

## EKİP OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME

### *Ekip Çalışması ve İş yaşamında Sinergi*

**Sinerji**, son yıllarda tüm dünyada sıkça kullanılmaya başlanılan bir kavramdır.

İkiden fazla kişinin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda, tek tek oluşturacakları etkilerin toplamından daha fazlasını elde etmeleri anlamına gelen sinerji, değişen üretim ilkeleri ve tüketici tercihleri sonucu işletmelerde kullanılma gereksinimi doğurmaktadır.

Bunun sonucu olarak da günümüzde, *bireysel becerilerin* yerini çalışan bireyler arasındaki *karşılıklı bağımlılık* duygusu almıştır.

Artan rekabet, azalan kar ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçlarıyla birlikte, iş dünyasının gündemine giren *matriks yapılanma* ya da başka bir deyişle *yassılaştıran yönetim anlayışı*, yatay ilişkileri ve iletişimi gerektiriyor. Ama ne var ki sadece işletme yapılarını yassılaştırmak, yatay iletişimi etkin kılmaya tek başına yetmemektedir. Bu şekilde de ortaya sinerji kavramı çıkmıştır.

Sinerji kavramı berberinde **yassılaştıran yönetim anlayışını, iç müşteri kavramını ve ekip çalışmasını** getirmiştir.

Günümüzde, iç müşteri kavramına önem vermeden ve iç müşterinin mutluluğunu sağlamadan, dış müşterini mutluluğunu sağlamak mümkün değildir. İç müşterinin mutluluğu dışında, ekip çalışmasını sağlamak işletmenin verimliliği açısından zorunlu duruma gelmiştir.

Ekip çalışmasının tam olarak sağlanılabilmesi, çalışanların zihin haritalarına ait yapılanmalara bağlıdır. Eğer ki şu tür yaklaşımlar, çalışanlar için gündeme gelebiliyorsa, burada ekip çalışmasından bahsetmek mümkün olamaz:

***“Bu benim sorunum değil.”***

***“Bir de onların işiyle mi uğraşacağız!”***

***“Ben bu işin böyle olmayacağını söylemişim.”***

***“Ben demedim mi?”***

***“Üstüne vazife olmayan işlere burnunu sokma”***

***“Oylama yapalım.”***

***“Ben ne söylüyorsam onu yap, fazla soru sorma.”***

***“Esas iş bu.”***

Bunun yanında bir ekip çalışmasında yüksek performans ve uyumun sağlanılabilmesi bireysel kaliteye, ekip kalitesine ve yönetim kalitesine bağlıdır.

Ekip çalışması için önem taşıyan diğer bir konu ise “ekip” kelimesi ile “takım” kelimesinin karıştırılmamasıdır. Çünkü bu iki kelimenin anlamları arasında büyük farklılıklar vardır. Bir takım içinde; bireyler arasında güven tam olarak yoktur ve rekabet vardır, görev tanımıyla sınırlı tavır ve tutumlar gözlenir, hedefler, gerçekçi sayılamayacak kadar yüksek olduğu için, çoğunlukla amaçlara ulaşamaz ve grup üyeleri bulundukları ortamdan memnun değildirler. Ama ekip çalışmasında; rol ve sorumluluklar açıktır, açıklık, dürüstlük ve güven duygusu hakimdir, açık ve heyecan veren amaçlar söz konusudur ve ekip üyeleri, o grubun üyesi olmaktan mutluluk duyarlar.

### ***Ekip Çalışmasına Yatkın Kişilerin Özellikleri***

Parlak akademik özelliklere sahip birisi ya da CV' si en parlak bir kişinin bir ekip çalışmasında mükemmel bir başarı sergilemesini beklemek pek mantıklı olmayacaktır.

Ekip çalışmasına yatkın insanlarda göze çarpan özellikler; yüksek duygusal enerji, hayata ve insanlara karşı olumlu bakış açısı (iyimserlik), yüksek iç motivasyon, işe bağlılık, değişime istek duyma ve başkalarını hesaba katan bir anlayışa sahip olmaktır.

### ***Türk Kültürü Ekip Çalışmasına Ne Kadar Yatkın***

İnsanlar, “siz bir ekipsiniz,” demekle, kendilerini bir ekip gibi hissetmezler. İyi bir ekip oluşturmanın iki temel şartı vardır: Birincisi **profesyonel olmak**, ikincisi **olgun insan olmak**. Bugün olgun olmak kavramı karşımıza **duygusal zeka** olarak çıkmaktadır. Duygusal olgunluk düzeyleri gelişmemiş insanların iyi ekip oluşturmaları beklenemez.

Türk toplumu ise genel olarak bu olgunluk düzeyine yaklaşabilen başka bir deyişle, ekip çalışmasına yakın bir kültüre sahiptir.

#### **Türk kültürünün, ekip çalışmasını zorlaştıran özellikleri**

Türk kültürünün ekip çalışmasını zorlaştıran yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Türk insanının profesyonel olmakta zorlandığı görülmektedir.
- Türk kültüründe uzlaşma anlayışı pek yerleşmemiştir.
- Belirsizliğe karşı düşük tolerans söz konusudur.
- Türk insanı körü körüne eleştirir ve eleştirdiği konu hakkında, ya çözüm önerme ya da kendine uyan çözümler önerir.

#### **Türk kültürünün, ekip çalışmasını kolaylaştıran özellikleri**

- Türk kültüründe insanlar birbirini hesaba katar ve birbirlerine aldırırlar.
- Türk kültüründe birliktelik duygusu oldukça yüksektir.
- Türk kültüründe insanlar beden dilini Batı insanından daha iyi kullanırlar.

### ***Ekip Çalışması Kimlerle Yapılır?***

Ekip çalışmasında başarılı olabilecek insanların en belirgin özellikleri, olumlu ve yapıcı insan ilişkilerine sahip olmalarıdır.

Sadece zekasına, mesleki bilgisi, beceri ve yeteneklerine güvenen ; olumlu ilişkiler kurmayı zaman kaybı ve gereksiz bir lüks olarak gören kişiler,mesleki nitelikleriyle hak ettikleri ölçüde geniş ufuklara yelken açamazlar. Böyle kişiler ile de muhakkak ki ekip çalışmasının oluşturulması beklenemez.

Şöyle bir benzetme yapacak olursak, kişi olarak zeki, mesleki olarak yetkin kişilerin kalitelerini **beş** puan; olumlu insan ilişkilerini kuracak becerileri geliştirmeyi **üç** puan kabul edelim. Bu iki özelliğin birlikte yaratacağı **sinerjik etki, on beş** puan olacaktır.

Bu sinerjik etkiyi sağlamak için, ekip çalışmasını oluşturan kişilerin, olumlu insan ilişkilerine sahip olmayı önemseyen, hoşgörülü ve esnek olmayı bilen, yaptığı işi seven, sevdiği işi yapan insanlardan oluşması en büyük etken olacaktır.

### ***Heyecan Veren Ortak Bir Amaç***

Başarılı bir çalışmayla bir projeyi hayata geçirecek olan ekibin, her şeyden önce bir **misyonu, amaçları ve stratejisi** olması gerekir.

Misyon; açık, ilham verici ve ekipte heyecan yaratıcı nitelikte olmalıdır. Amaçların ise net, basit, doğrudan ve ölçülebilir olması esastır.

Ekibin ortak bir amacı olmalı ve bu amaç ekip üyelerine heyecan vermelidir. Aynı şekilde etkin bir ekibin, ekip çalışmasının en önemli özelliklerinden biri de ekip içinde ortak değerler sisteminin varlığıdır.

### ***Diğer Bölüme Bakmak***

Her bölümün kendi çıkarlarını öne çıkardığı “silo” veya “kale” düzeni yönetim anlayışı, hiyerarşik bir yönetim tarzına ihtiyaç gösterir. Bunun yanında, yatay ilişkilerin ağır bastığı yassılaştıran anlayışı çerçevesinde, diğer bölümlerle olumlu ve sağlam ilişki kurmak, performans ve örgüt iklimi üstünde son derece önemli bir etkiye sahiptir.

Böyle bir sistemde bir yönetici, her şeyden önce kendi bölümündekilere örnek olmalıdır; özellikle de diğer bölümlerdeki kişileri gözleme ve onlar hakkında konuşmaktan kaçınma konusunda... Şunu da unutmamak gerekir ki, *bir profesyonel kriz yaratmaz, krizi çözer*.

## **İkinci Bölüm**

### **EKİP ÇALIŞMASININ TEMELİ: GÜVEN DUYGUSU VE ÇATIŞMALARI UYGUN YOLLA ÇÖZMEK**

#### ***İş Yerinde Güven Duygusu Yaratmak***

Güven duygusu, sağlıklı bir ekip çalışmasının temelini oluşturur. Güven duygusunun yokluğu, çalışma ortamında ilişkileri, verimliliği ve herkesin sağlığını bir kanser tümörü gibi kemirir. Başka insanlara beslenecek olan güven duygusunun temelinde, kendine güven yatar. Kendine güvenmeyen insan başkalarına da güvenemez. Güven duygusunun üç boyutu vardır:

1. Kendine güven duymak.
2. Güvenilir olmak.
3. Başkalarına güven duymak.

Bu üç madde sırasıyla, bir ekip içinde, kişiler üzerinde sağlanması gereken koşullar olarak da görülebilir.

*Trust in The Balance* adlı kitabında R. B. Shaw şirketlerde güven duygusunun temel taşları olarak şunları belirtmiştir:

- **Sonuçlar:** Sözlerini tutan ve beklentilerimizi karşılayan insanlar, bizim gözümüzde güvenilir olur.
- **Bütünlük:** Davranışlarını önceden kestirebileceğimiz, dürüst, ahlaki değerlerle yaşadığını bildiğimiz insanlara daha çok güveniriz.
- **İlgi:** Başka birinin bizim duygularımızı, ihtiyaçlarımızı hesaba kattığı ve ilgilendiğini fark edersek, ona güven duyarız.

## ***İş ve Aile Yaşamında Başarının Anahtarı:***

### ***EQ (Duygusal Zeka)***

EQ, duygusal zeka, kişini götünen bütün davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, dürtü ve gerçek değęerlerini temsil etmekte ve insanlarla olan ilişkilerinin ve iş yaşamındaki başarısının belirleyicisi olmaktadır.

Duygusal zekanın (olgunluğun) göstergelerinden bazıları şunlardır:

- Kendi beden dilini kontrol edebilmek, başkalarının beden diline duyarlı olmak,
- Empati göstermek,
- Uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmak,
- İyimserlik,
- Yüksek duygusal enerji,
- Kendini yönlendirebilmek,
- Olumsuz duygularla başa çıkmak,
- Stresle başa çıkmak,
- Kararlılık...

### ***Duygusal Zeka (olgunluk) nedir?***

Zekanın derecesini değıştirmek mümkün değildir. Oysa, duygusal olgunluğun geliştirilmesi mümkündür.

Duygusal zeka esas olarak iki yetkinliğin bileşkesidir, bu yetkinliklerden birincisi **kişisel yetkinlik**, ikincisi **sosyal yetkinlik**’tir.

**Kişisel yetkinlikler** alanında *üç temel niteliğe* dikkat çekmek gerekir:

1. **Kendiyle ilgili farkındalık:** kişinin kendi iç dünyasını tanıması, tercihlerini yapabilmesi, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkında olması.
2. **Kendini yönetme:** kişinin sahip olduğu dürtüleri, istekleri kontrol etmesi ve yönlendirmesi.
3. **Motivasyon:** kişinin amaçlarına ulaşmak için duygularını yönlendirebilmesi.

**Sosyal etkinlikler** alanında ise *iki temel nitelik* önemlidir:

1. **Empati:** kişinin başka insanların duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilmesi.
2. **Sosyal beceriler:** kişinin, başka insanların davranışlarını kendi doğrultusunda yönlendirebilmesi.

Bu özellikler,işletme literatüründe **yumuşak beceriler (soft skills)**; planlama, karar verme organize etme gibi beceriler ise **sert beceriler (hard skills)** olarak tanımlanır.

### ***Olumsuz Duyguların Kontrolü***

Duygusal açıdan olgun bir insanın, aşağıda sıralanan olumsuz duygularla başa çıkması beklenir:

- Kızgınlık,
- Korku,Kaygı.
- Üzüntü, depresyon.

Bu üç olumsuz duygunun;

- Doğru zamanda,
- Doğru kişiye,
- Doğru biçimde,
- Doğru gerekçeyle ve
- Doğru düzeyde

İfade edilmesi esastır.çünkü insan ilişkilerinde haklı olmak değil, haklı kalabilmek önemlidir.

### ***Şirketlerin Duygusal Zekası***

1990' lı yılların başında, öğrenen organizasyon' lardan söz edilmeye başlanmasıyla birlikte, işletmelerin akıllı organizasyonlar olarak görülmesi, bir dönüm noktası' ydı. Çünkü, işletmenin akıllı olduğu kabul ediliyorsa, duyguları da olduğunu kabul etmeye çok yaklaşılmış oluyordu.

Demek ki işletme, dış dünyayı nasıl öğrenebiliyorsa, kendi iç dünyasını da öğrenebilirdi.

### ***Ekip Çalışmasının Zorlukları***

Moda bir kavram olarak ekip çalışması, bütün sorunların çözümü olarak algılanmaktadır Ekip çalışmasının temeli güven duygusudur. Bir ekibin gerçek bir ekip olması, herkesin birbirinin ipiyle kuyuya inmesiyle mümkün olur.

Bir başkasına onun ipiyle kuyuya inebilecek kadar güven duymak üç temel özelliğe bağlıdır: birincisi, o kişinin hayata karşı olan genel güven eğilimine; ikincisi, gücüne (bilgisine, ehliyetine); üçüncüsü de ahlakına, etik değerlerine inancımız.

#### **Ekip çalışmasının sonuç vermediği durumlar**

Ekiplerin başarısızlık nedenleri üzerinde yapılan araştırmalar, ekibi oluştururken yapılan bazı hataları ekip çalışmasından beklenenlerin elde edilmemesine yol açtığını ortaya koymuştur.bu etmenler:

*Ekip içinde uyuma fazla önem verilmesi*

***Çok fazla anlaşmazlık ve çatışma***

*Bireyselliğe çok fazla önem verilmesi*

***Yetersizlik duygusu***

*Toplantılarda kaybedilen zaman*

***Ekipleri, tüm sorunların çözümü olarak görmektir.***

## Üçüncü Bölüm

### LİDERLİK

#### *Yöneticiler Ne İş yapar?*

Fransız H. Fayol tarafından 1915 yılında ortaya atılan ve geleneksel yönetim anlayışını tanımlayan dört temel kavram, planlama, organize etme, koordinasyon ve denetleme, uzun yıllar yönetim fonksiyonuna egemen olmuştur. Ancak bu kavramlar, yöneticilerin ne yaptıklarıyla ilgili bilgi vermek yerine, ne yapmaları gerektiği konusunda belirsiz bir yön göstermektedir.

#### *Lidere Ne Zaman İhtiyaç Duyulur?*

Düzenli toplumlar, kahramanlara ihtiyaç duymadan da düzenlerini koruyup sürdürebiliyor. Ancak, yeterince organize olmamış toplumlar, bir çok konuyu düzene koymak ve sıçrama yapmak için bir kahramana ihtiyaç duyuyor. Bu kavramları günümüz şartlarına uygulayacak olursak, “yöneticilik” ve “liderlik” pozisyonlarından beklediğimiz farklı işlevler de ortaya çıkar.

**Liderlik yöneticilikten farklıdır**, çünkü yönetici; işletmenin o gününü denkleştirmeye, lider ise işletmenin geleceğini denkleştirmeye çalışır.

#### *Yönetmek Bugüne, Liderlik Geleceğe Yöneliktir*

Yönetim, bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise, bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir.

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur.

Yönetim kavramı ise duragandır; yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar.

**Liderin mesajı vardır**, bir liderin en önemli özelliği heyecan yaratmasıdır. Liderin mesajı vardır. Lider mesajını izler diğer insanlar da lideri izler.

#### *Lider Öngörü Sahibidir*

Analitik düşünce becerisi fırsatları görebilmeye, krizleri çözebilmeye veya önleyebilmeye imkan verir. A. Öcalan’ın İtalya tarafından Türkiye’ye gönderilmemesi üzerine, ülkemizde İtalya ürünlerine karşı başlayan boykotu: Benetton mağazaları verdiği ilanlar ve siyah örtülü vitrin düzenlemeleriyle nötralize etmiş, olumsuz duygulara hedef olmak yerine bu duygulara sahip çıkmıştı. Bu yaklaşım temelinde söz konusu analitik düşünce yetkinliğine yansıtan çok etkili bir iletişim stratejisini içeriyordu.

### ***Liderin Duygusal Olgunluğu***

İnsana ait bir özellik olan duygusal zekanın beş boyutunun her biri liderlerin sahip olması gereken temel yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler şunlardır:

1. Kendiyle ilgili farkındalık
2. Duygularını denetleyebilmek
3. İnsanları motive edebilmek
4. Empati gösterebilmek
5. Başarı yönelimi

Liderlerin bu beş yetkinliği tam anlamıyla yerine getirebilme koşulu, liderlerin duygusal olgunluğa ulaşması sonucu doğurur.

### ***Karizmatik Liderlik***

“Karizmatik liderlik” ten ilk söz eden, İsviçreli **Jurg Weber** olmuştur. Weber, 1947 yılında karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi **ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip** olduğunu söylemiştir.

Günümüzde karizmatik insanlar çevreleri tarafından şu ifadelerle tanımlanmaktadır:

*“O benim için izlenecek bir örnek.”*

*“Ona bağlı olmak bana gurur veriyor.”*

*“Benim için önemli olanı ,bana gösterme konusunda özel bir yeteneği var.”*

*“Bende tarattığı bir heyecan ve bir görev duygusu var.”*

### **Karizmanın liderlikle ilişkisi**

Karizma, hem “bir misyonun güçlü bir şekilde ifade edilmesi” gibi liderin davranışı, hem de liderin yetkilerine duyulan güven gibi, onu izleyenlerin tepkilerine bağlıdır.

### **İş hayatında karizma**

İş hayatında çalışanlar, herhangi bir yöneticide liderlik davranışları gözlüyor ve ona karizmatik olma özelliği atfediyorlarsa, bu kişilerde önemli değişiklikler ortaya çıkar. Bu durumda çalışanlar, yöneticilerin istediği yönde tutum’larını, değer’lerini ve davranış’larını değiştirirler. Bu değişiklik iki alanda ortaya çıkar:

- Bir yandan inanç, tutum ve davranışlar değişirken,
- Öte yandan işe karşı olan tavır değişir.

**Lideri izleyenler**, böyle bir liderle çalışmak ve onun tarafından etkilendirmek, kişilerin üzerinde 4 temel etki yaratmaktadır:

1. Şirkette çalışanlar,liderin vizyonunu içselleştirir.
2. Lidere en üst düzeyde güvenirlir ve inanırlar.
3. İşletmede ilgili görevlerin yerine getirilmesinde, çok yüksek bir yeterlilik ve güçlülük duygusu yaşanır.
4. Böyle bir liderin önderliğinde çalışanlar, son derece sağlam bir grup bütünlüğü oluştururlar.

## **Dördüncü Bölüm**

### **TEMEL YÖNETİM BECERİLERİ**

#### ***Önemli Bir Yönetim Becerisi: Yetkilendirme(Empoverment)***

Gerçek yetkilendirme, çalışanlara onlardan ne istediğinizi söylemek, bunu yapabilmeleri için de gerekli araçları sağlamak ve onlara kendi uygulamalarını hayata geçirme imkanı vermektir.

Bir işletmede ekip çalışması yapılması ve yetkilendirmenin gerçekleştirilmesi, öncelikle çalışanların **ortak bir değer sistemine** sahip olmasıyla mümkündür.

Yetkilendirmenin iki önemli boyutu vardır:

- Kurumun sorumluluğu kişilere vermesi
- Kişilerin bu sorumluluğu kabul etmesi

Bu süreç çalışanın sorumluluğu üstlenebilecek istek, bilgi ve kimliğe sahip olmasına bağlıdır.

#### **Yetkilendirmenin işletmelere kazandırdıkları**

Yetkilendirmenin işletmeye sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:

- İş veriminin yükselmesi,
- Bireyler kendileri sorumluluk üstlendiğinden, işlerin belirli bir süre içinde daha kaliteli yapılması,
- Çalışanların daha fazla inisiyatif ve sorumluluk sahibi olması,
- Yüksek derecede işbirliği ve ekip çalışması,
- İş tatmininin yüksek düzeye çıkması,
- Kurum yöneticilerine, önemli işleri yapabilmesi için daha çok zaman bırakması,
- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajı.

#### **Başarılı bir yetkilendirme için;**

1. Vizyona sahip olmak,
2. Çalışanlara eğitim imkanı sağlamak,
3. Yetkilendirmeyi zorlaştıran engelleri ortadan kaldırmak,
4. Açık olmak,
5. Çalışanları heyecanlandırmak,
6. Gerekli araç ve gereçleri sağlamak,
7. İlerlemeleri takip etmek ve sonuçları değerlendirmek,
8. Bazı aksaklıkların olabileceğini göz önünde bulundurmak gerekir.

#### ***Sorumluluk mu Ağır, Yükümlülük mü?***

**Sorumluluk** (responsibility), çevresi çizilmiş, belirlenmiş bir göreve yöneliktir.

**Yükümlülük** (accountability) ise, kişinin kendi kendini yetkilendirmesi ile ortaya çıkar.

Sorumluluk, **yerine getirilecek görevleri**; yükümlülük, bu görevlerin **nihai amaçları üzerine düşünmeyi**, yerine getirilme yollarını ve biçimlerini içerir.



## ***Yüksek Performans ve Verimli Bir Çalışma***

### ***Ortamı İçin Temel Bir Yönetim Becerisi:***

#### ***Yol Gösterme (Coaching)***

Ekip çalışmasının ön plana çıktığı çağdaş yönetim tarzında, geliştirme, destekleme ve yol gösterme yetkinlikleri önem kazanmıştır.

Yönlendirme ve yol göstermenin 3 temel özelliği vardır:

- Bu, yapılanmış bir süreçtir, hazırlık gerektirir.
- Belirlenmiş performans kriterlerine ihtiyaç vardır.
- Performansın sürekli gelişimini amaçlar.

Yönlendirme ve yol gösterme süreci, işi sürekli olarak iyi yapmaya imkan sağlayacak bir süreçtir; tek başına bir problem çözme süreci değildir.

#### ***Yönlendirme, gelişimin bir parçasıdır;***

Yol gösterilen kişideki gelişim sağlanabilmesi için, yol göstericinin kendisi, yapılan işle ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalı, deneyimlerini uygun bir şekilde aktarabilmelidir.

#### ***Yönlendirme ve yol göstermenin yararlarını şöyle sıralayabiliriz;***

- Çalışanlar kendi becerilerini ortaya koyabildikleri ölçüde, yöneticinin işleri kolaylaşır.
- Yöneticinin çalışanlar tarafından “geliştirici bir yönetici” olarak algılanmasını sağlar.
- Çalışanlar, amaçlarını ve onlara nasıl ulaşacağını bildiğinde, üretkenlik artar.
- Liderlik sorumlulukları paylaşılır.
- Olumlu ilgi ve geri bildirimler, çalışanların motivasyonunu artırır.
- Görevlerin beklenen kalitede tamamlanması olasılığını doğurur.
- Performans değerlendirmelerinde “savunucu” davranışlar ortadan kalkar.
- Çalışanlar hesaplanmış riskleri alma konusunda, kendilerini rahat hissettikleri için yaratıcılık ve fikir üretimi artar.
- Amaç ve rollerdeki belirginlik, ekip uyumunu güçlendirir.

### ***Toplam Kalite: Özlemler Neden Gerçekleşmiyor?***

***Kalite***; müşteri istek ve beklentilerinin tatmin edilmesi, sunulan ürün veya hizmetin kalitesi belirlenen şartlara uygunluğu, müşterinin bunlarla ilgili görüşleridir.

Kalite, genellikle üstünlük, pahalılık, lüks gibi kavramlarla birlikte ele alınır. Örneğin bir Rolls Royce, rahat kullanıma sahiptir. Mekanik aksamı çok iyidir, iç tasarımı oldukça konforludur ve iyi malzemeden yapılmış kaliteli bir araba olarak bilinir. Aynı şekilde Wolswagen’in kaplumbağa modeli de sağlam, ekonomik bir arabadır. Her ikisi de kullanım amaçları açısından bakıldığında kaliteli olarak nitelendirilebilir.

Kalite, ancak uyumlu bir çalışma ve yüksek performansla gerçekleşir. Bunun için de ortak amaca sahip olmak büyük önem taşır. Bir kurum kaliteye ulaşabilmek için üç öğeye ihtiyaç vardır:

1. Bireysel kalite,
2. Ekip kalitesi,.

3. Yönetim kalitesi.

### ***Motivasyon: İnsanlar Nasıl Daha İyi Çalışır?***

Yapılan araştırmalar sonucunda, amaçların belirlenmesine çalışanların dahil edilmesinin, en büyük motivasyon faktörü olduğuna işaret etmektedir.

Kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımını sağlamakla atılabilir. Bir işyerinde kararlara katılımların sağlanmasıyla, ahlaki değerler ve iş doyumunda artış, devamsızlık ve çatışmalarda azalma, işi bırakma sayısında düşüş görülmüştür.

Motivasyonun yüksek tutulmasında önemli bir faktörde, performans değerlendirme sisteminin olmasıdır. Böyle bir sistem, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda öngörülen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlara rehber olur.

#### ***Çalışanları motive eden bir kurumun özellikleri;***

1. Açık ve net bir vizyona sahip olmak.
2. Çalışanların kabul ettiği ve benimsedikleri sahip olmak.
3. Çalışanlarına ve onların kuruma katkılarına saygı duymak.
4. İşin özelliklerine uygun kişileri işe almak.
5. Çalışanlar tarafından gurur kaynağı olarak algılanmak.
6. Çalışanlara örnek olacak yönetici tavırları sergilemek.

### ***İnsanlar Neden Çalışır?***

Bu soruya bir topluluktan alınacak cevaplar elbette ki, “para için”, “hayatı sürdürmek için”, “yaşamak için” vb. olacaktır. Günümüzde, asgari geçim şartlarının sağlanmasından sonra, paranın, çalışma nedenleri arasında dördüncü sırayı aldığı görülmüştür. Bu görüş elbette ki kişiden kişiye değişmekle birlikte, paradan önce şu faktörler yer almaktadır:

- Başarı ihtiyacı
- Güç sahibi olma ihtiyacı,
- Bir büyük topluluğa ait olma ihtiyacı.

#### ***Motivasyonu etkileyen üç temel faktör;***

- Çalışanların işi kaybetme korkusu içinde olmaları
- İç motivasyona dikkat çekilmesi: çalışanların gösterdiği ilerleme karşısında ulaşabilecekleri bir ödül koymaktır.
- Kişisel gelişim imkanının verilmesi.

### ***İyimserlerin Motivasyonu Yüksek***

Motivasyon bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir. Motivasyon ve iş davranışı, motivasyonun üç ögesiyle yakından ilgilidir:

1. **Başlatma:** Organizmada davranışı başlatacak güç.
2. **Yönlendirme:** Davranışın belirli bir amaca yönelmesi.
3. **Sürdürme (veya süreklilik):** Davranışın sürdürülmesi.

Sürdürme ögesi iş hayatında özellikle önem taşımaktadır. Çünkü süreklilik için; işe devam, iyi performans ve işi sevmek gerekir. İç motivasyona sahip olan kişileri çalışmaya yönlendiren faktörler, yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı tatmindir. İç motivasyonu sağlamanın üç temel anahtarı **katılım, içerik, yetkilendirme** ' dir.

### *İyimserlerin iç motivasyonu yüksektir*

İyimserlik, işlerin iyiye gideceğine olan inançtır, bir kalitedir, erdemdir, Polyannacılık, hayalperestlik veya var olan tehlikeleri ve sorunları göz ardı etmek değildir, dünyaya pembe gözlüklerle bakmak hiç değildir.

Dünyaya iyimser bir açıyla bakabilen kişilerin, iş yaşamalarında daha başarılı oldukları ve herhangi bir başarısızlığa uğradıklarında, bu başarısızlığı doğuştan sahip oldukları kendi zayıflıkları ile değil değiştirilebilecek özelliklere ya da çevresel faktörlere bağladıkları gözlenmiştir.

## ***Motivasyon Sağlamak Kimin Sorumluluğunda:***

### ***Yöneticinin Mi, Çalışanın Mı?***

Motivasyonun kişiden, kurumdan, yöneticiden ve süreçten kaynaklanan karmaşık yönleri vardır. Bu nedenle, bir motivasyon problemini teşhis ederken, olaya geniş perspektiften bakmak gerekir. Motivasyon, insan davranışının karmaşık ve buzdaki gibi kökleri derine inen bir boyutudur. Bu konuda başarılı olan yöneticiler, insanların söylemediklerini işitebilen olgun, moda deyişle, duygusal zekası yüksek yöneticilerdir

## ***Düşük Performans***

Çalışanların düşük performansı, bir şirketin rekabet gücünü kıran en önemli etkidir ve çok kere çalışanlardan kaynaklanan bir sorun olarak görülür.

Düşük performansa yol açan başlıca nedenler şunlardır:

- Çalışanların bilgi ve beceri eksikliği,
- İş yapma donanımının yetersizliği,
- Yeterli teşvik olmaması ve
- Çalışanların motivasyonunun düşük olması.

Bir performans problemi yaşamamak için, **işe doğru insanların seçilmesi** esastır. **İş için uygun olmak;** işin gereklerini yerine getirebilecek olmanın yanı sıra, kişisel özellikleri ve değer sistemiyle de yakından ilgilidir.