasyonun içinde kalmalıyız.

Önde giden kazlar yorulduğunda, kanadın arkasına geçerler ve diğer kazlar öne düşer. Bu rotasyon sayesinde en fazla kanat çırpın kazlar, dinlenme şansını elde eder.

İster güneye uçan kazlar olsun, ister insanlar, işin gerektirdiği koşullara göre dönüşler yapmaları akıllıca olacaktır.

Arkadaki kazlar, öndekileri hızlarını korumada cesaretlendirmek, yüreklendirmek için öterler.

Ya biz insanlar, arkalarda yol alırken önümüzdekilere ne mesaj iletiriz?

Sonuç olarak bir kaz hasta olduğu veya mermi ile yaralandığı için formasyonun dışında kaldığı zaman, diğer iki kaz o kazla birlikte gruptan ayrılır ve onun havalanmasına yardım etmek ve korumak için aşağıya doğru takip ederler. Düşen kaz, uçmaya muktedir oluncaya veya ölünceye kadar onunla kalırlar ve yalnızca o zaman kendi kendilerine veya başka bir formasyonda gruplarını yakalayabilmek için havalanırlar.

Eğer bir kaz kadar duyarlı isek, onlar gibi birbirimize destek olmalıyız.

EK 8: Müşteri Çalışan İşletme İlişkilerine Dair Bir Anekdot (Anadolu Üniversitesi Yayınlarından)

Sibel Alabal, İstanbul'dan Paris'e yapacağı uçuş için önceden özel bir vejetaryen yemeği ısmarlamıştı. Yemeğinin uçuşa gönderilip gönderilmediğini öğrenmek için bilet denetim gişesine yaklaştı ve ilgili görevliye sordu. Ancak, görevli önündeki sırayı göstererek: "Bilmiyorum, ayrıca bununla ilgilenecek vaktim de yok" dedi. Bunun üzerine Sibel Hanım sakin bir ses tonuyla: "Peki ne yapabilirim?" diye sordu. Görevli ona çıkış kapısındaki görevlilerin yardımcı olabileceğini söyledi ve hemen kafasını çevirerek bir başka müşteri ile ilgilenmeye başladı. Başka seçeneği olmayan Sibel Hanım, yemek ile ilgili sorununu kapıdaki görevliye anlattı. Ancak ondan da: "Size bu konuda yardımcı olmak isterdim, fakat yemek servisi ile hiçbir ilgim yok. Uçağa bindiğinizde hostesle konuşun, sanırım her şey yolundadır" cevabını aldı.

Sibel Hanım çaresiz bir şekilde uçağa bindi. Hostese önce mönüde vejetaryen yemeği olup olmadığını sordu. Hostes: “Bugünkü mönüde vejetaryenler için özel bir yemeğimiz yok, ayrıca böyle bir özel siparişle ilgili hiçbir talimat almadım. Uçak da kalkmak üzere, bunun için daha önceden benimle bağlantı kurmalıydınız. Konuyu zamanında bilseydik şimdi bu konu sorun olmazdı” diyerek azarlar bir ses tonu ile konuyu kapattı.

Sibel Hanım, hostese biraz çıkışarak: “Size haber vermem gerektiği konusunda bilgim yoktu. Ayrıca ben bir tabak yemek için yaklaşık bir saatten beri bilgi almaya çalışıyorum” dedi.

Aslında Sibel Hanım’ın bu kadar tartışmadan ve sinirlenmeden sonra vejetaryen yemeği olsa bile yiyecek hali kalmamıştı. Sibel Hanım yolculuk sırasında sadece içecek ve pasta ile yetindi.

EK 9: Jack’in Pizzası

Jack, Boston’daki en büyük emlakçılardan biri. Son dönemde hem hisseleri hem de ofisleri dünya çapında bir yaygınlık kazandı. İşlerini kendi ifadesiyle “yarasa mağarası” dediği Back Bay’daki bir zemin katından yönetiyor. Bir dönem Yale’de futbol oynayan Jack, ekip çalışmasının işletmenin başarısı için anahtar bir rolü olduğunu biliyor.

Ona işletmelerinde son dönemlerde gerçekleşen büyümeyi, işlerindeki çeşitlenmeyi, yanında çalıştırdığı insanların sayısındaki artışı v.b. nasıl yönettiğini sorduğumda bana oldukça kısa bir yanıt verdi: “Perşembe Pizzasıyla...”.

Jack, daha sonra konuyu şöyle açıkladı: “Bundan 10 yıl kadar önce insanları eskisi kadar sık göremediğimi fark ettim. Ben de diğerleri gibi etrafta koşturup

duruyordum. Bir araya geleceğimiz, oturup konuşacağımız fırsatlar yakalayamıyorduk.”

Jack, bilgilerin paylaşılmasının kritik bir önem taşıdığı, kendisinininki gibi bir işte yaşanan iletişimsizliğin yaratabileceği sonuçlar konusunda endişelenmeye başlıyor. Buna çare olarak da Perşembe günleri için özel bir uygulama başlatıyor: Haftanın dördüncü işgününde işyerinde serbest bir pizza partisi vermeye başlıyor.

Sonrasını şöyle açıklıyor: “Bunun ileri bir yönetim tekniği olmadığını biliyorum ama işe yarıyordu. Perşembe günleri ofisteki büyük masamın çevresinde oturuyor ve konuşuyorduk. Herhangi bir gündemimiz yoktu. Ortalama 15 kişinin katıldığı bu yemekli toplantıların üyeleri her hafta değişiyordu ancak sürekliliği sağlayan 5-6 kişilik bir temel kadro vardı.

Benim olmadığım zamanlarda bile toplanıyorlardı. Bu bir araya gelişi yalnızca bir iş toplantısı olarak değil, informel konuşmalar ya da daha doğru bir deyişle muhabbet için de bir fırsat olarak görüyoruz. İnsanlar başka ortamlarda tartışmadıkları konuları bu pizza masasında tartışmaya yatırıyorlar, bir anlamda beyin fırtınası yapıyor ve bu gerçekten işe yarıyor”.

Jack’e göre bu öğlen pizzaları işletmenin yüksek moralinin ve rekabetçi gücünün görünmeyen kahramanı. Jack’in pizza yemekleri işteki “insani moment”i sağlamanın ve korumanın en basit yollarından biri. Ancak bazen “insani moment”leri çoğaltabilmek çok daha karmaşık kimi çalışmanın ürünü oluyor.

KAYNAKLAR

AYTÜRK, Nihat (1990), **Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, Ajans Emel Ltd. Şti., 2.Baskı, Ankara.

BALTAŞ, Zuhâl ve Acar (2001), **Bedenin Dili**, Remzi Kitabevi, 29.Basım, Ağustos, İstanbul.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (2004), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın No: 632, 3.Baskı, Ankara.

BEARING POINT (21.03.2003), "Employee Relationship Management", <http://www.kpmconsulting.com/solutions/enterprise-so.../emp-relationship-mgmt.htm:1>.

BOVEE, Coulthard L., John V. **THİLL**, MARIAN BURK **WOOD** ve George P. **DOVEL** (1993), **Management**, McGraw-Hill Inc., New York.

COOPER, Ken (1989), **Sözsüz İletişim** (Çev: Tunç Yalkı), Modern Yönetim Dizisi, İlgî Yayıncılık, İstanbul.

CÜCELOĞLU, Doğan (2003), **Keşkesiz Bir Yaşam İçin İletişim Donanımları**, Remzi Kitabevi, 12. Basım.

DEMİREL, Hande (2003), "Sadık Çalışanlar Karı Artırıyor", Capital Dergisi, Yıl:11, Sayı:2003/7, Temmuz: 134-136.

DOĞAN, Selen (2001), **Vizyona Dayalı Liderlik**, Philip&Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı, Seçil Ofset, İstanbul.

DOYLE, Peter (2003), **Değer Temelli Pazarlama**, MediaCat Yayınları, 1. Baskı, Ekim, İstanbul.

GOLEMAN, Daniel (2000), **İşbaşında Duygusal Zeka**, Varlık Yayınları A.Ş., 2. Basım, İstanbul.

GORDON, Thomas (1997), **E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi** (Çev: Emel Aksay), Sistem Yayıncılık, Kasım, İstanbul.

GÜNEY, Salih (2000), **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2.Baskı, Yayın No:178, Ankara.

GÜRGEN, Haluk (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları: 221, İstanbul.

HAMŞİOĞLU, Ahmet Buğra (2003), “İşletmelerde Performans Belirleme Aracı Olarak: Duygusal Zeka Kavramının Yeri ve Önemi”, **Standart Dergisi**, TSE Yayınları, Yıl: 42, Sayı: 94, Şubat: 26-29.

METİŞ İLETİŞİM PROGRAMI (2001), “Üç Maymun Etkili İletişim”, **Metiş Holding**, Ekim:1-25.

PELTEKOĞLU, Filiz Balta (1998), **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, Yayın No: 753, Mart, İstanbul.

QUIGLEY, Joseph V. (1994), “Vision: How Leaders Develop it, Share it and Sustain it”, **Business Horizons**, Vol.37, Sep/Oct 94.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1984), **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Basımevi.

TÜRKOĞLU, Faruk (2000), “2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, Sabah Kitapları, 1. Basım, İstanbul.

YAMAN, Meltem (2000), “İnsan Kaynakları: Kişi ve Kurumlara Öneriler”, **Papatya Yayıncılık**, 1. Basım, Eylül.

ARGUN, Tanju (1997), “İletişim ve Sosyal Paydaşlar”, **Executive Excellence**, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos: 8.

ATABEK, Erdal (2002), “İnsansız Olmaz...”, **Mercek Dergisi**, Yıl: 7, Sayı: 25: 112-113.

BAŞ, Melih (1995), "İş (İşletme) Dünyasında Güven Sorunu", **Tekstil İşveren Dergisi**, Sayı: 192, Ekim: 23-24.

BOOHER, Dianna (1997, "Kaliteli İletişim", **Power Özel Ek**, Nisan: 19-25.

CAPITAL DERGİSİ (1999), "Türkiye'nin İletişim Gurusu: Doğan Cüceloğlu", Yıl: 7, Sayı: 5, Mayıs: 154-157.

COLE, Linda Lee (1997), "Zor İnsanlarla Anlaşmanın Yolları", **Executive Excellence**, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos: 9.

COVEY, Stephen R. (1998), "Balıkçılar ve Acılar", **Executive Excellence**, Yıl: 2, Sayı: 12, Mart: 3-5.

DEPREE, Max (1997), "Pozitif Bir Ortam Yaratmak", **Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı:3, Haziran: 9-10.

DÜNYA GAZETESİ (2001), "Hedefe Varmak İçin Önce Çalışanın Desteğini Sağlayın", 28 Eylül, Cuma: 10.

FOGLEMEN, R. Ronald (1997), "Değişen Dünyada Liderlik", **Executive Excellence**, Yıl: 1, Sayı: 1, Nisan: 17-18.

GULL, Gregory A. (1997, "Sinerjik İletişim" **Executive Excellence**, Yıl: 1, Sayı: 5, Ağustos: 5-6.

HAMŞİOĞLU, Ahmet Buğra (2003), "İşletmelerde Performans Belirleme Aracı Olarak: Duygusal Zeka Kavramının Yeri ve Önemi", **Standart Dergisi**, TSE Yayınları, Yıl: 42, Sayı: 94, Şubat: 26-29.

İLZE, Tuba (2001), "Güven, Bağlılık ve Etkinlik Doğru İletişimle Mümkün", **Dünya Gazetesi**, 7 Eylül, Cuma: 9.

JOHANNESSEN, Jon-Arild; Bjorn **OLSEN** ve Johan **OLAISEN** (1997), "Organizing for Innovation", **Long Range Planning**, Vol: 30, No: 1, Elsevier Science Ltd., Great Britain.

JOHNSON, William L. ve Albert J. **BRUHN** (2000), "New Behaviors", **Executive Excellence**, September: 16-17.

KER, Müjde (1998), "Profesyonel İmajın, İmaj Yönetimi Kapsamında Yeri ve Önemi, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Yıl: 12, Sayı: 71, Eylül-Ekim: 25-28.

MELOHN, Thomas H. (1997), "Ekibinizle Karşılıklı Güven Ortamı Oluşturun", **Executive Excellence**, Yıl: 1, Sayı: 2, Mayıs: 16-17.

MPM Yayınları Eki (2002), **Motivasyon**, MPM Yayınları, Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi.

NEIL, Michael A. (2000), "How to Implement Relationship Management Strategies", **Supervision**, July, Vol0 61, Issue: 7: 3-4.

QUIGLEY, Joseph V. (1994), "Vision: How Leaders Develop it, Share it and Sustain it", **Business Horizons**, Vol.37, Sep/Oct 94.

ŞENER, Fatih (1999), "Katılımcı Yönetim", **Barter Ekonomi Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 20, Ağustos: 44.

US BANKER (2002), "And Now Employee Relationship Management", May: 24.

ÜNLÜ, Didem Eryar (2001), "Kimse Tek Başına Lider Olamaz", **Dünya Gazetesi**, 5 Ekim Cuma: 10.

ALTINSÜZEN GRUBU İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ PROGRAMI (2003), "Müşteri kimdir? Biz nasıl olmalıyız? Nasıl karşılamalıyız? Müşteriye hizmet bize ne kazandırır?": 1-25

METİŞ İLETİŞİM PROGRAMI (2001), "Üç Maymun Etkili İletişim", **Metiş Holding**, Ekim:1-25.

BEARING POINT (21.03.2003), "Employee Relationship Management",
<http://www.kpmconsulting.com/solutions/enterprise-so.../emp-relationship-mgmt.htm>:1.

ROCKART, Jack (2003), Employee Relationship Management Conference&Exposition, Sponsor: Siebel e-Business,
<http://www.erm.dci.com/18.03.2003>: 1-3.

WILLIAMS, Graham ve Michael **CUSACK** (2003), "Internal CRM: ERM For Internal Customers", <http://www.telemkt.com/whitepapers/internal-crm.html>
[\(21.03.2003\): 1-9](#)

ÖZGEÇMİŞ

Murat KÜTÜKÇÜ

1976 yılında Ankara'da doğdu. İlk öğrenimini Ankara'da bitirmeyi müteakip orta öğrenimine Maltepe Askeri Lisesi'nde devam etti. 1995 yılında Maltepe Askeri Lisesi'nden, 1999 yılında Kara Harp Okulu'ndan Jandarma Teğmen olarak mezun oldu. Çeşitli birlik ve kurumlarda komutanlık görevlerinde bulundu. Evli ve bir çocuk babası olup İngilizce bilmektedir.