

## İLİŞKİLERDEKİ BAŞARININ ANAHTARI: "ÖZGÜVEN"

S.Ece KARADOĞAN DORUK\*

*Her insan dünyanın gelişmesinden ya da  
batmasından sorumludur.  
Konfüçyus*

### *The Key to the Success in Relations: "Self-Confidence"*

*Confidence and self-confidence are the concepts quite close to each other. Confidence is an aptitude that is acquired in time, whereas self-confidence is the sense of confidence that having such a skill brings about. Self-confidence is closely related to the relations established with the others. It is developed along with the people we are together and the experiences we have through our life. Therefore, the experiences we have during childhood have a great importance for the formation of the basis of our self-confidence. Even if families encourage their children to trust themselves, in fact, children achieve to self-confidence by themselves. The individuals who have managed to develop self-confidence get more successful in their private and work lives as well as all their relations. To some extent, it is the responsibility of the administrators in the workplace not to shake the confidence of the employees and to motivate them positively. Encouragement of the employees by the administrators can be achieved by approving, appreciating, encouraging and comforting them.*

**Key words:** *Self-confidence, communication, appreciation, approval.*

### Giriş

Özgüven kişisel ayrılıklarla pozitif olabilmek ama yinede gerçekçi görüşlerle kendini ve diğerlerini konumlandırma davranışıdır. Özgüveni olan insanlar kendi yeteneklerine güvenirlir ve onların genel eğilimleri, hayatlarını kontrol edebilme, kendilerine inanma, sağduyulu olarak geleceğe ilişkin planlar yapabilmektir. (Sieder: 2004) Özgüven sadece kişinin kişisel yetenekleri anlamına gelmemektedir. Özgüven başka insanlarla kurulan ilişkilerle yakından bağlantılıdır.

Güven ile özgüven birbirine çok yakın kavramlardır. Güven zamanla öğrenilen bir beceridir. Özgüven ise bu becerilere sahip olmanın getirdiği güvendir. Özgüvende insanın kendi öz eleştirel yeteneklerine güvenme becerisini varsayan sağlıklı bir kuşkuçuluk vardır. Başkasına güvenmek belli bir özgüven gerektirir ve çoğu zaman söylendiği gibi kendine güvenmeyen başkalarına da güvenemez. Zor bir durumla karşılaştığında kendine ya da doğru davranma ye-

\* Araş. Gör. Dr., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

teneğine güvenmeyen karşısındaki kişilerde güvenmeyecektir.

Özgüven aynı zamanda, kişinin tek başına inisiyatif kullanarak, süreçlere sağlıklı bir şekilde dahil olma yeteneğidir. Özgüven kavramı gündelik dilde farklı ve çelişkili anlamda kullanılmaktadır. Özgüven anlamsız ve temeli olmayan bir benlik algısı değildir. Kişinin kendi kişisel varlığının farkında olması ve kişinin "kim" ve "ne" olduğu düşüncesinde gerçekçi bir yaklaşım içinde olmasıdır. Özgüven, bireyi oluşturan bütün özelliklerin, bütünlüğünü gösteren ve kişinin kendine ilişkin kanaatidir.

Özgüven kişiye her zaman yapıcı, gerçekçi ve girişimci bir psikoloji kazandırmalıdır, aksi halde özgüven kişiyi; hayalci, gerçek dışı ve bir bakıma savunmacı bir tutum ve davranışa itiyorsa, bu özgüven değildir. Bunun yanında özgüvenin yüksekliği, hiçbir zaman başkalarını küçük görme, kendini olur olmaz durumlarda öne çıkarma, dozu kaçırılmış bir meydan okuma şeklinde olmamalıdır.

Özgüven, kişinin kendi yeteneğine, becerisine, bilgisine, hazırlığına, kendi bedenine, beden diline, dürtülerine, özdenetimine, ruh haline, düşüncesine, zekasına ve diğer insanlara duyarlılığına da güvenmesidir.(Solomon ve Flores, 2001: 46) Kişinin kendi bedenine güvenmesi, temel güvenin birincil biçimidir ve kendini ifade edebilme yeteneği diğer insanlara da güvenebilmenin ön koşuludur. Belirli bir fiziksel koşul içerisinde yetişmiş olan veya öyle bir koşulda yaşamayı öğrenmiş olan birey, o koşulu veri kabul eder ve bu durumun sürüp gideceğine güvenir. Birey yetişkin olma yolunda, güvenin gerçek-tende özen ve dikkat isteyen bir şey olduğunu ve bu dikkat odağının 'istediklerimizi elde etmekten' daha öte bir şey olduğunu,

önemli olanın onun kim olduğu ve ne türden bir insan olmak istediğini zamanla kavrar.

Çoğu kişi özgüvenin her türlü endişeden soyutlanmış, mutlak bir öz itimat olduğunu sanır, ama bu doğru değildir. Güven bir parça belirsizlik içerir, korku ve endişe belirsizlik belirtileridir. "Belirsizlikten ve kendinden şüphe duymaktan doğan korku, korkulan neticeyle karşı karşıya kalınmasına neden olur." (Blumenthal, 2000: 61) Korku ve endişe yoksunluğu, özgüven yoksunluğuna işaret eder. Korku ve endişenin olmadığı durumlar kayıtsızlığı ya da cehaletin hakim olduğu durumlardır.

Özgüvende çoğu zaman söz konusu olan şey duygunun ifade edilişi değil, kendisidir. (Solomon ve Flores, 2001: 151) Duyguların sorumluluğunu taşıyabilme konusunda bireyin kendisine itimatı varsa yolun yarısı alınmış demektir. Bunun tersini düşünmek sadece sorumluluktan değil, öz kontrolden vazgeçmek demektir.

Bununla birlikte, güven duygusu ile özsaygıyı birbirine karıştırmamak gerekir. Basitçe tanımlamak gerekirse özsaygı kendinizi sevmek ve en az diğer insanlar kadar iyi şeylere layık olduğuna inanmaktır. Peki, özsaygı önemli midir? Neredeyse hayatın tamamına etki eden bir şey önemli olmaz mı... Çünkü özsaygı ilişkilerinizi, özgüveninizin derecesini, kariyer seçiminizi, mutluluğunuzu, huzurunuzu ve hatta elde edebileceğiniz başarılarınızı bile kapsar. Kişinin çok güçlü bir benlik anlayışı olabilir, ama insan belli bir konuda kendisini güvende hissetmeyebilir. Aynı şekilde belli konuları uygulamada kendisine güvenebilir, ama özsaygısı düşük olabilir.(Krasne, 2001: 68) Özsaygı çocuklukta doğal olarak gelişir. Normal şartlarda yeterince iyi bir ortamda ebeveynleriyle birlikte büyüyen çocuk doğru bir özsaygı

düzeyle yetişkinliğe adım atar. Kişi yokun olduğunu düşündüğü özsaygıyı geliştirebilir ve artırabilir ancak bu varolan özsaygıyla yapılabilir.

### I.Özgüven Nasıl Gelişir?

Özgüven hayatımız boyunca beraber olduğumuz insanlarla ve yaşadığımız olaylarla gelişir. Bu konuda çocukluk çağında yaşadığımız deneyimler temel özgüvenimizin şekillenmesi bakımından büyük önem taşır. Bu dönemde kazandığımız başarılar ya da yaşadığımız başarısız deneyimler ve yakın çevremizde bulunan kişilerin (aile bireyleri, öğretmenler, arkadaşlar, vb.) bu durumlarda verdiği tepkiler kendimize olan güvenimizin gelişmesine ve kendimizle ilgili geliştirdiğimiz özdeğer duygusunun artmasına önemli ölçüde katkıda bulunur. (Becerren ve Tuyan, 2004) Özgüven, "önce yapabilirim" diye düşünmekle başlar. Ancak doğduğumuz andan itibaren bize yapabileceğimiz değil, yapamayacaklarımız söylenmiştir.

Özgüvenin gelişmesinde pek çok faktör etkili olmaktadır. Ailelerin davranışları özellikle çocukluğun ilk yıllarında çok önemli olmaktadır. "Ebeveynler çocuklarının fiziksel ve toplumsal çevrelerini ve bağlılık ilişkisi yoluyla çocuklarının temel ilişki kâhplarını etkilemektedirler."(Hortaçsu, 2003: 242) Ana-babanın sıcaklık, denetim ve kabulünün çocuğun kendine ilişkin yeterlik algısını geliştirdiği söylenebilir. Güvenli bağlılık ilişkisi, çocukların çevreyi keşfetmeleri için güvenli bir üs olarak kullanılarak araştırmacılığı ve öğrenme yönelimi geliştirebilir. Güvenli bağlılık ilişkisinin önemli öğeleri arasında sıcaklık ve kabul sayılmaktadır. "Çocuklar büyürken onlara, dünyanın onları korumaya ve onların iyiliğine adanmış insanlarla dolu olduğu güvenini vermek güçtür. Sağlıklı bir güven duygusu taşıma nakletme ebeveynlerin kendi inançlarına, tutum,

davranış ve tavırlarına bağlıdır."(Statman, 1999: 92 )

Çocukların dünyayı anlamaları için sınırsız bir kapasiteleri vardır. Ancak bu kapasiteyi ortaya çıkarmak için, önce tüm ihtiyaçlarının karşılandığı güvenli ve düzenli bir dünyada yaşadıklarını keşfetmeleri gerekir. Aile içindeki iletişim ve etkileşim, çocuğun, dünyanın güvenli ya da güvensiz bir yer olduğu konusunda algı oluşturmaya neden olur. Çocuğun, anne baba arasındaki ilişkiyi tehdit eden herhangi bir şeyi hissetmesi, onu kendi ihtiyaçlarının karşılanacağı konusunda da kuşkuya düşürür, güvenini altüst eder. Çocuk, anne baba arasındaki çatışmanın, onların kendisini sevmediği anlamına geldiğini düşünür. Çocukların yanında kurulacak iletişim tarzı, aile içi ilişkileri tehdit eder tarzda olmamalıdır. Çocuklar kendilerini ve yeteneklerini deneyecekleri sosyal ortam ve etkinliklere katılmaları konusunda desteklenmelidir. Bu ortam ve etkinliklerde, başarılı ya da başarısız olduklarına dair dürüst ve yapıcı şekilde bilgi verilmelidir. Böylelikle kendilerini tanıyıp hedeflerini daha gerçekçi belirleyecekler ve geleceğe doğru güvenli adımlarla ilerleyeceklerdir.

Diğer insanlara güvenmede güçlük çeken anne ya da baba kelimeleriyle hareketleriyle çocuğuna çoğunlukla dünyanın tehlikeli ve acımasız insanlardan ibaret olduğunu öğretebilir. Aileler uygun koşulları sağladığı zaman, çocuklar kendilerini iyi hissedecekleri bir ilişkiler ortamında yetişirler. Aile yaşamının görünen tarafı değil, görünmeyen tarafı ilişkileri belirlemede çocuğun özgüven gelişimini desteklemekte ya da engellemektedir. Bunun için her aile içinde değer sistemi açıklanmalı, böylelikle çocuklar neyin"doğru" neyin"yanlış" olduğunu anlamalı, ailenin koyduğu kurallar kolayca tanımlanabilmeli ve gerektiğinde tartışılabil-

melidir. Aynı çatı altında güvenli ve uyumlu bir yaşam sürebilmek için, her ailenin bazı kuralları olması gerekir. Eğer ebeveynlerden birisi veya her ikisi de çocuğu aşırı derecede eleştirir, çocuğa aşırı ilgi, alaka gösterirse veya onlar çocuğun kendi özgürlüğü konusunda aşırı derecede koruyucu olur onun cesaretini kırarlarsa, çocuklar onların yeteksiz ve yetersiz olduklarını düşünerek onları küçük görebilirler. Aileler her ne kadar çocuklarını kendilerine güvenmeleri konusunda cesaretlendirse de, çocuklar kendilerine güvenmeyi kendileri gerçekleştireceklerdir.

Genç insan, ergenlik döneminden, kimliğini bulmuş olarak çıkar. Ailenin gence sorumluluk vermesi, onun karar verme ve problem çözmeye becerisi kazanmasına katkıda bulunacaktır. Gencin bu süreci sağlıklı bir şekilde geçirmesi, özgüven düzeyi ile doğrudan ilişkilidir.

"Özgüven özgüveni teşvik eder. Kendilerine yeteri kadar güvenmeyen insanlar engel koymakta o kadar başarılıdır ki sert ve ilgisiz görünebilirler." (Hambly, 2001: 94) Özgüven ne yapılması gerektiğini keşfedip, ardından bunun nasıl yapılacağını öğrenme ve sonrada o işi güvenle yapacak kadar yeterince sıklıkla yapma sayesinde gelişir. Ancak güven gerçekliğe dayanır, hayallere değil. (Krasne, 2001: 21)

Özgüven üç şeyden meydana gelir; 1) Ne yapacağını bilme 2) Nasıl yapacağını bilme 3) O işi güvenle yapacak kadar yeterince yapmış olma. Kişi olmak istediği her şeyi olamaz. Bir çok beceriyi öğrenebilir, sahip olduklarını geliştirebilir ve olduğundan daha iyi olabilir ama arzu edilen her şey olmayabilir. Kişi ihtiyaç duyduğu becerileri edinebilir, bunlarda ustalaşabilir böylelikle özgüvenini arttırabilir.

Bireyde güven duygusunun gelişmesinde kalıtım, çevre ve en önemlisi de bireyin her ikisini de verdiği tepkiler önemlidir. Kötü şeylerin meydana gelmesi normaldir, bunlara karşı nasıl tepkiler verileceği ise yaşamın karakterini ve kalitesini gösterir. Kalıtım bireyin kendi potansiyeli ile, çevre ise imkanları ile ilgilidir. (Anderson, 1999: 21) Özgüveni gelişmiş bireyler kendi ihtiyaçlarını açıklıkla ortaya koyan; başkalarının haklarına saygılı, sabit fikirli olmayan bireylerdir. Övgüyü kabul edip başkasını övebilir, yapıcı eleştirileri alır ve eleştiri yapabilirler. Tüm bunları yaparken saldırgan bir tavır değil, güvenli bir tavır gösterirler. Güvenli tavır içinde olan kişi, seçimlerini kendi amaçları doğrultusunda yapar. Başkalarına bir şey kanıtlamak, başkalarını küçümsemek, suçlamak gibi bir amacı yoktur. Özgüveni gelişmiş olan bireyler, kendileriyle barışıktır; dolayısıyla iç huzura sahiptirler. Çevrelerindeki kişilere, olaylara ve problemlere yaklaşımları pozitifdir; başkalarını olumlu yanları ile değerlendirirler. Bu insanlarla arkadaşlık etmek çok hoştur; bunun nedenlerinden biri, bu insanların bardağın hep dolu tarafını görmeleri ve iyi deneyimler yaşama ve bunlardan iyi sonuçlar elde etme konusundaki umutlarıdır. Bu tür kişiler, gelecekle ilgili olumlu şeyler düşünürler.

Özgüveni olan kişinin beklentileri daha gerçekçidir. Onların beklentileri gerçekleşese bile olumlu düşünmeye devam edip onları kabul edebilirler. Kendisine güveni olmayan insanlar diğer kişiler tarafından aşırı derecede onaylanmaya ihtiyaç duyarlar, bu şekilde kendilerini iyi hissederler. Risk almaktan kaçınırlar, çünkü başarısız olmaktan korkarlar. Genellikle başarısız olacakları beklentisi içindedirler. Güvensiz insanlar övüldükleri, takdir edildikleri zaman bile bunu hak etmediklerini düşünürler. Bunun tam tersine kendilerine güveni olan insanlar ise diğer

insanların kendilerini onaylamama riskini gönüllü alırlar çünkü kendi yeteneklerine güvenirlir. Kendi eğilimlerini düşüncelerini kabul ettirirler. Kendilerini başkalarının düşüncelerine uymak zorunda hissetmezler.

Diğer insanlarla birlikte yaşamak zorunda olan birey hakiki emniyeti bulmak için, özgüvenli olmak için, gerçek sevgiyi bilmek için, kendisinden hoşnut olması ve diğer insanlarla birlikte olabilmek için risk almayı da öğrenmelidir. Özgüveni yeterli düzeyde gelişmemiş olan kişiler kendilerine verilen bir görevi yerine getiremeyeceklerine inanırlar. Bu sebeple, başarısızlık sonrası oluşacak doğal mahcubiyet duygusunu yaşamamak için bu çeşit riskli durumlardan sürekli uzak dururlar. Böyle bir durumda, yüzleşilmesi gereken sorun özgüven eksikliğinin üstesinden nasıl gelineceğidir. Ancak bu sorunu çözebildiğimizde daha mutlu yaşayabilir ve hayatın tadını daha fazla çıkarabilir.

## II. İş Ortamında Özgüvenin Geliştirilmesi

Özgüvenin artması ruhsal bir ödül sunmaktır. Eğer çalışanlar kendilerini iyi hissediyorlarsa, verimliliklerinin ve morallerinin geliştiği dikkat çekecektir. Çalışanların öz güvenlerini zedelememek onları olumlu yönde motive etmek de bir bakıma yöneticiye düşmektedir.

Kendini güveni olan kişiler ilk olarak kendine güveni olmayan kişilere göre daha kararlı kişilerdir. İşlerinde endişelenmek yerine sorumluluğu alan merkezi oluşturabilirler ve pozitif yaklaşımlar gösterirler. İkinci olarak, özgüveni olan kişiler, çok önemli organizasyonlarda riski göze alırlar, bu insanlar inisiyatif kullanmayanların yerine başa geçmek, ilerlemek için atak yaparlar. Kendine güveni olmayan kişiler ise ikinci olmayı veya arkadan gelmeyi baştan kabul ederler. Üçüncü olarak, kişi kendini iyi hissediyorsa, çevrele-

rindeki kişilerinde kendilerine güvenmelerini sağlar. Kendine güvenen kişilere meslektaşları ve yöneticileri saygı gösterir ve bu saygı onlara geri döner.

Burada şu noktayı belirtmekte yarar var, bahsedilen şey kişinin kendine aşırı güveni değildir. Kişiler kendi yeteneklerini tam olarak doğru biçimde algılamalıdır, böylece kendi yetenek ve becerilerine uygun görevleri kabul edeceklerdir. İş ile ilgili araştırmalarda yöneticiler önemli bir role sahiptir. Görevlendirmede bireysel karar verme mücadele yeteneğine sahip olma etkili olur. Öncelikle personel ile yönetici arasında özgüvenin geliştirilmesi önemli bir sorumluluktur. Bu nasıl yapılabilir? Yönetici ile çalışan arasında özgüvenin sağlanması; onaylayarak, överek, takdir ederek, cesaretlendirerek ve rahatlatarak olabilir. (Tingstad, 2004)

### a) Onaylamak

Onaylamak sadece yaptıklarını kontrol etmek demek değildir. İnsanlar kendilerine değer verildiğini, takdir edildiklerini hissetmek isterler ve bu şekilde hissedersen daha vefalı ve güvenilir olurlar. Kendinden emin ve güvenen insanlar hata yapmaktan daha az korkarlar. Bu güvenli duruş yeni buluşları teşvik eder. Kendinden emin olan insanlar, kendine güvenlerini geliştirmede daha gerçekçi olurlar, onlar yetersizliklerinin, eksikliklerinin farkına varırlar ve bunları itiraf etmekten çekinmezler.

Onaylamayı davranışlarımızda, tutumlarımızda nasıl gösterebiliriz? Katı, pekişmiş bir tutumla karşı karşıya kalabiliriz. Benim yolum bu! Demek yerine iki tarafında faydalanabileceği şekilde kişinin devam etmesine ve öğrenmesine izin verilmelidir. Pek çok yönetici bu değişmez kurallar yerine başka şeylere önem verir. (Zekasına, merakına, güvenine vb.) "Doğru yargıda bulunmak, değer-

lendirmeyi bilgi ve deneyimin temeline oturtmak, pozitif kişisel etkiyi geliştirmek ve çalışanı yüreklendirmek artı değerler olarak yöneticiye geri dönecektir." (Fotis, 2002: 93)

Diğerlerinin hataları yanlışları arasında onaylamayı, sürdürmek devam ettirmek zordur ama iyi bir yönetici bunu yapabilir.

#### b)Övmek

İyi yöneticiler çoğu zaman çalışanlarını dinler ve onlara onların gözüyle bakar, empati kurmaya çalışır. Övmenin takdir etmenin kişiyi nasıl iyi hissettireceği bilinmesine rağmen, çoğu yönetici çok yoğun, çok meşgul olduğundan veya kendi egolarıyla ilgilendiklerinden diğerlerini övmeyi ikinci plana iterler.

Övgüyle ilgili olarak neler yapılabilir; öncelikle Övgü hak edilmiş olmalı, aksi takdirde küçük düşürücü olabilir. Olumlu davranışlar verimli çalışmalar yerinde insiyatif kullanmalar övgüye değer görülebilir. Övgü çok planlı programlı olmamalıdır. O an için kendiliğinden gelişen yorumlar yapmak, en gerçekçi övgüdür. Zamanlaması iyi bir şekilde yapılan övgüler mümkünse gizlenmeli, saklı tutulmamalıdır. Ayrıca, yorum kişiye özel olmalı, böylece övgüyü alan kişi bunun ne için olduğunu rahatlıkla anlayabilmelidir.

Yönetici eleştiri için zamanını ayırabiliyorsa övgü içinde aynı şeyi yapabilir. Övgü sadece gelişmeyi hızlandırmaz daha sonra yapılan eleştiriler samimi bir şekilde itibar görür ve memnuniyetle karşılanır. (Anderson, 1999: 181) Yöneticiler bir grubun üyesi olarak veya bireysel olarak insanları övebilir, takdir edebilir. Bunun pek çok yolu vardır. Örneğin yemeğe götürebilir, plaket verebilir, şirket adına kısa bir geziye gönderebilir veya nasıl iyi bir çalışan olduğunu anlatan bir mektup

gönderebilirler.Genel olarak sorun doğru ödül araçlarını bulamamak değildir, daha ziyade yöneticinin övmeye, takdir etmeye istekli olmasıdır.

İnsanlar kişiliklerine saygı gösterildiklerinde, yaptıkları işlerden dolayı övüldüklerinde mutlu olurlar ve bu mutluluk onlarda yüksek moral oluşturur. Moral insanların ve kurumların belirlediği amaçlara ulaşmak için sergilenen davranışlar sonucu oluşan mutluluk atmosferi ve istekli olma gücüdür. Moral toplu davranışlardan, insana değer vermeden sorumluluk sahibi olmadan, kendine güvenden, bilgili ve disiplinli olmadan ruh ve beden sağlığından kaynaklanan psikolojik bir enerjidir.

#### c)Teşekkür, Takdir Etmek

Her aktivitenin başlangıcında, ilk başarılar önemlidir. İnsanların birbirlerini, doğru bir şey (doğruya yakın da olsa) yaparken görmelerine ve takdir etmelerine ihtiyaç vardır. Theodore Roosevelt' in dediği gibi: "Asıl saygıya değer olan, eleştiren kişi değildir; güçlü adamın nasıl tökezlediğine ya da işi yapanın eksik olduğu noktaya dikkat çeken de değildir. Saygınlık, gerçekten meydana gelen, yüzü toza toprağa ve tere bulanmış, yiğitçe çabalayan, düşen ama her seferinde ayağa kalkan, büyük coşkuları, yürekte bağlılıkları bilen ve kendini değerli bir amaç adayan, en kötü durumda - yani başarısız olsa da- en azından büyük bir cesaretle savaşım vererek başarısız olduğunun bilincinde olan; böylece, ne utkuyu, ne de yenilgiyi bilen ürkek ruhların arasına katılmayan kişiye aittir." İnsanları, fark edilmekten daha fazla hiçbir şey motive edemez. İnsanları doğru bir şey yaparken görmek ve onaylamak, onların içlerindeki harika şeyleri ortaya çıkarmalarını sağlar. Teşekkürde övgüye benzer, fakat övmek çalışanın kimi beceri ve görevlerinde üstün olduğunu kabul etmek-

ten, teşekkür çalışan ve çalışanların bireysel veya takım olarak gösterdikleri gayreti gücü açıklamaktır.

Takdir etmek, çalışanların işlerini başarıyla sonuçlandırmalarını ve harcadıkları gücün görüldüğünün göstergesidir. Kararlı bir takdirin değeri alıcının kendisini bunu hak etmiş olarak algılamasıyla ölçülür. Takdir etmenin değeri büyük ölçüde takdir edenin kararlılığıyla ilgilidir.

Yönetici içten memnun olduysa takdirini de göstermelidir. İnsanlara bunu vermelidir. Kendi amacı doğrultusunda yapmalıdır. Takdir gören çalışan işinde iyi olduğunu ve bununda fark edildiğini anlar ve teşekkür eder. Karşılığını vermek için daha çok çalışır ve diğerlerine de olumlu örnek olur. Kendine olan güveni artar.

#### **d)Yüreklendirmek, Cesaretlendirmek**

Çalışanların hata yaptıktan sonra cesaretlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Hatası çalışanın kendisinden dinlenebilir, böylelikle olayın ayrıntıları öğrenilir. Kitaplar cesaretlendirmenin başarıdan sonra değil de başarısızlık sırasında yapılanının daha değerli olduğunu söylemektedir.

Kişinin kendisine olan güvenini tehdit eden en önemli şey olumsuz eleştirilerdir. Kimi yararlı eleştirilerin performansların gelişmesinde ve kişisel gelişimi sağladığı düşünülse de eleştiri çoğu zaman yıkıcıdır. Gelişme gösterememek ve gerilemek eleştirinin beklenen sonucudur. Kendine güvenen ve kendinden emin grup üyeleri, daha çok öz eleştiri yapabilir. Dışarıdan gelen eleştiriler ise kişiyi boğar, sıkar, moralini olumsuz etkiler.

Eğer yönetici sık sık hata bulmaya başlarsa çalışanlar savunmaya geçerler ve saygınlıklarını yitirirler. Yönetimsel eleştirileri azaltan

şey, artan yönetimsel övgü ve cesaretlendirmenin birleşmesidir.

#### **e)Güven Vermek, Korku ve Kaygıdan Kurtarmak, Rahatlatmak**

Güven vermek kişinin kendine olan güvenini yeniden sağlamasıdır. Çalışmalar göstermiştir ki, yöneticilerin bir kaç kendilerini yetersizlik ve şüphe içinde hissederler. Sadece yöneticilerin değil, araştırmacılarında rahatlamaya güven verilmeye ihtiyaçları vardır.

Kişiler takdir gördüklerinde, övüldüklerinde işlerini daha iyi yapmaktadır. Güvenlerinin azaldığı dönemlerde rahatlatılmaya, güven verilmeye ihtiyaç duyarlar. Onlar takdir edildiklerinde eksikliklerinin, yetersizliklerinin üstesinden geleceklerini bilirler, sorunlar onlar için artık çok önemli değildir. Veya hiç kimse mükemmel değildir şeklinde düşünürler.

Kişiler önemsenilmek isterler, kadın veya erkek fark etmeksizin herkesin çevresinden alacağı olumlu işaretlere ihtiyaçları vardır. Böylelikle ilişkiler daha sağlıklı ve verimli olur. Yöneticiler çalışanlarını sıklıkla rahatlatmalı onlara güven vermelidir böylece, başarılı olanların sayıcı hayal kırıklığı yaratılardan daha çok olacaktır.

Çalışanların beceri düzeylerinin yükseltilmesi, yöneticilerin çalışanlarına ayrıntılı olmayan kurallar ve daha az denetimle, özerk bir şekilde çalışmalarını için güven duyulmasına olanak sağlar. (Fukuyama, 2000: 258) Güven vermenin de bir tehlikesi vardır. Eğer yönetici bunu abattır, gereğinden fazla yaparsa bu kez de çalışanlar yöneticinin lütf gösterdiğini hissedebilirler. Güven vermede önemli olan empatik davranabilmektir. Üretken, sonuç getiren gruplarda lider ve çalışanlar kendine güven konusunda

daha gerçekçidir. Araştırmacılar kendine güvenin çok kolaylıkla arttırılabileceğini ve azaltılabileceğini ve yöneticiler tarafından bunun sürdürülebileceğini söylemektedir. Bütün çalışanlar işlerinden memnunsalra ve işlerinde eğlenebiliyorlarsa, tüm zorluklarından üstesinden geleceklerdir.

### Sonuç

Güven bir beceridir, neredeyse bütün insan pratiklerinin kültürlerinin ve ilişkilerinin bir yanını oluşturan bir beceri. Özgüven bu becerilere sahip olmanın getirdiği güvendir. Özgüveni çok yüksek olan kişiler bile varlıklarını tehdit eden bir olay karşısında güvensizlik hissederler. İçsel benliğin sağlamlığına, uğranılan kaybın ya da içinde bulunulan durumun ciddiyetine ve ne derece tehditkar olduğuna bağlı olarak herkes farklı düzelerde de olsa güvensizlik duygusuna kapılır. Güvenmeme öz güvenin karşıtı değildir. Özgüven paradoksal bir şekilde insanın kendi öz eleştirel yeteneklerine güvenme becerisini varsayan sağlıklı bir kuşkuculuğu içerir.

Özgüvenin gelişmesinde pek çok faktör etkili olmaktadır. Ailelerin davranışları özellikle çocukluğun ilk yıllarında çok önemli olmaktadır. Çocuklar büyürken onlara, dünyanın onları korumaya ve onların iyiliğine adanmış insanlarla dolu olduğu güvenini vermek güçtür. Sağlıklı bir güven duygusu taşıma nakletme ebeveynlerin kendi inançlarına, tutum, davranış ve tavırlarına bağlıdır. Aile-

ler her ne kadar çocuklarını kendilerine güvenmeleri konusunda cesaretlendirse de, çocuklar kendilerine güvenmeyi kendileri gerçekleştireceklerdir. Özgüvenleri gelişmiş bireyler, özel hayatlarında ve iş yaşamlarında, her türlü iletişimlerinde daha başarılı olacaklardır.

İş ortamlarında güven her zaman önemli olmuştur. Yükümlülüklerin ve sorumlulukların farkına varmak, her iki tarafın ortak özdeşleşme duygusunu ve ilişkinin her iki tarafı için önemini artırır. Ürün kalitesi, malın zamanında teslimi, müşteriye özen gösterilmesi, çalışanların sadakati mahrem enformasyonun önemine saygı gösterilmesi, ortak bir stratejiye duyulan ihtiyaç; bütün bunlarda mesele hep dile getirilip müzakere edilmesi gereken güven meselesidir.

Güven ortamının oluşabilmesinin diğeri bir şartı ise çalışanların yaptıkları işlerde kendilerine güven duymaları ve yöneticilerin empati kurarak çalışanların özgüvenini arttıracak eylemlerde bulunmasıdır. Kişiler önemsenilmek, takdir edilmek isterler, kadın veya erkek fark etmeksizin herkesin çevresinden alacağı olumlu işaretlere ihtiyaçları vardır. Böylelikle ilişkiler daha sağlıklı ve verimli olur. Yöneticiler çalışanlarını sıklıkla rahatlatmalı onlara güven vermeli, özgüvenlerini arttırıcı eylemler sözler sarf etmelidir böylece, başarılı olanların sayıcı hayal kırıklığı yaratanlardan daha çok olacaktır.

### Kaynakça

- ANDERSON, Walter (1999) Yetişkinlerde Kendine Güven, Çev: Sencer Çakıltı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- BLUMENTHAL, Erik (2000), Kendine İnanmak, Form Yayınları, İstanbul.
- Dökmen, Üstün (2004), İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Fotis, George, (2002) Kişisel Etkinizi Geliştirin, Çev: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul.



- FUKUYAMA, Francis, (2000) Güven; Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması, Çev: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- HAMBLY, Kenneth (2001), Özgüven, Çev. Barış Bıçakçı, Rota Yayınları , İstanbul.
- HORTAÇSU, Nuran (2003) Çocuklukta İlişkiler, İmge Kitapevi, Ankara.
- KRASNE, Margo (2001), Güvenle Söyleyin, Çev. Fatma Zengin Dağdır, Sistem Yayınları, İstanbul.
- SIELER, Alan (2004) "Self-Confidence" <http://www.couns.uiuc.edu/Brochures/self.htm>  
04.09.2004
- SOLOMON, Robert- Flores, Fernando, (2001) Güven Yaratmak, Çev: Ahmet Kardam, MESS Yayınları. İstanbul.
- STATMAN, Paula (1999) Çocuklarda Kendine Güven, Çev: Yaşar Tanga, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- TINGSTAD, James (2004) "Improving Your Staff's Self-Confidence"  
[http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article\\_index/articles/51-100/article79\\_bod...](http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/51-100/article79_bod...)  
01.05.2004
- TUYAN, Seden- BECEREN, Eray (2005) "Duygusal Zeka ve Özgüven"  
[http://www.duygusalzeka.com/Html/SDN\\_02.htm](http://www.duygusalzeka.com/Html/SDN_02.htm) 07.03.2005

