

Güvenli Bir Gelecek için Profesyonel Liderlik ve Yenilikçi Kurum

Kültürü

Halim Kadri Öztürk¹

Özet

Ulusal ve uluslararası piyasalarda artan karşılıklı bağımlılığın etkisiyle rekabetin yoğunluğu, piyasa değişikliklerine ilişkin belirsizlik ve rekabet etme baskısı önemli ölçüde artmıştır. Savaşlar, salgınlar ülke bazlı krizler sürekli değişen piyasa şartları yönetim üzerinde yeni taleplerin oluşmasına neden olmaktadır. Ekonomik olarak başarılı olmak, piyasadaki değişikliklere esnek bir şekilde tepki verebilmek ve bu yolla dinamik pazarlarda uzun vadede ayakta kalabilmek için kısa süre içinde yeni stratejiler geliştirebilmek ve çalışanların en iyi performansı elde edebilmesi için motive edilmeleri yönetim tarafından profesyonelce tasarlanması gerekmektedir. Anlaşıyor ki, uzun vadeli başarı için ön koşul küreselleşen ve aynı zamanda belirsizliklerin yaygınlaştığı dünyada yenilikçi bir kurum kültürü oluşturmak ve çalışanları profesyonel liderlik yoluyla en yüksek performansa ulaşmaları için motive etmek, işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda bu yazında literatüre de katkıda bulunabilmek amacıyla, iki araştırmacının yukarıda bahsi geçen konulara cevap olarak geliştirmiş oldukları iki model ele alınacaktır. Bu modeller "Mükemmeliyet merkezi kültürü" (das Modell der Center of Excellence Kulturen) (Frey, 1996a, b; 1998; Frey & Schulz-Hardt, 2000) ve Liderlik modelidir (das Prinzipienmodell der Führung) (Frey, 1996a, b; 1998; Frey, Kerschreiter & Mojzisch, 2001; Frey, Peus & Jonas, 2004).

Anahtar Kelimeler: Mükemmeliyet Kültürü, Liderlik Modeli, Yenilikçi Kültür

Professional Leadership and Innovative Corporate Culture for a Safe Future

Abstract

With increasing interdependence in national and international markets, the intensity of competition, uncertainty about market changes and the pressure to compete have increased significantly. Wars, pandemics, country-based crises and ever-changing market conditions place new demands on management. In order to be economically successful, to react flexibly to changes in the market and thus to survive in dynamic markets in the long term, it is necessary for management to develop new strategies in a short period of time and to professionally design the motivation of employees to achieve the best performance. Apparently, it has become inevitable for businesses to create an innovative corporate culture and motivate employees to achieve the highest performance through professional leadership in a globalized world where uncertainties are widespread as a prerequisite for long-term success. In this context, in order to contribute to the literature, two models developed by two researchers in response to the aforementioned issues will be discussed. These models are "Center of Excellence Culture" (das Modell der Center of Excellence Kulturen) (Frey, 1996a, 1996b, 1998; Frey & Schulz-Hardt, 2000) and Leadership (das Prinzipienmodell der Führung) (Frey, 1996a, 1996b, 1998; Frey, Kerschreiter & Mojzisch, 2001; Frey, Peus & Jonas, 2004).

Keywords: Culture of Excellence, Leadership Model, Innovative Culture

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Etik kurul kararı gerektirmemektedir.

Çıkar Beyanı

Yazar ya da üçüncü taraflar açısından çalışmada çıkar ilişkisi bulunmamaktadır.

¹ Dr., halimozturk61@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-2345-6789

1. Giriş

Kurumun değerlerinin ve yönetim anlayışının çağın gerektirdiği koşullara göre evrilmesi, varlığını devam ettirebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda, yenilikçi fikirlere açık olmak, onları araştırmak, onlara uygun gelecek planları yapmak, çalışanları ve yöneticileri bu durumlar için eğitmek kaçınılmaz olmuştur. Bunlar gerçekleştirilebilen bir işletmede yaratıcılık; yeni ve farklı düşünme biçimlerini üretmek, inovasyon; yaratıcı fikirlerin örgüt yapısında başarılı bir şekilde uygulanması (Amabile vd. 1996, s.1155) kolaylaşacağından, rakiplere üstünlük sağlanabilecektir.

Bahsi geçen bu süreci yürütecek olan elbette bu işe uygun bir liderdir. Liderlik davranışları ve yönetim stili bu bağlamda büyük önem arz etmektedir. Liderlerin bu değişim süreci içerisinde en önemli vazifesi, öncelik sırasını belirlediği ve farklılığıyla farkındalık yaratabilecek bir değişim sürecini uygulamaktır. Bu çerçevede iş görenlerin performansı da yöneticilerin, onlardan bu bağlamda ki beklentileri ve onlara karşı göstermiş olduğu tutumlar belirleyecektir (Sparrow 2010, s.40). Liderin iş görenlere kendilerinden ne beklendiğini açık ve net olarak ifade edebilmesi ve bunu kurallar ile desteklemesi, yeniliğe ve de değişime açık olması, bu bağlamda iş görenlere fırsat vermesi vb. liderlik özelliklerine, yönetim anlayışına ve olması gereken işletme kültür yapısına, modellerini inceleyeceğimiz yazarların perspektifinden bakabilmek için bu modelin ilki olan “mükemmeliyet merkezi kültürü” ü ilk olarak açıklanacaktır.

2. Mükemmeliyet Merkezi Kültürü

Mükemmeliyet merkezi ile, en yüksek standartlara bağlı ve bu standartlarda lider olan ekipler, departmanlar veya tüm şirketler kastedilmektedir. Bahsi geçen mükemmellik: yenilikçi ürünler, hizmet performansı, pazar değişikliklerine uyum vb. kriterler ile ilgilidir (Frey, 1998; Frey vd. 2001). Böyle bir üst düzey performans, mükemmellik kültürüne karşılık gelmektedir. Tam olarak modelin neler içerdiğine bakılacak olursa, şu şekilde bir sıralama yapılabilir. 1) Müşteri odaklılık kültürü, 2) Kıyaslama kültürü, 3) Değer yaratma kültürü, 4) Girişimcilik kültürü, 5) Eleştirel rasyonalizm kültürleri a) Problem çözme kültürü, b) hata kültürü, c) öğrenme ve gelecek kültürü, d) anlaşmazlık ve çatışma kültürü, d) soru sormak ve merak kültürü, e) hayal gücü ve yaratıcılık kültürü, 6) Takım ve Sinerji kültürü, 7) Sivil cesaret kültürü, 8) Uygulama kültürü, 9) yeniden oluşturma kültürü.

Müşteri Odaklılık Kültürü:

Bu kültürün uygulanabilmesi için her iş görenin ve her departmanın kendisini bir hizmet merkezi olarak tanımlaması, ayrıca süreç, ürün ve hizmetlerinde maksimum müşteri memnuniyeti hedefinin peşinden koşması gerekmektedir. Müşteri, nihai olarak işveren olduğu için hizmetlerin kalitesine karar verici pozisyonundadır.

Müşteri memnuniyeti birinci önceliktir. Bu bağlamda her iş gören- doğrudan müşteri teması olsun ya da olmasın- müşterinin ihtiyaçlarını, endişelerini bilmeli ve süreçleri, ürünleri ve hizmetleri buna göre ayarlamalıdır. Müşteri odaklılık kültürü sadece dış müşteriyi değil aynı zamanda iç müşteriyi de ifade eder. Her yönetici ve çalışan nihayetinde hizmet verilmesi gereken bir iç müşteridir ama aynı zamanda başkalarına hizmet etmesi gereken bir iç tedarikçidir. Hizmetin hem üreticisi hem de alıcısı konumunda olan iş gören kendisini buna göre şirket içinde bir "hizmet merkezi" olarak görmelidir. Elbette, müşteri odaklı olmak ile işletmenin ekonomik kaygıları arasında bir amaç çatışması olacaktır. Bu durumda amaç; karşılıklı memnuniyeti olabildiğince mümkün kılmak olmalıdır.

Kıyaslama Kültürü:

Kıyaslama kültürüne sahip bir işletmenin departmanları ve çalışanları kendi zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunu bilmedirler. Kendi şirketlerinde hangi süreçlerin ve ürünlerin optimize edilebileceğini görebilmek için bu alanda en iyi olandan faydalanılır. Yalnızca kendi sektörünün dışındaki veya içindeki en iyi şirketler değil, aynı zamanda kendi şirketinde en iyi alanlar da bir kıyaslama noktası olarak kullanılabilir. Ama bu kuru bir taklitten ibaret olmamalıdır aksine kendi alanına en iyi ve uygun şekilde

uygulamayı başarabilmeyi ifade etmektedir.

Değer Yaratma Kültürü:

Her bir çalışanın değer yaratmaya ne gibi katkılarda bulunacakları onlar açısından net olmalıdır. Resmin tamamını görüp, yapacakları işleri ve sağlayacakları katkıları sınıflandırmalıdır. Ayrıca, süreç zinciri analizi açısından, değer yaratmaya katkıda bulunup bulunmadığını ve müşterinin her bir süreç adımı için ödeme yapmaya istekli olup olmayacağını belirlemek için her bir süreç için analiz yapılmalıdır. Katma değer üretmeyen faaliyetler mümkün olduğunca ortadan kaldırılmalıdır. Değer yaratma kültürü, projelerin uygulanmasında ve toplantıların yürütülmesinde (verimlilik, zaman yönetimi) yüksek derecede profesyonellik içermelidir.

İşletme Kültürü:

Her iş gören kendini şirket içinde bir girişimci olarak görmelidir. Tek başına ya da yeteneklerine ve kişiliğine uygun bir ekipte, yüksek performans gösterebilmek ve yeteneklerini girişimci ruhu içinde geliştirebilmek için motive olmalı ve edilmelidir.

Destekleyici yapılar aracılığıyla teşvik edilmesi gereken uygun kaynaklar, beceriler ve yetkinlikler gereklidir. Şirketin, en iyi rakiplerinden önde olabilmesi amacıyla ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek adına girişimci düşünce ve eylemler uygun kaynaklar ve yetkinlikler aracılığıyla teşvik edilmelidir. Girişimci düşünce ve bu şekilde hareket edebilme, karar vermede bütünsel ve ileri görüşlü bir yaklaşım (yukarı ve aşağı akış süreçlerinin dahil edilmesi), çalışanın kendi sorumluluk alanının ötesinde sürekli bilgi edinme, proaktif hareket etme, inisiyatifi ve istekliliğini gerektirir. Bu bağlamda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Yukarıda bahsi geçen iş görenin özellikleri şu şekilde tarif edilmektedir: sorumluluk alan ve birlikte düşünebilen, çerçevenin dışına çıkıp düşünebilen, motive olmuş ve hevesli, kendine güveni olan, üstleri ve iş arkadaşları hakkında eleştirel düşünebilen, şirketin tüm işleyişinden kendini sorumlu hisseden ve iyileştirme önerilerinde bulunan bir iş gören.

Arzu edilmeyen iş gören özellikleri de şu şekildedir: ne yapılacağını söyleyeni bekleyen, sadece kendi alanını düşünen, güvensiz, sadece gerektiği kadarını yapan, eleştiriye kapalı, sorumluluk hissetmeyen, iyileştirme bağlamında bir öneri getirmeyen iş görenler. Ama unutulmamalıdır ki, sahip olunan çalışan türü tesadüfî değildir.

Eleştirel Rasyonalizm Kültürleri:

Bu kültürler, eleştirel rasyonalizmi savunan filozof Karl Popper'in öğretilerine kadar uzanmaktadır. Ona göre bilim, doğrulama ilkesine değil yanlış lama ilkesine (çürütme ilkesi) uymalıdır ve bu temel fikir şirketlere de aktarılabilir. Bu durum zaten var olanı güvence altına almakla ilgili değildir (dün iyi olan yarın için de iyidir), daha ziyade eleştirel bir şekilde düşünmekle ilgili olduğu anlamına gelmektedir.

Bu kültürde; değişen durumlar, Pazar koşulları, iş gören ve müşteri ihtiyaçları nedeniyle koşullara uygun yeni çözümler bulunmalıdır. Aşağıdaki kültürler, eleştirel rasyonalizmden türetilir:

1) Problem Çözme Kültürü: bu kültürde sorunlar çözülmek için vardır ve her bir çalışan kendini problem çözücü olarak görmeli ve de sorunların kendini daha fazla geliştirme fırsatı olarak değerlendirmelidir. Dweck'de (1991) araştırmasında, bu tür çalışanlarını özelliklerini şöyle sıralamıştır: deniyorum, yapabilirim, iyimserim ve başarısız olsam bile pes etmem. Aksi özellikler olarak: başarısız olacağım, denemiyorum bile, hiç yapmadım. 2) Hata Kültürü: Yapıcı bir hata kültüründe hatalar göz ardı edilmez, üzeri kapatılmaz veya birileri suçlanarak konu kapatılmaz. Tam tersi olarak, yanlış kararlar üzerinde eleştirel bir şekilde düşünmek ve gelecekte daha iyi çözümler bulmak için bir fırsat olarak görülür. Aynı zamanda iç ve dış müşterilerden gelen eleştiriler dikkate alınarak çözümler üretilmelidir. 3) Öğrenme ve Gelecek Kültürü: Şirket deneyimler kalıcı olarak değerlendirilir ve bir bilgi bankası oluşturulursa, sürekli gelişen bir öğrenen organizasyon ortaya çıkabilir (An, 2018:3). Daha iyi çözümler için sürekli arayış içinde olmak, bugünde kalmayıp gelişen teknoloji ve şartları takip ederek önlemler alıp dönüşümü sağlamak bu

kültürün özelliğidir. 4) Anlaşmazlık ve Çatışma Kültürü: Çatışmalar günlük işlerin bir parçası olarak görülmeli ve çatışmanın kendisi ile değil onu çözme ile meşgul olunmalıdır Yapıcı bir çatışma kültüründe, farklı düşünme, sivil cesaret ve yapıcı inat bu bağlamda talep edilmeli ve teşvik edilmelidir. Diğer yandan dikkat edilmesi gereken husus, örgüt içinde yaşanabilecek çatışmaların çok yüksek düzeyde olmaması ve kontrol edilebilir olmasıdır, aksi halde örgüt içinde karmaşıklığa ve kaosa neden olabilir (Hampton, Summer ve Webber, 1982, s.634). 5) Soru ve Merak Kültürü: Soru ve merak kültüründe, çalışanlar soru sormaya teşvik edilir ve hiçbir soru tabu değildir. Bu vesile ile yöneticiler de aksayan noktaları ve yapılması gerekenleri tespit edip gerekli tedbirleri alabilirler. 6) Hayal gücü ve Yaratıcılık Kültürü: bu kültürde düşüncede ve davranışta esneklik bir gerekliliktir. Mükemmeliyetçilikte katılık yaratıcılığı ve yeniliği öldürür, farklı düşünme, hayal gücü ve yaratıcılık gereklidir. Bu bağlamda yaratıcı kaos teşvik edilmelidir. Kurallar en aza indirgenmeli, düzenlemelerde istisnalara izin verilmeli, farklı ve ileriye dönük düşünebilenlere daha fazla alan ve imkân verilmelidir.

Ekip ve Sinerji Kültürü:

En iyi performans, ortak amaç için bir araya getirilen heterojen yeteneklere sahip ekiplerle ile mümkün olabilir. Burada heterojenden kasıt; ekip üyelerinin eğitim, kişilik ve geçmiş açısından farklı olmalarıdır. Ekip üyeleri dört farklı kişilik tipinden oluşmalıdır, bunlar; yapıcı, yaratıcı, mükemmeliyetçi ve kolektif.

Sinerji ise bütününi kendini oluşturan parçaların toplamından daha büyük olduğu anlamına gelmektedir (Harris, 2004, s.359). Diğer bir ifadeyle bu, bireysel olarak ekip üyelerinin başarılarının tüm ekibin başarısından daha az olması durumudur. Diğer bakış açılarını görmek ve bağlantıları kabul etmek sinerji için bir ön koşuldur. Ekip üyeleri kendilerini ekibe sosyal ve duygusal olarak bağlı hissetmelidir. Buradan anlaşılması gereken sadece profesyonel uyum değil, aynı zamanda insani açıdan da uyum önem arz etmektedir. Bu bağlamda İş birliği, yapıcı eleştiri, hoşgörünün yanı sıra çatışmaların açık ve medeni bir şekilde cesurca ele alınması gerekmektedir. Ancak bu yol ile, ekip olarak güçlü yönlerin nasıl artırılacağı ve zayıf yönlerin ne şekilde en aza indirgenebileceği hususunda çözümler üretilebilir. Bu bağlamda fikrimce Bengtsoon'un önerdiği şekliyle; birbirleri ile rakip olan işletmelerin iş görenlerinin, tasarım takımları oluşturulmak (yatay network) suretiyle birlikte çalışmalarını da bu duruma katkıda bulunacaktır (Bengtsson ve Kock, 1999, s.78-193).

Sivil Cesaret Kültürü:

Uyarlanabilen düşünme ve öngörülebilir itaat, birçok şirkette iyi karşılır ve ödüllendirilir. Ama bu durum eleştirel olmayan karar verme davranışını teşvik eder ve böylece mevcut krizler daha da kötüye gider ve de yeniliklerin şansı olmaz. Sivil cesaret kültüründe ise, yapıcı inat, çelişkiye düşme cesareti ve kişinin kendi bakış açısını temsil etmesi hem yukarıda hem de aşağıda gereklidir. Her şeyden önce, medeni cesaret kültüründe örnek davranış önemlidir (Günther, 1994). Örnek davranış gösterebilen bir rol modelden öğrenmek, sivil cesaret kültürünün uygulanması için kaçınılmazdır (Frey,Brandstätter, Peus & Winkler, 2004).

Uygulama Kültürü:

Şirketlerde herhangi bir değişiklik ve optimizasyon süreci için uygulama kültürünün varlığı belirleyicidir. Bu durum, yapıları ve süreçleri, yeni fikirlerin ve kararların nasıl uygulanacağını ve bunların uygulanmasının daha sonraki bir zamanda hangi aralıkta ve nasıl değerlendirileceğini içermektedir. Aynı zamanda, önemli bir hususta, bu adımların uygulanmasından kimin sorumlu olduğunun şeffaf olmasıdır.

Yeniden Canlandırma Kültürü:

İş görenlerin uzun vadede işlerinden keyif almaya devam edebilmeleri için bir başarı duygusuna sahip olmaları önemlidir: başarı enerji sağlar, başarı başarıyı besler. Zor sorunları birlikte çözmek, takımlara yeni bir motivasyon ve gurur verir. Neyi başardığımızı yansıtmak ve ardından üstesinden gelmek istediğiniz sonraki zorlukları düşünmek için duraklamak önemlidir (Meinken, Rott ve Frey, 1998).

Bir organizasyonda ilerici kurumsal kültürlerin uygulanıp uygulanmadığı konusunda temel liderlik ilkelerinin uygulanması çok önemli olması münasebetiyle yazının bu kısmında, yöneticilerin davranışlarını

yönlendirmek için kullanabilecekleri liderlik ilkeleri ele alınacaktır.

3. Temel Liderlik Modeli

Frey'in (1996a, 1996b, 1998; Frey vd. 2001) temel liderlik modeli, farklı liderlik modellerini bütünleştiren ve böylece liderliğinin çeşitli alanlarında ampirik sonuçlar elde eden bir çerçeve modeli temsil eder. İlkelerin uygulanması, çalışanların davranışlarını (yaratıcılık, devamsızlık) olduğu kadar tutum ve motivasyonu (başarı motivasyonu, iş tatmini) da etkiler (Peus, Traut-Mattausch, Kerschreiter, Frey ve Brandstätter, 2004). Bahsi geçen bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir: 1) Anlam ve vizyon aktarma ilkesi, 2) Şeffaflık ilkesi (bilgi ve iletişim), 3) Özerklik ve katılım ilkesi, 4) Yapıcı geribildirim ilkesi (övgü ve yapıcı eleştiri), 5) Mesleki ve sosyal bütünleşme ilkesi (ekip çalışması, iyi çalışma ortamı), 6) Uyum ve uygunluk ilkesi (konfor bölgeleri / iş yerinin zevkli hale gelmesi), 7) Hedef anlaşma yoluyla optimal uyarım ilkesi, 8) Olumlu takdir ilkesi, 9) Adalet ilkesi (sonuç adaleti, prosedür adaleti, bilgi adaleti, etkileşimsel adalet), 10) Kişilik gelişimi ilkesi ve insancıl çalışma koşulları, 11) Durumsal liderlik ilkesi ve androjen liderlik tarzı, 12) Liderin iyi rol modeli ilkesi (insancıl ve donanımlı), 13) Adil ücretlendirme ilkesi.

Temel liderlik modeli, yöneticilerden diğer liderlik modellerinin talep ettiği beceri ve yeteneklerin çok ötesinde taleplerde bulunmaktadır. Bu model, yöneticilerin çalışanları koçluk ve mentorluk gibi yollarla destekleyerek onlara fırsat vermesi gerektiği temel varsayımıyla hareket eder (Frey, 1995). Çalışanların iş yerlerinde gelişmeye ve yükselmeye daha fazla ilgi duyduğu ve artık temel motivasyonun geçimini sağlamak olmadığından yola çıkan, çalışanın kendini gerçekleştirmesini ve sürekli gelişimini teşvik eden modern liderin özellikleri bu modelde şu şekilde tarif edilmektedir: çalışanlara koçluk yapar ve yol gösterir, başkalarının büyümesine, yükselmesine izin verir, eleştiriye ve önerilere açıktır, talep ve teşvik eder aynı anda hem koç hem de kaptandır.

Temel Liderlik modelini daha iyi kavrayabilmek adına, bu modelin ilkelerinin detaylarını kısaca ele almakta fayda vardır.

Anlam ve Vizyon Aktarma İlkesi: İşinin anlamını anlayamayan ve bütüne sağlayacağı katkıyı göremeyen vizyonsuz bir iş gören er ya da geç istifa edecektir. Çalışanlar işlerini anlamlı bulduklarında, olası iyileştirmeler hakkında düşünmeye isteklidirler. Öte yandan birçok çalışan için anlamlı iş içeriği, statü ve kariyerden daha önemlidir. Bu, doğrudan doğruya, Frankl'ın (1972) düşüncelerinin bir spesifikasyonunu ve genellemesini temsil eden anlam ilkesinden (Schulz-Hardt ve Frey, 1998) çıkar: insanların bir "anlam özlemi" vardır; eğer belirli şeylerin anlamı onlar için açık değilse, her zaman kendilerine "neden" sorusunu sorarlar. Baum, Locke ve Kirkpatrick (1998) tarafından yapılan çalışmada bu durumu destekler niteliktedir, onlara göre; bir vizyonun formüle edilmesi ve yaygınlaştırılması, iş görenlerin yaptıkları işleri anlamlandırmasına ve nihayetinde şirketlerin ekonomik başarısı üzerinde bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir.

Bilgi ve iletişim yoluyla şeffaflık ilkesi: Bu ilkeye göre yöneticiler, çalışanlarını kendi çalışma alanlarının dışında da bilgilendirmelidir çünkü yalnızca yeterince bilgilendirilen iş görenden, geleceğe yönelik ve sorumlu bir şekilde davranması beklenebilir. Sadece tek taraflı bilgi ile şeffaflığı sağlamak yeterli olmayacaktır bununla beraber sürekli diyalog kurarak iletişimde kalmak gerekmektedir (Frey, 1996a, 1996b, 1998). Ancak bu yolla iş görenler yeterli bilgiye ve cesarete sahip bir şekilde, işletmeye doğrudan veya dolaylı olarak etki ederek katkıda bulunabilirler (Gonzales, 2009). Sadece kişisel diyalog yoluyla karşılıklı sorular sorulmak suretiyle yeni hedefler ve planlar belirlenebilir veya mevcut olanlarda gerekli görülürse değişikliğe gidilebilir. Ancak bunun için ön koşul, yöneticinin iletişim becerilerine sahip olmasıdır. İş görenleri yeterince dinleyen, empati kurabilen yöneticiler gereklidir.

Özerklik ve Katılım İlkesi: İş görenlere katılım fırsatı verilmezse, şeffaflığın tek başına uzun vadede pek bir getirisi olmayacaktır. Ancak katılım yoluyla özdeşleşme artabilir. Çalışanlara katılım fırsatı verilmesi, çalışanların bulunan sorunlara yönelik çözümleri kabul etmesini sağlamaktadır. Tom Tyler'ın (1994) "prosedürel adalet" üzerine yaptığı araştırma neticesine göre, alınmış olan kararlar, çalışanın çıkarlarına aykırı olsa bile, çalışanlar karar verme sürecine dahil oldukları için alınan kararlar ile özdeşleşmeleri kolay

olmakta ve sürecin adil bir şekilde işlediğini düşünmektedirler (Dickenberger, Gniech ve Grabitz, 1993). Aksi durumda uygulamada istenmeyen sonuçların vuku bulması sürpriz olmamalıdır, çünkü en nihayetinde alınan kararları uygulayacak olanlar çalışanların ta kendileridir.

Yapıcı geribildirim ilkesi (övgü ve düzeltme/eleştiri): Öğrenme teorilerinin sonuçlarına göre: iş görenlere yerinde övgüler ve düzeltmeler onları motive etmektedir. Fakat eleştiri, konu ve yapılan eylem ile alakalı olmalı, kesinlikle iş görenin şahsiyetini rencide edici olmamalıdır. Sonuç olarak, "konuya göre sert, kişiye karşı yumuşak" sloganı geçerli olmalı, yani eleştiri gerçeklere dayalı ve yapıcı olmalıdır, fakat kişilikle ilgili olmamalıdır.

Mesleki ve sosyal bütünleşme ilkesi: İş görenin iş yerine sosyal ve duygusal olarak entegre olması çok önemlidir çünkü aksi durumda (amirleri, meslektaşları ile kötü bir ilişki içinde olan veya iş stresinin yoğunluğu nedeniyle bunalmış olan) iş gören sık hastalanabilir veya verimi oldukça düşebilir. Bu sebeple yöneticilere büyük görevler düşmektedir: Yöneticiler her bir çalışanın sosyal ve profesyonel olarak ekibine entegre olmasını ve kendilerini rahat hissetmelerini sağlamalıdır. Bu bağlamda yöneticilerin uygulayacağı "açık kapı" politikası faydalı olacaktır (Newstrom ve Davis, 2002, s.63-65).

İşyerinde uyum ve uygunluk ilkesi: Bu ilkeye göre; iş görenin becerileri ve yetenekleri ile işyerinin gereksinimleri ve koşulları uyuşmuyorsa, profesyonelliğin ve sosyal entegrasyonun pek bir getirisi olmaz. Çünkü çalışan ilgi alanı ve uzmanlığına göre bir ekibe veya Birime yönlendirilmez ise hem çalışan hem de yönetici açısından beklentiler yeterince karşılanmamış olur ve verim sağlanamaz. Bu sebeple, iş görenin kendi alanı, yani eğilimlerine ve ilgi alanlarına uygun bir ekibe ve işe sahip olmasını sağlamak önem arz etmektedir. Nihayetinde ilgilerini çeken faaliyetlerde bulunan iş görenler, işin içine girecekler ve de boş zamanlarında problemlere yeni çözümler hakkında verimli bir şekilde düşüneceklerdir. Bu durum ilgi teorisi çerçevesinde yapılan kapsamlı araştırmalar ile de kanıtlanmıştır (Prenzel, 1992, s.71-98).

Hedefler üzerinde anlaşma yoluyla optimal teşvik ilkesi: İş görenlerin ve yöneticilerin aşırı ve yetersiz taleplerden kaçınmak suretiyle ortak hedefler belirlemesi, verimlilik ve gelişim için kaçınılmazdır. Locke ve Latham'ın (2002) "hedef belirleme yaklaşımı" üzerine yapmış olduğu çalışmalarda bu durumu kanıtlamaktadır, bu yaklaşıma göre; en iyi performansın elde edilebilmek için hedeflerin somut ve iddialı bir şekilde formüle edilmesi, yöneticilerin ve çalışanların açık ve ölçülebilir hedefler üzerinde birlikte anlaşmaları gerekmektedir. Yöneticiler anlaşarak, dikte etmeden hedefler belirlemek suretiyle liderlik etmelidirler. Çünkü iş gören kendisinden gerçekten ne beklediğini bilmiyorsa, bu yöneticinin başarısızlığını gösterir.

Olumlu Takdir İlkesi: Bu ilke Rogers'ın (1959) hümanist okulunun fikirlerine kadar uzanmaktadır. İlkeye göre; yöneticiler, her bir iş görene yüksek düzeyde kişisel saygıyı duymalı ve onları önemli bir iç müşteri veya hizmet sağlayıcı olarak görmeli ve gelişimlerini aktif olarak teşvik etmelidir. Doğası gereği İnsanlar, saygı, saygınlık ve takdir edilme özlemi duyarlar, en azından ailesi, yakın çevresi ve iş vereni tarafından sevmek ve değer görmek isterler. Aksi durumda insanlar kendi öz değerlerini korumak için kendini savunma stratejilerini kullanırlar. Kendini değerli ve saygın hissetmeyen, sadece isimsiz numara muamelesi gören çalışanlardan, ortalamanın üzerinde bir bağlılık beklenmemelidir (Nickel ve Krems, 1998, s.27-32).

Adalet İlkesi: Adalet literatürü dört farklı adalet türünden bahsetmektedir, bunlar: sonuç adaleti, prosedür adaleti, bilgi adaleti ve etkileşim adaleti. Sonuç adaleti diğer bir ifadeyle dağıtım adaletinden kasıt tüm ekip üyelerine aynı kaynakların sağlanıp sağlanmadığıdır. Prosedürel adalet ise sonuca değil sürece atıfta bulunur. Örneğin, hangi kaynaklar, hangi kurallara göre dağıtıldı, kurallar adil mi? Bu, yöneticinin kararların alındığı kuralları ve mevcut kararların nedenlerini iletmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bir iş gören karara doğrudan dahil olmasa bile, fikrini ifade edebilmesi ve dinlenmesi önemlidir. Etkileşimsel adalet de ise, iş görene adil ve saygılı davranılıp davranılmadığı önem arz etmektedir. Çalışanlar ciddiye alınmalı ve onlara güvenilmelidir, ancak bu şekilde çalışanlar motive edilebilirler (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s.278-321).

Kişisel gelişim ilkesi ve insancıl çalışma koşulları: İş görenlerden sadece üzerinde mutabık olunan hedeflere ulaşılması tek hedef olarak sunulmamalıdır, aynı zamanda onlara, gerekli gelişimleri gösterir ve becerilere sahip olurlarsa, şirket içinde yükselme imkânı veya en azından (Hiyerarşik yapı uygun değilse) yetki ve sorumluluklarını artırma fırsatı sunulmalıdır. Kişisel gelişim ilkesi ve insancıl çalışma koşulları denince akla şunlarda gelmelidir: İşin zararsızlığı ve tolere edilebilirliği, yürütülebilirlik, makullük, Engellerden özgürlük, Hareket ve faaliyet özgürlüğü, Çalışanların tasarıma katılımı, Memnuniyeti artırıcı çalışma koşulları, kişisel gelişim ve sosyal uyumluluk. Sonuç olarak, bu koşullar daha mutlu ve daha motive çalışanların yanı sıra işletmenin daha yüksek üretkenlik göstermesine de vesile olmaktadır.

Durumsal liderlik ilkesi ve androjen liderlik tarzı: Bazı iş görenlere ve gerekli bazı durumlarda yönlendirici liderlik gerekli olabilmektedir, yani nispeten açık, hatta bazen otoriter davranışlar ve kararlar uygulanabilir. Ama diğer durumlarda ve diğer iş görenler için “kadife eldiven stratejisi” uygun olanıdır; çünkü bu iş görenler hassas ama aynı zamanda yetenekli kişilerdir. Sonuç olarak bazı çalışanlara karşı net bir dil kullanmak gerekirken bazılarına karşı ise oldukça hassas olmak gerekebilmektedir, aynı şekilde bazı durumlar kapsamlı tartışma ve katılım gerektirirken, diğer durumlar hızlı karar alma ve daha az katılım gerektirebilmektedir. Bu sebeple lider, duruma göre ve karşıdaki kişiye bağlı olarak farklı davranabilmelidir.

Yöneticinin iyi rol modeli ilkesi (insancıl olma ve yeterlilik): İşletmede bir güven ortamının hâkim olabilmesi için yöneticilerin, yüksek mesleki yeterlilik ve insancıl olma bakımlarından rol model olmaları gerekmektedir. Çünkü çalışanlar için sadece hedeflerle motive edilmek, yukarıda da bahsi geçtiği üzere yeterli değildir, karşılarında örnek alabilecekleri bir rol model de görmek isterler. Bu sebeple yöneticiler bu mesuliyetin farkında olmalıdırlar.

Adil ve Teşvike Dayalı Ücretlendirme İlkesi: İş görenler performanslarının karşılığını maddi olarak alamazsa kendini değersiz hissedecektir. Bu durum Herzberg'in (1966) iş tatmini modelinde bahsedildiği üzere, bir işi yapmak için içsel olarak motive olmuş bir iş gören için maddi ücret de önemli bir "hijyen faktörü"dür. İyi ücret iş tatmini için yeterli değildir, ancak verilmediği takdirde de iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Bu alanda yapılmış ampirik sonuçlar şu şekilde özetlenebilir (Frey vd. 2000): genel olarak, değişken bir teşvik ücreti bir şirketin verimliliğini ve kârını artırmaz. Performans artırıcı bir etki yalnızca basit, kolayca ölçülebilir faaliyetlerde bulunabilir. Ancak ücretin motivasyon üzerindeki etkisi iş görenin kişiliği ile ilişkilidir. Performansa dayalı ücretlendirme bazı iş görenleri motive ederken, içsel olarak motive olmuş iş görenler için bu tarz bir ücretlendirme tam aksine motivenin düşmesine yol açabilir. Bu nedenle, farklı motive olan iş gören türleri için farklı teşviklerin etkili olduğu durumsal liderlik ilkesinin uygulanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Yönetim anlayışının ve kurumsal kültürün iş görenin performansını ödüllendirmediği, hatta insan onurunun ihlal edildiği, çalışanların sadece bir sayı olarak görüldüğü, küçültüldüğü vb. durumlarda, iş yerlerinde, dayanıklılık ve performans gösterme isteği elbette çok daha düşük olacaktır (Frey, 1996a, 1996b, 1998). Bu bağlamda, Mükemmeliyet Kültürleri Merkezi'nin ve liderlik modelinin temel felsefesine göre, başarı insan onurunun korunmasından geçmektedir ve “yumuşak faktörler” liderlik davranışında özel bir rol oynamalıdır. Liderlik modelinde yumuşak faktörler şu şekilde sıralanabilir: dinleyebilmek, soru sorabilmek, başkalarını yükseltebilmek, öğretici olmak, kendini yenileyebilmek, her zaman haklı olamayacağının bilincinde olmak, kendi hatalarını ve zayıflıklarını kabul edebilmek, olumlu ve olumsuz duygularını yansıtabilmek, hareket alanını geniş tutmak.

4. Sonuç

Bir şirketin ekonomik başarısı, profesyonel kurumsal yönetimin yanı sıra kurum kültürünün tasarımı ve iş gören ile ilişkilerin nasıl yönetildiği ile yakın ilişkilidir. İş görenlerden en iyi performansı elde en iyi performansı elde etmek için motive olmaları için, bir şirketin kurum kültürünün yenilikçi olması ve liderliğin profesyonel olması gerekir. Küreselleşmenin etkileri, hızlı teknolojik ilerlemeler, sürekli değişkenlik gösterebilen siyasi ve politik gelişmeler ve acımasız rekabet, işletmeleri, tüm bu etkenler ile en iyi şekilde başa çıkabilecek yönetim anlayışını bulmaya yöneltmektedir. Bu konuda birçok araştırmalar ve

modeller mevcuttur.

Bu çalışmada da işletmelerin bu arayışına katkı sağlayabilmek amacıyla, kurumsal kültür ve profesyonel liderliğin nasıl görünebileceği hususunda uygulamalar sunan iki model; mükemmellik kültürleri merkezi modeli ve liderliğin ilke modeli ele alınmıştır. Bu modellerde; işletme kültüründe nelerin hâkim olması gerektiği ve iş görenlerin motive bir şekilde, esnek ve yaratıcı davranabilmeleri için izlenecek yollar etraflıca ele alınmıştır.

Elbette bu modelleri uygulama aşamasına geçmeden önce pilot bölgelerde denenmelidir ve olası yanlış yorumlama veya uygulamada sıkıntılı durumları bertaraf edebilmek için bu modeller, literatürde daha da detaylıca incelenebilir.

Kaynakça

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, Sayı:39(5), 1154-1184.
- An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J. ve Liu, H. (2018). How bricolage drives corporate entrepreneurship: the roles of opportunity identification and learning orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 49-65.
- Harris, R. P. (2004). European Leadership in Cultural Synergy, *European Business Review*, 16 (4), pp. 358–380.
- Sparrow, Paul. (2010). "Culturers of Innovation", HR Vision.
- Bengtsson, M. ve Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 14, No 3.
- Baum, R.J., Locke, E.A. ve Kirkpatrick, S.A. (1998). A longitudinal study on the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43-54.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Dickenberger, D., Gniech, G. ve Grabitz, H. J. (1993). Die Theorie der psychologischen Reaktanz. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie - Band I: Kognitive Theorien* (243-273). Bern: Huber.
- Dweck, C. (1991). Self theories and goals: Their role in motivation, personality, and development. In K. Dienstbier (Ed), *The Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- González María C. (2009). Workers' Involvement at the Workplace and Job Quality in Europe, Working Papers on the Reconciliation of Work in Europe, REC-WP 08/2009, Dissemination and Dialogue Centre, Edinburgh.
- Frankl, V. (1972). *Der Wille zum Sinn*. Bern: Huber.
- Frey, D. (1995). Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch-Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild. In C. Honegger, J. Gabriel, R. Hirsig, J. Pfaff-Czarnecka und E. Poglia (Hrsg.) *Gesellschaften im Umbau* (S. 75-98). Zürich: Seismo.
- Frey, D. (1996a). Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch - Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild. In C. Honegger, J. M. Gabriel, R. Hirsig, J. Pfaff-Czarnecka & E. Poglia (Hrsg.), *Gesellschaften im Umbau. Identitäten, Konflikte, Differenzen* (75-98). Zürich: Seismo - Verlag.
- Frey, D. (1996b). Notwendige Bedingungen für dauerhafte Spitzenleistungen in der Wirtschaft und ihm Sport: Parallelen zwischen Mannschaftssport und kommerziellen Unternehmen. In A. Conzelmann, H. Gabler & W. Schlicht (Hrsg.), *Soziale Interaktionen und Gruppen im Sport* (3-28). Köln: bps-Verlag.
- Frey, D. (1998). *Center of Excellence - ein Weg zu Spitzenleistungen*. In P. Weber (Hg), *Leistungsorientiertes Management: Leistungen steigern statt Kosten senken*. Frankfurt: Campus.
- Frey, D. ve Schulz-Hardt, S. (2000). *Zentrale Führungsprinzipien und Center of Excellence-Kulturen als*

- notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement. In D. Frey & S. Schulz-Hardt (Hrsg.), *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement* (15-46). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Frey, D., Kerschreiter, R. ve Mojzisch, A. (2001). Führung im Center of Excellence. In P. Friederichs & U. Althaus (Hrsg.), *Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider* (S. 114-151). Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Frey, D., Brandstätter, V., Peus, C. ve Winkler, M. (2004). In H.R. Yousefi & K. Fischer (Hg), *Interkulturelle Orientierung – Grundlegung des Toleranz-Dialogs, Teil II: Angewandte Interkulturalität*. Nordhausen: Traugott Bautz.
- Frey, D. Peus, C. ve Jonas, E. (2004). Soziale Organisationen als Centers of Excellence mit Menschenwürde – Zur Professionalisierung der Mitarbeiter- und Unternehmensführung. In B. Maelicke (Hrsg.), *Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft* (27-52). Baden-Baden: Nomos.
- Günther, U. (1994). Gehorsam bei Elektroschocks: Die Experimente von Milgram. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie - ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (445-452). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Meinken, I., Rott, A. ve Frey, D. (1998). Das Sättigungsmodell. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Newstrom J. W. ve Davis, K. A. (2002). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 11th ed., New York: McGraw-Hill.
- Nickel, T. M. ve Krems, J. F. (1998). Führungsverhalten und Mitarbeiterkreativität – eine empirische Untersuchung zum betrieblichen Vorschlagswesen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42, 27-32.
- Hampton, D., Summer, C. ve Webber, R. (1982). *Organizational Behavior and the Practice of Management*, Scott Foresman Company, Illinois.
- Opaschowski, H.W. (1987). Von der Geldkultur zur Zeitkultur. Neue Formen der Arbeitsmotivation für zukunftsorientiertes Management. In G. Schanz (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung* (S. 32-52). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Hg), *Psychology: A study of a science*. New York: McGraw, Hill.
- Popper, K. (1973). *Objektive Erkenntnis: Ein evolutionärer Entwurf*. Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Prenzel, M. (1992). The selective persistence of interest. In K. Renninger & S. Hidi (Eds): *The role of interest in learning and development* (71-98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.