



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Aslı ERSOY

YÖNETİM-KÜLTÜR BAĞLAMINDA TÜRK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL
GÜÇLÜLÜK YORDAYICILARININ SAPTANMASINA YÖNELİK BİR MODEL:
TEMELLENDİRİLMİŞ KURAM ÇALIŞMASI

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2020



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Aslı ERSOY

YÖNETİM-KÜLTÜR BAĞLAMINDA TÜRK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL
GÜÇLÜLÜK YORDAYICILARININ SAPTANMASINA YÖNELİK BİR MODEL:
TEMELLENDİRİLMİŞ KURAM ÇALIŞMASI

Danışman

Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Bu tez SDK-2017-2495 Proje numarasıyla Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri
Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.

Antalya, 2020

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Aslı ERSOY'un bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Kemal KANTARCI (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR (İmza)

Üye : Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI (İmza)

Üye : Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN (İmza)

Tez Başlığı: Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yöneticilerin Yönetmel Güçlölük Yordayıcılarının Saptanmasına Yönelik Bir Model: Temellendirilmiş Kuram Çalışması

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 15/02/2020

Mezuniyet Tarihi : 20/02/2020

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yöneticilerin Yönetisel Güçlölük Yordayıcılarının Saptanmasına Yönelik Bir Model: Temellendirilmiş Kuram Çalışması” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değrlere uygun bir biçimde tarafımca yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Ash ERSOY



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Aslı ERSOY
Öğrenci Numarası	20135204017
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanının Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR
Tez Başlığı	Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yöneticilerin Yönetmel Güçlölük Yordayıcılarının Saptanmasına Yönelik Bir Model: Temellendirilmiş Kuram Çalışması
Turnitin Ödev Numarası	1254657422

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 422 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 10/02/2020 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 4

alıntılar dahil % 4 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

10/02/2020

Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
ÖZET	xii
SUMMARY	xiii
TEŞEKKÜR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE KÜLTÜR KAVRAMLARI

1.1. Yönetim Kavramı	3
1.1.1. Yönetimsel Fonksiyonlar	4
1.1.1.1. Planlama Fonksiyonu	4
1.1.1.2. Örgütlenme Fonksiyonu	5
1.1.1.3. Yöneltilme Fonksiyonu	5
1.1.1.4. Kontrol Fonksiyonu	5
1.1.2. Yönetimsel Roller	6
1.1.2.1. Mintzberg'in (1973) Yönetimsel Rollerini	7
1.1.2.1.1. Kişilerarası Roller	8
1.1.2.1.1.1. Temsilcilik Rolü	8
1.1.2.1.1.2. Lider Rolü	9
1.1.2.1.1.3. Birleştirici Rol	9
1.1.2.1.2. Bilgiye Dayalı Roller	9
1.1.2.1.2.1. İzleyici Rolü	9
1.1.2.1.2.2. Dağıtıcı Rolü	10
1.1.2.1.2.3. Sözcü Rolü	10
1.1.2.1.3. Karar Verme Rollerini	11
1.1.2.1.3.1. Girişimci Rolü	11
1.1.2.1.3.2. Problem Çözücü Rolü	11
1.1.2.1.3.3. Kaynak Dağıtıcı Rolü	12
1.1.2.1.3.4. Müzakereci Rolü	12
1.2. Kültür Kavramı	12
1.2.1. Kültürün Öğeleri	17

1.2.1.1. Semboller.....	17
1.2.1.2. Kahramanlar	18
1.2.1.3. Ritüeller	18
1.2.1.4. Değerler	19
1.2.2. Kültür Türleri.....	19
1.2.2.1. Genel Kültür-Alt Kültür	19
1.2.2.2. Maddi ve Manevi Kültür	19
1.2.2.3. Karşıt Kültür	20
1.3. Yönetim ve Kültür Kavramları Arasındaki Etkileşim	20
1.4. Örgüt Kültürü Kavramı	22
1.4.1. Örgüt Kültürü Tanımı	22
1.4.2. Örgüt Kültürünün Organizasyonlar Açısından Önemi	25
1.4.3. Örgüt Kültürü ve Yapı İlişkisi	27
1.4.4. Kültürlerarası Farklılıklar	28
1.4.4.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları	30
1.4.4.1.1. Güç Mesafesi (Power Distance)	31
1.4.4.1.2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)	32
1.4.4.1.3. Bireycilik/Toplulukçuluk (Individualism-Collectivism).....	32
1.4.4.1.4. Erillik/Dişillik (Masculinity-Femininity)	32
1.4.4.1.5. Zaman Oryantasyonu (Time Orientation)	33
1.4.5. Türk Yönetim Kültürünün Özellikleri	33

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMI

2.1. Yönetisel Güçlülük Kavramına Genel Bir Bakış ve Kavrayış	37
2.2. Yönetisel Güçlülük Bağlamında Yönetisel Beceri ve Yetkinlik Kavramları	40
2.2.1. Yönetisel Beceriler	41
2.2.1.1. Yönetisel Becerilerin Sınıflandırılması	44
2.2.1.1.1. Katz'ın (1974) Yönetisel Beceri Sınıflandırması	44
2.2.1.1.1.1. Teknik Beceriler	44
2.2.1.1.1.2. Beşeri Beceriler	45
2.2.1.1.1.3. Kavramsal Beceriler	45
2.2.1.1.2. Waters'ın (1980) Yönetisel Beceri Sınıflandırması	46
2.2.1.1.2.1. Pratik Beceriler	47

2.2.1.1.2.2. Kavramsal Beceriler	47
2.2.1.1.2.3. Sezgisel Beceriler	47
2.2.1.1.2.4. Bilgelik Becerileri	48
2.2.2. Yönetmel Yetkinlikler.....	48
2.2.2.1. Yönetmel Yetkinliklerin Sınıflandırılması:.....	51
2.2.2.1.1. Boyatzis'in (1982) Yönetmel Yetkinlik Sınıflandırması	51
2.2.2.1.1.1. Hedef ve Eylem Yönetimi Kümesi	51
2.2.2.1.1.2. Liderlik Kümesi.....	51
2.2.2.1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kümesi	52
2.2.2.1.1.4. Astları Yönlendirme Kümesi.....	53
2.2.2.1.1.5. Diğerleri Üzerine Odaklanma Kümesi	53
2.2.2.2. Spencer ve Spencer'in (1993) Yönetmel Yetkinlik Sınıflandırması	54
2.2.2.2.1. Diğerlerini Geliştirme Yetkinlikleri	54
2.2.2.2.2. Yönlendirme Yetkinliği.....	54
2.2.2.2.3. Takım Çalışması ve İşbirliği Yetkinliği	55
2.2.2.2.4. Takım Liderliği Yetkinliği	55
2.2.2.3. Viitala'nın (2005) Yönetmel Yetkinlik Sınıflandırması	56
2.2.2.3.1. Teknik Yetkinlikler	56
2.2.2.3.2. İş Yetkinlikleri.....	56
2.2.2.3.3. Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri.....	57
2.2.2.3.4. Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri	57
2.2.2.3.5. Sosyal Yetkinlikler	57
2.2.2.3.6. Kişilerarası Yetkinlikler	58
2.3. Yönetmel Beceri ve Yetkinlik Kavramları Arasındaki Farklar	58
2.4. Yönetmel Güçlölük ve Yetkinlikler.....	60
2.5. Öğrenilmiş Güçlölük Kavramı	61
2.6. Yönetmel Güçlölük Kavramının Bileşenleri.....	65
2.6.1. Duygusal Güçlölük.....	66
2.6.1.1. Duyguları Kontrol Etme	66
2.6.1.1.1. Agresif (Saldırganlık) Eğilimler.....	68
2.6.1.1.2. Regresif (Geri Çekilme) Eğilimler	70
2.6.1.1.3. İstifa ya da Ayrılma	72
2.6.1.1.4. Heyecan	73
2.6.1.2. Sakinlik ve Problem Yönelimi Geliştirme	74

2.6.1.3. Doyumu Erteleme.....	76
2.6.1.4. Proaktif Katılım.....	79
2.6.2. Zihinsel Güçlülük.....	81
2.6.2.1. Problem Çözme.....	82
2.6.2.1.1. Problem Tanımlama.....	85
2.6.2.1.2. Problem Çözümü için Uygun Bilgileri Toplama.....	86
2.6.2.1.3. Alternatifleri Belirleme ve Değerlendirme.....	87
2.6.2.2. Öz-Yansıtma (Self-Reflection).....	89
2.6.3. Davranışsal Güçlülük.....	94
2.6.3.1. Görev Odaklı Davranış Tarzı.....	95
2.6.3.1.1. Hedef Belirleme.....	95
2.6.3.1.2. Planlama.....	97
2.6.3.1.3. Geribildirim.....	99
2.6.3.1.4. Zaman Yönetimi.....	101
2.6.3.1.5. İzleme (Monitoring) ve Kontrol.....	104
2.6.3.2. İnsan Odaklı Davranış Tarzı.....	106
2.6.3.2.1. Empati.....	106
2.6.3.2.2. Çalışanları Destekleme.....	108
2.6.3.2.3. Çalışanları Etkileme.....	110
2.7. Yönetmel Güçlülüğün Organizasyonlar Açısından Önemi.....	114
2.7.1. Duygusal Güçlülüğün Organizasyonlar Açısından Önemi.....	114
2.7.2. Zihinsel Güçlülüğün Organizasyonlar Açısından Önemi.....	116
2.7.3. Davranışsal Güçlülüğün Organizasyonlar Açısından Önemi.....	117
2.8. Yönetim-Kültür ve Yönetmel Güçlülük Kavramları Arasındaki İlişki.....	121
2.9. Yönetmel Güçlülük Kavramına İlişkin Ulusal ve Uluslararası Yazında Ortaya Koyulan Çalışmalar.....	124
2.10. Konaklama İşletmeleri Bağlamında Yönetim, Kültür ve Yönetmel Güçlülük Kavramları.....	130

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM-KÜLTÜR BAĞLAMINDA TÜRK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL

GÜÇLÜLÜK YORDAYICILARININ SAPTANMASINA YÖNELİK BİR MODEL:

TEMELLENDİRİLMİŞ KURAM ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	135
3.2. Araştırmanın Yöntemi	135
3.2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları	136
3.2.2. Araştırmanın Modeli ve Deseni.....	136
3.2.2.1. Temellendirilmiş Kuram.....	137
3.2.3. Çalışma Grubu.....	139
3.2.4. Veri Toplama Yöntemi.....	145
3.2.4.1. Görüşme Formunun Hazırlanması.....	147
3.2.4.2. Katılımcı İzin Formunun Hazırlanması.....	148
3.2.5. Veri Toplama Süreci.....	148
3.2.5.1. Pilot Çalışma	148
3.2.5.2. Yapılan Görüşmelere Yönelik Bilgiler.....	150
3.2.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	151
3.2.6.1. Sürekli Karşılaştırma Yöntemi	151
3.2.6.1.1. Açık Kodlama (Open Coding).....	153
3.2.6.1.2. Eksen Kodlama (Axial Coding)	154
3.2.6.1.3. Seçici Kodlama (Selective Coding).....	154
3.2.7. Geçerlik ve Güvenirlik	157
3.2.8. Araştırmacının Rolü	158
3.2.9. Araştırmanın Varsayımları	159
3.3. Araştırmanın Bulguları	159
3.3.1. Genel Müdürlere İlişkin Bulgular.....	160
3.3.1.1. Yöneticilerin Duygusal Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar.....	160
3.3.1.1.1. Duyguları Kontrol Etme	160
3.3.1.1.1.1. Agresif (Saldırganlık) Eğilimler.....	160
3.3.1.1.1.2. Regresif Eğilimler	168
3.3.1.1.1.3. İstifa ya da Ayrılma.....	169
3.3.1.1.1.4. Heyecan	172
3.3.1.1.2. Sakinlik ve Problem Yönelimi	177
3.3.1.1.3. Doyumu Erteleme.....	182

3.3.1.1.4. Proaktif Katılım	183
3.3.1.2. Yöneticilerin Zihinsel Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar	193
3.3.1.2.1. Problem Çözme	193
3.3.1.2.2. Öz-Yansıtma	197
3.3.1.3. Yöneticilerin Davranışsal Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar ...	200
3.3.1.3.1. Görev Odaklı Davranış Tarzı	201
3.3.1.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama	201
3.3.1.3.1.2. Geribildirim	209
3.3.1.3.1.3. Zaman Yönetimi	218
3.3.1.3.1.4. İzleme ve Kontrol	226
3.3.1.3.2. İnsan Odaklı Davranış Tarzı	234
3.3.1.3.2.1. Empati	234
3.3.1.3.2.2. Çalışanları Destekleme	238
3.3.1.3.2.3. Çalışanları Etkileme	256
3.3.2. Departman Müdürlerine İlişkin Bulgular	273
3.3.2.1. Yöneticilerin Duygusal Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar	274
3.3.2.1.1. Duyguları Kontrol Etme	274
3.3.2.1.1.1. Agresif (Saldırganlık) Eğilimler	274
3.3.2.1.1.2. Regresif (Geri Çekilme) Eğilimler	284
3.3.2.1.1.3. İstifa ya da Ayrılma	285
3.3.2.1.1.4. Heyecan	287
3.3.2.1.2. Sakinlik ve Problem Yönelimi	294
3.3.2.1.3. Doyumu Erteleme	298
3.3.2.1.4. Proaktif Katılım	299
3.3.2.2. Yöneticilerin Zihinsel Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar	309
3.3.2.2.1. Problem Çözme	309
3.3.2.2.2. Öz-Yansıtma	313
3.3.2.3. Yöneticilerin Davranışsal Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar ...	315
3.3.2.3.1. Görev Odaklı Davranış Tarzı	315
3.3.2.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama	315
3.3.2.3.1.2. Geribildirim	323
3.3.2.3.1.3. Zaman Yönetimi	332
3.3.2.3.1.4. İzleme ve Kontrol	339
3.3.2.3.2. İnsan Odaklı Davranış Tarzı	349

3.3.2.3.2.1. Empati	349
3.3.2.3.2.2. Çalışanları Destekleme.....	359
3.3.2.3.2.3. Çalışanları Etkileme	373
SONUÇ	394
KAYNAKÇA.....	421
EK-1- GÖRÜŞME FORMU (GENEL MÜDÜRLER).....	464
EK-2- GÖRÜŞME FORMU (DEPARTMAN MÜDÜRLERİ)	467
EK-3- KATILIMCI İZİN FORMU	470
ÖZGEÇMİŞ	471



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Yöneticinin Rollerini	8
Şekil 1.2 Kültür ve Davranış Arasındaki Etkileşim	14
Şekil 1.3 Zihinsel Programlamanın Üç Düzeyi	15
Şekil 1.4 Soğan Diyagramı: Farklı Derinlik Seviyelerinde Kültür Belirtileri	17
Şekil 1.5 Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	23
Şekil 2.1 Katz'ın Yönetimsel Beceri Sınıflandırması	44
Şekil 2.2 Waters'ın Yönetimsel Beceri Sınıflandırması	46
Şekil 3.1 Zigzag Veri Toplama ve Veri Doygunluğa Ulaşana Kadar Yapılan Analiz Süreci	140
Şekil 3.2 Temellendirilmiş Kuramda Sürekli Karşılaştırma Yöntemi	152
Şekil 3.3 Açık Kodlama Nvivo Pencere Görüntüsü (Genel Müdürler)	154
Şekil 3.4 Açık Kodlama Nvivo Pencere Görüntüsü (Departman Müdürleri)	154
Şekil 3.5 Veri Toplama ve Analiz Süreci	156
Şekil 3.6 Agresif (Saldırganlık) Eğilimler	161
Şekil 3.7 Regresif (Geri Çekilme) Eğilimler	168
Şekil 3.8 İstifa ya da Ayrılma	169
Şekil 3.9 Heyecan	172
Şekil 3.10 Sakinlik ve Problem Yönelimi	177
Şekil 3.11 Doyumu Erteleme	182
Şekil 3.12 Proaktif Katılım	184
Şekil 3.13 Duygusal Güçlülük Kategorisi Belirleyicileri	193
Şekil 3.14 Problem Çözme	194
Şekil 3.15 Öz-Yansıtma	197
Şekil 3.16 Zihinsel Güçlülük Kategorisi Belirleyicileri	200
Şekil 3.17 Hedef Belirleme ve Planlama	201
Şekil 3.18 Geribildirim	209
Şekil 3.19 Zaman Yönetimi	219
Şekil 3.20 İzleme ve Kontrol	226
Şekil 3.21 Empati	234
Şekil 3.22 Çalışanları Destekleme	239
Şekil 3.23 Çalışanları Etkileme	257
Şekil 3.24 Davranışsal Güçlülük Kategorisi Belirleyicileri	273
Şekil 3.25 Agresif (Saldırganlık) Eğilimler	275

Şekil 3.26 Regresif (Geri Çekilme) Eğilimler	284
Şekil 3.27 İstifa ya da Ayrılma	285
Şekil 3.28 Heyecan	288
Şekil 3.29 Sakinlik ve Problem Yönelimi	294
Şekil 3.30 Doyumu Erteleme	298
Şekil 3.31 Proaktif Katılım	300
Şekil 3.32 Duygusal Güçlülük Kategorisi Belirleyicileri	308
Şekil 3.33 Problem Çözme	309
Şekil 3.34 Öz-yansıtma	313
Şekil 3.35 Zihinsel Güçlülük Kategorisi Belirleyicileri	314
Şekil 3.36 Hedef Belirleme ve Planlama	316
Şekil 3.37 Geribildirim	323
Şekil 3.38 Zaman Yönetimi	333
Şekil 3.39 İzleme ve Kontrol	340
Şekil 3.40 Empati	349
Şekil 3.41 Çalışanları Destekleme	359
Şekil 3.42 Çalışanları Etkileme	373
Şekil 3.43 Davranışsal Güçlülük Kategorisi Belirleyicileri	393

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Yetenek ve Yetkinlik Arasındaki Farklar.....	49
Tablo 2.2 Beceri ve Yetkinlik Kavramları Arasındaki Farklar	59
Tablo 2.3 Öz-Kontrolün Üç Fonksiyonu	62
Tablo 2.4 Yönetmel Güçlölüğün Bileşenleri	65
Tablo 2.5 Sıcak ve Soğuk Sistemin Özellikleri	77
Tablo 2.6 Reaktivite ve Proaktiviteye Yönelik Kullanılan Dil	79
Tablo 2.7 Görev Odaklı Davranış Tarzının Boyutları	95
Tablo 2.8 İzleme Faaliyetleri İçin Öneriler	104
Tablo 2.9 Güç Kaynakları	112
Tablo 2.10 Yönetmel Güçlölük Alanında Yapılan Çalışmalar	125
Tablo 3.1 Genel Müdürlerin Demografik Özellikleri.....	142
Tablo 3.2 Departman Müdürlerinin Demografik Özellikleri	143
Tablo 3.3 Pilot Genel Müdürlerin Demografik Özellikleri	149
Tablo 3.4 Pilot Departman Müdürlerinin Demografik Özellikleri.....	149

KISALTMALAR LİSTESİ

GM1	Genel Müdür 1
DM1	Departman Müdürü 1
PGM1	Pilot Genel Müdür 1
PDM1	Pilot Departman Müdürü 1



ÖZET

Bu çalışmanın amacı beş yıldızlı konaklama işletmelerinde genel müdür pozisyonundaki Türk yöneticilerin yönetsel güçlülüğünü belirleyen temel yordayıcıları ve yöneticilere bağlı olarak görev yapan Türk departman müdürlerinin yöneticilerini hangi yordayıcılar bakımından güçlü gördüğünü belirlemektir. Yöneticilerin yönetsel güçlülüğünü belirleyen yordayıcıların yönetim-kültür bağlamında değerlendirilmesi ve elde edilen verilerden yola çıkarak yönetsel güçlülüğü açıklayan bir model ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Nitel araştırma desenlerinden temellendirilmiş kuram deseni kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile seçilen Antalya ili Serik, Aksu, Konyaaltı, Muratpaşa, Manavgat ve Kemer ilçelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde genel müdür pozisyonundaki yöneticiler ve onlara bağlı olarak görev yapan departman müdürlerinden oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplama araçlarından gözlem ve derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmış ve bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan veri toplama araçlarından bir diğeri ise alan notları ve tutulan günlüklerdir (memos). Katılımcılardan elde edilen verilerin analizinde içerik analiz tekniğinden ve sürekli karşılaştırmalı analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler açık, eksen ve seçici kodlama aşamaları izlenerek analiz edilmiş ve verilerin analizinde NVivo 10 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın ham verileri parçalara ayrılarak kodlanmış, verilerden kodlara, kodlardan kategorilere ve nihayetinde olguya yönelik bir kurama ulaşılmış ve tüm bu süreçte tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmiştir. Çalışma sonucunda araştırma kapsamında değerlendirilen yöneticilerin yönetsel görevleri yerine getirirken duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını kendi kendilerine düzenleyebildikleri bu anlamda yönetsel güçlülüğe sahip oldukları bir diğere deyişle öz-düzenleme yeteneğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen kurumların yönetim-kültür bağlamında düşük güç mesafesine, yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyine, toplulukçu yapıya ve dışil kültür özelliğine sahip oldukları ve tüm bu özelliklerin yönetsel güçlülüğü etkilediği belirlenmiştir. Tüm bu bulgular ışığında üç alt model ve nihayetinde yönetsel güçlülüğü açıklayan bir modele ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim-Kültür, Yönetsel Güçlülük, Temellendirilmiş Kuram, Konaklama İşletmeleri, Antalya.

SUMMARY

A MODEL FOR DETERMINING THE PREDICTORS OF THE MANAGERIAL RESOURCEFULNESS OF TURKISH MANAGERS IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT-CULTURE: A GROUNDED THEORY STUDY

This study aims to determine the main predictors of the managerial resourcefulness of Turkish general managers working in five star accommodation establishments and reveal in terms of what predictors Turkish department managers who are subordinate to managers consider their managers resourceful. It also aims to evaluate the predictors that indicate the managerial resourcefulness of managers in the context of management-culture and to provide a model explaining managerial resourcefulness based on the data obtained.

In the study conducted using the grounded theory design, one of the qualitative research designs, the study group consisted of the general managers and the department managers working under them who worked in five-star accommodation establishments operating in the Serik, Aksu, Konyaaltı, Muratpaşa, Manavgat and Kemer districts of Antalya and who were selected via the criterion sampling technique, one of the purposeful sampling methods.

Observation and in-depth interview technique were employed as data collection tools in the study, and semi-structured interview form was used for this purpose. Another data collection tool employed in the study is field notes and diaries (memos). Content analysis technique and constant comparative analysis method were used to analyze the data obtained from the participants. The obtained data was analyzed by following open, axial and selective coding steps and NVivo 10 package program was used for data analysis. The raw data of the study were divided into pieces and then coded; from data codes were formed, from codes categories were created, and ultimately a case-oriented theory was developed; and inductive approach was adopted throughout the whole process. As a result of the study, it was found that the managers evaluated within the scope of the research were able to self-regulate their emotions, thoughts and behaviours when performing administrative tasks, in this sense, they had managerial resourcefulness in other words they had self-regulation skills. In addition, it was determined that the establishments included in the study had low power distance, high uncertainty avoidance, a collectivist structure, and a feminine culture in the context of management and culture and all these features affect managerial resourcefulness. In the light of all these findings, three sub-models and ultimately a model explaining managerial resourcefulness were established.

Keywords: Management-culture, Managerial resourcefulness, Grounded theory, Accommodation establishments, Antalya.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince gerek hoşgörüsü ve anlayışı gerekse de akademik bilgi ve donanımıyla tezimin yönetilmesine katkı sunan çok sevdiğim hocam Sayın Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR'a şükranlarımı sunarım.

Tez izleme komitesinde yer alan ve ilgili çalışmalarımı değerlendiren Sayın Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI ve Sayın Prof. Dr. Nedim YÜZBAŞIOĞLU'na; tez çalışmamın yürütülmesi sürecinde çalışmaya katılımcı olmayı kabul eden konaklama işletmelerinin değerli Genel Müdürleri ve Departman Müdürlerine ve bu uzun soluklu ve zorlu süreçte beni manevi olarak destekleyen ve yanımda olan aileme ve ikiz kardeşim ve meslektaşım Nazlı ERSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamı destekleyen Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimine (İlgili Proje Numarası: SDK-2017-2495) teşekkür ederim.

Tez çalışmamı karşılaştıkları zorluklar karşısında yılmadan mücadele eden ve iyi niyetini koruyabilmiş olan insanlara ithaf ediyorum.

GİRİŞ

Globalleşmeyle birlikte artık ülkelerarası sınırlar ortadan kalkmıştır. Artan bu ilişki, bir yandan küreselleşme sürecine ivme kazandırırken bir yandan da uluslararası teknik, ekonomik ve kültürel ilişkilere yeni anlamlar yüklemiştir. Küreselleşmenin artan boyutu ile evrensel kültür değerlerinin hâkimiyeti söz konusu olsa da her kültür kendi üyeleri için kendine has koşullar oluşturmakta ve bu durum davranış biçimlerine ve yönetim tarzlarına yansımaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireylerin organizasyon içinde nasıl davrandıkları, nasıl performans gösterdikleri, mesleklerini nasıl gördükleri, iş arkadaşlarıyla çalışma şekilleri ve geleceğe nasıl baktıkları büyük ölçüde kültürel normlar, değerler ve inançlar tarafından belirlenmekte ve bütün bunlar ise kültürü oluşturmaktadır (Jain, 2005: 278). Kültürü oluşturan değerler davranışları yönlendirme noktasında önemlidir. Bu nedenle insanları yönetme ve davranışları şekillendirme süreci davranışsal kılavuz olarak kullanılan değerlerin şekillendirilmesine bağlıdır (Dessler, 2014: 351).

Hizmete dayalı operasyonlarda faaliyetler insana yöneliktir ve ortaya koyulan emek örgütsel etkinliği belirleyen önemli bir kaynaktır. Konaklama işletmelerinin kendine has doğası iş görenler ve müşteriler arasındaki doğrudan etkileşimin önemine vurgu yapmakta ve hizmetlerin etkin bir şekilde verilmesi, iş görenlerin gösterdiği özene, tutumlarına ve performanslarına bağlı olmaktadır (Mullins, 1992: 6). Her konaklama işletmesi için iş görenler en önemli kaynaktır ve birçok iş gören iş performanslarını ve görev sürelerini etkileyen yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandığı konusunda temel endişeleri paylaşmaktadır. Zira iş görenlerin yönetilme şekli organizasyonun başarısını ya da başarısızlığını doğrudan etkilemektedir (Hayes ve Ninemeier, 2009: 7). Bireylerin sahip olduğu yetkinlikler onların yeteneğini yansıtmakta ve bu yetkinlik özelliklerine sahip olmak yapılan işte etkili ve üstün performans sağlamaktadır (Boyatzis, 1982: 23). Dolayısıyla organizasyon yönetiminin kurumun temel yetkinliklerini tanımlaması ve yöneticiler, uzmanlar ve genel olarak iş görenlerin ihtiyaç duyduğu yetkinliklere sahip olmalarını sağlamak önemli bir görev haline gelmiştir. Zira yetkinliğe sahip olan bireyler organizasyonların gelecekteki başarısının anahtarları olup kurumlara sürdürülebilir rekabet avantajı sunmaktadır (Pickett, 1998: 104; Martina vd., 2012: 129). Bu anlamda yetkinlikler, yöneticilerin meslekleri haline getirdikleri yetenekler olarak görülmekte ve yönetsel rol taleplerine uyarlanabilir yanıtlar sağlayan bir dizi yetkinlik, yönetsel güçlülüğü ifade etmektedir. Bu şekilde kavramsallaştırıldığında yetkinliklerin başarılı bir yöneticinin repertuarının temel bileşenleri olduğu söylenebilir (Kanungo ve Menon, 2004: 131).

Konuya yönelik ilgili literatür incelendiğinde yönetsel güçlülük kavramını açıklamaya yönelik sınırlı sayıda çalışma ortaya koyulduğu ve ortaya koyulan çalışmalarda genellikle nicel araştırma modelinden yararlanıldığı görülmüştür. Bu minvalde katılımcıların deneyimlerini ve bakış açılarını araştırırken konuya derinlemesine bir anlayış kazandırmak amacıyla temellendirilmiş kuram yöntemi ile yürütülen ve sistematik desenden yararlanılan bu araştırmanın temel araştırma sorusu yönetim-kültür bağlamında yöneticilerin yönetsel güçlülüğünü belirleyen temel yordayıcıların neler olduğunun belirlenmesidir. Araştırmanın alt soruları ise;

- a) Yönetim ve kültür yansımalarının yöneticilerin yönetsel güçlülüğü üzerindeki etkisi nedir?
- b) Astlar yöneticilerini hangi bakımdan güçlü görmektedir?

Yöneticilerin yönetsel güçlülüğünü nitel araştırma desenlerinden temellendirilmiş kuram yaklaşımıyla tanımlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yönetim ve kültür kavramları kavramsal açıdan ele alınmış ve sunulmuştur. İkinci bölümde; yönetsel güçlülük kavramı, ortaya çıkış süreci ve kavramın boyutlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları, modeli ve deseni, çalışma grubu, veri toplama yöntemi, veri toplama süreci, verilerin analizi, geçerlik ve güvenilirlik, araştırmacının rolü ve araştırmanın varsayımlarına ilişkin bilgilere yer verilmiş ve hem genel müdürlere hem de departman müdürlerine yönelik bulgular iki ayrı başlık altında ele alınarak sunulmuştur. Son olarak olguya yönelik ortaya koyulan kuramın görsel bir modeli sunulmuş, elde edilen kuramın üç alt modelinin ilgili literatüre dayalı olarak değerlendirilmesi yapılmış ve elde edilen sonuçlar ışığında birtakım önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE KÜLTÜR KAVRAMLARI

Yönetim ve Kültür Kavramları başlığı altındaki bu bölümde yönetim kavramının ne anlama geldiği, yönetim kavramını oluşturan temel fonksiyonlar, yönetsel roller, kültür kavramı, kültürün öğeleri ve türleri, yönetim ve kültür ilişkisi ve bu ilişkiyi belirleyen ana dinamikler, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün organizasyonlar açısından önemi, örgüt kültürü ve yapı ilişkisi, kültürlerarası farklılıklar ve Türk yönetim kültürünün özelliklerine yönelik bilgiler ortaya koyulmuştur.

1.1. Yönetim Kavramı

Organizasyonlar faaliyetlerin koordinasyonu ve örgüt üyelerinin çabaları ile amaç ve hedeflerine ulaşmaktadır. Yönetim ise organizasyonların hedeflerine ulaşması ve etkin bir şekilde ilerlemesi için birinci derecede önemli bir kavramdır. Yönetim; insan ve organizasyon ilişkisinin ayrılmaz bir parçasıdır ve organizasyonun her alanına yayılan bütünleştirici bir faaliyettir (Mullins, 2010: 424). Yönetimin sadece bir tanımı içinde barındırmayan karmaşık bir kavram olduğunu belirten Hitt vd. (2012: 22) yönetimi, bir etkinlik ve süreç olarak ifade etmekte ve bir organizasyonda görevleri yerine getirmek için birtakım kaynakları hedefe yönelik bir şekilde bir araya getirme ve kullanma süreci olarak tanımlamaktadır. Kreitner (2001: 5) yönetimi, değişen çevrede örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için başkaları ile birlikte çalışma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu tanım; başkaları ile birlikte çalışma, örgüt amaçlarına ulaşma, etkinlik ve verimliliği dengeleme, sınırlı kaynaklardan en iyi şekilde yararlanma ve değişen çevre ile başa çıkma olmak üzere beş bileşeni içinde barındırmaktadır.

Diğer taraftan yönetim görev ve disiplin anlamına gelmektedir. Fakat yönetim aynı zamanda insan anlamına da gelmektedir. Yönetimin her başarısı yöneticinin başarısı, yönetimin her başarısızlığı da yine yöneticinin başarısızlığı olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin vizyonu, özverisi ve dürüstlüğü yönetimin iyi veya kötü idare edildiğinin belirleyicisi durumundadır (Drucker ve Maciariello, 2008: 4). Yönetimin temel noktası, başkalarının rolünü ve önemini tanımadır. İyi yöneticiler, bir şeyleri başarmanın tek yolunun organizasyonlardaki insanlardan geçtiğinin bilincindedir (Daft, 2003: 5). Yönetimi kurumun organı olarak nitelendiren Drucker (2001: 14-16) ise yönetimin görevler çerçevesinde tanımlanması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre yönetimin kurumun işleyişini sağlamak ve buna katkıda bulunmak üzere; (1) kurumun özel amacını ve misyonunu oluşturmak, (2) işi daha üretken ve iş görenleri ise daha etkili kılmak ve (3) sosyal etkileri ve sosyal

sorumlulukları yönetmek olmak üzere yerine getirmesi gereken ve eşit derecede önem taşıyan fakat esasen birbirinden farklı olan üç görevi bulunmaktadır. Buna göre:

Misyon: Kurumlar belirli bir amaç ve görev için var olduklarından dolayı özel bir sosyal fonksiyona sahiptir. İşletmeler varoluşunu ve otoritesini ancak ürettiği ekonomik sonuçlar ile koruyabilmekte aksi takdirde başarısız olabilmektedir.

İş Göreni Etkili Kılma: Yönetimin ikinci görevi işi verimli, iş göreni ise etkili kılmaktır. Bir kurumun tek gerçek kaynağı insandır ve bu görev de ancak insan kaynaklarını üretken hale getirerek başarılmaktadır. Bu sebeple işi üretken kılmak temel bir fonksiyondur.

Sosyal Sorumluluklar: Yönetimin üçüncü görevi ise kurumun sosyal etkilerini ve sosyal sorumluluklarını yönetmektir. Bu durumda işletmelerin görevlerini yerine getirmek ve ekonomik mal ve hizmet üretmek için insanlar ve toplumlar üzerinde etkilerinin olması gerekmektedir.

Sonuç olarak, her yöneticinin görevi hem insan hem de maddi kaynakların tümünü kullanarak organizasyonun yüksek performans sergilemesine yardımcı olmak gibi temel bir sorumluluk gerektirmektedir. Bu performans hedefleri ise kaynakların kullanımını planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol sürecini içeren yönetim yoluyla gerçekleştirilmektedir (Schermerhorn, 2001: 8).

1.1.1. Yönetimsel Fonksiyonlar

Fonksiyonlar yaklaşımına göre yöneticiler başkalarının çalışmalarını etkin ve verimli bir şekilde koordine edebilmek için bazı aktiviteler veya fonksiyonları yerine getirmektedir. İlk olarak Fransız işadamı Henry Fayol (1916) yirminci yüzyılın başında bütün yöneticilerin planlama, örgütleme, komuta etme, koordine etme ve kontrol olmak üzere beş fonksiyon sergilediklerini öne sürmüştür. Günümüzde ise bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol etme olmak üzere dört grup altında değerlendirilmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 9).

1.1.1.1. Planlama Fonksiyonu

Organizasyonlar belirli amaçlara ulaşmak üzere var oldukları için yöneticilerin amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak araçları tanımlamaları gerekmektedir. Planlama, organizasyonun gelecekte nerede olmak istediğini ve oraya nasıl ulaşılacağını ifade etmektedir. Yani planlama, organizasyonun gelecekteki performansı için hedefler belirlemeyi, bu hedeflere ulaşmak için görevlerin yerine getirilmesini ve gerekli kaynakların kullanılmasını içermekte ve planlama eksikliği veya yetersizliği organizasyonun performansına zarar verebilmektedir (Daft, 2003: 6). İyi geliştirilmiş bir plan ise

organizasyona yön vermekte, kademeli karar vermeyi azaltarak kararların değerlendirilmesine yönelik birleştirici bir çerçeve sunmakta, gelecekteki fırsat ve tehditleri ortaya çıkarmakta ve kontrolü kolaylaştırmaktadır (Dessler, 1998: 145-146).

1.1.1.2. Örgütlenme Fonksiyonu

Yönetimin ikinci fonksiyonu olan örgütlenme, planlama sürecinde belirtilen toplam çalışmayı belirli işlere bölmeyi ve daha sonra bu işler arasında ve bu işleri yürütmek üzere görevlendirilmiş kişiler arasında resmi bir ilişki kurmayı içermektedir (Chelladurai, 2017: 103). Örgütlenme fonksiyonu, işletmenin faaliyetlerini işletmenin hedeflerine sistematik olarak katkıda bulunacak şekilde düzenleme anlamına gelmektedir (Dessler, 1998: 212). Yönetimde örgütlenme süreci; işleri tasarlama, işleri gruplandırma, raporlama ilişkileri oluşturma, yetki dağıtımı, faaliyetleri koordine etme ve pozisyonları farklılaştırma olmak üzere altı grupta değerlendirilmektedir (Griffin, 2011: 485).

1.1.1.3. Yönelme Fonksiyonu

Yönetim fonksiyonunun üçüncü ögesini yönelme oluşturmaktadır. Liderlik sağlamak yani yönelme fonksiyonu giderek daha önemli bir yönetim fonksiyonu haline gelmektedir. Yönelme, örgütsel hedeflere ulaşmak üzere iş görenleri motive etmek için etki kullanmayı ifade etmektedir. Yönelme, ortak bir kültür ve değer yaratma, organizasyondaki iş görenlere hedefleri iletme ve iş görenlere yüksek düzeyde performans gösterme isteği aşılama anlamına gelmekte ve tüm departmanları, bölümleri ve bizzat yönetici ile çalışan iş görenleri motive etmeyi içermektedir (Daft, 2003: 7). Netice itibarıyla yönelme sürecinde liderlik; grup üyelerini motive etme, onlarla iletişim kurma, onlara rehberlik etme ve hedeflerine nasıl ulaşabileceklerini gösterme olmak üzere çok sayıda kişilerarası süreci içermektedir (Dubrin, 2012: 10).

1.1.1.4. Kontrol Fonksiyonu

Yönetim sürecinin son fonksiyonunu kontrol oluşturmaktadır. Kontrol, istenilen yönde ilerleyip ilerlemediğini görmek için organizasyonun ve birimlerinin performansını değerlendirmek anlamına gelmektedir. Yöneticiler bu süreçte bir kurumun mevcuttaki sonuçlarını hedef ve amaçlarında açıklanan ve ulaşmak istenen sonuçlarla karşılaştırırlar (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 18). Bu anlamda yönetim kontrol süreci; standartların oluşturulması, performansın ölçülmesi, performansın standartlarla karşılaştırılması ve düzeltici önlemlerin alınması olmak üzere dört adımdan oluşmaktadır (Griffin, 2011: 620).

Sonuç olarak planlama, kurumların gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemekte ve kaynakları ayırmakta; örgütlenme insanları ve maddi kaynakları amaca ulaşmayı sağlayacak şekilde bir araya getirmekte; yöneltme insanlara bu kaynakları en iyi şekilde kullanmaları konusunda ilham vermekte ve son olarak kontrol ise bu işlemlerin doğru şekilde ve doğru zamanda gerçekleştiğini görmeyi sağlamaktadır. Kurumların başarısı ve etkin ve verimli bir şekilde ilerlemesi için her bir yönetim fonksiyonunun önemli ve gerekli olduğu ifade edilebilir.

1.1.2. Yönetmel Roller

Organizasyondaki alanları ve düzeyleri ne olursa olsun tüm yöneticilerin başarılı olmak için belirli roller oynaması gerekmektedir (Griffin, 2011: 14). Rol kavramı, bir bireyin organizasyonda bulunduğu konum itibarıyla gerçekleştirmesi beklenen belirli görevler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Jones vd., 2000: 16). En basit şekliyle rol, önceden tanımlanmış ve kabul edilmiş davranışlar, görevler ve çabaların toplamı olarak ifade edilebilir. Yönetim fonksiyonlarını etkin kılmak üzere sergilenen bir dizi temel davranış ise yönetmel roller olarak adlandırılmaktadır (Erdoğan, 2007: 12).

Bir organizasyonda yöneticilere neden ihtiyaç duyulduğu konusu organizasyonlar tarafından sadece sistemdeki eksiklikler veya çevrede meydana gelen beklenmedik değişiklikler nedeniyle değil aynı zamanda bazı temel ve düzenli rolleri yerine getirmek için resmi bir otoriteye ihtiyaç duyulması ile açıklanmaktadır (Mintzberg, 1973: 99). Buna göre Mintzberg tarafından belirlenen yönetmel roller: (1) Organizasyonun mal ve hizmetlerinin verimli bir şekilde üretilmesini sağlamak, (2) Örgütsel operasyonların istikrarını sağlamak ve sürdürmek, (3) Organizasyonu kontrollü bir şekilde değişen çevreye uyarlamak, (4) Organizasyonun onu kontrol eden kişilere sonuna kadar hizmet etmesini sağlamak, (5) Organizasyon ve çevresi arasında kilit bilgi bağlantısı olarak hizmet etmek ve (6) Organizasyonun statü sistemini işletmek olmak üzere bir organizasyonda yöneticinin altı temel amacını işaret etmektedir.

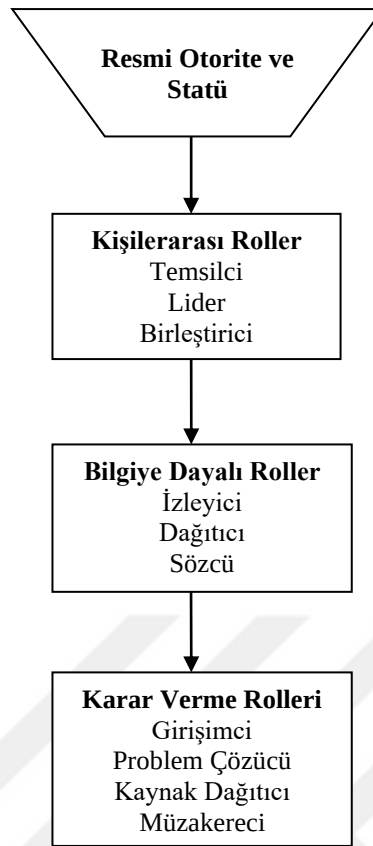
Yönetim alanında yeni olan yaklaşımlardan biri olan yönetmel roller yaklaşımı Henry Mintzberg (1973) tarafından popüler hale getirilmiştir. Bugüne kadar yöneticilerin yaptığı işler birçok araştırmacı tarafından incelenmiş olmasına rağmen Mintzberg yönetmel roller konusuna daha fazla açıklayıcılık sağlamıştır (Burgaz, 1997: 9). Buna göre yönetmel roller; kişilerarası, bilgiye dayalı ve karar verme temelinde on role ayrılmaktadır. Yönetmel fonksiyonları gerçekleştirirken sergilenen yönetmel rollerin bir yöneticiden diğerine göre farklılaştığı belirtilmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 20-22). Yazarlara göre üst düzey

yöneticilerin kullandığı en önemli roller; birleştirici, sözcü ve kaynak dağıtıcı rolleridir. Bunun yanında izleme faaliyetleri üst düzey yöneticiler için diğer yöneticilere göre daha önemlidir çünkü üst düzey yöneticilerin uygun bilgilere ulaşmak için çevreyi incelemeleri gerekmektedir. Orta düzey yöneticiler için; lider, birleştirici, problem çözücü ve kaynak dağıtıcı rolleri en önemlisidir. Dağıtıcı rolü de orta düzey yöneticilerin işlerinin bir parçasıdır çünkü bu yöneticiler üst yönetim tarafından formüle edilen stratejik planları açıklamak ve uygulamak zorundadır. Denetimden sorumlu yöneticiler için lider rolü en önemlisidir çünkü bu yöneticiler zamanlarının çoğunu yönetim kademesinde olmayan iş görenleri yönlendirmek için harcamaktadır. Denetleyici pozisyonundaki yöneticiler aynı zamanda grup içinde bilgiyi yaymak için sözcü rolünü üstlenirler ve gruplarının organizasyonun geri kalanıyla bağlantı kurmasını sağlamak için birleştirici rolde de görev almaktadırlar.

Aşağıdaki bölümde yönetsel roller konusunda yapılan birçok çalışmaya (Snyder ve Wheelen, 1981; Katz ve Tushman, 1981; Burgaz, 1997; McCarthy, 2000; Ramezani vd., 2011) temel oluşturan ve Mintzberg (1973) tarafından ortaya koyulan yönetsel rol sınıflandırmalarına yer verilmektedir.

1.1.2.1. Mintzberg'in (1973) Yönetsel Roller

Yöneticilerin rollerine ilişkin bilgilerin esasını Mintzberg (1973) tarafından Yönetsel İşin Doğası adlı kitapta ortaya koyulan sınıflamalar oluşturmaktadır. Mintzberg (1973: 56) yöneticilerin yaptığı işi daha iyi anlayabilmek adına yöneticilerin yerine getirmesi gereken 10 yönetsel rolü; kişilerarası, bilgiye dayalı ve karar temelli olmak üzere üç grup altında toplamıştır. Yöneticinin rollerine ilişkin bilgiler Şekil 1.1'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1 Yöneticinin Roller

Kaynak: Mintzberg, 1973: 59

1.1.2.1.1. Kişilerarası Roller

Yönetici resmi olarak bir organizasyon biriminden sorumlu olan kişidir. Kişilerarası roller yöneticinin bilgi elde etmesi için onu kendine has bir konuma yerleştirmektedir. Kişilerarası roller; temsilci, lider ve birleştirici olmak üzere üç yönetici rolünden oluşmaktadır (Mintzberg, 1973: 56).

1.1.2.1.1.1. Temsilcilik Rolü

Bütün yönetsel roller içerisinde en basit ve en temel rol temsilcilik rolüdür. Yönetici, görev yaptığı organizasyonu her türlü resmiyet ile temsil etmekle görevlidir ve resmi otorite nedeniyle birtakım görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bu görevlerden bazıları bilinen, bazıları ise ilham verici niteliktedir, bunların tamamı kişilerarası faaliyeti içermesine rağmen bu görevler önemli bir bilgi işleme ve karar vermeyi gerektirmemektedir (Mintzberg, 1973: 58).

1.1.2.1.1.2. Lider Rolü

Kişilerarası rollerin ikincisini liderlik rolü oluşturmaktadır. Organizasyonlar rehberlik ve motivasyon için resmi bir yönlendiriciye ihtiyaç duymakta ve bu süreçte lider rolünde olan yönetici, organizasyonun çalışacağı atmosferi tanımlamaktadır. Liderlik, lider ile yönlendirilen arasındaki ilişkileri içermektedir. Lider rolü tüm diğer roller içerisinde en önemli olan ve en fazla ilgi görendir. Lider rolü konusunda önem taşıyan iki nokta vardır. Bunlardan birincisi, lider rolünün temel amacının bireysel ihtiyaçlar ve örgütsel hedefler arasında bir bütünleşme sağlamak olmasıdır. Yönetici, iş göreni ikna edebilmek için onun gösterdiği çabaya konsantre olmalı ve verimli operasyonları teşvik etmek üzere örgütsel ihtiyaçlar konusunda ortak bir anlayış oluşturmmalıdır. İkincisi ise yönetsel gücün kendisini açık bir şekilde gösterdiği rolün liderlik rolü olmasıdır (Mintzberg, 1973: 60-61).

1.1.2.1.1.3. Birleştirici Rol

Kişilerarası rollerin sonuncusu olan birleştirici rol yöneticinin yönetmekle sorumlu olduğu organizasyon dışındaki çok sayıda kişi ve grupla devam ettirdiği önemli ilişkiler ağını ifade etmektedir. Birleştirici rol, yöneticinin organizasyon ile çevresi arasında bağlantı kurma işinin önemli bir bölümünün başlangıcını temsil etmekte ve bu süreçte birleştirici rolündeki yönetici dış ilişkiler ağını kurmakta, istihbaratı daha da geliştirmek için çok sayıda sözleşme oluşturmakta, organizasyondaki konumu kullanmakta ve bu sistemi geliştirmek için çok sayıda taahhütte bulunmaktadır (Mintzberg, 1973: 63).

1.1.2.1.2. Bilgiye Dayalı Roller

Yönetsel rollerin ikinci grubu, bilgi alımı ve bilginin iletilmesi ile ilgilidir. Yöneticilerin bilgiye dayalı rolleri arasında; referans veri, raporlar, fikirler ve diğer öğelerle ilgili haberlere dayanan postalar yer almaktadır. Bunun yanında yöneticilerin talepte bulunma, yeni bilgiler aktarma, ön bilgi alma gibi temaslarının çoğu da yine bilgiye dayalıdır. Bilgiye dayalı roller, bilgiyi en anlamlı şekilde kullanmayı sağlamakta ve izleyici, dağıtıcı ve sözcü olmak üzere üç yönetici rolünden oluşmaktadır (Mintzberg, 1973: 65).

1.1.2.1.2.1. İzleyici Rolü

İzleyici rolündeki yönetici görev yaptığı organizasyonda ve çevresinde sürekli olarak neler olduğunu anlamasını sağlayan bilgiyi aramakta ve elde etmektedir. Yönetici organizasyonun içinde ve dışında çok çeşitli kaynaklardan çok çeşitli bilgiye ulaşmakta ve bilgiyi; değişiklikleri tespit etmek, problemleri ve fırsatları belirlemek, kendi çevresi hakkında

bilgi toplamak ve bilginin dağıtılması ve kararların alınması konusunda bilgilendirilmek amacıyla aramaktadır.

Yönetici elde ettiği bilgileri karmaşık yollarla işlemekte, organizasyon için değerli bir pozisyon geliştirmek için kendisine gelen bilgileri birleştirmekte ve bunları problemler ve fırsatları belirlemek üzere kullanmaktadır. En sonunda ise bilgileri organizasyonun ve çevrenin nasıl çalıştığını gösteren zihinsel görüntüler geliştirmek için ve nereye gidilmesi gerektiğini planlamak için kullanmaktadır (Mintzberg, 1973: 67-71).

1.1.2.1.2.2. Dağıtıcı Rolü

Yöneticinin bilgiye olan özel erişimi onun görev yaptığı organizasyon içinde dışsal bilgi gönderme ve bir asttan diğerine içsel bilgi gönderme şeklindeki dağıtıcının önemli rolünü oynamasına izin vermektedir. Bilginin gerçekçi ve değerli olmak üzere iki ayırt edilebilir türü vardır. Gerçeklere dayanan bilgi geçerliliği açısından test edilebilmektedir. Yönetici sadece resmi otoritesinden dolayı bile çok sayıda gerçeğe dayalı bilgi elde etmekte ve bu bilginin önemli bir kısmını uygun olan astlara iletmektedir. Dağıtıcı rolü için daha da önemli olan konu ise dış temaslardan fikir ve anlık iletişim şeklinde bilgi almaktır. Değer bilgisi ise bir bireyin neyin olması gerektiğine dair keyfi bilgisini içeren tercihlerle ilgilidir. Değer ifadeleri doğru da yanlış da olabilmekte ve bu sadece karar verme yetkisine sahip olmak isteyenlerin ihtiyaçlarını yansıtmaktadır. Dağıtıcı rolünün önemli bir fonksiyonu da karar vermede astları yönlendirmek üzere organizasyona değer ifadeleri göndermektir (Mintzberg, 1973: 71-73).

1.1.2.1.2.3. Sözcü Rolü

Sözcü rolünde yönetici organizasyonun bulunduğu çevreye bilgi aktarmaktadır. Sözcü rolündeki yönetici resmi otoriteye sahip olduğu için organizasyon adına konuşmalar yapar ve organizasyonun merkezi olarak bunu etkin bir şekilde yapacak bilgiye sahiptir. Sözcü rolü yöneticinin iki grubu bilgilendirmesini gerektirmektedir. Bunlardan birincisi baş yönetici durumundaki yönetim kurulu ve orta düzey yönetici grubu olmak üzere organizasyonun etkileyiciler grubu, diğeri ise organizasyon üyeleridir. Yöneticinin her iki gruba da organizasyonun planları, politikaları ve sonuçları hakkında bilgi vermesi gerekmektedir. Ayrıca, yönetici irtibat ağını ancak bilgilerini kişilerle paylaşarak koruyabilmekte ve her iki nedenden dolayı da yöneticinin bilgilerinin güncel olması gerekmektedir. Sözcü rolündeki yöneticinin içinde bulunduğu organizasyon için etkili konuşmak ve diğerlerinin saygısını kazanmak üzere organizasyon ve çevresi hakkında güncel bilgileri sunması ve

organizasyonun faaliyetleri konusunda uzman gibi davranması gerekmektedir (Mintzberg, 1973: 75-76).

1.1.2.1.3. Karar Verme Roller

Üçüncü ve son yönetsel faaliyetler grubu, önemli kararlar vermeyi, yetkilendirme taleplerini elden geçirmeyi, yöneticinin kendi zamanını programlamayı, stratejiler oluşturmak üzere toplantılar düzenlemeyi, problemleri ele almayı ve diğer organizasyonlarla müzakere yapmayı içermektedir. Muhtemelen yönetici çalışmalarının en önemli kısmı karar verme rollerinde gerçekleşmektedir. Bu roller yöneticinin organizasyonda strateji oluşturma sürecini içermekte ve strateji geliştirme en basit şekilde önemli örgütsel kararların alındığı ve bunların birbirleriyle ilişkilendirildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Karar verme rolleri; girişimci, problem çözücü, kaynak dağıtıcı ve müzakereci olmak üzere dört rolden oluşmaktadır (Mintzberg, 1973: 77).

1.1.2.1.3.1. Girişimci Rolü

Girişimci rolündeki yönetici, organizasyonda kontrol edilen değişimin çoğunun başlatıcısı ve tasarımcısı olarak görev yapmaktadır. Kontrollü kelimesi, bu rolün yöneticinin özgür iradesiyle yaptığı tüm değişim faaliyetlerini kapsadığına işaret etmektedir. Girişimcilik işi gözden geçirme faaliyeti ile başlamakta ve izleyici rolünün bir parçası olarak yönetici zamanının çoğunu organizasyonu gözden geçirerek, fırsatlar ve sorun olarak görülebilecek durumları arayarak geçirmektedir (Mintzberg, 1973: 78).

1.1.2.1.3.2. Problem Çözücü Rolü

Problem çözücü olarak yönetici, organizasyon önemli ve beklenmeyen problemler ile karşılaştığında düzeltici faaliyetlerden sorumlu olan kişidir. Girişimci rolü kontrollü örgütsel değişimi başlatmak üzere yönetici tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilen eyleme odaklanırken, problem çözücü rolü istenmeyen durumlarda ortaya çıkan ve kısmen yöneticinin kontrolü dışındaki değişikliklerle ilgilenmektedir.

Organizasyon içinde; (1) kaynak talepleri, kişilik çatışmaları veya uzmanlık alanlarının çakışması gibi nedenlerle meydana gelen astlar arasındaki çatışmalar, (2) bir organizasyon ve diğeri arasındaki zorluklara maruz kalma ve (3) kaynak kayıpları veya tehditleri olmak üzere üç tür problem ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda organizasyondaki kriz algılandığında yöneticinin hemen sorumluluğu üstlenerek harekete geçmesi beklenmektedir (Mintzberg, 1973: 81-84).

1.1.2.1.3.3. Kaynak Dağıtıcı Rolü

Kaynak dağıtımı organizasyonun strateji oluşturma sisteminin merkezidir. Çünkü bu süreç stratejilerin belirlendiği önemli organizasyonel kaynakları kapsayan seçimleri içermektedir. Resmi otorite olarak yönetici, organizasyon kaynaklarının tahsis edildiği sistemi denetlemelidir. Örgütsel kaynaklar arasında; para, zaman, malzeme, teçhizat, insan gücü ve itibar yer almakta ve bunların her biri pozitif veya negatif olarak dağıtılabilmekte yani bunları tüketme veya koruma yönünde kararlar alınabilmektedir. Yönetici kendi zamanını planlayarak, astlara iş atayarak, yeni olanakları içine alan bir değişiklik uygulayarak, bütçeleri hazırlayarak veya onaylayarak aslında neredeyse her türlü kararı vererek çeşitli şekillerde kaynakları dağıtabilmektedir. Özetle kaynak dağıtımı; zamanı planlama, işi programlama ve organizasyonda başkaları tarafından verilen kararların yetkilendirilmesi olmak üzere üç temel unsur altında toplanabilir (Mintzberg, 1973: 85-87).

1.1.2.1.3.4. Müzakereci Rolü

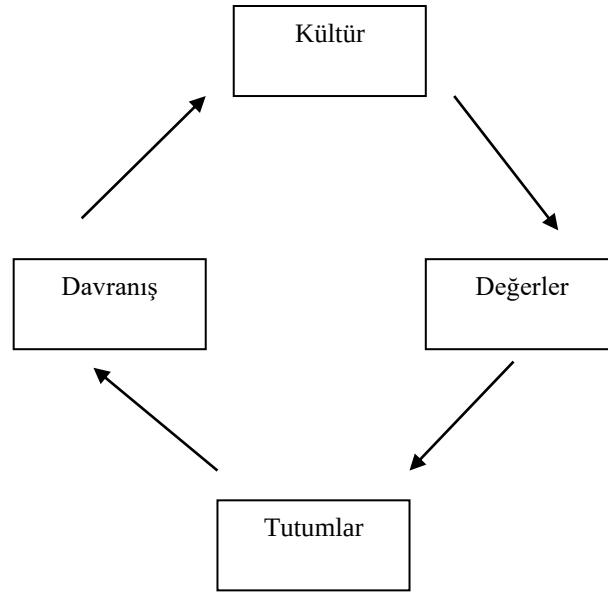
Yöneticinin karar verme rolleri içerisindeki son rolü müzakere faaliyetlerine katılımdır. Organizasyon zaman zaman kendini diğer organizasyonlarla veya bireylerle rutin olmayan görüşmelerin içinde bulur ve müzakere rolündeki yönetici organizasyonu yöneten kişi olarak bu görüşmelere başkanlık eder. Müzakere gerçek zamanlı yapılan bir kaynak ticareti olup tehlikede olan kaynak miktarını işlemek ve bunu bir an önce yapabilmek için yeterince yetkiye sahip olan birinin olmasını gerektirmektedir. Bu durumda yönetici organizasyonun çıkarlarını korumak için role bürünmektedir (Mintzberg, 1973: 90-91).

1.2. Kültür Kavramı

Kültür kavramı ilk olarak 19. Yüzyılın sonlarında geliştirilmiştir. İlk açık ve kapsamlı tanımlama İngiliz antropolog Sir Edward Burnett Tylor'a aittir ve Tylor 1871'deki yazılarında kültürü, "Kişinin toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet, gelenek, alışkanlık ve yeteneklerin karmaşık bir bütünü" olarak tanımlamaktadır. Bu dönemden itibaren kültür tanımları giderek artmış ve 1950'lerde Kuzey Amerikalı antropologlar Kroeber ve Kluckhohn (1952) tarafından yapılan araştırma sonucunda yüze yakın kültür tanımına ulaşılmıştır (Haviland vd., 2008: 103).

Kültür sözcüğünün kökeninin bakmak veya yetiştirmek anlamında kullanılan "Colere" veya "Cultura" sözcüğünden geldiği kabul edilmektedir. 18. Yüzyıldan önce "Cultura" sözcüğü ekip-biçmek anlamında kullanılırken zaman içinde anlamı değişmiş ve kültür sözcüğü ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Daha sonra sözcük buradan Almancaya geçerek "Cultur" adını

almış ve neticede ise “Kültür” haline gelmiştir (Erdoğan, 2007: 223). Kültürün temel çekirdeğini geleneksel fikirlerin ve bunların bağlı olduğu değerlerin oluşturduğunu ifade eden Kroeber ve Kluckhohn’a (1952: 181) göre kültür, insan gruplarının ayırt edici başarısını oluşturan sembollerdeki uygulamalar da dâhil olmak üzere sembollerle edinilen ve aktarılan açık ve kapalı davranış desenlerinden oluşmaktadır. Bir başka tanıma göre kültür, insan davranışlarını ve davranış yoluyla üretilen sembolleri şekillendiren faktörler, değer kalıpları, fikirler ve diğer sembolik sistem modellerinin ve içeriğinin oluşturulması ve iletilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Kroeber ve Parsons, 1958: 583). Kültürü maddi ve manevi olarak iki boyutta değerlendiren Triandis (1972: 4) ise kültürü, bir bireyin kendi oluşturduğu çevrenin bir parçasını algılamaya yönelik kendine özgü yolu olarak tanımlamaktadır. Buna göre dil, cinsiyet, ırk, din, ikamet yeri ve meslek gibi çeşitli kültür düzeylerinden etkilenen ve kişilerarası davranışı etkileyen kültür; kurallar, normlar, roller ve değerlerin algılanmasını içermektedir. Kültür bir insan nüfusu veya nüfusun tanımlanabilen bölümleri tarafından korunan ve bir nesilden diğerine aktarılan eşdeğer ve tamamlayıcı öğrenilmiş anlamların toplamıdır (Rohner, 1984: 119). Kültürü yönetim süreci açısından ele alan Ouchi ve Wilkins (1985: 461) kültürü, bireylerin kabul edilebilir bir şekilde görev yapabilmesi için bilmeleri gereken algılama, inanma ve harekete geçmeye yönelik kurallar sistemi ve standartlar olarak tanımlamaktadır. Engel vd. (1990: 63) ise kültürü bireylerin toplumun bir üyesi olarak iletişim kurmasına, yorum ve değerlendirme yapmasına yardımcı olan değerler, fikirler ve diğer anlamlı olan semboller dizisi olarak tanımlamıştır. Kültür, bireylere kimlik duygusu sağlamakta ve uygun davranışın sergilenmesine rehberlik etmektedir. Bu durumda kültürün davranışları yönlendirme ve şekillendirme işlevinin olduğu vurgulanmaktadır (Smircich, 1983: 345). Aşağıda yer alan Şekil 1.2 kültür ve davranışın birbirleri üzerindeki etkisini göstermektedir.

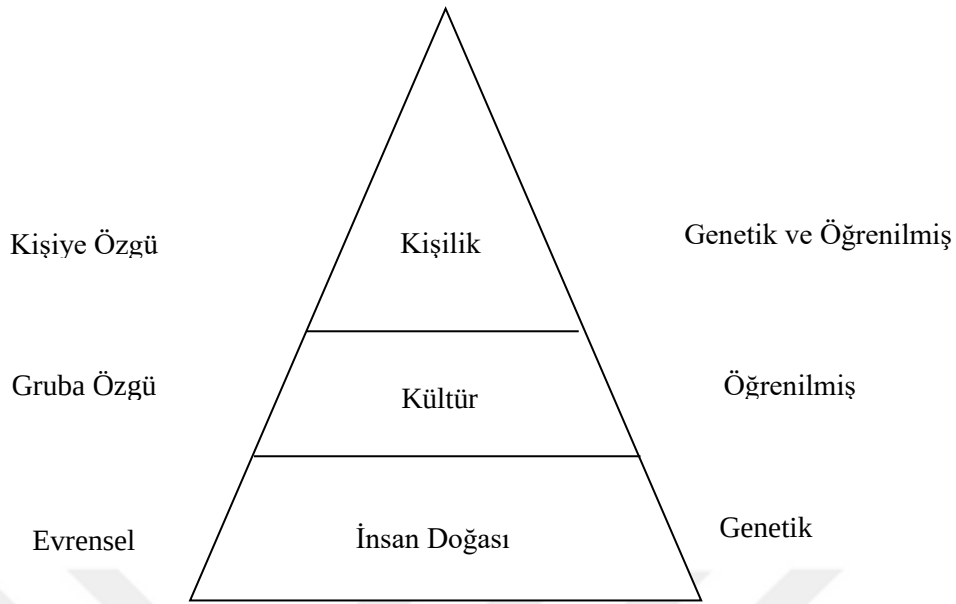


Şekil 1.2 Kültür ve Davranış Arasındaki Etkileşim

Kaynak: Adler ve Gundersen, 2008: 19

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere bir toplumun kültürel uyumu üyeleri tarafından sergilenen değerlerin, tutumların ve davranışların karmaşık bir etkileşimini yansıtmaktadır (Adler ve Gundersen, 2008: 19-20). Bireyler kültürü ve normatif niteliklerini yaşamları ve çevreleri hakkında sahip oldukları değerler aracılığıyla ifade etmektedir. Bu değerler, bireylerin herhangi bir durumda en uygun ve etkili olduğu düşünülen davranış biçimi hakkındaki tutumlarını etkilemekte ve bunun sonucunda ise bireysel ve grup davranışlarının sürekli değişen modelleri toplumun kültürünü etkileyerek bu döngü tekrar baştan başlayarak devam etmektedir.

Kültüre ilişkin yapılan tanımlamalar arasında dikkat çekenlerden birisi de Hofstede’nin yapmış olduğu tanımdır. Hofstede (1981: 24) kültürü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihnin ortak programlaması olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle kültürü oluşturan zihinsel programlamaya yönelik bilgiler Şekil 1.3’te gösterilmiştir.



Şekil 1.3 Zihinsel Programlamanın Üç Düzeyi

Kaynak: Hofstede ve Hofstede, 2005: 4

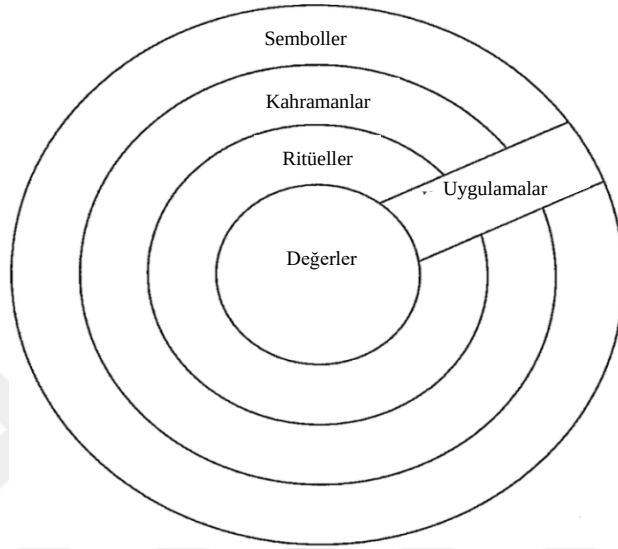
Şekil 1.3'te görüldüğü üzere Hofstede ve Hofstede (2005: 4-5) zihinsel programlamanın üç düzeyini insan doğası, kültür ve kişilik olarak sıralamaktadır. Buna göre insan doğası; bireyin zihinsel yazılımındaki evrensel seviyeyi temsil etmektedir. İnsan zihni bilgisayara benzetilirse bu düzey fiziksel ve psikolojik işlevlerimizi belirleyen işletim sistemi olarak düşünülebilir. Bir bireyin korku, öfke, sevgi, üzüntü ve utanç hissetme yeteneği, başkalarıyla bağlantı kurma, kendini geliştirme, çevreyi gözlemleme olanağı ve diğer bireylerle konuşma gibi özellikleri bu seviyede yer almaktadır. Bununla birlikte, bireyin bu duygularla neler yaptığı ve hissettiği korkuyu, sevinci ve gözlemlediklerini nasıl ifade ettiği kültür tarafından şekillendirilmektedir. Kültür, kalıtsal değildir ve bir öğrenme sonucunda oluşmaktadır. Diğer bir deyişle kültür, bir bireyin genlerinden gelmemekte, aksine bireyin sosyal çevresinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında kültürün insan doğası ve kişilik özelliklerinden ayırt edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bireyin kişiliği ise başka herhangi bir insan ile paylaşılmasına gerek duyulmayan benzersiz ve kendine has bir zihinsel program setidir. Bu program seti bireyin kendine özgü genlerinde yer alan kısmen genetik kısmen ise öğrenilen özelliklere dayanmaktadır. Burada bahsi geçen öğrenilen kelimesi ise bireyin kendine has kişisel deneyimlerinin yanı sıra kültürün etkisiyle de şekillendiği anlamına gelmektedir.

Kültür kavramına yönelik yapılan açıklamalardan kültür kavramının belli başlı ortak özellikleri olduğu anlaşılmaktadır. Bu özellikler şu şekilde belirtilebilir:

- Kültür öğrenilir: Bireyler kültürü evde, okulda ya da diğer sosyal ortamlarda etrafındakilerle etkileşime girerek günlük yaşamda öğrenmektedir. Bu öğrenme, erken yaşta başlayarak hayat boyu devam eden bir süreci kapsamaktadır (Yu, 1999: 58).
- Kültür süreklidir: Kültür bir toplumun üyelerinin paylaştığı, birbirlerine ve gelecek kuşaklara aktardıkları ve toplumun oluşturduğu, değer verdiği, paylaştığı bütün maddi ve manevi öğelerin toplamıdır. Dolayısıyla kültür durağan değildir, süreklilik göstermektedir (İçli, 2002: 80).
- Kültür paylaşılır: Kültür, paylaşılan görüşler, değerler ve davranışların ölçütüdür ve bireylerin eylemlerini gruplar için anlamlı kılan ortak belirleyici durumundadır. Ortak bir kültürü paylaşan bireyler, diğerlerinin belirli koşullarda nasıl davranacağını ve davranışlara nasıl karşılık vereceğini tahmin edebilirler (Haviland vd., 2008: 104).
- Kültür değişir: Kültür değişir ve bu değişim uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler zaman içinde doğal çevreye uyum göstererek değişmektedir fakat söz konusu değişim sistemin bütününde hemen meydana gelmemektedir. Sistemin belli bir kesimindeki değişimler geri kalan kurumları bu yeni duruma uymaya zorlayarak değişim devam etmektedir (Güvenç, 1984: 105).
- Kültür simgelere dayalıdır: İnsan davranışlarının çoğu işaretler, sesler, amblemler gibi şeyleri anlamlı bir şekilde yansıtan simgelerle ortaya konmakta ve kültürün en önemli simgesel boyutunu dil oluşturmaktadır. İnsanlar dil sayesinde kültürlerini bir nesilden diğerine aktarabilmektedir (Haviland vd., 2008: 115-116).
- Kültür bütünleştiricidir: Kültürün bir takım öğelere ayrılarak çözümlenmesi gibi bir durum söz konusu değildir çünkü kültür karmaşık bir bütündür. Kültürü oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içinde olmasından dolayı kültürün bir öğesinde oluşacak herhangi bir değişim diğer değişimleri meydana getirecektir (Şişman, 2011: 15).

1.2.1. Kültürün   eleri

Kültürü oluşturan öğeler her kültür için ortak ve evrensel olmakla birlikte her kültürün kendine özgü bazı yerel özellikleri de mevcuttur ( i man, 2011: 3). Kültür kavramı, öğeleri açısından ele alındığında aşağıda  ekil 1.4'te gösterilen i  i e geçmiş halkalar biçiminde bir yapı ile kar ıla ılmaktadır.



Şekil 1.4 Soğan Diyagramı: Farklı Derinlik Seviyelerinde Kültür Belirtileri

Kaynak: Hofstede ve Hofstede, 2005: 7

1.2.1.1. Semboller

Semboller, yalnızca kültürü payla anlar tarafından tanınan ve belirli bir anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler veya nesnelerdir. Elbise, sa  stilleri, bayrak ve statü sembolleri gibi bir dildeki veya jargondaki kelimeler de bu kategoriye girmektedir. Semboller kolaylıkla geliştirilebilmekte ve eskiler kaybolmaktayken, bir kültür grubuna ait olan semboller ise başkaları tarafından düzenli olarak kopyalanabilmektedir. Bu sebeple semboller, yukarıdaki şekilde g r ld  u gibi en dı taki katmanda yer almaktadır (Hofstede ve Hofstede, 2005: 7). Semboller; anlamı çoğaltan, duyguları canlandıran ve insanları harekete geçiren nesneler, eylemler, ilişkiler veya dilsel oluşumlardır ve ritüel, tören, hediye alı veri i, kurallarla belirlenmiş  aka kalıpları, ant içme, birlikte yeme içme, bir grubun hayat tarzını oluşturan görgü kuralları ve çeşitli kültür özellikleri gibi etkinliklerin biçimlendirilmiş modelleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Cohen, 1974: 23). Semboller grup ve örgütsel kavrayış için bir araç görevi görmekte ve kuruluşun l gati, örgüt binalarının tasarımı, g   ve imtiyazın kullanımı ve dağıtımı ile ilgili inançlar, bu dağıtımı me rula tıran ritüeller ve mitler gibi

süreçlerin sonucunda ortaya çıkan semboller, örgüt için önemli işlevsel sonuçlar doğurmaktadır (Pettigrew, 1979: 574).

1.2.1.2. Kahramanlar

Kahramanlar, bir kültürde yüksek düzeyde değer verilen özelliklere sahip olan ve böylece davranış modeli olarak hizmet eden canlı veya ölü, gerçek veya hayali kişilerdir. Örneğin; Amerika'daki Barbie, Batman veya Snoopy, Fransa'daki Asterix veya Hollanda'daki Ollie B. Bommel kültürel kahramanlar olarak hizmet etmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 7). Kahramanlar, soyut fikirlerin kişileştirilmesi olup, örgüt içindeki bireylerin önemli olduklarını ve bireysel katkıların örgütte bir fark yaratabileceği anlamını oluşturmakta ve her bir bireyin rolünün potansiyel olarak önem taşıdığını belirtmektedir. Kahramanlar esas itibarıyla, büyük organizasyonların misyon ve amaçlarını kişiselleştirmektedir (Wilkins vd., 1990: 336).

1.2.1.3. Ritüeller

Ritüeller, arzu edilen amaçlara ulaşmak üzere teknik olarak gereksiz olan fakat bir kültür içinde sosyal açıdan gerekli görülen toplu faaliyetlerdir. Bu kategoriye örnek olarak sosyal ve dini törenlerin yanı sıra başkalarını selamlama ve onlara saygı gösterme şekilleri verilebilir. Bunun yanında grup dayanışmasını güçlendirmek veya liderlerin kendilerini savunmalarına izin vermek gibi görünüşte akılcı nedenlerle organize edilen iş ve siyasi toplantılar genellikle ritüel amaçlara hizmet etmektedir. Semboller, kahramanlar ve ritüeller uygulama başlığı altında ele alınmaktadır. Bu nedenle dışarıdan bir gözlemciye görünür bir durumdadırlar. Bununla birlikte, kültürel anlamları görünmezdir ve bu uygulamalar kültürün içindeki kişiler tarafından yorumlanmaktadır (Hofstede ve Hofstede, 2005: 8). Ritüel ve törenleri diğer kültürel öğelerden ayıran birtakım özellikler de bulunmaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 655): (1) Önceden hazırlanmış ve planlanmış uygulamalar dizisidir, (2) Sosyal etkileşimler yoluyla gerçekleştirilir, (3) Genellikle belirli bir topluluğun yararı içindir ve (4) Birçok toplumsal sonuç ortaya koyarlar. Ritüeller ve törenler, bireylerin gerçekleştirmeleri için iyi tanımlanmış rollere sahip sosyal durumlardır ve bu durumlar belirli bir plan gerektirmektedir. Böylece ritüeller ve törenler, bilinçli bir şekilde planlanan, dikkatli bir şekilde yönetilen ve genellikle tekrarlanan davranışlar dizisini içermektedir.

1.2.1.4. Değerler

Değerler kültürün çekirdeğini oluşturmakta ve belirli durumları diğerine tercih etme eğilimini ifade etmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 8). Örgütlerde kullanılan dil ve metaforlar örgütlerin değerlerini ifade etmektedir. Organizasyonlar kim olduklarını ifade etmek için kendi dillerini geliştirmektedir (Higgins ve McAllaster, 2004: 71). Değerler kültürün temel bir unsurudur, örgüt üyelerinin paylaştığı değerler ise örgütsel bir değer sistemi oluşturmaktadır. Bireysel değerler, bireyin niyet ve eylemlerine rehberlik ederken örgütsel değer sistemleri ise örgütsel hedefler, politikalar ve stratejiler için kılavuzluk sağlamaktadır. Böylece değerler, kültürün örgütsel etkinlik üzerindeki etkisinde önemli bir faktördür (Wiener, 1988: 535). Kısaca değerler kültürel olarak tanımlanmış toplumsal standartlardır ve neyin olması gerektiğini işaret etmektedir. Toplumun sürdürdüğü ortak amaçlar olan değerlerin oluşturulması ve sürdürülmesi için toplumsal normların oluşturulması gerekir (Bahar, 2005: 78). Normlar ise bir grup insan için kabul edilebilir veya tipik olarak kabul edilen standart veya davranış tarzları olarak ifade edilebilir (Jones, 2001: 131).

1.2.2. Kültür Türleri

Kültüre yönelik çeşitli sınıflamalar yapılmakta ve bu sınıflamalar yapılırken çeşitli ölçütler esas alınmaktadır. Yapılan sınıflamalar içerisinde yaygın olarak kullanılanlar aşağıda ele alınmıştır.

1.2.2.1. Genel Kültür-Alt Kültür

Genel kültür ve alt kültür ayrımı kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmaktadır (Güney, 2000: 54). Bir ülke veya ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür akla gelmektedir. Toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturmakta, bireylerin kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri ise alt kültürü oluşturmaktadır (Erdoğan, 2007: 248).

1.2.2.2. Maddi ve Manevi Kültür

Bir toplumun kültürü maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Maddi kültürün temelini inşa edilen binalar, teknolojik yenilikler, aletler ve makineler gibi insanların kendileri için yapmış oldukları şeyler oluşturmaktadır. Manevi kültürü ise toplumların örf, adet, gelenek, görenek, ahlak kuralları, inanç ve ideolojileri oluşturmaktadır (Güney, 2000: 54). Böylece bir toplumun kültürü, sahip olduğu maddi ve manevi kültür unsurlarının karşılıklı etkileşimi sonucunda daha güçlü hale gelmektedir.

1.2.2.3. Karşıt Kültür

Karşıt kültür de bir alt kültürdür ve değerler, normlar ve yaşam biçimleri açısından içinde bulunulan kültüre ters düşen tutum ve davranışları içermektedir. Karşıt kültürü oluşturan gruplar, toplumun sahip olduğu ve hatta gurur duyduğu norm ve değerleri reddetmekte ve karşıt bir tutum ve davranış içine girmektedir. Örneğin; Amerika'da yaygın olarak görülen Hare Krishna Hareketi bu tür bir karşıt kültür olarak değerlendirilebilir çünkü bu topluluğun öncüleri hem din, değer hem de yaşam biçimleri ve giyim tarzları açısından içinde yaşadıkları kültürün değerlerine zıt bir tutum sergilemektedirler (Özkalp, 2002: 68).

1.3. Yönetim ve Kültür Kavramları Arasındaki Etkileşim

Yönetim içinde bulunduğu toplumun değerleri, gelenekleri, inançları ve hukuki ve politik sistemlerinde gömülü olan sosyal bir fonksiyondur. Yönetim bir bilgi topluluğu olması ve her yerde uygulanabilir olmasının yanında aynı zamanda bir kültürdür. Dolayısıyla yönetim kültüre dayalıdır ve yöneticiler kültürü ve toplumu biçimlendirmektedir (Drucker ve Maciariello, 2008: 12). Kültürel etkiler yönetimin önemli bir özelliğini oluşturmakta ve farklı kültürlerle sahip olan ülkelerde yönetime bakış açıları da değişebilmektedir. Bazı ülkelerdeki yöneticiler yönetimin düşünsel yönüyle daha çok ilgilenirken, bazıları ise esas olarak işin mantığı ile daha ilgili olabilmektedir (Mullins, 2010: 427).

Organizasyonların içinde bulunduğu ulusal kültür, iş görenlerin iş anlayışlarını, işe yaklaşımlarını ve kendilerine nasıl davranılması gerektiğine yönelik beklenti şekillerini düzenleyici ilkelerin merkezi durumundadır. İçinde bulunan kültür, belirli davranış biçimlerinin bir diğerine tercih edilmesini vurgulamakta ve yönetim uygulamaları bu kültür değerleri ile tutarsız olduğunda iş görenler bu durumdan rahatsız olabilmekte ve kuruma olan bağlılıkları düşebilmektedir. Sonuç olarak ise iş görenler iyi bir performans sergilemeye yönelik isteklerini kaybedebilmektedir. Buna karşın kültürel değerlerle uyumlu olan ve kültür değerlerini güçlendiren yönetim uygulamaları iş görenlerin öz-yeterlilikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmakta ve böylece yüksek performans sağlanabilmektedir (Newman ve Nollen, 1996: 755).

Kültür, bir organizasyonda paylaşılan başarı deneyimleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler başarılı olan astlarını yönetmenin yollarını keşfettikleri zaman astların işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda paylaşılan varsayımlar geliştirmektedir. Benzer şekilde, orta ve üst kademe yönetim de kendi paylaşılan varsayımlarını geliştirmekte ve her yönetim seviyesindeki iş görenlerin işe yeni başlayanlara bu varsayımları öğretmeleri yoluyla süreç devam etmektedir (Schein, 1996: 12). İş görenlerin işe olan memnuniyet düzeyleri de içinde

yetiştikleri ve yaşadıkları kültürden etkilenmektedir. Örneğin; Amerika gibi bireysel başarının önemini vurgulayan kültürlerde yetişen bireylerin ikramiye ve ücret artışına olanak sağlayan işleri yani kişisel kazanç sağlayabilecekleri işleri tercih etme olasılıkları yüksektir. Japonya gibi herkes için iyi olanı yapmanın önemini vurgulayan kültürlerde yetişen bireyler ise bireysel rekabet ve başarıyı ön plana çıkaran işlerden daha az memnuniyet duyabilmektedir (George ve Jones, 2012: 79). Diğer taraftan bir organizasyonun içinde bulunduğu kültürün iş görenleri motive etmesi ve örgütsel etkinliği artırmasının iş görenlerin örgütün değerlerini öğrenme biçimleri ile doğrudan ilgili olduğu belirtilmektedir. Örgüt üyeleri, örgütün değerlerini resmi sosyalleşme uygulamalarından, öykülerden, törenlerden ve örgütün kültürünün oluşması sonucu gayri resmi olarak gelişen örgütsel dil aracılığıyla öğrenmektedir (Jones, 2001: 133).

Kültür, yönetim sürecinde önemli rolleri bulunan liderleri de etkilemektedir. Kültür ve liderliği bir madeni paranın iki yüzüne benzeten Schein (2004: 11) biri olmadan diğersinin anlaşılamayacağını ifade etmektedir. Bu paranın bir yüzünde bulunan kültürel normlar, belirli bir ulusun veya örgütün liderliği nasıl tanımlayacağını belirtmektedir. Diğer yüzünde ise esas olarak liderlerin kültürü oluşturması ve yönetmesi, liderlerin eşsiz yeteneklerinin kültürü anlama ve onunla çalışma becerisi bulunmakta ve liderlerin sergileyebilecekleri en son davranışın kültürün yok sayılmasına yönelik davranışlar olduğu ifade edilmektedir. Yönetim, insanları ortak bir girişimde birleştirmekle ilgilendiği için kültürün içine derinden gömülüdür ve yöneticilerin Batı Almanya'da, İngiltere'de, Amerika'da, Japonya'da veya Brezilya'da yaptığı şeyler tamamen aynı olmakla birlikte bunu nasıl yaptıkları farklılık göstermektedir (Drucker ve Maciariello, 2008: 23). Yöneticilerin astlarına güvenme ve onlara saygı gösterme şekilleri de onların kültürel geçmişlerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; daha spesifik kültürlerden gelen yöneticiler yalnızca iş yerinde sergilenen davranışlara odaklanma eğilimindeyken; daha geniş kültürden gelen yöneticiler, iş görenlerin özel ve mesleki yaşamlarında sergiledikleri davranışlar da dahil olmak üzere çeşitli davranış şekillerine odaklanmaktadır (Adler ve Gundersen, 2008: 45).

Sonuç olarak kültürün yönetim sürecini etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Bireylerin içinde yetiştikleri kültür ve sahip oldukları kültürel değerlerin onların davranış biçimleri, durumları ve süreçleri algılayışları, problemleri çözme şekilleri ve genel olarak iş yapış tarzları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu durumda ise bireyler ait oldukları kültürel yapıya uygun şekilde tutum ve davranış sergilemektedir.

1.4. Örgüt Kültürü Kavramı

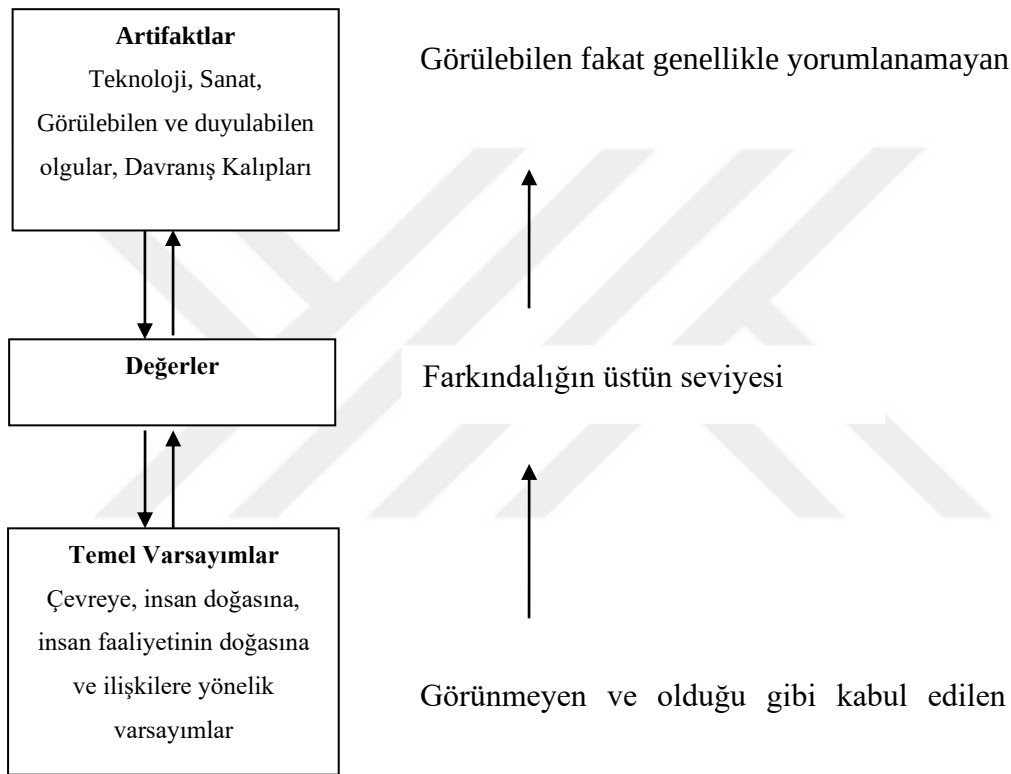
Örgüt kültürü kavramı, literatürde firma kültürü, kurumsal kültür ve işletme kültürü gibi çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. 1950’li yıllardan beri kuramsal yönü araştırılan ve öncelikle semboller şeklinde ifade edilen örgüt kültürü kavramı, organizasyon üyelerinin örgütü anlaması, örgütün kültürünü benimsemesi, reddetmesi veya değiştirmesi konusunda bir çerçeve sunmaktadır (Frost ve Gillespie, 1998: 5). Örgüt kültürü ABD akademik literatürüne ise ilk olarak 1979 yılında Administrative Science Quarterly dergisinde Pettigrew tarafından yayınlanan “Örgütsel Kültürler Üzerine Çalışma” adlı makale ile girmiştir. ABD yönetim literatüründe Blake ve Mouton (1964) tarafından örgüt kültürüne benzer olan fakat bazılarının iklim olarak adlandırdığı terim kullanılmış daha sonra ise Silverzweig ve Allen (1976) tarafından yayınlanan makalede kurum kültürü terimine yer verilmiştir. Fakat 1982 yılında Deal ve Kennedy tarafından “Kurum Kültürü” adında yazılan kitap ve özellikle Peters ve Waterman (1987) tarafından “Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış” adlı kitaplarla popülerite kazanmış ve örgüt kültürü kavramı bu tarihten itibaren daha da genişleyen literatür ile birlikte Avrupa literatürüne de girmiştir (Hofstede vd., 1990: 286).

1.4.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Literatürde örgüt kültürüne yönelik çok sayıda tanım yapılmış ve örgüt kültürü kavramı çeşitli şekillerde açıklanmıştır. Örgüt kültürü, belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan ve ortaklaşa kabul edilen anlamlar sistemidir (Pettigrew, 1979: 574). Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, bir örgütün temel değerlerini ve inançlarını iş görenlere ileten bir dizi sembol, tören ve mitleri ifade etmektedir (Ouchi, 1981: 41). Örgüt kültürünü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklentiler toplamı olarak ele alan Schwartz ve Davis (1981: 33) bu inanç ve beklentilerin organizasyondaki bireylerin ve grupların davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normların oluşmasını sağladığını belirtmektedir. Jones (2001: 9) ise örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin birbirleriyle, tedarikçilerle, müşterilerle ve örgüt dışındaki diğer bireylerle olan etkileşimini kontrol eden paylaşılan değerler ve normlar seti olarak tanımlamaktadır.

Bu alanın önemli araştırmacılarından Schein’e (1983: 14) göre örgüt kültürü, belirli bir grubun dışsal uyum ve içsel bütünleşme sürecinde sorunları çözerken oluşturduğu, geçerli kabul edilebilecek ve yeni grup üyelerine bu sorunlara yönelik doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen nitelikteki paylaşılan temel varsayımlardır. Söz konusu tanımla ilgili birkaç hususa dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yapan Schein, örgüt kültürünün bir bireyin kuruma girdiğinde gözlemleyebileceği açık bir davranış veya

görülebilen bir artifakt ve kurucunun çeşitli şartlarda ifade edebileceği veya yazabileceği felsefe veya değerler sistemi de olmadığını belirtmektedir. Bunun aksine örgüt kültürü, değerlerin altında yatan ve yalnızca davranış kalıplarını değil aynı zamanda kurumun mimarisi, ofis düzeni, kıyafet kuralları gibi görülebilen artifaktları belirleyen varsayımlardır. Bu görüş doğrultusunda Schein, örgüt kültürüne yönelik Şekil 1.5'te yer alan ve örgüt kültürünü artifaktlar, değerler ve temel varsayımlar temelinde ele alan üç boyutlu bir model geliştirmiştir.



Şekil 1.5 Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Schein, 1984: 4

Artifaktlar: Bir bireyin yabancı bir kültürde yeni bir gruba karşılaştığı zaman gördüğü, duyduğu ve hissettiği tüm olayları içeren artifaktlar, kültür kavramının en üst düzeyinde yer almaktadır. Artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknoloji ve ürünleri, sanatsal eserleri, kıyafetlerde dışa vurulan tarz, konuşma tarzı, duyguların gösterimi ve organizasyon ile ilgili söylenen mitler ve hikâyeler, yayınlanan değerler listesi, organizasyonun gözlemlenebilir ritüelleri ve törenleri ve benzerleri gibi bir grubun görünebilir ürünlerini içermektedir (Schein, 2004: 25-26). Bir örgütün kültürünü anlamamanın yolunun, o örgütün kültürel artifaktlarını incelemekten geçtiğini belirten Higgins ve McAllaster (2004:

66), kültürel artifaktların bir örgütü kültürel açıdan diğerlerinden ayıran şeylere yönelik ipuçları sağlayan paylaşılan değerleri, normları ve diğer özellikleri açıklayıcı bir nitelikte olduğunu ifade etmektedir. Artifaktlar fiziksel, sözlü ve davranışsal olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Dyer, 1988: 38). Fiziksel artifaktlar; kıyafet, fiziksel düzen, şirket logosu ve grup tarafından kullanılan diğer amblemlerden, sözlü artifaktlar; dil, jargon, hikâyeler ve grup tarafından paylaşılan mitlerden, davranışsal artifaktlar ise ortak ritüeller, törenler ve davranış kalıplarından oluşmaktadır. Artifaktlar kültürün en somut öğeleridir ve kültürün tam olarak anlaşılması için artifaktların ardında yatan ortak anlamların çözülmesi gerekmektedir.

Kabullenilmiş Değerler: Örgütsel değerler ve inançlar, özünde kontrol edilemeyen veya zor olan olayların belirsizliği ile başa çıkmada bireylere yol gösteren rehber niteliğindedir (Schein, 2004: 29). Örgüt kültürünü oluşturan değerler ve normlar, organizasyonda neyin önemli olduğuna ve örgüt üyeleri için neyin değerli olduğuna işaret etmektedir. Değerler aynı zamanda organizasyonda işlerin nasıl yapıldığını da göstermektedir (Higgins ve McAllaster, 2004: 66). Bireylerin hangi davranış türlerinin, olayların, durumların ve sonuçların arzu edilen ve edilmeyen olduğunu belirlemek üzere kullandığı değerler; genel ölçütler, standartlar ve yönlendirici ilkelerdir (Jones, 2001: 130). Örgütlerde paylaşılan değerler, örgüt kültürlerinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Zira değer sistemleri, örgüt üyeleri tarafından arzu edilen şeyin ne olduğuna yönelik rasyonelleşmiş bir anlayışı yansıtmakta ve değerler, örgütlerin hedef ve strateji seçimlerini ve sosyal davranış normlarını etkilemektedir (Shrivastava, 1985: 105).

Temel Varsayımlar: Temel varsayımlar, bir organizasyonda işleri yürütmenin doğru yolu olarak verilen koşullardır ve kültürün en derininde yer alırlar (Clement, 1994: 34). Varsayımlar, bir grubun dünya görüşlerine, artifaktlara, perspektiflere ve değerlere dayanan temel dayanak noktası niteliğindedir (Dyer, 1988: 38). Bir kültürü gerçekten anlamak ve grubun değerlerini ve davranışlarını daha iyi saptamak için esasen grup üyelerinin algılama, düşünme ve hissetme biçimlerini belirleyen temel varsayımları derinlemesine araştırmak gerekmektedir (Schein, 1984: 3). Zira varsayımlar, gerçeklik ve insan doğası ile ilgili kabul edilen inançları ifade etmektedir (Hatch, 1993: 659). Diğer taraftan paylaşılan varsayımlar, kültürel ürünlerin niteliğini belirlemektedir. Örneğin; bazı varsayımlar bir kahraman veya rol model kavramını ele almakta, bazıları ise tekrar eden problemlerle başa çıkmak için veya performans ödüllendirmesi için normlar oluşturmakta, diğer bazıları ise organizasyonun değer sistemini oluşturmaktadır. Paylaşılan varsayımlar süreci ve bu varsayımlara olan fikir birliği veya homojenlik derecesi, kültürel ürünlerin ve süreçlerin dayanıklılığını ve kendine özgü oluşunu belirler. Söz konusu ürünler ve süreçler birlikte organizasyonun kültürünü

oluşturmaktadır (Shrivastava, 1985: 103). Sonuç olarak, kabullenilmiş inançlar ve değerler genellikle davranışın geniş bir alanını açıklanmayan şekilde bırakmakta yani kültürün bir parçasını anladığımız hissini vermekte fakat tam olarak anlaşılamamaktadır (Schein, 2004: 30). Bu nedenle kültürü anlama konusunda derin bir anlayış düzeyine erişmek, modeli yorumlamak ve gelecekteki davranışları doğru bir şekilde tahmin etmek için altta yatan varsayımlar kategorisini daha iyi anlamak gerekmektedir.

1.4.2. Örgüt Kültürünün Organizasyonlar Açısından Önemi

Örgüt kültürü, bir organizasyon içinde bireylerin etkileşimi ve öğrenmesinden ortaya çıkmakta ve bireylerin organizasyonun işleyişini anlamalarında, davranışlarını şekillendirmelerinde ve örgütün karakterini biçimlendirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Hartmann, 2006: 161). Bir örgütün kültürü, sahip olduğu ortak değerler, inançlar ve tutumlar açısından bir organizasyonda karar verme, grup davranışı, iş organizasyonu, motivasyon, iş tatmini ve yönetim kontrolü gibi bir dizi örgütsel süreç üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Mullins, 2010: 744). Benzer şekilde örgüt kültürünün bireyler, gruplar ve örgütsel süreçler üzerinde etkisi olduğunu ifade eden Gibson vd. (2012: 34) bir organizasyonda kaliteli müşteri hizmetleri örgütün kültüründe önemli görülüyorsa bireylerden buna uygun bir davranış benimsemeleri ve müşterilerle ilgilenirken bağlı kalınan bir dizi prosedür ve normlara uygun davranışları beklendiğini belirtmektedir. Buna göre örgüt üyelerinin buna uygun olarak sergiledikleri davranışlar onaylanmakta ve ödüllendirilmektedir.

Örgüt kültürü bir organizasyonun dış çevreye uyum sağlama sürecinde de sürekli değişen problemlere ve organizasyon kaynaklarının iş görenlerin ve politikaların dışsal uyumunu destekleyecek şekilde içselleştirilmesine yardımcı olmasını sağlamaktadır (Pool, 2000: 33). Bir organizasyonun gelişimi açısından örgüt kültürü, organizasyonun başarıya ulaşmasına yardımcı olmak için farklı araçlar olarak kullanılabilir. Örgüt kültürü organizasyonlar için önemlidir çünkü örgüt kültürü iş performansını artırma ve örgütün rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması konusunda güçlü bir araçtır. Diğer taraftan örgüt kültürü, yönetim kontrolünün bir aracı olarak da kullanılabilir. Yani yöneticiler, seçilen törenleri, öyküleri, sembolleri ve paylaşılan değerleri iş görenlerin davranışlarını kontrol etmek ve yönlendirmek için kullanabilir. Bu kontrol şekli örgütlere daha ucuza mal olabilmekte ve bu sayede organizasyona ve hedeflere bağlılık oluşturabilmektedir (Sun, 2008: 140).

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar aynı zamanda bir organizasyondaki strateji belirleme, uygulama ve değerlendirme faaliyetlerini etkilemekte ve bu süreçleri

yönlendirmede kullanılabilir (David, 2011: 97). Örgüt kültürü esas olarak örgütsel normlar, kurallar ve hedeflerde somutlaşan nispeten kalıcı değerlere dayanmaktadır. Örgüt üyeleri de eylemde bulunurken, karar alırken ve organizasyonun içinde ve dışındaki belirsizlikle uğraşırken örgüt içindeki bu değerlerden yararlanmaktadır. Örgüt üyelerinin yararlandığı bu değerler nihai (terminal) ve araçsal (instrumental) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nihai değerler, bireylerin ulaşmayı hedefledikleri bir durum veya sonucu ifade etmekte ve mükemmellik, sorumluluk, güvenilirlik, kârlılık, yenilikçilik, ekonomi, ahlak ve kaliteyi içermektedir. Araçsal değerler ise arzu edilen davranış biçimi anlamına gelmekte ve sıkı çalışma, geleneklere ve otoriteye saygı, ölçülülük, tedbirli, tutumlu, yaratıcı, cesaretli ve dürüst olma, risk alma ve yüksek standartları koruma olarak sıralanmaktadır (Jones, 2001: 130-133). Dolayısıyla örgüt kültüründeki değerler örgüt üyelerinin davranışlarının önemli bir şekillendiricisidir ve örgüt üyelerinin davranışlarının güvenilirliğini artırmaktadır. Örgüt içinde iş görenlere değerleri hatırlatan bir diğer unsur ise hikâyelerdir. İş görenler arasında paylaşılan ortak hikâyeler onlara karşılaştıkları problemleri saptama ve çözmede kılavuzluk etmektedir (Weick, 1987: 125). Diğer taraftan Griffin ve Moorhead (2014: 512-513) mevcut bir kültürel sistemden yararlanmak için yöneticilerin kültür değerlerinin tam olarak farkında olmaları ve bu değerlerin hangi davranış ve eylemleri desteklediğini bilmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Böylece yöneticilerin örgütsel değerlerin kurum içindeki işleyişi hakkında geliştirdikleri anlayış ile kurumdaki diğer iş görenlerin performansları değerlendirilebilmekte ve bu durum başkalarının davranışlarını yönlendirme konusunda da yararlı olabilmektedir.

Güçlü bir kültüre sahip olan bir organizasyonda temel değerler yoğun olarak tutulmakta ve yaygın olarak paylaşılmaktadır. Yani temel değerleri kabul eden örgüt üyeleri ne kadar fazla olur ve bu değerlere olan bağlılıkları ne kadar çok olursa örgütün kültürü de o kadar güçlü olmaktadır. Dolayısıyla güçlü kültürler iş görenlerin davranışları üzerinde daha büyük bir etkiye sahiptir ve güçlü bir kültür azalan işten ayrılma ve artan sadakat ve uyum ile ilişkili görülmektedir (Kemp ve Dwyer, 2001: 78).

Temel değerlerin kabul edildiği organizasyonlarda neyin önemli olduğu, iyi iş gören davranışını tanımlayan şeyin ne olduğu ve ilerlemek için neyin gerektiği gibi konularda yüksek düzeyde anlaşmaya varılmış olduğunu belirten Robbins ve Coulter (2012: 53), söz konusu organizasyonların güçlü bir kültüre sahip olduğunu ve organizasyonlar ne kadar güçlü olursa yöneticilerin de planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol etme şekillerinin o oranda etkileneceğini ifade etmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü iş görenleri gündelik eylemler konusunda da yönlendirmektedir. Örneğin; güçlü bir örgüt kültürü bir iş görenin müşteriye memnun etme konusunda kendisini uygun hissedip hissetmeyeceğini belirler. Zira güçlü bir

kültür olmadan iş görenler kendi isteklerine göre hareket edebilirler (Dubrin, 2012: 289). Açık ve iyi tanımlanmış ve örgüt üyeleri arasında yaygın olarak paylaşılan güçlü kültürler, olumsuz iş davranışlarının sergilenmesini engellerken olumlu olanları teşvik etmektedir. Dolayısıyla güçlü örgüt kültürleri, örgüt üyelerinin örgütün yararına olan şeyleri kendi başlarına ve diğerleri ile birlikte yapmalarını ve bu alışkanlıkların güçlenmesini sağlamaktadır (Schermerhorn, 2001: 39).

Tüm bunlardan yola çıkarak, örgüt kültürünün organizasyonlarda bir dizi faaliyeti yerine getirdiği ve organizasyonlara birçok açıdan faydalar sağladığı görülmektedir. Organizasyonların sahip olduğu etkin ve güçlü bir örgüt kültürü çalışanların duyguları, davranışları ve performansları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla organizasyonlarda neredeyse bütün faaliyetleri etkileyen örgüt kültürü önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle organizasyonlarda güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasının son derece önemli olduğu ve organizasyonlara birçok açıdan avantajlar sağlayacağı söylenebilir.

1.4.3. Örgüt Kültürü ve Yapı İlişkisi

Organizasyonlar; hedefe yönelik, bilinçli olarak yapılandırılmış ve koordine edilmiş etkinlik sistemleri olan ve dış çevreyle bağlantılı olan sosyal varlıklardır. Bir örgütün temel ögesini, inşa edilen bina veya ortaya koyulan bir dizi politika ve prosedür değil aksine hedeflere ulaşmak üzere temel fonksiyonları yerine getirmek için insanların birbirleriyle etkileşime girmesi oluşturmaktadır (Daft, 2010: 11). Esas olarak yapı organizasyondaki pozisyon ve iş görenler arasındaki ilişkilerin bir şeklidir (Mullins, 2001: 179). Yapı, çalışma faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi için bir emir ve komuta çerçevesi oluşturmaktadır. Bu nedenle, organizasyonu şekillendiren ve örgütsel süreçlerin ve işin yürütülmesinin temelini oluşturan şey yapıdır. Yapı; iş bölümünü, görev ve sorumlulukları, iş rolleri ve ilişkilerini ve iletişim kanallarını tanımlamaktadır. Bu anlamda organizasyon yapısı, iş rollerini resmi olarak tahsis etmek, iş faaliyetlerini kontrol etmek ve bütünleştirmek üzere kurulan idari mekanizma olarak ifade edilebilir (Ghani vd., 2002: 159-161).

Örgütsel yapının oluşturulmasında önemli değişkenlerden biri ise kültürdür. Zira örgütsel yapılar ülke ve kültürle göre farklılık göstermektedir (Şişman, 2011: 150). Örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalarda örgüt ve kültür kavramları bir arada değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu durum, hem örgütlerin birer kültür olarak görüldüğü, hem de bir kültüre sahip olduğu düşüncesini ifade etmektedir. Her iki durumda da örgüt kavramı kültürle

çevrelenmiş bir yapı olarak görülme eğilimindedir (Özalp, 2001: 566). Diğer taraftan örgüt kültürlerinin sınıflandırılmasının bir organizasyonda kültürün durumunun belirlenmesi açısından fayda sağlayacağı belirtilmektedir (Kono, 1990: 11).

1.4.4. Kültürlerarası Farklılıklar

Günümüz çalışma ortamlarında meydana gelen en önemli değişikliklerden birisi de küreselleşmedir. Çok kültürlü organizasyonların yaygınlaşması ve iş dünyasının küreselleşmesi sonucu kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların iş görenler üzerindeki etkisinin anlaşılması kritik bir öneme sahip olmuştur (Salas vd., 2013: 32). Artan küreselleşme sonucu farklı inanç, geçmiş ve kültüre sahip olan bireyler arasında daha fazla etkileşim ihtiyacı doğmuş ve insanlar artık daha fazla birlikte yaşamaya ve çalışmaya başlamışlardır. Böylece organizasyonlar da daha yaratıcı ve değişime açık olabilmek adına farklılıklara ihtiyaç duymaya başlamıştır çünkü işyerindeki farklılıkları en üst düzeye çıkarmak ve bundan yararlanmak günümüz yönetimi için önemli bir konu haline gelmiştir (Mazur ve Bialostocka, 2010: 5). Farklılık; ırk, cinsiyet, etnik köken, cinsel tercih veya sakatlık nedeniyle geleneksel olarak dışlanmış (ötekileştirilmiş) olan işgücündeki bireyleri dâhil etmeyi ve yönetmeyi ifade etmektedir (Metcalf, 2010: 153). Kültürel farklılıklar ise organizasyonun işgücünün ait olduğu kültürlerin ve alt kültürlerin bir karışımını ifade etmektedir (Dubrin, 2012: 59). Bir diğer tanıma göre kültürel farklılıklar, takım üyeleri arasındaki etnik grup, cinsiyet, din, milliyet veya toplumsal kimliğin diğer boyutları olan önyargı, ayrımcılık ve baskıya dayanan farklılıklar olarak açıklanmaktadır (Ely ve Roberts, 2008: 175).

Kültürel farklılıklar kapsamında farklı ülkelerde farklı örgütsel yapılar içinde yetişmiş bireylerin içinde bulundukları farklı sosyalleşme ve eğitim süreçlerine bağlı olarak örgüt ve yönetimle ilgili bazı kavramlara yükledikleri anlamların farklı olması muhtemeldir (Şişman, 2011: 44). Bir organizasyonun içinde bulunduğu kültür birçok konuyu etkilemektedir. Bazı kültürler değişimi öngörme ve plan yapma eğilimindeyken, bazıları ise değişikliklere geçici yanıtlar geliştirme eğilimindedir. Bazı kültürlerde kararlar bireysel yani üst yönetim tarafından alınırken, bazılarında ise iş görenler de dâhil edilerek toplu bir şekilde alınmaktadır. Yine bazı kültürlerde bireyler arasındaki işbirliği teşvik edilirken, diğerlerinde edilmemektedir. Bazı kültürler kısa vadeli hedeflere odaklanırken diğer bazıları ise uzun vadeli hedeflere yönelmektedir (Reynolds, 1986: 335-336). Örgüt ve yönetim kavramlarıyla ilgili olduğu kadar bireylerin davranışlarını ve duygularını ifade etme şekillerinde de kültürel açıdan farklılıklar bulunmaktadır. Birçok toplulukçu kültürde uyum çok önemli görüldüğünden bireyler başkaları ile anlaşmazlık yaşadıklarında bile kibar davranmaya devam

etmekte ve olumsuz duygularını bastırmaktadır. Diğer kültürlerde ise bireyler duygularını ifade etmekte özgürdür (Triandis ve Wasti, 2008: 9). Kültürün insan davranışları, konuşma tarzları ve algılamaları üzerinde etkili olduğunu belirten Earley ve Mosakowski (2004: 139) aslında kültürün bir böceğin bile kültürden kültüre farklı algılanmasına neden olacak kadar güçlü olduğunu vurgulamıştır. Kültürel farklılıklar nedeniyle bireyler kişisel alan, dokunma ve göz teması gibi konularda da çeşitli algılara sahiptir. Örneğin; Brezilya gibi bazı ülkelerde bireyler birbirlerini tebrik etmek için birbirlerini öpmekte ve sarılmaktayken, Çin gibi bazı diğer ülkelerde ise bireyler birbirlerini tebrik etmek için gülümsemekte ve el sallamaktadır. Global liderlerin ise bu sözsüz davranışları ve temsil ettikleri mesajları tam olarak anlamaları gerektiği belirtilmektedir (Chuang, 2013: 14).

Kültürel farklılıklar organizasyonları çeşitli şekillerde etkilemektedir. Adler ve Gundersen (2008: 109) kültürel farklılıkların organizasyonlara sağladığı avantaj ya da dezavantajların organizasyonların farklılıklara olan yaklaşımı tarafından belirlendiğini savunmaktadır. Kültürel farklılıkların organizasyonlara sağladığı avantajlara bakıldığında, kültürel farklılıklara sahip olan ve farklılıklara değer veren organizasyonlarda genel olarak etkili ve yüksek nitelikli kararlar üretilmektedir (Richard vd., 2004: 257). Organizasyonlarda kültürel farklılıkların bir diğer olumlu etkisi ise işlerin diğer ülkelere yayılması ve uluslararası hale gelmesi sebebiyle iş görenlerin kültür şokunun üstesinden gelme eğilimlerinin artmasıdır. Bu önemli bir avantajdır çünkü artık birçok organizasyon küresel anlamda hizmet vermektedir (Martin, 2014: 90). Organizasyonların farklı kültürel geçmişlere sahip iş görenleri elinde tutma ve motive etme becerisi, nihayetinde yüksek nitelikli insan kaynaklarını koruyarak organizasyonda yaratıcılık, problem çözme ve değişime uyum sağlama konularında rekabet avantajı sağlamaktadır (Singh, 2010: 50). Benzer şekilde Hodgetts ve Luthans (2003: 187-188) kültürel farklılıklara sahip grupların yaratıcılığı artırdığı, daha iyi kararlar verdiği ve üretken performans sergileyeceklerine yönelik güçlü kanıtlar bulunduğunu belirtmektedir. Buna göre farklılığın en önemli faydası daha iyi fikirlerin üretilmesini sağlamasıdır çünkü bireyler farklı kültürlerden geldikleri için çok sayıda özgün ve yaratıcı çözüm ve önerilerde bulunabilmektedir.

Kültürel farklılıkların neden olduğu problemler ise genellikle birbirine yakın süreçlerde ve organizasyonun iş görenlerin benzer şekilde düşünmesi ve davranması için ihtiyaç duyduğu durumlarda ortaya çıkmakta ve iletişim ve uyum daha zor hale gelebilmektedir. Böylece farklı kültürlerden gelen bireyler birbirlerini anlayamamakta ve aynı şekilde ve aynı hızda çalışamamaktadır. Bunun sonucunda ise organizasyonlarda belirsizlik, karışıklık ve karmaşıklık büyük oranda artmaktadır (Adler, 1998: 165). Bu anlamda

organizasyonlarda kültürel farklılıkların neden olduğu olumsuz etkiler; iletişim eksikliği, engellerin oluşması ve işlevsel olmayan uyumsuz davranışlar olarak ifade edilmektedir (Martin, 2014: 89). Kültürel farklılıkların meydana getirdiği olumsuzluklara değinen Hodgetts ve Luthans (2003: 186) ise genel olarak farklılıkların bireylerin birbirleriyle uyumlu olarak eylemde bulunmasına, üretken olmasına ve etkinlik ve verimliliğe dayalı bir çalışma ortamı oluşturmaya ve doğru iletişim kurulmasına engel olabileceğini belirtmektedir. Kültürel farklılıkların grup işleyişinde birtakım problemlere neden olduğunu belirten Cox ve Beale (1997: 42) bunun sonucunda iş görenler arasında yanlış anlaşılmanın artabileceğini, çatışma ve kaygının oluşabileceğini ve bireylerin gruba üyelik konusunda kendilerini çok rahat hissetmeyebileceğini ve bu etkilerin karar vermeyi daha zor hale getirerek zaman kaybına neden olabileceğini belirtmektedir.

Görüldüğü üzere kültürel farklılıklara değer verildiği ve iyi yönetildiği sürece farklılıklar hem çalışanlar hem de organizasyonlar açısından olumlu sonuçlar sağlamakta ve organizasyonların etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilmesine imkân sunmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin farklılıkları bir tehlike olarak görmekten ziyade farklılıkları avantaja çevirebilmelerinin hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de organizasyonların geleceği ve sürdürülebilirliği açısından önem taşıdığı ifade edilebilir.

İlgili literatürde ülkelerin ve örgütlerin kültürlerini farklı açılardan ele alan ve çeşitli sınıflandırmalar doğrultusunda birtakım boyutlar geliştiren çeşitli çalışmalar (Ouchi, 1981; Deal ve Kennedy, 1982; Hofstede, 1984; Handy, 1986; Peters ve Waterman, 1987; Cameron ve Quinn, 2006) bulunmaktadır. Bu çalışmada Hofstede (1984) tarafından geliştirilen kültür boyutları temel alınmıştır. Bunun sebebi ise Hofstede'nin birçok ülkeyi kapsayan ve Türkiye'yi de içine alan kültürel yönelimleri ve farklılıkları belirlemeye yönelik çalışmasının Türk kültüründe gerçekleştirilen bu çalışmanın ana dinamiklerine uygun olduğunun düşünülmesi ve söz konusu modelin bilinen ve yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırma olmasıdır.

1.4.4.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları

Yönetim becerilerinin doğası kültürel açıdan kendine özgüdür ve bir ulusal kültüre uygun olan yönetim tekniği veya felsefesi bir başka kültüre uygun olmak zorunda değildir. Yönetim insan yapımı bir gerçeği ele almakta, insanlar kendi değerlerine göre organizasyonlar kurmakta ve toplumlar kendi kültürlerinde egemen olan değerleri yansıtan kurum ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla Almanya, Fransa, İsveç ve İngiltere gibi Batılı ülkelerde yönetme kavramının aynı faaliyet anlamına gelmediği açıklık kazanmıştır.

Benzer şekilde, Asya ve Ortadoğu yönetim kültürleri de birbirinden farklı özelliklere sahiptir (Hofstede, 1984: 81). Hofstede, 67 ülkede faaliyette bulunan uluslararası bir işletmenin çalışanları üzerinde yapılan ve 32 farklı değer açıklamasına verilen cevapların değerlendirildiği araştırmasında Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik/Toplulukçuluk ve Erillik/Dışillik olmak üzere dört temel kültür boyutu belirlemiştir. Daha sonra Hofstede Asya'da IBM (International Business Machines) için yaptığı araştırmanın sonuçlarına dayanarak uzun dönem ve kısa dönem adı altında zaman oryantasyonunu beşinci boyut olarak eklemiştir (Newman ve Nollen, 1996: 759). Söz konusu kültür boyutlarına aşağıda yer verilmiştir.

1.4.4.1.1. Güç Mesafesi (Power Distance)

Ulusal kültürün ilk boyutu güç mesafesi olarak adlandırılmakta ve bir toplumda gücün organizasyonlarda eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığı gerçeğinin ne ölçüde kabul edildiğini ifade etmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda bireyler, gerekçe gösterecek bir durumları olmadığı için hiyerarşik düzeni kabul etmekte, düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise bireyler gücün dengelemesi için çaba göstermekte ve eşitsizlikler konusunda ise gerekçe talep etmektedir. Burada ele alınan temel konu, bir toplumun bireyleri arasında eşitsizlikler meydana geldiğinde bunu nasıl idare ettiğidir. Bu idare etme şeklinin ise bireylerin organizasyonlarını oluşturma şekilleri üzerinde bir etkisi bulunmaktadır (Hofstede, 1984: 83).

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde insanlar sorgulama yapmaksızın üstlerinin emirlerine uymaktadır. Esasında birçok toplumda alt düzeydeki iş görenler kendilerine verilen emirleri yerine getirme eğilimindedir. Fakat güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda üst düzeylerde bile sıkı bir itaat durumu söz konusudur (örn; Meksika, Güney Kore ve Hindistan). Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlar ise merkezi değildir ve basık organizasyon yapısına sahiptir. Bu organizasyonlarda yönetim kademesinde daha az iş gören vardır ve iş gücünün alt katmanları sıklıkla nitelikli insanlardan oluşmaktadır. Buna karşın yüksek güç mesafesine sahip olan ülkelerdeki organizasyonlarda iş görenlerin büyük bir bölümü yönetim kademesinden oluşmakta ve organizasyon yapısının alt düzeyindeki iş görenler sıklıkla düşük mesleki niteliklere sahip olmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 2003: 116-117).

1.4.4.1.2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir toplumun üyelerinin belirsizlikten rahatsız olma derecesini ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, sert inanç ve davranış kuralları mevcuttur ve sapkın kişiler ve kurallara karşı hoşgörüsüz davranılmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu toplumlarda ise uygulamaların ilkelerden daha fazla olduğu ve farklılıkların daha kolay tolere edildiği bir ortam vardır. Bu boyuttaki temel konu, zamanın bir yönde akmasına ve geleceğin belirsiz olduğu gerçeğine toplumun nasıl tepki verdiği (Hofstede, 1984: 83-84).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürün üyeleri bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetmekte ve belirsizlik ve riskten kaçınma eğilimi göstermektedir. Bu tür toplumlarda bireyler riskten kaçınmak için kural ve prosedürlere sıkı bir bağlılık göstermekte ve böylece belirsizliği kanun ve kurallarla en aza indirmeye çalışmaktadır (Dipboye ve Johnson, 2008: 65).

1.4.4.1.3. Bireycilik/Toplulukçuluk (Individualism-Collectivism)

Bireycilik ve toplulukçuluk ulusal kültürün üçüncü boyutunu oluşturmaktadır. Bireycilik, bireylerin sadece kendileri ve yakın çevreleri ile ilgilendikleri gevşek bir şekilde örülmüş toplumsal bir yapıyı ifade etmekte, toplulukçuluk ise bireylerin içinde bulunduğu klan ve grubun üyeleri ve akrabaları ile koşulsuz sadakat karşılığında ilgilenmeyi isteyebilecekleri sıkı bir şekilde örülmüş toplumsal bir yapının tercih edilmesini ifade etmektedir. Bu boyuttaki temel konu, bir toplumun bireyleri arasında koruduğu karşılıklı bağımlılık derecesidir (Hofstede, 1984: 83).

Bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, bireyler ve gruplar arasında ilişkiyi yönlendiren değerlere odaklanmaktadır. Bireyciliğin egemen olduğu ülkelerde bireysel başarı, özgürlük ve rekabet ön plana çıkarken, toplulukçuluğun egemen olduğu ülkelerde ise grup uyumu, tutarlılık ve fikir birliği değerleri güçlüdür ve bireyler arasında işbirliği ve anlaşmanın önemi vurgulanmaktadır. Toplulukçu kültürlerde, grup bireyden daha önemlidir ve grup üyeleri kişisel çıkarlardan ziyade grup normlarını takip etmelidir (George ve Jones, 2012: 519).

1.4.4.1.4. Erillik/Dişillik (Masculinity-Femininity)

Ulusal kültürün dördüncü boyutu erillik ve dişillik olarak adlandırılmaktadır. Erillik bir toplumda başarı, kahramanlık, atılganlık ve maddi başarıyı tercih etme anlamına gelmektedir. Bunun tersi olan dişillik ise ilişkilere önem, tevazu, güçsüz olanı destekleme ve yaşam kalitesi tercihi anlamına gelmektedir (Hofstede, 1984: 84). Bu boyuttaki temel konu, bir toplumda sosyal rollerin cinsiyetlere nasıl dağıtıldığıdır. Bazı toplumlar, cinsiyetler

arasında maksimum sosyal farklılaşma için çaba göstermektedir. Bu durumda erkeklere iddialı ve dışadönük roller verilirken, kadınlara ise daha sevecen roller verilmektedir.

Japonya gibi eril kültüre sahip olan ülkelerde küçük ölçekli işletmeler rağbet görmekte ve çevrenin korunmasından ziyade ekonomik büyümeye daha çok önem verilmektedir. Bu ülkelerde okul sistemi de çevrenin korunmasına yönelik planlanmıştır. Ülkenin genç erkekleri kariyer hedeflemektedirken az sayıda kadın ise üst düzey işlerde çalışmaktadır. Eril kültür özelliği gösteren toplumlarda işyerinde yüksek düzeyde iş stresi ve çatışma vardır. Dişil kültür özelliği gösteren ülkelerde ise küçük ölçekli işletmeler rağbet görmekte ve çevrenin korunmasına büyük önem verilmektedir. Okul sistemi sosyal uyumu öğretmek üzere tasarlanmakta ve bazı genç erkekler kariyer yapmak isterken kadınların birçoğu ise üst düzey işlerde çalışmakta ve iddialı olmayı gerekli bulmaktadır. Dişil kültüre sahip toplumlarda işyerinde daha az iş stresi ve çatışma vardır (Hodgetts ve Luthans, 2003: 118-119).

1.4.4.1.5. Zaman Oryantasyonu (Time Orientation)

Zaman oryantasyonu boyutu bireylerin kısa ya da uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmaları ile ilgilidir. Uzun vadeli bir yönelimle nitelendirilen toplumun üyeleri birçok gerçeğin farkındadır ve yatırım yapmak üzere tasarruf yaparlar. Bu anlamda bu bireyler düşüncelerinde dinamiktir. İlişkiler büyük ölçüde statülere göre belirlenmiştir. Kısa vadeli bir yönelime sahip olan toplumun üyeleri ise tek bir mutlak gerçeğin olduğuna inanırlar ve hızlı sonuç beklerler (Barkema ve Vermeulen, 1997: 849).

Uzun vadeli yönelime sahip olan organizasyonlar, bir dizi işlemten sonra elde edilecek kârı en üst düzeye çıkarmak isterken, kısa vadeli yönelime sahip organizasyonlar ise tek bir işlem sonrası kâr beklentisine girmektedir (Roath vd., 2002: 11).

1.4.5. Türk Yönetim Kültürünün Özellikleri

Geçmişten günümüze kadar Türk yönetim kültürünün özelliklerini inceleyen çeşitli araştırmalar yürütülmüştür. Bunlar içinde en çok ön plana çıkanlar ise Hofstede tarafından ortaya koyulan Kültürel Boyutlar Teorisi, Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından ortaya koyulan Kültürel Yönetim Modeli ve Robert J. House tarafından başlatılan ve birçok uluslararası sosyal bilimci ve işletme bilimcinin içerisinde bulunduğu kültürlerarası liderlik özelliklerini araştıran bir proje olan GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Projesi olarak sıralanabilir.

Hofstede 1967-1973 yılları arasında ulusal kültürlerdeki farklılıkları incelediği araştırmasını yirmi farklı dil ve 72 farklı ulustan oluşan IBM işletmelerine uyguladığı 111,000 anket formu ile gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonucunda güç mesafesi, belirsizlikten

kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik olmak üzere dört kültür boyutuna ulaşılmıştır (Hofstede vd., 1990: 287). Hofstede tarafından işyerlerindeki değerlerin kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koyan araştırma, kültürel yönelimleri ülkeler arasındaki gözlemlenebilir kurumsal farklılıkları deneysel bir temelde ele alan ilk çalışmalardan biri olma niteliği taşıması nedeniyle önem taşımaktadır (Baltaş, 2010: 13). Türkiye'nin yönetim kültürünün de incelendiği söz konusu araştırmanın Türk yönetim sistemi açısından sonuçları aşağıda ele alınmıştır.

Güç Mesafesi Boyutu: Hofstede'nin IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada güç mesafesi en yüksek olan ülke 104 puanla Malezya olurken, en düşük güç mesafesine sahip olan ülke ise 11 puanla Avusturya olmuştur. Türkiye ise 66 puanla 18.ci sırada yer almıştır. Bu araştırma sonucunda Türkiye'nin güç mesafesi yüksek olan bir ülke olduğu söylenebilir (Hofstede, 2001: 87).

Belirsizlikten Kaçınma Boyutu: Hofstede'nin IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada belirsizlikten kaçınmanın en yüksek olduğu ülke 112 puanla Yunanistan olurken, belirsizlikten kaçınmanın en düşük olduğu ülke 8 puanla Singapur olmuştur. Türkiye ise 85 puanla 16.cı sırada yer almıştır. Bu araştırma sonucunda Türkiye'de belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir (Hofstede, 2001: 151).

Bireycilik/Toplulukçuluk Boyutu: Hofstede'nin IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada bireysellik düzeyinin en yüksek olduğu ülke 97 puanla ABD olurken, bireysellik düzeyinin en düşük olduğu ülke ise 6 puanla Guatemala olmuştur. Türkiye ise 37 puanla 28.ci sırada yer almıştır. Bu araştırma sonucunda Türkiye'nin orta düzeyde bireysellik oranına sahip olduğu söylenebilir (Hofstede, 2001: 215).

Erillik/Dişillik Boyutu: Hofstede'nin IBM çalışanları üzerinde yapmış olduğu bu araştırmada erillik değerinin en yüksek olduğu ülke 95 puanla Japonya olurken, en düşük olduğu ülke ise 5 puanla İsveç olmuştur. Türkiye ise 45 puanla 32.ci sırada yer almıştır. Bu araştırma sonucunda Türkiye'nin erillik/dişillik ayrımının orta sınırında olduğu söylenebilir (Hofstede, 2001: 286).

Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından 1998 yılında gerçekleştirilen ve Türk kültürünün de incelendiği araştırmada, Türk kültüründe faaliyet gösteren işletmelerin en dik hiyerarşik yapıya sahip olduğu, iş görenlerin liderlerinden daha aşağı bir statüde oldukları ve örgüt yapısının bir aile yapısını yansıttığı sonucuna varılmıştır. Schwartz (1994) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise Türkiye'nin 38 ülke arasında muhafazakârlık bakımından on ikinci, uyumlulukta on altıncı ve hiyerarşide de on üçüncü olarak dünya ortalamasının üstüne çıktığı ortaya koyulmuştur (Paşa, 2000: 415-416).

Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırması kültürün liderlik, örgütsel etkinlik, toplumların ekonomik rekabet gücü ve incelenen toplum üyeleri üzerindeki etkisini keşfetmek üzere tasarlanmış programa dayalı araştırmaya dayanmaktadır (House ve Javidan, 2004: 10). Yönetim literatüründeki en geniş kapsamlı araştırmalar arasında yer alan Globe araştırması 62 ülkede bulunan 950 organizasyonun 17,300 orta düzey yöneticisiyle gerçekleştirilmiş ve ölçek çokuluslu şirketlere uygulanmıştır. Teorik katkısının yanı sıra bu araştırma, yönetim araştırmasının en iyi çokuluslu şirketlerle karşılaştırılabilir bir ölçekte nasıl küreselleştirilebileceğini gösteren önemli bir çalışmadır. Globe araştırması 62 ülkeden yaklaşık 170 araştırmacının katılımıyla gerçekleştirilen şimdiye kadarki en büyük ölçekli uluslararası yönetim araştırma projesidir (Leung, 2007: xiii).

Globe araştırmasının Türkiye’de gerçekleştirilen bölümünde ise anketler 23 işletmede görev yapan 323 orta düzey yöneticiyle, 150’si finansal sektörde, 173’ü ise yiyecek sektöründe görev yapanlara uygulanmıştır. Anketler 1995 yılında toplanmıştır. Örneklemin yaş ortalamasının 35,2, ortalama eğitim sürelerinin 14 yıl, %71,5’inin erkek ve %28,5’inin kadın olduğu belirtilmektedir. Örneklem ortalama 14 yıllık iş deneyimine ve 11 yıllık yönetsel deneyime sahiptir. Türk yönetim kültürünün incelendiği Globe araştırması kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekildedir (Kabasakal ve Bodur, 2007: 839-870):

- Türk toplumu grup içi toplulukçuluk ve güç mesafesi konularında yüksek bir ortalama sahipken, toplumsal cinsiyetçilik, belirsizlikten kaçınma, performans yönlendirme ve gelecek yönelimi konularında ise düşük bir ortalama sahiptir.
- Globe araştırması sonuçları Türk toplumunun temel özellikleri ile uyumludur. Türk toplumu üyeler arasında grup dayanışmasının değerlendirildiği ve uygulandığı durumlarda grup içi toplulukçuluk yüksektir. Bu durumda ailenin insanların hayatlarında oynadığı rolde etkilidir.
- Türk toplumunda birbirine bağlı olan ilişkilerin gücü gelecek yönelimini (future orientation) azaltmaktadır çünkü bireylerin aralarında kurdukları bağ onlara ihtiyaç duydukları destek ve yardımı sağlamakta ve böylece bireyler gelecekleri konusunda güvende olduklarını hissetmektedir. Globe araştırması sonucu Türk toplumunda geleceğe yönelimin düşük olması aynı zamanda kaderciliğe teşvik eden İslam dininin yorumlama şekliyle de açıklanabilmektedir.
- Türkiye, Globe araştırması toplumsal boyutlar bağlamında iddialı ve yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olarak nitelendirilmektedir. Türk toplumunda eğitim sistemi ve aile ortamında genel olarak iddialı ve egemen ilişkiler hâkimdir.

- Türkiye’deki liderlik profilinin kararlı, ekip bütünleştirici, diplomatik, idari olarak yetkin, vizyon sahibi, dürüst ve işbirlikçi ve ekip odaklı olarak algılandığı belirtilmektedir. Bu nitelikler ve davranışlar, karizmatik ve takım odaklı liderliğin Türk yöneticiler tarafından yüksek oranda değerlendirilmesine karşın kendini savunan, özerk ve katılımcı olmayan liderlik niteliklerinin ideal liderlik önünde engel teşkil eder nitelikte algılandığını göstermektedir.

Kabasakal ve Bodur (1998) tarafından yürütülen bir başka araştırmada Türkiye’nin toplulukçuluk özelliğine ve yüksek güç mesafesine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde Aycan vd. (2000) tarafından on ülkenin karşılaştırmalı olarak incelendiği araştırmada ise Almanya, Amerika, Kanada, İsrail ve Romanya ile kıyaslandığında Türkiye, Hindistan, Pakistan, Çin ve Rusya’da güç mesafesinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Ortaya koyulan bu araştırmalar sonucunda genel olarak Türk kültürünün güç mesafesi yüksek, toplulukçu yapıya sahip, belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu ve dışıl kültür özelliğine sahip olduğu söylenebilir. Bütün bu özelliklerin Türk kültürünün yönetim şeklini etkilediği ve bu durumun astlar ve üstler arasında oluşan hiyerarşi ve eşitsizlikleri, belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olması nedeniyle bireylerin kendilerini garantiye alma yönünde davranışlar sergilemeleri, bireysellikten ziyade gruplara önem vermeleri ve kişilerarası ilişkilerin kalitesine önem vermeleri gibi sonuçları beraberinde getirdiği söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK KAVRAMI

Yönetmel güçlölük kavramı başlığı altındaki bu bölümde, yönetmel güçlölük kavramına yönelik genel bir bilgi, yönetmel güçlölük kapsamında yönetmel beceri ve yetkinlik kavramları, öğrenilmiş güçlölük kavramı, yönetmel güçlölük kavramının bileşenleri, yönetmel güçlölüğün organizasyonlar açısından önemi, yönetim, kültür ve yönetmel güçlölük kavramları arasındaki ilişki, yönetmel güçlölük kavramına yönelik ulusal ve uluslararası yazında ortaya koyulan çalışmalar ve konaklama işletmelerinde yönetim, kültür ve yönetmel güçlölük kavramlarına yönelik bilgiler ortaya koyulmuştur.

2.1. Yönetmel Güçlölük Kavramına Genel Bir Bakış ve Kavrayış

Organizasyonlarda yöneticiler dinamik ve canlandırıcı unsurlar olarak nitelendirilmekte ve yöneticiler olmadan üretim kaynakları olduğı gibi kalmakta ve hiçbir zaman üretim haline gelememektedir. Rekabetin yoğun olduğı bir ekonomide organizasyonların başarısını belirleyen ve organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmelerini sağlayan şey yöneticilerin kapasitesi ve performansdır (Drucker, 2007: 3). Yöneticilerin organizasyonlar açısından taşıdığı önem neticesinde onların diğler insanlarla anlaşabilmelerini ve etkileşim kurabilmelerini sağlayan sosyal ve insani beceriler ve yetkinlikler geliştirmeleri yönetimin her kademesinde giderek önem kazanmıştır çünkü yönetim kavramı operasyonları yönetmekten çok insanları yönetmek haline gelmiştir (Mullins, 2010: 443).

Yöneticilerin ne iş yaptığına yönelik yaptıkları açıklamada Dessler ve Philips (2008: 4-5) yöneticilerin temel olarak üç şeyi yapmakla görevli olduklarını ifade etmektedir. İlk olarak yöneticiler, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesinden sorumludur. İkincisi yöneticiler, her zaman işleri başkaları aracılığıyla başarmaktadır. Yani iş görenler olmadan yönetimden ve başarıdan söz edilememektedir. Yönetmel işlerin üçüncü yönü ise yöneticilerin gerçekte ne yaptıklarıyla ve neden bazı yöneticilerin diğelerine oranla daha iyi bir yönetim sergilediğıyle ilgilidir. Söz konusu üçüncü yön, yöneticilerin örgütsel hedefleri başkaları aracılığıyla gerçekleştirebilmek adına planlama, organize etme, yönettme ve kontrol etme konularında yetenekli olmasıyla ilgilidir. Genel olarak bakıldığında yönetmel işlere yönelik yapılan çalışmalarda üç sorunun hâkim olduğı söylenebilir: Yöneticiler zamanlarını nasıl ve kiminle geçirir? Yöneticiler ne yapar? Yöneticilerin yaptıkları işleri ne etkiler? (Dann, 1990: 320). Yani yönetmel işlerin doğasını incelemek üzere ortaya koyulan araştırma stratejileri;

klasik yönetim teorisyenlerinin ortaya koyduğu teorileri esas alan, yöneticilerin yaptıkları işlerin gözlemlenmesine dayanan ve yönetsel işlerin yerine getirilmesi sürecinde zekâ ve işlevleri üzerinde duran olmak üzere üç grup altında toplanmaktadır (Kanungo ve Menon, 2004: 130-131).

Bu stratejilerden birincisi, Fayol (1949) ve Urwick (1952) gibi klasik yönetim teorisyenlerinin ortaya koydukları teorileri esas alan çalışmalardır. Bu teori; planlama, organize etme, koordine etme, yöneltme ve kontrol etme gibi tüm klasik yönetim fonksiyonlarının teknik, problem çözme, karar verme ve insanları idare etme becerilerini gerektirdiğini savunmaktadır. Bu anlamda Katz (1974: 90) başarılı bir yönetim sergilenmesi için birtakım becerilere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiş ve bunları; teknik, beşeri ve kavramsal beceriler olarak sınıflandırmıştır. Klasik yönetim teorisi kapsamındaki araştırma stratejilerini destekleyen Carroll ve Gillen (1987: 48) ise klasik fonksiyonların halen yöneticilerin işini özellikle yönetim eğitimi kavramsallaştırmada en yararlı yolu temsil ettiğini belirtmektedir. Buna göre klasik fonksiyonlar, yöneticilerin gerçekleştirdikleri binlerce farklı etkinliği ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirdikleri fonksiyonlar açısından kullandıkları teknikleri sınıflandırmanın açık ve ayrık yöntemlerini sağlamaktadır.

İkinci araştırma stratejisi esas olarak yöneticilerin yaptıkları işlere odaklanan çalışmalardan (Mintzberg, 1973; Stewart, 1975) oluşmaktadır. Bu çalışmalar, yönetsel davranışların genellikle kaynakların ne zaman, nerede ve nasıl kullanılacağı, bilgi alışverişinin yapılması, çatışma ve değişimin yönetilmesi ve sosyal ağ oluşturma konularında kararların alınmasını içeren planlama ve koordinasyon ile ilgili olduğunu öne sürmektedir. Bu konuya açıklık getiren çalışmalardan biri Mintzberg (1973: 56) tarafından ortaya koyulmuştur. Araştırmacı, yöneticilerin yaptıkları işi daha anlaşılabilir kılmak adına yerine getirmesi gereken on yönetsel rolü; kişilerarası, bilgiye dayalı ve karar temelli olmak üzere üç grupta değerlendirmiştir. Yöneticilerin zamanlarını nasıl harcadıkları da teorik olarak ortaya koyulmaktadır. Buna göre üst düzey yöneticiler zamanlarının çoğunu planlamaya, bir kısmını organize etme ve kontrol etmeye ve çok küçük bir zaman dilimini ise mevcuttaki işleri yapmaya ayırmaktadır. Buna karşılık orta düzey yöneticiler zamanlarının çoğunu çoğunlukla organize etme ve kontrol etmeye ve birazını ise planlama ve mevcuttaki işleri yapmaya ayırmaktadır. Alt kademe yöneticiler ise zamanlarını genellikle kontrol etme ve mevcuttaki işleri yapmaya ve çok azını ise planlama ve organize etmeye ayırmaktadır (Oldcorn, 1996: 13). Yöneticilerin ne iş yaptığını ve zamanlarını nasıl harcadıklarını ele alan bir çalışmada ise Stewart (1975: 84) yöneticilerin genellikle zamanlarının çoğunu başkalarıyla geçirdiğini ve bu nedenle diğer insanları ikna etmeye yönelik beceriler geliştirmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Üçüncü araştırma stratejisi ise yönetsel işlerin yerine getirilmesi sürecinde zekâ ve işlevleri üzerinde durmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu genel yetkinliklerden bazıları kendine güven, planlama/nedensel düşünme, tanılayıcı bilgi arayışı, kavramsallaştırma/sentetik düşünme olarak ifade edilmektedir (Klemp ve McClelland, 1986: 40). Söz konusu yetkinlikler birbirleriyle etkileşim halindedir ve yöneticiler iç ve dış çevreyle başa çıkabilme ve organizasyonu başarıya ulaştırma sürecinde bu yetkinliklerden faydalanmaktadır. Belirtilen yetkinlikler ayrıca alt kademe yöneticilerin doğrudan etkileme stratejilerini, orta düzey yöneticilerin ortak çalışmaya dayalı olan etkileme stratejilerini ve üst düzey yöneticilerin sembolik etkileme stratejilerini yansıtmaktadır. Genellikle görev yönelimi veya başarı yönelimi ile ilişkili görülen bilişsel yetkinlikler diğerlerini etkilemek için karmaşık stratejiler geliştirmeyi de ifade eden yönetsel yetkinlikleri desteklemek için de kullanılabilir (Spencer ve Spencer, 1993: 67). Dolayısıyla bilişsel yetkinlikler, bilgiyi algılama ve yorumlama becerisi ile ilgilidir ve bireylerin bir durumu daha iyi anlamalarını ve çeşitli alternatif bakış açılarından faydalanmalarını sağlamaktadır (Lloyd ve Härtel, 2010: 847). Yönetsel işler ve becerilerin doğasını incelediği çalışmasında Whitley (1989: 220), yönetsel işleri zihinsel beceriler açısından ele almıştır. Buna göre çeşitli kaynaklardan edinilen bilgileri sentezlemek ve olayların ve kararların birbirine olan bağlılığını kavramak için yönetsel becerilerin birbirine bağlı olan yapısı bir yetenek geliştirmeye duyulan ihtiyacı ifade etmektedir. Karmaşıklık ve belirsizlik yönetsel sorunların başlıca özellikleridir ve bu nedenle becerilerin indirgeyici ve analitik olmaktan ziyade sentetik ve sistemik olması gerektiği belirtilmektedir.

Daha önce yürütülen araştırmalarda beceri ve yetkinlik kavramlarının ayrımına yönelik birleştirici bir çerçeve sunulmadığını belirten Kanungo ve Misra (1992: 1321-1323) rutin iş talepleriyle uğraşmak için gerekli olan beceri ve rutin olmayan ve programlanmayan iş talepleriyle uğraşmada gerekli olan yetkinlik kavramı arasındaki farkları ortaya koyan kavramsal bir çerçeve önermiştir. Bu kapsamda yönetsel beceri ve yetkinlikler arasındaki farklar; ortaya koyma biçimi, görevlerin yapısı, çevresel özellikler, diğer görevler ve durumlara genellenebilirlik, konum/asıl neden ve genel potansiyel kapsamında ele alınmıştır. Örneğin; kişi ve görev odaklı boyutlarına dayanan ayrım bir yöneticinin davranış repertuarında göreve özgü birtakım beceriler kazanabileceğini fakat bu becerilerin uygun kullanımının yöneticinin kendi bilişsel yetkinliklerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Zira yönetsel işlerin en önemli unsurlarını bilişsel yetkinliklerin kullanımını gerektiren rutin olmayan görevler oluşturmaktadır. Bu nedenle sadece görev odaklı becerilere sahip olmak genel olarak yönetsel başarıyı öngörememektedir. Diğer taraftan, örgütsel ve iş bağlamında

başarılı bir uyum için genelleştirilebilir yetkinlikler geliştirmek yönetsel görevlerde başarı sağlayabilmektedir.

Temelinin yetkinliğe dayandığı belirtilen yönetsel güçlülük kavramı; duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşenleri altında yöneticilerin örgütsel hayatta ve kişisel hayatlarında karşılaştıkları olaylar karşısında verdikleri tepkilerin benzerliğinden yola çıkarak ilk olarak Kanungo ve Misra (1992) tarafından önerilmiştir. Yönetsel güçlülük kavramını açıklamada bilişsel davranış terapisi araştırmalarında (Meichenbaum, 1977; Rosenbaum, 1983) kullanılan “güçlülük” kavramından faydalanılmıştır. Güçlülüğün bileşenleri olarak yetkinlikler, yöneticilerin kendi mesleklerinde öz-düzenleme ve öz-kontrol prosedürlerini uygulamak üzere öğrenilmiş yeteneklerini ifade etmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu bu yetkinlikler, yönetsel faaliyetleri engelleyebilen içsel duygusal tepkileri, zihinsel inançları ve beklentiler ve davranışsal niyetleri düzenlemektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1323). Öğrenilmiş güçlülük kavramı ilk olarak Meichenbaum (1977) tarafından öğrenilmiş çaresizlik kavramının bir karşıtı olarak ortaya koyulmuştur. Buna göre çaresizliğin kaynağı olan istenmeyen ve kontrol edilemeyen sonuçla baş etmek için gerekli becerileri geliştiren bireylerin öğrenilmiş güçlülük davranışı sergilediği belirtilmektedir (Rachman, 1990: 166).

Sonuç olarak bilişsel davranış terapisi araştırmalarında kullanılan “güçlülük” kavramından yola çıkılarak ortaya koyulan yönetsel güçlülük kavramı, bireylerin yönetsel görevlerini yerine getirirken başarılı bir yönetsel performans sergilemelerini sağlayan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetkinlikleri ifade etmektedir. Yöneticilerin başarılarında duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını kontrol altına alabilmelerini sağlayan birtakım yetkinliklere sahip olmalarının etkili olduğu söylenebilir.

2.2. Yönetsel Güçlülük Bağlamında Yönetsel Beceri ve Yetkinlik Kavramları

Yönetsel işlerin en önemli unsurları, bilişsel yetkinliklerin kullanımını gerektiren rutin olmayan görevlerle ilgilidir. Bu sebeple görev odaklı becerilere sahip olmak tek başına yönetsel başarının belirleyicisi olmamaktadır. Organizasyona ve yapılan işe başarılı bir şekilde uyum sağlamak için genellenebilir yetkinlikler geliştirmek yönetsel işlerde başarı sağlayabilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1323). Yani başarılı bir yönetsel performans sergilenebilmesi için hem yönetsel becerilere hem de yönetsel yetkinliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlar için hem yönetsel beceriler hem de yönetsel yetkinlikler önem taşımaktadır. Yönetsel beceriler açısından bakıldığında, yöneticilerin işi karmaşık ve çok boyutlu olduğundan dolayı bir dizi beceri gerektirmektedir. Bir organizasyonun farklı kademelerinde gerekli olan beceriler değişiklik gösterse de tüm

yöneticilerin görevlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için organizasyondaki önemli alanların her birinde çeşitli becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Daft, 2003: 10). Yöneticilerin sahip olduğu yönetsel beceriler onların idari görev taleplerini karşılamayı sağlayan belirli davranışlarda bulunma yetenekleri olarak anlaşılmaktadır. Söz konusu davranışlar, yöneticinin kurumun misyonunu sözlü telaffuz etmesi ve içinde bulunduğu coşkunluğun sözsüz ifadesini ise vücut hareketleri yoluyla yansıtabilmesine dayanan gözlemlenebilir eylemlerden oluşmakta ve düşünme, hissetme ve uygun bir şekilde hareket etmeye dayanan gizli bilişsel etkinlikleri içermektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1319).

Çalışanların temel yetkinlikleri kişisel yetkinlikler olarak adlandırılırken, başarılı yöneticilerin sahip olduğu yetkinlikleri açıklamada ise sıklıkla yönetsel yetkinlikler terimi kullanılmaktadır (Abraham vd., 2001: 842). Günümüzün rekabetçi ve küresel ortamında organizasyonların hayatta kalabilmesi için alanında yetkin olan bireylere sahip olması oldukça önemli hale gelmiştir (Tripathi ve Agrawal, 2014: 349). Organizasyonlar açısından bu denli önemli olan yetkinlikler uygulama ile geliştirilebilmekte ve organizasyonda ihtiyaç duyulan yetkinlikler ile buna uygun olarak planlanacak eğitim arasındaki yakın uyum organizasyonda daha yetkin ve yetenekli iş görenlerin olmasını sağlamaktadır. Yetkinlikler iş görenlerin eğitime olan ilgisini artıran belirli kurumsal ihtiyaçlara göre geliştirilebilmekte ve böylece organizasyonlar avantaj sağlarken ve iş görenler için güvenli bir çalışma ortamı oluştururken aynı zamanda pratik amaçları gerçekleştirmek üzere kendi standart ve yetkinliklerini de belirleyebilmektedir (Naquin ve Holton, 2006: 146).

2.2.1. Yönetsel Beceriler

Yönetsel işlerin önemli unsurlarından biri, temel fonksiyonları yürütmek ve temel görevleri yerine getirmek için gerekli olan becerilerdir ve genel olarak başarılı yöneticilerin birçoğu teknik, kişilerarası, kavramsal ve tanısal becerilerin güçlü bir birleşimine sahiptir (Moorhead ve Griffin, 2010: 10). Bir yönetici olarak bugün ve gelecekte fark yaratabilmek, insanı önemseyen ve çalışanların sevgi ve güvenini kazanmayı da içeren sağlam, denenmiş ve gerçek yönetim becerileri ile mümkündür. Dolayısıyla başarılı bölümler ve organizasyonlar bir anda oluşmamakta ve bu şekilde yönetilerek başarı sağlanmaktadır. Günümüzde organizasyonlardaki yöneticiler her ne kadar büyük zorluklarla karşı karşıya olsalar da sahip oldukları beceriler sayesinde fark yaratma fırsatına sahiptirler (Daft, 2003: 4). Yöneticiler, görevlerini gerektiği gibi yerine getirebilmek için bu becerilere ihtiyaç duymakta fakat bu becerilerin önemi organizasyonda bulunan yönetsel kademeye göre değişmektedir (Yukl, 2010: 68). Diğer taraftan organizasyon kademeleri yükseldikçe yönetici, kendi teknik

becerilerini uygulamak yerine amaçlarına başkaları aracılığıyla ulaşmakta, astlarını amaçlara yönlendirmekte ve bunu başardığı ölçüde de yöneticilik fonksiyonunu yerine getirmiş olmaktadır. Aksi takdirde yönetici teknisyen durumuna düşebilmektedir (Efil, 2009: 27).

Yönetisel becerilerle ilgili geçmişten günümüze hem yönetisel becerilerin teorik olarak anlaşılması hem de pratik kullanım için işlevselleştirilmesi konusunda problemler oluştuğunu ifade eden Kanungo ve Misra (1992: 1317-1318) bunları üç grupta toplamaktadır. Bunlardan birincisi ve en önemli olarak görülen problem, beceri teriminin çok yönlü idari iş tanımlarını açıklamak için rastgele kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin; araştırmacıların bazıları beceri terimini makro yönetim fonksiyonlarının performansını açıklamak için, diğerleri ise bilgi işleme ve liderlik becerileri gibi yönetisel rollerin yürütülmesini açıklamak için kullanmışlardır. Diğer taraftan bazı araştırmacılar, hedef belirleme ve karar verme gibi görev fonksiyonlarının başarısını veya uygulanmasını anlatmak için beceri terimini kullanırken diğer bazıları ise beceri terimini yöneticinin işinin iki veya daha fazla yönünü aynı anda açıklamak için kullanmışlardır. Beceri terimiyle ilgili ikinci büyük problem terimin gereksiz yere tekrar edilerek kullanılmasıdır. Üçüncü problem ise beceri teriminin kapsamı ve tanımıyla ilgilidir. Beceri terimi gerçek anlamını yitirme derecesine varıncasına çok genel ve kapsamlı bir şekilde ve yetkinlik terimi yerine kullanılmıştır. Diğer taraftan yönetim becerilerini diğer yönetisel özellik ve uygulamalardan ayıran birtakım tanımlayıcı özellikler bulunmakta ve bunlar beş grupta toplanmaktadır (Whetten ve Cameron, 2011: 9-11): (1) Yönetim becerileri davranışlarla ilgilidir ve bireylerin sergilediği ve birtakım sonuçları olan bir dizi tanımlanabilir eylemi içermektedir. (2) Yönetim becerileri kontrol edilebilmektedir yani bireylerin sergiledikleri davranışın performansı kendi kontrolleri altındadır. (3) Yönetim becerileri geliştirilebilmektedir. Bireyler neredeyse hayatları boyunca sahip oldukları zekâ veya bazı kişilik ve mizaç özelliklerinin aksine beceri performansları konusundaki bazı yetkinlikleri uygulama ve geribildirim yoluyla geliştirebilmektedir. Bireyler yönetim becerileri konusunda sahip oldukları yetkinlik düzeyini de zamanla geliştirebilmektedir. (4) Yönetim becerileri birbirleriyle ilişkilidir ve örtüşmektedir. Bir beceriyi diğerlerinden ayırarak açıklamak kolay değildir çünkü beceriler basit ve birbirini tekrarlayan davranışlardan oluşmamaktadır. Bu nedenle, etkili yöneticiler istedikleri sonuca ulaşmak için becerilerin bir birleşimine inanmak zorundadır. (5) Yönetim becerileri bazen tutarsız ve çelişkilidir. Yani, yönetim becerileri ne tamamen insancıl ne de tamamen katı ve yönlendiricidir. Bunun yanı sıra, temel yönetim becerileri ne sadece takım çalışması ve kişilerarası ilişkilere yönelmiştir ne de sadece bireysellik ve teknik girişimciliğe yönelmiştir. Çeşitli beceriler, etkili yöneticilerin kendilerine özgüken bazıları ise birbiriyle çelişir niteliktedir.

Yöneticilerin sahip olduğu ve önemi organizasyon kademelerine göre değişen kavramsal ve tanılayıcı beceriler genellikle organizasyonun üst yönetimi için daha önemli görülürken, teknik ve kişilerarası beceriler ise alt kademe yönetim için daha önemli olabilmektedir (Moorhead ve Griffin, 2010: 12). Üst, orta ve alt kademe yönetimde görev alan yöneticilerin özellikleri kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Daft, 2003: 12-14):

Üst düzey yöneticiler, hiyerarşinin en üstünde olan ve tüm organizasyonun sorumluluğunu üstlenen kişilerdir. Başkan, genel müdür ve genel müdür yardımcısı gibi unvanlara sahip olan üst düzey yöneticiler, örgütsel amaçlarını belirlemek, amaçlara ulaşmak üzere stratejiler tanımlamak, dış çevrenin izlenmesi ve yorumlanması gibi tüm organizasyonu etkileyen kararları vermekle sorumludur. Üst düzey yöneticilerin en önemli sorumlulukları arasında organizasyon için paylaşılan bir vizyonun iletilmesi, örgüt kültürünün şekillendirilmesi ve organizasyonun hızlı değişimle yeniliğe ayak uydurmasına yardımcı olabilen girişimci ruhun beslenmesi bulunmaktadır.

Orta düzey yöneticiler, organizasyonun orta düzeylerinde görev alan ve iş birimlerinden ve büyük bölümlerden sorumlu olan kişilerdir. Orta düzey yöneticilere örnek olarak, bölüm başkanı, kalite kontrol müdürü ve araştırma laboratuvarı yöneticisi verilebilir. Orta düzey yöneticilerin altında genellikle iki veya daha fazla yönetim seviyesi vardır ve bu yönetim seviyeleri ise orta düzey yöneticiler tarafından tanımlanan genel stratejileri ve politikaları uygulamakla sorumludur. Orta düzey yöneticiler uzun vadeli planlamadan ziyade genellikle yakın gelecekle ilgilenirler.

Alt kademe yöneticiler, doğrudan ürünlerin ve hizmetlerin üretiminden sorumludurlar. Alt kademe yöneticiler, birinci veya ikinci düzey yönetim kadrosunda bulunmakta olup şef, şube müdürü ve ofis müdürü gibi unvanlara sahiptir ve yönetim düzeyinde olmayan iş görenlerden sorumludur. Alt düzey yöneticiler, verimli üretim gerçekleştirmek, teknik yardım sağlamak ve astları motive etmek için kural ve prosedürlerin uygulanmasından sorumludur ve bu seviyede uzun vadeli hedeflere ulaşmaktan ziyade günlük hedeflere yoğunlaşmaktadır.

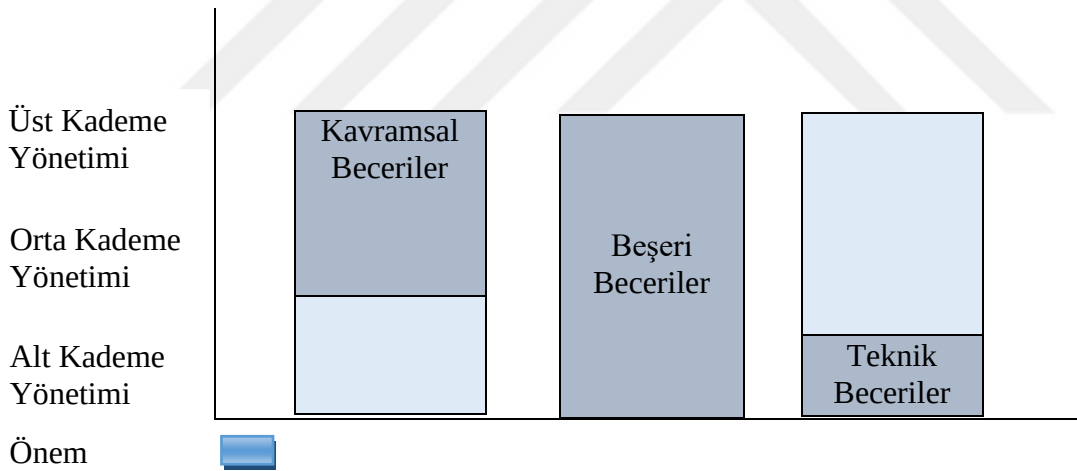
Kısaca yöneticilerin sahip olması gereken ve organizasyon kademelerine göre farklı türlerine ihtiyaç duyulan yönetsel becerilerin, yöneticilerin başarılı performans sergilemesinde, iş görenlerle olan ilişkilerinde ve sürecin etkin bir şekilde yönetilmesinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

2.2.1.1. Yönetisel Becerilerin Sınıflandırılması

Yönetisel beceriler konusunda bugüne kadar çeşitli sınıflamalar (Mintzberg, 1973; Katz, 1974; Waters, 1980; Graham, 1983; Anderson, 1984) yapılmıştır. Yapılan bu sınıflamalar içerisinde en çok kabul edilen ve yaygın olarak kullanılanlar Katz (1974) ve Waters'a (1980) aittir. Katz (1974) yönetisel becerileri; teknik, beşeri ve kavramsal beceriler olarak ele alırken, Waters (1980) ise yönetisel becerileri; pratik, kavramsal, sezgisel ve bilgelik becerileri olmak üzere dört grupta değerlendirmektedir. Bu bölümde söz konusu sınıflandırmalara yer verilmiştir.

2.2.1.1.1. Katz'ın (1974) Yönetisel Beceri Sınıflandırması

Başarılı bir yönetici, diğerlerinin faaliyetlerini yöneten ve bu çabalar doğrultusunda belirli hedeflere ulaşmak üzere sorumluluk üstlenen kişidir (Katz, 1974: 90). Bu bağlamda başarılı bir yönetim sergilenmesi için teknik (technical), beşeri (human) ve kavramsal (conceptual) becerilere ihtiyaç duyulmaktadır ve bu beceriler birbirleri ile ilişkilidir. Katz'ın yönetisel beceri sınıflandırması Şekil 2.1'de sunulmuştur.



Şekil 2.1 Katz'ın Yönetisel Beceri Sınıflandırması

Kaynak: Robbins ve Coulter, 2012: 12

2.2.1.1.1.1. Teknik Beceriler

Teknik beceriler özellikle metotlar, süreçler, prosedürler veya teknikleri içermekte ve belirli bir konuyu anlamayı ve bu konuda uzmanlaşmayı ifade etmektedir. Bir cerrahın, müzisyenin, muhasebecinin ya da mühendisin görevini yaparken sergilediği becerilerin görselleştirilmesi nispeten daha kolay olmaktadır çünkü teknik beceriler, alana özgü uzmanlık bilgisini, bu uzmanlık içindeki analitik yeteneği ve belirli bir disiplin içindeki araç ve tekniklerin kullanım kolaylıklarını içermektedir. Teknik beceriler, içinde bulunduğumuz

uzmanlık çağında en somut şekilde kazanılabilen ve birçok insan için gerekli olan becerilerdir. Zira birçok mesleki ve iş başı eğitim programları teknik becerileri geliştirmeye yöneliktir (Katz, 1974: 91).

2.2.1.1.1.2. Beşeri Beceriler

Beşeri beceri, yöneticinin bir grup üyesi olarak etkin bir şekilde faaliyette bulunma ve liderlik ettiği grup içerisinde işbirliği çabası oluşturma yeteneğini ifade etmektedir. Beşeri beceriler öncelikle insanlarla çalışmayla ilgilidir. Bu beceri; bireyin üstlerini, astlarını ve çalışma arkadaşlarını algılama biçimiyle ve davranışlarla dışa vurulmaktadır. Beşeri becerileri gelişmiş olan bireyler kendilerinin ve diğer birey ve grupların tutumları, varsayımları ve inançlarının farkındadır ve kendilerinden farklı bakış açılarının, algılamaların ve inançların olduğunu kabul ederek, diğer bireylerin sözleriyle ve davranışlarıyla gerçekte ne demek istediklerini anlama konusunda yetenekli hale gelmektedir.

Beşeri becerileri gelişmiş olan yöneticiler, astlarına güvenli bir çalışma ortamı oluşturarak onların kendilerini rahat hissetmelerini ve kendilerini kolaylıkla ifade edebilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu yöneticiler başkalarıyla iletişim kurmada yeteneklidir ve astlarının ihtiyaçları ve motivasyonları konusunda yeterince duyarlı oldukları için olası tepkileri, sonuçları ve üstlendikleri sorumlulukları değerlendirebilmektedir. Kısaca başarılı bir yönetim sergilenmesi için beşeri becerilerin geliştirilmesi ve yöneticilerin bu becerileri davranışlarında tutarlı bir şekilde göstermeleri gerektiği ifade edilmektedir (Katz, 1974: 92).

2.2.1.1.1.3. Kavramsal Beceriler

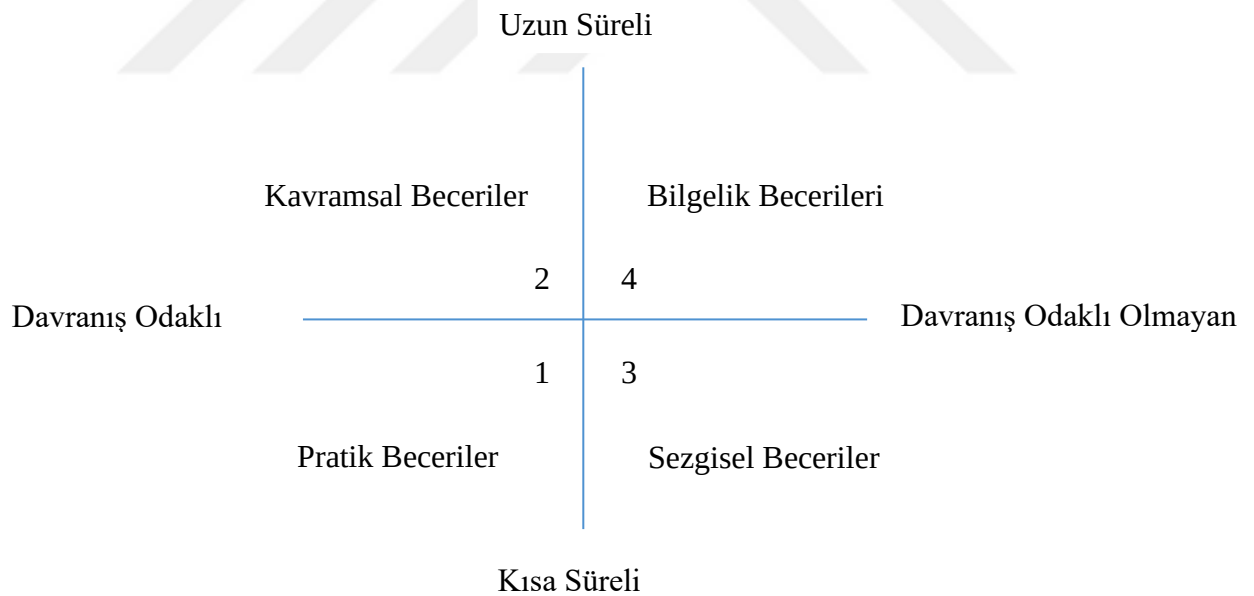
Kavramsal beceri, organizasyonu bir bütün olarak görme yeteneğidir ve organizasyonun çeşitli fonksiyonlarının nasıl birbirine bağlı olduğunu, herhangi bir bölümdeki değişikliğin diğerlerini nasıl etkilediğini ve bireysel iş ilişkilerinin bir bütün olarak endüstriye, toplumun politik, sosyal ve ekonomik güçlerine olan etkilerini anlamayı içine almaktadır. Yöneticinin söz konusu ilişkileri tanıyarak ve herhangi bir durumdaki önemli unsurları algılayarak işletmenin yararına hareket etmesi gerekmektedir. Bu sebeple, herhangi bir kararın başarısı karar alan ve eyleme koyan bireylerin kavramsal becerilerine bağlı olmaktadır.

Yöneticinin sorumluluk seviyesine göre söz konusu üç becerinin önem derecesi de farklılaşmaktadır. Organizasyonun en alt kademesinde teknik ve beşeri beceriler en önemli ihtiyaç olarak görülmekteyken, daha üst kademelere çıkıldıkça yöneticinin başarısı büyük oranda beşeri ve kavramsal becerilere bağlı olmaktadır. Organizasyonun en üst kademesinde ise başarılı bir yönetim sergilenebilmesi için kavramsal beceri en önemli beceri haline

gelmektedir. Söz konusu üç beceri, başarılı yöneticilik özelliklerinin doğuştan gelmediğini aksine bunun geliştirilebileceğini öngörmektedir. Yani, yöneticinin sorumlu olduğu bir işi başarıyla gerçekleştirebilmesi için yeterli teknik beceriye, etkili bir grup üyesi olması ve yönettiği takım içerisinde işbirliğine dayalı bir ortam inşa edebilmesi için yeterli beşeri beceriye ve bir bütün olarak organizasyonu amaçlarına ulaştırabilmesi için gerekli faaliyetleri gerçekleştirebilmeyi sağlayan çeşitli faktörler arasındaki ilişkileri kavramasında ise kavramsal beceriye ihtiyaç duymaktadır (Katz, 1974: 93).

2.2.1.1.2. Waters'ın (1980) Yönetmel Beceri Sınıflandırması

Waters (1980: 449) beceri geliştirilmenin etkili sonuçlara neden olan davranışlara yönelik bilişsel bir anlayış kazanılması ve bu davranışları uygun bir şekilde sergileme yeteneği olmak üzere iki tür öğrenme ile gerçekleştirilebileceğini savunmaktadır. Waters, yönetim becerilerini öğrenildikleri ve uygulandıkları zamana göre uygulama (practice), kavramsal (context), sezgisel (insight) ve bilgelik (wisdom) olmak üzere dört grup altında toplamaktadır. Waters'ın yönetmel beceri sınıflandırması Şekil 2.2'de sunulmuştur.



Şekil 2.2 Waters'ın Yönetmel Beceri Sınıflandırması

Kaynak: Waters, 1980: 450

Buna göre Şeklin 1. hücresinde (kısa süreli, davranış odaklı) sınıflandırılan davranışlar beceri olarak kabul edilmekteyken; 4. hücrede (uzun süreli, davranış odaklı olmayan) sınıflandırılan davranışlar ise daha az yaygın bir beceri olarak kabul edilmektedir. Bunun

yanında 2. ve 3. hücrede sınıflandırılan davranışlar, açık biçimde tanımlanmış olmasa da bu iki hücrede sınıflandırılan davranışlar genellikle beceri olarak tanımlanmaktadır.

2.2.1.1.2.1. Pratik Beceriler

Pratik beceriler, belirli davranışsal tanımlamaları olan ve kısa bir zaman aralığında ortaya çıkan becerilerdir. Bu beceriler, eğitim programları ve akademik kurslarla kazandırılabilen ve bu beceriyi edinmeye çalışan bireyler belirli davranışları sergileme konusunda ayrıntılı geribildirimler vermektedir. Örneğin; aktif dinleme, toplantıları yönetme, toplum önünde konuşma, rapor yazma, geribildirim alma ve verme, performans değerlendirme ve çatışmaları yönetme gibi beceriler pratik beceri örnekleri olarak değerlendirilmektedir (Waters, 1980: 451).

2.2.1.1.2.2. Kavramsal Beceriler

Kavramsal beceriler de pratik beceriler gibi davranış odaklıdır. Fakat öğrenme uzun bir süreyi kapsadığı için bu tür becerilerin eğitim ile kazandırılması zor gibi görünmektedir. Bu sebeple, kavramsal becerilerin daha ziyade iş ortamında kazandırılabilmesi ifade edilmektedir. Kavramsal becerilere örnek olarak; hedef belirleme, iş planlama, zaman yönetimi, bağlılık ve motivasyon oluşturma ve değişimi başlatma gibi beceriler verilmektedir (Waters, 1980: 451).

2.2.1.1.2.3. Sezgisel Beceriler

Bireylerin ilgili davranışları tekrar tekrar keşfetmelerini sağlayan deneyimleri oluşturmak olanaklı olduğu için sezgisel beceriler kısa zaman aralığında ortaya çıkan becerilerdir. Fakat sezgisel becerilerin davranışsal olarak tanımlanması pratik ve kavramsal becerilere göre daha zordur çünkü bu beceriler önceden belirlenmiş planlardan ziyade sezgiye dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Sezgisel becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitim programlarında, katılımcılar ihtiyaç duyduklarında kullanacakları kazanılmış önemli öğrenme metotlarının farkında olabilirler fakat bazen öğrendiklerini doğru bir biçimde ifade etmede zorluk yaşayabilirler. Bu beceri türünde öğrenme süreci, pratik ve kavramsal becerilere nazaran daha az kontrole dayanmaktadır. Sezgisel becerileri açıklayan örnekler; gruplar halinde çalışma, empati kurma, belirsizlikle başa çıkma, iç gözlem, yetkiyi ve grup üyelerini idare etme, yaratıcılık, güven oluşturma, kültürel farklılıklarla ilgilenme, pazarlık ve müzakere şeklinde sıralanmaktadır (Waters, 1980: 451).

2.2.1.1.2.4. Bilgelik Becerileri

Bilgelik becerileri de kavramsal beceriler gibi uzun sürede kazanılmakta, sergilenmekte ve eğitimle kazandırılmamaktadır. Bilgelik becerilerine örnek olarak; başarılı ve başarısız yöneticiler arasındaki fark veya karizma olarak nitelendirilen davranışlar verilebilmektedir. Diğer örnekler ise; güç kazanma, hiyerarşiyi kullanma, kaynakları kullanma, girişimcilik ve strateji oluşturma şeklinde ifade edilmektedir. Bilgelik becerilerinin nasıl uygulandığından ziyade nasıl öğrenilebileceğine odaklanılmakta fakat bu tür becerilere ait bilgilerin kısıtlı olması sebebiyle öğrenme süreci uzun sürede gerçekleşmektedir (Waters, 1980: 452).

2.2.2. Yönetmel Yetkinlikler

Yetkinlik kavramı, organizasyonlarda ve yönetim literatüründe ilk defa Selznick (1957) tarafından ayırt edici yetkinlik şeklinde organizasyonların sahip olduğu fakat rakiplerin sahip olmadığı özelliklerin tanımlanmasında kullanılmıştır (Bhamra vd., 2011: 2729). Esas itibarıyla yetkinlikler, bir görevi etkin bir şekilde yerine getirmek için gereken bilgi, beceri, davranış ve tutum olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle yetkinlik bir bireyin görevini etkin bir şekilde yerine getirebilme yeteneğini tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Yetkinliğe dayalı bir yaklaşım kullanırken odaklanılan şey işi gerçekleştirmek için gerekli olan davranışlardır. Başka bir deyişle yetkinlikler, başarılı bir performans sergilenmesine katkıda bulunan davranışları tanımlayarak iş veya görevin nasıl yapıldığına odaklanmaktadır. Her bir yetkinlik ise görevin performansı ile ilgili gözlemlenebilir davranışlardan oluşmaktadır (Brophy ve Kiely, 2002: 167-168). Yetkinlik, “Bir bireyin bir işte etkili ve üstün performans sağlayan temel özelliği” olarak da tanımlanabilmekte (Boyatzis, 1982: 23) ve başarılı ve etkili bir yöneticinin gerek duyduğu beceri, yetenek ve kişisel özellikleri yansıtmaktadır (Page vd., 1994: 12).

Yetkinlik (competency) ile yetenek (competence) terimlerinin literatürde genellikle birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Fakat yetkinlik ve yetenek kavramları anlam itibarıyla birbirlerinden farklıdır. Şöyle ki; yetkinlik kavramı, kısa ve uzun vadede işi planlama, düzenleme, organize etme, öncelik verme, kontrol etme ve amaçlara ulaşabilmek için zamanı, parayı ve kaynakları etkili kullanma yeteneğini ifade ederken (Roberts, 1997: 75) yetenek kavramı, bir bireyin yetkin olması gereken iş alanlarını tanımlayan iş ile ilgili bir kavram olarak açıklanmaktadır (Armstrong, 2006: 161). Diğer bir ifade ile yetkinlikler, davranışın bir tanımlamasını oluşturmakta, yetenekler ise iş ile ilgili görevler ve iş

çıktıklarının bir açıklamasını ifade etmektedir (Vazirani, 2010: 123). Yetenek ve yetkinlik kavramları arasındaki farklara yönelik açıklayıcı bilgiler Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Yetenek ve Yetkinlik Arasındaki Farklar

Yetenek (Competence)		Yetkinlik (Competency)
Beceriye dayalı (sert yetenekler)	→	Davranışa dayalı (yumuşak davranışlar)
Standart başarılar		Davranış biçimi
Ne ölçülür	←	Standartlar nasıl başarılır

Kaynak: Rowe, 1995: 13

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere yetenek (competence) kavramı ulaşılmış bir beceri ve performans standardı anlamına gelirken, yetkinlik (competency) kavramı edinilen davranışları ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, yetenek kavramı bireylerin neler yapabileceğini tanımlarken, yetkinlik kavramı bunu nasıl yaptıklarına odaklanmaktadır. Bu nedenle iki kavram arasında bir ara yüz bulunmakta yani bir becerinin usta bir şekilde uygulanması, bir eylemin yetkin bir şekilde yapılacağı anlamına gelebilmekte ve bunun tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir (Rowe, 1995: 12). Diğer taraftan her iki kelimenin çoğul anlamları da farklı olmakla birlikte yetenekler tatmin edici şekilde gerçekleştirilen beceri alanlarını ifade ederken, yetkinlikler sergilenen başarılı bir performansta benimsenen davranışları ifade etmektedir.

Spencer ve Spencer (1993: 9-11) yetkinliklerin güdüler, özellikler, benlik kavramı, bilgi ve beceri olmak üzere beş farklı türü olduğunu belirtmekte ve bunları şu şekilde açıklamaktadır:

1- Güdüler; bir bireyin sürekli olarak düşündüğü ve eyleme geçmek istediği şeylerdir. Güdüler, diğerlerinden uzaklaşarak davranışları belirli eylemlere ve amaçlara doğru yönlendirmektedir. Örneğin; başarı konusunda motive olan bireyler sürekli olarak kendileri için zorlu hedefler belirlemekte, onları başarmak için kişisel sorumluluk üstlenmekte ve daha iyisini yapmak için geribildirim kullanmaktadır.

2- Özellikler; fiziksel özellikler ve durumlara tutarlı cevap verebilen bilgidir. Örnek olarak, savaş pilotlarının fiziksel yetkinlikleri olarak tepki süresi ve iyi görme gücü verilebilir. Özellik yetkinlikleri başarılı yöneticilerin ayırt edici özellikleridir. Güdüler ve yetkinlikler, yakın denetim olmaksızın bireylerin mesleklerinde uzun vadede neler yapabileceklerini öngören temel özelliklerdir.

3- Benlik kavramı; bir bireyin tutumları, değerleri ve öz-imajıdır. Örneğin; kendine güven yani bireyin neredeyse her durumda etkili olabileceğine olan inancı o kişinin benlik kavramının bir parçasını oluşturmaktadır.

4- Bilgi; bir bireyin belirli alanlarda sahip olduğu bilgidir. Örneğin; bir cerrahın insan vücudundaki sinir ve kaslar hakkındaki bilgisi gibi. Sahip olunan bilgi bireylerin ne yapacakları değil, ne yapabildikleri konusunda en iyi tahminde bulunmaktadır.

5- Beceri; belirli bir fiziksel veya zihinsel görevi yerine getirebilme yeteneğidir. Örneğin; bir dişçinin sinirlere zarar vermeden dolgu yapabilmesini sağlayan fiziksel becerisi veya bir bilgisayar programcısının mantıksal ardışık sırayla 50.000 satırlık kod organize etme yeteneği gibi. Zihinsel veya bilişsel beceri yetkinlikleri analitik düşünmeyi (bilgi ve verilerin işlenmesi, sebep ve sonuçların belirlenmesi, verinin organize edilmesi ve planlanması) ve kavramsal düşünmeyi (karmaşık verilerdeki modelleri tanıma) içermektedir.

Yönetmel yetkinlikler, etkili performans sağlayan davranışlardır ve liderlik, takım çalışması ve iletişim gibi alanlarda yöneticilerin özelliklerini ifade etmektedir (Armstrong, 2009: 26). Yönetmel yetkinlikler aynı zamanda performansı değerlendirmek üzere bir kriter olarak da kullanılmakta ve yöneticilerin kendilerinden beklenen davranış tarzını göstermeleri konusunda onlara rehberlik etmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel düzeyde yönetmel yetkinlikler; stratejik bir vizyon yaratılması, bunun bütün organizasyon içinde duyurulmasının sağlanması, söz konusu vizyonun gerçekleştirilmesi ve örgüt üyelerinin yetkilendirilmesi konusunda organizasyonun stratejik liderlerinin sahip olduğu özgün yeteneği ifade etmektedir (Wilson ve Lado, 1994: 703). Turizm alanında da yönetmel yetkinlikler ile ilgili bugüne kadar çeşitli araştırmalar (Chung, 2000; Walo, 2001; Blayney, 2008; Zopiatis, 2010; Riggs ve Hughey, 2011) yürütülmüştür. Ancak konaklama endüstrisinin yapısı nedeniyle, konaklama işletmelerindeki yöneticilerin hangi beceri ve yetkinliklere ihtiyaç duyduklarını tam olarak tanımlamak kolay olmamakla birlikte konaklama sektöründe ihtiyaç duyulan temel yetkinlikler, uygulama anlamında eğitim kurumundakilerden daha farklı olarak değerlendirilmektedir (Valachis, 2003: 1). Bu anlamda Tas (1983: 60) otel yöneticilerinin sahip olması gereken yönetmel yetkinlikleri; (1) anlayış ve hassasiyetle misafir sorunlarının yönetilmesi, (2) çalışma ortamında profesyonel ve etik standartların korunması, (3) profesyonel bir görünüm ve duruş sergilenmesi, (4) yazılı ve sözlü olarak etkili iletişim kurulması, (5) olumlu müşteri ilişkileri geliştirilmesi ve (6) çalışanlar ile olumlu iş ilişkileri kurmak için çaba gösterilmesi şeklinde altı grupta sınıflamıştır.

Görüldüğü üzere bireylerin sahip olduğu yönetmel yetkinlikler kurumların başarısı ve performansları açısından oldukça önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle

kurumların bireylerin üstün performans göstermelerine ve bilgi, beceri ve yeteneklerini sergilemelerine imkân sunan, elverişli bir ortam oluşturmalarının yararlı olacağı söylenebilir.

2.2.2.1. Yönetmel Yetkinliklerin Sınıflandırılması:

Başarılı bir yönetici olmak için gerekli olan yönetmel yetkinliklere ilişkin bugüne kadar çeşitli sınıflamalar (McClelland, 1973; New, 1996; Lucia ve Lepsinger, 1999) yapılmıştır. Bu bölümde Boyatzis (1982), Spencer ve Spencer (1993) ve Viitala'nın (2005) yönetmel yetkinlik sınıflandırmalarına yer verilmektedir.

2.2.2.1.1. Boyatzis'in (1982) Yönetmel Yetkinlik Sınıflandırması

Boyatzis (1982), yönetmel yetkinlik sınıflandırması kapsamında; hedef ve eylem yönetimi kümesi, liderlik kümesi, insan kaynakları yönetimi kümesi, astları yönlendirme kümesi ve diğerleri üzerine odaklanma kümesi olmak üzere beş boyutlu bir model ortaya koymuştur.

2.2.2.1.1.1. Hedef ve Eylem Yönetimi Kümesi

Yöneticilerin yapması gereken işler, yönetim kademeleri ve örgütsel düzeye göre değişse de yöneticilerin insan kaynağının ve diğer kaynakların nasıl yönetileceğini bilmesi ve organizasyonun faaliyetlerine devam edebilmesi için problemlerin nasıl çözüleceği konusunda hedef ve iş planları oluşturmaları gerekmektedir. Hedef ve eylem yönetimi olarak adlandırılan ve girişimcilik ihtiyaçlarına da cevap veren bu küme; (1) etkinlik yönelimi, (2) proaktiflik, (3) kavramların tanısal kullanımı ve (4) etki ile ilgilenmek olmak üzere dört temel yetkinliği içermektedir. Bu yetkinliklere sahip olan yöneticiler kendilerini bir oyundaki oyuncu gibi, organizasyonu ise daha büyük bir oyunun bir oyuncusu gibi görürler. Şimdi ve gelecek, çözülmesi gereken bir dizi sorun ve problem olarak algılanır ve yöneticiler hayatta karşılaştıkları olayları kendilerini sınamak için bir fırsat olarak değerlendirir. Bu tür yöneticilerde organizasyona liderlik etme duygusu hâkimdir ve bu yöneticiler belirli riskleri üstlenerek ilerleyebilmek için yollar ararlar (Boyatzis, 1982: 60-61).

2.2.2.1.1.2. Liderlik Kümesi

Organizasyonda insan kaynaklarını etkinleştirmek için yöneticinin iş görenleri harekete geçirmesi gerekmektedir. Yöneticinin hangi kaynağın (insan, finansal, teknik veya fiziksel) kullanılması gerektiğine karar verdikten sonra arzu edilen hedeflere ulaşmak için bu kaynakların nasıl organize edilmesi gerektiğine karar vermesi gerekmektedir. Hedeflerin, planların ve organizasyon kaynaklarının temel mantığının iş görenlere iletilmesi onların ilgi

ve katılımını teşvik etmek için önemli bir yoldur. Böylece yönetici, iş görenin yaptığı işe ve organizasyona karşı ilgili olması için onları motive etmekte ve onlara ilham vermektedir. Bunun yanı sıra yöneticinin görevlerinden bir diğeri de, finansal analistler, bankacılar, toplumsal ve sivil örgütler, mesleki ve ticari birlikler ve devlet kurumları gibi organizasyon dışı gruplara karşı organizasyonu temsil etmektir. Yöneticilerin bütün bunları gerçekleştirebilmesi için ise liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

Diğer taraftan bir yöneticinin diğerlerine ilham verebilmesini sağlayan dört temel yetkinliği bulunmaktadır: (1) Öz güven, (2) Sözlü sunum yeteneği, (3) Mantıklı düşünme ve (4) Kavramsallaştırma. Bu yetkinlikler grubuna sahip olan yöneticiler paylaşılan hedefleri, değerleri, problemleri, ürünleri veya örgüt içinde iş görenlerin performanslarını veya endişelerini görmekte ve bu konuları başkalarına güçlü ve etkileyici bir şekilde iletmektedir. Bu yetkinlikler, ürünler ve örgütsel performans konusunda stratejik düşünmesi gereken yöneticiler için kritik bir öneme sahiptir (Boyatzis, 1982: 100-101).

2.2.2.1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kümesi

Yöneticiler; astlar, patron, grup üyeleri, yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler veya düzenleyici kurumların temsilcileri ile etkileşim halindedir. Bir organizasyonda insan kaynakları yönetimi birçok faaliyeti içermektedir fakat en temel düzeyde gruplar arasındaki koordinasyonun sağlanmasını gerektirmektedir. Bu gruplar; çalışma birimleri, departmanlar, bölümler veya yan kuruluşlardan oluşabilir. Koordinasyon ise işbirliği çabalarını arttırmayı, kaynakların kullanımını veya operasyonel zorlukların çözümünü veya bilgi ve malların değişimini içerebilir. Böylece yöneticinin organizasyonda yerine getirmesi gereken birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bu durum sadakat, organizasyona bağlılık ve birlik duygusu oluşturulmasında önemlidir ve bunlar gerçekleştiği takdirde ise iş görenler organizasyonun hedefleri doğrultusunda bir arada çalışabilirler.

Yöneticinin söz konusu sorumluluklara cevap vermesini sağlayan insan kaynakları yönetimi kümesi altında sınıflandırılmış dört temel yetkinliği bulunmaktadır: (1) Sosyalleşme gücünün kullanımı, (2) Olumlu bakış, (3) Grup sürecini yönetme ve (4) Kendini doğru değerlendirme. Bu yetkinlikler dizisine sahip olan yöneticiler, diğerleri hakkında olumlu beklentilere, kendileri hakkında ise gerçekçi görüşlere sahip olurlar, görevleri başarıyla yerine getirmek için diğer insanlarla iletişime girerler, koalisyonlar kurarlar, problemleri çözmek için iletişim ağlarını ve koalisyonları kullanırlar ve çalışma gruplarındaki saygı ve işbirliğini harekete geçirirler (Boyatzis, 1982: 121-122).

2.2.2.1.1.4. Astları Yönlendirme Kümesi

Yöneticilerin astlarına rehberlik etmede ve onların faaliyetlerini kontrol etmede kullandıkları iki yöntem vardır. Bunlar; performans geri bildirimi sağlamak ve geri bildirim ve sonuçlarını yorumlamaktır. Yönetim ve organizasyon jargonunda geribildirim, bilginin bir kaynağa geri dönüşünü ifade etmektedir. Geribildirim genellikle bilginin bir yorumunu içermektedir. Yorumlama, bir plan veya bütçe, örgütsel politika, gelenek veya bir kişinin inançları veya tercihleri ile ilgili olabilmekte ve genellikle bir kişinin ödüllendirilme veya cezalandırılma duygusu ile sonuçlanmaktadır. Eğer gösterilen performans planlanandan daha iyi ise yöneticinin astlarına olan pozitif geri bildirimi ödüllendirme şeklinde olacaktır. Benzer şekilde, gösterilen performans planlananın altındaysa yöneticinin negatif geribildirim cezalandırma şeklinde olacaktır. Performans ile ilgili bilgi sağlamak, bilginin astlar için ne anlama geldiğini yorumlamak ve astların performansı ile ilgili pozitif veya negatif değerlendirmeler yapmak sadece astların faaliyetlerini yönlendirmekle kalmamakta aynı zamanda onları motive etmektedir. Organizasyonda bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için yöneticinin üç temel yetkinliğe ihtiyacı vardır: (1) Diğer insanları geliştirme, (2) Tek taraflı güç kullanma ve (3) Doğallık. Bu yetkinlik dizisine sahip olan yöneticiler, astlarının performanslarını artırmak için onları yönlendirme, emir ve komutalar verme ve performans geribildirimlerinde bulunma yoluyla diğer insanlara kendilerini ifade etmektedir (Boyatzis, 1982: 142-143).

2.2.2.1.1.5. Diğerleri Üzerine Odaklanma Kümesi

Yöneticilerin olaylar, organizasyon ve yaşam hakkında bir bakış açısına ya da bilgeliğe sahip olmaları noktasında bir beklenti ve umut bulunmaktadır. Bu özellik kimi zaman olgunluk olarak nitelendirilmektedir. Bir yöneticinin olgunluğu, psikolojik gelişim düzeyini veya ulaşılmış olduğu ego gücünü işaret etmektedir. Bu, özellikle insanların kendileri hakkında sahip oldukları his ve yaşamlarını kuşatan psikolojik ve sosyal yönleri ifade etmekte ve olgunluk kavramına karşılık gelen dört temel yetkinlik bulunmaktadır: (1) Öz-kontrol, (2) Algısal nesnellik, (3) Dayanıklılık ve adaptasyon ve (4) Yakın ilişkiler ile ilgilenme. Bu yetkinliklere sahip olan yöneticiler, insanlar ve olaylar hakkında mantıklı görüşler elde edebilirler. Bu yöneticiler, organizasyonun ihtiyaçlarına ve iş görenler üzerine odaklanarak kendi kişisel görüşlerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini ikinci planda tutmalı ve olayları ve durumları düşünce ve duyguları da içine alan bir bütün olarak değerlendirmeye ve anlamaya çalışmalıdır. Aynı zamanda yöneticilerin diğer insanlarla yakın ilişkiler kurmak için çaba harcamaları ve onlara odaklanabilmeleri için ben merkezlilikten uzak bir tutum içinde

olmaları gerekmektedir (Boyatzis, 1982: 159-160).

2.2.2.2. Spencer ve Spencer'in (1993) Yönetmel Yetkinlik Sınıflandırması

Yönetmel yetkinlikler, etki ve etkileme yetkinliklerinin belirli bir alt kümesi olarak ifade edilmekte ve bilinen özel etkileri olan amaçların dışavurumu olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda; diğerlerini geliştirme, diğerlerini yönlendirme, takım çalışması ve işbirliği ve takım liderliği gibi belirli amaçlar yöneticiler için oldukça önemli görülmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 54).

2.2.2.2.1. Diğerlerini Geliştirme Yetkinlikleri

Diğerlerini geliştirme yetkinliği temelde bir veya birden fazla insanın eğitilmesini ve gelişmesini teşvik etme amacı taşımakta ve etki ve etkilemenin özel bir türünü oluşturmaktadır. Bu yetkinliğin esasını, bireyleri formal olarak etkilemek yerine onların içsel olarak gelişmelerini sağlamak oluşturmaktadır. Bireylerin gereksinimlerini karşılamak üzere onları rutin eğitim programlarına göndermek onları geliştirme amacını karşılamamakta ve bu yetkinlik içinde yer almamaktadır. Diğerlerini geliştirme yetkinliği aynı zamanda eğitme ve öğretme, astlarını gelişime ve ilerlemeye inandırma, diğerlerine koçluk yapma, gerçekçi pozitif ilişki ve destek sağlama şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu yetkinliği oluşturan ortak davranışlar ise zor durumlarda olsa bile diğerlerinin pozitif beklentilerini karşılamak, bir eğitim stratejisi olarak onlara yol göstermek veya olayların nedenlerini anlatmak, kişisel ilişkilerden ziyade davranışlar ile ilgili olarak negatif geri bildirimde bulunmak, bireylerden beklenen performans konusunda olumlu beklentilerini bildirmek, onların gelişimi için bireysel önerilerde bulunmak ve eğitim ve gelişimsel ihtiyaç ve tasarımları tanımlamak veya bunu karşılamak için yeni programlar oluşturmak şeklinde açıklanmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993: 54-55).

2.2.2.2.2. Yönlendirme Yetkinliği

Yönlendirme, bireylerin amaçlarını onların isteklerine uygun olarak gerçekleştirmeyi ifade etmektedir. Yönlendirici davranışlar, bireylere “Ne yapmaları gerektiğini söyleme” ile ilgilidir. Bu söyleme şekli, talep eden ve yönlendirici arasında değişmektedir. Uzun dönemde organizasyonun yararı düşünülerek kişisel güç veya bireyin pozisyon gücü uygun ve etkili bir şekilde kullanılmalıdır. Pozisyon gücünün uygun olmayan bir şekilde kullanılması bu yetkinlik içinde yer almamaktadır çünkü bu durum üstün performansı tanımlamamaktadır.

Yönlendiricilik ast-üst ilişkilerinde daha net görülebilmektedir ve üst düzey yöneticilerin günlük olarak kullandıkları bir tarz değildir. Yönlendirme özellikle kriz

dönemlerinde ve kötü performansla karşı karşıya kaldığı zaman kullanılmaktadır. Bu yetkinliği tanımlayan davranışlar ise; performans problemleriyle ilgili diğerleriyle açıkça ve doğrudan yüzleşme ve tek taraflı standartlar belirleme, yüksek performans, kalite veya kaynak talebi, kendi emir ve istekleri ile uyum konusunda ısrar etme olarak ifade edilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 57-60).

2.2.2.2.3. Takım Çalışması ve İşbirliği Yetkinliği

Takım çalışması ve işbirliğinin esas amacı, bireysel olarak veya rekabet içinde değil bir takımın parçası olarak ve diğerleriyle işbirliği yaparak çalışmaktır. Takım üyeliği konusunda formal bir tanım yapmaya ihtiyaç duyulmamaktadır. Bir problemi çözmek ya da bir projeyi tamamlamak için takım üyeleri birbirleriyle iletişime geçmektedir. Ekip çalışması ve işbirliği takım içinde herhangi bir rolde gösterilebilmekte ve bireyin bir lider veya resmi otorite konumunda olması gerekmemektedir. Bazı bireyler resmi otoriteye sahip olmakta fakat katılımcı bir yaklaşım göstererek ve ekip çalışması ve işbirliğini kullanarak grup içinde işleri kolaylaştırıcı bir şekilde hareket etmektedir. Birçok mükemmel üst düzey yönetici takım çalışması ve takım liderliğini birlikte kullanmaktadır.

Takım çalışması ve işbirliği; grup yönetimi, grup kolaylaştırma, çatışmanın çözümü, içinde bulunulan çevreyi yönetme ve diğerlerini motive etme anlamlarına da gelmektedir. Takım kurma davranışının tipik örnekleri olarak ise; belirli karar ve planları şekillendirmek için fikir ve görüşler talep etme, insanları grup süreçlerinin güncellenmesi konusunda bilgilendirme, tüm ilgili ve yararlı bilgileri onlarla paylaşma, diğerlerinin pozitif beklentilerini dışa vurma, başarmak için diğerlerine açıkça güvenme, diğerlerini cesaretlendirme, güçlendirme ve onlara önemli olduklarını hissettirme olarak belirtilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 61-63).

2.2.2.2.4. Takım Liderliği Yetkinliği

Takım liderliği, farklı grupların ya da bir takımın lideri olarak rol almayı ifade etmekte ve bu aynı zamanda diğerlerine önderlik etme isteği anlamına da gelmektedir. Takım liderliği genellikle resmi otoriteye dayanmaktadır. Bu nedenle takım liderliğinin bir iş boyutu bulunmaktadır. Takım çalışması özellikle üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır. Takım liderliğinin uygun bir şekilde yerine getirilmesi gerektiği belirtilmekte ve bu görevi kişisel kazançlar uğruna veya örgüt amaçlarıyla örtüşmeyen bir şekilde kullanmak bu yetkinlik içinde yer almamaktadır. Liderlik; sorumluluk alma, vizyon oluşturma, grup yönetimi ve motivasyon, ortak bir grup amacı oluşturma ve astlarla samimi bir şekilde ilgilenmeyi kapsamaktadır. Tipik liderlik davranışları ise alınan bir karardan etkilenebilecek

insanlara ne olup bittiği konusunda bilgi verme, tüm grup üyelerine adil davranma konusunda kişisel bir çaba harcama, takım üyelerinin moral ve verimliliğini arttırmada birtakım stratejiler kullanma, grubun ihtiyaçlarının karşılandığından emin olma ve diğerlerinin liderin misyonu, amaçları ve politikası gibi konuları benimsediğine emin olma şeklinde belirtilmektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 64-65).

2.2.2.3. Viitala'nın (2005) Yönetmel Yetkinlik Sınıflandırması

Viitala (2005: 439) literatürde ortaya koyulan yetkinlik modellerini bir araya getirmiş ve bunun sonucunda yönetmel yetkinlikleri; teknik yetkinlikler, iş yetkinlikleri, bilgi yönetimi yetkinlikleri, liderlik yetkinlikleri, sosyal yetkinlikler ve kişilerarası yetkinlikler olmak üzere altı grupta değerlendirmiştir.

Bu modelde alt düzeyde bulunan unsurlar daha az görülebilen ve bir ucu oluşturan bilgi ve beceriler şeklindedir. Bu modelde genel yetkinliklerden ziyade farklı yetkinlik türlerinin fonksiyonları ve birbirleri arasındaki ilişkilere odaklanılmaktadır. Yetkinlikler, kişi ile ilgili yetkinliklerden iş ile ilgili yetkinliklere doğru giden bir süreci yansıtmaktadır. Piramidin en üst basamağına yakın olan yetkinlikler daha çok eğitim ve iş deneyimi ile bağlantılıdır. Alt basamağına yakın olan yetkinlikler ise bir birey olarak yöneticinin kişisel özellikleri ve kişisel gelişimi ile bağlantılıdır. Bu nedenle, alt düzeydeki yetkinlikleri geliştirmenin üst düzeydeki yetkinlikleri geliştirmek kadar kolay olmadığı belirtilmektedir. Yetkinlik; teknik, yönetim, insan tutumu, değer ve zihinsel beceri bileşenlerini içine alan bütüncül bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bütün bu bileşenlerin bir araya getirilmesi yöneticinin ileride göstereceği davranış ve performans için bir temel oluşturmaktadır. Piramidin temeline daha yakın olan yetkinlikler ise yöneticinin potansiyel performansının temelini oluşturmakta ve yönetmel yetkinlikler altı grupta değerlendirilmektedir (Viitala, 2005: 439-440).

2.2.2.3.1. Teknik Yetkinlikler

Teknik yetkinlikler, bir yöneticinin sorumlu olduğu süreçler veya fonksiyonları yönetmede ihtiyaç duyduğu yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, belirli bir alandaki araçları, prosedürleri ve teknikleri kullanma yeteneğini ifade etmekte ve genellikle yöneticinin aldığı eğitimin bir parçası olarak uzmanlaştığı bilgi ve becerileri temsil etmektedir. Örnek olarak; finans ve muhasebe, bilgisayar, mühendislik ve kimya verilebilir (Viitala, 2005: 440).

2.2.2.3.2. İş Yetkinlikleri

İş yetkinliklerine herhangi bir işte yönetim ile ilgili çalışmalarda ihtiyaç

duyulmaktadır. İş yetkinlikleri genellikle MBA programları gibi yönetim stajı veya eğitim alanlarını temsil etmektedir. Bu yetkinlikler; stratejik algılama, karar verme, sistemler açısından düşünme ve sistemlere nasıl öncülük edileceği konusunda yeteneğe sahip olma, vizyon oluşturma, yönetme ve organizasyona odaklanmayı içermektedir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için iç ve dış kaynakları etkinleştirme ile birlikte planlama, bütçeleri izleme, maliyetleri ve gelirleri tahmin etme, maliyetleri azaltma, stratejileri belirleme, performans değerlendirme ve gerekli raporlar organize etme faaliyeti de bu kategori içinde değerlendirilmektedir. Bu faaliyetler genel iş bilgisi ve görevler ile yakın bağlantılarından dolayı yöneticiler için önemli bir meta-bilişsel beceri olarak ifade edilmektedir. Yönetimde gerekli olan bu beceriler liderlik için gerekli olan becerilerden farklıdır. Kısaca bu beceriler yöneticiyi yönettiği şeyler konusunda yetenekli kılmaktadır (Viitala, 2005: 440).

2.2.2.3.3. Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri

Esas olarak yöneticilerin sadece kişisel düzeyde bilgi edinmede değil, aynı zamanda bilgi işleme yönetimi, organizasyon ve grup düzeyinde öğrenme ve gelişme konularında da yetenekli olmaları gerekmektedir. Bilgi yönetimi yetkinlikleri; bilgi arama, kavram oluşturma, analitik kavrayış, karmaşık problem çözme becerileri, çözümü yorumlama becerileri, öğrenmeye dayalı anlayış ve başkalarının öğrenmesini sağlama gibi yetkinlikleri kapsamaktadır. Bu yetkinlikler, bilişsel beceriler ve sosyal beceriler arasında bir köprü oluşturmaktadır (Viitala, 2005: 441).

2.2.2.3.4. Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri

Liderlik ve yöneticilik yetkinlikleri, insanlara önderlik etmeyi ifade etmektedir. Bu yetkinlikler, bir yöneticinin insanları yönetme, destekleme, onlara katılma, yardım etme ve onları güçlendirme yeteneğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında söz konusu yetkinlikler, astlarla ortak bir amaç oluşturma, çeşitliliği yönetme, yaratıcılığı destekleme ve çevre oluşturma gibi yetkinlikleri de içermektedir. Bu yetkinlikler, bilgi yönetimi ve sosyal yetkinlikler ile uyuşmakta ve sosyal yetkinlikler ile karşılaştırıldığında, liderlik ve yönetim yetkinliklerinin organizasyondaki yönetici ve astlar arasındaki ilişkiler ile daha fazla bağlantılı olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi yetkinlikleriyle karşılaştırıldığında ise liderlik ve yöneticilik yetkinliklerinin daha çok insan konularına odaklandığı söylenebilir (Viitala, 2005: 441).

2.2.2.3.5. Sosyal Yetkinlikler

Sosyal yetkinlikler, yöneticinin sosyal ilişkilerini ifade etmektedir. Söz konusu

yetkinlikler, yöneticinin farklı paydaşlarla ilişkiler geliştirme ve bu ilişkileri koruma yeteneğini içermekte ve bu yetenekler; insanları ve davranışlarını anlama, sosyal karar verme becerileri, iletişim ve diğerleriyle etkileşim kurma, insanları motive etme ve çatışmalarla başa çıkma yeteneklerini kapsamaktadır. Bu yetkinlikler ayrıca grup ve organizasyon amaçlarına ulaşma konusunda insanları etkileme olarak kavramsallaştırılmaktadır. Biraz daha derine inildiğinde ise kişilerarası beceriler; kendini bir başkasının yerine koyma eğilimi, bireylerin beklentilerini doğru tahmin etme becerisi, bireyden göstermesi beklenen davranışlar hakkındaki bilgiyi birleştirme becerisi ve bir başka kişinin beklentilerine odaklanmayı sağlayan öz-kontrol olmak üzere dört bileşen altında kategorize edilebilmektedir (Viitala, 2005: 441).

2.2.2.3.6. Kişilerarası Yetkinlikler

Kişilerarası yetkinlikler, yöneticinin kişiliğine uzanmakta ve liderlik davranış tarzıyla yakından ilişkilidir. Özellikler ile birlikte sosyal rol, öz-benlik, güdüler ve değerler yetkinliklerin bu alanında yer almaktadır. Kendine güven, proaktif yönelim ve başarı yönelimi, sosyal karar verme becerileri, çatışmaların çözülmesi, hoş görme ve belirsizliği giderme gibi yetenekler önemli yetenekler olarak görülmektedir. Kişilerarası yetkinlikler; temel özsaygı, otorite doğrultusundaki tutumlar ve öz-kontrol olmak üzere üç ana bileşenden oluşmaktadır (Viitala, 2005: 441).

2.3. Yönetmel Beceri ve Yetkinlik Kavramları Arasındaki Farklar

Beceriler, genellikle doğuştan gelen potansiyeller olan zihinsel ve fiziksel donanımların eğitim ve deneyimle geliştirilmesiyle elde edilmektedir. Kanungo ve Misra (1992: 1319) becerileri; a) davranışın belirli şekilleriyle ilgilenen, b) hem açık davranışları hem de gizli bilişsel aktiviteleri içeren ve c) zamanla kazanılmış eğilimler olarak üç grup altında toplamıştır. Yöneticilerin iş ile ilgili talepleri karşılayabilmeleri için koçluk, iletişim, yetki verme, kolaylaştırma, liderlik, performans ölçümü ve yönetimi, motivasyon, problem çözme, karar verme ve geribildirim sağlama gibi çok sayıda yönetmel beceriye ihtiyaçları bulunmaktadır (Armstrong, 2009: 26).

Yetkinlikler gibi beceriler de yönetmel roller, fonksiyonlar ya da görev başarılarına göre tanımlanmamaktadır. Görevlerdeki başarılar, bir bireyin yetkinliklerini kullanımının bir sonucu olmasına rağmen beceriler sadece belirli şekillerde hareket etme yeterliliğini ifade etmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1322). Yetkinlikler, liderlik görevlerini yerine getirme sürecinde bir yöneticinin güçlülüğünün temel bileşenleri olarak kabul edilmektedir. Yönetmel görevlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için genellikle teknik beceriler ve rutin görev ile

ilgili beceriler gerekli olmasına rağmen, bilişsel yetkinliklerin arabulucu etkisi olmadan bu beceriler etkili olamamaktadır (Kanungo ve Menon, 2005: 42). Yönetmel becerilerin açık ve gizli davranışları içermesinden dolayı bu becerileri ayrı ayrı kategorize etmek bu kavramların anlaşılmasına yardımcı olabilir. Beceri kavramı, tanımlanabilen ve gözlenen davranışlarla ilgili olan yeteneği ifade ederken, yetkinlik kavramı yönetmel işlerde tanımlanabilen bilişsel araçlarla ilgilenmektedir. Diğer bir deyişle beceriler, belirli durum ve görevlere özgü olmasına rağmen yetkinlikler daha geniş çeşitlilikte görev ve durumlara genellenebilmekte ve transfer edilebilmektedir. Beceri ve yetkinlik kavramları arasındaki farkları ortaya koyan karşılaştırmalar Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2 Beceri ve Yetkinlik Kavramları Arasındaki Farklar

	Beceriler	Yetkinlikler
Ortaya koyma biçimi	Açık davranışsal sistem veya dizi	Bilişsel aracılı faaliyetler
Görevlerin yapısı	Rutin veya programlanmış	Rutin olmayan veya programlanmamış
Çevresel özellikler	Sabit çevre ile ilgili	Karmaşık, değişken çevre ile ilgili
Diğer görevler ve durumlara genellenebilirliği	Benzer görevler ve durumlara sınırlı	Geniş bir yelpazedeki görev ve durumlara yayılmış
Konum/Asıl neden	Görev odaklı	Kişi odaklı
Genel potansiyel	Sabit	Sınırsız

Kaynak: Kanungo ve Misra, 1992: 1321

Tablo 2.2’de verilen bilgiler doğrultusunda Kanungo ve Misra (1992: 1322-1323) beceri ve yetkinlik kavramları arasındaki farkı altı boyutta değerlendirmiştir. Buna göre beceri ve yetkinlik kavramları arasındaki ilk fark, beceriler açık davranış sistemiyle başa çıkmadaki yetenekler olarak görülürken; yetkinlikler bilişsel faaliyetlerle uğraşmadaki yetenekleri ve zekâya dayalı işleyişi temsil etmektedir. İkincisi, beceriler belirli bir prosedür çerçevesinde rutin ve programlanmış görevlerle başa çıkmada kullanılırken; yetkinlikler rutin olmayan ve programlanmamış görevler için gereklidir. Üçüncüsü, beceriler yöneticilerin örgütsel yaşamda günlük olarak karşılaştıkları çevrenin durağan talepleriyle başa çıkmada kullanılırken; yetkinlikler çevrenin karmaşık ve değişken özellikleri ile başa çıkmada kullanılmaktadır. Dördüncüsü, beceri ve yetkinlikler bir görev veya durumun bir diğerine aktarılabilmesi bakımından farklılık göstermektedir. Beceriler, belirli görev ve durumlara sınırlıyken; yetkinlikler daha geniş görev ve durumlara genellenebilir ve aktarılabilir özelliktedir. Beşincisi, beceri ve yetkinlikler asıl neden bakımından farklılık göstermektedir. Buna göre beceriler belirli görevlerin talepleri doğrultusunda kontrol edilen, sağlanan veya bunu

tetikleyen davranışlarla uğraşma yeteneğidir. Rutin olmayan görevleri yerine getirmek için gerekli olan yetkinlikler çoğunlukla insan odaklıdır. Yöneticinin söz konusu yetkinlikleri nerede, ne zaman ve nasıl kullanacağına karar vermesi gerekmektedir çünkü görevlerin davranışsal talepleri belirgin değildir. Son olarak, yetkinlikler doğası gereği genellenebilirken, beceriler belirli bir göreve özgüdür.

Genel özellikleri itibariyle yöneticiler, belirli görev ve durumlar karşısında davranışlarını veya eylemlerini çeşitli şekillerde ortaya koyabilmekte ve farklı durumlardaki davranışlar veya eylemler benzer yetenekten kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle, görev odaklı becerilere sahip olmak genel olarak yönetsel başarıyı sağlamada tek başına yeterli olamamaktadır. Diğer taraftan, işe ve organizasyona kolaylıkla uyum sağlayabilmek için genellenebilir yetkinlikler geliştirmek yönetsel rollerde başarı sağlayabilmektedir.

2.4. Yönetisel Güçlülük ve Yetkinlikler

Bireylerin hayattaki başarıları, duygusal tepkilerini kontrol ederek, sorunlara çözümler bularak ve alternatifler arasından doğru seçimler yaparak çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır. Yönetisel rollerde ise birey, çevre ile başa çıkabilmede benzer davranış şekillerini sergilemekte ve bu nedenle yetkinlikler, bu tür uyuma neden olan zihinsel yetenekleri ifade etmektedir. Bu yetenekler, yöneticilerin sahip olduğu içsel kaynaklar olarak düşünülmekte ve bu kaynaklara sahip olan yöneticiler olmayanlara göre daha güçlü olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenlerden dolayı yetkinlikler, yönetsel güçlülüğün temel bileşenleri olarak görülmektedir. Yönetici, bu yetkinlikler aracılığıyla becerileri ne zaman ve nasıl kullanacağına karar vermektedir. Yöneticilerin sahip olduğu yetkinlikler, onların içsel duygusal tepkilerinin, bilişsel inançlarının, beklentilerinin ve organizasyonun amacına hizmet etmede etkili olan davranışsal niyetlerinin düzenlenmesinde etkili olabilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1323).

Yöneticilerin ve sahip oldukları yetkinliklerin organizasyonlar açısından taşıdığı önem üç şekilde açıklanmaktadır. Birincisi, organizasyonlar belirsiz, karmaşık ve kaos ortamında yöneticilerin yönetsel beceri ve yetkinliklerine ihtiyaç duymaktadır. İkincisi, yöneticiler işlerin tamamlanması bakımından organizasyonlar için önemlidir. Son olarak, yöneticiler organizasyonun performansını etkileyen iş görenlerin verimlilik ve sadakatine katkı sağlamakta ve bu bağlamda da yönetsel yetkinlikler örgütsel değer yaratmada önemli bir rol oynamaktadır (Robbins ve Coulter, 2012: 20). Yetkinlikler, liderlik markası oluşturma noktasında da etkilidir ve yol göstericilik, ölçülebilirlik, öğrenilebilirlik, organizasyonu ayırt etme ve farklılaştırma ve yönetim uygulamalarını tamamlamaya yardımcı olması nedeniyle

organizasyonlar için önemli görülmektedir (Intagliata vd., 2000: 14). Bunun yanında yöneticiler liderlik rollerini sergilerken çevrenin karmaşık ve değişken durumuyla baş etmek zorunda oldukları için bu tür görevlerde yetkinlikler önemli bir rol oynamaktadır (Kanungo ve Menon, 2005: 42).

Kısaca yönetsel güçlülüğün bileşenlerinden olan yetkinlikler, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken öz-düzenleme ve kontrol prosedürlerini kullanabilmelerini sağlayan öğrenilmiş yeteneklerini ifade etmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1324). Güçlü olarak nitelendirilen bir yönetici, liderlik fonksiyonlarını yerine getirirken duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını uygun bir şekilde yönetme yetkinliğine sahip olan kişidir. Söz konusu yetkinliklerin, deneyim ile elde edilebilmesi ve her yöneticinin iş ve sosyal hayat geçmişlerinin farklılık göstermesinden dolayı yöneticilerin güçlülük düzeylerinde de farklılıklar olabilmektedir. Yöneticiler aynı zamanda farklı öğrenme geçmişlerinden dolayı, başarılı yönetsel performans göstermelerini sağlayan ya da bunu engelleyebilen duygu, düşünce ve davranışsal eğilimlerini düzenleme istek ve yeteneği konusunda da farklılık göstermektedir (Kanungo ve Menon, 2004: 133). Bu nedenlerden dolayı yetkinlikler; bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının düzenlenmesinde etkili olabilmekte ve bireylerin sahip olduğu yönetsel güçlülük de duygu, düşünce ve davranışlar ile ilgili öz-düzenleme gerektiren ve belirli durumlara uygun olan davranışsal tepkiler üzerinden eyleme geçirilebilmektedir (Kanungo ve Menon, 2005: 43).

2.5. Öğrenilmiş Güçlülük Kavramı

Öğrenilmiş güçlülük kavramı, Staats'ın (1968) temel davranış repertuarı, Bandura'nın (1977a, 1977b) sosyal öğrenme ve öz-yeterlilik konusundaki çalışmaları ve Kanfer'in (1970) öz-kontrol çalışmalarına temel oluşturmaktadır ve ilk olarak Meichenbaum (1977) tarafından stres aşılama eğitimi kapsamında stresle baş etmede öğrenilmiş bir davranış örneği olarak açıklanmıştır. Daha sonra Rosenbaum (1983) tarafından öz-kontrol (self-control) teriminin "İçsel arzuların kendi kendine kısıtlanması" gibi bir anlama da gelmesinin ortaya çıkardığı karışıklığı önlemek için bunun yerine öğrenilmiş güçlülük kavramı kullanılmıştır (Dağ, 1991: 270). Öğrenilmiş güçlülük olarak nitelendirilen temel davranış repertuarı öz-sisteme (self-system) aittir (Rosenbaum, 1983: 56). Bu repertuar, bir bireyin duygu, acı veya istenmeyen düşünceler gibi birtakım içsel olayların, istedik davranışların düzgün bir şekilde sergilenmesini engelleyen olumsuz etkileri kontrol ettiği becerilerin özetini teşkil etmektedir. Öğrenilmiş güçlülük söz konusu içsel olayların tamamen ortadan kaldırılması anlamına gelmemekte fakat davranış üzerindeki bu istenmeyen etkilerin en aza indirilmesi için içsel

olayların öz-düzenlemesini (self-regulation) ifade etmektedir. Dolayısıyla bu kavram bireylerin günlük aktivitelerini gerçekleştirmek için bilişleri, duyguları ve duyarlılıklarını da içeren içsel süreçlerin kullanılmasında bir çerçeve olarak görülmektedir (Huang vd., 2010: 281). Bir başka tanıma göre öğrenilmiş güçlülük, “Bir bireyin duygu ve kavrayış gibi hedeflenen davranışın düzgün bir şekilde sergilenmesini engelleyebilen ve içsel olayların düzenlenmesini sağlayan davranışsal ve bilişsel becerilerin kazanıldığı bir repertuar” olarak ifade edilmekte (Rosenbaum, 1983: 68) ve bu kavram davranış terapisi alanında ve öz-kontrol başlığı altında yapılmış olan önceki çalışmaların doğal bir uzantısı olarak nitelendirilmektedir. Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin stresli durumlarla başarılı bir şekilde başa çıkabilmesini sağlayan inanç, beceri ve öz-kontrol davranışlarından oluşmaktadır (Orr ve Westman, 1990: 86).

Öz-kontrol kavramı, bireylerin stresli ve olumsuz tepki verilmesine neden olabilen durumlarda tepkilerini dizginleme ve duygularını kontrol etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993: 78). Bir başka tanıma göre öz-kontrol terimi, bir bireyin kendi psikolojik, davranışsal ve fiziksel süreçlerine olan etkisi ve bu süreçleri düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır (Blankstein ve Polivy, 1982: 1). Öz-kontrol kavramı, bireylerin kendi davranışlarının sorumluluğunu almaya bilinçli bir şekilde karar verdikleri süreci ifade etmektedir (Rosenbaum, 1993: 33). Öz-kontrol davranışının onarıcı (redressive), yenileyici (reformatory) ve deneyimsel (experiential) olmak üzere üç ana işlevi bulunmaktadır (Rosenbaum, 1998: 65). Öz-kontrolü oluşturan fonksiyonlar ve buna yönelik açıklamalar Tablo 2.3’te gösterilmiştir.

Tablo 2.3 Öz-Kontrolün Üç Fonksiyonu

	Onarıcı	Yenileyici	Deneyimsel
Amaçlar	- Hedefe yönelik mevcut davranışı koruma - İçsel deneyimlerin performans üzerindeki engelleyici etkilerini azaltma - Dengeyi korumayı sağlama	- Mevcut alışkanlıkları değiştirme - Mevcut davranışları eleme ve onu yeni ve iyi tanımlanmış bir davranışla değiştirme	- Yeni davranışların ortaya çıkmasını hızlandırma - Mevcut duygusal ve diğer deneyimlerin engelleyici etkisini azaltma - Kişilik repertuarını zenginleştirme
Gereken Beceriler	Duygu ve düşünce düzenlemesi (düşüncenin bastırılması, oyalanma, bilişsel olarak yeniden yapılandırma)	- Planlama, - Anlık doyum isteğini erteleme - Problem çözme - Duygu ve düşünce düzenlemesi	- Anlık deneyimleri içselleştirme - Analitik düşünmeye izin verme - Algı ve hislere odaklanma - Yeni deneyimlere izin verme

Kaynak: Rosenbaum, 1998: 65

Tablo 2.3'te görüldüğü üzere Rosenbaum (1993: 33) öz-kontrolün temelde üç ana türden oluştuğunu belirtmektedir. İlk işlev olan onarıcı öz-kontrol, bireyin normal işleyişine engel olan ağrı, acı gibi tepkileri kontrol etmeye yöneliktir ve bu fonksiyon stresle başa çıkmada önemli görülmektedir. Yenileyici öz-kontrol, ortaya çıkma ihtimali düşük olan davranışların benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu kategoride memnuniyeti geciktiren ve anlık doyuma karşı direnç gerektiren (örn; diyet yapma, sigarayı bırakma) davranışlar yer almaktadır. Üçüncü fonksiyon ise deneyimsel öz-kontrol olup tamamen bireyin keyif veren aktiviteler (örn; müzik dinlemek veya partide eğlenmek) deneyimlemesini sağlamaktadır.

Onarıcı öz-kontrol, genellikle duygu ve düşünce kontrolü ile ilişkilendirilen becerileri gerektirmesine rağmen, yenileyici öz-kontrol planlama ve problem çözme davranışlarını gerektirmektedir. Deneyimsel öz-kontrol ise deneyimleri içselleştirme, anlık deneyimlere açık olma, duygusal ve davranışsal deneyimlere karşı eleştirel olmayan bir bakış açısı benimseme gibi tamamen farklı birtakım becerileri gerektirmektedir (Rosenbaum, 1998: 70).

Yüksek düzeyde öz-kontrole sahip olan bireyler, düşük düzeyde öz-kontrole sahip olan bireylere göre duygusal anlamda kontrole sahip olan, daha iyi düzeyde kişilerarası becerilere ve kişilerarası ilişkilere sahip olan, dürtü kontrolü sağlayabilen bireyler olarak ifade edilmektedir (Tangney vd., 2004: 315). Düşük düzeyde öz-kontrole sahip olan bireyler, tutumsal ve davranışsal özelliklerin bir toplamını göstermektedir (DeLisi vd., 2010: 32). Bu bireyler; (1) yakın çevre yönelimine sahip olma ve bu sayede ertelenmiş doyum isteğinin aksine anlık doyuma ulaşma eğilimindedir, (2) kolay ve basit görevleri tercih ederler ve çaba, azim ve sebat gerektiren aktivitelerden hoşlanmazlar, (3) tedbirli olmayı içeren ve kavrayış gerektiren davranışlardan ziyade riskli ve heyecan verici davranışlarda bulunurlar, (4) sosyal kurumlara yatırım yapmanın uzun vadeli faydalarını göremezler, (5) daha az beceri ve plan gerektiren uğraşlardan etkilenirler ve (6) diğerlerine karşı kaba, duyarsız, asabi, bencil ve anlayışsız bir şekilde davranırlar. Buradan hareketle, bireylerin öğrenilmiş güçlülüğe sahip olması ve bunu etkin bir şekilde kullanabilmesinin temelinde yatan önemli etmenlerden birinin öz-kontrole sahip olmak olduğu anlaşılmaktadır. Rosenbaum (1993: 33) öğrenilmiş güçlülük kavramının dört temel öz-kontrol davranışını kapsayabileceğini öne sürmektedir: (a) Duygusal ve fizyolojik tepkilerle başa çıkabilmek için biliş ve öz-yönergelerin kullanımı, (b) Planlama, problem tanımı, alternatiflerin değerlendirilmesi ve sonuçların tahmini gibi problem çözme stratejilerinin uygulanması, (c) Anlık doyum isteğini erteleyebilme yeteneği ve (d) Bireyin içsel olayları kendisinin düzenleyebilme yeteneğine ilişkin genel bir inanca sahip olmasıdır. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin söz konusu davranışlara sahip olması dağarcığında her türlü başa çıkma ve öz-kontrol becerilerinin yaygın biçimde

bulunduğu anlamına gelmektedir. Bu özelliklere sahip olan bir birey, stresle başa çıkma konusunda sahip olduğu bu donanımı sayesinde stresörlerden daha az etkilenebilmekte ve daha az psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir (Dağ, 1992: 2).

Bir davranışın öğrenilmiş güçlülük kategorisinde yer alabilmesi için; içsel bir olay tarafından başlatılması ve bu olayın hedef davranışa yönelik gösterilen performans üzerindeki olumsuz etkisini ortadan kaldırması ya da azaltması gerektiği ifade edilmektedir (Rosenbaum, 1983: 57). Dolayısıyla öğrenilmiş güçlülük, çoğunlukla duygu, acı ve bilişlerin öz-düzenlemesi (self-regulation) için gereken bilişsel bir beceri olarak ifade edilmektedir. Stresli olaylarla başarılı bir şekilde başa çıkabilmenin öz-düzenlemeyi gerektirdiği belirtilmektedir (Rosenbaum, 1989: 249). Öğrenilmiş güçlülük, bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları zor ve sıkıntılı durumlarla başa çıkabilmelerinde, yaşadıkları iş stresinin olumsuz etkilerini hafifletebilmelerinde ve ortaya çıkabilecek psikolojik, sosyal ve psiko-somatik sorunların engellenmesinde de etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Çakır, 2015: 183). Bu bağlamda Rosenbaum ve Ben-Ari (1985: 211) tarafından yapılan bir araştırmada, öğrenilmiş güçlülük düzeyi yüksek olan bireylerin zorluklar karşısında mücadeleci oldukları, daha çok görev odaklı oldukları ve elde ettikleri başarıları gösterdikleri çaba ve yeteneklerine bağladıkları belirlenmiştir. Öğrenilmiş güçlülük düzeyi düşük olan bireylerin ise zorluklarla karşılaştıklarında mücadeleyi bırakma eğiliminde oldukları, daha çok negatif öz-değerlendirmede bulundukları, başarıları genellikle şansa bağladıkları ve kendilerini yeteneksiz olarak gördükleri belirlenmiştir. Bir diğer araştırmada ise öğrenilmiş güçlülük düzeyi düşük olan bireylerde bir dizi duygu odaklı stratejilere ulaşılrken aynı zamanda stres belirtilerine de rastlanılmıştır. Yani, bu bireylerin daha çok hüsnü kuruntu içinde oldukları ve diğerlerinden uzaklaşma, gerilim ve kendi içine kapanma eğiliminde oldukları belirlenmiştir (Gintner vd., 1989: 302).

Öğrenilmiş güçlülük konusunda ulusal ve uluslararası yazında bugüne kadar birçok araştırma yürütülmüştür. Ortaya koyulan araştırmaların çoğunlukla sağlık alanıyla ilgili olduğu görülmektedir. Söz konusu araştırmalar öğrenilmiş güçlülüğün depresyon (Simons vd., 1985; Lewinsohn ve Alexander, 1990; Siva, 1991; Flett vd., 1991; Vealadee, 2006), kontrol odağı (Rosenbaum, 1980; Dağ, 1992), stres ve öz-denetleme (Rosenbaum, 1989; Aikens vd., 1992; Akgün ve Ciarrochi, 2003); öz-kontrol davranışları (Rosenbaum, 1990; Kenneth ve Keefer, 2006) ve tükenmişlik (Clanton vd., 1992; Genç, 2016) gibi değişkenlerle ilişkisini incelemiştir.

Yönetmel güçlülük ve öğrenilmiş güçlülük kavramları arasındaki ilişkiye bakıldığında yönetmel güçlülük kavramı bilişsel davranış terapisi araştırmalarında (Meichenbaum, 1977;

Rosenbaum, 1983) kullanılan “güçlülük” kavramından yola çıkılarak ortaya koyulmuştur. Her iki kavram da öz-kontrol becerisine dayanmakta ve bireylerin karşılaştıkları stresli ve zorlu durumlarla etkili bir şekilde baş edebilmelerini sağlamaktadır.

2.6. Yönetmel Güçlülük Kavramının Bileşenleri

Yönetmel güçlülük kavramının bileşenleri duygusal, zihinsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşen altında kategorize edilmektedir. Bu bileşenler, bireylerin kendilerini yönetebilmesi (duygusal güçlülük), düşünce süreçleri, inanç ve beklentiler (zihinsel güçlülük) ve niyetler ve eylem yönelimleri (davranışsal güçlülük) ile ilgilidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1324). Yönetmel güçlülük kavramının bileşenlerine yönelik açıklamalar Tablo 2.4’te gösterilmiştir.

Tablo 2.4 Yönetmel Güçlülüğün Bileşenleri

Bileşenler	İçerik
Duygusal Güçlülük	(a) Duyguları Kontrol Etme (i) Agresif (Saldırganlık) Eğilimler (ii) Regresif (Geri çekilme) Eğilimler (iii) İstifa ya da Ayrılma (iv) Heyecan (b) Sakinlik ve Problem Yönelimi Geliştirme (c) Doyumu Erteleme (d) Proaktif Katılım
Zihinsel Güçlülük	(a) Problem Çözme (i) Problem Tanımlama (ii) Problem Çözümü için Uygun Bilgileri Toplama (iii) Alternatifleri Belirleme ve Değerlendirme (b) Öz-Yansıtma (Self-Reflection)
Davranışsal Güçlülük	(a) Görev Odaklı Davranış Tarzı (i) Hedef Belirleme (ii) Planlama (iii) Geribildirim (iv) Zaman Yönetimi (v) İzleme (Monitoring) ve Kontrol (b) İnsan Odaklı Davranış Tarzı (i) Empati (ii) Çalışanları destekleme (iii) Çalışanları etkileme

Kaynak: Kanungo ve Misra, 1992: 1325

Buna göre güçlü bir yönetici, yönetmel görevleri yerine getirirken duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını kendi kendine düzenleyebilen yani öz-düzenleme yeteneğine sahip olan kişidir. Güçlülük bir bireyin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını düzenlemesini sağlayan öz-kontrol prosedürlerini içermesine rağmen en temel düzeyde bu öz-kontrol prosedürleri bireyin duygularını, düşüncelerini ve davranış süreçlerini belirleyen kendisine ilişkin birtakım kavrayışlardan oluşmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1324).

2.6.1. Duygusal Güçlülük

Duygusal güçlülük, yönetsel görevlerin yürütülmesine engel olmak yerine bu süreci kolaylaştırmak amacıyla bir yöneticinin duygusal tepkilerini başarılı bir şekilde düzenleyebilmesi için kavrayış ve kendi kendini eğitime yeteneğidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1324). Duygusal güçlülük bileşeni altında duyguları kontrol etme (agresif (saldırganlık) eğilimler, regresif (geri çekilme) eğilimler, istifa ya da ayrılma, heyecan), sakinlik ve problem yönelimi geliştirme, doyum erteleme ve proaktif katılım olmak üzere dört çeşit güçlülük bulunmaktadır.

2.6.1.1. Duyguları Kontrol Etme

Duygular, hayatımıza anlam vererek hayatımızın ve işimizin gelişmesi ve sona ermesi sürecinde bir değer ve anlamlar sistemi sağlar ve varlığımızın temelini oluşturur (Cooper ve Sawaf, 2000: 8). Duygular ve hisler, insan davranışının birçok yönünü harekete geçirme ve motive etmenin yanı sıra olaylar, düşünceler, algı ve düşünce süreçlerini düzenleme konuları ile de doğrudan ilgilidir (Stanley ve Burrows, 2001: 4). Örgütsel açıdan bakıldığında ise duygular çalışma hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Duygulara yer vermeyen örgütler cansız bireylere ya da hiçbir duygu içermeyen ilişkilere benzemektedir. Nitekim duygular enerji verir, bağlılık oluşturur, anlam taşır, hedefleri ve görevleri işaret eder ve bir organizasyondaki ahlaki tutumları yansıtır. Sonuç olarak duygulara önem vermeyen örgütlerde motivasyon ve bağlılıktan söz edilememektedir (Fischer ve Manstead, 2008: 605). Duygu kavramı, “Bir his ve bu hisse özgü düşünce, psikolojik ve biyolojik hal ve bir dizi hareket eğilimi” olarak tanımlanabilmektedir (Goleman, 2002: 359). Bir başka tanıma göre ise duygu, “Fizyolojik tepkiler, kavrama ve farkında olma gibi birçok psikolojik alt sistemi düzenleyen içsel olaylar” şeklinde ifade edilmektedir (Mayer vd., 2000: 267).

Duyguları kontrol etme yeteneği, duygusal zekâ kavramını oluşturan yetenekler içerisinde yer almaktadır. Duygusal zekâ kavramı ise duyguları algılama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetme olmak üzere dört temel yetenekten oluşmaktadır (Day ve Carroll, 2004: 1444). Duygusal zekâ kavramını ilk olarak kullanan Salovey ve Mayer (1990: 189) duygusal zekâyı, sosyal zekânın bir alt kümesi olarak bireylerin kendilerinin ve başkalarının duygularını kontrol edebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bireylerin bu duygularını düşünce ve davranışlarını yönlendirebilmede kullanma yeteneği olarak tanımlamışlardır. Goleman (2015: 389) ise duygusal zekâ kavramını, bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme ve kendi duygularını ve diğerleriyle olan ilişkilerindeki duyguları iyi yönetebilme yeteneği olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda

duygusal zekâ kavramı; duyguların değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, duyguların düzenlenmesi ve duygusal bilginin düşünce ve davranış süreçlerinde kullanılmasını içeren üç ayrı bileşenin bir şemsiye altında toplandığı bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Petrides ve Furnham, 2000: 313).

Duygu kontrolü de temel olarak duyguların düzenlenmesinde merkezi bir rol üstlenmekte ve bireylerin ve çevrenin deneyimleri etkilediği, bireyin duygusunun kontrol ve ifade edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kanfer ve Kantrowitz, 2002: 433). Bunun yanı sıra duygu kontrolü, performans kaygısını ve görev sırasında içinde bulunulan diğer olumsuz duygusal tepkileri gizlemek amacıyla öz-düzenleme (self-regulatory) süreçlerini kullanmayı içeren bir beceridir (Kanfer vd., 1996: 186). Duyguların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, davranışların hem düşüncelerle hem de duygularla yönlendirilmesi anlamına gelmekte ve bu yetenek etkili çözümler üretmek amacıyla biliş ve duygunun bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 70). Bireylerin duygularını yönetebilmeleri için ise duyguları değerlendirebilmeleri, ifade edebilmeleri, etkin bir şekilde kullanabilmeleri ve duygular hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (George, 2000: 1038).

Bireysel yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da başarının sağlanmasında yöneticilerin duygusal zekâyâ sahip olması önemli görülmektedir (Morris ve Feldman, 1996; Cooper ve Sawaf, 2000). Büyük liderler insanları harekete geçiren, onlarda tutku uyandıran ve onlara mücadele etme gücü sağlayan bir esin kaynağı olurlar çünkü büyük liderler duygulara hitap ederler. Liderlerin girişimi ne olursa olsun onların başarısı bunu nasıl yaptıklarına bağlıdır. Geride kalan her şeyi doğru yapsa bile duygulara doğru bir yön vermekte başarısız olan bir lider yeterince etkili olamayacaktır (Goleman vd., 2002: 15). Duygularını başarılı bir şekilde kullanan ve kontrol eden yöneticiler kendisini izleyenlerin ruh halini etkileyerek örgütün duygusal ikliminin oluşumuna katkıda bulunurlar. Bu nedenle yöneticilerin duygusal zekâlarının yüksek olması gerektiği belirtilmektedir (Brockert ve Braun, 2000: 207). Çünkü grubun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için yöneticilerin o duyguları ne derece iyi yönetip yönlendirdikleri duygusal zekâ düzeyleriyle ilgilidir. Kendi duygularını kontrol edebilen liderler, rahatsız edici duygu ve dürtülere hâkim olmanın, hatta onları yararlı bir biçimde yönlendirmenin yollarını bulurlar. Bu anlamda, liderlerin yoğun stres altında ya da kriz döneminde sakin kalabilmesi ya da zorlu bir durumla karşılaşıldığında bile soğukkanlılıklarını koruması bir öz-kontrol göstergesidir (Goleman vd., 2002: 263). Bu nedenle yöneticiler, güçlü duyguları ortaya çıkaran stresli durumlarda duygularını kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır. Bireyler stres altındayken problem çözme ya da karar verme

yeteneklerine engel teşkil edebilen agresif (saldırganlık) eğilimler, regresif (geri çekilme) eğilimler, istifa ya da ayrılma ve elde edilmesi umulan kişisel kazançların neden olduğu heyecan olmak üzere dört temel tepkimeye bulunmaktadır. Bu eğilimlerin her biri başarılı yönetsel performans sergilenmesine engel olmakta ve bu nedenle yöneticilerin söz konusu temel tepkilerin öz-düzenlemesini yapmak için yetkinlikler geliştirmeleri gerekmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 124-125).

Duygusal güçlülüğün duyguları kontrol etme boyutu altında yer alan agresif (saldırganlık) ve regresif (geri çekilme) eğilimler, istifa ya da ayrılma ve heyecan kavramları aşağıdaki bölümde ele alınmıştır.

2.6.1.1.1. Agresif (Saldırganlık) Eğilimler

Duyguları kontrol etme boyutu altında yer alan saldırganlık kavramı, başkalarını inciten ve rahatsız eden davranışlar olarak tanımlanırken (Boxer ve Tisak, 2005: 173), saldırganlık eğilimleri ise esas olarak hedefe ulaşmayı engelleyen olayların neden olduğu can sıkıntısı olarak nitelendirilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1325). Saldırganlık terimi sosyal psikolojide genellikle zarar görmek istemeyen bir bireye zarar vermeyi amaçlayan herhangi bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Yani saldırganlık dışsal bir davranıştır. Saldırganlık, ne öfkeli bir his gibi bir insanın içinde oluşan bir duygu ne de bir cinayeti zihinsel olarak prova etme gibi bireyin beynindeki bir düşüncedir. Aksine saldırganlık, bilinçli bir şekilde zarar vermeyi içermektedir (Bushman ve Huesmann, 2010: 833). Saldırgan davranışları işyerindeki sapkın davranışlar içerisinde değerlendiren Robinson ve Bennett (1995: 566) ise kişisel saldırganlığı, diğer bireylere karşı saldırgan ve düşmanca bir tavır içinde davranış sergileme olarak ifade etmektedir. Bireylerin sergiledikleri saldırgan davranışlar, durumsal, sosyal ve kişisel faktörlerin etkileşiminden kaynaklanabilmektedir. Bu anlamda saldırgan davranışlara neden olan durumsal faktörler; modern işyerlerinin değişen yüzü ve çevre koşulları, sosyal faktörler; iş ortamında ortaya çıkan haksız muamele, hayal kırıklığına neden olan olaylar, artan işgücü çeşitliliği ve normatif davranış ve norm ihlalleri ve son olarak kişisel faktörler ise A tipi kişilik özelliği, kendini izleme davranışı ve düşmanca yüklemeler olarak ifade edilmektedir (Neuman ve Baron, 1998: 402-405).

İşyerinde saldırganlık eğilimleri dikkate alındığında, söz konusu eğilimlerinin iş görenlerin psikolojik tatminsizlikleri nedeniyle ortaya çıktığını belirten Eren (1984: 195) en çok rastlanan saldırganlık olaylarını; yönetimin tutumundan devamlı olarak şikâyet edilmesi, alet, makine ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, mücadeleci sendikalara üye olma şeklinde sıralamaktadır. Örgüt içinde meydana gelen

saldırgan davranışlar, iş görenlerin geçmişte veya halen birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına veya geçmişte çalıştıkları veya halen görev yaptıkları organizasyona zarar verme amacını taşıyan davranışlardır (Hepworth ve Towler, 2004: 176). İşyeri saldırganlık eğilimleri saldırganın hedef kişi (mağdur) ile olan ilişkisine dayalı olarak dört ana grup altında toplanmaktadır (LeBlanc ve Barling, 2004: 9). Buna göre birinci türde, saldırganın hedefinde olan organizasyonla veya organizasyon çalışanlarıyla hiçbir meşru ilişkisi yoktur ve saldırgan saldırıda bulunmak üzere çalışma ortamına girmektedir (örn; hırsızlık). İnsanlarla etkileşimde olan bireyler (örn; taksi sürücüler) bu saldırganlık türünün mağduru olma konusunda yüksek risk taşımaktadır. İkinci türde, saldırgan organizasyon ile meşru bir ilişki içerisinde ve bu durumda iken şiddet içeren bir eyleme girişmektedir. Servis, bakım, danışmanlık ya da eğitim hizmetleri veren iş görenler (örn; hemşireler, sosyal hizmet uzmanları ve öğretmenler) söz konusu ikinci saldırganlık türü konusunda risk altındadır. Üçüncü türde, iş arkadaşı ve amirine kötülük yapmayı hedefleyen saldırgan genellikle organizasyonun mevcut veya eski bir çalışanıdır. Birinci ve ikinci saldırganlık türünün aksine üçüncü saldırganlık türü belirli meslek ya da sektörlerle ilişkili değildir. Bu saldırganlık türü hem bireysel hem de örgütsel faktörlerle bağlantılıdır. İşyeri saldırganlığının dördüncü türünde ise saldırganın organizasyon ve çalışanlarıyla devam eden veya önceden kurulmuş olan meşru bir ilişkisi vardır. Bu kategori, samimi bir arkadaş olarak tanınan saldırganın şiddetini içermektedir.

Saldırgan davranışların örgüt içinde meydana getirdiği olumsuz sonuçlara bakıldığında ise saldırgan davranışlar, artan devamsızlık ve iş gören devir hızının yüksekliği ile ilişkili görülmekte ve örgütsel performans ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Dupré ve Barling, 2003: 24). Söz konusu saldırgan davranışlar örgütsel barışı bozmakta ve bireylerin birbirlerine bağırma, fiziksel saldırıda bulunma, telefonu yüze kapatma, odayı terk etme ve sabotaj yapma gibi davranışları örgüt içinde gerginliklere neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 81). Bu tür davranışlardan saldırı ile ilgisi olmayanlar da etkilenebilmekte ve saldırgan davranışlar sonucunda iletişim sistemi bozulmakta ve iş görenler arasında düşmanca duygular gelişmektedir.

Dolayısıyla yöneticilerin başarılı yönetsel performans sergileyebilmeleri için karşılaştıkları güçlükler karşısında ani hareket etmek ve tepkimede bulunmak yerine duygularını ve davranışlarını gözden geçirerek ve olası saldırganlık eğilimlerini ve buna neden olan etmenleri göz önünde bulundurarak uygun davranışı sergilemeleri ve bu anlamda duygusal kontrole sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

2.6.1.1.2. Regresif (Geri Çekilme) Eğilimler

Duyguları kontrol etme boyutu altında yer alan regresif (geri çekilme) eğilimler, bir bireyin hedefe yönelik gösterdiği çabanın sonuçlarından korkmasını ifade etmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326). Bireylerin hedefe yönelik sarf ettikleri çabanın sonuçlarından korkmalarının temelinde hem geleceğe yönelik belirsizliğin hem de başarısız olma korkusunun yattığı söylenebilir. Bu anlamda belirsizlik, ulaşılacak hedeflerin bilindiği fakat alternatiflerin ve gelecekteki olaylara ilişkin bilgilerin net olmadığı bir durumu ifade etmekte (Daft, 2003: 275) ve belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı durumlarda korku meydana gelmektedir (Hofstede, 2001: 146). Korku ise algılanan veya beklenen tehlikelere karşı psikolojik ve psiko-fizyolojik tepki olarak ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlanabildiği gibi tehlikeyi tanıma yeteneği ve ondan kaçma dürtüsü olarak da ifade edilmektedir (Ronningstam ve Baskin-Sommers, 2013: 192). Başarısızlık korkusu ise başarı alanındaki kaçınmaya dayalı güdü eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle başarısızlık korkusu bir bireyin herhangi olası bir başarısızlıkta utanç duyduğu için başarıya yönelme eğilimi ve başarısızlıktan kaçınmaya çalışma durumudur. Burada korkulan ve kaçınılması gereken şey başarısızlık değil başarısızlığın eşlik ettiği utanç duygusudur (Elliot ve Thrash, 2004: 958).

Bireylerin başarısızlık korkusu yaşadığının göstergeleri beş faktör altında açıklanmaktadır (Conroy vd., 2001: 318-319): (1) Utanç ve mahcubiyet duygusu, (2) Kişinin öz-benlik değerinin düşmesi, (3) Gelecek hakkında belirsizlik duygusuna sahip olma, (4) Birey için önemli olan kişilerin ilgisini kaybetme ve (5) Birey için önemli olan kişileri kırmaktan çekinme. Conroy ve Elliot (2004: 275) her bir faktörün ne anlama geldiği konusuna açıklık getirmiştir. Buna göre, başarısızlık korkusunun birinci faktörü olan utanç ve mahcubiyet duygusu bireyin başarısız olması durumunda başkalarının kendisi hakkında ne düşündüğüne odaklanması ve bunun için endişelenmesini ifade etmektedir. İkinci faktör, bireyin başarısızlık sonucunda kendisini suçlaması ve kendisinin yeterince yetenekli olmadığını düşünmesine neden olmaktadır. Üçüncü faktör, bireyin başarısız olması durumunda geleceğe yönelik yaptığı planların bozulacağından endişe etmesini ifade etmektedir. Dördüncü faktör, bireyin başarısız olması durumunda diğer insanların kendisine daha az ilgi göstereceğinden korkmasını ve son faktör ise bireyin herhangi bir başarısızlıkta kendisi için önemli olan diğer insanları hayal kırıklığına uğratmaktan korkmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla korku, bireyleri duraksatarak amaçlarına ulaşmalarını engellemekte, başarısızlık korkusu ise bireylerin planlarını ertelemelerine neden olmaktadır. Fakat korkunun tüm olumsuz sonuçlarına rağmen duygularını kontrol edebilen yöneticiler, duygularını ve

düşüncelerini birbirleriyle uyumlu ve üretkenlik sağlayacak şekilde birleştirebilmekte ve olumsuz duygularını kontrol altına alabilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 12).

Geri çekilme (withdrawal) kavramı ise iş görenlerin belirli bir organizasyondan ve çalışma ortamından kendilerini uzaklaştırma çabalarını ifade etmektedir (Hanisch ve Hulin, 1991: 111). Geri çekilme davranışı, davranışsal ve psikolojik olmak üzere iki şekilde değerlendirilmektedir. Davranışsal geri çekilme bireyin kendisi ve işin caydırıcı yönleri ile arasına fiziksel mesafe koyma şeklini ifade etmektedir. Davranışsal geri çekilmeye örnek olarak; işe geç gitme, devamsızlık, işten ayrılma, sık ve uzun molalar verme ve işten erken çıkma gibi davranışlar verilebilmektedir. Psikolojik geri çekilme ise iş ile ilgili psikolojik farkındalığı azaltmak için geliştirilen stratejileri ifade etmektedir. Örnek olarak düş kurma, dikkati başka yöne çekme veya kişisel gerçekleri değiştirmek için ilaç kullanma verilebilmektedir (Rosse ve Hulin, 1985: 328). Psikolojik ve davranışsal geri çekilmenin de örgütsel açıdan birtakım sonuçları olabilmektedir. Hanisch ve Hulin (1991: 111) iş görenlerin geri çekilme davranışlarının açık bir şekilde göze çarptığını ve birçok organizasyon için maliyetli olduğunu, bu davranışı sergileyen iş görenler için ise potansiyel bir maliyeti olduğunu belirtmiştir. Geri çekilme davranışları, iş görenler ve iş ortamları arasında fiziksel ve psikolojik bir mesafe yaratmakta ve bu durum örgütsel yenilik ve etkinliğe en çok zarar veren şey olarak nitelendirilmektedir (Kanungo ve Mendonca, 2002: 72). Geri çekilme davranışlarının sonuçlarına değinen Sagie vd. (2002: 68) ise organizasyondaki belirli bir iş görenin tutumu ve işe devam etmeyle ilgili yanlış davranışının diğer iş görenlerin geri çekilmeye yönelik tutum ve davranışını da etkilediğini ve geri çekilme davranışının iş gören ve organizasyonlar açısından maddi ve manevi birtakım sonuçları olduğunu belirtmektedir. Buna göre bir iş görenin işini ve gelirini kaybetmesi en ciddi ekonomik sonuçlar arasında yer alırken, caydırıcı duygular ve işyerinde sosyal temasların kesilmesi ise psikolojik ve sosyal sonuçlar arasında yer almaktadır. Organizasyonlar açısından ise üretim süreçlerinde meydana gelen aksamalar, zamanında mal veya hizmet teslimatının engellenmesi, fazla mesai ücreti, taahhütlerin yerine getirilmesi için dışarıdaki firmalara yüksek ödemeler yapılması, müşteri kaybı, takım üyelerinin moralinde azalma olması ve düşük iş motivasyonu gibi birtakım sonuçları beraberinde getirmektedir.

Sonuç olarak yöneticilerin başarılı yönetsel performans sergilemelerine engel teşkil eden korku gibi olumsuz duygularını dizginlemeyi öğrenmeleri ve duygularını başarılı bir şekilde kontrol etmelerini sağlayan yetkinlikler geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

2.6.1.1.3. İstifa ya da Ayrılma

Duyguları kontrol etme boyutu altında yer alan istifa ya da ayrılma kavramı, yöneticilerin gösterdikleri performans sonucu beklentilerinin karşılanmaması durumunda içinde bulundukları çaresizlik ve depresyon hissini ifade etmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326). Organizasyonda sergilenen performans sonucunda beklenen karşılığın elde edilememesi durumunda performans ve iş tatmini düşmekte ve bütün bunların sonucunda ise istifa ya da ayrılma düşüncesi ortaya çıkmaktadır.

Organizasyonu terk etme davranışı yani işten ayrılma, organizasyondan fiziksel olarak ayrılmayı ifade eden ve belirli bir zamanda gerçekleşen bir durumdur (Mobley, 1982: 111). İşten ayrılmaya neden olan etmenlerden bir tanesi iş görenlerin yaşadığı tükenmişlik olarak belirtilmektedir. İşten ayrılma ile ilişkili bulunan tükenmişlik kavramını Reynolds ve Tabacchi (1993: 62) iş ortamında yaşanan stresin giderilememesi ile birlikte fiziksel hastalık oluşturabilen psikolojik bir sorun olarak tanımlamaktadır. Maslach ve Jackson (1981: 99) ise tükenmişliği, insanlarla etkileşim içinde çalışan kişilerde sıklıkla görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunun azalması şeklinde belirtmektedir. Duygusal tükenme; aşırı yorulma hissi ve fiziksel ve duygusal kaynakların tükenmesi durumunu, duyarsızlaşma ya da sinizm; işin bazı yönlerine karşı gösterilen negatif veya aşırı objektif tepkileri ve kişisel başarının azalması ise işte meydana gelen başarı eksikliği ve yetersizlik duygusunu ifade etmektedir (Kim ve Stoner, 2008: 7).

Tükenmişlik duygusu, hem bireyler hem de organizasyonlar açısından önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Şöyle ki; bireyler açısından tükenmişlik duygusu; baş ağrısı, yüksek tansiyon, sindirim sistemi bozuklukları ve kronik yorgunluk gibi fiziksel sorunlara neden olabileceği gibi benlik saygısının azalması, depresyon hissi, kaygı, çaresizlik ve asabiyet gibi ruh sağlığının bozulması şeklinde psikolojik sorunlara da yol açabilmektedir. Tükenmişlik aynı zamanda azalan memnuniyet ve bağlılık ile birlikte müşterilere, iş arkadaşlarına, işe veya organizasyona karşı geliştirilen olumsuz tutumlar ile de bağlantılıdır. Organizasyonlar açısından tükenmişliğin etkisi ise yüksek oranda devamsızlık, işten ayrılma, iş performansının bozulması ve iş gören moralinde önemli bir düşüş yaşanması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Sweeney ve Summers, 2002: 227). Tükenmişliğin örgütsel anlamda neden olduğu çıktılara değinen Golembiewski vd. (1998: 60) ise tükenmişliğin işe bağlılık ve iş tatmininin azalmasına, işten ayrılmaların artmasına, grup bağlılığının düşmesine, fiziksel ve duygusal tepkilerin artmasına, aile hayatının bozulmasına, performansın düşmesine ve sağlık masraflarının artmasına neden olacağını belirtmiştir.

Dolayısıyla organizasyonların işten ayrılmaya neden olan geri çekilme davranışlarını önleyebilmeleri yararlı olacaktır. Bu anlamda Kanungo ve Mendonca (2002: 90-91) iş görenlerin geri çekilme davranışlarını azaltmak için iki strateji önermiştir. Buna göre performans yönetim süreci, iş görenlerin geri çekilme davranışını azaltma konusunda kapsamlı bir stratejidir. Bu strateji, iş gören davranışını yönetmede etkili olduğu kanıtlanmış iki güçlü yaklaşımı içermektedir. Bunlardan birincisi, sosyal bilişsel teori üzerine kurulmuş olan iş gören güçlendirme deneyimidir. Diğeri ise edimsel koşullanma yaklaşımına dayalı güçlendirme yoluyla davranış değişikliği sürecidir. Performans yönetim süreci, bireysel ve örgütsel anlamda insan kaynakları yönetiminin merkezini oluşturmakta ve bu süreç bağlamsal faktörler, örgütsel koşullar, yönetici tarzı, ödül sistemi, iş görenlerin işe katılımını artırmak için onlara güçlendirici bir deneyim sağlayan iş tasarımı ve iş görenlerin geri çekilme davranışlarını azaltmak için gerekli olan örgütsel bağlılık konularına katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak yöneticilerin başarılı yönetsel performans sergilemesine engel olan içinde bulundukları tükenmişlik ve çaresizlik duygusunu dolayısıyla duygusal tepkilerini kontrol edebilmek için birtakım yetkinlikler geliştirerek söz konusu duyguların olumsuz sonuçlarından kaçınmaları gerektiği söylenebilir. Zira söz konusu olumsuz duygular yöneticiler ve organizasyonlar açısından ciddi sonuçları beraberinde getirebilmektedir.

2.6.1.1.4. Heyecan

Duyguları kontrol etme boyutu altında yer alan heyecan kavramı, bireylerin yapmakta oldukları işte elde etmeyi umdukları kişisel kazançlara yaklaştıkça içinde bulundukları coşku duygusunu ifade etmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326).

Duygu ve heyecan kavramı, aynı anda pek çok yönü olan olaylardır ve davranışsal olarak derin uykudan yüksek gerilime kadar değişebilen genel uyarılmışlık halleridir ve bir yaşantı veya bir hisse ilişkin farkındalık ve diğerlerince gözlenebilen ve davranışlarda sergilenen bir ifadedir. Duygu ve heyecan, nelere ulaşıp nelerden kaçınmaya çalışılacağını tayin eden yönlendirici ve güdüleyici kuvvetlerdir (Morgan, 2011: 194). Bireylerin sahip olduğu iş heyecanı ise yaratıcılık, öğrenmeye açıklık ve günlük durumlarda fırsat görme yeteneği ile açıklanmakta ve işe yönelik coşku ve bağlılık olarak ifade edilmektedir (Lickman ve Simms, 1993: 211). Heyecan genellikle dışsal olaylardan kaynaklanırken ve tepkiler bu olaylara yöneltilirken, dürtüler ise tam tersine genellikle içsel olaylardan kaynaklanmakta ve doğal olarak çevredeki belirli nesnelere yöneltilmektedir (Atkinson vd., 2002: 390). Dürtüler iyi bir şekilde yönetildiği zaman hislerin gerçek nedenleri daha iyi anlaşılabilmekte ve böylece daha uyanık ve esnek olabilmek ve meydan okuma ve zorlukları dürtü fırtınalarına

yenilmeden daha kolay göğüsleyebilmek adına enerji ve gerginlik düzeylerinin daha iyi kontrol edilmesi sağlanabilmektedir (Cooper ve Sawaf, 2000: 40). Dolayısıyla duyguların nedeni anlaşıldığında duyguların durumu hakkında önemli bir bilgiye ulaşılmakta ve böylelikle sorunların iç yüzü anlaşılabilir. Duygu iniş-çıkışlarının anlaşıldığı durumlarda ise gelecek ile ilgili bilgi sahibi olunmakta ve böylelikle birey hem kendisinin hem de başkalarının duygularını anlayabilmekte ve nasıl hissettiklerini tahmin edebilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 58). Dolayısıyla bireylerin yoğun duygulanım yaşadığı dönemlerde duygularını kontrol etmeleri önem taşımaktadır. Örgütsel açıdan ise duygular örgütsel yaşama bağlı ve onun ayrılmaz bir parçasını oluşturmakta ve bu sebeple çalışanların duygusal durumlarına önem vermeleri gerekmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 98).

Kısaca özetlemek gerekirse duyguları kontrol etme bileşeni altında yer alan söz konusu eğilimlerin her biri başarılı yöneticilik performansının sergilenmesine engel olduğundan (Kanungo ve Misra, 1992: 1326) dolayı yöneticilerin agresif eğilimler, regresif eğilimler, istifa ya da ayrılma ve heyecana yönelik temel duyguların (tepkilerin) öz-düzenlemesini yapmak için birtakım yetkinlikler geliştirmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin söz konusu yetkinlikleri geliştirdikleri takdirde ise duygularını kontrol altına almayı sağlayarak başarılı yönetsel performans sergileyebilecekleri söylenebilir.

2.6.1.2. Sakinlik ve Problem Yönelimi Geliştirme

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan ikinci yetkinlik sakinlik ve problem çözme yönelimidir. Bireylerin güçlüklerle karşılaştıkları zaman temel duyguların kontrol edilebilmesi için ikinci bir tür yetkinlik olan sakinlik ve problem çözme yönelimi ile desteklenmesi gerekmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326). Yöneticilerin çevresel fırsat ve tehditleri değerlendirebilmesi için duygusal anlamda arzu edilen, uygun tepkiyi vermelerini sağlayan daha objektif ve tarafsız bir bakış açısı geliştirmeleri gerekmekte ve bu tür tepkiler ise sadece çevresel taleplerin duygusal olarak sakinlik ve problem yönelimi ile değerlendirildiği zaman oluşturulabilmektedir.

Duyguları anlama, duygusal anlamda beceri kazanmanın en basit yollarından biri olarak nitelendirilmekte ve bir bireyin duygusal bilgi tabanını temsil eden ve duyguların ve diğer hislerin tanımlanmasında kullanılan dilin bir değerlendirmesini içermektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 115). Duygularını kontrol edebilen bireyler ise performans girişimleri sırasında yaşadıkları endişeyi, kaygıyı, olumsuz öz-saygıyı ve başarısız olma gibi rahatsız edici düşünceleri azaltabilmektedir (Fischer, 2008: 130). Dolayısıyla duygusal anlamda kontrole sahip olmak bireyler açısından önem taşımaktadır. Duygusal olarak öz-kontrole sahip

olan bireyler yoğun stres altında bile soğukkanlılığını korumakta, düşmanca davranan biriyle uğraşırken saldırganca karşılık vermemekte, sakin kalmakta ve boşa zaman harcatan zevk ve eğlencelere karşı direnç göstererek günlük programlarına sadık kalmaktadır (Goleman, 2015: 106).

Duygularını yönetme yeteneği güçlü olan bireyler tutkulu olabilir fakat onlar aynı zamanda güçlü duygular yaşarken bile duygularının öz-kontrolünü yapabilen, soğukkanlı davranabilen ve sağlıklı düşünebilen bireylerdir (Caruso ve Salovey, 2004: 65-66). Bu bireyler sadece mantığa dayalı karar vermemekte duygularına da ses vermekte ve bunu sıklıkla dışarıya yansıtmaktadır. Buna karşılık, duyguların yönetimi konusunda yetenekli olmayan bireyler ise öfkeli, kontrolünü kaybeden ve sinirini başkalarından çıkaran bireyler olarak nitelendirilmektedir. Bu bireyler duygularının esiri olmakta ve bazen mantıklı hareket etmek yerine uygun olmayan davranışlarda bulunabilmektedir. Duyguların yönetimi konusunda yetenekli olmayan yöneticiler ise soğuk görünen, mantıklı ve analitik düşünen ve sadece olaylarla ve olayları kendi tanımladıkları şekilde hareket eden bireylerdir. Bu yöneticiler, mantıklı kalmaya ve duygularına yer vermeden karar vermeye çalışmakta ve sonucunda başarısız olmaktadır. Duygularını yönetme yeteneği güçlü olan yöneticiler ise bilinmeyen nedenlerle ortaya çıkan ruh hallerinde duygularına dayalı verileri kullanabilmektedir. Duygularla hareket etme genellikle iyi bir seçim olmasına rağmen ruh haline dayanarak harekete geçmek genellikle iyi bir fikir olarak değerlendirilmemektedir.

Problem yönelimi ise bir bireyin genel inanç, değerlendirme ve hayatta karşılaştığı problemler hakkındaki hislerini ve problem çözme yeteneğini yansıtan ve bir dizi sabit bilişsel-duyuşsal şemalardan oluşan meta-bilişsel bir süreçtir. Bu sürecin sosyal sorun çözmede önemli bir motivasyonel işlevi olduğu düşünülmektedir (D’Zurilla vd., 2004: 14). Problem yönelimini bireyin bir problemle karşı karşıya kaldığında birdenbire verdiği bilişsel ve duyuşsal tepkileri içeren güdüsel bir süreç olarak tanımlayan Nezu ve Nezu (2001: 188), bir bireyin geliştirdiği problem yöneliminin olumlu ve olumsuz olarak iki boyutta değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Buna göre, olumlu problem yönelimine sahip olan bireyler; (a) problemleri doğru bir şekilde tanımlar, (b) problemlerin neden kaynaklandığını doğru bir şekilde analiz eder, (c) problemleri meydan okuma olarak değerlendirir, (d) problemlerin genellikle çözülebilir olduğuna inanır ve (e) hayatta karşılaştıkları problemleri çözmek için yeteneklerinin yeterli olduğuna inanırlar. Buna karşın olumsuz problem yönelimine sahip olan bireyler ise; (a) problemler ortaya çıktığında onu görmezden gelir, (b) problemlerin kaynağını doğru bir şekilde tahlil edemez, ya kendi hataları ya da başkalarının hatası nedeniyle kaynaklandığını düşünür, (c) problemleri kendi mutlulukları için

bir tehdit olarak görür, (d) problemlerin çözümünün son derece zor olduğunu düşünür, (e) problemlerin başarılı bir şekilde çözülmesinde kendi yeteneklerinden şüphe duyar ve (f) problemler fiilen ortaya çıktığında üzülür ve hayal kırıklığı yaşarlar. Yani, problemler konusunda olumlu bir yönelime veya yaklaşıma sahip bir birey, problem çözmek için gerekli çaba ve yetenekleri sergileme konusunda başarılı olabilmekteyken, problemler karşısında olumsuz bir yaklaşım tarzına sahip bireyler ise ya problemle karşılaşınca demoralize olmakta ya da olumsuz olan bu yaklaşım tarzı problemlerin çözümünde gereken sabır, sebat, gayret ve beceriyi sergileme konusunda bireyi engellemekte ve çözüm konusunda başarısız olmasına neden olmaktadır (Eskin, 2014: 52).

Dolayısıyla yöneticilerin günlük hayatta ve iş hayatında problemlerle karşılaştıklarında onları doğru bir şekilde algılayabilmeleri ve tanımlayabilmeleri için olumlu problem yönelimine sahip olmaları, duygularını başarılı bir şekilde kontrol ederek problemlere soğukkanlı bir şekilde yaklaşımları ve hepsinin temelinde ise duygularını başarılı bir şekilde yönetebilmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

2.6.1.3. Doyumu Erteleme

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan üçüncü yetkinlik anlık doyum isteğini ertelemeyi ifade etmektedir. Doyum isteğini erteleme, her ikisi de güçlü ödüllere direnmeyi içermesi, zaman zaman dezavantajlı olabilmesi ve benzer niteliklere sahip olması nedeniyle dürtü kontrolüne benzemektedir (Hoerger vd., 2011: 725). Dürtü kavramı, eylemlerin sonuçları üzerinde yeterince düşünmeden hemen harekete geçme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Carver, 2005: 313). Dürtü kontrolü ise güçlü davranışı veya güçlü olan zihinsel görüntü ya da düşünceyi engellemeyi ifade etmektedir (Bechara vd., 2006: 224). Uzun vadeli hedefler uğruna doyum sağlayıcı şeye karşı direnmek, sosyal ve bilişsel gelişimin ve toplumsal ve ekonomik kazancın da önemli bir bileşenidir. 1960'ların sonlarında Mischel ve arkadaşları, okul öncesi yaştaki çocuklarda istek uyandıran şey karşısında öz-kontrol veya iradenin altında yatan süreçleri belirlemeye ve yeniden keşfetmeye çalışmışlar ve bu amaçla, “Marshmallow testi” (lokum testi) olarak da yaygınlaşan doyum erteleme paradigmasını geliştirmişlerdir (Mischel vd., 2011: 252). Çocuklara yapılan Marshmallow testinde çocuklardan hemen elde edebilecekleri bir ödül (bir marshmallow) ve 20 dakika beklemleri sonucu elde edebilecekleri daha büyük bir ödül (iki marshmallow) arasında seçim yapmaları istenmiştir. Çocuklardan şekerleme, kurabiye, küçük kraker ve nane şekeri gibi ödüller arasında en çok istediklerini seçmeleri istenmiştir. Daha sonra çocuklar hemen alabilecekleri bir lokum ve bir süre bekledikten sonra alabilecekleri iki lokum bulunan bir masaya

oturulmuştur. Belirtilen süreyi bekleyerek ödülü yemeyen ve yanlarına bırakılan zili çalarak denetleyicileri odaya çağırmayan çocuklar ikinci şekerlemeyi yeme şansı kazanmışlardır. Yapılan bu testte çocuklardan bazıları süreyi bekleyerek iki lokumu yeme konusunda zorluk yaşasa da, süreyi beklemeden elde edebilecekleri hazzın çekiciliğine karşı koyabilmişlerdir. Yani bu çocuklar uzun vadeli ödüller uğruna anlık doyuma karşı koyabilmişlerdir (Mischel, 2014: 4-5).

Doyum erteleme kavramı, uzun vadeli ödüller uğruna güçlü anlık doyum isteğinden vazgeçme anlamına gelmektedir (Hoerger vd., 2011: 725). Anlık doyum isteğini erteleme yani anlık doyum daha değerli sonuçlar için erteleme yeteneği, hem klinik hem de gelişim psikolojisi açısından önemli bir kavramdır (Mischel ve Gillian, 1964: 411). Doyum erteleme sürecini irade kavramı ile açıklayan Metcalfe ve Mischel (1999: 3) irade sürecini, farklı etkileşim sistemlerini içeren “sıcak” ve “soğuk” sistem olmak üzere iki şekilde değerlendirmiştir. Soğuk bilişsel sistem; duygusal olarak tarafsız, düşünceli, değişken, tutarlı, olaylara dayanan, yavaş ve stratejiktir. Soğuk bilişsel sistem, öz-düzenleme ve iradenin merkezidir ve “bilme” olarak adlandırılmaktadır. Sıcak duygusal sistem ise duygusal ve korku temellidir ve aynı zamanda doğuştan gelen serbest uyaranlar tarafından kontrol edilmektedir. Sıcak duygusal sistem “hareket etme” olarak adlandırılmaktadır (Tablo 2.5).

Tablo 2.5 Sıcak ve Soğuk Sistemin Özellikleri

Sıcak Sistem (Duygusal)	Soğuk Sistem (Bilişsel)
Duygusalığa dayanır	Bilişseldir
Harekete Geçirici	Bilmeye dayanır
Basit	Karmaşıktır
Ani tepki gösterir	Düşünceyi yansıtır
Hızlıdır	Yavaştır
Hemen gelişme gösterir	Geç gelişir
Stresle şiddetlenir	Stresle azalır
Uyarıcı kontrolü vardır	Öz-kontrole dayanır

Kaynak: Metcalfe ve Mischel, 1999: 4

Tablo 2.5’te görüldüğü üzere sıcak ve soğuk ayrımı bilginin beyinde nasıl işlendiğine dayanmaktadır. Sıcak sistem amigdala merkezli olup soğuk sistem hipokampus merkezlidir. Bu teoriye göre, amigdala süreci biyolojik olarak iştah uyandıran ve ödüllendiren bir özelliğe sahiptir. Buna karşın hipokampus süreci ise plan yapma, strateji ve hedef belirleme ile ilgilidir ve bu yüzden öz-kontrolden sorumludur. Buna göre, bir nesnenin zihinsel gösterimi soğuktan sığağa (ya da sıcaktan daha sığağa) dönüştüğü zaman nesnenin istek uyandırma derecesi

artmaktadır (Baumeister ve Vohs, 2012: 184). Diğer taraftan hipokampus kuru gerçekleri hatırlarken, amigdala o gerçeklerle bağlantılı olan duygusal çeşniyi kaydedip saklamaktadır. Duygusal belleğin saklandığı yer olan amigdala, deneyimleri taramakta ve şimdi olanı geçmiştekiyle karşılaştırmaktadır. Bellek işinde ise amigdala ile hipokampus birlikte çalışmakta ve her biri kendi özel bilgisini bağımsız olarak depolamakta ve bulup çıkarmaktadır. Hipokampus bilgiyi ortaya çıkarırken, amigdala o bilginin duygusal bir değerinin olup olmadığını belirlemektedir (Goleman, 2002: 36-38).

Bireylerin sosyalleşme sürecinde olumsuz sonuçlar doğurabilen dürtüsel davranışlarda bulunmaya sebep olan anlık dürtüleri kontrol etmeyi öğrendiklerini belirten Kanungo ve Misra (1992: 1326) bir eylemin uzun vadeli veya ertelenmiş sonuçları kavrama yeteneğinin gelişmiş olan bilincin ve psikolojik olgunluğun göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Gelecekteki sonuçlar uğruna anlık doyum isteğini erteleme yeteneği ve ertelenen bu sonuçlara yönelik hayal kırıklığını tölere edebilme özelliği, öz-düzenleme sürecinin de önemli bir yönünü oluşturmaktadır (Rosenbaum ve Smira, 1986: 357). Zira bu süreç uzun vadede gerçekleşecek olan daha arzu edilebilir ve yararlı olan hedef ve sonuçlara ulaşmak için anlık doyum isteğini canlandıracak belirgin dürtülerden vazgeçmeyi gerektirmektedir (Baumeister ve Vohs, 2012: 184). Öz-düzenleme, bir bireyin bilinçli veya bilinçli olmayan bir hedefe ulaşmak için alışlagelmiş veya istenmeyen tepkileri değiştirmek amacıyla gösterdiği faaliyetlerdir (Vohs ve Schmeichel, 2003: 217). Duyuşsal ve bilişsel açıdan değerlendirilen bir başka tanıma göre ise öz-düzenleme, duyuşsal ve bilişsel alanlara dayalı olan uç bir süreç olarak nitelendirilmektedir (McMahon ve Luca, 2001: 428). Dürtüleri, duyguları, arzuları, performansları ve diğer davranışları kontrol etme ve düzenleme yeteneği benlik kavramının temel özelliklerinden birisi olarak nitelendirilmektedir. Bir bireyin kendi davranışsal tepkilerini değiştirebilme ve içsel durumunu yönetebilme yeteneği göz önüne alındığında, öz-düzenleme bireyin hayatta mutluluk ve başarıya ulaşabilmesinde son derece önemlidir (Tice vd., 2001: 53).

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, doyum erteleme becerisine sahip olan bireyler anlık dürtüyle hareket etmeyen, o andaki isteklerini erteleme becerisine sahip olan bireyler olarak nitelendirilmektedir. Bu anlamda yöneticilerin öz-düzenleme becerisine sahip olması ve dürtülerini kontrol altına alarak anlık doyum isteğini erteleyebilmesi hem kişisel hem de iş hayatındaki başarılarında önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

2.6.1.4. Proaktif Katılım

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan dördüncü yetkinliği, bir bireyin hem iş hem de özel hayatında karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmesi ve coşkunluk ve proaktif katılım göstermesi oluşturmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1326).

Organizasyonların karşılaştığı belirsizlik, teknolojideki artan gelişmeler, değişen ekonomik zorluklar ve küresel ekonomideki hareketlilik nedeniyle organizasyonlar için iş görenlerin proaktif çalışma davranışları daha da önemli hale gelmiştir (Searle, 2011: 1). Proaktif olmanın hem bireylerin hem de organizasyonların performansını ve etkinliğini artırdığı kabul edilmektedir (Wu ve Parker, 2013: 679). Bu anlamda birçok organizasyon, rekabet avantajı sağlayabilmek ve dinamik bir çevrede hayatta kalabilmek için iş görenlerin proaktif davranışlara sahip olmaları gerektiğini düşünmektedir (Bolino vd., 2010: 325).

Proaktiflik, bireylerin girişim gösterme, problemleri önleme ve fırsatları gözden geçirme gibi değişimler meydana getirmek amacıyla kendi kendilerine başlattıkları hareketi ifade etmektedir (Parker, 2000: 451). Proaktif olmak, bir şeylerin gerçekleştirilmesi, problemlerin tahmin edilmesi, önlenmesi ve fırsatların yakalanması ile ilgilidir. Proaktiflik, iş ortamında değişimi gerçekleştirmek ve bireylerin kendilerine farklı bir gelecek yaratmak üzere kendi kendilerine başlattıkları çabaları içermektedir (Parker vd., 2010: 827). Proaktif bireyler, belli bir şekilde konuşma ve davranma eğilimindedir ve bir görevi başarmak için eylemleri, iletişimi, önerileri, toplantıları ve talimatları aktif hale getirme çabasıdadır. Bu bireyler, bir şeyin olmasını veya bir durumun gelişmesini beklemek yerine harekete geçmektedir (Boyatzis, 1982: 72). Bireylerin kullandıkları dilin onların ne ölçüde reaktif ya da proaktif davranış sergilediklerine yönelik önemli bir gösterge olduğunu belirten Covey (2001: 77), reaktiviteye ve proaktiviteye yönelik kullanılan dil örneklerini kendi içinde sınıflamış ve bu sınıflama Tablo 2.6'da gösterilmiştir.

Tablo 2.6 Reaktivite ve Proaktiviteye Yönelik Kullanılan Dil

Reaktif Dil	Proaktif Dil
Yapabileceğim hiçbir şey yok	Seçeneklerimize bir bakalım
İşte ben böyleyim	Farklı bir yaklaşımı seçebilirim
Beni öyle kızdırıyor ki	Duygularımı kontrol edebilirim
Buna izin vermezler	Ben etkili bir sunuş yapabilirim
Bunu yapmam gerekiyor	Uygun bir tepkiyi seçeceğim
Yapamam	Seçerim
Yapmalıyım	Yeğliyorum
Keşke	Yapacağım

Kaynak: Covey, 2001: 77

Reaktif dille ilgili ciddi bir sorunun onun kendi kendisini doğrulayan bir kehanet olduğu belirtilmektedir (Covey, 2001: 78). Yani bireyler, inanmaları gereken paradigmaya güçlü bir şekilde bağlanmakta ve bu inançlarını desteklemek için de kanıtlar göstermektedir. Bu bireyler kendilerini giderek yenilmiş, kontrolden çıkmış ve yaşamlarını ya da kaderlerini yönlendirmekten aciz biri gibi hissederler. Proaktif davranış ise mevcut koşulları iyileştirme veya yenilerini oluşturma konusunda inisiyatif alma, mevcut koşullara pasif bir şekilde uyum sağlamak yerine mevcut duruma meydan okuma şeklinde ifade edilmektedir (Crant, 2000: 436). Proaktif davranan bireylerin davranmayanlara göre işlerinde etkili ve başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Bolino vd., 2010: 325). Yüksek düzeyde proaktif davranış gösteren bireyler, sorumluluk üstlenmekte ve davranışlarından ötürü koşulları suçlamamaktadır. Bu bireylerin davranışları duygulardan ziyade bilinçli bir şekilde yaptıkları ve değerlere dayalı olan kendi seçimlerinin ürünüdür (Covey, 2001: 69-70).

Crant (2000: 437-438) proaktif davranışın öncülleri ve sonuçlarına ilişkin bütünleştirici bir model sunmuştur. Bu modele göre proaktif davranışların öncülleri olarak bireysel farklılıklar ve bağlamsal faktörler iki geniş kategori altında değerlendirilmektedir. Bireysel farklılıkların bir kısmı bireyin proaktif kişilik ve geniş kapsamlı görev öz-yeterliliği gibi potansiyel proaktif davranışları sergilemesine yönelik yapılardan oluşmaktadır. Bireysel farklılıkları içine alan diğer grup ise geri bildirim isteği ve işi benimseme gibi belirli proaktif davranışlar ile ilgili değişkenlerden oluşmaktadır. Belirsizlik ve örgüt normları kavramlarını içeren bağlamsal faktörler ise modelde proaktif davranışların öncülleri olarak yer almaktadır. Çünkü bağlamsal faktörler proaktif bir şekilde davranma kararı ile ilişkilidir. Modelin merkezinde ise iki sınıf proaktif davranış yer almaktadır. Genel davranışlar, örneğin mevcut duruma meydan okuma ve elverişli koşullar oluşturma gibi işle ilgili oluşabilecek birçok durumdaki proaktif davranışları ifade etmektedir. Proaktif sosyalleşme ve geriye dönük destek arama gibi bağlama özgü davranışlar ise sınırlı bir alanda oluşan belirli proaktif davranışları yansıtmaktadır. Bu modelin nihai sonucu ise geliştirilmiş iş performansı ve kariyer başarısı gibi proaktif davranışları ortaya koymasidir.

Örgüt üyelerinin proaktif davranışları, bir hareketi ne ölçüde kendi kendilerine başlattıklarını ve görev yaptıkları organizasyonu ve organizasyonun işleyiş şeklini değiştirmek amacıyla sergiledikleri geleceğe yönelik davranışları yansıtmaktadır (Griffin vd., 2007: 332). Proaktif davranışları örgütsel açıdan değerlendiren Parker vd. (2006: 637) ise proaktif davranışları, proaktif fikir uygulaması ve proaktif problem çözme olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Buna göre proaktif fikir uygulaması, başkalarının fikirlerini dile getirme veya bir fikri kendi kendine uygulama yoluyla yöneticilerin işyerini geliştirmek adına bir

fikrin sorumluluğunu üstlenmesini ifade etmektedir. Proaktif problem çözme ise bir problemin tekrarının önlenmesi için gelecek yönelimli tepkilerin kendi kendine başlatılması veya problemi alışılmadık ve standart dışı bir şekilde çözme içermektedir. Proaktif bireyler çabalarında ısrarcıdır. Engellerle karşılaştıklarında geri çekilmezler ve daha az çaba göstermeye razı olmayarak engellerin üzerine giderler (Bateman ve Crant, 1999: 64). Başarılı yöneticilerin proaktif davranış gösteren ve hayatta oynamayı seçtikleri çeşitli rollere yüksek bağlılık gösteren kişiler olduğunu belirten Kanungo ve Misra (1992: 1326) bu yöneticilerin ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek üzere hazır halde bulunduklarını göstermeleri gerektiğini vurgulamıştır.

Sonuç olarak, yöneticilerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilmeleri için proaktif davranmalarının yani sorumluluk almaya hazır halde bulunmalarının, organizasyonun etkinliğine katkıda bulunmalarının, problemleri tahmin etmelerinin ve önlemek adına çözümler üretmelerinin ve en önemlisi tüm bu girişimleri kendi kendilerine başlatmalarının hem kendileri hem de görev yaptıkları organizasyonun etkinliği ve başarısı açısından önemli olduğu söylenebilir.

Kısaca özetlemek gerekirse, bu bölüme kadar güçlü duygulara neden olan durumlarda duyguları kontrol edebilme ile ilgili olan duygusal güçlülük kavramına yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Buna göre duygusal güçlülük düzeyi yüksek olan yöneticilerin yoğun duygular yaşadıkları durumlarda duygularını kontrol edebilen ve bu anlamda agresif ve regresif eğilimlerden kaçınan, birtakım olumsuz örgütsel sonuçlara neden olabilen olumsuz duygularla baş edebilen, heyecanlarını kontrol edebilen ve bu sayede de güçlüklerle karşılaştıklarında sakinlik gösteren ve olumlu problem yönelimine sahip olan, hedefleri doğrultusunda ilerlerken cezbedici faktörlere karşı anlık doyum isteklerini erteleyebilen ve karşılaştıkları problemlerle başa çıkarken proaktif davranış sergileyen bireyler oldukları söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin duygularının farkında olmaları ve duygularını kontrol edebilmeleri gerekmektedir. Bu durum yöneticilerin hem kişisel hem de iş hayatlarındaki etkinlik ve başarıları açısından önemli görülmektedir.

2.6.2. Zihinsel Güçlülük

Yönetimsel güçlülüğün ikinci bileşenini zihinsel güçlülük oluşturmaktadır. Bireylerin başarılı yönetimsel performans sergileyebilmeleri için sahip olmaları gereken iki tür zihinsel yetkinlik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, problem çözme diğeri ise öz-yeterliliğin nasıl artırılacağına yönelik öz-yansıtma (self-reflection) yeteneğidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326).

2.6.2.1. Problem Çözme

Zihinsel güçlülüğü oluşturan yetkinliklerden birincisi problem çözmedir. Problem, temelde bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumu olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 2011: 133). Problemi, bireyler ve örgütler açısından ele alan Başaran'a (1989: 214) göre bireyler açısından problem, bireylerin gereksinimlerini gidermesine engel olan bir durumu yansıtmakta ve bireylerin söz konusu engeli ortadan kaldırma çabasına problem süreci adı verilmektedir. Örgütler açısından problem ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine engel olan, bu süreci yavaşlatan ve saptıran engeldir ve örgütün yönetimi bu engeli ortadan kaldırmak için uğraştığında problem çözme sürecine girmiş olmaktadır. Problem çözme, problemlili bir durumla başa çıkabilmek için birtakım etkili alternatifleri oluşturma ve bu alternatifler arasından en etkili olanı seçmeyi içeren bilişsel ve davranışsal bir süreç olarak tanımlanmaktadır (D'Zurilla ve Goldfried, 1971: 108-109). Problem çözme bir bakıma, bireylerin bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerini düzenlemesi olarak ifade edilebilir. Kendisini problem çözmede yeterli olarak algılayan bireylerin kendilerine güvenen, öz-kontrole sahip olan ve problemlerden kaçmayan bireyler olduğu ifade edilmektedir (Şahin vd., 1993: 380). Problem çözmede kendisini yetersiz olarak gören bireylerin ise olumsuz stres koşullarına daha fazla maruz kalan, problemlerle başa çıkmak için alternatif çözümler üretmede başarısız olan ve umutsuzluğa kapılan bireyler olduğu belirtilmektedir (Dixon vd., 1991: 51).

Herhangi bir problemle karşılaşıldığı zaman her bir bireyin probleme yaklaşım tarzı farklı olabilmektedir. Bu bağlamda problem çözme tarzları, bireylerin bir problemle karşılaştıklarında sergiledikleri davranışsal özellikler olarak ifade edilmektedir (Eskin, 2014: 59). Bu tür davranışsal özelliklerin bilinmesi, hem teorik açıdan hem de uygulama açısından önemli görülmektedir. Böylece insanın problem çözme özellikleri bilimsel olarak anlaşılmış olmaktadır. Genel olarak akılcı (rasyonel) problem çözme, dürtüsel-dikkatsiz problem çözme ve kaçınan problem çözme tarzı olmak üzere üç tür problem çözme tarzı bulunmaktadır (D'Zurilla vd., 2004: 15-16):

Akılcı (rasyonel) problem çözme tarzı, etkili problem çözme becerilerinin akılcı, planlı ve sistematik bir uygulaması olarak tanımlanmakta ve yapıcı bir problem çözme tarzını oluşturmaktadır. Akılcı (rasyonel) problem çözme modeli altında; problemi tanımlama ve formüle etme, alternatif çözümler üretme, karar verme ve çözümün uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere dört ana problem çözme becerisi bulunmaktadır. **Dürtüsel-dikkatsiz problem çözme tarzı**, problem çözme strateji ve tekniklerini uygulamak üzere aktif girişimler ile nitelendirilen işlevsel olmayan bir problem çözme modelidir. Bu problem

çözme tarzına sahip olan bireyler, sadece birkaç çözüm alternatifini dikkate almakta, genellikle akıllarına ilk gelen düşünce ile birdenbire hareket etmekte, alternatif çözümleri ve sonuçlarını aceleyle, dikkatsizce ve sistemsiz bir şekilde değerlendirmekte ve çözümün sonuçlarını ise dikkatsizce ve yetersiz bir şekilde ele almaktadır. **Kaçınan problem çözme tarzı** ise erteleme, pasiflik veya hareketsizlik ve bağımlılık ile nitelendirilen bir diğer işlevsel olmayan problem çözme modelidir. Kaçınan problem çözme tarzına sahip bireyler, problemlerle yüzleşmek yerine onlardan kaçmayı tercih etmekte ve problem çözümünü olabildiğince uzun bir süreye yaymaktadır. Neticede bu bireyler, problemlerin kendiliğinden çözülmesini beklemektedir.

Problem çözme, probleme ve bireylere göre farklılık gösterse de problem çözme sürecinin belirli genel aşamaları bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında problem çözme süreçlerinde kullanılan modeller John Dewey'in (1910) problem çözme modeline dayanmaktadır. Problem çözme yöntemi, problemi anlama ve tanımlama, varsayımsal bir çözüm biçimi tasarlama, bu çözüm biçimini yeterli kanıtlar buluncaya kadar deneme gibi etkinlikleri içeren düşünme ve uygulama yolu olarak belirtilmektedir (Oğuzkan, 1993: 135). Buna göre Dewey (1910: 72) problem çözme aşamalarını; (1) problemin farkına varma, (2) problemi belirleme ve tanımlama, (3) olası çözümler önerme, (4) sonuçları değerlendirme ve (5) çözümü değerlendirme olmak üzere beş grupta değerlendirmiştir.

D'Zurilla vd. (2004: 15-16) ise problemlerin akılcı bir tarzda çözülmesine yönelik problem çözme aşamalarını; (1) problem tanımlama ve formüle etme, (2) alternatif çözümler üretme, (3) karar verme ve (4) çözümün uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere dört adımda değerlendirmiştir. Problem tanımlama ve formüle etme aşamasında, problem çözücü problem ile ilgili olabildiğince spesifik ve somut gerçekleri bir araya getirerek, talep ve engelleri belirleyerek ve gerçekçi problem çözme hedefleri ortaya koyarak problemi anlamaya ve netleştirmeye çalışmaktadır. Alternatif çözümler üretme aşamasında, problem çözücü problem çözme hedeflerine odaklanmakta ve hem klasik hem de özgün çözümleri dâhil ederek mümkün olduğunca çok sayıda potansiyel çözümü belirlemeye çalışmaktadır. Karar verme aşamasında, problem çözücü farklı çözümlerin sonuçları konusunda karara varmakta, onları değerlendirmekte, karşılaştırmakta ve daha sonra onlar içinden en iyisini ya da potansiyel olarak en etkili olan çözümü seçmektedir. Çözümün uygulanması ve değerlendirilmesi aşamasında ise problem çözücü, seçilen çözüm seçeneğini gerçek yaşamda problemleri bir durumun değerlendirmesinde uyguladıktan sonra seçilen çözümün sonucunu izlemekte ve değerlendirmektedir.

Problem çözme sırasında neler olup bittiğini araştırmanın bir yolunun ünlü düşünürlerin problem çözme şekillerini incelemek olduğunu belirten Morgan (2011: 133-134) problem çözme aşamalarını; (1) hazırlık, (2) kuluçka, (3) kavrayış ya da aydınlanma ve (4) değerlendirme ve düzeltme olmak üzere dört grup altında toplamaktadır. Buna göre hazırlık aşamasında, problem çözücü problemin gerçekten nasıl olduğunu ortaya koymakta ve ilişkili görünen bilgileri toplamaktadır. Bu hazırlık basamağıdır fakat birey problem üzerinde uzun süre çalışmasına karşın problemi çözmekte başarısız olabilmekte ve bunun sonucu olarak ileride daha fazla başarılı olacağını umarak, bir süre için çözüm aramaktan vazgeçebilmektedir. Kuluçka aşamasında, önceden çözümü engelleyen bazı fikirler kaybolmaya başlar. Problem çözücü, aynı zamanda kimisi probleme çözüm getirebilecek nitelikte olan başka şeyler de yapmakta ve öğrenmektedir. Aydınlanma aşamasında, bireyde genellikle ani ve tümüyle yeni bir fikir doğar ve bir kavrayış gözlenir. Birey bu noktada aklına gelen fikir ile birlikte yepyeni, en azından kendi açısından yepyeni bir çözüm üretmiş olmaktadır. Değerlendirme aşamasında ise, problem çözücü fikrinin gerçekten işe yarayıp yaramadığını sınamaktadır. Bireyin bulduğu çözüm bazen işe yaramamakta ve yeniden başlangıç noktasına dönmektedir. Bazen de fikir doğrudur, fakat birkaç küçük değişiklik ya da diğer ufak tefek problemlerin çözülmesi gerekmektedir.

Organizasyonlarda problem çözme süreçlerinde önemli olan kavramlardan bir tanesi de karar vermedir. Karar verme ve problem çözme süreçleri kavramsal olarak birbirine benzemekte ve her iki süreç de bireyin kendi belirlediği ve değerlendirdiği birkaç alternatif içinden uygulamak üzere seçtiği karmaşık süreçler olarak nitelendirilmektedir (Phillips vd., 1984: 497). Karar verme, uygulamaya geçmek üzere belirli alternatiflerden birisinin seçilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Nutt, 1976: 84). Örgütsel anlamda karar verme ise genellikle karar vericinin yapacağı seçimlerin kuruma fayda mı sağlayacağı ya da zarara mı yol açacağı konusunda yaşanan belirsizlik sonucunda ortaya çıkmaktadır (Lu vd., 2012: 3). Yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilmek için problem çözme ve karar vermeye ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin; yöneticilerin kontrol fonksiyonunu yerine getirirken, performansı standart haline getirme probleminin nasıl çözüleceği konusunda bir dizi karar vermeleri gerekmektedir. Bu yönüyle karar verme, yönetimin kalbi olarak görülmekte ve bir yöneticinin işinin ayırt edici özelliği, onun karar verme yetkisine sahip olmasıyla açıklanmaktadır (Dubrin, 2012: 152). Bu anlamda karar verme ve problem çözme faaliyeti yöneticileri zihinsel olarak dinç tutmakta ve yeni problemlerle başa çıkabilmeye hazır hale getirmektedir (Keenan, 1997: 61).

Problem çözmede güdülenmenin önemine değinen Morgan (2011: 134) güdülenmenin bireylerin işe başlamasına ve problemin çözümünü toparlamasına yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Bu açıdan bakıldığında işletmelerde iş görenlerin problem çözme davranışlarının geliştirilmesinde ve etkin hale getirilmesinde önemli rol oynayan etkenlerden bir tanesinin de güdülenme olduğu söylenebilir. Örgütlerde iş görenleri güdülemenin yönetsel bir strateji olarak görüldüğünü belirten Başaran (2008: 92), yöneticilerin geliştireceği yöntem ve oluşturacağı etki ile iş görenleri güdüleyerek görevlerini yapmaya gönüllü kılabileceğini vurgulamıştır. Kısaca problem çözme yeteneği, yöneticiliğin mihenk taşıdır. Problemler yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır ve yöneticinin işi ise problemleri çözmektir ve onun değeri bu işi ne kadar iyi yaptığıyla ölçülmektedir. Çünkü iş hayatının gündelik malzemesi olan problemler olmasaydı yöneticilere de gerek olmazdı (Bedoyere, 1995: 10).

Kanungo ve Misra (1992: 1327) ise problem çözme aşamalarını; problemi tanımlama, problemleri belirleme ve problem çözümü için uygun bilgiler toplama ve alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi olmak üzere üç grupta ele almıştır. Söz konusu aşamalara aşağıda değinilmektedir.

2.6.2.1.1. Problem Tanımlama

Problem çözmenin ilk aşamasını problem tanımlama oluşturmaktadır ve bu aşama bir problemin var olduğunun farkına vararak başlamaktadır (Dubrin, 2012: 156). Problem tanımlama, istenmeyen durumların sonuçları ve nedenleri hakkındaki tanımları ve bunların nasıl geliştirileceğine yönelik teorileri içeren fikirler toplamı olarak ifade edilmektedir (Weiss, 1989: 97). Problem tanımlama aşaması, genellikle bir performans eksikliği veya fırsatının varlığını işaret eden problem belirtilerinin ortaya çıkmasıyla başlamaktadır. Bu aşamada yöneticinin amacı, durumu doğru bir şekilde değerlendirmektir. Yöneticilerin gerçekten neyin yanlış gittiğini veya bir şeylerin nasıl geliştirilebileceğini tespit edebilmeleri için belirtilerin ötesini görmeye çalışmaları gerekmektedir (Schermerhorn, 2001: 59). Bu anlamda problem çözücü, problem tanımlama aşamasında problemle ilgili olabildiğince somut ve spesifik bilgileri bir araya getirerek, talepleri ve engelleri belirleyerek ve gerçekçi problem çözme hedefleri ortaya koyarak problemi anlamaya ve açıklığa kavuşturmaya çalışmaktadır (D’Zurilla vd., 2004: 15).

Problem çözme sürecine örgütler açısından bakıldığında, bir örgütsel problemi tanımlamak için problemin boyutuna, sınırına, nedenine ve ivediliğine ilişkin bilgi toplamak gerekmektedir. Problemin duyarlılıkla tanımlanması sürecinde üst yönetime büyük bir görev düşmektedir. Zira problemin çözülememesi durumunda en büyük zararı üst yönetim

görmektedir (Başaran, 1989: 219). Yöneticilerin problem çözme sürecinde yaygın olarak yaşadıkları zorluk ise problemin tanımlanmasında yatmaktadır. Çünkü bu sırada yoğun olan yöneticiler asıl problemi doğru bir şekilde anlamadan önce alternatif çözümler üretme ve seçme konusunda acele hareket etmektedir (Kreitner, 2001: 248). Bu nedenle problemi doğru bir şekilde tanımlamak, başarılı karar verme için oldukça önemlidir. Fakat problemi tanımlama aşamasında yöneticiler, problemleri her zaman doğru şekilde değerlendirememektedir. Yöneticilerin bu hataya düşmelerine sebep olan birkaç neden vardır. Bunlar: (1) Yöneticilerin mevcut çözümlerle problemi tanımlamaları, (2) Problemin çözebileceklerini bildikleri ya da daha fazla görmezden gelebilecekleri yönlerine odaklanmaları ve (3) Problemleri en belirgin belirtilere göre tanımlamalarıdır (Stroh vd., 2002: 90). Diğer taraftan Nezu ve D'Zurilla (1981: 101) bireylerin söz konusu zorlukları yaşamamaları ve problem çözmenin ilk aşamasında hataya düşmemeleri adına problemleri başarılı bir şekilde tanımlayabilmeleri için dört adım önermektedir: (1) Problemlerle ilgili tüm gerçeklerin net, belirli ve somut bir şekilde açıklanması, (2) Problemlerle ilgili olan ve olmayan bilgilerin ve gerçekler ve varsayımların ayrımının yapılması, (3) Problem çözme hedeflerinin belirlenmesi ve (4) Problemlerle ilgili durum oluşturan faktörlerin ve koşulların saptanması.

Problem tanımlama aşamasının bileşen analizi ve bağımlılık analizi olmak üzere iki boyuttan oluştuğu belirtilmektedir (Dorner, 1985: 224). Bileşen analizi, olgusal bir durumun unsurlarına yönelik izlenim edinmekten oluşmaktadır. Bağımlılık analizi ise belirli değişkenlerin birbirine olan bağıllığının belirlenmesine dayanmaktadır. Bu aşamada ise hedefin çeşitli bileşenleri hakkında analitik düşünmek gerekmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1327). Analitik düşünceye sahip olan bir birey, problemin çözümüne bir bütün olarak yaklaşarak problemi belirli parçalara ayırmakta ve bu şekilde çözmeye çalışmaktadır (Malloy ve Jones, 1998: 148).

2.6.2.1.2. Problem Çözümü için Uygun Bilgileri Toplama

Problem çözmenin ikinci aşamasını problem çözümü için uygun bilgileri toplama oluşturmaktadır. Problem tanımlaması yapıldıktan sonra yöneticinin hedefe ulaşma konusunda uygun yolları bulmak amacıyla çevredeki fırsatlar ve tehditler hakkında bilgi toplaması gerekmektedir. Yöneticilerin tanı amaçlı bilgi toplama süreci hem analitik hem de sentetik düşünmeyi gerektirmekte ve bu düşüncenin bir şekli ise analogik akıl yürütme olarak ifade edilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1327).

Çoğunlukla bilim ve teknoloji alanında kullanılan analogi (benzeşim) terimi kavramlar, ilkeler veya formüller arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle analogi;

kavramların, ilkelerin veya formüllerin benzer özellikleri arasındaki haritalamayı ifade etmektedir (Glynn vd., 1989: 383-384). Bir yöneticinin analogi transferi yapabilmesi için kişisel yaşamında ve örgütsel bağlamda farklılaştırılmış ve deneyim temelli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda bir yöneticinin geniş bir deneyime sahip olması için farklı koşulları kavrayabilmek adına hazır halde bulunması, meraklı olması ve oluşabilecek herhangi bir uyumsuzlukta duyarlılık göstermesi gerekmektedir. Dolayısıyla bellek yapısında farklı durumlarla ilgili bilgileri saklamak ve bunları çelişkiler içermeyen bir dünya görüşü ile bütünleştirmek, yöneticinin belirsiz ve değişen çevre ile başa çıkma yeteneğinin anahtarıdır (Kanungo ve Misra, 1992: 1327).

Analojik akıl yürütme, geniş ve karmaşık alanlarda bireylerin problem çözme performansını büyük ölçüde artırmaktadır (Veloso, 1994: 5). Analojik akıl yürütme, yapısal bilginin, bilinen bir sistemden (kaynak) yeni olan ve nispeten bilinmeyen bir sisteme (hedef) tanımlanması ve transferini ifade etmekte (Vosniadou, 1989: 414) ve bu süreç bir bireyin yeni bir durumla, geçmişte karşılaştığı diğer durumlar arasındaki benzerliklerin farkına vardığı zaman oluşmaktadır (Gombrich, 1961: 4). Analojik akıl yürütmeye sahip olan ve yeni çözümler ortaya koyabilen bireyler yaratıcı olarak nitelendirilmektedir (Ford ve Kuenzi, 2008: 70). Analojik problem çözme ise yeni bir probleme çözüm geliştirmek üzere bilinen bir problem kaynağına çözümün uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak analojik problem çözme üç adımdan oluşmaktadır. İlk adım, hafızada yer alan kullanışlı analoğa makul bir biçimde erişebilmeyi ifade etmektedir. İkinci adım, hedef problemin gereklerine kaynak analoğu adapte etmeyi içermektedir. Gerçek analogilerde kaynak ve hedef arasındaki bağlantılar veya haritalamalar kusurlu olacağından, ilkinden sonrakine yapılan transfer seçici yapılmalı ve düzenlemeye tabi tutulmalıdır. Üçüncü adım ise, kaynak ve hedef arasında önceden keşfedilmiş olan bağlantıyı özetlemek için yeni bilgi yapılarını devreye sokmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla analoginin başarılı bir şekilde kullanımı, diğer benzer problemleri daha kolay bir şekilde çözmeyi sağlayan genel bilgiyi devreye sokmak için bir fırsat sağlamaktadır (Holyoak ve Thagard, 1989: 242-243).

2.6.2.1.3. Alternatifleri Belirleme ve Değerlendirme

Problem tanımlaması yapıldıktan ve problem çözümü için uygun bilgiler toplandıktan sonra bir yöneticinin alternatifleri belirlemesi ve uygulanabilirliğini değerlendirmesi gerekmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1327). Alternatiflerin belirlenmesi aşaması, yeniliğin, yaratıcılığın ve olaylara farklı bir açıdan bakabilmenin ortaya çıktığı ve yöneticilerin kendi kişisel farklılıklarını ortaya koydukları safha olup, problemlere geçmişte

ortaya koyulan uygulamalardan daha farklı çözümlerin önerilmesine imkân vermektedir (Koçel, 2014: 153). Problemleri çözme, hedefleri yeniden tanımlamak için istekliliği ve problemleri ortadan kaldırmak yerine onları yönetmek için kabullenmeyi içeren hem mantıksal hem de yaratıcı düşünceyi gerektirmektedir (Butterfield, 2010: 16). Bu anlamda yaratıcılık, kısmen bilinçsiz olarak yapılan ve konu ile ilgili yeni anlayışlar geliştirilmesine neden olan kişisel bir keşif süreci olarak tanımlanmaktadır (Rickards, 1985: 5). Yaratıcı problem çözme ise bireylerin hem doğuştan hem de sonradan edinilmiş yeteneklere sahip olduğunu varsaymakta ve sürecin farklı aşamalarında sezgisel ve analitik düşünceyi gerektirmektedir (Van Gundy, 1987: 1). Dolayısıyla yöneticilerin alternatifleri belirleme ve değerlendirme aşamasında her bir alternatifi analiz etmek için analitik düşünceye ve alternatifler arasında karşılaştırma yapmak ve son olarak seçim yapmak için ise sentetik düşünceye sahip olması gerekmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1327). Bu aşamada kullanılan ve yaratıcı alternatifler üretmek için en iyi bilinen tekniklerden bir diğeri “Beyin Fırtınası” olarak adlandırılan “Brainstorming” tekniğidir. Beyin fırtınası esasen bir grup problem çözme süreci olup grup üyelerinin başarıları ve üretkenlikleri için fikirleri ve hayal güçleri arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Bu teknik ile bir grup insan bir araya geldiğinde fikir üretilmesi amaçlanmakta ve eleştiri ve değerlendirmeye izin verilmemektedir (Hicks, 1991: 88-89).

Alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında problemin ortaya çıktığı çevrenin göz önüne alınarak her bir olası eylem planının problemi ne kadar iyi ele aldığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada alternatiflerin değerlendirilmesi konusunda birtakım kriterler bulunmaktadır (Schermerhorn, 2001: 60-61):

- Faydalar: Performans eksikliğini gidermek veya fırsattan yararlanmak için alternatifi kullanmanın "faydaları" nelerdir?
- Maliyetler: Doğrudan kaynak yatırımlarının yanı sıra olumsuz yan etkileri de dâhil olmak üzere alternatifi uygulamanın maliyeti nedir?
- Zamanlama: Faydalar ne kadar hızlı bir sürede ortaya çıkar ve olumlu bir etki sağlanabilir?
- Uygunluk: Alternatif bu konuyla ilgilenen kişiler tarafından ne derece kabul edilecek ve desteklenecektir?
- Etik sağlamlık: Çeşitli paydaşların gözünde alternatif, kabul edilebilir etik kriteri ne kadar iyi karşılayabilir?

Her bir alternatif yukarıda belirtilen faktörler açısından ele alınıp değerlendirilmekte ve kendi içinde bir sıralamaya tabi tutulmaktadır. Bu safhanın amacı, alternatifler arasında uygulama ve başarı şansı yüksek olanları ortaya çıkarmaktır. Diğer bir deyişle, bu aşamada sahip olunan kaynakların bir nevi değerlendirmesi yapılmakta ve kaynaklara uygun olan alternatifler belirlenmeye çalışılmaktadır (Koçel, 2014: 156).

Sonuç olarak ortaya çıkan problemler organizasyonu olduğu kadar organizasyonda görev yapan yöneticileri de etkilemektedir. Yöneticilerin problemlerin farkına varabilmesi ve problemin tanımlanması aşamasında analitik düşünceye sahip olması, problemin çözümü için uygun bilgileri toplayabilmesi, alternatifleri belirleyip değerlendirebilmesi gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilerin etkinliği ve başarısında problemleri çözebilme becerileri önemli rol oynamakta ve yöneticiler problemleri çözebildikleri ölçüde organizasyonlar amacına ulaşabilmektedir.

2.6.2.2. Öz-Yansıtma (Self-Reflection)

Başarılı yönetsel performans ortaya koyulabilmesi için gerekli olan zihinsel yetkinliklerden bir diğeri ise öz-yeterliliğin nasıl artırılabilceğine yönelik öz-yansıtma (self-reflection) (Kanungo ve Misra, 1992: 1328).

İnsanların ayırt edici özelliklerinden bir tanesi yansıtıcı öz-bilinç kapasitesidir. Yansıtıcı öz-bilinç insanların deneyimlerini analiz etme ve kendi düşünce süreçleri üzerine düşüncelerini sağlamaktadır (Bandura, 1989: 58). Öz-bilinç bireyin içsel motivasyonları, düşünceleri ve duyguları üzerine düşünmesi ile ilgilidir ve öz-yansıtma ve içsel öz-farkındalık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Fenigstein vd., 1975: 523). İnsanlar, deneyimleri ve ne bildikleri üzerine derinlemesine düşünerek, kendileri ve çevreleri hakkında genel bilgiler elde edebilmekte ve yansıtma yoluyla yalnızca anlayış kazanmamakta aynı zamanda kendi düşüncelerini değiştirmekte ve değerlendirmektedir. Bireyler öz-yansıtma yoluyla, düşüncelerini kontrol etmekte, buna uygun olarak hareket etmekte, düşüncelerinin yeterliliği hakkında yargıda bulunmakta ve bu doğrultuda değişim yoluna gitmektedir. Bir bireyin kendi duygularının farkında olmadıkça onları başarılı bir şekilde yönetemeyeceği ve başkalarının duygularını yeterince anlayamayacağını öne süren Goleman vd. (2002: 42) öz-bilinç sahip olan yöneticilerin kendi iç seslerine kulak verdiklerini, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğinin farkına vardıklarını ve öfkenin bir patlamaya dönüşmesine izin vermek yerine hem bu duyguların nedenini görebildiklerini hem de bu konuda yapıcı davranmanın bir yolunu bulabildiklerini belirtmiştir. Bu duygusal öz-bilinçten yoksun olan yöneticiler ise böylesi durumlarda kolaylıkla hiddete kapılabilmektedir. Ayrıca bu bireyler

kendi hislerinden habersiz olduklarından dolayı başkalarının ne hissettiklerine de önem vermemektedir. Öz-yansıtma kavramı dâbir bireyin kendi niyet ve güdülerini göz önünde bulundurarak davranışlarını gözlemlemesi ve yorumlamasını ifade etmektedir (Von Wright, 1992: 61). Bir başka tanıma göre öz-yansıtma bir bireyin kendi gelişimini izlemesi ve değerlendirmesi ve performansını artırmak üzere geribildirim kullanması olarak açıklanmaktadır (Grant vd., 2002: 822).

Öz-yansıtma; öz-yargı (self-judgment) ve öz-tepki (self-reaction) olmak üzere iki süreçten oluşmaktadır (Zimmerman, 2002: 68). Öz-yargı da kendi içinde öz-değerlendirme (self-judgment) ve nedene dayandırma (causal attribution) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Öz-değerlendirme, bir bireyin önceki performansı, bir başkasının performansı veya mutlak standarda dayalı performans gibi bazı standartlara karşı kendini gözlemlediği performansa dayalı karşılaştırmaları ifade ederken, nedene dayandırma ise bireyin hataları veya başarılarının nedenine yönelik inançlarını yansıtmaktadır. Öz-yansıtmanın bir diğer bileşeni olan öz-tepki ise öz-memnuniyet (self-satisfaction) ve kişinin performansına ilişkin pozitif etkiden oluşmaktadır. Öz-tepkinin uyarlanır/savunmacı tepkilerden oluştuğu belirtilmektedir. Savunmacı tepkiler; bir şeyi öğrenmek ya da uygulamak üzere fırsatlardan kaçarak ya da onları geri çevirerek bireyin öz-imajını korumasına yönelik çabalardan oluşmaktayken uyarlanır tepkiler ise artık etkin olmayan bir öğrenme stratejisini kullanmamak veya değiştirmek gibi bir bireyin öğrenme yönteminin etkinliğini artırmak üzere tasarladığı uyarlamaları ifade etmektedir.

Bir yönetim öğrenme kavramı olan yansıtma, problem çözmenin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Reynolds, 1998: 183). Yöneticilerin ve liderlerin neden kendileri hakkında öğrenmeleri gerektiği konusunda iki geçerli sebep olduğu belirtilmektedir (Miller, 2012: 1). Bunlardan birincisi, bazı insanlar narsizm, makyavelizm ve psikolojik kişilik bozuklukları gibi kişilik kusurları nedeniyle başkalarına liderlik edememekteyken, birçoğu ise kendi liderlik potansiyelini geliştirmekte ve öz-yansıtmayı kullanarak performans göstermektedir. İkincisi, yapılan araştırmalar etkili liderlik için kendini anlama ve benlik duygusundan daha iyi bir prensip olmadığını göstermiştir. Kendini anlama, aynı zamanda diğer insanları anlama konusunda sağlam bir temel oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle, bireyin öncelikle kim olduğuna ve neden bu şekilde davrandığına yönelik olgun bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Kısaca, yöneticilerin etkili yöneticilik performansı sergileyebilmeleri için kendilerini değerlendirebilmeleri, kendilerini öğrenmeye önem vermeleri ve öz-yansıtmayı kullanmaları gerektiği belirtilmektedir. Zira Kanungo ve Misra'nın (1992: 1328) ifade ettiği üzere öz-yansıtma düşüncesinin eksikliği, geribildirim yetersizliğine ve değişen

koşullarda davranışsal katılığa veya davranışı değiştirme konusunda isteksizliğe yol açabilmektedir. Bunlar uygun olmayan tepkiler olarak görülmekte ve sonuç olarak dışsal kontrol odağı konusunda güçlü bir inanca ve düşük düzeyde öz-yeterlilik duygusuna neden olmaktadır. Dolayısıyla bir bireyin öz-yeterliliğini artırmak için gerekli olan öz-yansıtma yetkinliği, yönetsel işlerde başarı için ihtiyaç duyulan zihinsel bir yetkinliktir. Yöneticilerin öz-yansıtmayı kullanarak kendileri üzerinde derinlemesine düşünmeleri ve çeşitli görevlerdeki kişisel etkinlikleri konusunda inançlarını düzenleyebilmeleri gerekmektedir. Öz-yansıtma genellikle geçmiş deneyimlere dayanarak gelecekte nelerin yapılması ya da nelerin yapılmaması gerektiği konusunda geribildirim sağlamaktadır. Bu da dolayısıyla bireylerin öz-yeterlilik duygusunu güçlendirmektedir. Öz-yeterlilik kavramı ise bireylerin kendi eylemleriyle istenen etkilerin oluşturulması için kendi yeteneklerine olan inançları olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1997: vii). Öz-yeterlilik, algılanan bir beceri değildir aksine bir bireyin belirli koşullarda sahip olduğu beceriler ölçüsünde bir şeyi gerçekleştirmeye olan inancını ifade etmektedir. Bu durum bireyin belirli ve önemsiz eylemleri gerçekleştirmek için yeteneklerine duydukları inançla ilgili değildir aksine değişen ve zorlu durumlarda bireyin beceri ve yeteneklerini düzenleme ve organize etmesi için yeteneklerine olan inancıyla ilgilidir (Maddux, 2002: 278).

Öz-yeterlilik inancını oluşturan dört temel bilgi kaynağı; doğrudan deneyimler, dolaylı yaşantılar, sözel ikna ve fiziksel ve psikolojik durum olarak sıralanmaktadır (Bandura, 1999: 181). Bu kaynaklardan en esas ve etkili olanı bireylerin doğrudan deneyimleri ile elde ettiği bilgilerdir. Bireyler söz konusu deneyimleri, ulaşılabilir hedeflere yürürken karşılaştıkları problemlerle mücadele ederek kazanmaktadır. Bireylerin elde ettiği başarılar, kendi yeterliliklerine dair güçlü bir inanca sahip olmalarını sağlamakta, başarısızlıklar ise bireylerin özellikle kendilerini geliştirme dönemlerinin erken evrelerinde öz-yeterlilik duygularının zayıflamasına neden olmaktadır. Güçlü bir öz-yeterlilik duygusunun geliştirilmesi için bireylerin karşılaştıkları engelleri kararlılıkla aşabilmelerinde gerekli olan deneyime ihtiyaç duyulmaktadır. Öz-yeterliliği oluşturma ve güçlendirmenin ikinci kaynağı ise dolaylı yaşantılardır. Bu kaynak, bireylerin gerekli çabayı göstererek başarı sağlayan diğer bireyleri gözleyerek kendilerinin de başarıya kapasitesine sahip olduklarına inanmalarını ifade etmektedir. Buna karşılık, bireyler başkalarının başarısız deneyimlerine tanık olduklarında ise kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşebilmektedir. Bireylerin öz-yeterlilik inançlarını güçlendirmelerinin bir diğer yolu ise sözel iknadır. Başarılı olmak için gereken yeteneğe sahip olduğuna ikna edilen bireyler, problemler ortaya çıktığında kişisel eksiklikleri üzerinde durmak yerine daha sebatkâr davranmakta ve daha çok çaba göstermektedir. Bireyler

yetenekleri hakkında yargıda bulunurken, kendi fiziksel ve psikolojik durumlarına da güvenmektedir. Buna göre içinde bulundukları gerilim, kaygı ve depresyonu kişisel bir eksiklik gibi yorumlamakta ve güç ve dayanıklılık gerektiren görevlerde hissettikleri yorgunluk ve ağrı sızıları öz-yeterliliği düşüren etkenler olarak görmektedir. Bu nedenle, yeterlilik inancını geliştirmenin dördüncü yolu, bireyin fiziksel durumunu iyileştirmesi ve olumsuz duygusal durumunu azaltması olarak ifade edilmektedir.

Öz-yeterlilik algısı insan davranışını üç şekilde etkilemektedir. Öz-yeterlilik algısı ilk olarak davranış seçimini etkilemektedir. Şöyle ki; insanlar yetkin oldukları ve güvenli hissettikleri görevlerle ilgilenmekte ve bunu hissetmedikleri görevlerden uzak durmaktadır. İkincisi öz-yeterlilik algısı bireylerin herhangi bir faaliyete ne kadar çaba harcayacaklarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Son olarak, öz-yeterlilik algısı bireylerin düşünce biçimlerini ve duygusal tepkilerini etkilemektedir. Düşük öz-yeterliliğe sahip olan bireyler için olaylar ya da durumlar gerçekte olduğundan daha zor görünebilir. Bu bireyler bir problemin en iyi şekilde nasıl çözülebileceğine yönelik stres yaşamakta ve olaya dar bir vizyonla yaklaşmaktadır. Yüksek düzeyde öz-yeterliliğe sahip olan bireyler ise tam tersine zor görevlerle baş ederken olaylara sakinlikle yaklaşırlar (Pajares, 1996: 545). Öz-yeterlilik doğuştan gelen bir özellik değildir ve öz-yeterlilik inancı deneyimle kazanılmakta ve zamanla gelişmektedir. Bu tür inançların gelişimi çocukluk dönemlerinde başlamakta ve yaşam boyu devam etmektedir. Öz-yeterliliğin nasıl geliştiği konusu en iyi insana yönelik biliş, eylem, motivasyon ve duyguları anlamaya dair bir yaklaşım olan Sosyal Biliş Kuramı bağlamında anlaşılmaktadır (Maddux, 2002: 279). Buna istinaden Sosyal Biliş Kuramı, kurama sosyal yarar sağlayan güçlü bir yeterlilik duygusu oluşturulmasına rehberlik etmekte (Bandura, 1999: 168) ve davranışı etkileyen birçok önemli faktörü içine almaktadır (Luszczynska ve Schwarzer, 2005: 128).

Sosyal Biliş Kuramı, 1986 yılında insan davranışlarının işleyişini açıklamak üzere Bandura tarafından ortaya atılmıştır. Bandura (1999: 169-180) Sosyal Biliş Kuramı kapsamında beş temel insan kapasitesinin bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar; sembolleştirme kapasitesi, dolaylı öğrenme kapasitesi, öngörü kapasitesi, öz-düzenleme kapasitesi ve öz-yansıtma kapasitesidir.

Sembolleştirme kapasitesi (symbolizing capability): Olayları ve olaylar arasındaki ilişkileri sembolik bir biçimde belirtme kapasitesi olan sembolleştirme kapasitesi, insanların çevrelerini anlamalarını ve esas itibarıyla hayatlarının hemen hemen her yönüne dokunan çevresel koşulları oluşturmalarını ve yönetmelerini sağlayan güçlü bir araçtır. Semboller, düşünce aracı olarak hizmet etmekte ve bireyler semboller aracılığıyla geçici deneyimlerini

davranışlarına rehberlik eden bilişsel modellere dönüştürebilmekte ve bu sayede hayatlarına düzen, anlam ve süreklilik katmaktadır.

Dolaylı öğrenme kapasitesi (vicarious capability): Dolaylı öğrenme, insanların hayatı deneyimleyerek öğrenmelerinin yanı sıra sosyal modelleme yoluyla yani diğerlerini gözlemleyerek de öğrenebileceklerini savunmaktadır. Çoğu zaman yapılan hatalar tehlikeli sonuçlar doğurur fakat dolaylı öğrenme sürecinde bireyler deneme-yanılma yoluyla söz konusu hataların olumsuz sonuçlarından etkilenmemiş olmaktadır. Tekrarlanan sonuçlar ile her bireyin davranışlarını şekillendirmesini içeren deneyerek öğrenmenin aksine, gözlemleyerek öğrenme, bireyin tek bir model kullanarak mekânsal anlamda uzaklık nedeniyle elde edemeyeceği yeni bilgilere ulaşmasını ve yeni düşünce yolları edinmesini sağlamaktadır.

Öngörü kapasitesi (forethought capability): Bir diğer ayırt edici insan niteliği ise öngörü kapasitesidir. Mevcut eylemlere yönelik beklenen sonuçları gerçekleştirme yeteneği, öngörülü davranışa katkıda bulunmaktadır. Bu durum bireylerin arzu ettiği geleceği elde etmeleri için şimdiyi şekillendirmeleri ve düzenlemelerini sağlamaktadır. Birçok insanın kendini yönetmesi öngörünün ürünüdür. Gelecek zaman perspektifi çok farklı şekillerde kendisini göstermektedir. Örnek olarak, bireyler kendileri için hedef koyarlar, ileriye yönelik eylemlerin sonuçlarını tahmin ederler, arzu edilen sonuçları elde etmek için uygun davranış biçimi planlar ve buna engel olan şeylerden kaçınırlar. Kısaca öngörü ile bireyler kendilerini motive etmekte ve ileriye yönelik olarak davranışlarını yönlendirebilmektedir.

Öz-düzenleme kapasitesi (self-regulatory capability): Bu kapasite türü, öz-düzenleyici yapı üzerine temellenmiştir ve öz-düzenleme yeteneğine sahip olan bireyler, kendilerine ve davranışlarına yön verebilmektedir. Aksi takdirde bireyler, düşünce süreçlerine ve performanslarına yeterince dikkat etmezse kendi motivasyonlarını ve eylemlerini iyi bir şekilde yönetmede başarılı olamamaktadır. Öz-düzenlemenin bileşenlerinin; öz-izleme, yargılama ve öz-tepki olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, öz-düzenleme konusundaki başarı kısmen duyarlılığa, tutarlılığa ve öz-izlemeye bağlı olmaktadır.

Öz-yansıtma kapasitesi (self-reflective capability): Kendi üzerine düşünme ve bireyin düşünce ve davranışlarının yeterliliği, sosyal biliş kuramında yer alan ve diğer kapasite türlerine göre belirgin bir şekilde insani olan bir diğer insan niteliğidir. İnsanlar yalnızca faaliyetleri yürüten kişiler değil, aynı zamanda kendi bilişsel, duygusal ve davranışsal fonksiyonlarının öz-sorgulayıcısı durumundadırlar. Bireyler öz-yansıtmayı kullanarak kendi düşüncelerini doğrulama sırasında fikirler üretmekte, buna göre hareket etmekte ve ortaya çıkan sonuçları tahmin etmektedir. Daha sonra, sonuçların doğruluğunu ve

kendi düşüncelerinin fonksiyonel değerini yargılamakta ve gerekiyorsa bunu geliştirmeye çalışmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşıldığı üzere bireyler, söz konusu kapasiteleri davranışlarının düzenlenmesinde kullanmaktadır. Diğer taraftan Sosyal Biliş Kuramına göre, davranış değişikliği ve düzenlemesi kişisel kontrol duygusu ile mümkün olmaktadır. Bireyler bir problemi etkili bir şekilde çözmek için harekete geçebileceklerine inandıkları zaman problem çözmeye daha istekli hale gelmekte ve kararlarına daha da bağlandıklarını hissetmektedir. İşte bu noktada algılanan öz-yeterlilik, bireylerin davranışlarına yönelik kişisel kontrol sağlamakta ve onların nasıl hissettikleri, düşündükleri ve davrandıkları konusunda farklılıklar oluşturmaktadır (Luszczynska ve Schwarzer, 2005: 128). Özetle, yöneticilerin başarılı yönetsel performans sergileyebilmelerinde ve zor durumlarla baş edebilmelerinde etkili olan öz-yeterlilik inançlarını artırmalarında önemli bir faktör olarak görülen öz-yansıtma ile yöneticiler düşüncelerini kontrol edebilmekte, buna uygun davranabilmekte ve bu şekilde de zorluklarla başa çıkabilmektedir.

Bu bölüme kadar yönetsel güçlülüğün ikinci bileşeni olan zihinsel güçlülüğe yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Kısaca zihinsel güçlülük, yöneticilerin bilgi toplama, analitik ve sentetik düşünme ile ilgili yetkinliklerini içeren problem çözme becerilerini ve öz-yeterlilik inançlarını artırmalarını sağlayan öz-yansıtma yetkinliğini ifade etmektedir. Yöneticilerin etkinliği ve başarısının karşılaştıkları problemleri çözme becerilerine ve kendi gelişimlerini gözden geçirmeleri, değerlendirmeleri ve performanslarını artırmak üzere geribildirim olarak kullanmalarına dayanan öz-yansıtma yetkinliğine sahip olmalarına bağlı olduğu söylenebilir.

2.6.3. Davranışsal Güçlülük

Yönetsel güçlülüğün üçüncü bileşenini oluşturan davranışsal güçlülük, hem görev odaklı hem de insan odaklı davranış tarzlarını içermektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). Söz konusu davranış tarzları, bir bireyin yapısal özellikleri olarak nitelendirilmekte, farklı durumlar karşısında belirli bir şekilde hareket etme eğilimini ifade etmekte ve bu nedenle güçlülüğün bir parçası olarak kabul edilmektedir. Görev odaklı davranış tarzı; hedef belirleme, planlama, geribildirim, zaman yönetimi, izleme ve kontrol etmeyi içerirken, insan odaklı davranış tarzı ise empati, çalışanları destekleme ve çalışanları etkileme davranışlarından oluşmaktadır.

2.6.3.1. Görev Odaklı Davranış Tarzı

Görev odaklı davranışlar, öncelikle sürecin güvenilirliğini ve etkinliğini artırmayla ilgilidir ve bu davranışlar, faaliyetleri yürütmek üzere personelin ve kaynakların nasıl kullanılacağını planlamayı, sorumlulukları ve göreve yönelik hedefleri belirlemeyi, performans ve faaliyetleri izlemeyi, problemleri belirlemeyi ve çözmek için harekete geçmeyi içermektedir (Yukl ve Lepsinger, 2004: 14-15). Kısaca görev odaklı davranış tarzı kapsamında başarılı yönetsel faaliyetler; hedef belirleme, planlama ve geribildirim ile belirlenmekte ve değerlendirilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). Görev odaklı davranış tarzının oluşturan boyutlar Tablo 2.7'de gösterilmiştir.

Tablo 2.7 Görev Odaklı Davranış Tarzının Boyutları

Süreç	Zaman Yönetimi	İzleme	Detaylara Dikkat
Hedef Belirleme			
Planlama			
Geribildirim			

Kaynak: Frese vd., 1987: 1183

Tablo 2.7'de görüldüğü gibi bir davranış; hedef belirleme, planlama ve geribildirim kullanımı adımlarından oluşmakta ve bu şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Bu adımların her biri, zaman yönetimi, izleme ve detaylara dikkat etme ile nitelendirilen görev odaklı davranış tarzının bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Kanungo ve Misra'nın (1992: 1328) da ifade ettiği üzere başarılı yönetsel performansın sergilenmesi, bir bireyin titizlik ve kapsamlı bir anlayışa dayanan detaylara dikkat etme, azimle çaba göstermeye devam etme, hedeflerin ve planların geliştirilmesinde hedeflenen zamana uyma ve geribildirim kullanma yeteneğine bağlıdır. Aşağıda söz konusu boyutların her birine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.6.3.1.1. Hedef Belirleme

Hedef, bir bireyin ulaşmaya ve gerçekleştirmeye çalıştığı herhangi bir nesne veya eyleme yönelik durumu ifade etmektedir (Locke vd., 1981: 126). Hedef belirleme ise iş görenleri motive etme ve performans hedefleri oluşturarak görev algılamalarını netleştirme sürecidir (McShane ve Glinow, 2010: 146). Hedef ve hedef belirleme konusunda yapılan açıklamalar esas olarak hedef belirleme teorisine dayanmaktadır. Hedef belirleme teorisi 1968 yılında Locke tarafından ortaya atılmış ve bu teori, bilinçli olarak ortaya koyulan hedefler ya da niyetler ile görev performansı arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bu teorisin temel öncülü, bireyin bilinçli olarak belirlediği hedefin onun eylemlerini düzenlemesine dayanmaktadır (Latham ve Yukl, 1975a: 824). Hedef belirleme teorisi kapsamında hedef, bir eylemin amacı

olarak ifade edilirken, iş ortamında hedef ise ulaşılmak istenen performans hedefi olarak tanımlanmaktadır. Hedefler, içerik ve yoğunluk olmak üzere iki ana özellik içermektedir. Hedef içeriği, beklenen sonucu veya hedefi ifade etmekten (örn; %20 oranında kâr artırmak gibi), hedef yoğunluğu ise hedef belirlemek için gereken çabayı ve bireyin hedefe ulaşma konusunda ne derece kararlı olduğunu ifade etmektedir (Locke ve Latham, 2013: 4-5). Hedef belirleme teorisine göre; bireyler spesifik hedefler koyduğunda, hedefler zorlayıcı fakat kabul edilebilir olduğunda ve performans geribildirimini mevcut olduğunda motivasyon ve performans artmaktadır (Armstrong, 2006: 261).

Hedef belirleme teorisi, spesifik ve zorlayıcı hedefler aracılığı ile yüksek performans sağlayan hedef mekanizmalarının dört katmandan oluştuğunu ifade etmektedir (Locke ve Latham, 2013: 6). Söz konusu mekanizmalardan üç tanesi esas olarak motivasyoneldir. Bunlardan birincisi olan spesifik ve zorlayıcı hedef, bireyin dikkatini ve çabasını hedef ile ilgili faaliyetlere yönlendirmekte ve hedefe ulaşmak için gerekli olan bireyin sahip olduğu bilgi ve becerileri harekete geçirmektedir. Hedef-performans ilişkisinin ikinci mekanizması ise çabadır. Birey, hedefin zorluk düzeyi ile orantılı olarak çaba harcamaktadır. Üçüncü mekanizma, istikrarlı olma yani hedefe ulaşmak üzere harcanan zamandır. Belirli ve zorlayıcı bir hedef belirsiz ve kolay hedefe göre bireyleri görev üzerinde daha fazla çalışmaya yöneltmektedir. Dördüncü mekanizma ise diğer üç mekanizmadan daha bilişsel bir doğası olan bilgi veya görev stratejisidir. Bireye karmaşık gelen görev ile ilgili spesifik ve zorlayıcı bir hedef, bireyin hemen sonuç almak için çaba harcamaya daha fazla odaklanmasına neden olabilmektedir. Yukl ve Lepsinger'in (2004: 49) de belirttiği gibi spesifik ve zorlayıcı hedefler bireylere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Söz konusu hedefler önemli faaliyetler ve sorumluluklara odaklanmayı sağlamakta, bireyleri görevlerini yapmak için daha etkili yollar bulmaya teşvik etmekte ve karşılaştırma için bir kriter sağlayarak yapıcı performans değerlendirmesini kolaylaştırmaktadır. Spesifik hedefler, verimli faaliyetlerin gerçekleştirilmesine rehberlik ederek, zorlayıcı hedefler ise yüksek seviyede çaba göstermeyi harekete geçirerek performansı arttırmaktadır.

Hedef belirleme teorisi kapsamında yeteneğin, hedef-performans ilişkisini etkileyen yönlendirici bir değişken olduğu belirtilmektedir. Yetenek, hedef seçimini etkilemektedir çünkü bireyler istenen performans düzeyine ulaşmak için gereken bilgi ve beceriye sahip değillerse hedefe uygun olarak performans gösterememektedir (Locke ve Latham, 2013: 6-7). Diğer taraftan, hedef-performans ilişkisini etkileyen bir diğer unsur ise hedefe olan bağlılıktır (Locke ve Latham, 2002: 707). Zira hedefler zorlayıcı olduğunda hedefe olan bağlılık en güçlü seviyeye ulaşmaktadır. Bireylerin hedefe olan bağlılıklarını kolaylaştıran iki temel

kategori bulunmaktadır: (a) Bireyler için hedefe ulaşmayı önemli kılan faktörler ve (b) Bireylerin hedefe ulaşabileceklerine dair inançlarıdır (öz-yeterlilik). Hedef-performans ilişkisini etkileyen bir diğer unsur ise geribildirimdir. Geribildirim, özellikle daha yüksek hedeflere ulaşma yolunda motivasyonun sürdürülmesinde hayati önem taşımaktadır (Armstrong, 2006: 261). Geribildirim, hedef belirleme sürecinde iki önemli rol oynamaktadır (Ashford ve De Stobbeleir, 2013: 51). İlk olarak, geribildirim bireylerin performansları ile ilgili gelecekteki hedeflerini belirlemeleri için onları harekete geçirmektedir. Böylece hedef belirleme, geribildirim ve performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. İkincisi ise geribildirim hedeflerle etkileşim içinde olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki; hedefler ve geribildirim mevcut olduğunda performans en yüksek seviyeye ulaşmaktadır. Böylece, geribildirim hedef belirleme ve performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği söylenebilir. Diğer taraftan örgütlerde iş görenlerin karar verme sürecine katılımı ve bunun sonuçları liderlik ve yönetim literatüründe önemli konulardan birisidir. Hedef belirleme teorisi ise hedeflerin, iş görenlerin örgütlerde karar verme sürecine katılımını dolaylı olarak etkilediğini belirtmektedir (Latham ve Yukl, 1975a: 838).

Sonuç olarak, hedef belirleme yöneticilerin ve onlara bağlı olarak çalışan iş görenlerin motivasyonları ve performanslarının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Fakat hedef belirlemenin etkili olabilmesi için hedeflerin spesifik, ölçülebilir ve zorlayıcı olması gerekmektedir. Bu oranda da yöneticilerin hedeflere olan bağlılığının, hedeflerine ulaşabileceklerine olan inançlarının ve bu anlamda harcadıkları çabanın artacağı söylenebilir.

2.6.3.1.2. Planlama

Yönetimin var olma nedeni, örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir. Planlama, yönetimin ilk ve temel süreci olup bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdileri sağlama ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir ve bu sebeple yönetimin vazgeçilmez bir aracıdır (Başaran, 1989: 235). Planlama, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğini belirleme sürecidir (Schermerhorn, 2001: 136).

Yönetimin temel fonksiyonu olarak düşünülen planlama, yöneticinin yaptığı her işte bulunmaktadır. Planlama sürecinde yönetici geleceğe odaklanarak ulaşmak istenen şeyi ve buna nasıl ulaşılacağını belirlemeye çalışmaktadır (Dubrin, 2012: 9). Yöneticiler açısından planlamanın gerekliliğine vurgu yapan Koçel (2014: 188) yönetici rolünü oynayan bireyleri, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendilerine maddi güç ve insan gücü kaynaklarının verildiği bir “emanetçi” olarak nitelendirmektedir. Buna göre yönetici, bu kaynakları en iyi

şekilde kullanarak belirlenen amaçları gerçekleştirmekle görevlidir. Bu noktada planlama bunun önemli bir aracıdır çünkü plan yoksa söz konusu kaynakların neden ve nasıl kullanılacağı ve yöneticilerin bunları etkili bir şekilde kullanıp kullanmadıklarının belirlenmesi zor olacaktır. Dolayısıyla, yöneticilik yapan bir bireyin planlama yapması gerekmektedir. Robbins ve Coulter (2012: 205) yöneticilerin neden plan yapmaları gerektiği konusunu dört adımda açıklamaktadır. Birincisi, plan yapmak yönetici olan ve olmayan kişilere yön sağlamaktadır. İş görenler, içinde bulundukları organizasyonun ne gerçekleştirmeye çalıştığını ve hedeflere ulaşmak üzere neye katkıda bulunmaları gerektiğini bildikleri ölçüde faaliyetleri koordine edebilmekte, birbirleriyle işbirliği yapabilmekte ve söz konusu hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmektedir. İkincisi, planlama yöneticileri ileriye bakmaya, değişimi tahmin etmeye, değişimin etkisini dikkate almaya ve buna uygun yanıtlar geliştirmeye zorlayarak belirsizliği azaltmaktadır. Planlama, belirsizliği ortadan kaldırırsa bile yöneticiler değişime uygun bir şekilde yanıt verebilmek için plan yapmaktadır. Üçüncüsü, planlama boşa harcama ve gereğinden fazlalığı en aza indirmektedir. Son olarak planlama, hedefleri ve kullanılan standartları belirlemektedir. Zira yöneticiler plan yaptığı zaman hedef ve planlar geliştirmekte ve bunun sonucunda kontrol ile geliştirdikleri planların hedefe ulaşp ulaşmadığını görebilmektedir.

Yöneticilere sağladığı çeşitli faydalara ek olarak planlama, ilgili çalışma faaliyetlerinin organizasyonu ve koordinasyonunu sağlayarak, iş süreçlerinde operasyonel gecikmeler ve darboğazları önleyerek, gösterilen çabanın tekrar edilmesini engelleyerek ve bireylerin öncelikleri belirlemesine ve belirlenen zaman dilimine uymalarına yardımcı olarak verimliliği artırmaktadır (Yukl ve Lepsinger, 2004: 39). Planların etkili olabilmesi ve fayda sağlayabilmesi için belirli adımları içermesi gerekmekte ve bu adımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Mackenzie, 1989: 64): (1) İçinde bulunulan durumun analizini yapmak, (2) Tahminleri değerlendirmek, (3) Hedefleri belirlemek, (4) Seçenekleri bulmak, (5) Kararı vermek ve uygulamak ve (6) Denetleme ve gözden geçirme işlemlerini belirlemek.

Belirsiz ve değişen bir çevrede yöneticilerin spesifik ve esnek planlar geliştirmeleri gerekmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 213). Buna göre, planların yararlı olabilmesi için spesifik ve esnek olması gerekmektedir. Bunun yanında hedefler belirleyebilmek ve planlar geliştirebilmek için daha düşük düzeyde örgütsel hiyerarşiye ihtiyaç duyulmaktadır. Yani, yöneticilerin iş görenlere hedeflerin nasıl belirlendiğini ve planların nasıl geliştirildiğini öğretmesi ve sonrasında ise iş görenlerin bunu gerçekleştirmelerine fırsat vermeleri ve onlara güvenmeleri gerekmektedir. Planlamayı iş görenler açısından değerlendiren Başaran (1989: 237) ise planlama sürecinde iletişimin önemli bir faktör olduğunu ve çok yönlü bir iletişimin

iş görenlerin planlamaya katılmasında önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir. Böylelikle iş görenlerin planlama sürecine dâhil olması birçok yönden yarar sağlamakta ve söz konusu yararlardan yönetim açısından önemli görülenleri şu şekilde belirtilmektedir: (1) Planlama sürecine ilgili ve uygulayıcı iş görenlerin katılması, plan için daha yeterli ve doğru bilgilerin toplanmasını sağlamakta ve (2) Planlama sürecine katılan iş görenler, planın uygulanmasına daha yüksek ilgiyle katılım göstermektedir.

Genel olarak planlama süreci, yöneticilerin yalnızca günlük faaliyetler açısından düşüncelerini engelleyerek onları uzun vadeli düşünmeye sevk eder. Zira organizasyonlar planlar ve hedeflerden uzaklaştığında genellikle problemlerle karşı karşıya gelmektedir (Daft, 2003: 212). Sonuç olarak, plan olmadan organizasyonların hedeflerine etkin bir şekilde ulaşabilmeleri mümkün görünmemektedir. Bu nedenle belirli adımların izlenerek gerçekleştirilecek görevin içeriği ve türüne uygun spesifik ve esnek planların geliştirilmesi ve iş görenlerin de planlama sürecine dâhil edilmesinin yöneticilerin ve organizasyonların etkinliğine fayda sağlayacağı söylenebilir.

2.6.3.1.3. Geribildirim

Geribildirim, bireylerin çeşitli hedeflere ne derece iyi ulaştıklarını gösteren bir bilgidir ve bireylerin davranışlarının nasıl algılandığı ve ilgili diğer bireyler tarafından nasıl değerlendirildiğine ilişkin bilgileri içermektedir (Ashford ve Cummings, 1983: 372). Bireyler içinde bulundukları çevreyi sürekli olarak yorumlamakta, deneyimler oluşturmakta, bu çevreye ilişkin bilgileri haritalamakta ve çevreyi bilene ve anlayana kadar sürekli olarak keşfetmektedir. Keşfetme, yorumlama, haritalama ve organize etme olarak bilinen tüm bu etkinlikler davranışsal olarak uyum sağlama kategorisine girmektedir. Örgütsel bağlamda ise bireyler davranışlarını içinde bulundukları çevrenin taleplerine uygun olarak düzenlemektedir. Davranışları uygun hale getirme süreci ise bireylerin çevre hakkında edindiği bilgiye dayanmakta ve bu bilgi de genel olarak geribildirim olarak adlandırılmaktadır (Ashford, 1986: 465). Esas olarak geribildirim, bir bireyin geçmişteki davranışı ile ilgili aldığı bilgidir ve yanıtın doğruluğu, kesinliği ve yeterliliği hakkında bazı bilgiler sağlamaktadır (Ilgen vd., 1979: 351). Örgütler açısından geribildirim ise iş gören eğitimi, performans, motivasyon ve memnuniyet konularıyla ilişkilendirilmektedir (Greller ve Herold, 1975: 244).

Geribildirim faydalı olabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerektiği belirtilmektedir (McShane ve Glinow, 2010: 148). Bunlardan birincisi, geribildirim spesifik ve amaca uygun olmalıdır. Diğer bir deyişle, geribildirim belirli özelliklere (örn; satışlar geçen ay yüzde beş arttı) ve yöneticinin kontrolü altındaki bireyin davranışına veya

sonuçlarına değinmelidir. İkincisi, geribildirim uygun zamanda yapılmalıdır. Yani, iş görenlerin davranışları ve sonuçları arasında net bir ilişki görebilmeleri için davranışlar ve sonuçlar ortaya çıktıktan hemen sonra bu bilgiler kullanılabilir olmalıdır. Üçüncüsü, etkili geribildirim yeterince sık gerçekleşmelidir. Söz konusu sıklık iki şeye bağlıdır. Değerlendirmelerden birisi, iş görenlerin görevle ilgili bilgi ve tecrübeleridir. Geribildirim bir pekiştirme şekli olduğundan yeni görevler üzerinde çalışan iş görenler daha sık düzeltici geribildirime ihtiyaç duyarken, tekrar eden ve aşına oldukları görevleri yerine getiren iş görenler daha az geribildirime ihtiyaç duyabilmektedir. İkinci faktör ise, görevi tamamlamanın ne kadar zaman aldığıdır. Geribildirim, genellikle uzun devir süresi olan işlerde (örn; yöneticiler ve bilim adamları) daha sıklıkla görülürken, kısa devir süresi olan işlerde (örn; market kasiyeri) daha nadir olarak görülebilmektedir. Etkili geribildirimin son özelliği ise inandırıcı olması gerektiğidir. Çünkü iş görenler güvenilir kaynaklardan gelen geribildirimleri kabul etme eğilimindedir. Geribildirim örgütsel açıdan da önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Ashford ve Cummings, 1983: 371). Şöyle ki; geribildirim esas itibariyle örgüt liderlerinin kendilerini izleyen astları motive etmek, yönlendirmek ve onların performansına yön vermek amacıyla kullandıkları bir araçtır. Diğer taraftan yönetsel işlerin doğasında olan belirsizlik göz önüne alındığında üstler, astlar ve meslektaşlar gibi kaynaklardan edinilen geribildirim, etkili bir yönetici olmak için bireyin yeteneği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yani geribildirim, yöneticilerin etkinliklerini artırabilecek stratejiler hakkında onlara rehberlik edebilmektedir (Ashford ve Tsui, 1991: 251).

Organizasyonlarda geribildirim ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çeşitli teoriler önerilmiştir (Renn, 2003: 563-564). Bunlardan birisi Carver ve Scheier (1981) tarafından geliştirilen Kontrol Teorisidir. Kontrol Teorisi, geribildirimin performansı nasıl etkileyebileceğine yönelik geniş kapsamlı bir açıklama sunmaktadır. Kontrol Teorisine göre geribildirim, bireyleri mevcut performans seviyesi ve hedef performans standartları arasındaki tutarsızlıkları azaltmaya yönelik öz-düzenleme davranışları konusunda motive ederek performanslarını etkilemektedir. Yani geribildirimin bireylerin davranışları ve performansları üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır.

Locke ve Latham (2002: 708) bireylerin etkili hedefler ortaya koyabilmeleri için hedeflerine ilişkin ilerlemeyi gösteren geribildirime ihtiyaçları olduğunu ve geribildirim olmadan bireylerin gösterecekleri çabanın düzey ve yönünü ayarlamalarının ve kendi performansları ile hedefin gerektirdiklerini eşleştirmelerinin mümkün olmadığını belirtmektedir. Bu bağlamda çalışanların performansları hakkında açıklamaları içeren geribildirimler olumlu ve olumsuz geribildirim olmak üzere iki türden oluşmaktadır. Olumlu

geribildirimler tatmin edici veya yüksek performansı işaret eden iletilerden oluşurken, olumsuz geribildirimler ise alıcının davranışlarına olumsuz bir şekilde getirilen iletilerden oluşmaktadır (Cusella, 1987: 632). Geribildirim, bir bireyin davranışının neden uygunsuz ve etkisiz olduğuna yönelik ya da performans eksikliklerine yönelik belirli davranış örnekleri içermesi halinde daha etkili olacağını ifade eden Yukl (2010: 244) geribildirim sürecinde belirsiz ve genel eleştirilerin bireylerin neyi yanlış yaptıklarını onlara tam olarak iletme konusunda yeterli olmayabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle ne yapıldığına, bir eylemin ne zaman ve nerede gerçekleştirildiğine dair spesifik örnekler sağlanmasının yararlı olacağı ifade edilmektedir. Benzer şekilde performans eleştirisi yaparken de yetersiz performansa ilişkin spesifik örnekler aktarmak gerekmektedir.

Kısaca geribildirim yöneticilerin bireysel anlamda ve örgütsel açıdan ilerleme kaydetmeleri ve hedeflerine ulaşmalarında önemli rol oynayan bir araçtır. Geribildirim olmadan bireylerin performanslarını ve hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını değerlendirmeleri mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin ve iş görenlerin geribildirim sürecinde aktif bir şekilde rol almaları ve bu süreci etkin bir şekilde yürütmeleri gerektiği söylenebilir.

2.6.3.1.4. Zaman Yönetimi

Zaman, sınırlı olan ekonomik bir kaynaktır ve yöneticinin zamanı nasıl harcadığı onun verimliliği ve organizasyonun başarısı için önemlidir (Oshagbemi, 1995: 19). Örgütsel verimlilik ile yakından ilişkili bir kavram olan zaman, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilebilen bir kaynaktır ve modern organizasyonlarda örgütsel etkinlik ve verimliliği sağlamak üzere ölçülebilen ve değiştirilebilen birkaç kıt kaynaktan birisi olarak kabul edilmektedir (Bluedorn ve Denhardt, 1988: 303). Organizasyon içinde hangi düzeyde olursa olsun, tüm yöneticilerin yönetim çalışmalarına ayırdıkları süreye yönetsel zaman denilmekte ve yönetsel zaman, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için ortaya koydukları fonksiyonel çaba için harcadıkları süre olarak tanımlanmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2011: 181). Zaman yönetiminin temelinde zamanın eşsiz bir kaynak olması yatmakta (Richards, 1987: 74) ve zaman yönetimi hedeflenen sonuçlara daha olası bir şekilde ulaşmayı sağlayan etkinlik ve verimliliği oluşturmak için etkin bir şekilde çalışmakla ilgili görülmektedir (Forsyth, 2007: vi). Zaman yönetimi, amaca yönelik belirli faaliyetleri gerçekleştirirken zamanın etkili kullanımını sağlamayı amaçlayan davranışlar olarak ifade edilmekte ve söz konusu davranışlar şu şekilde açıklanmaktadır (Claessens vd., 2007: 262-263): (1) Şimdi, geçmiş ve gelecekteki farkındalığı amaçlayan zamanı değerlendirme davranışları ve bireyin yetenekleri dâhilinde uygun olan görev ve sorumlulukları kabul etmesine yardımcı olan zaman

kullanımına yönelik öz-farkındalığı, (2) Hedef belirleme, görevleri planlama, öncelikleri belirleme, yapılacaklar listesi oluşturma ve görevleri gruplama gibi zamanın etkili kullanımını hedefleyen planlama davranışları ve (3) Faaliyetleri yerine getirirken bireyin zaman kullanımını gözlemlemeyi ve geribildirim döngüsü üretmeyi hedefleyen izleme davranışları.

Zaman yönetimini bir öz-yönetim olarak değerlendiren Güçlü (2001: 89) zaman yönetimini, yaşanan olayların kontrolünü sağlamak ve bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesi olarak açıklamaktadır. Öz-yönetimi bir alışkanlık olarak ifade eden Mackenzie (1989: 54) ise öz-yönetimde çok önemli iki alışkanlığın olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, karar vermek ya da fırsat doğunca harekete geçmektir. İkinci önemli alışkanlık ise, işleri sırasıyla yapmak ve bitirmektir. Bir görevi belli bir zaman içinde bitirmek, iş ikinci kez ele alındığında konuyu hatırlamak ve kavramak için harcanacak zamana gerek bırakmayacağı için bireylere oldukça vakit kazandırmaktadır.

Örgütsel açıdan zaman yönetiminin özünü, günün en küçük diliminin daha iyi planlanması oluşturmakta ve bu durum yöneticilerin daha verimli hareket etmelerini sağlamaktadır (Koch, 1999: 165). Zaman yönetimi ile sağlanan herhangi bir ilerlemenin kesinlikle bir plan gerektirdiğini ifade eden Forsyth (2007: 17) bu planın yazılı olması gerektiğini ve birçok insan için günlük kontrol anlamına gelen düzenli olarak gözden geçirme ve güncelleştirme işleminin yapılması gerektiğini belirtmiştir. Zira zamanları olmadığı gerekçesiyle planlamaya karşı çıkan yöneticiler, uzun vadede kazanacakları zamanı ve elde edecekleri yüksek verimi görememektedir (Mackenzie, 1989: 54). Diğer taraftan zaman yönetiminde hedef belirlemenin de önemli bir yeri bulunmakta ve hedefler olmadan en ufak bir plan dahi zaman yönetimini geliştirememektedir (Yukl, 2010: 97). Buna göre etkili zaman yönetimi için anahtar, bireyin neyi başarmak istediğini bilmesidir. Net olarak belirlenmiş bir dizi hedef ve önceliklere sahip olan bir birey, önemli faaliyetleri tespit edebilir ve zamanı kullanmanın en iyi yolunu planlayabilir. Aksi durumda hedefler ve amaçlar olabildiğince açık ve kesin bir şekilde saptanmadığı takdirde zamanı etkili bir şekilde yönetmek mümkün olmayacaktır (Adair ve Adair, 1999: 33). Etkili zaman yönetimi bireylerin iş-aile dengesi kurmasına da yardımcı olmaktadır. Nitekim iş-aile çatışmasının birincil biçimlerinden biri zamana dayalı çatışma olduğundan, etkili zaman yönetimi iş-aile çatışmasını azaltması muhtemel görünen kişisel bir özelliktir. Yani, zamanlarını etkili yönetebilen çalışanlar zamanlarını yeterince yönetemeyen çalışanlara göre daha az iş-aile çatışması yaşamakta ve bu konuyla ilgili daha az olumsuz sonuçla karşılaşmaktadır (Adams ve Jex, 1999: 72).

Genel olarak etkili zaman yönetimi doğru görevin doğru bir zamanda yerine getirilmesi ve işin düzenli ve rahat bir tempoda ilerlemesini ifade etmektedir (Hall ve Hursch,

1982: 74). İşyerinde iş görenlerin yaşadığı stresin kaynaklarından biri bitirilmesi talep edilen birçok sayı ve çeşitlilikteki görevler ile başa çıkma zorluğudur ve iş görenler taleplerin onlarla başa çıkabilme konusunda yeteneklerini aşan bir zorlukta olduğunu hissettiklerinde stres meydana gelmektedir (Richards, 1987: 73). Zaman yönetimi kavramı bu noktada; (a) talepleri anlaşılır kılmak için onları gruplayarak, (b) dikkatin taleplere daha az odaklanmasını sağlamak için öncelikler üzerinde yoğunlaşarak ve (c) iş planlaması ve yetkilendirme yoluyla talepleri azaltarak taleplerle başa çıkabilme konusunda bireylere yol göstermektedir.

Bireyler zaman yönetimi eğitimi ile birlikte hedefleri ve öncelikleri belirleme, listeler yapma ve programlama ve organizasyon tercihi olmak üzere üç zaman yönetimi faktörü geliştirmektedir (Macan, 1994: 382-383). Bireyler hedefler belirleyerek, program yaparak ve organize olarak zamanlarını tertip etme konusunda ustalık duygusu kazanmakta ve bu da bireylere zamanlarını kontrol edebileceklerine yönelik bir algı sağlamaktadır. Zaman üzerinde kontrole sahip olduklarını algılayan bireyler ise bu şekilde algılamayan bireylere göre işlerinde daha az sıkıntı ve gerginlik yaşamaktadır. Bu bireyler ayrıca stres kaynaklı daha az fizyolojik belirti göstermektedir. Sonuç olarak, zaman üzerinde kontrole sahip olduklarını algılayan bireyler daha sağlıklı bireyler olarak nitelendirilebilir.

Zamanın etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini engelleyen birtakım etkenler de bulunmaktadır. Mackenzie (1989: 212-215), söz konusu etkenleri zaman tuzakları olarak nitelendirmekte ve zaman tuzaklarını; plansızlık, işleri önceliklere göre saptamamak, kendini gereğinden fazla işe adanmak, kriz yoluyla yönetim, acelecilik, gereksiz yazışmalar, sıradan ve gereksiz işler, ziyaretçiler, telefon, toplantılar, kararsızlık ve yetki vermemek olarak sıralamaktadır. Zamanın kötü yönetilmesi sonucu iş görenlerin toplantıya geç kalmaları ve hazırlıksız katılmaları, randevuların gözden geçirilmesi, iş yapma tarzının aceleci ve düzensiz olması gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Kötü zaman yönetiminin kişisel düzeyde ortaya çıkardığı sonuçlar ise kişilerarası ilişkilerin bozulması, mesleki yeterliliğin sorgulanması, kariyer ve kişisel hedeflerin yerine getirilmemesi, bireylerin aceleci ve rahatsız edici bir iş hayatı deneyimlemesi olarak belirtilmektedir. Kötü bir zaman yönetimi organizasyon açısından da büyük maliyetlere yol açmaktadır (Hall ve Hirsch, 1982: 73). Buna göre organizasyonlar etkinliğini kaybetmekte, projeler zamanında tamamlanmamakta, insan kaynakları boşa harcanmakta ve bu nedenle iş görenler olması gerektiği kadar mutlu olamamaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında zamanın ne kadar değerli bir kaynak olduğu düşünüldüğünde sahip olunan zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek ve organizasyonların etkinliğine fayda sağlamak için yöneticilerin zaman tuzaklarını

belirlemeleri, işleri gruplandırmaları, hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak üzere planlar yapmaları gerektiği söylenebilir.

2.6.3.1.5. İzleme (Monitoring) ve Kontrol

Görev odaklı davranış tarzlarından birisi olan izleme, bir talebin yerine getirilip getirilmediğini kontrol amaçlı takip etme, işin nasıl gittiğini gözlemlemek amacıyla dolaşma, işin kalitesini denetleme, herhangi bir görev veya projeye yönelik ilerlemeyi gözden geçirmek üzere iş görenlerle toplantı yapma, işin ilerleyişinin hedeflendiği gibi yürüyüp yürümediğini kontrol etme ve gerçekleştirilen etkinlik ve faaliyet süreçlerini değerlendirme gibi çeşitli şekillerde olabilmektedir (Yukl ve Lepsinger, 2004: 51). İzleme faaliyetleri için getirilen öneriler Tablo 2.8’de gösterilmiştir.

Tablo 2.8 İzleme Faaliyetleri İçin Öneriler

Temel performans göstergelerini belirlemek ve ölçmek,
Temel süreç değişkenlerinin yanı sıra sonuçları izlemek,
Plan ve bütçelere karşı ilerlemeyi ölçmek,
Performans hakkında bağımsız bilgi kaynakları geliştirmek,
Mümkün olduğunda faaliyetleri doğrudan gözlemlemek,
Çalışmalar hakkında spesifik sorular sormak,
Problemler ve hataların raporlanmasını teşvik etmek,
Periyodik olarak ilerlemeyi gözden geçirmek ve toplantılar düzenlemek.

Kaynak: Yukl, 2010: 124

Tablo 2.8’de görüldüğü üzere izleme faaliyetleri işin ilerlemesi, astların performansı, ürün ve hizmetlerin kalitesi ve proje ve programların başarısı olmak üzere yöneticinin örgütsel birimine ilişkin faaliyetler hakkında bilgi toplamasını içermektedir (Yukl, 2010: 123). Bu anlamda bir izleyici olarak yönetici; değişiklikleri tespit etmek, problemleri ve fırsatları belirlemek, kendi çevresi hakkında bilgi toplamak ve bilgilerin dağıtılması ve kararların alınması konusunda bilgilendirilmek üzere bilgi arayışına girmektedir (Mintzberg, 1973: 67). İzleme yoluyla toplanan bilgiler ise planlama, açıklığa kavuşturma, problem çözme ve farkına varma gibi diğer davranışların etkin kullanımını kolaylaştırmaktadır (Michel vd., 2011: 495).

İzleme faaliyetleri sürecinde iş görenlerin izlemeye karşı verdiği tepkiler de önemlidir çünkü aksi bir durum iş görenlerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Performans izlemenin varlığı veya yokluğu ve izlemenin yürütülme şekli, iş görenlerin görevlerine yönelik harcadıkları çabanın miktarını etkilemektedir (Stanton, 2000: 87). Dolayısıyla izlemenin

uygun bir şekilde yapılması, potansiyel problemleri erkenden belirlemeyi mümkün kılmakta, iş birimi faaliyetlerini ve hizmet aksaklıklarını önlemekte ve iş görenlerin yaptıkları işin kalitesinden sorumlu olmalarını sağlamaktadır (Yukl ve Lepsinger, 2004: 51). İzlemenin diğer davranışların etkin bir şekilde kullanımını kolaylaştırarak yöneticinin performansını da dolaylı olarak etkilediğini belirten Yukl (2010: 124) izlemenin uygun derecesinin ise astların yeterliliğine ve işin doğasına bağlı olacağını ifade etmiştir. Buna göre, astlar deneyimsiz olduğunda, herhangi bir güvenceye sahip olmadığında, hataların ciddi sonuçları olduğunda, astların görevleri birbirlerine bağlı ve yakın koordinasyon gerektirdiğinde ve ekipman arızaları, kazalar, malzeme eksiklikleri, personel eksikliği gibi nedenlerle iş akışında aksamalar olduğu durumlarda izleme faaliyetlerine daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

İzleme faaliyeti türlerinden birisi olan performans izlemesi ise iş etkinliği ve bireylerin, grupların ve daha geniş örgütsel birimlerin verimliliği ile ilgili bilgi toplamayı ifade etmektedir (Larson ve Callahan, 1990: 530). Performans izlemesi; iş görenlerin iş davranışlarını gözlemleyerek, iş çıktılarını denetleyerek, iş görenlerden işin ilerleyişini sözlü olarak rapor etmelerini isteyerek veya temel performans göstergelerini özetleyen belgeleri okuyarak yapılabilmektedir. Bu taktiklerin gösterilme şekilleri değişebilmektedir. Bazı durumlarda performansı izlenen iş görenlere karşı yöneticinin davranışı çok belirgin ve açık olabilirken bazı durumlarda ise tam tersi olabilmektedir. Diğer taraftan bireylerin olduğu kadar takımların performanslarını izleme davranışı da ekip çalışmasının önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Dickinson ve McIntyre, 1997: 22). Bu bileşen faaliyetlerin ve diğer takım üyelerinin gözlemlenmesi ve farkında olunması anlamına gelmekte ve izleme, takım üyelerinin bireysel görevlerinde yetkin olduklarını ve diğer üyelerin görevleri konusunda ise sağlam bir anlayışa sahip olduklarını ifade etmektedir. Bu nedenle, bir grup bireyin takım olarak etkili bir şekilde çalışmadan önce, kendi görevlerini yerine getirebilmek için teknik bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir.

İzleme faaliyetlerinin başarısı, bilgi aktarımı konusunda isteksiz olabilen bireylerden doğru bilgileri almaya bağlıdır. Örneğin; bireyler, problemler, hatalar ve gecikmeler konusunda üst düzey yöneticilerini bilgilendirme konusunda tereddüt yaşayabilirler. Eğer iş görenler problemlerle ilgili bilgiyi saklar veya çarpıtırsa etkili yürütme için gerekli olan bilgiyi elde etmek zor hale gelebilmektedir (Yukl ve Lepsinger, 2004: 57). Bu nedenle izleme önemli bir yönetsel davranış kategorisi olarak değerlendirilmektedir çünkü performans seviyeleri ile ilgili doğru ve kesin bilgi, muhtemel sonuçları sağlamak için ön koşul olarak kabul edilmektedir ve böylece yöneticiler izleme ile astların performansları hakkında bilgi sahibi olmaktadır (Komaki vd., 1986: 261). Performans izlemesinin genellikle geribildirim

sağlama, iyi performansı ödüllendirme ve iş etkinliğinin önündeki engelleri kaldırma gibi yönetsel eylemler ile birleştğinde iş verimliliğini olumlu anlamda etkilediği belirtilmektedir (Larson ve Callahan, 1990: 530).

Sonuç olarak, görev odaklı davranış tarzı kapsamında yöneticiler izleme davranışını çeşitli şekillerde yürütmekte olup izleme davranışının başarısı faaliyetler hakkında doğru bilginin elde edilmesine bağlı olmaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin hedeflerine ulaşabilmeleri için süreci etkin bir şekilde izlemeleri ve detaylara dikkat etmelerinin etkinlik ve verimlilikleri açısından önem taşıdığı söylenebilir.

2.6.3.2. İnsan Odaklı Davranış Tarzı

Kişiyi dikkate alma yani insan odaklı davranış tarzı, bir bireyin karşılıklı güvene, kendisini izleyenlerin fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayanan iş ilişkileri olarak tanımlanmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler, astlarının rahatına, refahına, statüsüne ve tatminine önem vermektedir. Kişiyi dikkate alma derecesi yüksek olan bir lider, astlarının kişisel problemlerine yardımcı olan, onlara arkadaşça davranan, yaklaşılabilir olan ve tüm astlara eşit davranan biri olarak ifade edilmektedir (Robbins, 1994: 173). Yöneticilerin görev odaklı davranış tarzının yanı sıra insan odaklı davranış tarzına da sahip olmaları gerekmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1328-1329). Bu davranış tarzı, organizasyonun diğer üyelerinin ihtiyaçları, beklentileri, inançları ve tutumlarını anlayabilmek için başkaları ile empati kurma ve kişilerarası duyarlılığı geliştirme yeteneğini içermektedir. Yöneticilerin bu alanlarda başarılı olabilmeleri için aktif dinleme ve geribildirim yetkinlikleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun yanında, yöneticilerin diğerlerinin onayını kazanmak için savunmasız ve destekleyici olan bir yetkinlik geliştirmeleri ve liderlik faaliyetlerinin yerine getirilmesi sürecinde ise diğerleri üzerinde sosyalleşmiş ve sembolik bir etki bırakmaları gerekmektedir (Klemp ve McClelland, 1986: 42). Yöneticilerin bunu yapabilmeleri için yani çalışanlar üzerinde etki bırakabilmeleri için karizmatik ve uzmanlık gücünün kullanılmasına yönelik yetkinlikler geliştirmeleri gerekmektedir. İnsana yönelik davranış tarzı kapsamındaki boyutların her birine aşağıda değinilmiştir.

2.6.3.2.1. Empati

İnsan odaklı davranış tarzının ilkinin empati oluşturmaktadır. Empati, bir bireyin bir başkasının bakış açısını anlama yeteneğidir (Stroh vd., 2002: 181). Bir başka tanıma göre empati, diğer insanların duygusal durumlarını anlama ve onların duygusal tepkilerine göre davranma becerisi olarak değerlendirilirken, yöneticiler açısından empati ise önemli kararlar alma sürecinde iş görenlerin duygularını diğer faktörler ile birlikte düşünceli bir biçimde

dikkate alma olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 1998: 88-89). Bir diğer bakış açısına göre empati, bir başkasının duygusal durumundan kaynaklanan duygusal tepki olarak ifade edilmekte ve bu duygusal tepki, bir başkasının duygusal durumuna yönelik algılanabilir ipuçları elde etmek için bir tepki olarak (örn; bir bireyin yüz ifadesi) veya dolaylı ipuçlarına dayanarak bir başkasının durumu hakkında çıkarım yapmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir (örn; bir başkasının içinde bulunduğu durumun doğası) (Eisenberg ve Strayer, 1987: 5). Empati kavramını ortaya atan Carl Rogers (1980: 85) empatiyi bir başkasının bakış açısına göre onun düşüncelerini, duygularını ve çabasını anlama konusunda yetenek ve istekliliğe sahip olma ve kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun penceresinden bakması ve onun içsel referans çerçevesini benimseme becerisidir. Dökmen (1996: 136) empatiye yönelik herkesin üzerinde uzlaştığı tanımın Rogers tarafından yapıldığını vurgulamakta ve bu tanımın esas itibarıyla üç ögeye dayandığını ifade etmektedir: (a) Empati kuracak kişi kendisini karşısındakinin yerine koymalı ve olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır, (b) Empati kurmuş sayılabilmek için karşıdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamak gerekmektedir ve (c) Son öge ise empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın karşıdaki kişiye iletilmesi davranışdır.

Empati kavramı psikologlar tarafından ise iki şekilde tanımlanmaktadır (Hoffman, 2000: 29): (a) Empati bir başka bireyin düşünceleri, duyguları, algı ve niyetlerini içeren içsel durumuna yönelik bilişsel bir farkındalıktır, (b) Empati bir başka bireye gösterilen dolaylı duygusal bir tepkidir. Bu tanımlardan yola çıkarak, empati kavramının zihinsel bakış açısı (bilişsel empati) ve duygu paylaşımı (duygusal empati) olmak üzere birbiriyle ilişkili iki insan yeteneğine işaret etmek üzere kullanıldığı görülmektedir (Smith, 2006: 3). Empatik bireyler sadece başkalarının duygularını anlamakta usta olmayıp aynı zamanda başkalarının duygularını açıkça deneyimleyerek bunu paylaşma eğilimindedir. Dolayısıyla bilişsel empati, bir diğer bireyin içinde bulunduğu durumu anlamayı içerirken, duygusal empati bir diğer bireyin duygularını paylaşmayı ifade etmektedir (Scott vd., 2010: 129).

Bir liderlik bileşeni olarak empatinin günümüzde; artan takım çalışması, globalleşme hızı ve yeteneği koruma konusunda artan ihtiyaç olmak üzere üç nedenden dolayı önemli olduğu belirtilmektedir (Goleman, 1998: 89). Empati, ilişkilerin önemli bir unsurudur. Şöyle ki; liderlerin iş görenlere yol göstermeleri, onlarla işbirliği yapmaları, örgütsel ve kültürel sınırları aşabilmeleri ve farklı geçmişleri, değerleri ve kültürel altyapıları olan gruplar arasında bağlılık oluşturmaları gerekmektedir. Tüm bunların yapılabilmesi için liderin insan odaklı yönetim ve liderlik gerekliliği olarak empatiye ihtiyacı vardır. Bu açıdan bakıldığında empati, liderliğin bir temelidir ve birçok liderlik teorisi empatiye sahip olmanın ve empati

davranışı sergilemenin liderliğin önemli bir parçası olduğunu ileri sürmektedir (Gentry vd., 2007: 2). Kısaca empati, diğerlerinin ihtiyaçları ve hislerini anlamak ve onlara nasıl destek sağlanacağını ve sempati gösterileceğini belirlemek açısından önemlidir (Yukl, 2010: 64). İş görenler, patronlar veya müşteriler olsun insanlarla gerçek bir ilişki kurabilmek için onları ve onların duygularını anlamak gerekmektedir ve bu da empati duygusuyla mümkün olmaktadır. Bunun yanında empati bireyler arasında güçlü bir bağ kurulmasını da sağlamaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 47).

Bu bilgiler ışığında, sağlıklı iletişim kurmanın ve karşıdaki kişiyi anlayabilmenin etkili yollarından birinin empati kurmak olduğu anlaşılmaktadır. Zira iletişim faktörünün bu denli önemli olduğu günümüz organizasyonlarında yöneticilerin organizasyondaki diğer bireylerle geliştirdikleri güçlü ilişkilerin hem kendi yönetsel performanslarına hem de görev yaptıkları organizasyonların performanslarına katkıda bulunacağı söylenebilir.

2.6.3.2.2. Çalışanları Destekleme

İnsan odaklı davranış tarzlarından bir diğeri ise çalışanlara destek olmaktır. Destekleme, diğer bireylerin ihtiyaçları ve duygularını dikkate almak, kabul etmek ve onlarla ilgilenmek olarak tanımlanabildiği gibi (Yukl vd., 2002: 20), bir başka bireyin kişisel değer ve önem duygusunu artıran davranış olarak da açıklanabilmektedir (Bowers ve Seashore, 1966: 247).

Çalışanları destekleme ise astların görevlerini öğrenmeleri ve etkili olmaları konusunda onlara rehberlik ederek hedefe ulaşmalarına yardımcı olma olarak tanımlanmaktadır (Banai ve Reisel, 2007: 466). Etkili yöneticilerin aynı zamanda astlarına yardımcı olan ve onları destekleyen yöneticiler olduğu ifade edilmektedir (Yukl, 2010: 107). Buna göre, etkili liderlik ile ilişkilendirilen destekleyici davranışlar; güven sağlama, samimi ve düşünceli bir şekilde davranma, astların problemlerini anlamaya çalışma, astları geliştirmeye çalışma ve onların kariyerlerinin ilerlemesine yardımcı olma, astları bilgilendirme, astların fikirlerini takdir etme, astlara işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda bağımsızlık tanıma ve astların başarılarını desteklemeyi içermektedir. İş görenleri desteklemeye yönelik davranışlar onlara psikolojik destek sağlamaktadır. Destekleyici liderler; samimi ve cana yakın, işi daha keyifli hale getiren, iş görenlere eşit derece saygı gösteren ve onların ihtiyaçları ve refahlarıyla ilgilenen kişilerdir (McShane ve Glinow, 2010: 366). Yapılan araştırmalarda (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Ferrin ve Dirks, 2002) bireylerin algıladıkları desteğin örgütsel adalet ve güven ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. İlgili literatürde örgütsel adalet; (1) eşitlik teorisine dayanan ve çalışan ve

işveren arasındaki sosyal değişim ilişkisinden kaynaklanan iş sonuçlarının adilliğine dayanan dağıtım adaleti, (2) organizasyonlarda karar alma sürecinin adilliğine dayanan prosedür adaleti ve (3) dağıtım ve prosedürel adaletin etkileşim etkilerini vurgulayan etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir (Srivastava, 2015: 668).

Yöneticilerin grup hedefleri doğrultusunda çalışanları desteklemeleri, geribildirimde bulunmaları ve organizasyonun vizyonunu çalışanlara açık bir şekilde iletmeleri destekleyici yönetici davranışları olarak değerlendirilmektedir (Ackfeldt ve Coote, 2005: 153). Diğer taraftan yönetsel süreçlerde yöneticilerin şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemesi çalışanlar açısından birtakım olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Norman vd. (2010) tarafından yürütülen bir araştırmada açık iletişime dayanan şeffaflığın çalışanların güven düzeyini ve yöneticilerinin etkinliğine yönelik değerlendirmelerini etkilediği belirlenmiştir. Bu anlamda şeffaflık, bilginin açıkça paylaşılmasını ve liderin gerçek düşünce ve duygularını içeren açıklamalar yoluyla güveni teşvik etmeyi amaçlayan lider davranışlarını ifade etmektedir (Walumbwa vd., 2011: 6). Aynı zamanda destekleyici liderler, astların çabalarına destek göstererek ve onları ilgileri doğrultusunda daha fazla sorumluluk almaya cesaretlendirerek bireysel ilgi göstermekte ve devam eden süreçte astlarına gelişim fırsatları sunmak adına onların işlerini planlamaktadır (Avolio ve Bass, 1995: 202). Bu bağlamda örgütsel cesaretlendirme çalışanları destekleme şekillerinden biri olarak değerlendirilmekte ve örgütsel cesaretlendirme; (1) organizasyonlarda risk almanın ve fikir üretmenin teşvik edilmesi, (2) yeni fikirlerin adil ve destekleyici bir şekilde değerlendirilmesi, (3) ödüllendirme ve yaratıcılığın tanınması ve (4) işbirliğine dayalı katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Amabile vd., 1996: 1159-1160). İş görenlere karşı gösterilen desteğin birtakım olumlu sonuçları olduğuna değinen Wu ve Parker (2017: 1025) ise bunlardan bir tanesinin iş görenlerin proaktif davranışlar sergilemesi olduğunu ifade etmektedir. İş görenlere sunulan destek, onların değişim gerçekleştirmesi ve bunu yapabilmek için motivasyona sahip olmaları konusunda birtakım fırsatlar sağlayabilmektedir. Bunun yanında çalışanları desteklemeye yönelik davranışların sergilendiği bir organizasyonda iş görenler, yöneticilerinin kendilerini eşit şekilde desteklediğini ve özellikle motive olmaları ve gelişmeleri konusunda teşvik ettiğini hissetmektedir (Schyns vd., 2009: 657). Yöneticiler tarafından doğrudan sağlanan destek aynı zamanda astların yaratıcılığını etkilemekte, onların alanlarında uzmanlaşmasına yardımcı olmakta ve içsel motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır (Amabile vd., 2004: 6). Yöneticilerin desteğinin astların hedeflerine olan bağlılıklarıyla da ilişkili görüldüğü belirtilmektedir (Hollenbeck ve Klein, 1987: 216). Buna göre, astlarını destekleyen yöneticiler tarafından belirlenen zor hedefler iş görenler tarafından

genellikle adil ve gerçekçi olarak algılanmakta ve bu da hedefe olan bağlılığın daha yüksek olmasına neden olmaktadır.

Yöneticilerin desteğinin organizasyon etkinliği ve iş görenlerin motivasyonları ve performansları açısından doğurduğu sonuçlar göz önüne alındığında, yöneticilerin iş görenleri önemsemesi, onlarla eşit derecede ilgilenmesi ve onlara güvendiğini hissettirmesi gibi destekleyici davranışların yöneticilerin ve organizasyonların başarısında etkin bir rol oynadığı söylenebilir.

2.6.3.2.3. Çalışanları Etkileme

İnsan odaklı davranış tarzının son ögesini ise çalışanları etkileme oluşturmaktadır. Etkileme bir bireyin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir ve bireyin başka birinin öneri, istek, arzu, talimat ve emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2014: 649). Etkileme, liderliğin esasıdır ve güçlü liderler, takipçilerinin hayatlarında ve organizasyonun geleceği konusunda güçlü etkiler yaratabilirler (Yukl, 2010: 329).

Diğerlerini etkileme konusunda başarılı olan bireylerin farkındalık, esneklik ve kontrole sahip olduğu ifade edilmektedir (Huczynski, 2004: 9). Buna göre farkındalık, bir bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygu ve davranışlarını ve bunun kendisini ve diğerlerini nasıl etkilediğini kavrama durumunu ifade etmektedir. Bireyin farkındalığı zayıfsa ya da hiç yoksa diğerlerini etkileme konusunda başarılı olamayacaktır. Bireyin diğer insanların beklentilerini karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için ne söyleyeceği ve yapacağını ayarlaması onun yeteneğini ve istekliliğini göstermektedir. Bu anlamda esnek olmak, bazı kelimeleri ve cümleleri kullanmaya karar vererek diğerlerinden kaçınmayı ifade etmektedir. Etkilemede başarılı olmanın son şartı ise bireyin davranışı üzerinde bilinçli kontrol uygulamasını, diğer insanların ne yaptığını kontrol etmesini ve muhtemelen bunu yaparken zevk almasını ifade etmektedir. Etkileme sürecinin önemine değinen Falbe ve Yukl (1992: 638) etkileme sürecinin yöneticilerin, astlarının bağlılık ve ekstra çabasını nasıl harekete geçirdiğini, organizasyonda kararların nasıl alındığını ve strateji ve politikaların başarıyla uygulanıp uygulanmadığını, yetkisi olmayan meslektaşlar ile işbirliğinin nasıl sağlandığını, gerekli destek ve kaynakların sağlanması için yöneticinin üstlerini nasıl etkilediğini ve organizasyonların bazı yenilikleri kabul edip diğerlerini neden reddettiğini anlamak açısından önemli olduğunu ifade etmiştir. Kısaca; astları, meslektaşları ve üstleri etkileme yeteneği, bir yöneticinin etkinliğinin önemli bir belirleyicisidir.

Yöneticinin etkileme konusundaki başarısı; yönetici tarafından kullanılan etkileme taktikleri, hedef kişiyi harekete geçiren içsel nitelikler ve yöneticinin gücü olmak üzere birçok

faktöre bağlıdır (Yukl vd., 1996: 309). Etkileme süreçlerinde önemli kavramlardan biri olarak belirtilen güç kavramı, bir bireyin hedefe ulaşmak veya belirli davranışlarda bulunmak üzere diğerlerini harekete geçirme, onları ikna etme ve cesaretlendirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Cangemi, 1992: 499). Bir başka tanıma göre güç, bir bireyin diğerlerinin davranışı üzerindeki iradesini kabul ettirme imkânıdır (Weber, 1954: 324). Güç ve etkileme kavramlarının birbirine çok yakın kavramlar olduğunu belirten Koçel (2014: 650), bu yakınlığı başkalarını etkilemek için kişinin gücünü artırması, kişinin gücü arttıkça da başkalarını kolaylıkla etkileyecek olması ile açıklamaktadır.

Liderlik faaliyetlerinin yerine getirilmesinde diğerleri üzerinde sosyalleşmiş ve sembolik bir etki bırakılması gerektiği ifade edilmektedir (Klemp ve McClelland, 1986: 42). Sosyalleşmiş etki, işbirliği etkisi olarak belirtilmekte ve bir yöneticinin diğerlerini etkileme yetkinliklerinden birini oluşturabilmektedir. Bu süreçte her iki tarafın da yararına olan ilişkiler kurmak ve işbirliği için gruplarla etkin bir şekilde çalışmak söz konusu olmaktadır. Sembolik etki ise iş görenlerin organizasyondaki davranışlarını etkilemek için sembollerin kullanılmasını içermektedir. Bu yetkinliğe sahip üst düzey bir yönetici, bir bütün olarak organizasyondaki iş görenlerin sadakat ve bağlılıklarını ortaya çıkaran belirli bir hedef oluşturabilir. Yöneticilerin söz konusu etkileri gerçekleştirebilmeleri ise karizmatik ve uzmanlık gücünün kullanılmasına yönelik yetkinlikler geliştirmelerini gerekli kılmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1329). Dolayısıyla liderler gücü, grup amaçlarına ulaşmanın bir aracı olarak görürler (Robbins, 1994: 197). Güce sahip olmayan bir yönetici ise diğerlerinin güvenini kazanmak, görüşlerini almak ve önemli bilgilerin aktarımı konusunda etkili araçlardan yoksundur. Bunun sonucunda yöneticinin vermiş olduğu emirlerin ve görevlerin tam olarak kabul edilmesi düşük bir olasılıktır. Bu durumda güçsüz bir yönetici, kendisi ve astları için çok şey yapamaz ve kendisinin ve diğerlerinin yüz yüze geldiği problemler karşısında çaresizdir (Tannenbaum, 1962: 246). Bu açıdan bireyleri veya grupları etkilemek için birtakım güç kaynaklarından faydalanabilmek önem taşımaktadır. Güç kaynakları ile ilgili bugüne kadar çeşitli sınıflamalar yapılmıştır fakat bu sınıflamalar içinde en çok tercih edileni French ve Raven (1959) tarafından ortaya koyulan güç kaynaklarıdır. Söz konusu güç kaynaklarına yönelik açıklamalar Tablo 2.9'da gösterilmiştir.

Tablo 2.9 Güç Kaynakları

Güç Kaynakları	Tanımlar
Ödüllendirme Gücü	Ödüllendirme gücü, temeli ödüllendirme yeteneğine dayanan güç olarak tanımlanmaktadır. Ödüllendirme gücünün başarılı bir şekilde kullanılabilmesi, yöneticinin ödüllendirmede etkili olduğunun astlar tarafından algılanmasına bağlıdır. Ödüllendirme gücüne örnek olarak, bir fabrikada üretimi artırma teşviki olarak parça başına iş oranının eklenmesi verilebilir.
Zorlayıcı Güç	Zorlayıcı güç, iş görenin liderin kendisini cezalandırma yeteneğine sahip olduğuna yönelik algısını ifade etmektedir. Yani zorlayıcı güç, iş görenin herhangi bir girişimi uygulamada başarısız olursa lider tarafından cezalandırılacağına yönelik beklentisine dayanmaktadır. Örneğin; bir fabrikada parça başına ücret teklifi ödüllendirme gücünün temelini oluşturabilir, bunun sonucunda belirli bir üretim seviyesinin altına düştüğünde bir iş göreni işten kovma girişimi ise zorlayıcı güç ile sonuçlanmaktadır.
Yasal Güç	Yasal güç, esas olarak otoriteyi ifade etmektedir. Yasal güç, liderin iş göreni etkilemek için yasal gücünün olduğuna ve iş görenin ise lider tarafından getirilen istekleri kabul etme zorunluluğu olduğuna dayanmaktadır.
Karizmatik Güç	Bu güç türü, bir iş görenin lideri ilgi çekici bulması ve onun gibi olmak istemesi ile ilgilidir. Esas olarak karizmatik güç, liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Lider, iş görenin etkileyici bulduğu biri ise, bu durumda iş gören lider ile yakından ilişki kurma arzusu içinde olacaktır. İş görenin lidere olan ilgisi, lider gibi davrandığı, inandığı ve algıladığı sürece korunabilmektedir. Diğer taraftan, iş gören liderin karizmatik güce sahip olduğunun farkında olmasa bile liderin iş göreni etkileme gücü bulunmaktadır.
Uzmanlık Gücü	Uzmanlık gücünün başarısı, iş görenin liderin belirli bir alan ile ilgili bilgi ve tecrübesine yönelik algılamasına göre değişmektedir ve muhtemelen iş gören liderin uzmanlığını kendi sahip olduğu bilgiye göre değerlendirmektedir. Fakat her halükârda, uzmanlık gücü, iş görenin bilişsel yapısında birincil sosyal etki ile sonuçlanmaktadır.

Kaynak: French ve Raven, 1959: 152-156

Tablo 2.9’da görüldüğü gibi French ve Raven (1959) tarafından ortaya koyulan güç kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak ifade edilmektedir. Ödüllendirme ve cezalandırma gücü gibi tamamen organizasyona katılımdan kaynaklanan güçler örgüt düzeyi ile yakından ilişkilidir ve yüksek statüdeki kişilerin düşük statülü kişilere göre daha geniş bir etki alanı bulunmaktadır. Diğer taraftan, etkileme araçları bireyin kendi yeteneklerine (uzmanlık gücü) bağlı olduğunda, bu araçların kullanılacağı insanları her örgütsel seviyede bulma ihtimali daha yüksektir. Dolayısıyla yöneticiler mesleki bilgilerini kullanarak diğerlerinin davranışlarını değiştirebilmektedir.

Fakat aynı yöneticilerin ödüllendirme gücünü kullanarak yani maaşları yükseltmeyi vaat ederek diğerlerinin davranışını değiştirmeye çalışmaları zor bir ihtimaldir (Kipnis, 2003: 50). Başarılı yöneticiler ikna kabiliyetleri ile birlikte geliştirdikleri gücü, sorumlu oldukları astların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini mümkün kılacak şekilde davranışları için kullanmaktadır (Kotter, 2003: 135). Bu noktada yöneticiler çalışanları etkilemek ve harekete geçirmek üzere güdüleyici dilden faydalanabilmektedir. Yöneticiler tarafından kullanılan güdüleyici dil; yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturma olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Yönlendirici dil, astların hedefleri netleştirildiğinde ve süreçteki örgütsel belirsizlik hafifletildiğinde oluşmaktadır. Yöneticinin astların görevlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda yaptığı açıklamalar yönlendirici dile örnek olarak verilebilir. Empatik dil; astlara karşı duygusal bir anlayışla konuşulmasını ifade etmektedir. Empatik dil, yöneticinin çalışanlar tarafından yürütülen bir rapora coşkuyla ve cesaret verici bir şekilde yaklaştığında oluşmaktadır. Anlam oluşturma ise örgütsel kültürün kuralları üyelere aktarıldığında oluşmaktadır. Örneğin; bir yönetici görev olarak verilen bir projenin faaliyete geçirilme sürecinde anlam oluşturmaya içeren bir konuşma kullanır (Mayfield ve Mayfield, 2006: 135). Bu nedenle etkili liderlerin astlarını etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik güce başvurdukları belirtilmektedir. Astlar liderlerine güvendiklerinde ve yapılan değişimin gerekli ve etkili olacağına inandıklarında (liderin karizmatik ve uzmanlık gücü sayesinde) bağlılıkları bu girişimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Yukl, 2010: 297).

Bu bölüme kadar yönetsel güçlülüğün üçüncü bileşenini oluşturan davranışsal güçlülüğe yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Yöneticilerin işlerini gerektiği gibi yerine getirebilmeleri ve etkin performans gösterebilmeleri için hem görev odaklı davranış tarzına hem de insan odaklı davranış tarzına sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Görev odaklı davranış tarzı kapsamında yöneticilerin spesifik, ölçülebilir ve zorlayıcı hedefler belirleyebilmeleri, hedeflerine etkin bir şekilde ulaşabilmeleri için plan geliştirmeleri, etkin değerlendirme yapabilmek ve iletişimi güçlendirmek adına geribildirim kullanmaları, değerli ve kıt kaynak olan zamanı etkili bir şekilde yönetebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için süreci ve çalışanların performanslarını etkin bir şekilde izlemeleri ve detaylara dikkat etmeleri gerekmektedir.

Empati, çalışanları destekleme ve çalışanları etkileme süreçlerinden oluşan insan odaklı davranış tarzının temelini ise insan oluşturmaktadır. Yöneticilerin başarılı yönetsel performans sergileyebilmeleri için karşısındaki kişileri anlamaya yönelik empati geliştirmeleri; onlarla ilgilenmeleri, onları önemsemeleri, bu anlamda destekleyici davranış geliştirmeleri, yöneticilerin organizasyonda bir farklılık oluşturabilmeleri ve çalışan

davranışlarını işlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri yönünde etkileyebilmeleri için kendi kişisel özelliklerine ve bilgilerine dayanan karizmatik ve uzmanlık gücünü kullanmalarının faydalı sonuçlar ortaya koyacağı söylenebilir.

2.7. Yönetmel Güçlölüğün Organizasyonlar Açısından Önemi

Yöneticilerin başarılı yönetmel performans sergilemelerini sağlayan yetkinliklerin organizasyonlar açısından önemi yönetmel güçlölüğü oluşturan duygusal, zihinsel ve davranışsal bileşenler temelinde ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.7.1. Duygusal Güçlölüğün Organizasyonlar Açısından Önemi

Duyguların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi davranışların hem düşünceler hem de duygular tarafından yönlendirildiği anlamına gelmekte ve bu yetenek etkili çözüm üretmek için düşünce ve duyguların bütünleştirilmesine olanak tanımaktadır. Aksi durumda yani düşünce ve duyguları bütünleştirme yeteneği olmadan, duygular tarafından işaret edilen önemli bilgiler kaçırılmış olmaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 70). Yöneticilerin duygularını başarılı bir şekilde kontrol edebilmeleri ve yönetebilmelerinin hem iş görenler hem de organizasyonlar açısından birtakım sonuçlar doğurduğu söylenebilir. Şöyle ki; üstlerin duygusal durumu ve davranışları önderlik ettiği kişilerin hislerini ve bunun sonucunda ise performanslarını etkilemektedir. Yani üstler ruh hallerini ve duygularını ne kadar iyi yönetirlerse diğerlerinin duygularını ve ruh hallerini de benzer şekilde etkilemiş olacaklardır (Goleman vd., 2002: 30). İnsanlar iyi hissettiklerinde ise daha fazla çaba sarf edecek, olumlu ruh halleri karar verme süreçlerini etkileyecek ve bilgiyi daha iyi anlamalarını ve karmaşık durumlarda karar vermek üzere kullanmalarını sağlayacaktır (Isen, 1999: 527). Yöneticilik, diğerlerinin görevlerini daha etkin bir şekilde yapmalarını sağlayan bir rol olduğu için yöneticinin duygusal anlamda kontrollü olması ve duygusal yeterliliği son derece önemlidir. Aksi bir durum diğerlerinin de performanslarını olumsuz etkileyerek organizasyonda zaman kaybına yol açmakta, kırgınlık oluşturmakta, motivasyon ve bağlılığa zarar vermekte ve düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturmaktadır (Goleman, 2015: 44). Yöneticilerin duygularını etkin bir şekilde kontrol etme ve yönetme yeteneği organizasyonlarda yönetim faaliyetleri açısından önemli olan karar vermeyi de kolaylaştırmaktadır. Bu anlamda yöneticiler, duygularının farkında oldukları ve duygularını etkili bir şekilde yönettikleri takdirde karar verme sürecinde problemlere etkin bir şekilde yaklaşabilmekte, alternatif senaryolar üretebilmekte ve karar verme sürecinde katılık etkilerinden kaçınabilmektedir (George, 2000: 1043).

Duygusal güçlülük altında yer alan bir diğer yetkinlik ise sakinlik ve problem yönelimidir. Sakinlik geliştirme, etkili bir lider olmak ve dolayısıyla da organizasyonlar için son derece önemlidir çünkü büyük şeylerin heyecanın etkisinde kalarak başarılmadığı bir gerçektir. Sakinlik duygusunun geliştirilmesi, aynı zamanda bireyin çevresindeki dünyayı çok iyi yöneterek idare etme sanatına egemen olmasını sağlamaktadır (Mahadevan, 2012: 15). Problem yönelimi ise bir bireyin genel olarak kendi yaşadığı problemleri nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve kendi problem çözme yeteneğini anlatan nispeten istikrarlı bilişsel-duyuşsal şemalar dizisinin işleyişini içeren motivasyonel bir süreçtir (Chang ve D’Zurilla, 1996: 185). Sahip olunan problem yönelimi, motivasyon ve problemleri çözmek için girişimlere odaklanma becerisi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilmektedir (Nezu vd., 2016: 162). Yöneticilerin olumlu problem yönelimine sahip olmaları önemlidir çünkü olumsuz problem yönelimi aşırı endişeye neden olan bir faktördür ve birçok düzeyde problem çözme becerisini engellemektedir. Bireyde meydana gelen aşırı endişe ise problemler ve problem çözme üzerinde daha olumsuz bir tutum ve inanca neden olabilmektedir (Dugas ve Robichaud, 2007: 134-135).

Duygusal güçlülük altında yer alan bir diğer yetkinlik doyum ertelemedir. Doyum erteleme kavramı, ertelenmiş fakat daha büyük ödüller elde etmek üzere anlık doyum isteğine yönelik dürtüyü bastırmak için gerekli olan öz-düzenleme ile ilişkili görülmektedir. Bu süreç bireyin kendi tepkilerini veya içsel durumunu kendi kendine değiştirmesini ifade etmektedir. Genellikle bu durum, bir tepkiyi ya da davranışı bastırma ve onu daha az bilinen ve arzu edilen tepkiyle değiştirme şeklinde ele alınmaktadır (Baumeister vd., 2007: 517). Etkili öz-düzenleme; ahlaki, disiplinli ve erdemli davranışları teşvik ederek bireylerin ve kültürlerin gelişmesini sağlamaktadır. Başarılı öz-düzenleme, bireylerin kısa vadeli cezbedici ödüller yerine uzun vadeli hedeflere, anlık doyum yerine ertelenmiş ödüllere yönelmelerini ve zorluklar karşısında ısrarcı olmaktan kaynaklanabilen hayal kırıklığını tolere etmelerini sağlamaktadır. Etkili öz-düzenleme aynı zamanda grup çıkarlarını tehdit edebilen bencillğe dayanan istekleri sınırlamak, olumlu davranışları engelleyen düşmanca ve agresif eğilimleri kontrol altına almak ve bireylerin refahı açısından kendi menfaatleri yönündeki doğal eğilimlerin üstesinden gelmek için gereklidir (Bauer ve Baumeister, 2011: 64). Bireylerin anlık doyumlarını erteleyebilmeleri ve bir eylemin sonuçlarına ilişkin uzun vadeli zaman perspektifi organizasyonlarda özellikle planlama, koordinasyon, çatışma yönetimi ve değişimi gibi alanlarda yönetsel performans için önemli görülmektedir. Buna göre yöneticilerin başarılı performans sergileyebilmeleri, anlık doyum ertelemelerine ve dış çevreden uzaklaşıp uzun saatler çalışmalarına bağlıdır (Kanungo ve Misra, 1992: 1326).

Duygusal güçlülük altında yer alan son yetkinliği ise bireylerin proaktif katılım göstermesi oluşturmaktadır. Proaktif olmak, yeni problemler tanımlamak, yeni çözümler üretmeyi ve belirsiz bir gelecek üzerinden aktif liderlik sağlamayı ifade etmektedir. Bu anlamda birçok organizasyon, gelecekte değişim ve farklılık yaratmak, hayatta kalmak ve rekabet etmek için proaktif insanlara ihtiyaç duymaktadır. Proaktif olmak, yöneticilerin kendilerini göstermelerine ve görev yaptıkları organizasyonlara değer katmalarına yardımcı olmaktadır (Bateman ve Crant, 1999: 69). Zira proaktif bireyler, çevresel değişimi etkilemekte, fırsatları tanımlamakta, ona göre hareket etmekte ve anlamlı bir değişim ortaya koyuncaya kadar girişimde bulunmakta ve azmetmektedir (Crant ve Bateman, 2000: 65). Proaktif bireyler aynı zamanda işlerinde ve kariyerlerinde büyük bir öz-belirleme ve öz-yeterlilik hissine sahip oldukları için işlerinde ilerleme ve iyi bir performans gösterme konusunda içsel olarak motive olmuş durumdadır (Han vd., 2014: 476).

Sonuç olarak duygusal güçlülüğe sahip olan bir yönetici, sahip olduğu yetkinlikler sayesinde güçlü ve zorlu durumlar karşısında duygularını kontrol etmekte, sakin kalarak problem yönelimi geliştirmekte, anlık dürtülerine hâkim olarak doyumunu erteleyebilmekte ve proaktif katılım göstermekte ve bütün bunların sonucunda ise hem başarılı bir yönetsel performans sergilemekte hem de organizasyonel süreçlerin etkili bir şekilde yürütülmesine imkân vererek örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamaktadır.

2.7.2. Zihinsel Güçlülüğün Organizasyonlar Açısından Önemi

Yönetsel güçlülüğün ikinci bileşeni olan zihinsel güçlülüğün organizasyonlara etkisi ise problem çözme ve öz-yansıtma yetkinliği temelinde ele alınmaktadır. Buna göre, örgütsel ortamlarda iş ve organizasyonla ilgili problemleri çözme becerisi yöneticilerin ve organizasyonlarda görev yapan profesyonellerin temel yetkinliği olarak kabul edilmektedir (Van Aken vd., 2012: xiii). Çünkü organizasyonlarda ortaya çıkan problemler sonucunda işlerin gecikmesi ya da bireylerin gerekli performansı göstermemesi kısa vadede mali sonuçlar doğurabilmekte ve önlem alınmadığı takdirde de daha büyük problemlere neden olabilmektedir. Böyle durumlarda yöneticilerin problemlerin kendiliğinden ortadan kalkacağını düşünerek problemlerin üzerine etkili bir şekilde gitmemesi ve çözüm arayışı içerisinde olmaması ilerleyen süreçte çok daha büyük felakete neden olabilmektedir (Bedoyere, 1995: 13). Dolayısıyla organizasyonların başarısında problem çözme becerisine sahip olan yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Etkili problem çözme becerisine sahip olan bireyler aynı zamanda hayatta karşılaştıkları olaylar karşısında daha dirençli olmakta ve olumsuzluklarla başarılı bir şekilde mücadele etmektedir (Eskin, 2003: 126).

Bir diğerk yetkinlik ise öz-yeterliliğın nasıl artırılabilceğine yönelik öz-yansıtmadır. Yeterlilik inançları bireylerin motivasyonlarına çeşitli şekillerde fayda sağlamaktadır. Bireylerin sahip olduğu yeterlilik inancı kendileri için koydukları hedefleri, zorluklar karşısında ne kadar uzun süre dayandıklarını ve başarısızlıklara karşı dirençlerini belirlemektedir. Yeteneklerine güçlü bir şekilde inanan bireyler ise engeller ve güçlüklerle karşı karşıya kaldıklarında çaba sarf ederek zorlukların üstüne gitmekte ve bu durum bireylerin performans başarılarına katkıda bulunmaktadır (Bandura, 1995: 8). Literatürde ortaya koyulan araştırmalarda da öz-yeterliliğın organizasyonlarda performans (Gist, 1986; Stajkovic ve Luthans, 1998; Chen vd., 2002), iş tatmini (Judge ve Bono, 2001; Bradley ve Roberts, 2004), stres (Schaubroeck ve Merritt, 1997; Bandura, 2001; Lu vd., 2005) ve girişimcilik (Boyd ve Vozikis, 1994; Chen vd., 1998; Zhao vd., 2005) gibi konular üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla öz-yeterlilik inancı yüksek olan bireyler daha zorlayıcı görevler üstlenmekte, kendilerine yüksek hedef koymakta ve ona bağlı kalmaktadır. Aynı zamanda bu bireyler öz-yeterlilik inancı düşük olan bireylere göre daha fazla çaba sarf etmekte ve çabalarında ısrar etmektedir. Yüksek öz-yeterlilik aynı zamanda bireylere zorlu görevleri seçme ve çevrelerini keşfetme ve yenilerini oluşturma imkânı vermektedir (Luszczyńska vd., 2005: 81). Problem çözme bağlamında öz-yeterlilik algısı ise bireyin karşılaştığı probleme ilişkin kendi yeterlik ve yetenekleri konusundaki öznel algı ve inançlarını ifade etmektedir. Bir problemle karşılaşıldığında bireyin problemle ilişkili olarak kendisini nasıl algıladığı önemlidir çünkü birey kendisini yeterli gördüğü ölçüde girişimde bulunmaktadır. Problemler karşısında kendisini yeterli görmeyen bir birey ise problem karşısında yapıcı olmayan bir tutum sergilemektedir (Eskin, 2014: 40).

Sonuç olarak zihinsel güçlölük düzeyi yüksek olan yöneticiler, sahip oldukları problem çözme becerisi ve öz-yeterlilik inançları sayesinde organizasyonlarda ortaya çıkan problemleri etkili bir şekilde çözebilmekte, zorluklar karşısında dirençli davranmakta, çaba sarf etmekte ve dolayısıyla örgütsel süreçlerin etkili bir şekilde yürütölmesini sağlayarak olumlu örgütsel sonuçlara ulaşabilmektedir.

2.7.3. Davranışsal Güçlölüğün Organizasyonlar Açısından Önemi

Davranışsal güçlölüğü oluşturan görev odaklı davranış tarzı; hedef belirleme, planlama, geribildirim, zaman yönetimi, empati, çalışanları destekleme ve çalışanları etkileme davranışlarından; insan odaklı davranış tarzı ise empati, çalışanları destekleme ve çalışanları etkileme davranışlarından oluşmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). Davranışsal

güçlülüğün organizasyonlar üzerindeki etkisi ve önemi her bir davranış tarzına dâhil olan yetkinlikler temelinde ele alınmaktadır.

Öncelikle hedefler, organizasyonların önemli bir özelliğidir çünkü bir organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesi örgütsel performansın ve etkinliğin değerlendirilmesi açısından bir temel oluşturmaktadır. Bir organizasyonun hedefleri; girdi ve çıktılarının doğasını, çıktıların sağlandığı faaliyet dizisini ve dış çevreyle olan etkileşimleri belirlemektedir. Bu sebeple organizasyonların etkili olabilmesi için hedeflerin vurgulanması, açıkça belirtilmesi ve organizasyonun tüm üyelerine iletilmesi önemlidir (Mullins, 2010: 546). Hedef belirleme doğru kullanıldığı, dikkatle izlendiği ve yöneticiler tarafından aktif olarak desteklendiği takdirde motivasyon ve performansı artırabilmektedir. Bunun yanı sıra iş görenlerin nispeten zor hedeflere ulaşmaya ve bunu gerçekleştirmeye çalışmaları yöneticiler açısından da güçlü bir motivasyonel güç oluşturmaktadır (Gibson vd., 2012: 172). Benzer şekilde hedeflerin dikkat yönlendirerek, çaba sarf ederek, azimle devam ederek ve strateji geliştirmeyi motive ederek performansı olumlu etkilediğini ifade eden Locke vd. (1981: 125) hedefler spesifik ve yeterince zor olduğunda ise hedef belirlemenin görev performansını artırma ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan organizasyonlarda hedeflerin etkili olabilmesi için bireylerin hedeflerine göre ilerleyip ilerlemediklerini gösteren geribildirim ihtiyacı duyulmaktadır. Çünkü bireyler görevlerini nasıl yaptıklarını bilmiyorlarsa, gösterdikleri çabanın yönünü, düzeyini ve performans stratejilerini hedefin gerektirdiği şekilde ayarlamaları zor hatta imkânsız hale gelebilmektedir (Locke ve Latham, 2002: 708). Yani geribildirim ve hedef belirleme yönetimin ayrılmaz iki aracıdır çünkü her ikisi de bireylerin görev performanslarını artıran hem bilgilendirici hem de motive edici işlemlere hizmet etmektedir (Earley vd., 1990: 87). Bir bireyin davranışının etkinliği ile ilgili geribildirim ise performans odaklı organizasyonlarda öğrenme ve motivasyon için gereklidir (Ilgen vd., 1979: 349). Bunun yanında etkili yöneticilerin gerçekleştirdikleri eylemlerin başkaları tarafından ne kadar iyi anlaşıldığını görmek için geribildirim ihtiyacı duydukları belirtilmektedir (Dubrin, 2012: 162).

Yönetimin ilk işlevi olarak kabul edilen planlama (Karger ve Malik, 1975: 60) ise organizasyonun hem çevresel değişime uyum sağlamasına hem de faaliyetlerin tamamlanmasına, birimlerin organizasyon hedefleri etrafında birleşmesine ve oluşan birliktelikten (sinerji) yarar sağlamasına yardımcı olmaktadır (Capon vd., 1987: 336). Planlama ve kontrol olmadan bir organizasyonun ayakta kalabilmesi mümkün değildir (Carroll ve Gillen, 1987: 49) ve planlama örgütsel anlamda ilerleme ve gelişmenin olduğu kadar örgütsel etkinliğin de en iyi yordayıcılarından biridir (Kim ve Yukl, 1995: 374).

Planlama, yalnızca organizasyonun nereye gittiğini değil oraya nasıl gideceğini de belirlemektedir (Gibson vd., 2012: 17). Bu anlamda planlama yöneticilere yön sağlamaktadır. İş görenler ise görev yaptıkları organizasyonun veya çalışma birimlerinin neyi başarmaya çalıştığını ve bu hedeflere ulaşmak için nelere katkıda bulunmaları gerektiğini bildikleri ölçüde, faaliyetleri koordine edebilmekte, birbirleriyle işbirliği yapabilmekte kısaca örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedir. Planlama olmadan bireyler tek bir amaçtan ziyade farklı amaçlar için çaba sarf edebilir ve bu da organizasyonun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmasını engelleyebilir (Robbins ve Coulter, 2012: 205). Planlama aynı zamanda yöneticileri ileriye bakmaya, değişimi tahmin etmeye, değişimin etkisini göz önüne almaya ve uygun yanıtlar geliştirmeye zorlayarak belirsizlik riskini azaltır ve ne yapılacağını, nasıl yapılacağını ve ne zaman yapılacağını belirleyerek yöneticilerin organizasyonun amacına ulaşması için organizasyonun sınırlı kaynaklarını en etkili şekilde kullanmalarına yardımcı olur (Singh ve Gupta, 2014: 116-117). Planlama, motivasyon, takım çalışması ve öğrenme gibi unsurları da etkileyen performans üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Mumford vd., 2001: 213).

Zaman, sosyal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir özelliği ve en önemli organizasyon aracıdır zira bireyler dünyalarını oluşturmak, şekillendirmek ve düzenlemek için zamanı kullanmaktadır (Adam vd., 2002: 1). Etkili bir zaman yönetimi organizasyonlar açısından önemlidir çünkü bu durum bireylerin daha az stres yaşamalarını sağlamakta bu da daha etkin, memnun ve sağlıklı iş görenler anlamına gelmektedir. Bunların sonucunda ise daha etkin organizasyonlardan söz edilebilmektedir (Schuler, 1979: 854). Bunun yanında zaman yönetimi, performansı iyileştirme ve işte harcanan çabayı azaltma potansiyeline sahiptir ve bu anlamda organizasyonda görev yapan bireylere ve bir bütün olarak organizasyonlara fayda sağlamaktadır (Roe vd., 2009: 3).

İzlemenin organizasyonlara ve yönetsel etkinliğe katkısı ise planlama ve problem çözme sürecinde ihtiyaç duyulan bilginin birçoğunun sağlanması noktasında ortaya çıkmaktadır (Yukl ve Lepsinger, 1991: 565). İş görenleri izleme, organizasyonlara iş görenler hakkında bilgi sağlayarak iş görenlerin zayıf performanslarının yönetim tarafından daha açık bir şekilde görülebilmesini sağlamaktadır (Shaw vd., 1998: 514). Etkili izleme, etkin iş performansının geliştirilmesi ve sürdürülmesinde çok önemli bir faktördür çünkü yöneticiler astların performanslarını gözlemleyerek performanslardaki hataları tespit edebilmekte ve daha sonra bunun düzelmesini sağlamaktadır (Brewer, 1995: 761). Bu sayede izleme faaliyeti yöneticilere, iyi sergilenen performansı güçlendirme veya kötü sergilenen performansı cezalandırma fırsatı sunmaktadır. İzleme aynı zamanda örgütsel ödül ve cezaların

uygulanmasına zemin hazırlayan gizli performans izlemeleri veya değerlendirmeleri için veri sağlamaktadır.

İnsan odaklı davranış tarzı kapsamında empati kavramı ise çalışanlara dostça yaklaşma, destekleyici ve ilgili olma ve onları önemseme gibi ilişkilere yönelik lider davranışının temelini oluşturmaktadır (Kellett vd., 2002: 525). Organizasyonlarda başkalarının ihtiyaçlarını ve duygularını anlama ve onlara nasıl destek olunacağını ve davranılacağını belirleme konusunda empatiye ihtiyaç duyulmaktadır. Zira bireyleri görevlendirme, onlara talimat verme gibi görev odaklı yönetsel davranışlarda da bireyleri görevlerini yapmak üzere harekete geçirebilmek için önemli kişilerarası becerilere ihtiyaç duyulmakta ve empati yeteneği bu noktada gerekli olmaktadır. Empati aynı zamanda ortaya çıkan çatışmaları çözmenin yollarını belirlemek açısından da yararlıdır (Yukl, 2010: 64). Esas olarak empati kurmak, duygusal olarak anlaşılacak ve organizasyon tarafından kabul görmek, organizasyonda meydana gelebilecek zorbalık, aşağılayıcı yönetim, kişilerarası düşmanlık, saldırganlık ve sabotaj benzeri intikama yönelik davranışlar gibi bir dizi işlevsiz olayı azaltmanın en etkili yollarından birisidir (Fitness, 2008: 70). Çünkü başkalarının duygularını ve hislerini tanıma ve anlama becerisi olan empati, organizasyonlarda yöneticilerin astlarla karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı bir ilişki geliştirmesini kolaylaştırmaktadır (Mahsud vd., 2010: 563). Dolayısıyla iş görenlerle veya yöneticilerle başarılı bir şekilde ilişki kurmak için onları ve onların hislerini anlamak önemlidir ve empati duygusu da karşıdaki bireyle güçlü bağlar kurulmasını sağlamaktadır (Caruso ve Salovey, 2004: 47). Organizasyonların yeteneklerinin korunması konusunda da empati önemli bir rol oynamaktadır. Organizasyonlar insanları geliştirmek ve elde tutmak için her zaman empatiye ihtiyaç duymaktadır çünkü organizasyondan iyi yetişmiş bireylerin ayrılması durumunda elde ettikleri bilgileri de kendileriyle birlikte götürmeleri söz konusu olmaktadır (Goleman, 1998: 90). Bu durumda yöneticilerin empati yeteneğine sahip olması, örgüt üyeleriyle güçlü ilişkiler geliştirmelerini sağlamakta ve bu sayede de örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Goleman vd., 2002: 61).

Diğer taraftan organizasyonlarda çalışanlara lider tarafından sağlanan desteğin çalışanların motivasyonu üzerinde de etkili olduğu belirtilmektedir (House ve Mitchell, 1974: 82). Destekleyici davranışların sergilenmesi başkalarıyla etkili kişilerarası ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye yardımcı olmakta ve bu durum liderle olan memnuniyetle de oldukça ilgili görülmektedir (Yukl ve Lepsinger, 2004: 156). Destekleyici liderlik, organizasyon çalışanlarının performanslarını artıran önemli bir faktördür. Destekleyici liderler çalışanlarına samimi ve keyifli bir ortam sağlayarak onları motive etmede önemli bir rol oynamakta ve

böylece onların iş streslerini azaltmakta ve daha iyi bir şekilde çalışmalarına yardımcı olmaktadır (Khalid vd., 2012: 487).

Etkileme, yöneticilik ve liderliğin özü olarak nitelendirilmekte ve organizasyonlarda yöneticilerin etkinliğinin astların olduğu kadar üstler ve grup üyeleri üzerindeki etkilerine de bağlı olduğu belirtilmektedir (Yukl, 2010: 198). Organizasyonlarda görev yapan yöneticiler, çalışanların davranışlarını etkilemek için güce ihtiyaç duymakta ve güce sahip olmadan ve onu doğru kullanmadan etkili bir yönetim sergilemeleri mümkün olmamaktadır. Yani yöneticiler çalışan davranışlarını etkilemek için çeşitli güç türlerinden yararlanmak zorundadır aksi halde ise başarılı olamamaktadır (Teimouri vd., 2015: 21). Yöneticilerin sahip olduğu kişisel güç kaynakları iş görenlerin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Lunenburg, 2012: 1). Benzer şekilde Rahim ve Afza (1993: 613) da pozisyon gücüne dayanan zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü ve yasal güçten ziyade kişisel güce dayanan uzmanlık ve karizmatik gücün iş görenlerin örgütsel bağlılığı ve iş memnuniyetleri ile daha çok ilgili olduğunu belirtmektedir. Üst düzey yöneticilerin sahip olduğu güç aynı zamanda organizasyonlarda stratejik karar vermede de önemli bir rol oynamaktadır (Finkelstein, 1992: 505). Diğer yandan güç kavramı; otorite, kontrol, yöneltme, rekabet, çatışma, koordinasyon, planlama, bütçeleme, personel görevlendirme ve diğer tüm yönetsel işlevler gibi örgütsel kavramların bir parçasıdır. Organizasyonlarda gerçekleşen bu süreçlerin her bir aşamasında çoğunlukla güce başvurulmaktadır. Yani bu geleneksel yönetsel faaliyetlerin her biri gücün kullanımının bir sonucudur ve hedefe ulaşmaya yönelik ortaya koyulan her bir kişilerarası davranış gerçek veya potansiyel bir güçle sonuçlanmaktadır (Fairholm, 2003: 38).

Sonuç olarak yöneticilerin sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirme şekilleri önemlidir çünkü yöneticilerin davranışları ve yönetim biçimleri iş görenler tarafından harcanan çaba ve elde edilen performans seviyesini ve bunların sonucu olarak ise örgütsel etkinliği etkilemektedir (Mullins, 2010: 456). Kısaca yöneticiler hem görev odaklı hem de insan odaklı davranış tarzı sergileyerek hem yönetsel hem de örgütsel etkinliğe fayda sağlamaktadır.

2.8. Yönetim-Kültür ve Yönetimsel Güçlülük Kavramları Arasındaki İlişki

Bireyler, kendi değerlerine uygun olarak organizasyonlar kurmakta, toplumlar ise kendi kültürlerinde egemen olan değerleri yansıtan kurum ve kuruluşlardan oluşmaktadır. Yönetim kavramı, insan yapımı bir gerçeği ele almakta ve en geniş anlamıyla yönetim, bireylerin çabalarını koordine etmekten ve ekonomik ve teknik kaynakların kullanımından

oluşmaktadır. Bazı yönetim türleri insana odaklanırken, bazıları ise teknik tarafa ağırlık vermektedir. Yönetimin teknik yönü insan yönüne göre daha az kültüre dayalıdır fakat her ikisi de etkileşime girdiğinden dolayı hiçbir yönetim faaliyeti kültürden bağımsız değildir (Hofstede, 1984: 81). Organizasyon içinde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili paylaşılan değerlerin ve varsayımların bir modeli olan kültür kavramı ise yöneticilerin örgütsel yaşamın gizli ve karmaşık yönlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu model, kültürün üyeleri tarafından içsel ve dışsal problemlerle baş edebilmeleri için öğrenilmekte ve algılama, düşünme ve hissetmenin doğru yolu olarak yeni üyelere aktarılmaktadır (Daft, 2003: 88).

Kültür organizasyonlarda yönetim sürecini etkileyebilmekte ve kültürel boyutlar açısından organizasyonlarda yönetim süreci farklılık göstermektedir. Zira bireyselci ve toplulukçu toplumlarda organizasyonların örgütlenmesi farklı olabilmektedir. Kanada ve Amerika gibi bireyselci toplumlarda, organizasyon şemaları genellikle bireysel pozisyonları belirtmektedir. Her birinin resmi görev ve sorumlulukları içeren detaylı bir iş tanımı vardır. Buna karşın, Hong Kong, Endonezya ve Malezya gibi daha grup odaklı toplumlardaki organizasyon şemaları en üstteki bir ya da iki pozisyon hariç sadece departman ve bölümleri belirleme eğilimindedir. Grup odaklı toplumlar, atamaları, sorumlulukları ve ilişkileri toplu terimlerle tanımlamaktadır. Bireycilik ya da toplulukçuluk aynı zamanda karar vermeyi de etkilemektedir. Örneğin; Kuzey Amerika'da bireyler karar vermektedir. Bu nedenle Kuzey Amerika'da nispeten hızlı kararlar alınmaktadır. Buna karşın, Japonya'da grup odaklı kültür hâkimdir ve tek bir kişi yerine birçok insan karar vermektedir (Adler ve Gundersen, 2008: 30). Bu anlamda yönetsel karar verme, liderlik tarzı ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları kültürden etkilenmektedir. Bütün bu faktörler ise kaynakların edinilmesi ve dağıtılması aşamasında organizasyonun performansını etkilemektedir (Li vd., 2001: 117). Organizasyonların sahip olduğu kültür aynı zamanda bireylerin kişisel ve mesleki hedeflerini nasıl belirlediklerini, bunları gerçekleştirmek için görevler ve kaynakları yönetme şekillerini etkileyebilmektedir. Yani organizasyonların sahip olduğu kültür, bireylerin bilinçli olarak ya da olmayarak düşünme, karar verme ve nihayetinde onların algılama, hissetme ve davranma biçimlerini etkilemektedir (Lok ve Crawford, 2004: 323). Yöneticilerin karar alma fonksiyonu da kültürden etkilenmektedir. Şöyle ki; farklı kültürler karara yönelik süreçlerde belirsizlikle baş edebilmek için farklı yöntemler geliştirmişlerdir. Batı ve Doğu toplumları arasında karar almaya ilişkin temel farklardan birisi, Batılıların sürece düzen ve akılcılık noktasından yaklaşması, Doğuluların ise daha dinamik ve değişken bir çevreyle karşı karşıya olduğunun bilinci içinde, çevredeki görüntünün her an değişebileceği, yeni seçeneklerin oluşabileceği düşüncesiyle karar almasıdır (Sargut, 2015: 71). Bir organizasyonun içinde bulunduğu kültür,

özellikle güçlü bir kültür, yöneticilerin planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol etme şekillerini etkilemektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 57). Kültür planlamayı; planların içermesi gereken risk derecesi, planların bireyler mi yoksa ekipler tarafından mı geliştirileceği ve yönetimin katılacağı çevresel atama yönünden, örgütlemeyi; iş görenlerin işine ne kadar bağımsızlık tanınması gerektiği, görevlerin bireyler ya da ekipler tarafından mı yapılması gerektiği ve birim yöneticilerinin birbirleriyle etkileşim derecesi yönünden, yöneltmeyi; yöneticilerin artan iş gören memnuniyeti ile ne derece ilgili oldukları, hangi liderlik tarzının uygun olduğu ve yapıcı olsa dahi anlaşmazlıkların ortadan kaldırılması gerektiği yönünden ve kontrolü ise harici denetimler uygulamak veya iş görenlerin kendi faaliyetlerini kontrol etmesine izin vermek, iş gören performans değerlendirmesinde hangi kriterlerin vurgulanması gerektiği ve bütçenin aşılması sonucu ne gibi bir tepki verildiği yönünden etkileyebilmektedir. Organizasyonlarda planlama ve kontrol süreçlerinin kültürden oldukça etkilendiğini belirten Hofstede ve Hofstede (2005: 255) ise planlamanın belirsizliği azaltmaya çalışırken, kontrolün ise bir güç şekli olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, bir ülkedeki planlama ve kontrol işlemleri belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutlarına göre değişebilmektedir.

Farklı kültürel ortamlar farklı yönetim davranışları gerektirmektedir. Bir kültürel ortama uygun olan strateji, yapı ve teknolojiler bir başka kültürel ortamda başarısızlığa neden olabilmektedir (Miroshnik, 2002: 524). Benzer şekilde Berrell vd. (1999: 578) de yönetim araştırmalarının kültürün yönetim davranışının tüm yönlerini derinden etkilediğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Kültür aynı zamanda performansı da etkilemektedir. Şöyle ki; organizasyon içinde oluşturulan pozitif ve güçlü bir kültür, ortalama bir insanın mükemmel bir performans sergilemesini sağlayabilirken negatif ve zayıf bir kültür olağanüstü çalışan bir iş görenin performansını düşürerek başarısız hale getirebilmektedir. Bu nedenle organizasyonların sahip olduğu kültür, performans yönetiminde aktif ve doğrudan bir role sahiptir (Ehtesham vd., 2011: 79).

Kültürün davranışlar üzerinde olduğu gibi duygular üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Kültür, hangi duyguların olumlu ya da olumsuz olduğunu, duyguların ne zaman ifade edileceğini, hatta duyguların nasıl gösterileceğini belirleyerek duygusal işlevleri etkilemektedir. Bu nedenle kültürün insan davranışlarını yorumlamak için gerekli bir çerçeve oluşturduğu söylenebilir. Örneğin; mutluluk genellikle kültürler arasında arzulanan bir duygu olarak düşünülmektedir. Amerika gibi bireysel ülkelerde mutluluk sonsuz, erişilebilir ve içsel olarak paylaşılan bir deneyim olarak değerlendirilirken Japonya gibi toplulukçu kültürlerde mutluluk sosyal ve dış etkenlerle ilişkili olup başkaları ile paylaşılan deneyimler olarak görülmektedir (Bagheri vd., 2013: 124).

Kültürün biliş üzerindeki etkisi ise üç şekilde açıklanmaktadır (Markman vd., 2009: 94). Buna göre kültürün biliş üzerindeki ilk etkisi dil ve iletişim üzerinedir. Dil ve iletişim o kültürde bulunan üyelere aktarılmakta ve bu nedenle akıl yürütme süreçleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Kültürün biliş üzerindeki ikinci bir etkisi ise problemlerin çözümüne yönelik stratejiler önermesidir. Kültür bireylerin her yeni kuşağın dünyanın mevcut durumunu yansıtan kavramları öğrenmelerine ve önceki nesillerin bilgilerinden yararlanmalarına imkân vererek bireylerin çevredeki bilgiye uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bireyler içinde bulundukları kültürden sadece temel kavramları değil aynı zamanda problemleri düşünmeye ve çözmeye yönelik yöntemleri de öğrenmektedir. Kültürün biliş üzerindeki son etkisi ise motivasyon durumlarıyla ilgilidir. Burada da kültürler, bireylerin önceliğini vurgulama derecesi veya toplulukçu kimliğinin merkezi olması bakımından farklılık gösterirler. Özellikle Batı kültürlerinin üyeleri daha çok bireysel değerler taşıırken, Doğu Asya kültürlerinin üyeleri daha çok toplulukçu değerler kazanma eğilimindedir.

Kültürün duygu, biliş ve davranışlar üzerindeki etkisi göz önüne alındığında yöneticilerin duygularını ifade etme şekillerinin, problem çözme becerilerinin ve zihinsel süreçlerinin, davranış şekillerinin ve bütün bunların sonucunda ise iş görenleri ve organizasyonları yönetme şekillerinin içinde bulundukları kültürden etkilendiği söylenebilir. Bütün bunlardan yola çıkarak yöneticilerin duygusal, zihinsel ve davranışsal yetkinliklerinin içinde bulundukları kültür tarafından şekillendiği ve o kültüre özgü değerler tarafından belirlendiği söylenebilir.

2.9. Yönetmel Güçlölük Kavramına İlişkin Ulusal ve Uluslararası Yazında Ortaya Koyulan Çalışmalar

Başarılı yönetmel performans sergilenebilmesinde önemli faktörlerden biri olarak nitelendirilen yönetmel güçlölük ve bu kavramı ilk olarak öneren Kanungo ve Misra (1992) adlı araştırmacılarından sonra ulusal ve uluslararası yazında bugüne kadar bu konuda sınırlı sayıda araştırma yürütüldüğü söylenebilir. Yönetmel güçlölük kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar Tablo 2.10'da gösterilmiştir.

Tablo 2.10 Yönetmel Güçlölük Alanında Yapılan Çalışmalar

Yazar & Tarih	Araştırmanın Amacı	Yöntem & Örneklem	Sonuçlar
Kanungo ve Misra, 1992	Başarılı yönetmel performans için gerekli olan becerilerin doğasını incelemek ve yönetmel beceri ve yetkinlik kavramlarına yönelik açıklayıcı bilgiler sunmak.	Kavramsal bir çalışma	Yönetmel beceri ve yetkinlikler arasındaki farkları belirten kavramsallaştırma şekli ortaya koyulmuştur. Temel bilişsel özellikleri temsil eden yetkinliklerin yönetmel güçlölük olarak görüldüğü belirtilerek yönetmel güçlölük kavramını oluşturan bileşenler; duygusal, zihinsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutta değerlendirilmiştir.
Kanungo ve Menon, 2004	Kanungo ve Misra (1992) tarafından önerilen yönetmel güçlölüğe ilişkin kavramsal yapının işlevsel hale getirilebilmesi için bir ölçek geliştirmek.	Nicel araştırma/ Kanada'nın Quebec bölgesinde faaliyet gösteren 340 farklı organizasyonda görev yapan 600 orta ve üst düzey yönetici.	Yapılan analizler sonucunda görev odaklı olma, sakin ve temkinli olma ve azimli olma olmak üzere üç faktörlü bir ölçek ortaya koyulmuştur. Elde edilen sonuçlar neticesinde yönetmel güçlölüğe sahip bir yöneticinin görev odaklı ve gayretli olduğu, görevlerine sakinlikle yaklaştığı ve tedbirli olduğu ve engeller karşısında azimli ve sabırlı olduğu belirlenmiştir.
Kanungo ve Menon, 2005	Yönetmel güçlölük kavramını duygusal, zihinsel ve davranışsal olmak üzere üç temel yetkinlik temelinde işlevselleştirmek.	Nicel araştırma/ Kanada'nın Quebec bölgesinde faaliyet gösteren 340 farklı organizasyonda görev yapan 600 orta ve üst düzey yönetici.	Analiz sonucunda hedefe yönelik problem yönelimi, proaktif analitik yönelim, problem odaklı azim ve duygusal sakinlik olmak üzere dört faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen proaktif analitik yönelim, problem odaklı azim ve duygusal sakinlik boyutları Kanungo ve Misra (1992) tarafından önerilen zihinsel, davranışsal ve duygusal güçlölüğe karşılık geldiği, dördüncü boyut olan hedefe yönelik problem yönelimini temsil eden öğelerin ise bir yöneticinin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını amaçlar doğrutusunda ne derece yönlendirdiğini yansıttığı belirtilmiştir.
şahin, 2009	Yönetmel güçlölük kavramını ölçmek üzere yeni bir ölçek geliştirmek.	Nitel+Nicel (Keşifsel Araştırma)/ Kamu ve özel sektörde farklı yönetmel düzeylerde görev yapan 623 yönetici.	Duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlölük bileşenleri altında toplanan sekiz faktör belirlenmiştir. Sonuç olarak faktör yapısı kavramsal boyutla benzerlik gösteren bir ölçek geliştirilmiştir.
Doğan ve şahin, 2011	Yönetmel güçlölük kavramına ve bu kavramın organizasyonlar için önemine dikkat çekmek.	Kavramsal bir çalışma	Yönetmel güçlölük kavramı ve bu kavramı oluşturan duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlölük boyutları açıklanmıştır.
Ersözlü, 2012	İlköğretim okul yöneticilerinin yönetmel güçlölük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumu düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek.	Nicel araştırma/ Tokat ilindeki ilköğretim okullarında 2009-2010 eğitim-öğretim yılında görev yapan 218 okul yöneticisi ve 827 öğretmen.	Okul yöneticilerinin yönetmel güçlölük düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğu ve bu düzeylerin yöneticilerin cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, yaş ve idari kıdemlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bunun yanında, okul yöneticilerinin yönetmel güçlölük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyumları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.
şahin vd., 2015	Yönetmel güçlölük ve iş performansı arasındaki	Nicel araştırma/ Türkiye'de tüketici	Yönetmel güçlölüğün iş performansı ile pozitif anlamda ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Yazar & Tarih	Araştırmanın Amacı	Yöntem & Örneklem	Sonuçlar
	ilişki belirlemek.	ürünleri şirketinde görev yapan 119 alt ve orta düzey yönetici	Elde edilen bulgular, yönetsel güçlülüğün iş performansının kritik bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur.
Keskin, 2017	Yöneticilerin öz-yeterliliklerinin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolünü test etmek.	Nicel araştırma/Nevşehir İl merkezi ve ilçelerinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 202 yönetici.	Otel yöneticilerinin öz-yeterlilik ve yönetsel güçlülüklerinin karar verme stillerini etkilediği ve öz-yeterliliğin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.
Turhan vd., 2018	Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeyleri ile yaşadıkları stres ve depresyon arasındaki ilişkiyi belirlemek.	Nicel araştırma/ 2014-2015 eğitim öğretim yılında Elazığ merkez ve ilçelerinde görev yapan 205 okul yöneticisi.	Yönetsel güçlülüğün stres ve depresyon üzerindeki etkilerinin yüksek düzeyde olduğu ve okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeyleri arttıkça stres ve depresyon düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.
Hıdıroğlu vd., 2018	Okul müdürlerinin yönetsel güçlülükleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemek.	Nicel araştırma/2016-2017 eğitim öğretim yılında Denizli merkez ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 341 öğretmen.	Okul müdürlerinin örgütsel bağlılıkları ile yönetsel güçlülükleri arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
Karabatak, 2019	Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile yönetsel güçlülükleri arasındaki ilişkiyi incelemek.	Nicel araştırma/ 2016-2017 eğitim öğretim yılında Elazığ merkez ve ilçelerinde görev yapan 191 okul yöneticisi.	Okul yöneticilerinin yönetsel güçlülüklerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin en çok görev odaklı ve sorumluluk kişilik özelliğine sahip olduğu ve yönetsel güçlülük boyutları ile deneyime açıklık arasında pozitif ilişki olduğu, diğer dört kişilik özelliği ile yönetsel güçlülük ve boyutları arasında bir ilişki olmadığı ortaya koyulmuştur.

Yönetsel güçlülük kavramı ile ilgili yapılan ilk çalışmada, Kanungo ve Misra (1992) başarılı yönetsel performans için gerekli olan becerilerin doğasını incelemiş ve yönetsel beceri ve yetkinlik kavramına yönelik açıklayıcı bilgiler sunmuştur. Araştırmada yönetsel beceri ve yetkinlikler arasındaki farkları belirten kavramsallaştırma şekli ortaya koyulmuştur. Yönetsel beceri ve yetkinlikler arasındaki farklar; ortaya koyma biçimi, görevlerin yapısı, çevresel özellikler, diğer görevler ve durumlara genellenebilirliği, konum/asıl neden ve genel potansiyel bağlamında ele alınmıştır. Temel bilişsel özellikleri temsil eden yetkinlikler yönetsel güçlülük olarak görülmektedir. Yönetsel güçlülük kavramını oluşturan bileşenler ise duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük olarak açıklanmıştır.

Yönetsel güçlülük konusunda yapılan ikinci çalışma Kanungo ve Menon (2004) tarafından ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar, Kanungo ve Misra (1992) tarafından önerilen yönetsel güçlülük kavramının işlevsel hale getirilebilmesi için bu kavrama yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmanın örneklemini Kanada'nın Quebec bölgesinde faaliyet gösteren

340 organizasyonda görev yapan 600 insan kaynakları müdürü oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında geri dönen 485 anket geçerli sayılmıştır. Yapılan analizler sonucunda görev odaklı olma, sakin ve temkinli olma ve azimli olma olmak üzere üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen veriler neticesinde görev başarısının çeşitli yönlerine vurgu yapan görev odaklı olma faktörü davranışsal güçlülüğü yansıtmaktadır. Bu nedenle bu faktörün işi benimseme ile ilişkili olabileceği düşünülmüştür. Diğer taraftan ikinci faktör olan sakin ve temkinli olma faktörü duygusal güçlülüğe karşılık gelmektedir. Bu nedenle bu faktörün algılanan kontrol ile ilişkilendirilebileceği belirtilmiştir. Çünkü görevlere sakinlikle yaklaşan bir birey bu sakinliği sağlayamayanlara göre görev ortamı üzerinde daha çok algılanan kontrol hissi yaşayacaktır. Azimli olma faktörü zihinsel güçlülük bileşenine tam olarak karşılık gelmemektedir. Buna rağmen, zorluklar ve engeller karşısında azimli olma yeteneği bilinçli karar vermeyi, alternatif eylem planları arasında seçim yapmayı ve öncelik vermeyi yansıtmaktadır. Engeller ve dikkat dağıtıcı faktörler karşısında göreviyle azimle uğraşan bireylerin öz-yeterlilik inancına sahip olduğu belirtilmiştir.

Kanungo ve Menon (2005) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise yönetsel güçlülük kavramı duygusal, zihinsel ve davranışsal olmak üzere üç temel yetkinlik temelinde işlevsel hale getirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Kanada'nın Quebec bölgesinde faaliyet gösteren 340 farklı organizasyonda görev yapan 600 orta ve üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Bu çalışmada bir önceki çalışmada kullandıkları veriyi kullanarak farklı bir analiz gerçekleştirmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda hedefe yönelik problem yönelimi, proaktif analitik yönelim, problem odaklı azim ve duygusal sakinlik olmak üzere dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen proaktif analitik yönelim, problem odaklı azim ve duygusal sakinlik boyutlarının Kanungo ve Misra (1992) tarafından önerilen zihinsel, davranışsal ve duygusal güçlülüğe karşılık geldiği belirlenmiştir. Dördüncü boyut olan hedefe yönelik problem yönelimini temsil eden öğeler ise bir yöneticinin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını amaçlar doğrultusunda ne derece yönlendirdiğini şeklinde ifade edilmiştir. Hedefe yönelik problem yönelimi boyutunun hedef merkezli bilişsel öz-denetim anlamına geldiği ve diğerlerini yönlendirmede kritik bir öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonucunda yönetsel güçlülük düzeylerinin ölçülmesinin yöneticilerin yaptıkları işte ne kadar başarılı oldukları hakkında ve yönetim ve liderlik eğitim programları konusunda ne gibi girişimler gerektiği konusunda faydalı bilgiler sağlayabileceği ifade edilmiştir.

Ulusal literatürde yönetsel güçlülüğe ilişkin ortaya koyulan çalışma bulunmakla birlikte, bu konuda ortaya koyulan çalışmalarda genellikle nicel araştırma ve karma araştırma yönteminden yararlanıldığı söylenebilir. Şahin (2009) ortaya koyduğu doktora tez

çalışmasında yönetsel güçlülük kavramını Kanungo ve Misra'nın (1992) ortaya koyduğu şekilde duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük şeklinde ele alarak bu kavramı ölçmek üzere yeni bir ölçek geliştirmiştir. Bu amaçla kavramsal çerçeve oluşturularak ölçek geliştirme yöntemine uygun olarak madde geliştirme, ölçek yapılandırma ve ölçek değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. Araştırma nicel ve nitel yöntemin bir arada kullanıldığı keşifsel nitelikte bir araştırmadır. Geliştirilen ölçek kamu ve özel sektörde farklı yönetsel düzeylerde görev yapan 623 iş görene uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda 50 maddelik ölçeğin toplam varyansının %61.456'sını açıklayan ve özdeğeri en az 1 olan sekiz adet faktör belirlenmiştir. Bu sekiz faktör kavramsal yapıya uygun olarak 3 temel bileşen altında toplanmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan ve duygusal kontrol, doyum erteleme, proaktif olma ve sakin olma olarak adlandırılan faktörler duygusal güçlülük bileşeni altında; problem çözme ve öz-düşünüm olarak adlandırılan faktörler zihinsel güçlülük bileşeni altında ve son olarak işe yönelik ve insana yönelik davranış tarzı olarak adlandırılan faktörlerin ise davranışsal güçlülük bileşeni altında yer aldığı belirlenmiştir. Sonuç olarak ölçeğin faktör yapısının kavramsal boyutla benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Doğan ve Şahin (2011) ortaya koydukları kavramsal nitelikteki çalışmalarıyla yönetsel güçlülük kavramına ve bu kavramın organizasyonlar açısından önemine dikkat çekmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda yönetsel güçlülük kavramı ve bu kavramı oluşturan duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşenleri açıklanmıştır. Sonuç olarak ise yönetsel güçlülük kavramının etkili yönetim ve liderlik davranışları için gerekli olduğu zira organizasyonların karmaşık ve dinamik çevrede varlıklarını sürdürebilmelerinin yönetsel güçlülük kavramını oluşturan yetkinliklere bağlı olduğu vurgulanmıştır.

Ersözlü (2012) tarafından ortaya koyulan doktora tezi çalışmasında İlköğretim okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş doyum erteleme düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada betimsel nitelikte tarama modeli kullanılmıştır. Yöneticilerin yönetsel güçlülük düzeyleri Kanungo ve Menon (2004) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe adaptasyonu yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda görev odaklı olma, temkinli olma ve azimli olma olarak adlandırılan üç faktör elde edilmiştir. Üç faktörlü bu yapı toplam varyansın %50,669'unu açıkladığı saptanmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğu ve bu düzeylerin yöneticilerin cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, yaş ve idari kıdemlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bunun yanında, okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş

doyumları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Aracılık test sonuçlarına göre, iş doyumunun okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ve yönetsel güçlülük davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ve yönetsel güçlülük davranışlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Şahin vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada alt düzey ve orta düzey yöneticilerin yönetsel güçlülükleri ve iş performansları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de tüketici ürünleri üzerine kurulmuş bir şirkette görev yapan 119 alt ve orta düzey yönetici oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları, yönetsel güçlülüğün iş performansı ile pozitif anlamda ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bu bulgular yönetsel güçlülüğün iş performansının kritik bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

Keskin (2017) tarafından ortaya koyulan doktora tezi çalışmasında Nevşehir il ve ilçelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin öz-yeterliliklerinin karar verme stillerine etkisinde yönetsel güçlülüğün aracılık rolü test edilmiştir. Çalışmanın analizinde regresyon analizi ve Sobel testi kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, yöneticilerin öz-yeterlilik ve yönetsel güçlülüklerinin karar verme stillerini etkilediği ve bu etkide yönetsel güçlülüğün kısmi aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Turhan vd. (2018) tarafından yürütülen bir başka çalışmada 2014-2015 eğitim öğretim yılında Elazığ merkez ve ilçelerinde görev yapan 205 okul yöneticisinin yönetsel güçlülük düzeyleri ile stres ve depresyon arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ilişkisel araştırma modeli benimsenmiş ve verilerin analizinde korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin yönetsel güçlülük düzeyleri arttıkça stres ve depresyon düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Hıdıroğlu vd. (2018) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada örneklemini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Denizli merkez ve ilçelerinde devlet okullarında görev yapan 341 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı; okul müdürlerinin yönetsel güçlülükleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada ilişkisel tarama modeli benimsenmiş ve verilerin analizinde Pearson Korelasyon analizi ve basit doğrusal ve çoklu regresyon kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin örgütsel bağlılıkları ile yönetsel güçlülükleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda okul müdürlerinin öğretmenler tarafından planlı, problemlerle baş edebilen ve iyi bir dinleyici olarak algılandığı elde edilen sonuçlar arasındadır.

Karabatak (2019) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada ise 2016-2017 eğitim öğretim yılında Elazığ merkez ve ilçelerinde görev yapan 191 okul yöneticisinin kişilik özellikleri ile yönetsel güçlülükleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın analizinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda okul yöneticilerinin orta düzeyde bir yönetsel güçlülüğe sahip oldukları ve en çok görev odaklı ve sorumluluk kişilik özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Aynı zamanda yönetsel güçlülük ile deneyime açıklık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, diğer dört kişilik özelliği ve yönetsel güçlülük arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

2.10. Konaklama İşletmeleri Bağlamında Yönetim, Kültür ve Yönetsel Güçlülük Kavramları

Konaklama işletmeleri emek-yoğun bir özelliğe sahip olup evinden uzakta olan uluslararası turistlere kalacak yer ve hizmet sağlamak ve esas olarak etkili kişisel hizmet sunmak üzere iş görenlerin organizasyon içinde çeşitli faaliyetleri ve hizmetleri gerçekleştirmelerine dayanmaktadır. İşgücü maliyetlerini düşürmek için birçok üretim prosedürünün otomatikleştirildiği üretim endüstrisinden farklı olarak, konaklama endüstrisi her konunun ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılayan kişisel hizmet sunmayı içermekte ve bu nedenle kişisel hizmetleri gerçekleştirmek için daha fazla iş görene ihtiyaç duymaktadır (Yu, 1999: 7). Konaklama işletmelerinin sahip olduğu emek yoğun özelliğinden dolayı teknoloji pek çok tüketicinin beklentilerini karşılamada yeterli olmamakta zira konaklama ifadesi bile bir misafirin dostça muamele görmesi anlamına gelmekte ve bu insan dokunuşu da organizasyonun personeli tarafından sağlanmaktadır. Bu anlamda konaklama işletmeleri iş görenlere ihtiyaç duymakta ve işletmelerin başarısı gerekli nitelik ve kaliteye sahip olan iş görenler ile sağlanmaktadır. Bu endüstride önemli olan konu insan kaynaklarıdır ve konaklama işletmesi yöneticilerinin de insan kaynaklarını başarılı bir şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir (Hayes ve Ninemeier, 2009: 5-6).

Turizm sektörünün hızlı bir şekilde büyümesi ve küresel bir endüstriye dönüşmesi sonucu yöneticiler yönetimdeki geleneksel yaklaşımların artan rekabetçi pazara ayak uydurma konusunda yetersiz kaldığını fark etmişlerdir. Bu sebeple yöneticilerin ürünlerini farklı kılmak ve pazar liderliğini sürdürmek için organizasyonun sistem, prosedür ve insan kaynağının iyileştirilmesi ve yenilenmesini etkileyen yaklaşımları benimsemeleri gerekmiş ve bu noktada ise insan faktörü organizasyonun başarısında önemli bir etken haline gelmiştir (Kandampully, 1999: 37). Bir işletmenin sahip olduğu insan değeri ve insan kaynakları birçok konaklama işletmesi için en önemli maliyetlerden biri olma eğilimindedir. Genellikle işletme ve

müşteriler arasındaki ilk temas noktası insan kaynağıdır ve bu nedenle insan kaynaklarının etkili yönetimi işletmelerin başarısı için hayati önem taşımaktadır (Boella ve Goss-Turner, 2005: 21).

Yönetim süreci, örgütsel bir ortam içinde gerçekleşmektedir. Konaklama endüstrisi diğer iş dünyasıyla önemli ortak özellikleri paylaşmakta olup aynı zamanda kendine has birçok özelliğe sahiptir. Konaklama işletmeleri homojen bir grup değildir fakat genel olarak konaklama işletmelerinin önemli organizasyonel ve personel özelliklerini belirtmek mümkündür. Buna göre konaklama işletmesi, dış çevre ve müşterilerle sürekli etkileşimde olan açık bir sistem olarak görülebilir. Tüm organizasyonların yönetim kararlarına ve faaliyetlerine odaklanmalarını sağlayan net hedefler, amaçlar ve politikalara ihtiyacı vardır. Büyük önem taşımasına rağmen kâr sağlama amacı konaklama işletmelerinin etkin yönetimi için tek başına yeterli bir kriter değildir (Mullins, 1992: 21). Diğer taraftan konaklama sektöründe başarılı bir yöneticinin yönetim hedeflerine ulaşmaya yönelik birçok beceriye ve uzmanlık bilgisine sahip olması gerekmektedir. Yöneticinin rolü geniş ve çeşitlidir. Bu anlamda konaklama işletmesi yöneticilerinin hem misafirlere karşı dostça yaklaşması hem de birlikte görev yaptıkları iş görenlerin etkili bir şekilde çalışmalarına yönelik uygun bir atmosfer oluşturması gerekir. Yönetici aynı zamanda işletme içinde ortaya koyulan hizmetleri ve hizmetlerin işleyişini takip etmelidir (Barrows ve Powers, 2009: 5-6). Hizmete ve insanlara yönelik bir iş olan konaklama işletmelerinde başarı sağlayabilmek için yöneticilerin iş görenlerin işyerinde nasıl hissettiği ve ne istediklerini bilmeleri önemlidir. Bir iş görenin organizasyonun amaçlarına ulaşması için harcadığı çaba miktarı, bu çabanın kendi ihtiyaç ve arzularında tatmin sağlayıp sayılamayacağına inanmasına bağlıdır. Bu bağlamda motivasyonu kolaylaştırmanın anahtarı yöneticilerin iş görenlerin işten ne istediklerini iyi anlamalarına bağlıdır (Lam vd., 2001: 157). Motive olmuş iş görenler ise başarılı bir organizasyonun vazgeçilmez bir özelliğidir. Yönetimin görevi, iş görenlerin organizasyonun hedeflerine katkıda bulunmaya çalışacakları ortamı oluşturmaktır. Başka bir deyişle, yöneticiler iş görenler için uygun bir ortam oluşturarak ve doğru iş görenleri işe alarak onların mümkün olan en iyi işi yapmalarını sağlamakta ve görevlerini yerine getirmek için azami çaba göstermeleri yönünde onları etkileyebilmektedir (Hughes, 1999: 67).

Konaklama işletmelerinin sahip olduğu kültür ve kültürel farklılıklar ele alındığında söz konusu işletmelerin güçlü bir kültüre sahip olduğu söylenebilir zira geleneklerinin birçoğu son birkaç on yılda çok az değişim göstermiştir. Yöneticilerin çoğu planlama, örgütleme, liderlik etme ve kontrol etme işlevlerini vurgulayan klasik yönetim tarzında eğitilmişlerdir. Bu paradigmada da resmi kurallar ve düzenlemeler karar vermeye rehberlik etmekte ve

örgütsel istikrar sağlamaktadır (Tracey ve Hinkin, 1994: 18). Konaklama endüstrisi farklı kültürleri içinde barındıran bir yapıya sahiptir ve bu nedenle sektördeki farklı kültürel ve etnik değerlerin ve buna bağlı geleneklerin, dini inançların önemini kabul etmek özellikle önemlidir. Diğer insanların dünya görüşlerini ve bakış açılarını anlamak sadece müşteri ve personel ilişkilerini iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda olası ayrımcılık iddialarını önlemeye de yardımcı olabilmektedir (Mullins, 1992: 29). Her biri benzersiz bir deneyim, beceri ve motivasyona sahip olan çok çeşitli bireylerden oluşan konaklama işletmelerinde iş görenleri elde tutmak önemlidir çünkü yüksek miktardaki iş gören devir hızı organizasyonlar açısından hem masraflı hem de yüksek düzeyde kaliteli ürün ve yüksek hizmet sunmaya çalışıldığından dolayı da çok sakıncalı bir durumdur (George, 2008: 136). Uluslararası iş ve konaklama hizmetleri büyük ölçüde farklı toplumların kültürel değerleri ve normlarından etkilenmektedir. İnsan odaklı bir endüstride, uluslararası konaklama işletmeleri yöneticileri, farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla birlikte çalışmak, etkileşim kurmak, pazarlık yapmak ve uzlaşmak zorundadır. Farklılıklar genellikle yanlış anlamalara ve yönetimde başarısızlığa neden olabilmekte ve nihayetinde bu durum uluslararası konaklama işletmesi yöneticisinin farklı bir kültürel ortamdaki etkin faaliyetlerini engelleyebilmektedir. Fakat farklılıklar iyice anlaşıldığında ve başarılı bir şekilde yönetildiğinde yenilikçi iş uygulamaları ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Yu, 1999: 57-58).

Kültürel faktörlerin insanlar ve turizm sektörü üzerindeki etkisi ülkeler ve bölgeler arasındaki farklılaşmanın da temel bir belirleyicisi durumundadır. Cinsiyet ve etnik gruplar açısından sektörün istihdam yapısı büyük ölçüde kültürel gelenekler ve dinden etkilenebilmektedir. Örneğin; bazı Arap kültürleri kadınların istihdamda planlayabileceği rolü yasaklamakta ya da ciddi anlamda sınırlamaktayken, Hindistan'daki sıkı Hindular ise konaklama işletmelerinde gıda ile ilgili bir pozisyonda çalışmamaktadır (Baum, 2006: 11). Bu noktada yöneticilerin sahip olduğu etkili kişilerarası beceriler ve kültürel duyarlılık onların farklı kültürlerden insanlara uyum sağlamalarına ve onlarla etkili ilişkiler kurmalarına yardımcı olmaktadır. Karşılaştıkları farklı bireylere karşı esnek olan ve rahat uyum sağlayan uluslararası yöneticiler bu anlamda avantaja sahip olmaktadır (Kriegel, 2000: 67). Kültürel farklılıklar güven yaratmada da kilit bir rol oynamaktadır çünkü güven farklı şekillerde oluşturulabilmekte ve farklı kültürlerde farklı anlamlara gelebilmektedir. Çok kültürlü ekiplerdeki kültürel farklılıklar, bireylerin birbirleriyle güvene dayalı ilişkiler kurmadan önce bireyler arasında yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Bu nedenle güven inşa etmek, takımların oluşturulması ve geliştirilmesinde kritik bir adımdır. Çok kültürlü bir ekibin yöneticisi olarak yöneticinin farklılığa sahip bireyler arasında güven oluşturulmasının

karmaşık bir süreç olduğunun farkına varması gerekmektedir çünkü her kültürün kendi güven oluşturma yöntemi ve güven kavramına yönelik kendine özgü yorumlamaları bulunmaktadır (Clarke ve Chen, 2007: 30-31).

Temeli yetkinliklere dayanan yönetsel güçlülük kavramı açısından değerlendirildiğinde ise özellikle konaklama endüstrisinin küresel anlamda büyümesi sonucu yabancı ülkelerdeki faaliyetleri yürütmek üzere birtakım yetkinliklere sahip yöneticilere duyulan ihtiyaç artmıştır. Bununla birlikte farklı ülke ve kültürlerde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gereken yönetim beceri ve yetkinlikleri de birbirinden farklıdır çünkü iş ve kültürel çevre bir ülkeden diğerine göre değişmektedir. Küresel bir konaklama işletmesi yöneticisi, uluslararası faaliyetlerin karmaşıklığı ve zorluğu ile etkili bir şekilde baş edebilmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır (Yu, 1999: xiii). Çok kültürlü bir yapıya sahip olan konaklama işletmelerinde yöneticilerin farklılıkları tanınması, buna saygı göstermesi ve baskın değerler ve uygulamaları dayatmaktan kaçınması ve bununla birlikte misafir ve iş görenlerle kendi dillerinde iletişim kurma yeteneği turizm ve konaklama işletmelerinde önemli bir yere sahiptir ve işletmelere fayda sağlamaktadır (Baum, 2006: 174).

Konaklama endüstrisinin çeşitlilik içeren doğası gereği, yöneticilerin sahip olması gereken beceri ve yetkinlikleri tam olarak tanımlamak kolay değildir. Bununla birlikte konaklama sektöründe ihtiyaç duyulan temel yetkinlikler diğer eğitim kurumlarındaki yetkinliklerden farklıdır (Valachis, 2003: 1). Yapılan araştırmalarda konaklama işletmesi yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikler belirlenmeye çalışılmıştır. Şöyle ki; Tas (1983) konaklama işletmesi yöneticilerinin sahip olması gereken en önemli yetkinlikleri; misafir problemlerini anlayışla ve duyarlılıkla yönetme, çalışma ortamında mesleki ve etik standartları koruma, profesyonel bir görünüm ve istikrar gösterme, hem yazılı hem de sözlü etkili iletişim kurma, olumlu müşteri ilişkileri geliştirme, iş etkileşimlerinin algılamalarına dayanarak çalışanlarla olumlu bir çalışma ilişkisi kurmaya çalışma olarak belirlemiştir. Brownell (1984) ise yaptığı araştırmada, orta düzey yöneticiler için görevlendirme, motive etme ve sözlü ve yazılı bilgi verme gibi iletişim yetkinlikleri önemliyken, genel müdürler için ise mümkün olan en iyi bilgiyi toplamak, projeler veya bölümler arasındaki ilişkileri anlamak, hem iş görenlerin ilgilerini hem de organizasyonun iklimini değerlendirmek üzere dinleme yetkinliğinin önemli bir yetkinlik olarak algılandığını ortaya koymuştur. Chung (2000) tarafından ortaya koyulan bir başka araştırmada iş görenlerin ve işin ve analiz tekniklerinin yönetimi yetkinliklerinin kariyer başarısı için en önemli yetkinlikler olduğu belirlenmiştir. Bu kategori altındaki en önemli yetkinlikler ise diğerlerinin işlerini yönlendirmek ve denetlemek, iş görenler ile sosyal uyumu ve kişisel ilişkileri artırmak, personel seçmek ve atamak,

profesyonel bir görünüş ve duruş sergilemek olarak sıralanmaktadır. Kariyer başarısı için daha az önemli görülen yetkinlik ise işletme faaliyetleri ile ilgili teknik bilgiye sahip olmak olarak saptanmıştır. Lin (2002) ise konaklama işletmesi yöneticilerinin iletişim becerilerini ve çevre değişimlerine uyumlarını kariyer başarısı için en önemli yetkinlikler olarak belirlemiştir. Bunun yanı sıra, faaliyetler hakkında sahip olunan bilgi, problem tanımlama, iş görenleri ve işi yönetme gibi yetkinliklerin önemli olmasına rağmen tek başına yeterli olmadığı saptanmıştır. Sonuç olarak konaklama işletmelerinde yöneticilerin sahip olmaları gereken yetkinlikler tam olarak tanımlanmasa da konaklama işletmelerinin çok kültürlü doğası gereği yöneticilerin farklı kültürlere sahip iş görenleri de anlama ve onlarla başarılı bir şekilde etkileşime geçmeye yönelik duygusal, zihinsel ve davranışsal anlamda birtakım yetkinliklere sahip olmaları gerektiği söylenebilir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM-KÜLTÜR BAĞLAMINDA TÜRK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK YORDAYICILARININ SAPTANMASINA YÖNELİK BİR MODEL: TEMELLENDİRİLMİŞ KURAM ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, Antalya iline bağlı çeşitli ilçelerde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde genel müdür pozisyonundaki Türk yöneticilerin yönetsel güçlülüğünü belirleyen temel yordayıcılar ve genel müdürlere bağlı olarak görev yapan Türk departman müdürlerinin yöneticilerini hangi yordayıcılar bakımından güçlü olarak nitelendirdiğini belirlemektir. Yöneticilerin yönetsel güçlülüğünü belirleyen yordayıcıların yönetim ve kültür bağlamında değerlendirilmesi ve bütün bunlardan yola çıkılarak yönetsel güçlülüğü açıklayan bir model ortaya konulması amaçlanmıştır.

Organizasyonlarda kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve belirlenen amaçlara ulaşılmasında yöneticilere birtakım sorumluluklar düşmektedir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş görenleri olumlu anlamda etkileyebilen, onları anlayan ve empati kurabilen ve aynı zamanda görev odaklı davranış tarzına da sahip olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda kurumların verimliliğinde önemli rol oynayan iş görenlerin başarısı ise bağlı bulundukları yöneticilerin tutum, davranış ve yönetim tarzlarına bağlı olacaktır. Araştırma sonucunda Türk kültüründe konaklama işletmesi yöneticilerinin yönetsel güçlülük yordayıcılarının belirlenmesi ve söz konusu yöneticilere bağlı olarak görev yapan departman müdürlerini etkileyen ve daha verimli çalışmalarına olanak sağlayan yönetim tarzının bilinmesinin her şeyden önce organizasyonların etkili bir şekilde faaliyet göstermelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, bir kültürün insanını verimli yapan, onu yönetsel anlamda güçlü kılan ve diğerlerini çalışmaya yönelten yöntem ve ilkelerin anlaşılmasının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde; araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli ve deseni, çalışma grubu, veri toplama yöntemi, veri toplama süreci, verilerin analizi, geçerlik ve güvenirlik, araştırmacının rolü ve araştırmanın varsayımlarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Bu araştırma bir temellendirilmiş kuram araştırması olmasından ötürü araştırmada temellendirilmiş kuram yaklaşımına yönelik açıklamalara da yer verilmektedir.

3.2.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırmanın örnekleme; Antalya ili Serik, Aksu, Konyaaltı, Muratpaşa, Manavgat ve Kemer ilçelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan ve ölçüt örnekleme tekniği ile ulaşılan 15 genel müdür ve genel müdürlere bağlı olarak görev yapan 40 departman müdürü ile sınırlıdır.
- Araştırmanın yürütüldüğü mekân, katılımcıların görev yaptığı kurum ortamları ile sınırlıdır.
- Araştırma konusu; katılımcıların yönetsel güçlülük yordayıcılarını belirlemek üzere konuya yönelik katılımcılardan elde edilen cevaplar ile sınırlıdır.
- Araştırma süresi; konu belirleme, görüşme formunu oluşturma ve örneklem tespitine yönelik aşama 2016-2017 akademik yılıyla, görüşmelerin yürütülmesi, verilerin analizi ve detaylı literatür taraması aşaması ise 2017-2019 akademik yılıyla sınırlıdır.

3.2.2. Araştırmanın Modeli ve Deseni

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde genel müdür pozisyonundaki Türk yöneticilerin yönetsel güçlülüğünü belirleyen temel yordayıcıları ve departman müdürlerinin yöneticilerini hangi yordayıcılar bakımından güçlü olarak nitelendirdiğini belirlemek amacıyla nitel araştırma desenlerinden temellendirilmiş kuram yaklaşımı kullanılmıştır. Bu çalışmada Strauss ve Corbin (1990, 1998) tarafından geliştirilen sistematik desenden yararlanılmıştır. Sistematik desen, araştırmacının araştırılan konuya yönelik genel bir fikre sahip olması gerektiğini ve kuramın ortaya çıkarılmasında araştırmacının etkisinin olduğunu savunmaktadır (Jones ve Alony, 2011: 99). Araştırmada sistematik desenin tercih edilmesinin sebebi, sistematik desenin araştırmacının yaratıcılığını ve araştırmaya yönelik geçmiş deneyimlerini dikkate alması ve veri toplama öncesinde literatür kullanımına izin vermesidir. Veri toplama öncesi minör düzeyde gerçekleştirilen literatür taraması araştırmanın kategorileri arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesine yönelik ek kaynak sağlamış ve bunun sonucunda ise ortaya çıkan kuram daha geniş bir açıdan ele alınabilmektedir.

Nitel araştırma, temel olarak insanları kendi ortamlarında izlemeye ve kendi koşullarında ve kendi dillerinde onlarla etkileşim içinde olmaya bağlı olan sosyal bilimler alanına özgü bir gelenektir (Kirk ve Miller, 1986: 9). Bir başka ifadeyle nitel araştırma bir sahanın ya da sosyal hayatın bir kesitiyle uzun süreli ve yoğun bir etkileşim süreci ile birlikte gerçekleştirilmekte ve sözü edilen süreçler bireylerin, grupların, toplumların ve örgütlerin gündelik hayatlarını yansıtmaktadır (Miles ve Huberman, 2015: 6). Nitel araştırma desenlerinden birisi olan temellendirilmiş kuram ise özel bir kuramsal çerçeveye göre

ilerlemek yerine kuram üretme sürecine odaklanmakta ve bu süreçte sürekli karşılaştırmalı analiz kapsamında tümevarım ve tümdengelim bağlantısını kurma, araştırma ortamlarını birleştirme, kuramsal örnekleme yapma ve ek alan taraması ile yeni kavramlar ortaya çıkarma süreçlerini ve adımlarını içermektedir (Patton, 2014: 125).

Bu araştırmanın temellendirilmiş kuram yöntemi kullanılarak yürütülmesinin sebebi şu şekilde açıklanabilir: Yönetmel güçlölük kavramı Kanungo ve Misra tarafından 1992 yılında ortaya koyulmuş olmasından bu yana oldukça az araştırılmış bir konudur. Bununla birlikte temellendirilmiş kuram yaklaşımının verilerin içinde gömülü olan bilgileri ortaya çıkarmayı sağlamasından dolayı yöneticilerin deneyimleri içinde gömülü olan bilgileri ortaya çıkarabilecek ve tümevarımsal bir yöntemle kapsayıcı bir modelin ortaya koyulmasına imkân sağlayabilecek en uygun nitel araştırma yaklaşımının temellendirilmiş kuram yaklaşımı olduğu düşünülmüştür.

3.2.2.1. Temellendirilmiş Kuram

Temellendirilmiş kuram, mantıksal tümdengelim (logico-deductive) yöntemleriyle elde edilen teorinin aksine, sosyal araştırma yoluyla sistematik olarak elde edilen verilere dayanan bir teoridir. Temellendirilmiş kuramın gelişimi, son derece soyut olan sosyolojiden kaçınmak için yapılan bir girişimdir ve 1960 ve 1970 yıllarında nitel analizde önemli bir büyümenin parçası olarak görülmektedir. Temellendirilmiş kuram, ilk olarak Barney Glaser ve Anselm Strauss tarafından 1967'de “The Discovery of Grounded Theory (Temellendirilmiş Kuramın Keşfi)” adlı kitapta ortaya koyulmuştur (Goulding, 2002: 41). Araştırmacılar, temellendirilmiş kuram yaklaşımını hastane ortamlarında ölmenin nasıl gerçekleştiğini gözlemleyerek ve hastanede ölmek üzere olan hastalar üzerinde yaptıkları çalışmalar sonucunda ortaya koymuşlardır. Bu süreçte, sosyal bilimcilerin birçok başka konuyu incelemek için kullanabilecekleri sistematik metodolojik stratejiler geliştirmişlerdir (Charmaz, 2006: 4). Daha sonraki yıllarda ise Glaser (1978) tarafından ortaya koyulan “Theoretical Sensitivity (Kuramsal Duyarlılık)”, Strauss (1987) tarafından ortaya koyulan “Qualitative Analysis for Social Scientists (Sosyal Bilimciler için Niteliksel Çözümleme)”, Strauss ve Corbin (1990) tarafından ortaya koyulan “Basics of Qualitative Research (Nitel Araştırmanın Temelleri)” ve Glaser (1992) tarafından ortaya koyulan ve Strauss ve Corbin'in (1990) kitabına eleştiriler getiren “Basics of Grounded Theory Analysis (Temellendirilmiş Kuram Analizinin Temelleri)” adlı çalışmalar kurama önemli katkılar sağlamıştır (Punch, 2014: 157).

Temellendirilmiş kuram tasarımı; esaslı bir konuyla ilgili bir süreç, eylem ya da etkileşimi geniş bir kavramsal düzeyde açıklamak için oluşturulan sistematik ve niteliksel bir

prosedürdür. Temellendirilmiş kuram araştırmasında kuram, zamanla ortaya çıkan olaylara yönelik eğitim süreçlerini, faaliyetleri, eylemleri ve etkileşimleri açıklayan bir süreç teorisidir. Temellendirilmiş kuram teorisyenleri ise veri toplama, kategorileri tanımlama, kategoriler arasında bağlantı kurma ve süreci açıklayan bir kuram oluşturma gibi prosedürleri izlemektedir (Creswell, 2012: 423). Temellendirilmiş kuram verilerden kuram türetme amacını taşıyan bir araştırma stratejisi olarak tanımlanmakta ve temellendirilmiş ifadesi kuramın veriler temelinde geliştirileceği ve verilerle temellendirileceği anlamına gelmektedir. Temellendirilmiş kuramın ana fikri ise kuramın verilerden tümevarımsal olarak geliştirileceğine dayanmaktadır (Punch, 2014: 156).

Temellendirilmiş kuram teorik temellerini Pragmatizm ve Sembolik Etkileşimcilikten almaktadır. Burada iki önemli ilke vardır. Birincisi, değişim ile ilgilidir. Olayların statik olarak değil gelişen koşullara yanıt niteliğinde sürekli olarak değiştiği düşünülmendiğinden yöntemin önemli bir bileşeni süreç boyunca yöntemde değişiklik yapmaktır. İkinci ilke ise determinizm konusundaki açık duruşla ilgilidir. Kesin determinizm reddedilir dolayısıyla determinizm yoktur. Aktörler, şartlara verdikleri yanıtlarla süreci kontrol etme olanağına sahiptir ve karşılına çıkan seçenekler hakkında genellikle doğru olan algılarına göre seçimler yapabilirler. Hem Pragmatizm hem de Sembolik Etkileşimcilik bu tutumu paylaşmaktadır. Böylece temellendirilmiş kuram, yalnızca ilgili koşulları ortaya çıkarmak değil aynı zamanda aktörlerin değişen koşullara ve eylemlerinin sonuçlarına nasıl tepki vereceğini de belirlemek amacındadır. Bu etkileşimi yakalamak ise araştırmacının sorumluluğundadır (Corbin ve Strauss, 1990: 5).

Temellendirilmiş kuram başlangıçta iki araştırmacı Barney Glaser ve Anselm Strauss (1967) tarafından geliştirilmiş fakat zaman içinde araştırmacılar fikir ayrılığı yaşamış ve temellendirilmiş kuram Glaserian okulu ve Straussian okulu olmak üzere iki ayrı koldan gelişmiştir. İki okul arasında bazı farklar bulunmaktadır. Örneğin; Glaser araştırmacının araştırmaya başlarken boş bir zihne sahip olması gerektiğini savunurken, Strauss araştırmacının araştırmaya yönelik genel bir fikre sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Glaser kuramın sadece verilere dayalı olarak tarafsız sorularla ortaya çıktığını, Strauss ise teorisinin ortaya çıkmasında araştırmacının etkisinin olduğunu, araştırmacının yorumuna ihtiyaç duyulduğunu ve kuramın yapılandırılmış sorularla ortaya çıktığını savunmaktadır. Glaser, analiz sürecinde ilk kodlama evresi veya türü (verilerin parçalanıp kavramsal olarak gruplandırılması) ve asli (kategoriler veya özellikler üretmek için açık veya seçici kodlama) olmak üzere iki kodlama türünü kullanırken, Strauss ise açık, eksen ve seçici olmak üzere üç kodlama türünü kullanmaktadır (Jones ve Alony, 2011: 99).

Temellendirilmiş kuram konusunda Glaser ve Strauss'un yorumları haricinde kurama yönelik iki popüler yaklaşım Strauss ve Corbin'in (1990, 1998) sistematik yaklaşımı ve Charmaz'ın (2005, 2006) yapılandırmacı yaklaşımıdır (Creswell, 2007: 64-65). Strauss ve Corbin'in (1990, 1998) daha sistematik ve analitik prosedürlerinde araştırmacı bir konudaki süreci, eylemi veya etkileşimi açıklayan bir teori geliştirmeye çalışır (örn; bir müfredat geliştirme süreci, psikolojik test sonuçlarını müşterilerle paylaşmanın iyileştirici faydaları gibi). Sistematik yaklaşımda analiz süreci kategoriler oluşturmak için verilerin toplandığı açık kodlama, kategoriler arasında bağlantıların kurulduğu eksen kodlama ve modeli açıklayan ve kuramı ortaya çıkaran çekirdek kategorinin belirlendiği seçici kodlama sırasını takip etmektedir. Temellendirilmiş kuramın ikinci türü olan yapılandırmacı yaklaşımın temsilcisi ise Charmaz (2005, 2006)'dır. Strauss ve Corbin'in (1998) yaklaşımında olduğu gibi tek bir süreç veya çekirdek kategori yerine Charmaz, çeşitli yerel dünyaları, çoklu gerçekleri ve belirli dünyaların, görüşlerin ve eylemlerin karmaşıklıklarını vurgulamayı içeren sosyal yapısalcı bakış açısını savunmaktadır. Yapılandırmacı temelli kuram, araştırmacının görüşüne, gizli ağlar, durumlar, ilişkiler içinde gömülü deneyimi öğrenme, görünür güç hiyerarşileri, iletişim ve fırsata dayanan geliştirilen teoriye odaklanma şeklindeki yorumlayıcı yaklaşımı yansıtmaktadır.

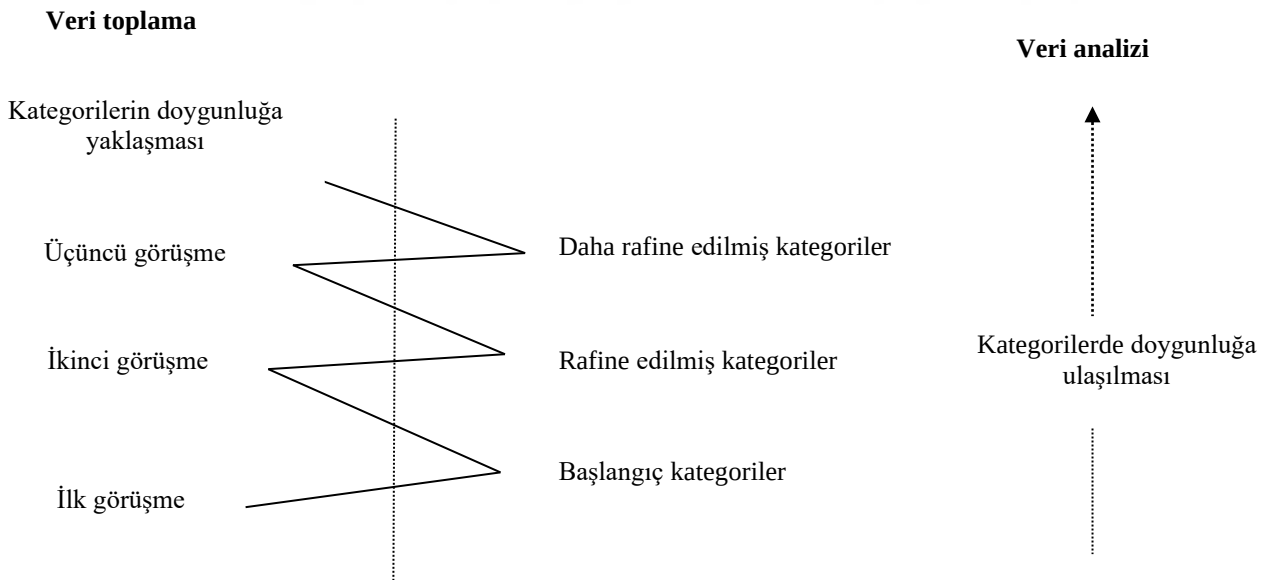
3.2.3. Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda amaçlı örneklem yöntemi kullanılmaktadır. Bu süreçte araştırmacı araştırmanın katılımcılarını ve çalışma alanını seçmekte çünkü seçilen katılımcılar araştırmanın problemi ve merkez olgusuna yönelik amaçlı bir şekilde bilgi verebilmektedir. Bunun yanında bu yöntemde kimin veya neyin örnekleme dâhil olması gerektiği, örneklemin şekli veya örnekleme kaç kişinin olması gerektiğine yönelik kararlar verilmesi gerekmektedir (Creswell, 2007: 125). Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme tekniğindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 140). Bu çalışmada, katılımcıların belirli bir eğitim seviyesine sahip olmaları (üniversite mezunu) ve belirli bir süredir (en az bir yıl) görev yaptıkları pozisyonda ve kurumda çalışıyor olmaları bir ölçüt olarak belirlenmiş ve bu ölçüte uygun olan katılımcılar çalışmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların belirli bir eğitim seviyesine sahip olmalarının bir ölçüt olarak belirlenmesinin sebebi; gerçekleştirilen pilot çalışmada lise ve üniversite mezunu katılımcılar arasında sorulan sorulara verilen yanıtlar ve konuyu ayrıntılı açıklayabilme

konusunda farklar tespit edilmiş olmasıdır. Bu bağlamda üniversite eğitimi almış olan katılımcıların daha açıklayıcı ve ayrıntılı bilgiler ortaya koyarak konunun derinlemesine incelenmesine fırsat sundukları deneyimlenmiştir. Belirli bir süredir aynı pozisyonda ve kurumda görev yapan katılımcıların seçilmesinin sebebi ise temellendirilmiş kuram yaklaşımında katılımcıların belirli bir deneyime sahip olmasının kuramın geliştirilmesine ve geliştirilen kuramın uygulamayı açıklamaya veya daha ileri araştırmalar için bir çerçeve oluşturmaya yardımcı olmasıyla açıklanabilir. Buradaki temel fikir kuramın, süreci tecrübe etmiş katılımcıların bilgilerini temel alarak geliştirilmiş olmasıdır (Creswell, 2007: 63).

Ayrıca çalışmada ilk olarak Glaser ve Strauss (1967) tarafından kullanılan kuramsal örnekleme tekniğinden yararlanılmıştır. Temellendirilmiş kuramda veri toplama sürecindeki işleyiş diğer araştırma yaklaşımlarından farklıdır. Araştırmacı birkaç başlangıç sorusu ile bir dizi veri toplamakta ve sonrasında veri çözümlemesi yapılmaktadır. İkinci dizi veri toplama ise ilk verilerin çözümlenmesinden sonra ortaya çıkan yönelimlere göre yapılmaktadır. Burada kuramsal örnekleme ilkesi devreye girmektedir. Veri toplama ve verilerin çözümlenmesi süreci iki kereyle sınırlı değildir, bu süreç kuramsal olgunluğa ulaşınca kadar devam etmektedir (Punch, 2014: 160). Temellendirilmiş kuramdaki veri toplama resmi zigzag görünümündedir (Şekil 3.1).



Şekil 3.1 Zigzag Veri Toplama ve Veri Doygunluğa Ulaşana Kadar Yapılan Analiz Süreci

Kaynak: Creswell, 2012: 433

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi araştırmacı verileri toplamakta, tüm veriler toplanana kadar beklemek yerine verileri eş zamanlı olarak analiz etmekte ve daha sonra bu süreç analizde hangi verilerin toplanacağı ile ilgili kararın temelini oluşturmaktadır (Creswell, 2012:

433). Dolayısıyla çalışmada veri doygunluğu sağlanana kadar veri toplanmaya devam edilmiştir.

Bu araştırmada örneklem belirlenirken Antalya ili ve çeşitli ilçelerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan genel müdürler ve genel müdürlere bağlı olarak görev yapan departman müdürleri uygun bir katılımcı profili olarak belirlenmiştir. Söz konusu bölgenin seçilme nedeni ise konaklama işletmesi sayısı bakımından bölgede en yoğun çekim merkezlerinden biri olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle araştırma öncesinde belirtilen ölçüt ve profile uygun olan katılımcılar internet arama motorlarında arama ve sonrasında yapılan telefon görüşmeleriyle belirlenmiştir. Daha sonra ilgili katılımcılardan randevu alma işlemlerine başlanmış ve kendilerine uygun olan saat ve yerde görüşmek üzere onay alındıktan sonra görüşmelere başlanmıştır. Araştırmanın katılımcılarına yönelik kişisel bilgiler Tablo 3.1 ve Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, çalışma kapsamında görüşme yapılan genel müdürlerin tamamı erkektir. Katılımcıların yaşları 38 ile 55 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 46 yıldır. Katılımcılar üniversite mezunu olup içlerinde bir tanesi aynı zamanda yüksek lisans eğitim derecesine sahiptir. Katılımcıların görev yaptıkları pozisyonda çalışma süreleri 1 yıl ile 26 yıl arasında değişmekte olup ortalama 9,6 yıl, kurumda toplam çalışma süreleri ortalama 5,5 yıl ve turizm sektöründe toplam çalışma süreleri ise ortalama 25,8 yıldır

Tablo 3.1 Genel Müdürlerin Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyeti	Yaşı	Görevi	Eğitim	Bu pozisyonda toplam çalışması süresi	Kurumda toplam çalışma süresi	Turizm sektöründe toplam çalışma süresi
GM1	Erkek	48	Genel Müdür	Üniversite/ Yüksek Lisans	17 Yıl	4 Yıl	29 Yıl
GM2	Erkek	43	Genel Müdür	Üniversite	2 Yıl	2 Yıl	25 Yıl
GM3	Erkek	54	Genel Müdür	Üniversite	11 Yıl	19 Yıl	30 Yıl
GM4	Erkek	52	Genel Müdür	Üniversite	26 Yıl	1 Yıl	31 Yıl
GM5	Erkek	48	Genel Müdür	Üniversite	15 Yıl	1 Yıl	31 Yıl
GM6	Erkek	38	Genel Müdür	Üniversite	7 Yıl	2,5 Yıl	21 Yıl
GM7	Erkek	38	Genel Müdür	Üniversite	13 Yıl	1 Yıl	17 Yıl
GM8	Erkek	42	Genel Müdür	Üniversite	9 Yıl	11 Yıl	24 Yıl
GM9	Erkek	43	Genel Müdür	Üniversite	10 Yıl	6 Yıl	26 Yıl
GM10	Erkek	43	Genel Müdür	Üniversite	1 Yıl 4 Ay	2 Yıl	25 Yıl
GM11	Erkek	51	Genel Müdür	Üniversite	10 Yıl	6 Yıl	36 Yıl
GM12	Erkek	55	Genel Müdür	Üniversite	4 Yıl	9 Yıl	4 Yıl
GM13	Erkek	50	Genel Müdür	Üniversite	10 Yıl	4 Yıl	35 Yıl
GM14	Erkek	38	Genel Müdür	Üniversite	2 Yıl	4 Yıl	19 Yıl
GM15	Erkek	47	Genel Müdür	Üniversite	7 Yıl	10 Yıl	35 Yıl

Tablo 3.2 Departman Müdürlerinin Demografik Özellikleri

Bağlı Olduğu Genel Müdür	Katılımcı Kodu	Cinsiyeti	Yaşı	Görevi	Eğitim	Bu pozisyonda toplam çalışması süresi	Kurumda toplam çalışma süresi	Turizm sektöründe toplam çalışma süresi
GM1	DM1	Erkek	36	Önbüro Müdürü	Üniversite/Yüksek Lisans Devam	5,5 Yıl	3,5 Yıl	11 Yıl
	DM2	Kadın	43	Kat Hizmetleri Müdürü	Üniversite	16 Yıl	3 Yıl	27 Yıl
	DM3	Erkek	44	Operasyon Müdürü	Üniversite/Açık Öğretim	7 Yıl	16 Yıl	26 Yıl
GM2	DM4	Erkek	44	Kat Hizmetleri Müdürü	Üniversite	10 Yıl	4 Yıl	24 Yıl
	DM5	Erkek	27	Operasyon Müdürü	Üniversite	2,5 Yıl	6 Yıl	8 Yıl
	DM6	Erkek	40	Yiyecek & İçecek Müdürü	Üniversite	2 Yıl	4 Yıl	20 Yıl
GM3	DM7	Kadın	29	Kalite Müdürü	Üniversite (iki)	3 Yıl	3 Yıl	7 Yıl
	DM8	Erkek	56	Genel Müdür Yrd.	Üniversite	2,5 Yıl	11 Yıl	28 Yıl
	DM9	Erkek	45	Yiyecek & İçecek Müdürü	Üniversite	3 Yıl	11 Yıl	25 Yıl
GM4	DM10	Kadın	38	İnsan Kaynakları Müdürü	Üniversite	7 Yıl	8 Yıl	15 Yıl
	DM11	Kadın	43	Misafir İlişkileri Müdürü	Üniversite	15 Yıl	8 Yıl	25 Yıl
	DM12	Erkek	42	Muhasebe Müdürü	Üniversite	17 Yıl	8 Yıl	25 Yıl
GM5	DM13	Erkek	55	Yiyecek İçecek Müdürü	Üniversite	27 Yıl	1 Yıl	34 Yıl
	DM14	Kadın	43	Ön Büro Müdürü	Üniversite	8 Yıl	1 Yıl	24 Yıl
	DM15	Kadın	34	Kalite ve Güvence Müdürü	Üniversite	8 Yıl	1 Yıl 5 Ay	11 Yıl
GM6	DM16	Erkek	41	Ön Büro Müdürü	Üniversite	2 Yıl	8 Yıl	14 Yıl
	DM17	Kadın	36	Satış Pazarlama Müdürü	Üniversite	4 Yıl	2 Yıl	14 Yıl
	DM18	Erkek	45	Yiyecek İçecek Müdürü	Üniversite	18 Yıl	1 Yıl 5 Ay	29 Yıl

Bağlı Olduğu Genel Müdür	Katılımcı Kodu	Cinsiyeti	Yaşı	Görevi	Eğitim	Bu pozisyonda toplam çalışması süresi	Kurumda toplam çalışma süresi	Turizm sektöründe toplam çalışma süresi
GM7	DM19	Erkek	54	Mali İşler Müdürü	Üniversite	31 Yıl	2 Yıl	36 Yıl
	DM20	Erkek	33	Ön Büro Müdürü	Üniversite	4 Yıl	1 Yıl 1Ay	15 Yıl
	DM21	Erkek	31	Satış Pazarlama Müdürü	Üniversite	1 Yıl	1 Yıl	12 Yıl
	DM22	Erkek	31	Misafir İlişkileri Müdürü	Üniversite	11 Yıl	8 Yıl	15 Yıl
GM8	DM23	Erkek	49	Aşçı Başı	Üniversite	20 Yıl	7 Yıl	30 Yıl
	DM24	Erkek	41	Ön Büro Müdürü	Üniversite	11 Yıl	7 Yıl	24 Yıl
GM9	DM25	Erkek	41	Yiyecek İçecek Müdürü	Üniversite	1 Yıl 6 Ay	1 Yıl 6 Ay	27 Yıl
	DM26	Erkek	40	Satın Alma Müdürü	Üniversite	2 Yıl 5 Ay	3 Yıl	8 Yıl
GM10	DM27	Erkek	42	Yiyecek İçecek Müdürü	Üniversite	7 Yıl	7 Yıl	21 Yıl
	DM28	Kadın	34	Misafir İlişkileri Müdürü	Üniversite	3 Yıl	1 Yıl 5Ay	8 Yıl
	DM29	Erkek	55	Güvenlik Müdürü	Üniversite	8 Yıl	1 Yıl	26 Yıl
GM11	DM30	Erkek	40	Ön Büro Müdürü	Üniversite	9 Yıl	13 Yıl	21 Yıl
	DM31	Erkek	41	X Departman Müdürü	Üniversite	17 Yıl	11 Yıl	17 Yıl
GM12	DM32	Erkek	41	İnsan Kaynakları Müdürü	Üniversite	3 Yıl	14 Yıl	8 Yıl
	DM33	Kadın	32	Misafir İlişkileri Müdürü	Üniversite	2 Yıl	6 Yıl	10 Yıl
GM13	DM34	Erkek	42	Ön Büro Müdürü	Üniversite	9 Yıl	5 Yıl	22 Yıl
	DM35	Kadın	44	Kat Hizmetleri Müdürü	Üniversite	14 Yıl	3 Yıl	22 Yıl
GM14	DM36	Erkek	36	Ön Büro Müdürü	Üniversite	1 Yıl 5 Ay	4 Yıl 5 Ay	19 Yıl
	DM37	Erkek	36	Gelirler Müdürü	Üniversite	2 Yıl	5 Yıl	16 Yıl
GM15	DM38	Kadın	36	Y Departman Müdürü	Üniversite, Yüksek Lisans	4 Yıl	5 Yıl	8 Yıl
	DM39	Erkek	31	Personel Müdürü	Üniversite	4 Yıl	1 Yıl 3Ay	15 Yıl
	DM40	Erkek	50	Muhasebe Müdürü	Üniversite	8 Yıl	13 Yıl	26 Yıl

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan toplam 40 departman müdürünün 29’u erkek ve 11’i ise kadındır. Katılımcıların yaşları 27 ile 56 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 40,5 yıldır. Katılımcıların 8’i önbüro müdürü, 3’ü kat hizmetleri müdürü, 2’si operasyon müdürü, 6’sı yiyecek & içecek müdürü, 2’si kalite müdürü, 2’si muhasebe müdürü, 2’si satış & pazarlama müdürü, 1’i mali işler müdürü, 1’i aşçıbaşı, 1’i satın alma müdürü, 1’i güvenlik müdürü, 2’si insan kaynakları müdürü, 1’i gelirler müdürü, 1’i personel müdürü, 4’ü misafir ilişkileri müdürü ve bir tanesi ise genel müdür yardımcısı pozisyonunda görev yapmaktadır. Katılımcılardan ikisi (DM31 ve DM38) görev yaptıkları departman ve pozisyonun gizli tutulmasını talep etmişler ve bu doğrultuda söz konusu katılımcıların görev yaptıkları pozisyonlar çalışmada X departman müdürü ve Y departman müdürü olarak belirtilmiştir. Katılımcıların tamamının üniversite mezunu olduğu bazıları ise yüksek lisans eğitim derecesine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların görev yaptıkları pozisyonda çalışma süreleri ortalama 8,2 yıl, kurumda toplam çalışma süreleri ortalama 5,5 yıl ve turizm sektöründe toplam çalışma süreleri ise ortalama 19,3 yıldır.

3.2.4. Veri Toplama Yöntemi

Temellendirilmiş kuram yaklaşımında veriler genellikle görüşmeler, gözlemler, tutulan günlükler ve diğer yazılı belgeler veya bazı yöntemlerin birleşimi kullanılarak toplanmaktadır (Backman ve Kyngäs, 1999: 149). Bu çalışmada kullanılan nitel veri toplama tekniklerinden birisi derinlemesine görüşmedir. Bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme; açık uçlu soruların sorulması, verilen yanıtların dinlenmesi, yanıtların kaydedilmesi ve ilişkili ek sorularla araştırma konusunun detaylı bir şekilde incelenmesine olanak sağlamaktadır (Kümbetoğlu, 2005: 71). Yarı yapılandırılmış görüşme formunda ise araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme metnini hazırlar. Bu süreçte araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak ek sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve katılımcının yanıtları açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir (Türnüklü, 2000: 547). Temellendirilmiş kuram yaklaşımında en sık kullanılan görüşme şekli yüz yüze yapılan, gerçekçi olan, yarı yapılandırılmış, açık uçlu ve derinlemesine sohbeti içeren görüşmedir. Bunun sebebi ise bu görüşme türünün bireyin deneyimini detaylı bir şekilde ortaya koyma potansiyelinin olmasıdır (Goulding, 2002: 59). Bu çalışmada araştırma konusunu detaylı bir şekilde ele alabilmeyi sağlaması ve görüşmelerde araştırmacının süreci yönetebilmesine izin vermesinin sağladığı

avantajlar nedeniyle yüz yüze derinlemesine görüşme tercih edilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan bir diğer nitel veri toplama tekniği gözlemdir. Gözlem, bir araştırma alanındaki insanları ve yerleri gözlemleyerek doğrudan açık uçlu bilgi toplama sürecidir (Creswell, 2012: 213). Bu araştırmada yapılandırılmamış gözlem türü kullanılmıştır. Yapılandırılmamış gözlem, önceden belirlenmiş kategori ve sınıflamaların kullanılmadığı, daha doğal ve açık uçlu bir tarzda gözlemin yapıldığı bir gözlem türüdür. Kayıt tekniği ne olursa olsun davranışlar doğal akışı içinde gözlemlenir ve gözlem verilerini çözümlemek ve betimlemek için gerekli kategori ve kavramların baştan verilere veya araştırmaya dayatılmasından ziyade araştırma devam ederken ortaya çıkmalarına izin verilir (Punch, 2014: 176).

Çalışmada kullanılan veri toplama araçlarından bir diğeri ise alan notları ve tutulan günlüklerdir (memos). Gözlemlerin kayıt altına alınmasında alan notları kullanılmıştır. Zira yapılan gözlemlerle ilgili olarak fikirlerin yazılmasında sıklıkla alan notları kullanılmaktadır. Bu sayede araştırmacı, gözlemlerini alan notları olarak kaydederek katılımcıların dünyalarındaki önemli unsurların bir kaydını tutmuş olmaktadır (Stringer, 2007: 76). Alan notları, gözlemlenen etkileşimin yazılı biçime dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir (Jackson, 1990: 6-7). Aynı zamanda alan notları betimsel özellik taşımakta ve bu süreçte, notların yazıldığı tarih, gözlemin nerede gerçekleştiği, kimlerin bulunduğu, fiziksel ortamın nasıl olduğu, hangi sosyal etkileşim ve etkinliklerin gerçekleştiği gibi temel bilgiler kaydedilmektedir (Patton, 2014: 303). Araştırma süreci boyunca yazılan tüm alan notları tarihlendirilmiş, başlık atılmış ve alan notlarına yönelik gözlemin nerede gerçekleştiği belirtilmiştir. Yazılan alan notları, katılımcıların bakış açısının daha iyi anlaşılmasını sağlamış ve temellendirilmiş kuram çalışmasının daha da gelişmesine yardımcı olmuştur. Araştırma süresince yapılan gözlemler sırasında katılımcıların görev yaptıkları kurumun yapısal ve fiziksel özellikleri, kurumda düzenlenen aktiviteler, insanların davranış şekilleri, hareketleri, ses tonları, giyim tarzları, insanlar arasındaki iletişim ve hitap şekilleri, olaylar ve faaliyetlere yönelik duygusal tepkileri ve yönelimleri, insanların neyi başarmaya çalıştıkları ve bunu nasıl yaptıklarına yönelik alan notları yazılmıştır.

Temellendirilmiş kuramda önemli konulardan biri de günlük (memo) tutmadır. Glaser'in (1978: 83) belirttiği gibi araştırmacı günlük tutmadan doğrudan kodlamaya, sınıflamaya ya da kuramı yazmaya geçerse temellendirilmiş kuram gerçekleştirilmiş olmamaktadır. Dolayısıyla memolar, araştırmacıların veri toplama ve analiz süresince ayrıntılı olarak yazdıkları veriler ve kodlanmış kategoriler ile ilgili düşünceleri ayrıntılı olarak

inceleyen notlardır (Creswell, 2012: 438-439). Araştırmacı, araştırmanın ilk aşamasından kuramın ortaya çıkışına kadar günlük tutmaya devam etmiştir. Tutulan günlüklerin her biri tarihlendirilmiş ve başlık atılmıştır.

3.2.4.1. Görüşme Formunun Hazırlanması

Antalya il ve ilçelerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan genel müdürlerin yönetsel güçlülüklerini belirleyen temel yordayıcılar ve genel müdürlere bağlı olarak görev yapan departman müdürlerinin bu konudaki algılarını belirlemek üzere görüşme soruları hazırlanmıştır.

Temellendirilmiş kuram yaklaşımında veri toplama ve veri analizi eş zamanlı gerçekleşmekte ve veri analizi ilk veri toplanır toplanmaz başlamaktadır. Her bir analizin bulgusu ise bir sonraki gözlem ya da görüşmede girdi olarak kullanılmaktadır (Baş ve Akturan, 2013: 66). Dolayısıyla araştırma süreci boyunca her bir görüşme ve veri analizinden sonra sorularda birtakım değişiklikler olmuş ve araştırmanın başlangıcında hazırlanan sorularda görüşme sürecinin sonuna doğru birtakım farklılıklar oluşmuştur. Bu nedenle görüşme soruları süreç boyunca yenilenerek nihai durumuna ulaşmıştır. Görüşme sorularının oluşturulması sürecinde:

- Araştırmacı görüşme sorularını hazırlamadan önce ilgili ulusal ve uluslar arası yazın taraması yapmış ve konuyu yansıttığını düşündüğü soruları belirleyerek listelemiş ve bu aşamada hem genel müdür hem de departman müdürlerine sorulmak üzere ayrı ayrı 24 adet açık uçlu soru hazırlamıştır.
- Hazırlanan görüşme soruları TİK (Tez İzleme Komitesi) toplantısında komite üyelerine sunulmuş ve kendilerinden gelen öneri ve eleştiriler doğrultusunda sorular yeniden gözden geçirilmiştir.
- Gözden geçirilen sorular alanda uzman olan iki kişiye e-posta aracılığıyla gönderilerek soruların uygulanabilirliği test edilmiştir. Uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda bazı ifadeler yeniden düzenlenmiştir.
- Uzmanların önerileri doğrultusunda yeniden düzenlenen görüşme soruları teyit edilmek üzere e-posta aracılığıyla tekrar uzmanlara gönderilmiştir. Uzmanlardan gelen onay ile birlikte görüşme formu pilot görüşmeler için hazır hale gelmiştir.
- Daha sonra 06.07.2017 ve 19.07.2017 tarihlerinde iki adet konaklama işletmesinde pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve katılımcılara soruların yeterince açık ve anlaşılır olup olmadığı ve konuyu yeterince yansıtmayı yansıtmadığı yönünde sorular sorulmuştur. Gerçekleştirilen pilot çalışmalardan sonra alınan geribildirimler sonucu bazı soruların

anlam bakımından birbirini tekrar eder nitelikte olduğu belirlenmiş ve danışman görüşü de alınarak sorular sadeleştirilmiş ve yeniden düzenlenmiştir.

Genel müdürlere ait görüşme formunun son hali EK-1’de, departman müdürlerine ait görüşme formunun son hali ise EK-2’de sunulmuştur.

3.2.4.2. Katılımcı İzin Formunun Hazırlanması

Katılımcıların araştırmanın amacı, bu süreçte izlenecek prosedürler ve genel olarak süreç ile ilgili bilgi sahibi olmaları ve görüşmeye başlamadan önce araştırmaya katılım izinlerinin alınması için katılımcı izin formu hazırlanmıştır. Creswell (2015: 153) izin formunda genellikle aşağıda belirtilen unsurların yer alması gerektiğini belirtmektedir:

- Katılımcının istediği zaman kendi isteği doğrultusunda çalışmadan ayrılma hakkının olduğuna yönelik bilgi,
- Çalışmanın ana amacı ve veri toplama sürecinde izlenecek prosedürler,
- Katılımcıların gizliliğinin korunması,
- Katılımcıların çalışmaya katılımlarıyla ilgili bilinen riskler,
- Katılımcıların doğrudan elde edecekleri beklenen kazanımlar,
- Katılımcı ve araştırmacının imzası.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda katılımcı izin formu hazırlanarak katılımcıların onayına sunulmuştur. Hem araştırmacı hem de katılımcı formu imzalayarak formun bir kopyası (talep edilmesi durumunda) katılımcıya verilmiştir. Katılımcı İzin Formu EK- 3’te sunulmuştur.

3.2.5. Veri Toplama Süreci

Bu bölümde nitel veri toplama süreci ve bu sürece dâhil olan pilot çalışma ve yapılan görüşmelere yönelik bilgilere yer verilmektedir.

3.2.5.1. Pilot Çalışma

Araştırma için veriler toplanmadan önce 06.07.2017 ve 19.07.2017 tarihlerinde örneklem içerisinde yer alan iki adet konaklama işletmesinde pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma için kaç kişiyle görüşülmesi gerektiğine yönelik kesin bir yanıt olmadığı belirtilmektedir (Glesne, 2013: 76). Bu nedenle pilot çalışma için iki ayrı konaklama işletmesinde görev yapan ve gönüllü olarak araştırmaya katılan 2 genel müdür ve genel müdürlere bağlı olarak görev yapan 4 departman müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcıları PGM1 (Pilot Genel Müdür) ve PDM1 (Pilot

Departman Müdürü) şeklinde kodlanmıştır. Pilot çalışma kapsamında görüşme yapılan katılımcılara yönelik demografik bilgiler Tablo 3.3 ve Tablo 3.4'te sunulmaktadır.

Tablo 3.3 Pilot Genel Müdürlerin Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyeti	Yaşı	Görevi	Eğitim	Kurumda Toplam Çalışma Süresi	Turizm sektöründe toplam çalışma süresi
PGM1	Erkek	51	Genel Müdür	Üniversite	5 Yıl	28 Yıl
PGM2	Erkek	70	Genel Müdür	Üniversite	4 Yıl	30 Yıl

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi, pilot çalışma kapsamında görüşme yapılan her iki genel müdür de erkektir. Katılımcıların yaşları sırasıyla 51 ile 70'tir. Katılımcılar üniversite mezunudur. Katılımcıların görev yaptıkları kurumda çalışma süreleri 4 yıl ile 5 yıl arasında değişmekte olup ortalama 4,5 yıl ve turizm sektöründe toplam çalışma süreleri ise ortalama 29 yıldır.

Tablo 3.4 Pilot Departman Müdürlerinin Demografik Özellikleri

Bağlı Olduğu Genel Müdür	Katılımcı Kodu	Cinsiyeti	Yaşı	Görevi	Eğitim	Kurumda toplam çalışma süresi	Turizm sektöründe toplam çalışma süresi
PGM1	PDM1	Erkek	33	Ön Büro Müdürü	Üniversite	10 Yıl	16 Yıl
	PDM2	Erkek	34	Satış Müdürü	Üniversite	11 Yıl 5 Ay	19 Yıl
	PDM3	Erkek	36	Aşçı Başı	Lise	12 Yıl	20 Yıl
PGM2	PDM4	Erkek	40	İnsan Kaynakları Müdürü	Üniversite	3 Yıl	21 Yıl

Tablo 3.4'te görüldüğü üzere pilot çalışma kapsamında görüşme yapılan departmanlara yönelik bilgiler incelendiğinde katılımcıların tamamı erkek olup yaş ortalamaları 35,7'dir. Katılımcılar ön büro, mutfak, satış pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında departman müdürü olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların üçü üniversite mezunu iken bir tanesi lise mezunudur. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri ortalama 9,1 yıl olup, turizm sektöründe çalışma süreleri ise ortalama 19 yıldır.

Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara yapılacak olan görüşmenin pilot çalışma kapsamında gerçekleşeceği ifade edilmiş ve araştırma konusu hakkında kısa bir bilgi verildikten sonra Katılımcı İzin Formu (EK-3) kendilerine sunulmuş ve okuduktan sonra imzalamaları istenmiştir. Katılımcılar formu imzaladıktan sonra pilot görüşme kapsamında katılımcılardan soruların araştırılan konuyu yeterince yansıtıp yansıtmadığını ve yeterince açık ve anlaşılır olup olmadığını değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazının kullanılması konusunda kendilerinden izin istenmiş ve katılımcılardan 1 tanesi (PGM1) görüşmeler sırasında ses kayıt cihazının kullanılmasına izin vermemiş, diğer katılımcılarla yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

Görüşmeler sonucunda katılımcılardan bazıları bazı soruların anlam bakımından birbirine benzediğini ifade etmiştir. Görüşmelerin bitiminde katılımcı izin formunun bir kopyası talep eden katılımcılara verilmiştir. Aynı zamanda katılımcılara görüşme dökümlerinin kendilerine e-posta aracılığıyla gönderilerek görüşme dökümlerinin kendi ifadelerini yansıtıp yansıtmadığını teyit etmeleri istenmiş fakat katılımcılardan bazıları (PDM1, PDM2) görüşme dökümlerinin e-posta ile gönderilmesine gerek olmadığını ve o an itibarıyla ifadelerin kendilerine ait olduğunu teyit ettiklerini belirtmiş ve verdikleri yanıtların e-posta ile kayıt altına alınmasından rahatsız oldukları gözlenmiştir. Bu nedenle yapılan görüşmelerin hemen ardından katılımcıların her birine görüşme dökümleri araştırmacı tarafından okunarak özetlenmiş ve görüşme dökümlerinin kendi ifadelerini yansıttığına dair teyitleri alınmıştır.

Pilot çalışma sonrasında vakit kaybedilmeden görüşme verileri worde aktararak yazılı hale getirilmiş ve sonrasında alınan cevapların yeterliliği ve uygunluğu test edilmiştir. Katılımcıların önerileri doğrultusunda sorularda birtakım değişiklikler yapılmış ve ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Pilot çalışma sonrasında danışman görüşü de alınarak katılımcıların kurumda ve turizm sektöründe toplam çalışma süresi bilgilerinin yanı sıra görev yaptıkları pozisyonda toplam çalışma süresinin öğrenilmesine yönelik bir soru daha eklenmiştir. Tüm bu süreçlerin sonunda ise Tez İzleme Komite (TİK) üyelerinin onayı doğrultusunda pilot görüşmelerde elde edilen veriler, analiz edilen araştırma verilerine dâhil edilmiştir. Gerçekleştirilen pilot çalışma sayesinde katılımcılar tarafından soruların algılanışı, anlaşılabilirliği, kullanılan dilin yeterliliği ve görüşmelerin süresi test edilmiştir.

3.2.5.2. Yapılan Görüşmelere Yönelik Bilgiler

Görüşmeler 25.10.2017 ve 18.04.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcıları, beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan ve gönüllü olarak araştırmaya katılan 15 genel müdür ve genel müdürlere bağlı olarak görev yapan 40 departman müdüründen oluşmaktadır. Her bir katılımcıyla kısa bir sohbetin ardından konu hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Daha sonra Görüşme Formu (EK-1, EK-2) ve Katılımcı İzin Formu (EK-3) kendilerine sunulmuş ve okumaları istenmiştir. Katılımcılar konu hakkında ön bilgi edindikten ve Katılımcı İzin Formunu imzaladıktan sonra ses kayıt cihazının kullanılması konusunda kendilerinden izin istenerek görüşmelere başlanmıştır. Katılımcılardan dört tanesi (DM19, DM24, DM31 ve DM32) ses kayıt cihazının kullanılmasına izin vermemiş diğer katılımcılarla yapılan görüşmelerde ise ses kaydına izin verilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcılara gelen telefonlar ve çeşitli sebeplerden ötürü görüşmeler zaman zaman kesintiye uğramıştır. Bu gibi durumlarda katılımcı görüşme için

tekrar uygun bir hale gelene kadar ses kayıt cihazı durdurulmuş ve sonrasında ses kayıt cihazı tekrar açılarak görüşmeye devam edilmiştir. Bu süreçte araştırmacı, katılımcının konuya tekrar dikkatini verebilmesi için süreci anlayışla yönetmeye çalışmıştır. Görüşmeler daha sessiz olması ve katılımcıların konuya odaklanabilmelerini sağlamak amacıyla genellikle katılımcıların ofislerinde, kurum lobisinde ya da kurum içerisinde görüşme yapılabilmesine uygun bir durumda olan toplantı salonlarında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan her bir görüşmenin ardından sunmuş oldukları ifadeler kendilerine özetlenmiş ve görüşme dökümlerinin kendi ifadelerini yansıtıp yansıtmadığının teyidi alınmıştır. Görüşmeler bittikten sonra zaman kaybedilmeden transkripsiyon işlemlerine başlanmış ve toplanan veriler worde aktarılmıştır. Genel müdürler ve departman müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucunda toplam 466 sayfalık ham veri metni elde edilmiştir. Yapılan her bir görüşmeden sonra görüşme verilerinin analizleri gerçekleştirilerek bir sonraki görüşmeye hazır hale gelinmiş ve her bir görüşme süreci bu şekilde yönetilmiştir. Genel müdürlerle yapılan yüz yüze görüşmeler toplam 11 saat 18 dakika 52 saniye sürerken, departman müdürleriyle yapılan görüşmeler ise 28 saat 05 dakika 44 saniye sürmüştür.

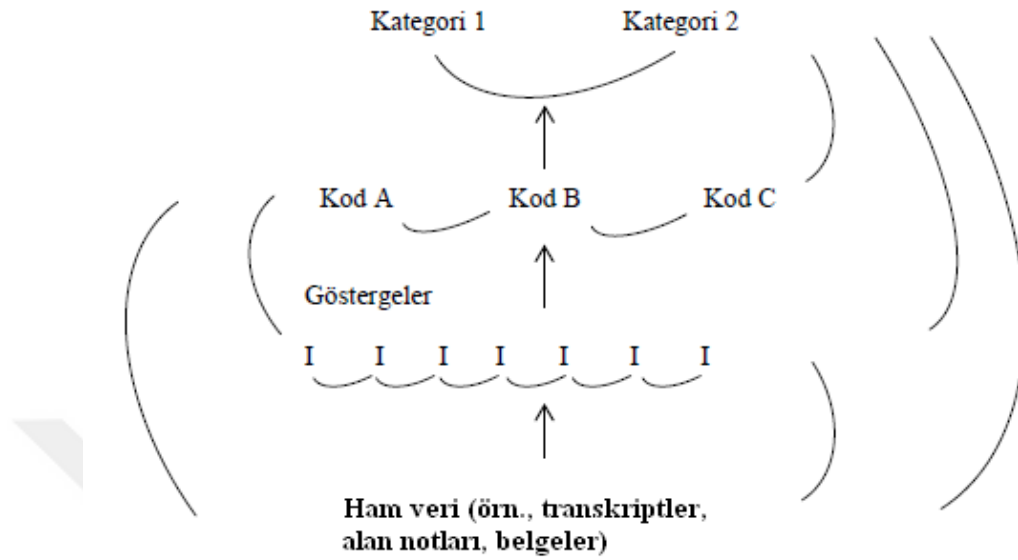
3.2.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bunun yanı sıra araştırma verilerinin analizinde sürekli karşılaştırmalı analiz tekniği kullanılmıştır. Her bir görüşme tamamlandıktan sonra verilerin transkripsiyonu (worde aktarımı) gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler NVivo 10 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın ham verileri parçalara ayrılarak kodlanmış, daha sonra kodlardan alt düzey kategorilere, alt düzey kategorilerden, orta düzey kategorilere, orta düzey kategorilerden, ana kategorilere ve ana kategorilerden de çekirdek kategoriye tümevarımsal bir yaklaşımla ulaşılmıştır. Araştırmanın katılımcıları GM1 (Genel Müdür) ve DM1 (Departman Müdürü) şeklinde kodlanmıştır. Araştırma verilerinin analizine yönelik bilgiler aşağıda verilmektedir.

3.2.6.1. Sürekli Karşılaştırma Yöntemi

Temellendirilmiş kuram araştırmasında araştırmacı, veri toplama, kategorilere ayırma, ek bilgi toplama ve yeni bilgilerin ortaya çıkmakta olan kategorilerle karşılaştırılması sürecine girmektedir. Bilgi kategorilerini yavaş yavaş geliştiren bu süreç sürekli karşılaştırma yöntemidir. Sürekli karşılaştırma, verideki olayları diğer olaylarla, olayları kategorilerle ve kategorileri diğer kategorilerle karşılaştırarak kategoriler üreten ve aralarında bağlantı kuran

tümevarımsal (inductive) bir veri analiz prosedürüdür (Creswell, 2012: 434). Sürekli karşılaştırma yöntemine ilişkin açıklama Şekil 3.2’de gösterilmektedir.



Şekil 3.2 Temellendirilmiş Kuramda Sürekli Karşılaştırma Yöntemi

Kaynak: Creswell, 2012: 434

Şekil 3.2’de görüldüğü gibi sürekli karşılaştırma, benzerlikleri ve farklılıkları tanımlamak için yeni olayları önceki olaylarla karşılaştırmanın devam eden süreci şeklindedir. Ortaya çıkan kavramlar karşılaştırılmakta, daha yüksek düzeyde ve temsil ettiği kavramlardan daha soyut kategoriler altında gruplandırılmaktadır (Corbin ve Strauss, 1990: 7). Niteliksel çözümlemede kodlamanın ilk aşamalarında verilerdeki farklılıkları karşılaştırarak görgül verilerden daha soyut kavramlara ulaşılmasını sağlayan şey karşılaştırmadır (Punch, 2014: 198).

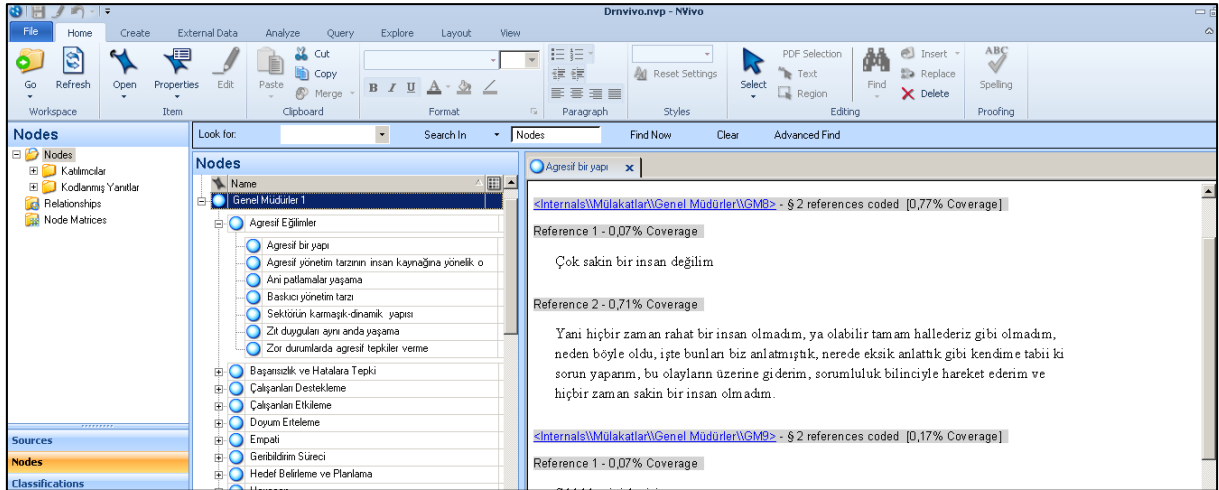
Çalışmada verilerin toplanması ve analizi eş zamanlı olarak gerçekleştirilmiş ve analiz süreci boyunca iki strateji uygulanmıştır: (1) Soru sormak ve (2) Sürekli karşılaştırma yapmak (Strauss ve Corbin, 1990: 62). Söz konusu iki strateji araştırmacının veri analizini açık ve net bir şekilde gerçekleştirmesine ve kavramların duyarlılık ve özgünlüğünü korumasına yardımcı olmuştur. Çalışmada kullanılan sistematik yaklaşım gereği verilerin analizi açık, eksan ve seçici kodlama olmak üzere üç aşamada yürütülmüştür. Her bir kodlama sürecine yönelik bilgiler aşağıda ele alınmaktadır.

3.2.6.1.1. Açık Kodlama (Open Coding)

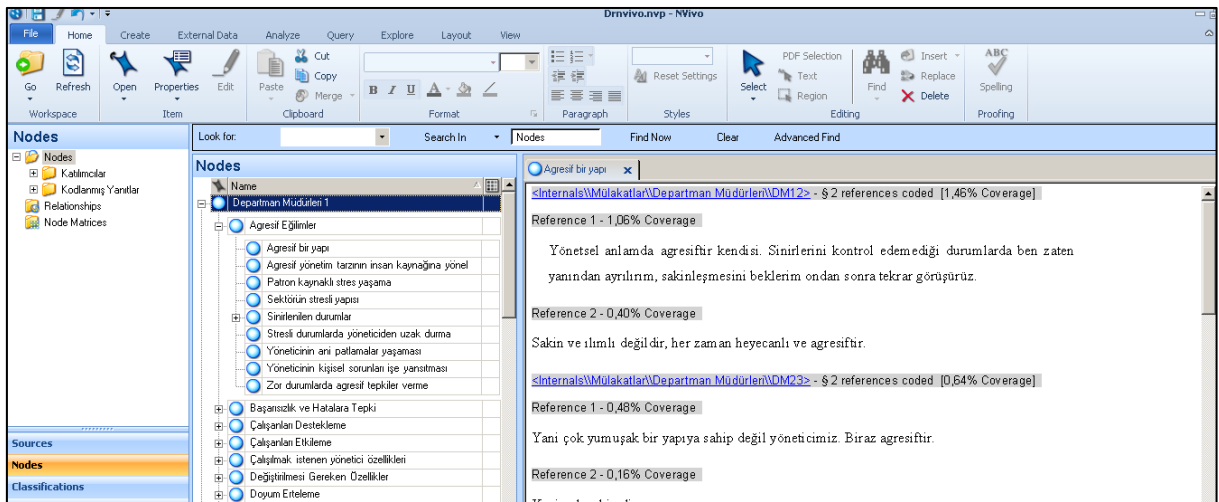
Açık kodlama, verilerin analitik olarak parçalara ayrıldığı yorumlayıcı bir süreçtir. Açık kodlamanın amacı, verileri belirli standartlara göre ayrıştırarak araştırmacıya veriye yansıyan olguları düşünme ve yorumlama noktasında yeni bir kavrayış kazandırmaktır (Corbin ve Strauss, 1990: 12). Açık kodlama aşamasında araştırmacı verileri sürekli karşılaştırmalı analizi kullanarak kategorilere ayırmakta ve bu verilere yapılan ilk analitik adımı oluşturmaktadır. Parçalara ayrılan veriler yakından incelemekte, benzerlikler ve farklılıklar açısından karşılaştırılmakta ve olgular hakkında sürekli bu veri parçası kategorinin hangi özelliğine işaret etmektedir? gibi sorular sorulmaktadır (Glaser, 1992: 39). Açık kodlama sırasında sorulan bu tür sorular kuramın merkezinde yer alacak olan temel kategori veya kategorilerin oluşturulmasını sağlamaktadır (Strauss, 1987: 31).

Kodlama sürecinde etiketleme (kodlama) işlemi çeşitli şekillerde yapılabilir. Araştırmacı verileri satır satır kodlayabilir, cümleler veya paragraflar üzerinden kodlama yapabilir ya da toplanan verinin tümü üzerinden kodlama işlemi yapabilir (Strauss ve Corbin, 1990: 72-73). Çalışmada açık kodlama sürecinde araştırmacı öncelikle verileri satır satır okuyarak araştırma sorusu ile ilgili olduğu düşünülen ve kavramları temsil eden sözcükler, isimler ve cümlelerin altını çizerek etiketlemiş ve her satıra anlam verme süreciyle devam etmiştir. Açık kodlamanın sonraki aşamalarında ise satır satır kodlamanın yanı sıra hem cümle hem de paragraf analizi uygulanmıştır. Daha sonra ortaya çıkan kavramlar kategorize edilmeye başlanmıştır. Araştırmacı kategorilerin isimlerini zaman zaman literatüre dayanarak zaman zaman ise katılımcıların kendi kullandıkları kelimeleri ifade eden *invivo* kodlara dayanarak oluşturmuştur (Strauss ve Corbin, 1990: 68-69).

Açık kodlama sürecinde kategoriler oluşmaya başlayınca araştırmacı günlük tutmaya (memos) başlamıştır. Tutulan günlükler, süreçte ortaya çıkan tüm kategoriler, özellikler ve süreçte yaşanan diğer gelişmelerin kaydının tutulmasına yardımcı olmuş ve kuramın formüle edilmesi ve düzenlenmesine yarar sağlamıştır. Araştırmacı kuramın ortaya çıkışına kadar günlük tutmaya devam etmiştir. Katılımcılara yönelik açık kodlama ekran görüntüsü Şekil 3.3 ve Şekil 3.4'te sunulmuştur.



Şekil 3.3 Açık Kodlama Nvivo Pencere Görüntüsü (Genel Müdürler)



Şekil 3.4 Açık Kodlama Nvivo Pencere Görüntüsü (Departman Müdürleri)

3.2.6.1.2. Eksen Kodlama (Axial Coding)

Eksen kodlama, açık kodlama sonrasında ortaya çıkan kategoriler arasında ilişki kurulan aşamaya verilen isimdir. Bu aşamada, kategoriler ile alt kategoriler arasında ilişki kurulmakta ve kategorilerin daha da geliştirilmesi sağlanmaktadır (Corbin ve Strauss, 1990: 13). Eksen kodlamada araştırmacı merkezi bir kategoriye tanımlamakta, nedensel koşulları, stratejileri, bağlamı, araya giren şartları ve sonuçları belirlemektedir (Creswell, 2007: 67). Bu bağlamda eksen kodlama sürecinde araştırmacı kategoriler ve alt kategoriler arasındaki ilişkileri ve kategorilerin özellik ve boyutlarını daha iyi anlamak ve ortaya çıkarabilmek için koşullar, stratejiler, bağlam, şartlar ve sonuçları sorgulamıştır.

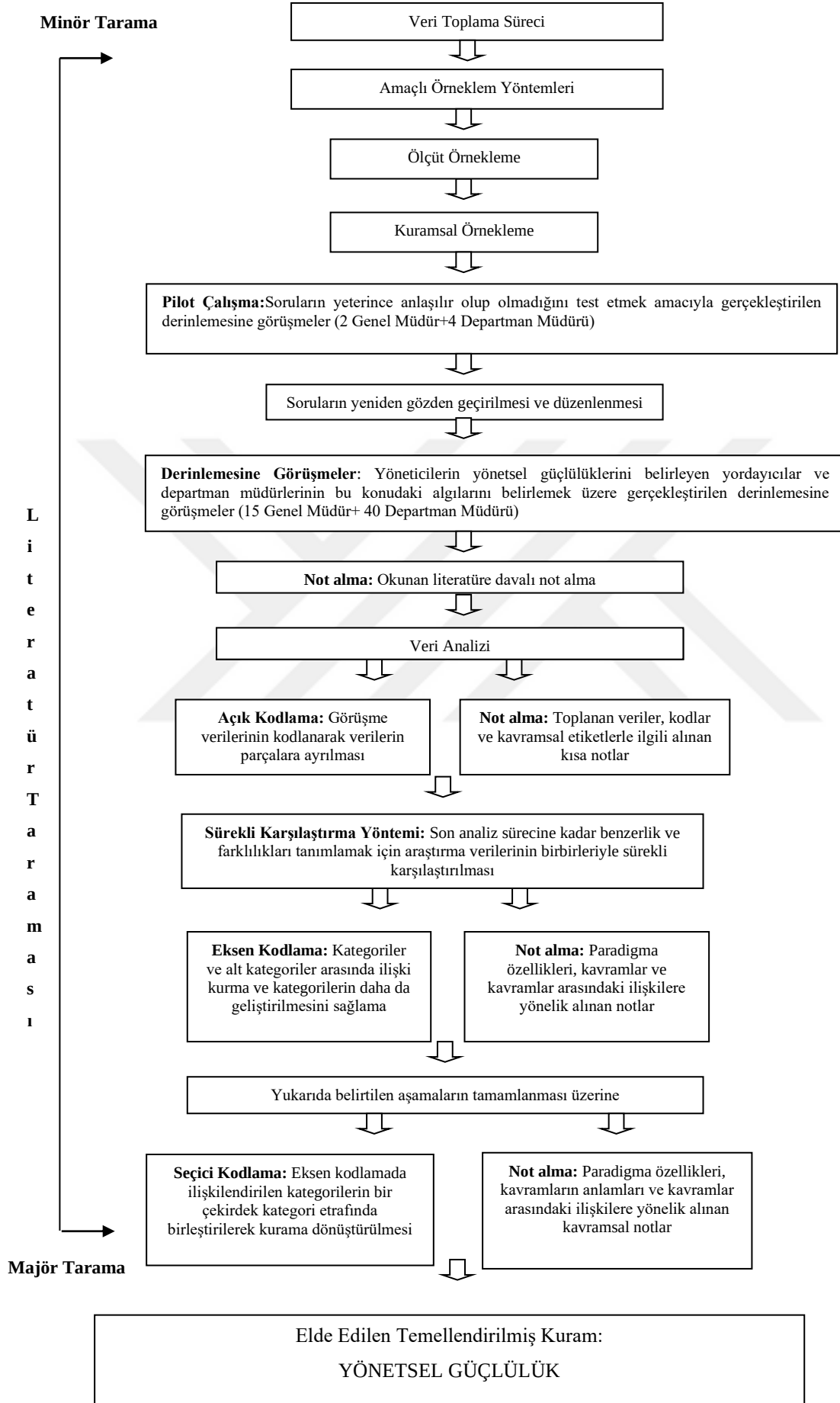
3.2.6.1.3. Seçici Kodlama (Selective Coding)

Kodlamanın üçüncü aşamasını seçici kodlama oluşturmaktadır. Seçici kodlama, çekirdek (core) kategoriye seçme, onu sistematik olarak diğer kategorilerle ilişkilendirme, bu

ilişkileri doğrulama, daha fazla saflaştırmaya ve geliştirmeye ihtiyaç duyan kategorilerin içini doldurma sürecidir (Strauss ve Corbin, 1990: 116- 117). Seçici kodlamada anahtar kavramlar, çekirdek kategori (core category) ve hikâye akışıdır (storyline). Çekirdek kategori, diğer kategorilerin etrafında birleştirildiği temel önemdeki bir olguyu ifade ederken, hikâye akışı ise bu temel olgu hakkındaki betimleyici anlatıdır (Punch, 2014: 206).

Açık ve eksen kodlama aşamalarının tamamlanmasının ardından bu aşamada bir çekirdek (core) kategori belirlenmiş ve diğer kategorilerle ilişkilendirilmiş ve bir hikâye akışı ile sürecin oluşturulması için kavramsallaştırılmıştır. Bütün kategorilerin etrafında bütünleştiği çekirdek (core) kategori “Yönetmel Güçlülük” olarak belirlenmiştir. Bu süreç sonunda ilgili literatür incelenerek kuramın doğrulanması yapılmıştır.

Çalışmanın açık ve eksen kodlama aşamalarında araştırma konusu ve araştırmanın yöntemi konusunda bilgi ve deneyime sahip olan iki uzmanın görüşlerine başvurulmuştur. Veriler uzmanlar tarafından birbirinden bağımsız olarak kodlanarak kodlayıcılar arası tutarlılık elde edilmiştir. Nitel veri analizi yapılırken veri kodlayıcıları arasındaki uyumu (bağımsız gözlemciler arasındaki uyumu) bulmak amacıyla Kappa Analizi kullanılmıştır. Uyum değer aralıkları; .01-.20 arasındaysa “Zayıf uyum”, .21-.40 arasında ise “Ortanın altında uyum”, .41-.60 arasındaysa “Orta düzey uyum”, .61-.80 arasındaysa “İyi düzeyde uyum” ve .81-0.99 arasındaysa “Çok iyi düzeyde uyum” şeklinde yorumlanmaktadır (Viera ve Garrett, 2005: 362). Kappa değeri Genel Müdürler için .847 ve Departman Müdürleri için .828 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler Cohen Kappa aralıklarına göre “Çok iyi düzeyde uyum” şeklinde yorumlanabilir. Genel Müdürler ve Departman Müdürlerine ait toplam 360 olan kavramsal kod sayısı uzman görüşleri neticesinde yapılan eklemeler ve çıkarmalar sonucu 305’e inmiştir. Uzman görüşü ve tez izleme komitesi üyelerinin görüşü de alınarak iki ayrı alt kategoriyi oluşturan hedef belirleme ve planlama alt kategorileri katılımcıların sorulara her iki konuyu da içine alan cevaplar vermeleri nedeniyle aynı kategori altında birleştirilmiştir. Çalışanları etkileme literatüründe tanımlanan ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç alt kategorileri yasal otorite kullanımı başlığı altında birleştirilerek sunulmuştur. Aynı zamanda çalışmada kültürel boyutlar arasında yer alan zaman oryantasyonunu açıklamaya yönelik yeterli veri elde edilememesi nedeniyle kültür yansımalarının yöneticilerin yönetsel güçlülüğü üzerindeki etkisi Hofstede’nin “Güç mesafesi, Erillik-dişillik, Bireycilik-toplulukçuluk ve Belirsizlikten kaçınma boyutları bağlamında değerlendirilmiştir. Araştırmanın veri toplama sürecinden modelin nihai durumuna ulaşana kadar izlenen adımlar Veri Toplama ve Analiz Süreci başlığı altında Şekil 3.5’te sunulmaktadır.



Şekil 3.5 Veri Toplama ve Analiz Süreci

3.2.7. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik ve güvenirlik kavramları araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından yaygın olarak kullanılan iki ölçüttür. Nitel araştırmalardaki geçerlik ve güvenirlik kavramları nicel araştırmalardakinden farklılık göstermektedir. Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları yerine inandırıcılık (trustworthiness) kavramı kullanılmakta ve bu kavram inanılrlık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), tutarlılık (dependability) ve doğrulanabilirlik (confirmability) olmak üzere dört başlık altında toplamaktadır (Lincoln ve Guba, 1985: 300).

a) İnanılrlık (credibility): Nitel araştırmada inanılrlık kavramı iç geçerlik yerine kullanılmakta ve bulguların gerçeği ne derece doğru bir şekilde yansıttığını ifade etmektedir (Hoepfl, 1997: 58). Çalışmada inanılrlığın sağlanması için araştırma deseni, görüşme sorularının hazırlanması, elde edilen verilerin analizini kapsayan süreçlere bağımsız olarak dâhil olan ve araştırma konusu ve nitel araştırma yöntemine yönelik bilgi ve deneyime sahip olan tarafsız uzmanlardan yardım alınmıştır. Çalışmada nitel veri toplama yöntemlerinden derinlemesine görüşme, gözlem ve alan notu kullanılmış tutulan günlüklerden (memo) yararlanılmış böylece yöntem üçgenlemesine başvurulmuştur. Araştırmanın veri toplama sürecinde her bir görüşme sonunda yapılan gözlemler alan notlarıyla kayıt altına alınmıştır. Bununla birlikte araştırmanın ilk aşamasından kuramın ortaya çıkışına kadar günlük (memo) tutulmaya devam edilmiştir. Bu materyaller daha sonra verilerin analiz edilmesinde ve getirilen yorumların test edilmesinde kullanılmıştır. Yapılan her bir görüşmenin hemen ardından katılımcılara görüşme verileri özetlenmiş, katılımcılardan görüşme dökümlerinin kendi ifadelerini yansıtıp yansıtmadığının teyidine başvurulmuştur.

b) Aktarılabilirlik (Transferability): Nitel araştırmada dış geçerlik yerine kullanılan ve inandırıcılığın sağlanmasındaki ikinci ölçüt aktarılabilirliktir. Nitel araştırmalarda, araştırma bulgularını ve yöntemlerini bir gruptan diğerine aktarma yeteneği veya belirli bir araştırmanın bulgularının diğer bağlamlarda veya diğer konular/katılımcılar üzerinde ne dereceye kadar uygulanabilir olduğu konusu aktarılabilirlik olarak adlandırılmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985: 290).

Çalışmada aktarılabilirliğin sağlanması için görüşme sorularının hazırlanması, araştırmanın modeli, çalışma grubu ve özellikleri, veri toplama araçları, veri toplama süreci, veri çözümleme ve yorumlama olmak üzere araştırma sürecine yönelik ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmada katılımcılardan elde edilen veriler doğrudan alıntılar şeklinde sunulmuştur. Araştırmada kuramsal örnekleme tekniğinden yararlanılmış ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu amaçla pilot çalışma

sonrasında hangi özellikteki katılımcılarla görüşülmesi gerektiğine yönelik çeşitli ölçütler getirilmiş ve bu doğrultuda veri toplama yoluna gidilmiştir.

c) Tutarlılık (Dependability): Nitel araştırmada güvenilirlik kavramı yerine tutarlılık kavramı kullanılmaktadır. Nitel araştırmalarda tutarlılık kavramı, çalışma sürecinin zaman içinde ve araştırmacılar arasında tutarlı ve istikrarlı olması anlamına gelmektedir (Gasson, 2003: 90). Çalışmada tutarlılığın sağlanması için araştırma kapsamında veri analiz sürecinde araştırmacıdan bağımsız olarak alan uzmanı aynı verileri analiz etmiş, elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış ve aralarındaki tutarlılık hesaplanarak değerlendirme yapılmıştır.

d) Doğrulanabilirlik (Confirmability): Nitel araştırmada doğrulanabilirlik kavramı nicel araştırmadaki nesnellik kavramıyla aynıdır. Her ikisi de tarafsızlık veya araştırmanın prosedürlerinde ve sonuçların yorumlanmasında önyargılardan uzak olmakla ilgilenmektedir (Ary vd., 2010: 504). Diğer bir deyişle doğrulanabilirlik, bulgulara yönelik veri ve yorumların araştırmacının hayal gücünün ürünleri değil aksine açıkça veriden üretilmesi ile ilgilidir (Tobin ve Begley, 2004: 392). Çalışmada doğrulanabilirliğin sağlanması için araştırmanın inanılabilirliği kısmında açıklandığı üzere çeşitli veri toplama yöntemleri bir arada kullanılarak yöntem üçgenlemesi yapılmıştır. Araştırmacının süreç boyunca yaptığı gözlemlere yönelik kendi hislerini, düşüncelerini ve katılımcılara yönelik görüşlerini kayıt altına almak üzere tuttuğu alan notları ve araştırmanın ilk aşamasından kuramın ortaya koyuluşuna kadar ilgili literatür, veriler ve veriler arası ilişkilere yönelik tuttuğu günlükler sayesinde tüm sürece ilişkin düşünce ve görüşlerini kayıt altına almıştır. Bu süreçte tutulan tüm dokümanlar ve yapılan yorumlar bir alan uzmanı tarafından incelenmiş ve doğrulaması yapılmıştır.

3.2.8. Araştırmacının Rolü

Temellendirilmiş kuram araştırmasında araştırmacının sahip olması gereken birtakım özellikler; (1) geriye dönme ve durumları eleştirel bir şekilde analiz etme becerisi, (2) önyargıya yönelik eğilimi tanıma becerisi, (3) soyut düşünme becerisi, (4) esnek olabilme ve yararlı eleştirilere açık olabilme becerisi, (5) katılımcıların sözlerine ve hareketlerine duyarlılık ve (6) sürece kendini verme ve bağlılık duygusu olarak ifade edilmektedir (Strauss ve Corbin, 1998: 7).

Araştırmacı, araştırma süreci boyunca araştırılan konuya yönelik bir model ortaya koyabilmek amacıyla temellendirilmiş kuram ve sistematik desenden faydalanmıştır. Nitel araştırmalarda verinin niteliğini belirleyen şey büyük ölçüde araştırmacının becerisi, duyarlılığı ve dürüstlüğüne dayanmaktadır (Patton, 2014: 5). Araştırmacının nitel araştırmayı yürütmeye yönelik becerisi ve kişisel yetkinliğini gösteren kavramlardan birisi de kuramsal

duyarlılıktır. Strauss ve Corbin (1990: 42-43) kuramsal duyarlılığın profesyonel literatür, profesyonel ve kişisel deneyimler olmak üzere birtakım kaynaklardan geldiğini ifade etmektedir. Buna göre araştırmacı, araştırma konusu ve temellendirilmiş kuram yaklaşımına yönelik okumalar ve incelemeler yaparak konu ve yöntem ile ilgili kendisini duyarlılaştıran zengin sayılabilecek bir bilgi birikimine sahip olmuştur. Araştırmacı nitel araştırmaya yönelik profesyonel ve kişisel deneyimini ise yüksek lisans ve doktora eğitimi sırasında aldığı derslerde kazanmış ve bu süreçte ortaya koyduğu nitel araştırma yöntemine dayanan yüksek lisans tezi ve çeşitli bilimsel dergilerde yayınlanan diğer nitel çalışmalarla literatüre katkı sağlamıştır. Zira Patton (2014: 34) nitel araştırmanın beceri gerektirdiğini belirtmekte ve nitel araştırma sürecinde araştırmacının görüşme yapma ve gözlemde bulunma becerilerinin geliştirilmesi gibi konularda pratik yapması gerektiğinin altını çizmektedir. Araştırmacı aynı zamanda nitel analizler sırasında kullandığı NVivo 10 paket programı ile ilgili uygulamalı eğitime katılmış ve sonrasında program hakkında daha ayrıntılı bilgiler edinmiş ve NVivo 10 paket programını kullanarak çeşitli bilimsel araştırmalar yürütmüştür.

Araştırmacı araştırma süreci boyunca kendi varsayım ve önyargılarının ilgili süreci etkilemesine izin vermeyerek araştırmanın doğal ortamında yürütülmesine ve verilerin objektif bir şekilde değerlendirilmesine dikkat etmiştir.

3.2.9. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmanın tasarımı ve veri analiz yöntemi araştırma sorularına cevap bulmak için uygundur.
- Araştırmada kullanılan veri toplama araçları araştırma sorularına cevap almak için uygundur.
- Araştırma sürecine dâhil olan katılımcıların sorulan sorulara verdikleri cevaplar doğru ve gerçek durumu yansıtmaktadır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgulara yer verilmekte ve bu bağlamda bulgular iki başlık altında sunulmaktadır. İlk olarak genel müdürlerin yönetsel güçlülüğünü belirleyen temel yordayıcılara ilişkin bulgular “Genel Müdürlere İlişkin Bulgular” başlığı altında, sonrasında departman müdürlerinin yöneticilerini hangi yordayıcılar bakımından güçlü olarak nitelendirdiklerine ilişkin bulgular ise “Departman Müdürlerine İlişkin Bulgular” başlığı altında sunulmaktadır. Araştırmada derinlemesine görüşme, gözlem ve tutulan alan notları ve günlüklerden elde edilen veriler temellendirilmiş kuram yöntemlerinden sistematik desen yaklaşımı ile analiz edilerek ortaya koyulmuştur.

Araştırmanın bulgularına yer verilen bu bölümde, araştırma verilerinin açık kodlamasından elde edilen kavramsal etiketler (kodlar) ve kategoriler, eksen kodlama sonucu ilişkilendirilen kategori ve alt kategorilere yönelik bulgular ve seçici kodlama sonucu elde edilen çekirdek (core) kategori etrafında toplanan bulgular detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bulguları açıklamada katılımcı ifadeleri doğrudan alıntılar şeklinde sunulmuştur. Kategoriler arası bağlantıların ve ilişkilerin daha iyi görülebilmesi amacıyla bulgulara yönelik kavramsal modeller sunulmuştur.

3.3.1. Genel Müdürlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde nitel veri analizinden elde edilen bulgular araştırma sorularını yanıtlamak üzere yönetsel güçlülüğü açıklayan Duygusal Güçlülük Yordayıcıları, Zihinsel Güçlülük Yordayıcıları ve Davranışsal Güçlülük Yordayıcıları olmak üzere üç kategori altında sunulmaktadır. Bu üç kategori altında 15 orta düzey kategori, bunların altında 29 alt düzey kategori ve 141 kavramsal kod tespit edilmiştir. Yönetsel güçlülüğü açıklayan yapının tüm boyutları detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

3.3.1.1. Yöneticilerin Duygusal Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar

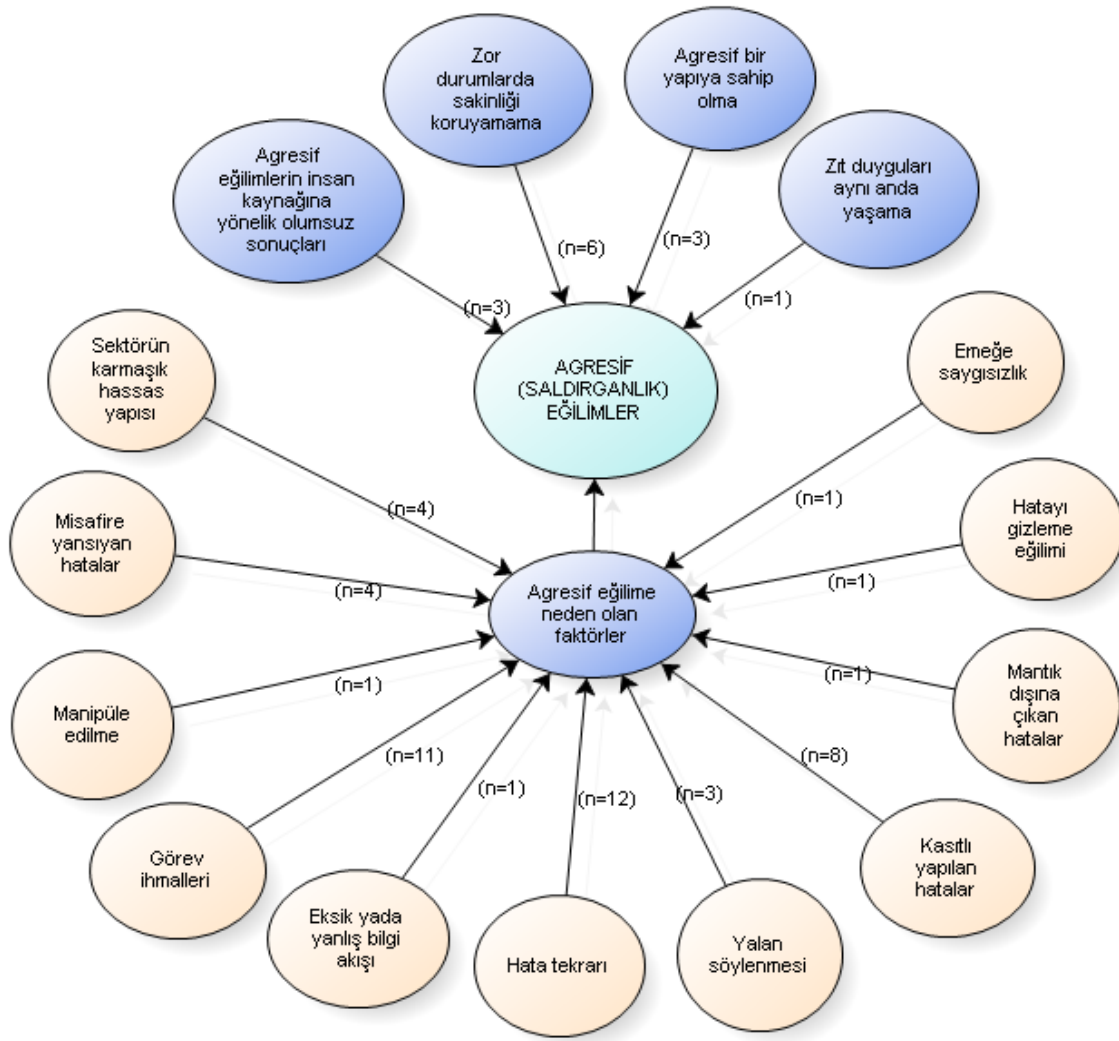
Bu başlık altında sunulan ve yönetsel güçlülüğü açıklayan ilk kategori duygusal güçlülük yordayıcılarıdır. Bu kategori altında; duyguları kontrol etme, sakinlik ve problem yönelimi, doyum erteleme ve proaktif katılım olmak üzere dört alt kategori bulunmaktadır. Konuya ilişkin bulgular aşağıda ilgili alt başlıklarda sunulmaktadır.

3.3.1.1.1. Duyguları Kontrol Etme

Duyguları kontrol etme alt kategorisi; agresif (saldırganlık) eğilimler, regresif (geri çekilme) eğilimler, istifa ya da ayrılma ve heyecan başlıkları altında kategorileşmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

3.3.1.1.1.1. Agresif (Saldırganlık) Eğilimler

Başarılı yönetsel performans sergilenmesine engel teşkil eden agresif (saldırganlık) eğilimlere yönelik katılımcı görüşleri bu bölümde sunulmaktadır. Bu başlık altında birleşen kavramsal kod ifadeleri; agresif bir yapıya sahip olma, zıt duyguları aynı anda yaşama, zor durumlarda sakinliği koruyamama, agresif eğilime neden olan faktörler ve agresif eğilimlerin insan kaynağına yönelik olumsuz sonuçları olarak belirlenmiştir. Agresif eğilimlere yönelik kavramsal model Şekil 3.6'da sunulmaktadır.



Şekil 3.6 Agresif (Saldırganlık) Eğilimler

Agresif Bir Yapıya Sahip Olma

Agresif eğilimler altında katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan ilk kavramsal kod agresif bir yapıya sahip olma olarak tespit edilmiştir. Görüşme yapılan 17 katılımcıdan 3'ü agresif bir yapıya sahip olduklarını şu ifadelerle dile getirmişlerdir:

“Hayır çok sakin birisi değilim. Şu anda görünürde sakin duruyorum ama ani parlayışlar oluyor.” (GM15)

“Çok sakin bir insan değilim ve hiçbir zaman sakin bir insan olmadım.” (GM8)

“Hayır asla sakin bir insan değilim. Sıklıkla sinirlenirim.” (GM9)

Zıt Duyguları Aynı Anda Yaşama

Agresif (saldırganlık) eğilim boyutlarından bir diğeri zıt duyguları aynı anda yaşama olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan 1'i kendisini hem sakin hem de agresif olarak nitelendirmekte ve zıt duyguları aynı anda yaşadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“Hem sakin hem de agresifim. Buna biraz yöneticilerin rahatsızlığı da diyebilirim. Ne zaman ne yapacakları belli olmuyor valla (gülerek).” (GM1)

Zor Durumlarda Sakinliği Koruyamama

Agresif eğilim boyutlarından biri olarak ortaya çıkan bu başlık altında katılımcılardan 6'sı stresli ve zor durumlar karşısında sakinliklerini koruyamadıklarını ve bunun sonucunda ani parlayışlar, ses yükselmesi ve öfke kontrol sorunu yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Siz insanla çalışıyorsunuz, insanla çalışırken onların işinize veya şeye verdiği zarar karşısında genelde sakinimdir ama hep o sakinliği koruyamıyorsunuz maalesef.” (GM1)

“Kızdığım noktalar oluyor, sesimin yükseldiği noktalar da oluyor. Şu anda görünürde sakin duruyorum ama ani parlayışlar oluyor, ama günde kaç kez olur bir kez belki hiç olmaz ama yani bu kişisel olarak da bu kadar stresli bir ortamda çok da kötü bir şey değil bence... Ani tepkiler veririm, böyle bir özelliğim var belki burçtan kaynaklı (maalesef dercesine bir yüz ifadesi). Ani tepkiler verdiğim oluyor.” (GM15)

“Öfke kontrolü yaşadığım anlar olur, bunu başaramadığım anlar olur mu olur, öfke kontrolü konusunda kesinlikle destek almam gerekiyor. Bazen küçücük bir şeye hiç beklenmedik tepki verebiliyorum, senede bir ya da iki defa. Bu o zamanlardan bir tanesi belki de bilmiyorum.” (GM2)

“Şimdi şöyle ben ani patlamalar yaşarım ve çok sık yaşarım. Zor durumlarda sakinliğimi koruyamam, bunu başaramadığım zamanlar sıklıkla olur. Ya ben dedim ya ben Türk tipi bir yöneticiyim.” (GM9)

Agresif Eğilime Neden Olan Faktörler

Agresif eğilim alt kategorisi içinde agresif eğilime neden olan faktörlere yönelik katılımcı görüşleri ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcılar agresif eğilime neden olan faktörleri; hata tekrarı, görev ihmalleri, eksik ya da yanlış bilgi akışı, hatayı gizleme eğilimi, mantık dışına çıkan hatalar, misafire yansıyan hatalar, kasıtlı yapılan hatalar, sektörün karmaşık hassas yapısı, yalan söylenmesi, emeğe saygısızlık ve manipüle edilme şeklinde belirtmişlerdir. Agresif eğilime neden olan faktörler içerisinde katılımcılar tarafından en fazla atıf alan iki faktör; hata tekrarı ve görev ihmalleri olmuştur. Her bir faktöre yönelik bulgulara aşağıda yer

verilmektedir.

Agresif eğilime neden olan faktörlerden ilkinin **hata tekrarı** oluşturmaktadır. Elde edilen veriler neticesinde sektör yöneticilerinin (n=12) tekrarlanan hatalar karşısında sinirlendikleri ve bu duruma tepki gösterdikleri izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıda yer almaktadır:

“Bir de aynı hatanın 2 kere yapılmasına çok sinirleniyorum, çünkü hataların bir keresini tölere edebiliyorum, iyi niyetliyim çünkü orada ama aynı hatanın iki kere yapılması beni çok kızdırır.” (GM12)

“Çok basit hataların arka arkaya yapılmasına sinirlenirim. Yani bir şeyin prosedürü, talimatı var, yordamı var, yönergesi var, talimatı var, sormalarına gerek yok, sormalarına gerek olmadan bunu yürütebilecekleri pozisyonda saçma sapan konulara odaklanıp detaylarda boğulan işin sonuç aşamasında çıkan sonucun olumsuz olmasına neden olan durumlarda sinirlenirim. Birincide bir şey söylemeye bilirim ama tekrar tekrar edince yapılan hatalar da tekrar olunca...” (GM15)

“En çok sinirlendiğim konular şunlardır. İşte defalarca üzerinde durduğumuz, bu konuda eğitimler verdiğimiz, hatalar yapıp hatanın ne olduğunu anlattığımız şeylerin bilerek demeyeyim ama dikkatsizlikten belki o an içindeki ciddiyetsizlikten dolayı tekrarlanması beni sinirlendirir. Benim için önemli olan problemin olmaması değil, problemin işte bu bahsettiğim gibi sürekli aynı olayların tekrarlanması. O an be strese girip, stres yapabilir işte kırıcı olabilir, cezalar verebilirim.” (GM8)

“Tekerrür eden hatalarda, çok sinirlenirim ve çok sert tepkiler veririm.” (GM9)

Sektör yöneticilerinin tepki gösterdiği ve agresif eğilime neden olan bir diğer faktörün **görev ihmalleri** olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili görüş bildiren 11 katılımcının ifadelerinden örnekler aşağıdadır:

“...Ama açıkta kalan bir priz şu hemen yapılsın dediğimde altıncı dakikada yapılmadığında kıyameti koparırım yani. Böğürmeye başlarım yani. Hatta imkânım olsa o parmağımı o prize falan sokmak isterim yani...Yani dünden beri hani burada dünden beri ciğerimin söküldüğü ve sabaha kadar uykusuz kaldığım konu üzerine konuşuyoruz şuan. Valla resmen ciğerim söküldü yani o kadar. Çok üzıldüm, çok sinirlendim ve ben üzülüşüm zaman agresifleşirim. Yani hani benim üzüntüyü dışa vurma şeklim agresiflik yönünde oluyor, yani hiç ummadığım birinin yaptığı vahim bir hata, hata karşısında takındığı tutum ve o tutumun hani sorumsuz bir şekilde hatayla yüzleşmemesi beni çok yıprattı.” (GM9).

“Beni büyük hatalar değil, küçük hatalar kızdırır. Neden mi? Küçük hatalar işi önemsememekten ve laubalilikten kaynaklanır. Ama küçük hatalar; ben bunu öğrendim, ben bunu yaptım gibi ukala ve işi önemsemeyen davranışlar sonucu oluşur. Ben küçük hatalara daha çok kızarım.” (PGM2).

“Görevler zamanında bitirilmediğinde tepkim olur... Mesela personel müdürüyle görüştünüz, ben ona çok kızmışımdır. Uzatmalar yaptığım halde görevleri zamanında bitirmediği için. Yani bir işi verirsiniz, birincide mazeret getiren işte müdürüm şöyle bir sıkıntı çıktı yapılamadı, ikincide de yapılamadı, üçüncüde kızarım, tepki veririm.” (GM15)

“Sinirlendiğim durumlar; birkaç kez söylenmesine rağmen yerine getirilmeyen iş veya görevler biraz sinirlenmeme neden olur.” (GM4)

Agresif eğilime neden olan bir diğer faktör **eksik ya da yanlış bilgi akışı** olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan 1'i eksik ya da yanlış bilgi akışının sinirlenmesine neden olacağını şu sözlerle ifade etmektedir:

“Bilgi akışı olmazsa sinirlenirim. Yani bilgi akışı zayıf olduğu zaman sinirlenirim. Yani sinirlenirim derken bu sinir olarak dışavurum olarak değil, hoşuma gitmez. Bununla ilgili uyarılar yaparım, mailler gönderirim, çağırırım ofise konuşurum, şu konularda dikkat et, bilgi akışı düzgün gelmiyor vesaire diye. Bir de eksik ya da yanlış bilgi de hoşuma gitmez. Bilgi vermemek tabii ki hoşuma gitmez ama eksik ve yanlış bilgi de hoşuma gitmez. Bunlar beni sinirlendirir.” (GM6)

Agresif eğilime neden olan faktörlerden bir diğeri **hatayı gizleme eğilimidir**. Katılımcılardan bir diğeri hatayı gizleme ve saklama eğilimi gösterilen durumlarda sinirlendiğini şöyle dile getirmektedir:

“Hatayı saklama eğiliminde çok sinirlenirim ve çok sert tepkiler veririm... Fakat bu hataları ile yüzleşmekten imtina eden çekinen, bu hataları örtme, saklama, gizleme eğiliminde olan insanlara karşı çok agresif ve çok sert tepkiler verebilirim.” (GM9)

Katılımcılardan bir diğeri ise **mantık dışına çıkan hataların** agresif eğilime neden olduğunu şöyle ifade etmektedir:

“Bir mantık zinciri kurmaya çalışırım hemen ve eğer mantık zincirinin dışına çıkmış bir hataysa bu beni çıldırtabilir... Ama eğer mantık silsilesinin dışına çıkmışsa hata yani hakikaten çok mantıksız çok basit bir hataysa bu beni hakikaten çıldırtabilir.” (GM2)

4 katılımcı **misafire yapılan ve yansıyan hataların** agresif bir eğilime girmelerine sebep olduğunu şu sözlerle dile getirmektedir:

“... Yani safety dediğimiz yani burası 450 kişinin canının size emanet edildiği bir kurum, yani şöyle söyleyeyim size fiziki şiddete kadar yolu var. Canlı örnek vereyim mi? Bizzat gerçekten bu otelde oldu

bu olay çünkü. 2 gün önce sıkılmış ve küflenmiş bozuk bir havuç suyunu bir misafire içirdiler burada, bu otelde o misafir ondan dolayı zehirlendi ve benim o çocuğu elimden zor aldılar benim. Yani bıraksalardı ben o çocuğun kemiklerini kırardım. Anlatabiliyor muyum... Ve bunu özellikle bilerek isteyerek herkes konuşsun herkes bilsin, herkes görsün diye herkesin içinde yaptım.” (GM9)

“İnsanlara zarar vermeyecek boyutta olması, çok büyük zarar vermemesi, misafiri etkilememesi. Adam gidip klimayı tamir ederken sen odanın klimasını boz, otelde hiç oda yok, misafire vantilatör verelim niye (vurgulu) personelimizin bir tanesi yanlış yere vida takarken bir yeri delmesi, gibi gibi bunlar bizi sinirlendirir...” (GM15)

“Misafir nezdinde bir saygısızlık başta olmak üzere bir hata yapmayın kabul etmediğimiz tek nokta budur şeklinde bir bildirimimiz vardır.” (GM14)

“Misafirler açısından çok rahatsız edici bir durum yoksa onu o an için görmezden gelebilirim ama eğer misafirin önündeyse çalışan ya da konaklayan sağlığını ilgilendiriyorsa ya da tehlike arz ediyorsa bu durum beni öfkeli edebilir ve mutlaka müdahale ederim.” (GM5)

Katılımcıların agresif eğilime girmelerine neden olan bir diğer faktör **kasıtlı yapılan hatalar** olarak tespit edilmiştir. Konu hakkında görüş bildiren 8 katılımcının ifadelerinden örnekler aşağıdadır:

“Gerçekten işle ilgili yapılan konusunda... Hata vardır bir de gerçekten bilerek yapılan yanlışlar vardır. Bilerek yapılan yanlışlar olduğu dönemde sakinliğinizi korumanız bazen mümkün olmuyor. Özellikle problemin ne şekilde ortaya çıktığı kasıtlı mı yoksa yanlışlıkla mı yapıldığı tespit edilir ona göre aksiyon alırız.” (GM1)

“Suistimale açık söyleyeyim o kişiyle uzun vadede çalışmak istemem ama hatta en kısa yoldan kendisine başarılar dileyip yolumuzu ayırmayı isterim ama tabii suistimalin de tölere edilebilir derecesi var, yani art niyetli bir davranış çok baskınsa orada hem kişinin kendisine zarar, buradaki kişilere zarar, kuruma zarar, her şeye zarar bu anlamda tahammül etmek istemeyeceğimiz bir durum.” (GM14)

“Eğer burada herhangi bir kasıt yoksa onun tedavisine daha iyileştirilmesine çalışırız, ama burada bir kasıt ve kötü niyet varsa o çalışanla birlikteliğimizi hiçbir şekilde sürdürmeyiz.” (GM3)

“Şöyle söyleyeyim size benim CEO mun burada bulunduğu bir toplantıda benim üzerime kola döktüler. Ağzımı bile açmadım o kız hala burada çalışıyor ileride işte az önce bize servis yaptı sesimi bile çıkamadım yani tamamen hatanın içeriği ile ilgili yani, ha ama bu kız her gün benim üzerime kola dökerse gönderirim tabii. Ama hani heyecanlandı, kasti değil, orada eli ayağı birbirine geçti, titredi ve böyle döktü, yani hiç sesimi bile çıkartmadı anlatabiliyor muyum yani ama o havuç suyunda 80 yaşındaki bir İngiliz bir burada öldürebilirdik. Şimdi ben o çocuğun ne yapayı sülalesini işkence etsen

geri dönüşü yok yani artık bitmiş. Yani can emanet burada 450 kişinin canı size emanet, insanların sağlığıyla canıyla ilgili konularda yapılan hataları tölere etme şansınız yok, tölere etme hakkınız yok, haddiniz yok ondan sonra canınızla başınızla o hatalara karşı mücadele etmeniz gerekiyor. Bunu eğitim ve kaliteli personelle aşmak zorundasınız ama böyle bir imkânınız yok. Yani bunun çok geniş nedenleri var yani otelin finansal durumundan tutun ülkenin kültür yapısından kaynaklanan nedenler dâhil eğitim sisteminin sonuçları dâhil, yani o yüzden orada çok anlamsız çok anormal görünen tepkiler verebiliyorsunuz sonra, yani hatalar çeşitli çeşitli bir insanı dolu odaya gönderme de bir hatadır, dediğim gibi çürümüş bir meyve suyunu içirip zehirleyip adamın sağlığı ile oynamak da hatadır, ama olabiliyor yani her otelde yani 6 yılda bir kere olmuştur böyle bir hata, yeni başlayan her şey dâhil bir sistemden gelen sorumsuz pis bir barmenin yaptığı bir hatadır. Ondan sonra ve derhal zaten o hata onun o kadar ağır cezalandırılmıştır ki hala o çocuğun başına gelenler bu otelde konuşulur.” (GM9)

Katılımcılardan 4’ü ise turizm sektörü gibi emek yoğun ve insana dayalı olan işletmelerde **sektörün karmaşık-hassas yapısının** agresif eğilime neden olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Ani tepkiler verdiğim oluyor. Genelde çok mu oluyor hayır genelde sabırlıyım ama ani tepkiler verdiğim zamanlar da oluyor. İster istemez işin stresinden kaynaklı... Yani bu kişisel olarak da bu kadar stresli bir ortamda çok da kötü bir şey değil bence.” (GM15)

“İşte ben sizi tanımasam bile geldiniz atıyorum işte eşinizle ya da sevgilinizle mutlaka ben sorarım yani nasıl gidiyor her şey yolunda mı var mı problem, çünkü problemleri eğer bana iletirseniz ben çözerim ama gittikten sonra yazarsanız bizim buna çok canımız sıkılır. Çünkü çok basit de bir problemdir, bir de en büyük sıkıntımız genelde misafirlerimizde böyle bir gerginlik var, biliyorsunuz insanlar 365 gün beraber yaşıyorlar, 1 hafta 10 gün tatile geliyor, karı koca mesela geldikleri zaman herkeste bir gerginlik oluyor ne hikmetse bir hafta beraber girecekler ya (gülerek) onun bir sıkıntısını yaşıyorsunuz (gülerek) yani yaptığımız iş çok güzel ama çok yıpratıcı çok zor.” (GM12)

“Turizmin en büyük sıkıntısı insanla çalışıyor olmak, en önemli zorluğu bu. Bir işletmede makineleşebilirsiniz bir fabrikada, turizmde makineleşemiyorsunuz. İnsanlar da bin bir türlü ve bizim de maalesef birlikte çalıştığımız insanların hepsi eğitilmiş değil. Eğitilmiş var eğitimsizi var veya art niyetlisi vesaire... Kimisi çocuğunu döverek terbiye eder (gülerek) bir hata yaptığı zaman tokadı patlatır kimisi de karşısına alır oturup konuşur. Yani aslında günümüzde sadece bizim sektörde değil yenedünyada konuşarak anlatmak lazım. En azından %90 bunu başarmak lazım %10 veya %5 diğer yolun kullanılıyor olması lazım. O da işte stresli işlerde maalesef (mümkün olmuyor).” (GM1)

“Tabii şimdi insanları yönetmek çok zor. Özellikle bizim gibi tesislerin 12-13 tane departmanı olan yaklaşık 200 ila 400 personel arasında insanlarla uğraşan birimler için çok kolay değil... Çünkü ben hep şuna inanmış bir insanım bu bizim yaptığımız işin bir saati yok, bir başı sonu yok, dolayısıyla da ben arkadaşlarıma hep şunu anlatırım, ben bizim yaptığımız işi yay işine benzetirim. Yaya ne kadar çok

bastırır, ne kadar güç sarf ederseniz o kadar başarılı olursunuz. Diyelim ki yine 10 birim güç sarf ettiniz ve %70 başarılı oldunuz, 10 birim gücü sürekli korumanız gerekiyor ki o %70’lik başarı sürekli yerinde dursun ve kolunuz hep ağrıyor, %70’lik başarı için hep ağrıyor, diyorsunuz ki biz biraz daha çıtayı üste alacağız, bilmeniz lazım ki o %70’lik birimi biraz daha bastırıp yani kolunuzun ağrımamasını ve onun devamını sağlamak zorundasınız. Siz ben yaptım, oldu, bitti dedğiniz an yani bıraktığınız an yay ne oluyor, geri yerine geliyor, bizim işimiz böyle bir iş, hiçbir zaman bırakmamak lazım bunun için de relax, sakın bir insan bu işi yapamaz... Ve inanmıyorum da sakın insanların bu işi başaracağına inanmıyorum.” (GM8)

Agresif eğilime neden olan bir diğer faktör **yalan söylenmesi** olarak karşımıza çıkmakta ve 3 katılımcı görüşlerini şu şekilde belirtmektedir:

“Şimdi en çok sinirlendiğim konu yalan söylenmesi yalan söylenmesine çok sinirleniyorum... En büyük kriterim yalan söylenmemesi.” (GM12)

“Yani insanların mesela yalan söylediğini tespit ettiğimde, dürüst olmadıklarını tespit ettiğimde sinirlenebilirim.” (GM3)

“Daha çok insanların yalan söylemesi dış etkenler, haksızlık karşısında ya da şöyle söyleyeyim, günlük hayatta günlük yaşamla ilgili daha çok tepki veririm...İçinde yalan ya da ahlak kurallarına uymayan davranışlar olmadığı sürece her türlü desteği veririm.” (GM5)

GM14 adlı katılımcı agresif eğilim göstermesine neden olan faktörü **emeğe saygısızlık** olarak nitelendirmektedir:

“... İkincisi diğer çalışanların emeğini ve başarısını hiçe sayarak onlara gölge düşürecek veya onları daha aşağıya çekecek kişilerin yaptıkları davranışlar. Yani emeğe saygısızlık.” (GM14)

Son olarak katılımcılardan 1’i ise **manipüle edilmenin** kendisinde oluşturduğu etkiyi şu şekilde ifade etmektedir:

“Benim patlamamın tek nedeni şöyle olur bu da herkeste de olur, siz de ileride profesyonel bir turizmci olduğunuz zaman sizi manipüle etmeye çalışıyor bazı insanlar (vurgulu). Yönetim kurulundan, mesai arkadaşlarınızdan, aynı mevkiye sahip olduğunuz arkadaşlarınızdan onlar diyor ki ya yanındaki çalışan insanların bence şöyle yapması lazım, bence böyle yapması lazım ve durmadan sizi manipüle etmeye çalışıyorlar. Gaz vermeye çalışıyorlar, fetva vermeye çalışıyorlar. O tabii insanı sinir ediyor yani o hoşlanmadığım şey.” (GM10)

Agresif Eğilimlerin İnsan Kaynağına Yönelik Olumsuz Sonuçları

Agresif eğilim boyutlarından bir diğeri olarak karşımıza çıkan agresif eğilimlerin insan kaynağına yönelik olumsuz sonuçları başlığı altında ise katılımcılardan 3'ü agresif bir yaklaşımla yönetilen tesislerde görev yapan iş görenlerin bu yönetim tarzı sonucunda mutsuz olduklarını, korkuya kapıldıklarını ve bunların sonucunda tesislerin iş görenlerini kaybettiğini şöyle ifade etmektedir:

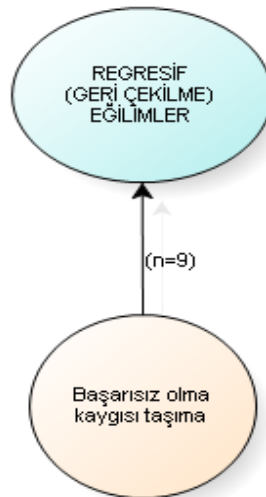
“Diyeceksiniz ki genel müdürünüz nasıl bir insandır. Bağırıyor mu çağırıyor mu, kızıyor mu nasıl bir insan, 1,5 yıldan beri birlikteyiz diye sorabilirsiniz kendilerine. Ama aradaki farkı şunu anlayacaksınız, 100 otel gezeceksiniz, bir otelden şunu duyacaksınız sadece bazı otellerde korkudan diyecekler ki sadece bizim genel müdürümüz iyidir, niye korkuyorlar, niye çünkü belki bu kadın ispiyoncu olabilir, bizi işten çıkartabilirler. Samimi değiller (vurgulu) korkuyorlar (vurgulu), korkuyla yönetiliyor tesis. O yüzden insanların gözünde bir mutluluk, bir tebessüm yok yanlış şov yapıyorlar. Doğru değil, samimi değiller.” (GM10)

“Türkiye’de ne yazık ki korkunun modası geçmiyor ama ben buna inanmamakta ısrar ediyorum.” (GM2)

“Yani bağırma çağırma ile bir yere gitmiyorsunuz, insanları kaybediyorsunuz, laflar çok gezer etrafta bir tanesi de şudur, bir insanı kaybetmek kolay kazanmak çok zordur.” (GM15)

3.3.1.1.1.2. Regresif Eğilimler

Amaca yönelik gösterilen çabanın sonuçlarından korkmayı ifade eden regresif eğilimlere yönelik katılımcı görüşleri bu bölümde sunulmaktadır. Bu başlık altında birleşen kavramsal kod ifadesi; başarısız olma kaygısı taşıma olarak belirlenmiştir. Regresif eğilimlere yönelik kavramsal model Şekil 3.7’de sunulmaktadır.



Şekil 3.7 Regresif (Geri Çekilme) Eğilimler

Başarısız Olma Kaygısı Taşıma

Regresif eğilimler içerisinde ortaya çıkan bu başlık altında 9 katılımcının hedefe yönelik gösterdiği çaba ve girişimlerin sonucuna yönelik başarısızlık kaygısı taşıdığı tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Ya mutlaka gelir (başarısız olma fikri). Başarısız olma kaygısı yaşamamak mümkün değil mutlaka yaşıyor.” (GM1)

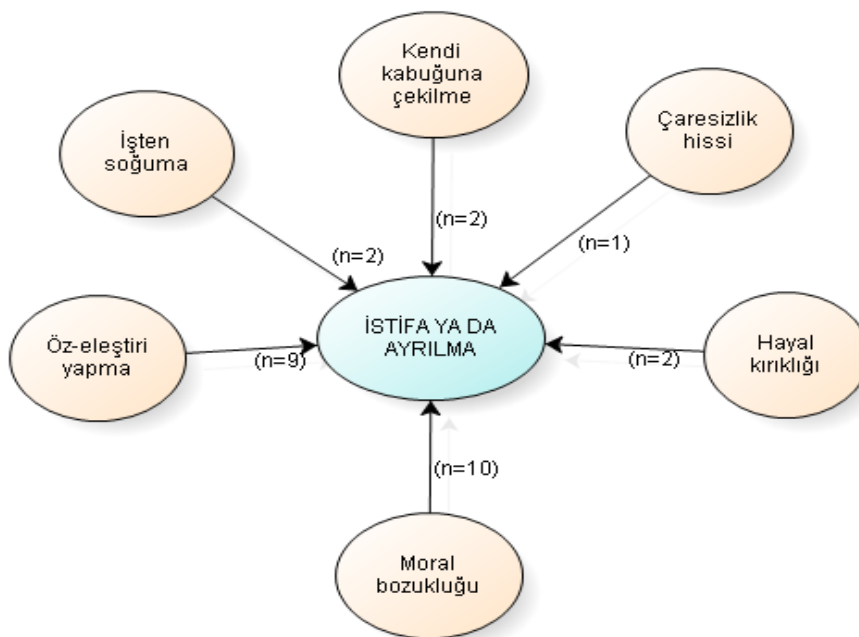
“Başarısız olma ihtimali hep aklımın bir köşesinde durur hiç aklımdan çıkmaz hiçbir zaman. Beni yer bitirir, kemirir.” (GM2)

“Yeni bir hizmet yeni bir şey yeni bir ürünün ortaya çıkarmak kolay değil mutlaka kaygı oluyor.” (GM5)

“Öncelikle başarısız olacakmış gibi bir girişimde bulunup kendi psikolojimizi ona göre hazırlıyoruz, başarılı olursak o bizim ödülümüz oluyor.” (GM7)

3.3.1.1.1.3. İstifa ya da Ayrılma

Katılımcıların gösterdikleri çaba sonucu bekledikleri karşılığı elde edememeleri durumunda içinde bulundukları duygu durumuna yönelik görüşlere bu başlık altında yer verilmektedir. Bu başlık altında birleşen kavramsal kod ifadeleri; moral bozukluğu, hayal kırıklığı, çaresizlik hissi, kendi kabuğuna çekilme, işten soğuma ve öz-eleştiri yapma şeklinde belirlenmiştir. İstifa ya da ayrılmaya yönelik kavramsal model Şekil 3.8’de sunulmaktadır.



Şekil 3.8 İstifa ya da Ayrılma

Moral Bozukluğu

İstifa ya da ayrılma boyutlarından biri olarak ortaya çıkan bu başlık altında katılımcıların gösterdikleri çabanın karşılığını alamadıkları durumda moral bozukluğuna uğradıkları belirlenmiştir. Konuyla ilgili görüş bildiren 10 katılımcının ifadelerinden bazıları şöyledir:

“Yani başarısız olmayı kabul edemiyorum. Bu da bir zayıf özellik bana göre. Self motivasyon konusunda çok zayıf bir adamım. Koca bir yıl içerisinde binlerce başarıdan sonra bir tane başarısızlık beni darmadağın edebilir.” (GM2)

“Sonuçta mutlaka hepimiz bir insanız mutlaka başarısızlıkta da kötü giden bir şeyde de insanların üzülmemesi mümkün değil mutlaka benim de üzüldüğüm, başarısız olduğum noktalar oluyor.” (GM5)

“Ya mutlaka başarısızlık şimdi atıyorum bir organizasyon yaptık örnek veriyorum diyelim ki her hafta yapılan bir organizasyon var bunun altında 3-4 tane şey yatıyor operasyon yatıyor, bir operasyonun aksaması beni çok üzer yani. Ne bileyim mesela şimdi bizim burası resort bir otel her şeyi yapıyorsunuz dört dörtlük mesela pat bir yağmur yağıyor mesela bütün operasyon patlıyor mesela şimdi. Orada da bakıyorsunuz işte görüyorsunuz hava durumunu her şey normal, buna dikkat ediyorsunuz. Bundan da etkileniyoruz. Üzülüyorsunuz tabii ki çok fazla emek harcıyorsunuz her şeye.” (GM12)

“Tabii ki moral bozukluğu her alanda yaşanan başarısızlıklar sonrasında olduğu gibi turizm sektöründe veya kendi işimde de olabiliyor. Ama tabii ki her insan her canlı varlık gibi bu tür şeylerde bir hedef varsa ve bu hedefin gerisinde kalıyorsam insan tabii ki moral kaybına uğrayabiliyor.” (GM14)

Hayal Kırıklığı

İstifa ya da ayrılma boyutlarından bir diğeri ise hayal kırıklığı olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcılardan 2’si yaşadıkları başarısızlığın kendileri üzerindeki tesirinin hayal kırıklığına uğrama yönünde olduğunu şu sözlerle dile getirmişlerdir:

“Şöyle yani hayal kırıklığına uğramak, her alanda yaşanan başarısızlıklar sonrasında olduğu gibi turizm sektöründe veya kendi işimde de olabiliyor.” (GM14)

“Yaşadığım başarısızlıklar sonrası birinci aşamada hayal kırıklığına uğrarım.” (GM3)

Çaresizlik Hissi

İstifa ya da ayrılma içerisinde ortaya çıkan bir diğer boyut çaresizlik hissi olmuştur. Katılımcılardan 1’i başarısızlık sonrası yaşadığı çaresizlik hissini şu şekilde açıklamaktadır:

“Başarısızlık sonrası çaresizlik duygusuna kapıldığım çok oldu. O sürecin geçmesini bekledim.” (GM3)

Kendi Kabuğuna Çekilme

İstifa ya da ayrılma içinde katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer boyut kendi kabuğuna çekilmedir. Katılımcılardan 2’si yaşadıkları olumsuzluklar sonrası dış çevreyle belli bir süre iletişimi keserek kendi kabuklarına çekildiklerini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Tekrardan olumluya dönebilmek için önce kendi içime kapanıyorum. Bu olayların hepsinin donmasını istiyorum. Hayatın ilerlemesini istemiyorum ve o gün için hiçbir şeyle ilgilenmiyorum açıkçası çok acil olmadığı sürece. Hemen içime kapanırım, çevreme duvarlar örерim, iletişimi keserim, o başarısızlığı başkalarıyla değil de kendimle yaşamak isterim aslında.” (GM2)

“Ama ondan sonra da şey yaparım yani içime kapanırım.” (GM10)

İşten Soğuma

İstifa ya da ayrılma içerisinde tespit edilen bir diğer boyut işten soğumadır. Konu hakkında görüş bildiren katılımcılardan 2’si gösterdikleri çabanın karşılığını alamadıkları durumda yaptıkları işten soğuduklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Başarısızlık eğer sadece kendi elindeki nedenlerden değil de alt kadrolardan bahsetmiyorum fakat üst kadrolarla ilgili yönetim kurulu vesaire ile ilgili olduğu zaman soğuyorsunuz tabii ki.” (GM1)

“İşe gelmek istemem gibi...” (GM2)

Öz-Eleştiri Yapma

İstifa ya da ayrılma altında tespit edilen son boyut öz-eleştiri yapma olarak belirlenmiştir. Görüşme yapılan katılımcılardan 9’u yaşadıkları başarısızlıklar sonrasında öz-eleştiriye bulunduklarını dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Buradaki yapılan başarısızlıklar bana aittir, şahsıma, başarılar da ekibime aittir benim, her zaman bu benim felsefemdir. Her ne kadar kurumda başka taraflara zarar verilirse önce her zaman kendimi suçlarım, her zaman (vurgulu).” (GM10)

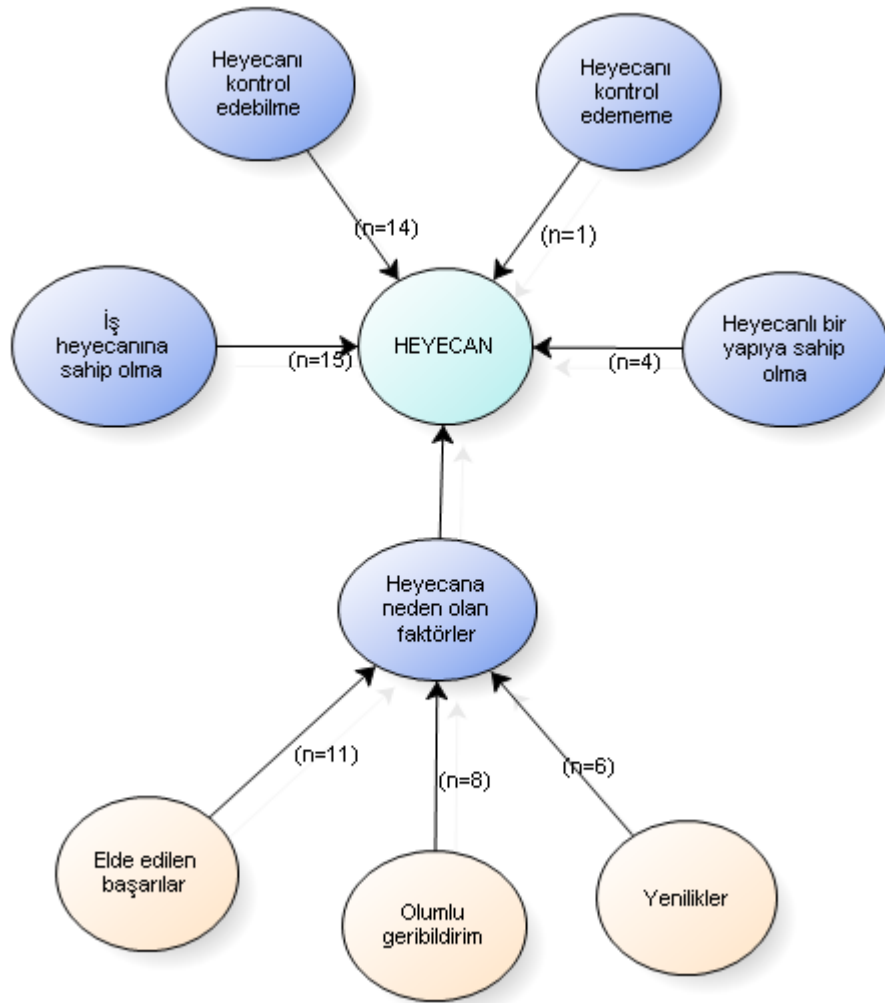
“Başarısızlık sonrasında öz eleştiri yapıyoruz. Biz şöyle bunu sık sık yaşıyoruz, sorun olduğu zaman (vurgulu)” (GM13)

“Çok zayıf ihtimalle başarısız olursunuz ama o zaman özeleştiri yaparsınız nerde hata yaptığınızı soğukkanlı olarak kendinize acımadan eleştirirsiniz bir daha o hatayı yapmamak için.” (PGM2)

“İkincisi de başarısız oluyorsanız hep başkalarını suçlayacağınıza siz nerede hata yaptınız ona da bir bakmanız gerekiyor.” (GM15)

3.3.1.1.1.4. Heyecan

Duyguları kontrol etmenin bir diğer boyutu olan bu başlık altında görüşme yapılan katılımcıların elde etmeyi umdukları hedefe yaklaştıkça içinde bulundukları heyecana yönelik görüşleri sunulmaktadır. Bu başlık altında birleşen kavramsal kod ifadeleri; heyecanlı bir yapıya sahip olma, iş heyecanına sahip olma, heyecana neden olan faktörler, heyecanı kontrol edebilme ve heyecanı kontrol edememe şeklinde belirlenmiştir. Heyecana yönelik kavramsal model Şekil 3.9’da sunulmaktadır.



Şekil 3.9 Heyecan

Heyecanlı Bir Yapıya Sahip Olma

Heyecan alt kategorisi altında ortaya çıkan bu başlık altında görüşme yapılan katılımcılardan 4'ü kişilik özelliği gereği heyecanlı bir yapıya sahip olduklarını şu sözlerle dile getirmektedir:

“Evet ben kişisel olarak heyecanlı bir insanım biraz da tez canlı bir yapım var. Bu tabii benim kendi kişisel yapımdan kaynaklanıyor.” (GM13)

“Genel olarak heyecanlı bir yapıya sahibim aslında.” (GM2)

“Biraz heyecanlı bir yapıya sahibim. Aceleci ve heyecanlı bir yapım vardır.” (GM5)

“Çok heyecanlı bir yapıya sahibim, buraya bilerek mi geldiniz (gülerek). Heyecanı ve enerjisi çok yüksek bir yapıya sahibim. Çocuk gibiyimdir (gülerek) bazı konularda. Her şeyde heyecanlanabilirim (gülerek).” (GM9).

İş Heyecanına Sahip Olma

Heyecan alt kategorisi altında yer alan bir diğer kavramsal kod iş heyecanına sahip olma olarak tespit edilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılardan 15'i iş heyecanına sahip oldukları yönünde görüş bildirmiştir. Elde edilen veriler neticesinde iş heyecanının gerekliliğini savunan ve heyecanı olumlu bir yöne kanalize edebilen bir yönetsel profilin olduğu görülmektedir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmektedir:

“Heyecan olarak da tabii mutlaka işimizde o profesyonellik halinde o amatör heyecan da mutlaka olmak zorunda.” (GM7)

“Mümkün olduğunca da heyecanlanıyorum, olumlu bir şey olduğunda bu beni heyecanlandırıyor, daha iyisini yapma isteği doğuruyor. Ve bunu arkadaşlarımla paylaşma isteği doğuyor paylaşıyorum, heyecanımı arkadaşlarımla paylaşıyorum, bulaştırıyorum diyelim daha doğrusu çünkü heyecan bulaşıcıdır diyoruz, ilkemiz bu bizim. Bu sefer diğer insanlara bulaşan misafirlerimize de yansıyor. Olumlu bir sinerji ortaya çıkıyor.” (GM13)

“Ya şimdi şöyle heyecanlı bir yapıya sahibim çünkü neden bu işler beni heyecanlandırıyor. Çünkü gelen misafirimizin mutlu olması giderken bize bir teşekkür etmesi, ya da herhangi bir yerde olumlu bir şey paylaşılması, bir de otelimiz zaten farklı bir otel turizmde yani ilk 5'in içindeyiz Antalya'da. Heyecan olmazsa olmaz iş heyecanı var, her zaman var.” (GM12)

“Benim heyecanım genelde iş heyecanından işte bir misafirin bir yöneticinin ya da bir meslektaşımın beni ziyarete geldiğinde ya da konaklama dönüşünde iyi bir şey için çıkmış olması otelden memnun gitmesi meslekte 31 yılımın geçmesine rağmen beni heyecanlandıran bir durumdur.” (GM5)

Heyecana Neden Olan Faktörler

Bu başlık altında katılımcıların heyecanlanmalarına neden olan faktörlere yönelik görüşleri yer almaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcıların heyecanlanmalarına neden olan faktörler; elde edilen başarılar, olumlu geribildirim ve yenilikler olarak belirlenmiştir. Heyecana neden olan faktörler içerisinde en fazla atıf alan iki faktör elde edilen başarılar ve olumlu geribildirim olmuştur. Her bir faktöre yönelik bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• Elde Edilen Başarılar

Heyecana neden olan faktörler arasında yer alan elde edilen başarılarla yönelik katılımcı görüşleri bu başlık altında sunulmaktadır. Sektör yöneticilerini heyecanlandıran konuların başında elde edilen başarılar olduğu görülmektedir. Konu hakkında görüşlerini dile getiren 11 katılımcı ifadelerinden bazıları aşağıda sunulmaktadır:

“Bir hedef koymuşsanız ve bu hedefe giderken artık bazı şeylerin kurguladığınız gibi planladığınız gibi gittiğini düşünüyorsanız bu durum beni heyecanlandırır. Ne derler böyle hani sürükleyici bir filmin sonunu heyecanla beklemek gibi o işin de sonunda gelecek başarıyı yavaş yavaş ön görmeye başladığınızda pozitif anlamda bir heyecan yani bu başarının heyecanını yaşarım.” (GM14)

“Mesela şunu anlatayım heyecanlanma neden olur. Mesela ben patronla bir şey görüşürken heyecanlanmam. Ne bileyim bir acente sahibi geldiği zaman heyecanlanmam ama mesela bir Türkiye’nin en iyi oteli seçildik, Almanya’da ödül aldım, sahneye çıktım, bir sürü otel vardı, dünyadan oteller vardı, dünyadaki 100 otelden Türkiye’deki en iyisiydi. Tabii ki heyecanlandım. Başarı ve bunun size sunumu heyecanlandırır beni. O zaman heyecanlandım.” (GM8)

“Olumlu olan her şey bizi heyecanlandırıyor. Sektörle alakalı olumlu şeyler, başarı...” (GM13)

“Pozitif anlamdaki heyecan iyi bir şey başardığımda çok keyif alır, çok mutlu olurum. Neşeli bir insanım ama daha da neşeli olup etrafıma huzur ve keyif veririm.” (GM5)

• Olumlu Geribildirim

Katılımcıların heyecanlanmalarına neden olan bir diğer faktörün misafirlerden, ekip arkadaşlarından veya diğer insanlardan aldıkları olumlu geribildirimler olduğu tespit edilmiştir. Konu hakkında görüş bildiren 8 katılımcının ifadelerinden örnekler aşağıdadır:

“Çünkü gelen misafirimizin mutlu olması giderken bize bir teşekkür etmesi, ya da herhangi bir yerde olumlu bir şey paylaşılması, yani reaksiyonları çabuk aldığımız için heyecanlanıyoruz. Buraya her gelen insanı mutlu etmek istiyoruz. Onun için heyecanlı bir yapı içindeyiz.” (GM12)

“Misafirlerin olumlu eleştirileri, yapıcı önerileri olduğunda bu bizi heyecanlandırıyor.” (GM13)

“Ne olursa olsun, ister ceo, ister patron, herkes övgüden hoşlanır. Bizler de insanoğlu olarak övgü de heyecanlandırır beni de heyecanlandırır.” (GM15)

“İnsanların bizimle ilgili olumlu konuşmaları, pozitif konuşmaları beni heyecanlandırır.” (GM3)

• Yenilikler

Katılımcıların heyecanlanmalarına neden olan üçüncü ve son faktörü yenilikler oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren 6 katılımcının ifadelerinden örnekler aşağıdadır:

“Yenilik heyecanlandırır. Yenilikler çok heyecanlandırıyor beni hakikaten ya. Yeni bir iş, yeni insanlar, ne bilim yeni bir t-shirt bile heyecanlandırıyor.” (GM2)

“Yeni bir proje geliştirdiğimiz zaman, mesela Türkiye turizminde bir ilk yarattığım zaman daha kimsede olmayan şuan çalışmış olduğum bir application (uygulama) var mesela bu application sayesinde artık misafirler birebir direkt tüm yönetimle ve tüm personelle görüşecek güce sahip olacak bir application programı, projesi yapıyorum. Bu beni çok heyecanlandırıyor. Bu heyecan eğer başarısam bunu yapmayı, şöyle söyleyeyim, yani uyutmuyordu hatta beni sevincim. Çünkü bir başarı elde etmiş oluyorum bu konuda.” (GM10)

“Yenilikler, yeni bir şey üretmek, konseptte yeni şeyler eklemek, trendleri takip ediyorsa yönetici ben etmeye çalışıyorum, yeni trendlerin uygulanması veya bizim konseptte entegre edilmesi, yenileme çalışmaları, çünkü sonuçta sıkıntılı olan yerler vardır, odalar ve benzeri yenileme ihtiyacı vardır, renövasyona, renövasyondan çıkan sonuçların iyi olması, misafirden gelen tepkilerin buna göre değerlendirilmesi.” (GM15)

“Atıyorum bir satış pazarlama bacağında bir pazar bulup iyi bir pazar tabii, var olanları şey yapmak değil de iyi bir Pazar geliri yüksek getirisi yüksek iyi bir Pazar bulmak mesela heyecanlandırır. Ya da işte operasyonel alanda yeni bir kokteyl menüsü, trend bir kokteyl menüsü hazırlamak ya da bana bununla gelirse departman müdürleri çok heyecanlanırım o tarz işlerde. Ürün ve hizmeti geliştirme konularında çok heyecanlanırım onu söyleyebilirim.” (GM6)

Heyecanı Kontrol Edebilme

Heyecan alt kategorisi altında yer alan bir diğer kavramsal kod heyecanı kontrol edebilme olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar (n= 14) güçlü ve yoğun duyguların yaşanmasına neden olan olumlu durumlar karşısında heyecanlarını kontrol edebildikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda sektör yöneticilerinin heyecanı kontrol edebilmelerinde kişisel özelliklerinin olduğu kadar sahip oldukları tecrübe ve profesyonelliğin de etkili olduğu görülmektedir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Bu heyecandan dolayı hızlı hareket edip, erken karar ya şimdi şöyle bakın bu soru öyle bir soru ki bundan 4 sene öne bana bunu sormuş olsaydınız evet bu heyecanı kontrol altına alamazdım bu durumda çok zorlanırdım ama şu an öyle bir tecrübelendim ki bundan hata yapsam dahi bu hataları mükemmel bir şekilde örtüyorum, benden başkasının haberi olmuyor dolayısıyla bu hatalar iş akışını işletmeyi etkilemiyor. Tecrübe devreye giriyor.” (GM9)

“Heyecanım kontrollüdür, genelde mantıklı çerçevede hareket etmeye çalışırım. Çok idol bir tip de profil de çizmek istemiyorum ama genelde öyleyimdir gerçekten.” (GM4)

“Ben kendi adıma olabildiğince bunun üzüntüde başarısızlıkta olduğu gibi heyecanda da gerek ekibin rehavete kapılmasına engel olmak için gerekse de kendi adıma da rehavete kapılmamak için olabildiğince kontrollü gitmeye ve o heyecanın mutluluğunu coşkusunu en sonda (gülerek) iş gerçekleştikten sonra yaşamayı tercih ederim. Çünkü telaşla hareket edildiğinde birçok adımda hata yapabileceğimi düşünürüm.” (GM14)

“Ben heyecanımın kontrollü olduğunu düşünüyorum. Yani çoğu zaman hani işte bir gol atarsınız mesela gol atıldığı zaman kimdir bunun şeyi bir futbol takımının laz bir başkanı var ya gol atılınca sağa sola koşturup duruyor böyle şimdi bu kontrolsüz bir heyecan. Kontrolsüz güç güç değildir denir ya. Yani böyle bir şey istemiyoruz, heyecan kontrol sapmasına yol açmamalı bunu ben yapmıyorum kesinlikle yapmıyorum. Şöyle açıklayalım bunu misafir geldiyse kapımız sürekli açık çünkü buraya her insan giriyor buraya, geliyor birisi ooo bizi göklere çıkartıyor, 5 dakika sonra ardından birisi gelip diyor ki sizin şu şu hatalarınız var, o zaman biz az önceki o olumlu, yapıcı önerilerle övgü dolu sözlerle havaya çıkıp kusura bakma sen yanlış görmüşsün öyle bir şey bizde olmaz gibi bir tavır içerisine girmiyoruz. Her söylemlerini ciddiye alıyoruz ve özümseyoruz olumluyu da olumsuz da.” (GM13)

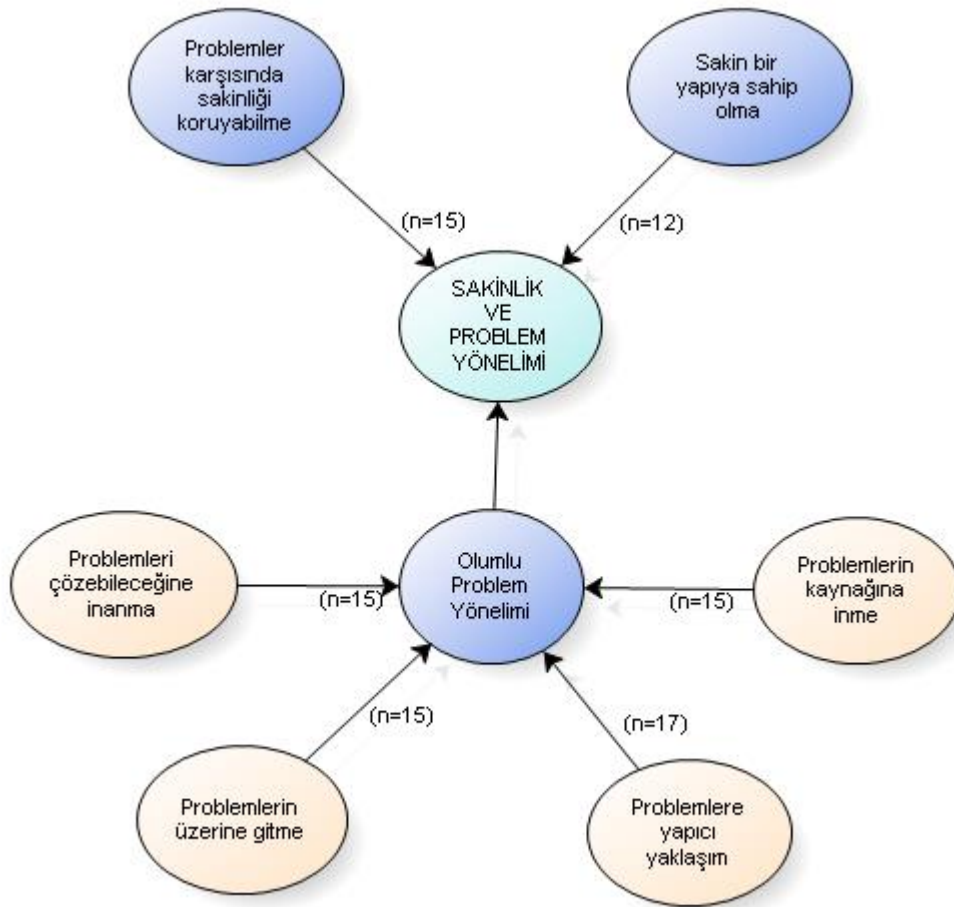
Heyecanı Kontrol Edememe

Heyecan alt kategorisi altında yer alan bir diğer kavramsal kod heyecanı kontrol edememe olarak tespit edilmiştir. Güçlü ve yoğun duygular içerisindeyken heyecanlarını kontrol edebildiklerini belirten görüşlerin aksine katılımcılardan 1'i içinde bulunan heyecanı kontrol edemeyerek yanlış kararlar verebildiğini şöyle dile getirmektedir:

“Bu heyecan içinde çok sıklıkla olmasa bile verdiğimiz yanlış kararlar oluyor mutlaka ama dediğim gibi bunların altında hep şey yatar daha iyisi daha iyisi yatar.” (GM12)

3.3.1.1.2. Sakinlik ve Problem Yönelimi

Duygusal güçlülük kategorisi altında yer alan ve zorluklar karşısında sakin kalarak problem çözmeye hazır olmayı ifade eden sakinlik ve problem yönelimine yönelik katılımcı görüşleri bu başlık altında sunulmaktadır. Bu başlık altında birleşen kavramsal kodlar; sakin bir yapıya sahip olma, problemler karşısında sakinliği koruyabilme ve olumlu problem yönelimi başlıkları altında toplanmıştır. Sakinlik ve problem yönelimine ilişkin kavramsal model Şekil 3.10'da sunulmaktadır.



Şekil 3.10 Sakinlik ve Problem Yönelimi

Sakin Bir Yapıya Sahip Olma

Sakinlik ve problem yönelimi alt kategorisi içinde oluşan bu başlık altında sakın bir yapıya sahip olduklarını belirten katılımcı ifadeleri yer almaktadır. 12 katılımcı tarafından görüş bildirilen konuya yönelik katılımcı ifadelerinden bazıları aşağıdadır:

“Genelde sakın bir insan olduğumu söylerler ve kendimi de öyle biliyorum. Hatta bazen bu konuda eleştiri bile alıyorum tepkiniz çok sakın diye fakat ben bunun böyle doğru olduğuna inanıyorum.” (GM4)

“Genel olarak sakın bir yapıya sahibim ya çok hani bireysel bir şey bu.” (GM6)

“Genel olarak sakın bir yapım vardır.” (GM14)

“Ama insani ilişkilerimde sakınım, hep yumuşağımdır. Sakın bir insanım.” (PGM2)

Problemler Karşısında Sakinliği Koruyabilme

Sakinlik ve problem yönelimi alt kategorisi altında yer alan bir diğer kavramsal kod problemler karşısında sakinliği koruyabilmedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (n= 15) karşılaştıkları problemler ve zorlu durumlar karşısında olabildiğince sakın ve soğukkanlı davrandıklarını ve olayları sakın ve mantıklı bir çerçevede değerlendirmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda, sektör yöneticilerinin zorluklar karşısındaki sakın ve soğukkanlı tutumlarının gerek kişiliklerinin bir parçası gerekse de sektörde edindikleri tecrübe ve almış oldukları kişisel eğitimlerin bir sonucu olduğu izlenmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların zorluklar karşısında sakın ve kontrollü davranmalarının sektörün bir gerekliliği olduğu da vurgulanmaktadır. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Kendim bununla nasıl baş ediyorum açıkçası, ben bunun yıllarca eğitimini aldığım için strese baktım ki girdiğim takdirde yanımdaki çalışan mesai arkadaşlarıma bunu yansıtmamaya çalışmaya özen gösterir, kendi içimde bunu çözen bir insanımdır. Böyle bir yapıya sahibim... Ben bunun eğitimini de aldım yani insanın kendi kendisini sakınleştirmesinin eğitimini de aldım. Sakinliğimi koruyamayacak bir durumum yok, ne iş hayatında ne özel hayatımda her zaman sakinliğimi koruyabilecek bir insanımdır. Yapım böyle.” (GM10)

“Stresli durumlarda, mutlaka stresli zamanlarımız oluyor, analitik düşünerek bu stresli durumları yönetiyoruz hani ilk duyduğumuz, ilk gördüğümüz veya ilk olan olaylarla ilgili hemen o duyguyla hareket etmiyoruz, analitik olarak birçok veriyi inceliyoruz ondan sonra değerlendirme yapıyoruz. Valla şöyle söyleyeyim bu pozisyonda olan birinin öncelikle sinirlerini aldırması gerekir, yani bir otel

müdürünün, bir genel müdürün sinirlenmesi çok lüks bir şey aslında yani çok sinirli veya sinirlendirmesini gerektirecek bir durum olmaması gerekiyor. Sakinliğimi koruyabiliyorum zor durumlar karşısında.” (GM7)

“Genel olarak baktığımızda aslında çok ciddi anlamda sinirlerime hâkim olduğumu söyleyebilirim. Çünkü bizim yaptığımız iş hakikaten çok kontrollü davranılması gereken bir iş çünkü sürekli ortadasınız. Yani misafirlerin içinde ya da yöneticilerinizin içinde veya diğer otellerle iletişimi olan şirketlerin içindesiniz. Yani stres yönetimi ve stres kontrolü çok önemli, ben de buna olabildiğince dikkat etmeye çalışıyorum.” (GM3)

“Stresli durumlarda çok stres olmam aslında, çok kolay kolay strese girmem, biraz şeyle de alakası var bunun özel hayatımla da alakası var. Yoga yaparım mesela her sabah 25 dakika yaklaşık yoga yaparım. Bu müthiş bir şey sağlıyor bana avantaj sağlıyor. Öfke kontrolü konusunda özellikle o yüzden şey yapmam çok kolay kolay stres yaşamam, kolay kolay da sinirlenmem.” (GM6)

Olumlu Problem Yönelimi

Sakinlik ve problem yönelimi alt kategorisi altında yer alan bir diğer boyut olumlu problem yönelimidir. Katılımcıların karşılaştıkları problemler karşısında nasıl bir tutum ve davranış sergiledikleri sorusuna verdikleri yanıtlar doğrultusunda bu başlık altında ortaya çıkan kavramsal kodlar; problemlere yapıcı yaklaşım, problemlerin kaynağına inme, problemlerin üzerine gitme ve problemleri çözebileceğine inanma şeklinde belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların probleme olumlu bir yönelim gösterdiği ve problemler karşısında olumlu bir tutum sergileyerek problemleri çözmeye odaklandıkları izlenmektedir. Konuya ilişkin bulgular aşağıda ilgili alt başlıklarda sunulmaktadır.

• Problemlere Yapıcı Yaklaşım

Olumlu problem yöneliminin bir boyutunu oluşturan bu başlık altında elde edilen veriler doğrultusunda sektör yöneticilerinin tamamının (n= 17) karşılaştıkları problemlere yapıcı ve çözüm odaklı bir şekilde yaklaştıkları belirlenmiştir. Yine katılımcı görüşleri doğrultusunda katılımcıların yapıcı ve çözüm odaklı davranışlarının temelinde ise turizm sektörünün insan odaklı bir yapıya sahip olması ve aksi yönde bir davranış kabul etmeyeceğinin etkisinin olduğu da görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı ifadelerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Düzeltilmesi gereken yerler varsa onu düzeltme yoluna gider ve yolumuza devam ederiz. Yani bunun için kimseyi suçlamaya bağırıp çağırmaya gerek yok, düzeltilmesi gerekiyorsa o da bizim işimiz zaten yönetim olarak. Çözüm odaklı yaklaşım kesinlikle yani bizim işimiz çözmek olmalı.” (GM11)

“Bu anlamda çözüm odaklıyım. Yani bu tekrar olmasın bağırıp çağırmak iyi bir şey değil, diyoruz ki arkadaşım senin demek ki departmanında böyle bir sorun var ya da sizin böyle bir kontrol eksikliğiniz var, bunun giderilmesi için bak bunu şimdi alıyorsunuz vaka analizi olarak tüm çalışanlarınıza lütfen gösterin bunları raporlayın bize getirin diyoruz bir eğitim formu şeklinde oluyor bu çözüm odaklı oluyor. Bunu uygulamalı bir şekilde çözüyoruz.” (GM13)

“Çözüm odaklı yaklaşım genellikle. Yöneticilerden de aynı şeyi beklerim. Şikâyetçi olan, serzenişte bulunan şöyle oldu böyle oldu diyen kişiler güzel hep vardır ama yöneticiliğin gereği çözüm üretmektir.” (GM14)

“Problemlere karşı çözüm odaklı davranmaya çalışırım temelde insan odaklı bir sektör olması nedeniyle hataları, problemleri anlamaya ve yapıcı davranmaya çalışırım.” (PGM1)

• Problemlerin Kaynağına İnme

Olumlu problem yöneliminin bir diğer boyutu problemlerin kaynağına inme olarak karşımıza çıkmıştır. Görüşme yapılan katılımcılardan 15’i herhangi bir problemle karşılaştıklarında problemlerin ortaya çıkma sebeplerine odaklanarak problemlerin kaynağını araştırdıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Önce problemin kaynağını tanımlarım. Bulmaya çalışırım. Problemin kaynağı nerden çıktı yani. Neden? Neden sorusu çok değerlidir. Niye, neden? Neden oldu, niçin oldu? Nerede oldu, ne zaman oldu. 5 N 1 K demek istemiyorum ama problemin kaynağı çok daha değerli benim için. Yani tekrar eden bir problem bizim yetersizliğimizi gösterir aslında. Dolayısıyla problemin kaynağına inerek çözmeye çalışıyorum.” (GM2)

“İlk tepkim hatanın nereden kaynaklandığına, sonucuna bir bakarım, sonuç istediğiniz gibi mi değilse nerede hata yaptık ona bakarım. Bu eğitimle ilgili yani kişinin yaptığı işle ilgili yetersizliği mi yoksa eğitim eksikliği mi bunu tespit edip düzetme yoluna gidiyoruz.” (GM11)

“Kurumda şimdi şöyle önce sorunun nereden kaynaklandığını düşünürüz her zaman için yani bunu neden yaşadığımızı, neden çıktığını araştırırız. Tabii bir de altına 3-5 koyarak şöyle düşünürüm yani ilgili şahısın görevi neden bitirmediği, yetersiz mi olduğunu düşünürüm, acaba anlamadığını mı düşünürüm böyle sorgulamalar yaparım dedim ya işte onun kaynağına ineriz neden böyle olduğunu sorgularız.” (GM12)

“Problemi öncelikle nereden çıktığını, kaynağını araştırırım.” (PGM1)

- **Problemlerin Üzerine Gitme**

Olumlu problem yöneliminin bir diğer boyutu olan bu başlık altında ise görüşme yapılan katılımcılardan 15'inin problemleri mümkün olan en kısa sürede çözüme kavuşturma yönünde harekete geçerek müdahalede bulundukları tespit edilmiştir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler şu şekildedir:

“Problemleri görmezden gelerseniz aynı hata yine tekrar eder. Problemin üzerine gitmek en doğru çözümdür.” (GM1)

“Problem varsa o problemle yüzleşmeyi tercih ederim çünkü deve kuşu gibi kafanızı gömerseniz o problemi ilerde çok daha büyümüş bir şekilde, çözilemeyecek bir düzeyde tekrar yaşayabilirsiniz.” (GM3)

“Yani ben bunu nasıl atladım, nasıl göremedim ve bunun daha tekrarlanmaması ve kurum adına bir zarar gelmemesi için hangi önlemleri almam gerekiyor diye mutlaka üzerinde çok ciddi (vurgulu) çalışma yaparım.” (GM10)

“En azından bertaraf edebileceğimizi düşündüğümüz engelleri kaldırma yönünde irade gösteriyoruz.” (GM13)

- **Problemleri Çözebileceğine İnanma**

Olumlu problem yöneliminin boyutlarından biri olan bu başlık altında ise görüşme yapılan katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (n= 15) karşılaştıkları problemleri çözebileceklerine inandıkları ve problemleri çözebilme konusunda sahip oldukları kişisel yetilere güvendikleri belirlenmiştir. Katılımcıların problemleri başarıyla çözebileceklerine duydukları inancı sağlayan şeyin ise sahip oldukları tecrübe, özgüven, eğitim, aile ve yetiştirme tarzı olduğu belirtilmektedir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıda verilmiştir:

“Kendime güvenim bu inancı sağlıyor bana. Çünkü iyi bir tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum. Hem çalışma yıllarım itibariyle hem çalıştığım bölgeler itibariyle işte Kapadokya’da başlayan meslek hayatımı sahilde devam ettim. Dört yıl yurt dışında yaşadım. Dediğim gibi Türkiye’nin en büyük zincir gruplarında çalıştım. Dolayısıyla iyi bir tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum, iyi bir bilgi birikimim olduğunu düşünüyorum, bu bilgi birikimiyle de bütün sorunları ortadan çok rahat bir şekilde kaldırabileceğimi biliyorum.” (GM5)

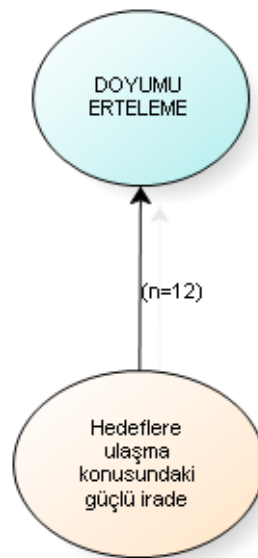
“Kendi elimde olan şeylerde problemleri çözebileceğime inanıyorum. Bana bu inancı sağlayan şey özgüven, tecrübe, eğitim, bunlara bağlıyorum. Aile, aile yapısı, yetiştirilme tarzınız, yetişme ortamınız, bunların hepsi birer önemli faktör diyebiliriz.” (GM4)

“Yani insan iradesiyle çözülebilecek her türlü problemi çözebileceğime inanıyorum. Bana yapabileceğim inancını sağlayan şey yetişme tarzıdır. Hayatla hep bugüne kadar mücadele ederek gelmiş olmam, hiçbir şeyin bana havadan gelmemiş olması her şeyi çalışarak, azimle, gayretle, öğrenerek elde etmiş olmam.. yetişme tarzım dediğim gibi, yetişmiş olduğum kültür, çevre, aile... bunlar. İş tecrübelerimin bunda etkisi büyüktür.” (GM3)

“Evet çok inanıyorum (yeni ve zor problemleri çözebilme). Çünkü çok şükür diyorum ya bunu eğitimini aldığım için bizim her sınıftan insanlar bir yetenekle ayrıldı, bana verilmiş olan psikolog tarafından yetenek benim şey çıktı, dinleyici değil, konuşucu değil, ikna kabiliyeti çıktı bende. Yani insanlara karşı öyle anlatılıyor, çok yüksek derecede bir ikna kabiliyetim olduğunu bana söylediler, karşıma hangi insan gelirse gelsin, bunun şahitleri de var mesela geçen sene Orta Doğudan, Avrupadan gelen bazı misafirlerimiz birbirlerine girdikleri zaman onları sakinleştirip tekrar repeat e çevirmemiz buna kanıttır. Yaklaşık benim 15 ya da 20 dakikaya ihtiyacım var, karşımdaki en sıkıntılı, problemlili insan olursa olsun 15 ya da 20 dakikada onu istediğim şekilde ikna edecek güce sahibim Allaha şükürler olsun. Yani bu eğitimi aldım yani.” (GM10)

3.3.1.1.3. Doyumu Erteleme

Duygusal güçlülük kategorisi altında yer alan ve anlık doyum isteğini ertelemeyi ifade eden bu başlık altında konuya yönelik katılımcı görüşleri sunulmaktadır. Bu alt kategori altında hedeflere ulaşma konusundaki güçlü irade şeklinde tek bir kavramsal kod belirlenmiştir. Doyumu ertelemeye yönelik kavramsal model Şekil 3.11’de yer almaktadır.



Şekil 3.11 Doyumu Erteleme

Hedeflere Ulaşma Konusundaki Güçlü İrade

Doyumu erteleme başlığı altında ortaya çıkan hedeflere ulaşma konusundaki güçlü irade kavramsal koduna yönelik görüşme verileri incelendiğinde katılımcıların (n= 12) hedeflerine ulaşma yolunda birtakım önceliklerini erteleyebildikleri, işlerinde başarı için önceliklerini değiştirebildikleri ve tüm bunları yapabilme konusunda da güçlü bir iradeye sahip oldukları bulgulanmıştır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Koymuş olduğunuz hedef bireysel ise şöyle söyleyeyim o konuda irademe sahibim. Ben işimle evli olan bir insanım, iş odaklıyım yani ailem var, eşim çocuk çocuğum var, onlar olduğu halde mesela bu yüzden 2-3 evlilik yapmak zorunda kaldım (gülerek) çünkü işime çok odaklıyım ve yani bugünkü işimi yarına bırakmam öyle söyleyeyim ben size (gülümseyerek). İş odaklıyım böyle mesai falan düşünmem ben, sabah 8, gece 11-12 ve kesinlikle bir işimi yarına bırakmam (vurgulu). Bugün bitecek bu (elini masaya vurarak ve gülerek). Ne olursa olsun. Yani aile hayatı, sosyal hayat ikinci planda gelir. Zaten başka türlü başarıyı elde edemezsiniz. İki türlü başarı elde edersiniz genel müdür olarak ve genel koordinatör olarak ve en tepeye çıkmak için birincisi patronu gerçekten dilinizle ikna kabiliyetinizin çok iyi olması lazım, çok af edersiniz yalaka olmanız lazım, efendime söyleyeyim akraba veya bir tanıdık olması lazım, ya da sadece dilinizde var ama icraatınız yok, ikinci başarı ise gerçek başarı, sadece icraatla (kısık sesle ciddi bir şekilde) çalışarak, icraat (vurgulu), icraatlarınızla kendinizi gösteriyorsunuz, hiç konuşmuyorsunuz, ama yapmış olduğunuz işlerden dolayı, başarılı oluyorsunuz. Bizdeki de bu. Çünkü ben yurt dışından geldim gerçekten kimseyi tanıımıyordum (gülerek). Ben Antalya’yı bile bilmiyordum.” (GM10)

“Güçlü bir iradeye sahip olduğumu düşünüyorum çünkü ben de bu işe başladığımda birtakım hedeflerim vardı, bu hedef çizgisinde zaman zaman zorluklar yaşadığımız oldu, ama pes etmedim küçük değişiklikler yaparak yoluma devam etmeye çalıştım, şu an ki olduğum yerde bulunmamın sebeplerinden birisi de budur bence.” (GM11)

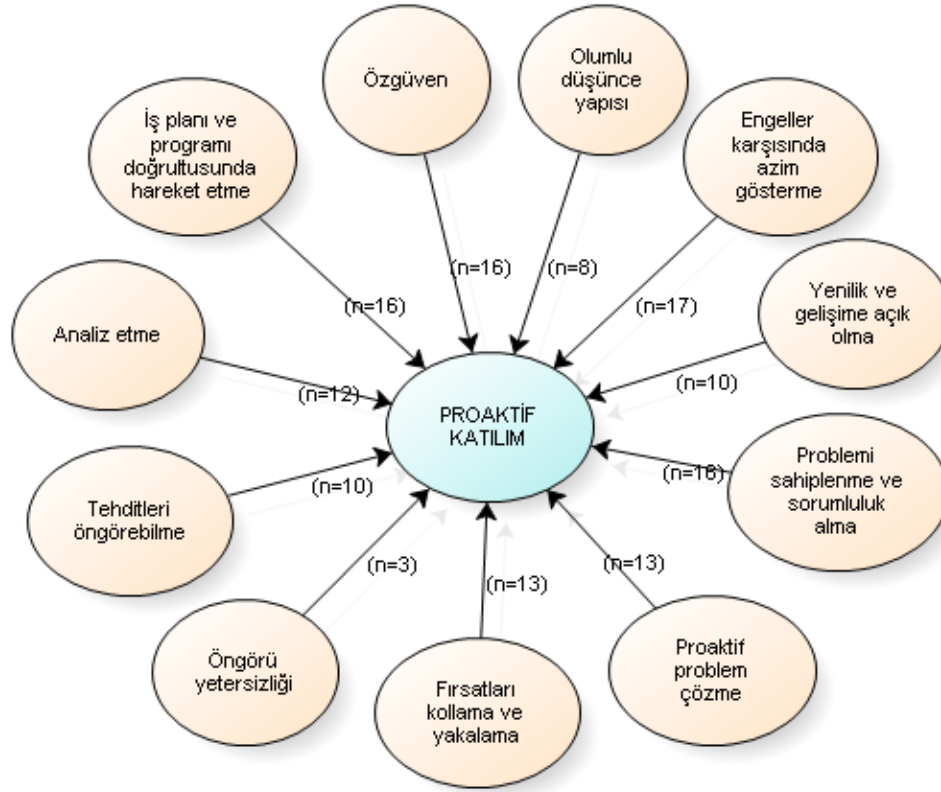
“İstikrarlı bir şekilde hedefe gidebilirim. Dolayısıyla hedeflediğim şeyleri he zaman alırım.” (GM8)

“Atıyorum bütçe yapılacak bu bütçenin yapılması için çalışmak lazım bir hafta boyunca ve ailenizden uzak kalmanız lazım örneğin. Bunu yapacaksınız tabii ki. Başarının bir nedenidir bu.” (GM1)

3.3.1.1.4. Proaktif Katılım

Duygusal güçlülük kategorisi altında yer alan ve hazırlıklı ve tedbirli olmaya dayanan dördüncü ve son alt kategori olan proaktif katılıma yönelik katılımcı görüşleri bu başlık altında sunulmaktadır. Bu başlık altında birleşen kavramsal kodlar; yenilik ve gelişime açık olma, özgüven, olumlu düşünce yapısı, problemi sahiplenme ve sorumluluk alma, proaktif problem çözme, iş planı ve programı doğrultusunda hareket etme, analiz etme, fırsatları

kollama ve yakalama, tehditleri öngörebilme, öngörü yetersizliği ve engeller karşısında azim gösterme şeklinde tespit edilmiştir. Konuya yönelik kavramsal model Şekil 3.12’de sunulmaktadır.



Şekil 3.12 Proaktif Katılım

Yenilik ve Gelişime Açık Olma

Proaktif katılım alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda belirlenen bu başlık altında yenilik ve gelişime açık olmaya yönelik katılımcı ifadeleri sunulmaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcıların (n= 10) yenilik ve gelişime açık olan, teknolojik yeniliklere ve dijital çağa ayak uydurabilen, rutinin dışına çıkabilen, gelişim ve değişimin gücüne inanan ve bu anlamda kendini geliştirmek için sürekli çaba sarf eden öğrenmeye açık, çalışkan ve yenilikçi bir yönetsel profile sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların aynı zamanda yaşadıkları başarısızlıkları ve yaptıkları hataları yeni bir öğrenme deneyimine dönüştürmeye yönelik bir davranış içinde oldukları belirlenmiştir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Bunun için de çok ders çalışırım internetten. Bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olduğum vakit güvenilirliğimi ve saygılığımı yitiririm. Bunu biliyorum. O yüzden önce bilgi sahibi olmaya çalışırım.” (GM2)

“Mesela burada ona göre etkinlikler yapıyorum işte mesela burada çok çok farklı acayip güzel bir konser düzenlemiştik mesela, çok farklı oldu, klasik müzik konseri bunun gibi şeylerle de buraya dokunuyorum.” (GM12)

“Hep şey demişler bir laf var hep onu destur edinmek gerekiyor tecrübeler hatalarımın bileşkesidir diye, hata yapmadan zaten başarısız olmadan tecrübe kazanamıyorsunuz, bizler de hata yaptık. Gelişime açık biriyim. Çok kitap okuduğumdan dolayı o yüzden gözleri de kaybettim. Yenilik lazım, dışarıda daha farklı uygulamaları olan oteller var, farklı bakış açısı lazım. Yenilikler, yeni bir şey üretmek, konseptte yeni şeyler eklemek, trendleri takip ediyorsa yönetici ben etmeye çalışıyorum, yeni trendlerin uygulanması veya bizim konseptte entegre edilmesi, yenileme çalışmaları...” (GM15)

“Ben özellikle kişisel gelişim üzerine çok zaman harcıyorum, kitaplarım var sürekli masamın üzerinde şu kitapları okuyorum yani bunlar beni ciddi şekilde belli konularda olgunlaştırıyor özellikle stresle başa çıkma konusunda eğitimim var, belgem var o konuda.” (GM13)

Özgüven

Proaktif katılım içerisinde tespit edilen bir diğer kavramsal kod özgüven olmuştur. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde görüşme yapılan sektör yöneticilerinin (n= 16) elde ettikleri tecrübe ve profesyonelliğin de etkisiyle yüksek bir kendine inanç ve özgüvene sahip oldukları belirlenmiştir. Konuya yönelik görüş bildiren 16 katılımcının görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Ama ne güzel bir söz var, Latince bu söz, ben size bunu Türkçe tercüme etmeye çalışayım, “Kader cesaretli insanların yanındadır”. Yani cesaretli olmadığınız müddetçe hayatınızda başarıyı elde edemezsiniz... Evet çok inanıyorum kendime.” (GM10)

“Ben zaten konu, benimle veya meslek tecrübemle ilgili olursa kesinlikle şey yapmam, başarısız olma gibi bir düşüncem olmaz. Bana bu inancı sağlayan şey özgüven, tecrübe...” (GM4)

“Yeni bir hizmet yeni bir şey yeni bir ürünün ortaya çıkarmak kolay değil mutlaka kaygılar olur. Ama bu kaygıyla baş edebilecek medeni cesarete ve tecrübeye sahibim artık. Kendime güvenim bu inancı sağlıyor bana. Çünkü iyi bir tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum. Hem çalışma yıllarım itibariyle hem çalıştığım bölgeler itibariyle işte Kapadokya’da başlayan meslek hayatımı sahilde devam ettim. Dört yıl yurt dışında yaşadım. Dediğim gibi Türkiye’nin en büyük zincir gruplarında çalıştım. Dolayısıyla iyi bir tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum, iyi bir bilgi birikimim olduğunu düşünüyorum, bu bilgi birikimiyle de bütün sorunları ortadan çok rahat bir şekilde kaldırabileceğimi biliyorum.” (GM5)

“Biraz ukalalık mı kendini beğenmişlik mi bilmiyorum ama birey kendini değerli hissederse her şeyi yapabileceğini düşünüyor. Biz kendimizi değerli hissettiğimiz sürece etrafa değer katabiliriz. Kendini

değersiz hisseden bir bireyin yaptığı işler de çok sağlıklı olmuyor çünkü. Kendime güveniyorum ve kendi sektörümle ilgili beceri ve yeteneklerime güveniyorum. Ama bana kuantum fiziği sorarsanız (gülerek). Kendime olan inancım ve güvenim 25 yıl önce bu işe bir komi olarak başladığımda da aynıydı, eğer beni bugün dünyanın en büyük otel zincirinin başına koysalar da aynı. Bu hiç değişmedi.” (GM2)

Olumlu Düşünce Yapısı

Proaktif katılım alt kategorisi altında ortaya çıkan bir diğer kavramsal kod olumlu düşünce yapısıdır. Elde edilen verilere göre katılımcıların 8’inin genel olarak olumlu bir düşünce yapısına sahip oldukları ve olaylara pozitif tarafından baktıkları belirlenmiştir. Bu konuda görüş bildiren katılımcıların sahip oldukları olumlu düşünce yapısı sayesinde girişimler öncesi başarısızlık ihtimalini değerlendirmedikleri ve girişimlerin sonucuna yönelik olumlu bir düşünce yapısıyla hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Herhangi bir girişimde bulunduğum zaman Mustafa Kemal Atatürk’ün çok güzel sözü var, sormuşlardı ya kendisine Avrupalı basın mensupları, siz nasıl başardınız demişlerdir kendisine ülkenizde iktidara gelmek ve ülkenizi bu başarıya getirmeyi çok güzel bir kelime kullandı önce hayal ettim dedi, dolayısıyla ben şu ana kadar el atmış olduğum bütün işlerimin olumlu ve pozitif geçeceğine inanıyorum. Ve bir yerde bir plan yapıyorsam, o planın başarısız olacağını hiç aklımın ucundan bile geçirmiyorum hiç, ama hep başarılı geçecek diye düşünüyorum aklımdan hep.” (GM10)

“Bir de ben şeye inanırım, hani kötülük kötülüğü çeker ya yani iyi düşünelim iyi olsun diye düşünüyorum. Yani pozitif bakıyoruz her şeye. O bizim için çok önemli.” (GM12)

“Hiç başarısız olma fikri aklıma gelmez, bu biraz da benim yapımdan dolayı.” (GM8)

“Başarısız olma ihtimali aklıma hiçbir zaman gelmez. Başarısız olacağımı düşündüğüm hiçbir işe girmem, şükürler olsun girdiğim her iş de başarılı.” (GM9)

Problemi Sahiplenme ve Sorumluluk Alma

Proaktif katılım alt kategorisi altında katılımcı görüşleri sonucu ortaya çıkan bir diğer kavramsal kod problemi sahiplenme ve sorumluluk alma olarak karşımıza çıkmıştır. Elde edilen verilere göre, problemle karşılaşıldığı zaman hatayı kendinde arayan, başkalarını veya koşulları suçlamak yerine problemlerle yüzleşen, problemlerin sorumluluğunu üstlenebilen ve probleme olabildiğince hızlı bir şekilde müdahale eden dinamik ve çevik bir yönetici profili olduğu izlenmektedir. Katılımcıların problemlere olabildiğince hızlı bir şekilde müdahale

etmelerinde emek-yoğun ve insana dayalı olan turizm sektörünün etkili olduğu izlenmektedir. Konuyla ilgili görüş bildiren 16 katılımcının ifadelerinden bazıları aşağıdadır:

“Kurumda problem çıktığı takdirde öncelikle suçu kendimde bulurum, yani ilk öncelikle suçu kendimde bulurum çünkü en tepedeki olan sonuçta ben yönetici olduğum için diyorum ki hata ilk önce benden kaynaklandı diyorum ve kendimi hemen hesaba çekiyorum. Yani ben bunu nasıl atlardım, nasıl göremedim ve bunun daha tekrarlanmaması ve kurum adına bir zarar gelmemesi için hangi önlemleri almam gerekiyor diye mutlaka üzerinde çok ciddi (vurgulu) çalışma yaparım.” (GM10)

“Sorumluluk sahibi olmak demek bu hatalarla yüzleşmek ve bu hatalardan ders almak demektir. Kişisel problemler çıkabilir, bunlarla ilgili de zaten prosedürler bellidir. Prosedürlerin yetmediği noktada inisiyatif kullanırım.” (GM9)

“Süreçte sonuçta bir kişi iki kişinin olduğu bir tarzda bir yönetim olmuyor, en az beş altı kişinin beraber yürüttüğü bir iş, belki sizden kaynaklı olmayabilir belki başkasından belki şirketten kaynaklı belki de girdilerden kaynaklı bir sonuç olabilir. Eğer bizden kaynaklıysa gerekli düzeltmeleri ve iyileştirmeleri yapmak için çabalarım. Sorumluluk bilincini aşılamamız gerekiyor.” (GM15)

“Hatayı kabul edebilmek iyi yöneticiliğin şartlarından biridir. İyi bir yöneticiyseniz, hatalarınızı kabul ederseniz, nasıl bir hata olduğunu anlarsınız, bütün istatistikler rakamlar, müşteri yorumları sizin hatalı olduğunuzu ortaya koyar. O zaman bunu içtenlikle, doğruculukla, kabul edip, doğru yolun hangisi olduğunu yine ekibinizle araştırıp bulursunuz. Hatadan dönmek ya da hatasını kabul etmek bir erdemdir. Aynen alt kademedeki bir çalışandan özür dilemek de bir erdemdir. Haksızlık ettiğim her insan özrü hak ediyordur. Bu özürden sonra alt ekibin kendine daha çok bağlandığını da hissediyordur.” (PGM2)

Proaktif Problem Çözme

Proaktif katılım alt kategorisi içerisinde değerlendirilen bu başlık altında görüşme yapılan katılımcıların (n= 13) ortaya çıkan problemleri tekrar yaşamamak adına önleyici bir yaklaşım içerisinde oldukları belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile karşılaştıkları problemler sonrası edindikleri tecrübeleri önleyici bir yaklaşıma dönüştürebilen bir yönetici profilinin olduğu görülmektedir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Bu noktaya niye gelindi (araştırırım) ve bu noktaya tekrar gelinmemesi için yön veririm, delege ederim, bir daha ortaya çıkmamasını sağlarım. Bu problemlerin tekrar etmemesi için tamam bu problem şu anda önümüzde duruyor, bu problemin tekrar ortaya çıkmaması karşımıza çıkmaması için neler yapmamız gerektiğinin adını koyarız.” (GM4)

“Nerede eksiklerimiz var, kimin eksiği varsa belirleyip, tamamlayıp bir daha olmamasıyla ilgili önlem

almaya çalışırız.” (GM6)

“Bunun daha tekrarlanmaması ve kurum adına bir zarar gelmemesi için hangi önlemleri almam gerekiyor diye mutlaka üzerinde çok ciddi (vurgulu) çalışma yaparım. Daha sonra bunun da tekrarlanmaması için gerekli çalışmamızı yaparız.” (GM10)

“Problemlerin tekrar etmemesi için kaynağını tespit edip tekrarını engellemek lazım diğer kendi içimizdeki problemlerle ilgili de dediğim gibi tekrar etmemesi için o nedeni öğrenip tespit edip araştırıp ortadaki problemi çözüp en uygun şekilde hareket ederiz.” (GM14)

İş Planı ve Programı Doğrultusunda Hareket Etme

Katılımcı görüşleri doğrultusunda proaktif katılım alt kategorisi altında oluşan bir diğer kavramsal kod iş planı ve programı doğrultusunda hareket etme olmuştur. Katılımcıların (n= 16) herhangi bir problem ortaya çıkmadan önlem alınabilmesi ve süreçlerin yönetilebilmesi adına planlar hazırladıkları ve iş planı ve programı doğrultusunda hareket ettikleri tespit edilmiştir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Ben planlı bir insanım, öngörülü çalışmayı seviyorum ve ileriye dönük mutlaka planlar yaparım, ihtimalleri düşünürüm, olayların bana, işletmeye veya çalışma arkadaşlarıma minimal zarar veya olumsuzluk getirmesi için ya da hiç getirmemesi için mutlak surette hayatımı, iş hayatımı ve işlerimi hep planlarım.” (GM4)

“Havuzda Allah korusun birilerinin boğulması, denizde bir kaza geçirilmesi veya burada ayağı kayıp birinin düşmesi yani önleyici olan ne varsa önce safety dediğimiz kelime, yani can güvenliği o benim için çok çok çok aşırı (vurgulu) önemli bir şey ve bunların ortaya gelmemesi için gece gündüz plan yapıyoruz ve yıllık plana bunu döküyoruz ve bütün kontrollerimizi yapıyoruz bu konularda. Ama sadece onla değil, satış stratejileri de buna bağlı, pazarlama stratejileri de baktınız ki hedef bütçeyi tutturamadığınızda plan b nız nedir, onların da çalışmasını yapıyoruz. Çünkü iç Pazara mı göndereyim, Avrupa pazarına mı göndereyim, yani bunu genel olarak kapsayacaksınız, plan b siz olmaz plan b olacak. Sadece iş hayatında değil bence özel hayatında da plan b si bir insanın her zaman olması lazım. Hiçbir zaman için ben Almanya da doğduğum ve büyüdüğüm için hayatımızda her şey takvime dayalıdır, saate dayalıdır. Hiçbir zaman için plansız, programsız bir şey yapmayız. Hedefimizden kesinlikle şaşmamak için ve tarihli programlı gitmemiz için en önem verdiğim konulardan bir tanesi budur. Her zaman programlı ve tarihli gitmek için. Her şey planlı sistemli bakın şu an bile siz gelmeden günlük notlarımı yazıyorum, kendim yazıyorum, kendim çiziyorum, kendim takip ediyorum.” (GM10)

“Bunu sık sık da yapıyoruz zaten. Yani sezonun iniş çıkışlarına göre kendimizi gerek personel sayısı gerek eğitimler konusunda çalışanların yaptığı işle ilgili destekleyici eğitimlerimizi zamanında yapıp, hazırlıklı davranıyoruz. Sistem planlı çalışmamızı gerektiriyor zaten plansız hiçbir yere gidilmez biliyorsunuz. En küçük bir mesafenin bile bir planının yapılması lazım. Mutlaka planlayarak bir de

bizde işte sezon geçişleri işte sezon başlangıcı neler yapılması gerekiyor daha sonra sezon sonunda neler yapılması gerekiyor, bunları her yıl yaptığımız için küçük değişiklikler yaparak kendi planlarımızı oluşturuyoruz.” (GM13)

“Tabii, bir işin başlangıcında her şey dört dörtlük gidecek diye bir kural yok, önemli olan ne, yolu doğru çizmek, süreçleri takip etmek. Yani bizlerde çalışma mantığı şu, projeyi planı yapmadan hiçbir işe kalkışmak istemeyiz. Görselinden tutun maliyet analizine kadar, costundan tutun misafire etkisine kadar her şey değerlendiriliyor. Evet, benim için şey çok önemli yani çok fazla kalite sistemleriyle çalıştım ben süreç yönetiminde çalıştım, otelin bir tanesinde hatta otelciliğe ilk uyarlayan da bizim zincirimizdi, kalite yönetim sistemleriyle çok çalıştığınan dolayı kalite kontrol noktaları benim için önemli. Yani eğer bir sürece başlıyorsanız ya da bir iş yapmaya başlıyorsanız önce engelleri bilmeniz gerekiyor, sizin için sorun yaratacak köşe bucak ne varsa onları, köşeleri bucakları çarpma, vurma, tepme veya dağıtma alanlarını belirleyip onları bertaraf etmeniz gerekiyor işin düzgün gitmesi için. Önlem almadan bir işe başladığınız zaman sonuçta başınıza bir hüsrana geliyor, onun içi de dikkatli olunuyor, bu tür konulara dikkat ediliyor genel otel yapısında da böyle. Yani bir işin başlangıcından sonuna kadar başımıza gelebilecek her şeyi kontrol etmek zorundayız. Bir de insanla çalışıyorsunuz insan sağlığı insan güvenliği de giriyor devreye. Kısaca ben proaktif hareket ediyorum ve proaktif bir kişiliğe sahibim. Genel yönetim tarzımız da böyle sadece bana özel değil bu.” (GM15)

Analiz Etme

Proaktif katılım alt kategorisi altında oluşan bu başlık altında katılımcıların (n=12) olası problemleri önlemek adına ihtimalleri değerlendirme ve risk analizleri yapma yönünde davranış gösterdikleri belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Tabii ki her zaman öngörülü hareket etmeye çalışırız. Yani şöyle her olaya böyle bir forecast yaparak gitmeye inanırım. Yani elimdeki değerler, elimdeki olanaklara göre stratejiler ve taktikler belirlemeye çalışırım. Bu da o anlamda hakikaten imkânlar ölçüsünde veya işte olanaklar ölçüsünde işler yapmak gerekliliğini ortaya çıkarır. Ben de o doğrultuda hareket ederim, hali hazırdaki durumu çok iyi analiz etmek lazım ve ederim de.” (GM3)

“Mutlaka olasılıklar üzerinde a,b,c planı üzerinde hesap yaparım. Yani ben bir adım atarken, bir karar alırken, bunun nasıl bir fayda sağlayacağı ya da nasıl bir olumsuzluk sağlayacağını provasını yaparım, simülasyonunu yaparım ve en doğru kararı almaya çalışırım, dolayısıyla hata yapma olasılığı veya olumsuzluk yapma olasılığını minimize ederim.” (GM4)

“En azından yapacağımız hamlenin sonuçlarını tahmin ediyoruz.” (GM13)

“Ama onu iyice incelerim. Tabii tabii tabii yani şimdi yani şeyi hesaplamak zorundasınız bütün karşınıza çıkacak olan force majoru, handikaplar bunların karşınıza çıkmaması için önce bunun bir

analizini yaparız.” (GM10)

Fırsatları Kollama ve Yakalama

Proaktif katılım alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer kavramsal kod fırsatları kollama ve yakalama olmuştur. Buna göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (n= 13) profesyonel anlamda gelişim sağlamak, rekabet avantajı ve fark yaratmak amacıyla sektördeki gelişmeleri takip ettikleri ve sürekli iç ve dış çevre takibinde bulundukları belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“İç ve dış çevreyi sürekli takip ederim. Ben otobüs gelmeden otobüse giderim duraktayken, otobüs yaklaşırken ben yürümeye başlarım. Yani fırsatın gelmesini bekleme diye bir şansınız yok, ben satış pazarlama kökenliyim, stoklanamayan bir ürünü satıyorum, yani bir gün önce satamadığınız bir oda bir daha zamanda geriye gidemediğiniz için evreni geriye doğru işletemediğiniz için uzay zaman sürekliliğini, o oda boştur ve bir daha doldurulma şansı yoktur. O yüzden ben o fırsat gelmeden önce hatta yani fırsatı ben kendim yaratırım.” (GM9)

“Ama her şey yolunda gitse de etrafımı sürekli değerlendiririm. Çünkü bunu beyinde canlı yaşarsınız. Benim program uygun mu gidiyor gibi gibi istemeseniz de bunu beyninizde değerlendirirsiniz. İyi bir yöneticiyseniz hep teyakkuzda yani alarmda olursunuz. Ama bu alarm sizi, soğukkanlılığınızdan, nezaketinizden, kurallarınızdan, uzaklaştırmamalı. O zaman vehim olur.” (PGM2)

“Fırsatları siz yaratırsınız, yani fırsatlar kendiliğinden öyle önünüze gelmez. Fırsatları yaratabilmek için de çok çabalamanız, çok düşünmeniz, çok hesap yapmanız, çok kişiyle bu konuyu tartışmanız, paylaşmanız, size çok şey kazandırır yani ona fırsat verip vermeme sizin elinizde diye düşünüyorum.” (GM4)

“Gün içerisindeki önceliklerimi bitirdikten sonra arkadaşlarıma biraz daha fazla vakit ayırıp sektördeki gelişmeleri inceleyip bir sonraki günde hayatıma neler katabilirimle ilgili araştırmalarım olur.” (GM5)

Tehditleri Öngörebilme

Proaktif katılım alt kategorisi altında değerlendirilen bu başlık katılımcıların tehditleri öngörebilmesi ile ilgili görüşlerini kapsamaktadır. Katılımcılardan 10’u problemler daha ortaya çıkmadan problemleri sezebildiklerini ve bunu erken uyarı aracı olarak kabul edip problemleri önleyici bir yaklaşım içinde olduklarını belirtmektedir. Katılımcıların ortaya çıkabilecek problemleri önceden tahmin edebilmelerinde gerek kişisel özelliklerinin gerekse de tecrübelerinin etkili olduğu görülmektedir. Katılımcıların konuya ilişkin görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Şöyle uzun yıllardır bu işi yapıyor olmam nedeniyle ortaya çıkabilecek problemleri tahmin edebildiğimi söyleyebilirim. Bunu deneyimlerim doğrultusunda yaparım.” (PGM1)

“Yani şunu demek istiyorum. Yani eksik bir şey olduğunu önceden sezip görüp onunla ilgili kendimi geliştirme ile ilgili bir mekanizmam var diyeyim. O bu şeyi de sağlıyor, az önce bahsettiğim proaktif olma da buradan geliyor aslında. Yani çok önceden bazı şeyleri hissedip, fark edip önlem almak kişilik özelliğidir diye düşünüyorum. Evet bu da bir tecrübeyle alakalı sanırım bu konu. Çünkü yanlış giden bir şey olduğu zaman yani böyle sırtım diken diken oluyor. İlk etapta ne olduğunu direkt göremesem bile bir şeyler yanlış gidiyor ondan sonra zaten aramaya başlıyorum bir yerlerde yanlış bir şeyler var.” (GM6)

“Hizmet sektöründe oluşabilecek problemler genelde bellidir zaten çünkü bizim hizmet anlayışımız gereği günün ya da yılın belli zamanları vermemiz gereken belli hizmetler var, onlar başlamadan önce kendi tedbirlerimizi alırız, oluşabilecek aksaklıkları da göz önünde bulundurarak yani biraz ön görülü davranmamız gerekiyor diğer türlü problem ortaya çıktıktan sonra çözmenin bir anlamı yok, onu herkes bir şekilde çözebilir. Ama oluşmadan bir önlem almak her zaman daha avantajlı tabii ki.” (GM11)

“Zaten yaptığım işin sonucuyla ilgili ölçülebilen kriterler dışında da birtakım kriterler ile ilgili algılarım açıktır. Başarısızlığa yol açacak konuları zaten revize eder, çözerim. Yani olabilecek problemler bellidir, tecrübe zaten bunları bilir.” (GM9)

Öngörü Yetersizliği

Proaktif katılım alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer kavramsal kod öngörü yetersizliği olarak belirlenmiştir. 3 katılımcı proaktif yaklaşıma sahip olmalarına rağmen öngörü yetersizliği nedeniyle problemler ortaya çıktıktan sonra müdahalede bulunduklarını ve bu anlamda reaktif bir yaklaşım içinde olabildiklerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Veya bekleyip görerek hazırlığınızı yapıyorsunuz. Bazen hazırlıksız yakalanıyorsunuz bazen görüyorsunuz sorunları. Gördüğünüz zaman önlem alıyorsunuz görmediğiniz zaman hazırlıksız yakalanıyorsunuz ve sorundan sonra önlem almaya çalışıyorsunuz. Yani o tamamen olayların nasıl geliştiği ile alakalı. Bazı sorunlarda görürsünüz, görüp onu önleyebildikleriniz vardır görüp önleyemedikleriniz vardır. Görüp önleyebildiklerinizi önlersiniz önleyemediklerinizi kontrollü bir şekilde devam ettirirsiniz. Sonucunda yapacaklarınızı yaparsınız bir kısmı da şok etkisi yapar. Ani olur yani (gülerek).” (GM1)

“Ne yazık ki olaylar sonuçlandıktan sonra harekete geçtiğim olmuştur, ne yazık ki evet. Öngöremediğimiz, öngöremediğimiz için önlem alamadığımız, bazı konularda ne yazık ki olay gerçekleşikten sonra harekete geçtiğimiz durumlar oluyor. Bu benim dışımda da gelişebiliyor, benle de

ilgili olabiliyor. Olayın çok oraya gitmeyeceğini düşünüyorsunuz, ta ki gerçekleşene kadar. Bazen bir hayale inandırmak istiyorsunuz ya kendinizi, bunun gibi bir şey.” (GM2)

“Olaylar sonuçlandıktan sonra da harekete geçildiği olmuştur her zaman ya buna benzer sürekli bir takım şeyler çıkabilir.” (GM3)

Engeller Karşısında Azim Gösterme

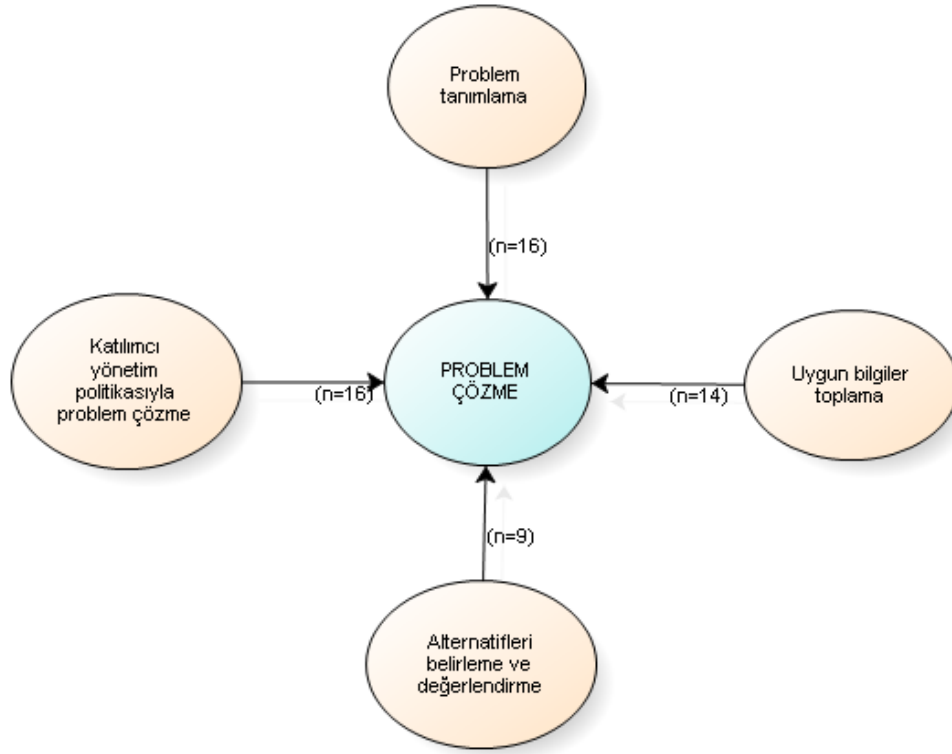
Proaktif katılım alt kategorisi içerisinde ortaya çıkan sonuncu başlık engeller karşısında azim gösterme olmuştur. Görüşme yapılan katılımcıların tamamının (n= 17) karşılarına çıkan engeller, zorluklar ve olumsuzluklar karşısında yılmadan mücadele ettikleri ve tüm çabalarına rağmen istedikleri sonucu alamadıkları durumun üzerine giderek bunu başarıya çevirme yönünde irade gösterdikleri ve başarma konusunda ısrarcı davrandıkları belirlenmiştir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Ama tekrar küllerinizden doğmak zorundasınız yoksa... Ben 48 yaşındayım 30 yaşında genel müdür oldum yoksa bunu sürdürebilmek mümkün değil. Her zaman bir çözüm yolu olduğuna inanıyorum. Ve sorunların üzerine gidip vazgeçmediğiniz sürece başarılı olunacağına inanıyorum.” (GM1)

“Dolayısıyla ama o denemek istediğim ve başarısız olduğum şeyi bırakmam (çok vurgulu) farklı bir stratejiyle veya farklı bir yöntemle yine inatla üstüne giderim ben bu işin. Aynı dünyadaki en büyük zincir restoranı Mcdonalds gibi, hayır o dünden bugüne öyle başarılı olmadı ki onlar iflas ettiler, iflas ettiler sonra yine başladılar sonra yine iflas ettiler. Ama kurucusu Ray Kroc bırakmadı peşini ve şuan dünyanın en büyük zincirini yapmıştır. Yani ben bırakmam onun peşini ne kadar başarısız olsak etkiler, denedim ama üstüne üstüne tekrar giderim. Bırakmayacaksınız. Vazgeçmem. Bu gibi olumsuz durumlarda her zaman her zaman ama her zaman soğukkanlı durmaya çalışırım.” (GM10)

“Ben bu işte bunu yaptım olmadı diye bir şey kabul etmem işte benim şeyim bakış açım, insanlar iyi niyetli, hedefler mantıklı koyulduğu takdirde ve planlanıp, bilgilendirip, uygulatıp, kontrol edip, raporlandığı süre içerisinde işlerin hepsi olumlu olarak geri döner. Onu yaparsanız işte o an için eksikler çıkabilir ama işte o raporladığınızla onları tekrar düzeltip yapabilirsiniz. Böyle bir durumla karşılaştığımda moralim hiç bozulmaz, hemen dediğim gibi raporlamama bakarım, orada görürüm benim düşündüğüm gibi gerçekleşmeyen ya da uygulanmayan şeyleri, tekrar planlamamı ona göre yaparım. Vazgeçmem ama tabii ki bu beni boşluğa düşürmez, işten koparmaz daha çok sarılırım işe bu olayların üzerine giderim, sorumluluk bilinciyle hareket ederim.” (GM8)

“Önemli olan oradan ne kadar hızlı çekilip uzaklaşmanız veya kurtulmanız. Ha başarısızlık olduğu zamanlar da oldu, olmadı değil. Ama insanda biraz hırs olması gerekiyor bence. Yani hırslı olmadıktan sonra sonuçta insanlar her başarısızlıkta arkasını dönüp çekip gidemez. Üzerine gitmek zorundasınız. Başka açıdan bakmanız gerekiyor. Ben her zaman şeyi söylerim eğer bir işte başarısız oluyorsanız bakış



Şekil 3.14 Problem Çözme

Problem Tanımlama

Problem çözme aşamalarından birisi olarak ortaya çıkan bu başlık altında katılımcıların (n= 16) öncelikle problemi tüm yönleriyle ele alabilmek adına problemin kaynağına inerek sorunu net olarak belirlemeye çalıştıkları bulgulanmıştır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmaktadır:

“Problemin kaynağına gidilir ilk önce. Ben veya departman müdürü sorunun tesise (ben otelden bahsediyorum tabii) ne şekilde zararı olduğu tespit edilir ve özellikle problemin ne şekilde ortaya çıktığı kasıtlı mı yoksa yanlışlıkla mı yapıldığı tespit edilir ama yani sorunun kaynağını araştırarak...” (GM1)

“Şimdi problemin ne olduğuna hemen bir bakarız. Neden kaynaklı olduğunu araştırırız. Ama o hatanın nereden kaynaklandığını bulmak bizim görevimizdir.” (GM7)

“Problemleri çözmek için benim için birinci şık problemin kaynağını öğrenmek istiyoruz, öğreniyoruz. Önce kaynağına inmemiz gerekiyor.” (GM13)

“Önümüze çıkan bir problem varsa öncelikle kök nedene inmek lazım. O nedeni öğrenip tespit edip araştırıp ortadaki problemi çözüp en uygun şekliyle hareket ederiz sonrasında da sistemi iyileştirmek adına bir adım atmış oluruz.” (GM14)

Uygun Bilgiler Toplama

Problem çözüme sürecinin bir diğer aşaması uygun bilgiler toplama olarak belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcıların (n=14) problemin çözümünü sağlamaya yardımcı olabilecek bilgiler toplama sürecinde ilgili kişilerle görüşerek ve detaylı araştırma yaparak gerçek bilgiye ulaşmaya çalıştıkları bulgulanmıştır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Ancak önüme gelen bir olumlu ya da olumsuz başka bir durumda sadece o bilgiyle değil işin arka planında nasıl bir durum gerçekleştiğini ve sonucun buraya vardığını araştırmadan kimseyi yargılamam veya fevri karar almam.” (GM14)

“Hemen ilgili insanı çağırırım oraya. Hangi bölümle ilgili ise o bölümün yöneticisi ile bu konuyu paylaşıyoruz, çözüme oradan çıkıyoruz.” (GM13)

“Örneklemler yapayım, misafirin bir tanesinin sıkıntısı var, birkaç departmanı ilgilendiriyor, önce gerçeğin ne olduğuna bakarım ben çünkü misafirin söylediği ile departman yöneticisinin aldığı bilgi bazen birbiriyle örtüşmez. Önce doğrulama yaparım. Doğru kaynağın hangisi olduğunu öğrenirim ona göre kişilerle görüşürüm, misafirle görüşürüm, ortak paydada misafirin memnun olabileceği düzeyde ikili buluşmalarla sorunu çözerim.” (GM15)

“Mutlaka mutlaka dinlerim, gerekirse her 2 kişiyi 3 kişiyi de dinlerim böyle 1 kişinin dinlenmesiyle böyle kararlar almam.” (GM12)

Alternatifleri Belirleme ve Değerlendirme

Problem çözüme aşamalarından bir diğerini ise alternatifleri belirleme ve değerlendirme oluşturmaktadır. Görüşme yapılan katılımcıların (n=9) problemin çözülmesi sürecinde çözüm alternatiflerini ortaya koyarak, olası çözümleri uygulanabilirliği ve içerdiği riskler gibi çeşitli faktörler açısından inceleyerek alternatifler arasından en uygun olanını seçme yönünde adım attıkları belirlenmiştir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Daha sonda da problemle ilgili yapılması gereken birkaç aksiyonu değerlendiririm, en doğrusu neyse o aksiyonu alırım. O olayla ilgili minimum hasar yaratacak hem işletmemize hem de karşı taraftaki muhataplarımıza minimum hasar yaratacak çözümleri araştırır, bu çözümleri bu çözümleri tartışıp olabilecek sorunu tedavi etmeye çalışırım. Alternatif çözüm yollarını tespit ederim. Daha sonra o çözüm yolları içerisinde eğer benim kişisel bir karar vermem gerekiyorsa geçmiş yıllarda benzer problemlerdeki çözüm yollarının etkilerini tekrar bir değerlendiririm.” (GM3)

“Stresli durumlarda sakın kalamadığım durumlar mutlaka oluyor, onun için de mümkün olduğunca kendime vakit ayırıp stresin nedenini çözmeye çalışırım ya da stresin ortadan kalkması için çözüm önerileri üretmeye çalışırım.” (GM5)

“Onlarla ilgili durum tespitleri yapıp, ondan sonra stratejileri belirleriz ne yapılıp ne yapılacağı ile ilgili.” (GM7)

“...Veya üzerinden geçip başka bir çözüm bulmaya çalışıyoruz.” (GM11)

Katılımcı Yönetim Politikasıyla Problem Çözme

Problem çözme sürecinin son boyutunu katılımcı yönetim politikasıyla problem çözme oluşturmaktadır. Katılımcıların (n=16) problemlerin nedenleri ve çözümlerine yönelik fikir üretilmesi ve önerilerde bulunulması amacıyla departman müdürlerini de problem çözme sürecine dâhil ettikleri ve ortak bir karar almayı destekleyerek süreci yönettikleri görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

“Sürece kesinlikle departman müdürlerini de dahil ederim. Departman müdürleri olmadan bu işin yürüme ihtimali sıfır, o yüzden mutlaka problem çıktığında ve çözüm üretirken mutlaka ve mutlaka ilgili departman müdürüyle hareket edilmelidir.” (GM5)

“Bu sürece departman müdürlerini dahil etmek zorundayız çünkü bizim alttaki ekiplerin liderleri onlar, onlar işe ne kadar vakıf olurlarsa bizim işimiz daha da kolaylaşır. Öncelikle zaten bu tür değişiklikleri onlarla paylaşıp onların fikirlerini alarak yeni bir yol çizme konusunda önerilerde bulunmak gerekiyor ve onların eleştirilerini ve önerilerini de alarak tabii ki daha sonra onlar da aynı çizgide düşündükleri zaman problemlerin üstesinden gelmek daha kolay oluyor.” (GM11)

“Hatta şöyle biz bu sorun çözümlerinde bunu mutlaka hep beraber masaya yatırıp her beraber konuşuyoruz, benim kararım bile olsa ben bu kararı yönetim olarak yani müdürlerle almak istiyorum. Çünkü öyle oldu mu çalışanlarımız da mutlu oluyor, görüyor onların gözünde onu görüyorum. Çünkü onlar da işe motive olabiliyor. Katılımcı bir yönetim var, bir aile gibiyiz. Bu ortamı aile gibi yaşatmaya çalışıyorum.” (GM12)

“Problem çözme sürecine departman müdürlerini de dahil ederim. Mantık şu, bir departmanı da misafir şikâyet edebilir iki departmanı da şikâyet edebilir, üç departmanı da şikâyet edebilir, kim şikâyet ederse misafir o üç departmanın yöneticisi misafirle görüşür, sonra da bana ihtiyaç varsa ben görüşürüm. Guest relations bağımsız departman, misafir ilişkileri de takibini yapar. Bir misafir odasından şikâyetle bulunuyorsa temizliği ile ilgili önce housekeeper ve asistanları misafirle görüşür, bütün şeyi çıplak olarak kendileri dinler, not alır sonra da guest relations misafirin odasını her gün arayarak örnek odanızın temizliği ile ilgili şikâyetleriniz var mı devam ediyor mu yoksa iyi temizleniyor mu diye çıkışa kadar takip edilir. Diğer konularla ilgili de ortak hareket edilmesi gereken projeler varsa fikirler aslında

biraz da yuvarlak masa gibi oluyor, beyin fırtınası yapılıyor, saçma fikirler bile söylenebiliyor, akıl gerektiren konular tartışılıyor, bir yol çiziliyor, tartışmalar da oluyor masada insanlar çünkü kendisine yük getirilmesini istemez bazen departman yöneticileri bazen o konularda bazen çekimser kalıyor, orada devreye bizler giriyoruz.” (GM15)

3.3.1.2.2. Öz-Yansıtma

Katılımcıların kendilerini değerlendirmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan öz-yansıtma, zihinsel güçlülük kategorisi altında yer alan ikinci bir alt kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kategori altında birleşen kavramsal kodlar; öneri ve eleştirilere açık olma ve kendi davranışlarını değerlendirme olarak belirlenmiştir. Konuya yönelik kavramsal model Şekil 3.15’te sunulmaktadır.



Şekil 3.15 Öz-Yansıtma

Öneri ve Eleştirilere Açık Olma

Öz-yansıtma altında ortaya çıkan ilk boyut öneri ve eleştirilere açık olma olarak tespit edilmiştir. Elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların (n= 13) yapıcı olan öneri ve eleştirileri dikkate alan ve sorgulayan bir bakış açısına sahip oldukları izlenmektedir. Katılımcıların getirilen öneri ve eleştirileri kendilerini değerlendirmenin, revize etmenin ve bundan verimli bir şekilde faydalanmanın bir aracı olarak gördükleri belirtilmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yapılan eleştirileri saygıyla karşılarım, olgunlukla karşılarım. Çünkü mutlaka muhalif bir bakış açısının bizlere de bir katma değer sağladığına inanırım o açıdan saygıyla karşılarım. Benim cephemden de faydalı olan kısmını ele alıp onu işlemeye çalışırım. Bana fayda sağlamasını temin ederim. Ama gereksiz olan her şeyi atarım.” (GM4)

“Eleştirilere son derece açığım, fakat bu eleştiri yargılama olmadığı sürece, eleştiriler benim kendi içime dönüp kendimi yeniden revize etmemi, organize etmemi ve konuyu yeniden değerlendirmemi sağlar. Olumlu eleştirilerden gerçekten büyük katkı ve ders alırım, ama yargılama yapılmasına müsaade etmem, çünkü maalesef kurumdaki görev gereği yargılama yetkisi iş kanunu sadece bana vermekte ve disiplin kuruluna vermekte. Bir disiplin suçu işlenmediği sürece eleştiri ve yargı ve eleştiri ile hakaret arasındaki farkı çok kendim de iyi bildiğim için olumlu yapıcı eleştirilere ve objektif eleştirilere her

zaman açığım. Uygun tonda olduğu takdirde subjektif eleştirileri de kabul ederim.” (GM9)

“Her zaman (üzerine basarak, inandırıcı bir şekilde). En sevdiğim şey odur. Bakın her zaman şunu söylerim, bilmemek ayıp değildir, öğrenmemek ayıptır biliyor musunuz. Dolayısıyla her hafta yapmış olduğumuz yönetim toplantımızda buradaki bulaşıkhanede bellboyundan, komisinden (elini masaya vurarak), garsonundan herkes bana bir şey öğretebilir. Öğretmesinin haricinde bir öneride bulunabilir ve eleştiri de yapabilir buna ben izin veriyorum sadece bu tesiste izin veriyorum, onlar öneri yapıyorlar, eleştiri yapıyorlar ve şok oluyorlar. Korkmayın diyorum, rahat olun diyorum, söyleyin bana fikirlerinizi diyorum. Çok açığım o konuda çok (üzerine basarak).” (GM10)

“Yeter ki konuşalım ben şimdi burada en büyük amacım benim şimdi burada ben diyorum ama yanlış anlamayın yani benden (vurgulu) kastım biz her türlü sorunu konuşabilmeliyiz, eleştirebilmeliyiz iş konusunda. Öneri ve eleştirilere kesinlikle açığım. Zaten hiç egom yok, böyle şeylerden hiç alınmam.” (GM12)

Kendi Davranışlarını Değerlendirme

Öz-yansıtmanın bir diğer boyutunu katılımcıların kendi davranışlarını değerlendirmesi oluşturmaktadır. Görüşme yapılan katılımcıların (n=14) kendisine dışarıdan bakabilen, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, kendi davranışlarını değerlendirebilen ve bu değerlendirme çıktılarını performanslarını artırma yolunda kullanabilen bir yönetsel profile sahip oldukları izlenmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların kendi davranışlarını gözlemleyip yorumladıkları ve tecrübenin de etkisiyle memnun olmadıkları özelliklerini olumlu yönde değiştirebildikleri belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Eleştiriye karşı tırnaklarını hemen çıkartan biriydim, ama bunun beni çok üzdüğünü, çok gerilettiğini fark ettim hatta biri beni eleştirmeye başladığında sözünü kesip savunmaya geçtiğim anlar oluyordu. Ama bunun beni dışarıdan bakıldığında ne kadar çirkin gösterdiğinin farkına vardım. Şimdi eleştiriye daha sessiz bir şekilde kabul etmeyi öğrenmeye başladım birkaç senedir. Çünkü ben kendimi yeterince eleştiriyorum zaten. Bunda etkili olan şeyin yaş mı, deneyim mi, pozisyon mu ya da hayata başka bir yerden bakmak mı bilmiyorum. Hani bunu tanımlayamıyorum ama kesinlikle daha sakin biri haline geldim.” (GM2)

“Eleştirildiğim durumlarda tavrım sakin olur. Önceleri çok tepkiliydim de sonraları öğrendim bunu. Sakin, karşı taraftakini anlamaya çalışmak için empati yaparak, olaya bir de karşı tarafın gözüyle bakmaya çalışarak ve tepki sürecini olabildiğince uzatmaya çalışırım. Ama eskiden böyle değildim, hemen dolduruşa geliyordum. Tepki sürecini uzatmaya çalışmak derken, şimdi mesela işine karışıldığında ne yaparsın vay işime karışılıyor, bilmem şu oluyor, bu oluyor diye ani bir tepki verebilirsin. Ama olayı biraz bekletip, biraz düşünüp demin söylediğim gibi olaya biraz karşı taraf gözüyle bakmaya da çalışıp veya farklı bir bakış açısı arayıp durumu öyle değerlendirdiğiniz zaman

gerçekten bazen çok daha olumlu çok daha değerli sonuçlar alabilecek tepkiler verebiliyorsunuz. Ben tabii iş hayatı boyunca bunu çok deneyimledim o nedenle bu konularda çok dikkatliyim. Kesinlikle tecrübeyle değiştirdim bunu. Mesela bir olay oluyor, tam böyle karşıdakine küfredesin geliyor böyle ciddi böyle karşıdakini böyle yerin dibine sokasın geliyor, ama sonra diyorsun ki bir dakika bu seviyeye inmeyeyim, dur bakalım bir de başka yöntemi deneyeyim diyorsun, çoğu zaman da denediğin yöntem başarılı oluyor.” (GM3)

“Bu heyecandan dolayı hızlı hareket edip, erken karar ya şimdi şöyle bakın bu soru öyle bir soru ki bundan 4 sene öne bana bunu sormuş olsaydınız evet bu heyecanı kontrol altına alamazdım bu durumda çok zorlanırdım, ama şu an öyle bir tecrübelendim ki bundan hata yapsam dahi bu hataları mükemmel bir şekilde örtüyorum, benden başkasının haberi olmuyor dolayısıyla bu hatalar iş akışını işletmeyi etkilemiyor. Tecrübe devreye giriyor.” (GM9)

“Öyle olmak zorundayız. Yani bu artık çağın gerektirdiği bir şey. Her alanda her yerde artık teknolojinin de gelişmesiyle bizler buna yüzümüze söylenmesine kapalı olsak dahi sanal ortamlardaki paylaşımlarda ya da farklı yerlerdeki bize ulaşan durumlarda bununla zaten yüzleşmek zorundasınız ve sindirmek kabul etmek zorundasınız. Bu anlamda kişi kendisini bu şekilde evirmeye çalışmalıdır. Bunu kabullenmeye çalışmalıdır. Ben de öyleyim diye düşünüyorum.” (GM14)

Görüşme yapılan katılımcıların bazılarının **güçlü yönlerinin farkında oldukları** tespit edilmiştir. Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri şöyledir:

“Çünkü şeyi de seviyorum ben insan ilişkilerimin çok çok iyi olduğunu biliyorum yani inanıyorum değil bunu biliyorum, yani insanlara iyi enerjiyi veriyorum her zaman.” (GM12)

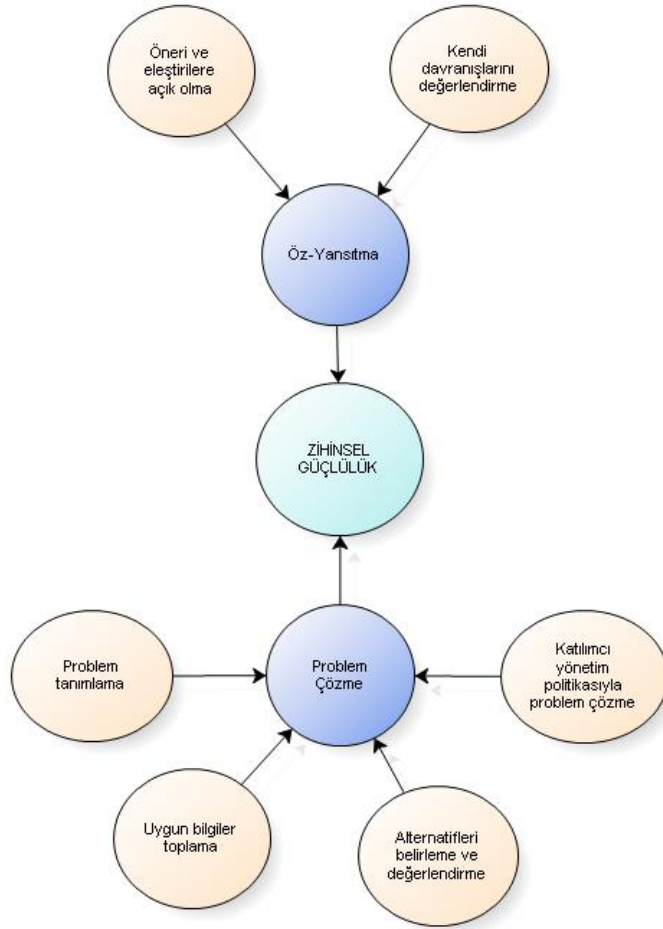
“Dört yıl yurt dışında yaşadım. Dedğim gibi Türkiye’nin en büyük zincir gruplarında çalıştım. Dolayısıyla iyi bir tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum, iyi bir bilgi birikimim olduğunu düşünüyorum, bu bilgi birikimiyle de bütün sorunları ortadan çok rahat bir şekilde kaldırabileceğimi biliyorum.” (GM5)

“Karşıma hangi insan gelirse gelsin, bunun şahitleri de var mesela geçen sene Orta Doğudan, Avrupa’dan gelen bazı misafirlerimiz birbirlerine girdikleri zaman onları sakinleştirip tekrar repeat e çevirmemiz buna kanıttır. Yaklaşık benim 15 ya da 20 dakikaya ihtiyacım var, karşımdaki en sıkıntılı, problemlili insan olursa olsun 15 ya da 20 dakikada onu istediğim şekilde ikna edecek güce sahibim Allaha şükürler olsun.” (GM10)

2 katılımcı ise kendileriyle ilgili gözlemleri sonucu kendilerinde gördükleri **zayıf yönlere odaklanan öz-eleştirisel geribildirimde** bulunmaktadır:

“İşime karışıldığında kendimi çok yetkisiz, etkisiz, pasifleştirilmiş, işe yaramaz hissediyorum. Bu önemli bir zayıf özelliğim benim.” (GM2)

“Çok daha iyi yabancı dillerimin olmasını isterdim, yani İspanyolca, İtalyanca, Rusça. Rusçamın daha iyi olmasını isterdim. Yani kendimi eleştireceğim konulardan bir tanesi o bir tek düşünebileceğim o.” (GM15)



Şekil 3.16 Zihinsel Güçlülük Kategorisi Belirleyicileri

3.3.1.3. Yöneticilerin Davranışsal Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar

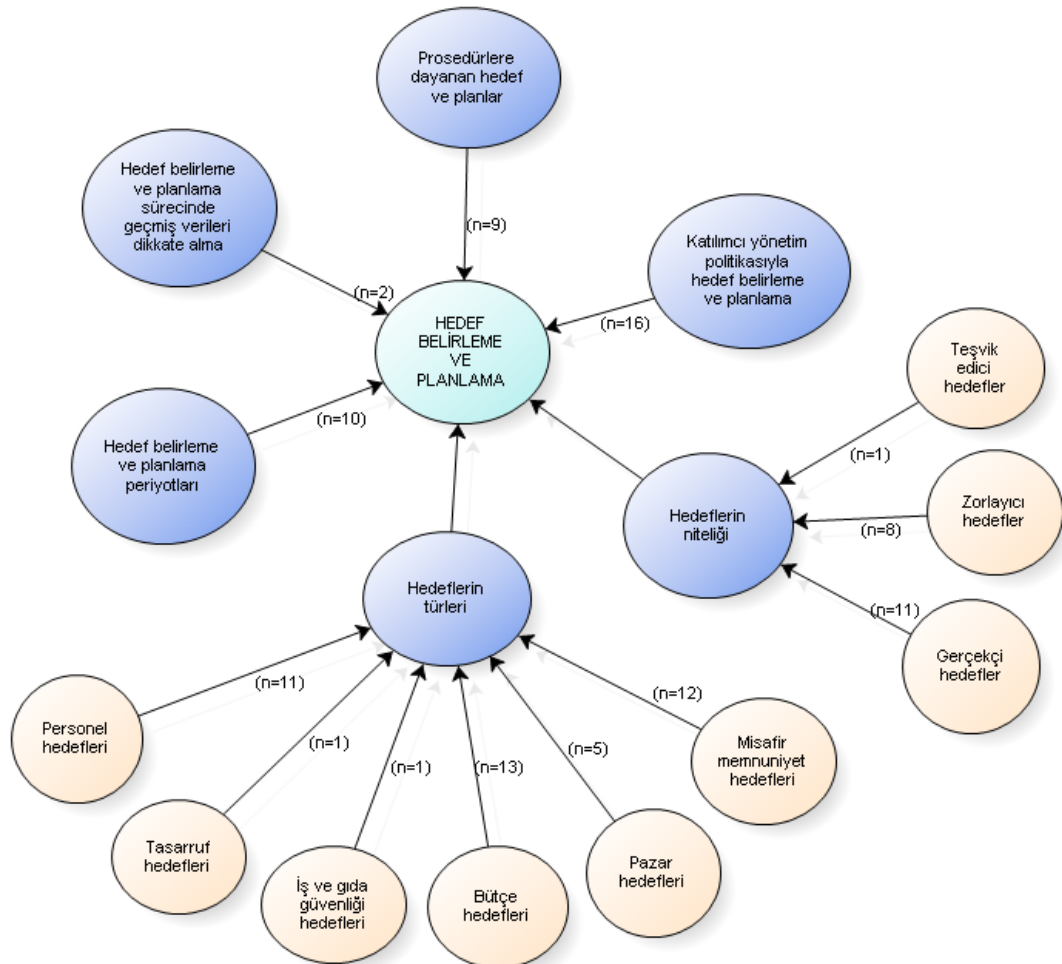
Bu başlık altında sunulan ve yönetsel güçlülüğü açıklayan üçüncü ve son kategori davranışsal güçlülük yordayıcılarıdır. Bu kategori altında görev odaklı davranış tarzı ve insan odaklı davranış tarzı olmak üzere iki alt kategori bulunmaktadır. Konuya ilişkin bulgular aşağıda ilgili alt başlıklarda sunulmaktadır.

3.3.1.3.1. Görev Odaklı Davranış Tarzı

Davranışsal güçlülük kategorisi altında yer alan görev odaklı davranış tarzı alt kategorisi; hedef belirleme ve planlama, geribildirim, zaman yönetimi ve izleme ve kontrol başlıkları altında kategorileşmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

3.3.1.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama

Görev odaklı davranış tarzı kapsamında hedef belirleme ve planlama sürecine yönelik katılımcı görüşleri bu bölümde sunulmaktadır. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; katılımcı yönetim politikasıyla hedef belirleme ve planlama, hedef belirleme ve planlama sürecinde geçmiş verileri dikkate alma, prosedürlere dayanan hedef ve planlar, hedeflerin niteliği ve hedeflerin türleri ve hedef belirleme ve planlama periyotları şeklindedir. Hedef belirleme ve planlama sürecine yönelik kavramsal model Şekil 3.17’de sunulmaktadır.



Şekil 3.17 Hedef Belirleme ve Planlama

Katılımcı Yönetim Politikasıyla Hedef Belirleme ve Planlama

Hedef belirleme ve planlama sürecinde ortaya çıkan boyutlardan ilkinin katılımcı yönetim politikasıyla hedef belirleme ve planlama oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren 16 katılımcı hedef belirleme ve planlama sürecinde alınan kararlardan etkilenecek personel üyelerinin kendi departmanlarına yönelik hedef ve planları oluşturdıkları ve bu süreçte aktif olarak görüş ve önerilerinin sunulmasına imkân verilerek karar alma sürecine dâhil edildikleri belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“İşin ehli olan insanlara teslim edilmesinden bahsettik, şimdi burada da departmanların başındaki insanlar da mutlaka o işlerin ehlidir. Dolayısıyla ben onların hedeflerini belirlerken mutlaka onlarla birlikte çalışırım yani. Yani departmanın hedefini ne sadece oradaki departman amirine, ne de tek kendime bırakırım bunları o birimin amiriyle birlikte elimizdeki gerçeği malzeme ve personel potansiyelini görerek gerçekçi bir şekilde o departmanın amiri ile birlikte koyarım.” (GM8)

“Bu hedefi belirledikten sonra da bir meclis gibi bir toplantı yaparız aramızda, sonra bu hedefleri elimize alırız, ne kadar real, ne kadar fake, ne kadar gerçek olduğunu filtre ederiz. Ondan sonra da bu hedeflerimize tabii ben onların orada kalbi kırılmasın diye bazı hedeflerimize real, gerçekçi olması için üzerinde konuşuruz. Sonra bu hedefleri hep birlikte paylaşırsınız ve hepimiz onayladıktan sonra hepimiz ortak bir karar aldıktan sonra bu hedefimizi yıllık plana koyarız.” (GM10)

“Bu sürece mutlaka (vurgulu) departman müdürleri dahil oluyor, mutlaka. Şimdi şöyle bu bütün süreçlerimizde departman müdürlerimiz var yönetim toplantılarımızda zaten şey de giriyor departman şeflerini de alıyoruz, o daha geniş katılımlı bir toplantı oluyor.” (GM12)

“Hedeflerimiz ortak kararla alınıyor. Her departman kendi hedefini belirler ve kalite kontrolle beraber otururuz, hedefleri tek tek kontrol ederiz. Ama katılımcılık vardır, hedefleri biz hiçbir zaman performans değerlendirmelerini de öyle yapmıyoruz, önce kendisi değerlendirir sonra karşına alırım ben departman yöneticisini veya departman yöneticisi de personelini alır, buna beş vermişsin ama şu şu şu şeylerden dolayı sana dört veriyorum diye anlatırız yani öyle masada ben onlara öyle puanlama yapmam, diğer bütün her şeyde de otururuz, süreçleri nasıl yazıyorsak, talimatları nasıl yazıyorsak hedeflerini de beraber yaparız, ha son noktayı kim koyar yöneticileri olarak ben koyarım, ama onların da kabul edebileceği çünkü bazen çok büyük hatalar yapıyorlar, çok yüksek hedefler belirleyebiliyorlar, ortalamaların dışında atıyorum son 9 yılın ortalaması 8,5 çıkmış onun 10.cu yılda 9,5 çıkmış 9,5’üğün üstüne 1 puan daha arttırıp 6 yapabilirler.” (GM15)

Hedef Belirleme ve Planlama Sürecinde Geçmiş Verileri Dikkate Alma

Hedef belirleme ve planlama sürecinde katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer boyut hedef belirleme ve planlama sürecinde geçmiş verileri dikkate alma olmuştur. Katılımcılardan 2’si hedef belirleme ve planlama sürecinde öncelikle geçmiş yıllara yönelik

ortalamaları göz önünde bulundurarak gelecek döneme ilişkin hedef ve planlar oluşturma yönünde hareket ettiklerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Bunun dışında öncelikle geçirdiğimiz dönemin analizleri çıkıyor ortaya rakamsal boyutlar ortaya çıkıyor, artı misafir memnuniyeti anlamında da ortaya çıkan bilgiler toplanıyor hepsi yeni dönemin programları yapılıyor. Mesela biz departmanlara geçen yılın tüketimlerini ve raporlarını atıyoruz onlar bunları değerlendiriyorlar, yeni dönemle ilgili onlar da kendi politikalarını belirliyorlar.” (GM13)

“Burası 12 yıllık tesis, minimum 10 yıllık veriye bakarız ortalamaları alırız, geçen yıl atıyorum oda temizliği ne kadar çıkmış diyelim %80 ya da 10 üzerinden 8,5 hedef 2 puan yukarıya verilir ya da 1 puan yukarıya verilir, veya aynı bırakılır aşağıya düşmez, yukarıya bir hedef verilir devamlı, internet yorum siteleri, notlar, hep hedef 1, 2 puan yukarıya verilir.” (GM15)

Prosedürlere Dayanan Hedef ve Planlar

Hedef belirleme ve planlama sürecinin bir diğer boyutunu oluşturan bu başlık altında ise 9 katılımcı standart ve prosedürlere uygun bir şekilde hedef belirleme ve planlama sürecinin yürütüldüğünü belirtmiştir. Katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Şöyle işler hedef ve planlama süreci, bizim oluşturmuş olduğumuz manuelllerimiz var. Yönetim sistemlerimiz var, standartlarımız var. Bunlarla ilgili sürekli ekip olarak toplantı yaparız periyodik olarak ve geline nokta da kümülatif olarak geldiğimiz noktada sonuçları değerlendiririz, bütçeler yaparız, forecastlar yaparız, buna göre güncel olarak bu takiple hedeflerimizi sürekli yenileriz.” (GM3)

“Dediğim gibi kasım gibi bütçemiz onaylanır holding tarafından. Bu standartta böyledir. Bunun dışında da stratejik kararlarımız var, daha orta, uzun vadeli kararlar mesela işte biz bu kış kapalıyız yatırıma girdik bunun kararını 2 sene önce aldık.” (GM6)

“Kurumda hedef ve planlar biliyorsunuz bizde işte bu kalite yönetim sistemi uygulandığı için biz de her yıl kendi hedeflerimizi koyuyoruz.” (GM11)

“Biz turizm sektöründe ilk denilebilecek hatta bölgede ilk ama Akdeniz bölgesi olarak bilmiyorum isokalite yönetim sistemi hizmet sektöründe 5 ini de birden alan bir oteliz. 2014 yılında açtık biz bu tesisi, hemen yeniyken daha baştan bu işe soyunduk ve 5 sistemin tamamını aldık. Tabii bu ne demek arka planda bütün süreçlerinizin yazılı bir şekilde beyan edilmesi ve ben bu süreçleri buradaki şeye göre harfiyen uyarak yapıyorum demek dolayısıyla yani sistemli çalışıyoruz demek yani burada kişiye bağlı olmayan tabii ki biraz önce bahsettiğimiz karakteristik yapı yani bağırış çağırış yani motivasyon gibi şeyler insani dokunuşlar bunlar kişiye bağlı ancak işin yapılış şekliyle ilgili yöntemleri belirttiğimiz kalite yönetim sistemleri yani iso sistemleri kişiye bağlı olmayan sistemler dolayısıyla bugün ben olmam başka bir departman müdürümüz değişir, onlar gitse de yapılan iş, kontrol edilen yapı aynı,

dolayısıyla bu sistemler çerçevesinde de biz hedeflerimizi belirliyoruz ve planlarımızı yapıyoruz.” (GM14)

Hedeflerin Niteliği

Hedef belirleme ve planlama alt kategorisi içinde ortaya çıkan bir diğer boyut hedeflerin niteliğine yöneliktir. Kurumların belirledikleri hedeflerin niteliklerine yönelik katılımcı görüşleri burada sunulmaktadır. Katılımcı görüşleri doğrultusunda hedeflerin niteliği; gerçekçi hedefler, zorlayıcı hedefler ve teşvik edici hedefler şeklinde belirlenmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Hedeflerin niteliği başlığı altında değerlendirilen ilk kavramsal kodu **gerçekçi hedefler** oluşturmaktadır. 11 katılımcı varılması istenen noktaya ulaşma yolunda sahip oldukları kaynaklara ve içinde bulundukları koşullara uygun gerçekçi hedefler belirledikleri görüşünü sunmuşlardır. Katılımcıların ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“Hedeflerin gerçekçi olmasına önem veriyoruz. Şimdi bakın maddiyata dayanan hedefler olduğu an (gülerek) çünkü biliyorsunuz ki yıllık bir bütçe planlaması yapılıyor, ama hedefler içerisine koymuş olduğu arkadaşların sadece iyileştirme değil, maddiyata dayanan birçok hedefler de var içerisinde yani. Bu hedefler bizim bütçe planımızın dışına çıktığı takdirde, fazla olduğu takdirde tartışırız veyahut da deriz ki tamam bunu zorlayalım, yönetim kurulu başkanımıza sunalım ve diyoruz ki bu hedef de kalsın diyoruz ama eğer boyut finansman çok yüksekse onları filtre etmeye çalışıyoruz.” (GM10)

“Böyle uçuk hedefler koymuyoruz, gerçekçi hedefler koyuyoruz.” (GM12)

“Ulaşılamaz hedef koymak gibi bir mantık yok, hedeflerin bir kere somut olması, ulaşılabilir olması lazım. Şimdi diyebilirsiniz ki ben 10 milyon dolar ciro yapacağım bu otele demeniz lazım, bunu düşünürseniz sizin fiziki şartlarınızla çok uyumlu bir hedef değil. İşletme konumunuz, bulunduğunuz bölge, hitap ettiğiniz arz talep işte talebin hangi bölgeden olduğu ya da nasıl insanlardan oluştuğu, sunduğunuz hizmetin kalitesi, sizi o seviyeye taşıyacaktı buraya. Yani hedefleri genellikle ulaşılabilir hedefler olarak koymaya çalışıyoruz. Hayali hedef değil.” (GM13)

“Hedeflerimiz gerçekçidir. Gerçekçi bir hedef koymazsak hedefe olan inancı sağlayamayız.” (GM14)

Katılımcılardan 8’i şirketlerinin her zaman bir adım önde olmasına olanak tanıyan ve kapasitelerini **zorlayıcı hedefler** belirleyerek ilerlemeye çalıştıklarını dile getirmiştir. Katılımcıların ifadelerinden bazıları aşağıdadır:

“Rakamsal hedefler genelde zorlayıcı oluyor tabii ki, yani hedef olarak nihayetinde bir işletmeyi yönetiyorsanız, bu işletmenin kârlılık yapmak üzerine kurgulanmış olması gerekiyor. Başka şekilde

açıklanamaz bu. İşletmeye yâılan bir öz sermaye, yatırım var, bu öz sermayenin geri dönüşümünü sağlamanız lazım, dolayısıyla bunun geri dönüşümünü sağlarken tabii ki zorlayıcı ve yüksek hedefler içeren planlar yapıyorsunuz.” (GM4)

“Zorlayıcı hedefler koymayı severim bu anlamda da altımdaki ve üstümdeki herkesin de beni zorlamasını isterim.” (GM6)

“Şimdi hedeflerimizin tutması için zaten bizim çıtamız çok yüksek olduğu için hem bizim için bir stres yaratıyor çünkü bunun indirmememiz gerekiyor aşağıya dolayısıyla hedeflerimizi her sene yükseltiyoruz.” (GM12)

“Ama zorlayıcıdır da. Yani misafir memnuniyeti hedefi diyelim eğlence departmanı %90 memnuniyet sağlamış %90’dan aşağısı zaten bizim için olumsuz olarak değerlendirdiğimiz bir nokta yani gerçekçiliği şöyle ölçelim birçok yani 100’den fazla ülkeden gelen kişiye ve farklı karakterdeki insana hizmet veriyorsunuz her adımda %100’ünü memnun etmek zaten aklen mantıken mümkün değil, hedefimiz tabii ki bu olmalı dolayısıyla orada diyelim ki %90 bir önceki yılın başarı ortalaması var dolayısıyla bunu minimum %90 ama %91 belirleyip biraz daha zorlayabiliriz veya 92 deyip dolayısıyla o hedefe ulaşmasındaki güçlük artmıştır.” (GM14)

Katılımcılardan 1’i ise belirledikleri hedeflerin zorlayıcı değil **teşvik edici** olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

“Ama kişinin de ekibin de sınırlarını zorlamasını teşvik ederim. Hedeflerimiz zorlayıcı değil teşvik edicidir. Ya ben şimdi adama 10 bin lira kazanacak bir satış departmanına 12 bin lira bütçe koyup da kendini başarısız etmesini sağlamam yani. 10,11 lirayı çok rahat yaparız, 11 bin 500 lira yapalım derim ve kesin tutabileceği hedefi sağlarım yani 12’ye çıkarsa da zaten muazzam bir şey.” (GM9)

Hedeflerin Türleri

Hedef belirleme ve planlama alt kategorisi altında ortaya çıkan bu başlık altında ise katılımcıların belirledikleri hedeflerin türlerine yönelik görüşleri bulunmaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcılar kurumlarında bütçe, iş ve gıda güvenliği, misafir memnuniyeti, pazar, personel ve tasarrufa dayanan birtakım hedefler belirlediklerini ifade etmektedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Hedeflerin türleri başlığı altında yer alan ilk kavramsal kod **bütçe hedefleridir**. Konu hakkında görüş bildiren 13 katılımcı kurumlarının amaçlanan hedeflere ulaşması için rakamlarla ifade edilen bütçe hedeflerinin oluşturulduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Bir kurumda hedefler ve planlar kesinlikle gereklidir. Aslında en önemli rehberimiz bütçemiz aslına bakarsanız. O bir rehber bizim için. Gideceğimiz yolu hedefi gösteriyor bize.” (GM2)

“Hedeflerin de belirli özellikleri oluyor ve bu da birkaç aşamadan oluşuyor. Mali olarak hedefler var...” (GM7)

“Biz her yıl içinde bulunduğumuz yıla yönelik departmanlarımıza verdiğimiz hedeflerimiz var bunlar nedir personel bütçesinden tutun da yani bütçeler belirleniyor ve onların o bütçe önerisinde kalması bir hedef, personel bütçesi var.” (GM14)

“Costlar, kur değişiklikleri, ondan sonra fiyat artışları, bunlar belirlenir bir yıl sonrasının costları belirlenir, yenilikler, tüm maliyet analizleri yapılır, costa etkisi hesaplanır, bunlara göre bir oran belirlenir. Bir işin yapılması gerekiyor, inşaatla ilgili bir iş iç dekorasyonu da yapılmak üzere tüm her şey dökülür hesaplanır, mimari çalışmalar dâhil, malzemeler dâhil ihtiyaç duyulan ekipmanlar dâhil projelendirilir toplam maliyet çıkar, yani genelde kurumun çalışma mantığı daha çok hesap kitap ve tahminler. Bütçelere göre de her şey böyle yapılıyor, bütçelemeler, satılacak oda sayısı odada konaklayacak kişi sayıları average diyorlar ona onlar da dâhil hepsi hesaplanır bunlarla ilgili çok toplantı yapılır, yani kısa da olsa pazartesi ve Cuma operasyon toplantılarında, f&b meetinglerinde housekeeping toplantılarında gramaj toplantıları yapılır.” (GM15)

Katılımcılardan 1'i kurumlarında **iş ve gıda güvenliğine** yönelik hedefler belirlendiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Onun dışında iş güvenliği kapsamında iş kazası oranları. Örnek veriyorum çok sıklıkla yapılan gıda güvenliği denetimlerimiz var, gıda güvenliği denetimlerinde yüzey numunelerindeki başarı yüzdesi bizim için tabii ki %100 olması hedeftir, ama %90 çıkıyorsa o %10'luk kaybın nereden olduğuna hemen müdahale etmemiz gerekir, yani örnek veriyorum buz numunesi, havuzlar, bunlar departmanlara özel hedeflerdir.” (GM14)

Hedef türleri bağlamında değerlendirilen bir diğer hedef **misafir memnuniyetine** yöneliktir. Katılımcılardan 12'si kurumlarında misafir memnuniyetini hedef aldıklarını vurgulamaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Onun haricinde misafir memnuniyeti hedeflerimiz var.” (GM7)

“Şimdi bunlar da yetmiyor işte, hedef amaç başarı için. Şimdi biz her hafta perşembeleri 4-5 saat toplantı yapıp bütün yorumları teker teker irdelediğimiz anket sonuçları da bunlarla aynı paralellikte mi dediğimiz gibi içeride mutlu olan misafir tekrar gelir ki bizim şöyle bir dezavantajımız var turizm olarak, şimdi bazen karşılaşıyoruz, bizim anketlerin 2 sorusundan biri otelimizden memnun kaldınız mı

tekrar gelmek ister misiniz. Misafir memnun kaldım ama bir daha tekrar gelmek istemem ve biz hemen misafire geri dönüyorum ve şu cevabı veriyorlar ben her yıl ayrı yerlere gidiyorum ayrı ayrı yerleri görmek istiyorum diyor, şimdi insanoğluna baktığınız zaman bu çok olumlu bir davranış ben bu sene Türkiye’de herhangi bir yerde tatil yapmış isem bir dahakini Lara da yapmak istiyorum, kemerde yapmak istiyorum diyor bu gayet doğal bir şey veya bu yıl deniz turizmi yapmak istiyorum, ya da ne bileyim tarihsel böyle bir dezavantajımız olduğu halde biz eski misafir sayımızı %40 ila %60 oranında bahsettiğim bizim otelimiz şu an içeride 100 oda eski misafirimiz var, bu oranı koruyabiliyorsanız bu bir başarıdır. Dolayısıyla biz hedeflerimizi bu başarıyı devam ettirmek öncelikle ve daha sonra da üzerine koyabilmek için yapıyoruz ve bunları yapılan toplantılarda da takip ediyoruz.” (GM8)

“Bu hedefleri koyarken hem misafir tarafından hem diğer taraftan yani iki taraflı bakıyoruz. Yani işletmesel değil hep gözümüz yani misafir odaklı oluyor.” (GM12)

“Misafir memnuniyeti herkesin bir hedef belirlemesi gerekiyor çünkü değerlendiriyor misafirler bunları, sonuçlarını alıyoruz herkesin bir hedef belirlemesi gereken konular ama konaklayan misafir başına misafir şikâyet oranları gibi hani birçok konuda hedefimiz var. Yani misafir memnuniyeti hedefi diyelim eğlence departmanı %90 memnuniyet sağlamış %90’dan aşağısı zaten bizim için olumsuz olarak değerlendirdiğimiz bir nokta yani gerçekçiliği şöyle ölçelim birçok yani 100’den fazla ülkeden gelen kişiye ve farklı karakterdeki insana hizmet veriyorsunuz her adımda %100’ünü memnun etmek zaten aklen mantıken mümkün değil, hedefimiz tabii ki bu olmalı.” (GM14)

Katılımcılardan 5’i hangi **hedef pazar ya da pazar bölümlerine** girmeye çalışacaklarına yönelik de hedeflerinin bulunduğunu belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Atıyorum bir satış pazarlama bacağında bir pazar bulup iyi bir pazar tabii, var olanları şey yapmak değil de iyi bir pazar geliri yüksek getirisi yüksek iyi bir pazar bulmak mesela.” (GM6)

“Bir de pazar hedeflerimiz var bizim bir de milliyet analizlerimiz var bu anlamda üç kategori diyebiliriz.” (GM7)

“Pazarlama stratejileri de baktınız ki hedef bütçeyi tutturamadığınızda plan b niz nedir, onların da çalışmasını yapıyoruz. Çünkü iç pazara mı göndereyim, Avrupa pazarına mı göndereyim, yani bunu genel olarak kapsayacaksınız, plan b siz olmaz.” (GM10)

“Ama onun dışında Antalya’nın veya Akdeniz bölgesinin diyeyim hatta otel düzeyinde iyi kötü otellerin bir misafir düzeyi var, işte Hollandalı, İngiliz, alman vesaire onlara ayırdıkları bir pazar payları var, o hedefler doğrultusunda her geçen yıl aynı oranla devam edebiliyor.” (GM14)

Hedef türlerinden bir diğerini **personel hedefleri** oluşturmaktadır. Katılımcılardan 11'i personel eğitimi ve memnuniyeti gibi çeşitli konulara yönelik de hedeflerinin bulunduğunu ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Mesela atıyorum ik departmanı eylül ayında hazırlığını yaparken işte diyor ki ben 2018 senesi içerisinde şu şu eğitimleri, zorunlu eğitimler bunlar bunların dışında da personelin kendine fayda sağlayacağı, personele katkıda bulunacak şu şu eğitimleri planlıyoruz bütçesi bu kadardır.” (GM6)

“İşte kişi başı şu kadar eğitim saat uygulamamız gerekiyor deriz, yılsonu itibariyle sezonun belki ilk 3 ayında bunu yapamayabiliriz, daha sonra bunu imkânları genişletip çoğaltarak yılsonu hedefini tutturmak amacıyla bu tabi ki bir örnek başarabiliyoruz.” (GM11)

“Yani standart şeyler vardır örnek veriyorum çalışan memnuniyeti anketimiz var yılsonunda bizim yaptığımız çalışan memnuniyeti anketinde 5 üzerinden bir hedef belirlemek zorunda.” (GM14)

“Personel eğitimleri de hedefleri belirlenerek adam başı saat kaç vermişler saat ne vermişler aylık da kontrol edilir.” (GM15)

Son olarak katılımcılardan 1'i ise kurumlarında **tasarrufa yönelik** hedefler belirlendiğini şu şekilde dile getirmektedir:

“İşte kartuş tüketiminden tutun da kâğıt tüketimine kadar hedefler koyulabiliyor.” (GM14)

Hedef Belirleme ve Planlama Periyotları

Hedef belirleme ve planlama başlığı altında ortaya çıkan son boyut hedef belirleme ve planlama periyotları olmuştur. Katılımcıların (n=10) kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere belirli periyotlara göre hedef ve planlar belirledikleri ortaya çıkmıştır. Elde edilen verilere göre katılımcıların kısa vadede haftalık ve aylık, orta vadede bir yıl ve uzun vadede ise 2 yıl ve sonrasında ulaşmayı planladıkları hedefler belirledikleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yani biz hedeflerimizi yıllık belirliyoruz zaten. Misafir memnuniyetinden rakamlara kadar her türlü hedef yılbaşından önce belirlenir, Kasım Aralık gibi. Ama yıllık hedefler belirlenir.” (GM1)

“Genelde yıllık bütçeler halinde yapıyoruz. İşin rakamlar tarafında biz Ekim gibi Eylül gibi bütçemizi oluşturmaya başlıyoruz, Ekim gibi taslağımız bitiyor, Kasım da da holdinge onaylatıyoruz. Bunun dışında da stratejik kararlarımız var, daha orta, uzun vadeli kararlar mesela işte biz bu kış kapalıyız yatırıma girdik bunun kararını 2 sene önce aldık. Burada da yönetim kurulu başkanı yani şirketimizin

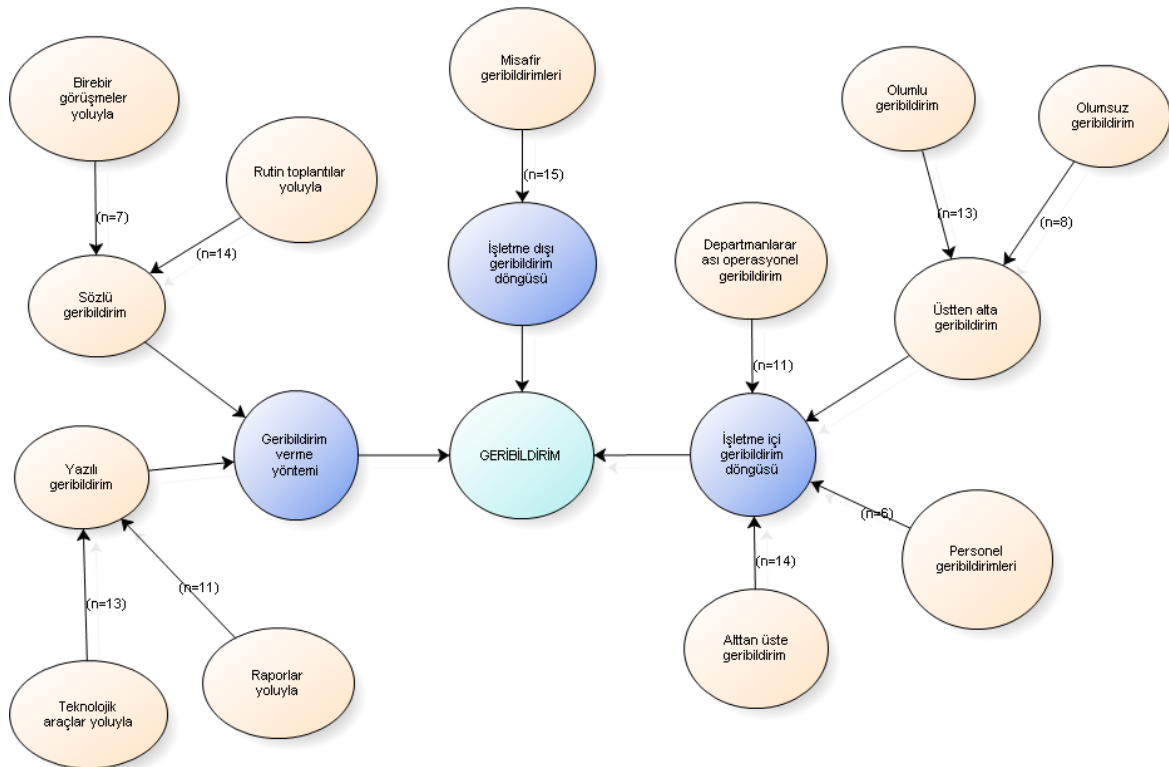
sahibi yönetim kurulu başkan yardımcısı, bizim grup koordinatörü artı ben ve diğer otellerin genel müdürleri bir araya gelip daha orta uzun vadeli birtakım stratejik kararlar alıyoruz. Kısa vadeli stratejik kararlar aldığımız da oluyor atıyorum x acente ile çalışmamama gibi çünkü piyasadaki repütasyonu iyi değil vesaire gibi bu tarz kararlar da alıyoruz.” (GM6)

“Günlük aylık haftalık planlar da vardır. Hatta bunu yıllık bazında da yapabiliriz. Biz genelde aylık ve haftalık plan yaparız.” (PGM2)

“Biz her yıl içinde bulunduğumuz yıla yönelik departmanlarımıza verdiğimiz hedeflerimiz var. Bunlara da yine bahsettiğim yıllık departman hedefleri arasında yer veriyoruz.” (GM14)

3.3.1.3.1.2. Geribildirim

Görev odaklı davranış tarzlarından bir diğeri olan geribildirim sürecine yönelik katılımcı görüşleri bu başlık altında sunulmaktadır. Geribildirim süreci; işletme içi geribildirim döngüsü, işletme dışı geribildirim döngüsü ve geribildirim verme yöntemi başlıkları altında kategorileşmiştir. Geribildirim sürecine yönelik kavramsal model Şekil 3.18’de yer almaktadır.



Şekil 3.18 Geribildirim

İşletme İçi Geribildirim Döngüsü

Elde edilen verilere göre, kurum içerisinde gerçekleşen işletme içi geribildirim döngüsü başlığı altında birleşen kavram kodları; üstten alta geribildirim, alttan üste geribildirim, personel geribildirimleri ve departmanlararası operasyonel geribildirimler şeklindedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Üstten Alta Geribildirim

İşletme içi geribildirim döngüsü boyutlarından ilki üstten alta geribildirim olarak tespit edilmiştir. Bu başlık altında birleşen kavramsal kodlar; olumlu geribildirim ve olumsuz geribildirim şeklindedir. Her bir başlığa yönelik açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

• Olumlu Geribildirim

Üstten alta geribildirim sürecinin ilk boyutunu olumlu geribildirim oluşturmaktadır. Katılımcıların (n= 13) çalışanların gösterdikleri çaba, performans ve başarılarını yazılı ve sözlü olarak takdir ettikleri belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre, katılımcıların çalışanları takdir etme ve övgüyü de içeren olumlu geribildirimlerin çalışanların motivasyonu ve performansı açısından taşıdığı önemin bilincinde oldukları görülmektedir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Bir kere onları her zaman başarılarından dolayı onore ederim ve başarılı oldukları noktaları mutlaka kendilerine söylerim, tebrik ederim, teşekkür ederim.” (GM3)

“Çalışanların başarıları desteklendiği sürece devam ediyor çünkü insanlar bir şeyi başardıkları zaman onun üst yönetim tarafından takdir edildiğini görme ihtiyacı hisseder, bizim onlara hissettirmemiz gerekiyor. Başarılar takdir edildikçe devam isteği oluşur doğal olarak çünkü başarı takdir edilmediği zaman kişide motivasyon hazzı vermez, o da bir daha ki sefere yapma ihtiyacı hissetmez.” (GM11)

“Onların başarılarını desteklemek için mutlaka takdir duygusu, bizim toplumumuzda ne yazık ki çok kullanılmayan takdir duygusunun, takdir edilme duygusunun çok önemli olduğunu bilirim. Onları takdir etmeyi, bir yönetici olarak takdir etmeyi çok önemsiyorum çünkü eleştirilmek bile bir takdir görmektir. Yani yaptığı işin incelendiğini bilir karşıdaki insan. Evet bakmış benim raporuma ve bu açığımı görmüş der. Bu aynı zamanda disipline etmektir aslında benim dünyamda. Takip ediyorum, bana gönderdiğiniz, benimle paylaştığınız her türlü bilgiyi inceleme ve okumaya değer görüyorum mesajını mutlaka veririm. Takdir (vurgulayarak) kelime anlamıyla birebir takdir. Yani ona değer verdiğimi gösteririm. O zaman insanlar çabalarının birileri tarafından görüldüğünü bilirler, bu da onların başarılarını desteklemek ve onları ileriye götürmek adına en önemli materyallerden, indikatörlerden biri bence.” (GM2)

“En önemlisi bunların içinde çalışanın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi. Personel günlerinde veya aylık personel toplantılarımızda birtakım takdir belgeleri veriyoruz. Bu bir yöntem. Ama takdir edilmek bunun başında geliyor. Bunun için geleneksel yöntemleri kullanıyoruz ama kurumsal yöntemleri de kullanmaya çalışıyoruz o anlamda. Toplantılarda sonuçlarımızı değerlendirdiğimiz zaman herkesin hanesindeki başarıyı onun hanesine yazarak başarıyı üstlenmeyip paylaşarak motive etmeye çalışıyoruz.” (GM1)

• Olumsuz Geribildirim

Üstten alta geribildirim sürecinde ortaya çıkan bir diğer boyut olumsuz geribildirimdir. Katılımcıların (n= 8) astların düşük performans gösterdikleri alanlara yönelik ve bu alanlardaki eksiklikleri gidermeye yönelik bilgilendirmede bulundukları belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcıların astlarına yönelik olumsuz geribildirimde bulunma sürecinde eksik görülen konuların nasıl daha iyi bir şekilde yapılacağına ve aynı hataların tekrar yaşanmamasına yönelik eleştirel fakat yapıcı bir yaklaşımla hareket ettikleri izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Örnek verelim dün akşam nöbetçi müdür var diyelim gerekli kontrolleri yapmadı mesela bugün sabah öyle bir şeyi tespit ettim ben departman müdürümüz gece kontrolünü gerektiği gibi yapmamış kontrol formuna gerekli notları almadığı için ya da o kontrol formunu dikkate alıp kontrollerini iyi yapmadığı için mesela sabah benim tespit ettiğim eksikler var, şimdi bu beni rahatsız etti. Diyoruz ki arkadaşım senin demek ki departmanında böyle bir sorun var ya da sizin böyle bir kontrol eksikliğiniz var, bunun giderilmesi için bak bunu şimdi alıyorsunuz vaka analizi olarak tüm çalışanlarınıza lütfen gösterin bunları raporlayın bize getirin diyoruz bir eğitim formu şeklinde oluyor bu çözüm odaklı oluyor. Bunu uygulamalı bir şekilde çözüyoruz.” (GM13)

“Şu şekilde yapılmasını istiyorum derim ben gelip kontrol edeceğim bittiği zaman haber ver derim, düzgün yapılmamışsa buralar olmamış derim, buraları bir daha yap bana bir daha getir. Önce gösterirsin camın bile silme tekniği vardır. O silme tekniğini gösterirsin, bir tane örnek yaparsın anladın mı diye sorarsın, anlamışsa bir örnek yaptırırın ona, sonra dersin ki bunların hepsini böyle yap, sonra da gelirsin buraları hatalı yapmışsın, burayı nasıl yaptın, burayı düzelt şöyle düzelt dersin.” (GM15)

“Bunları dönemsel olarak yapıyoruz, karşılıklı soru cevap şeklinde onların da fikirlerini alarak gerçekten bizim gördüklerimizi teyit ediyorlar mı eksikleri var mı bu anlamda fazlalıkları var mı eksik yönlerini tamamlıyoruz iyi yaptıkları şeyleri de takdir ediyoruz.” (GM4)

“İşe başladığımdan beri her departman yani benimle çeşitli yolları kullanarak iletişim kuran her bireyle mutlaka kendi fikri hakkında konuşmuşumdur, raporundaki bir yanlışlığı göstermişimdir. Bu minicik takdir edilme yani her zaman övme değildir takdir etme. Takdir (vurgulayarak) kelime anlamıyla birebir takdir. Yani ona değer verdiğimi gösteririm. O zaman insanlar çabalarının birileri tarafından

görüldüğünü bilirler, bu da onların başarılarını desteklemek ve onları ileriye götürmek adına en önemli materyallerden, indikatörlerden biri bence.” (GM2)

Altın Üste Geribildirim

İşletme içi geribildirim döngüsü içerisinde yer alan bu başlık altında ise astların kurum içi raporlar, yazışmalar ve yönetsel süreçlerle ilgili üstlerine iletilmek üzere bilgiler paylaştıkları belirlenmiştir. Katılımcıların özellikle astlar arasındaki yazışmalardan haberdar olmak istemeleri dikkat çekmektedir. Konu ile ilgili görüşlerini bildiren 14 katılımcının ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“Finansal tablolar, bütçe hedeflerine ne kadar yaklaştığımız, günlük, haftalık, aylık, yıllık, 3 aylık, misafir memnuniyetlerinin analizleri, bunlar da günlük olarak geri gelir departmanlar tarafından.” (GM2)

“Onun yerine misafir ilişkilerinden ve diğer operasyonel departmanlardan yine misafir ilişkileri yoluyla tek bir yerde toplansın diye geribildirim alıyoruz.” (GM6)

“Kurullarla, bizim haftalık kurullarımız vardır. Mali işler kurulu, insan kaynakları kurulu, bir de CRM kalite gözlem kurulu. Bu kurullarla haftalık olarak hedefler doğrultusunda, sistem ne durumda, iyiye mi gidiyor, kötüye gidiyor, sorunlar karşısında neler yapıldı, bunların raporlanmasıyla birlikte geribildirim sağlanmış oluyor. Departmanlar arası yazışmaları takip ederim.” (GM7)

“Departmanlararası bütün yazışmalarda ben cc lenirim. Şimdi benim çok güzel bir şeyim vardır bu konularla ilgili şimdi bir futbol oyunu düşünelim ben her zaman şunu söylemişimdir, ben bizzat sahanın içinde olmasını isteyen birisiyim. Eğer beni departman amirleri, personel, patron olabilir bu söylediğim bir şeydir, eğer beni sahanın dışına çıkartmaya çalışırsanız sizi stadyumun dışına atarım. Dolayısıyla benim her şeyden haberim olacak.” (GM8)

Personel Geribildirimleri

İşletme içi geribildirim döngüsü içinde yer alan bir diğer boyut personel geribildirimleri olarak karşımıza çıkmıştır. Konu hakkında görüş bildiren 6 katılımcı yapılan anketler yoluyla ve faaliyetlerin yürütüldüğü sahada kurulan birebir iletişimler yoluyla personellerinden geribildirim akışı sağlandığını dile getirmiştir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Şimdi bizim personel yemekhanesinde bir kutumuz var, eleştiri ve öneri kutumuz, oraya insanlar eleştirilerini, önerilerini atar biz Perşembe günleri biz bunları takip ederiz. Haftada bir yaptığım toplantılarda sadece yöneticilerin konuşması önemli değil oradaki personelin fikirlerinin de ne olduğu

önemli. Onlar da işte akıllarına ne geliyorsa, lojmanda istedikleri bir şey mi, maaşlarına zam mı, işte farklı konularla ilgili istediklerini sorarlar ben dışarıda ben sağda solda toplanılıp dedikodu yapılmasına karşıyım. Yani personelimle benim aramdaki iletişimi ayda 1 yaptığım tüm personelle toplantı ve yemekhanedeki kutudan çıkan eleştiri ve önerilerle sağlıyorum.” (GM8)

“Ama tabii daha bu işlere takmayacak personeller yok mu alanda onlarla daha çok iletişim kuruyorum ve bu şekilde de geribildirim sağlanıyor.” (GM6)

“Personelle iletişimimiz olur, zaten personelle, şefle konuştuğunuz zaman veya iletişimde bulunduğunuz zaman birçok konuyu orada görüşüp belirleyebiliyorsunuz veya birçok şeyi öğrenebiliyorsunuz. Bunları sürekli yapabiliyorsunuz, yapıyoruz yani.” (GM7)

“Aylık olarak periyodik olarak performansları gösteren tablolar geliyor, bu anlamda geribildirimler bu şekilde iç müşteri dediğimiz bizim için hakikaten de velinimet olan personelin geribildirimlerini personel anketleri yoluyla sağlıyoruz, personelle bir araya geldiğimizde sorduğumuz şeyler ve ek olarak onların bize ulaşmakta güçlük çektikleri zaman da sözlü olarak görüşlerini, problemlerini iletebiliyorlar.” (GM14)

Departmanlararası Operasyonel Geribildirim

İşletme içi geribildirim döngüsü içerisinde yer alan bu son başlık altında ise aynı örgüt kademesinde bulunan departman müdürlerinin gün içerisinde operasyonel süreçlerle ilgili departmanlararası bilgi akışında bulunduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili görüş bildiren 11 katılımcının ifadelerinden bazıları aşağıdadır:

“Mesela atıyorum, guest relations’tan (misafir ilişkileri) bahsedelim. Misafir şikâyetini yazıyor, biz misafire cevabını yazarız, misafir bize memnuniyetini yazıyor, biz onun raporlamasını yapıyoruz şu sorun şu şekilde çözümlendi diye, her departmanı da bilgilendiriyoruz.” (GM1)

“Yani departmanlararası iletişim bizde çok önemli çünkü hizmeti biz bir bütün olarak görüyoruz, yani güvenlik departmanını yapacağı bir uygulamayı eğer o departman bilmezse diğer taraflarda aksamalar oluyor, yani mutlaka herkesin ortak hareket etmesi gerekiyor. Ve bunu sağlayarak işimizi ve tüm departmanlar için işleyişi kolaylaştırıyoruz.” (GM11)

“Onun dışında işletmenin genel konularıyla alakalıysa herkes bunu yapmak durumunda. Biz ön büroya bil bilgi verirken bundan güvenliğin de haberi olmasını istiyoruz o zaman güvenliği de cc yapıyoruz. O zaman güvenlik departmanı bana bilgi verirken diğer departmanları da cc ye koyuyor ki herkes bilgi sahibi olsun.” (GM13)

“Ama günlük operasyonları yürüttükleri kendi aralarındaki iletişimlerinde bana gerek yok, kendi aralarında bilgi akışı sağlıyorlar.” (GM14)

İşletme Dışı Geribildirim Döngüsü

Geribildirim alt kategorisi altında ortaya çıkan bir diğer boyut işletme dışı geribildirim döngüsü olmuştur. İşletme dışı geribildirim döngüsü başlığı altında tespit edilen kavramsal kod; misafir geribildirimleridir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• Misafir Geribildirimleri

İşletme dışı geribildirim döngüsü içerisinde yer alan bu başlık altında katılımcıların misafir geribildirimlerine yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların (n= 15) misafirlerden elde edilen bilgi akışını hem sosyal medya siteleri yoluyla hem de misafirlerle kurulan birebir iletişimler yoluyla sağladıkları belirlenmiştir. Katılımcıların misafirlerden gelen öneri, istek, şikâyet gibi konulardaki tüm geribildirimleri kayıt altına alarak değerlendirmede bulundukları ve bunu süreçleri geliştirme ve iyileştirmenin bir aracı olarak gördükleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Burada bizim için önemli olan misafirin yorumları zaten bizim için. Kurum içerisinde işletmesel baktığınız zaman mesela misafirler yorum yapar bize günlük, onlar bize akşam gece 12 de gelir, biz onların analizlerini yaparız, ertesi gün toplantıda nerede sorun olduğunu bulup yani işletmesel olarak nerede sıkıntımız sorunumuz varsa onu çözeriz ve işletmesel bir bölümler arasında bir sıkıntı varsa mesela elemanların kendi aralarında varsa onlar şef şefşef, müdür müdür müdür çözmeye çalışırlar. Ama biz işletmesel olarak yani misafir geri dönüşlerini zaten bir sistemimiz var, bunlar sisteme girer, sistemden bize gelir, bunlar gece 24’te bize düşüyor, okuyoruz hatta şöyle o düşmeden de hiçbir yönetici uyumaz, çünkü yani o gün yani herkes memnunsu güzel uyursunuz ama mesela o gün ne bileyim beş tane olumsuz bir görüş aldıysanız uykunuz kaçır yani hay Allah niye böyle oldu diye, hemen çözmek istersiniz.” (GM12)

“Misafirlerin geribildirimlerinden bunu anlıyoruz. Bir çalışanın tavrını ya da resepsiyon departmanının verimliliğini diyelim verimlilik olsun onun adı ve memnuniyetlerini misafirlerin geribildirimlerinden öğrenebiliyoruz. Sosyal medyayı kullanarak yorum yapıyor insanlar, anket dolduruyorlar ya da hizmette aksamalar görüyorsunuz zaten aksayan yerler olduğunda bunu hissediyorsunuz tamamen misafirlerin davranışlarından bizim bunu bulma şansımız var. Yemeklerimiz kötüyse misafirlerimiz anında sizi uyarıyorlar. Garsonun davranışlarından memnun kalmadıysa ya bir anketle ya da gelip sözlü olarak size iletiyor.” (GM13)

“Oradan ayrıca misafir memnuniyetlerini ölçtüğümüz anketler var ve bizim sürekli birebir görüşmelerimiz var. Yönetici olarak otel yöneticiliğinin ofiste değil alanda misafirlerle ve çalışanlarla geçirilen zamanın süreçlerinde gerçekleştiğini düşündüğüm için sürekli her milletten misafirle de iletişimim var, o feedbacklerden de memnuniyet derecesini ölçebiliyorum.” (GM3)

“İşte başarımızı biz sadece iç anketler sadece işte tripadvisor, top hotels gibi siteler değil bu başarıyı biz bütün internet sitelerinde aynı paralellik mesela örnek verelim holidaycheck te biz bu yıl 5.8 yani 6 puan üzerinden %98 başarıyla 2018 award (ödül) aldık, Türkiye’nin en yüksek ödülünü aldık. Şimdi bunlar da yetmiyor işte, hedef amaç başarı için. Şimdi biz her hafta perşembeleri 4-5 saat toplantı yapıp bütün yorumları teker teker irdelediğimiz anket sonuçları da bunlarla aynı paralellikte mi dediğimiz gibi içeride mutlu olan misafir tekrar gelir ki bizim şöyle bir dezavantajımız var turizm olarak, şimdi bazen karşılaşıyoruz, bizim anketlerin 2 sorusundan biri otelimizden memnun kaldınız mı tekrar gelmek ister misiniz. Misafir memnun kaldım ama bir daha tekrar gelmek istemem ve biz hemen misafire geri dönüyorum ve şu cevabı veriyorlar ben her yıl ayrı yerlere gidiyorum ayrı ayrı yerleri görmek istiyorum diyor. İşte bu internet sitelerin tamamındaki aynı paralellik işte eski misafir, para kazancı, bunun yanında sizin canlı olarak içeriden misafirlerden aldığınız tepkiler de aynı paralellikte olmak zorunda ki başarı olsun.” (GM8)

Geribildirim Verme Yöntemi

Geribildirim alt kategorisi altında ortaya çıkan üçüncü ve son boyut geribildirim verme yöntemi olmuştur. Katılımcıların geribildirim sürecinde yazılı ve sözlü olmak üzere iki tür geribildirimden yararlandıkları belirlenmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Yazılı Geribildirim

Başarılı performans sergileme ve hedeflere ulaşmada önemli bir araç olan geribildirim sürecinde, katılımcıların bilgi akışının yazıya dökülmesine önem verdikleri ve bu süreçte raporlardan ve teknolojik araçlardan yararlandıkları belirlenmiştir. Her bir başlığa yönelik açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

• Raporlar Yoluyla Geribildirim

Yazılı geribildirim başlığı altında değerlendirilen ilk boyut raporlar yoluyla geribildirim olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan 11’i departmanların işleyişi hakkında bilgi veren ve finansal durumları yansıtan dönemsel raporlar yoluyla bilgi akışının sağlandığını ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Herkes kendi departmanıya ilgili uygulamalar konusunda bize rapor veriyor, o raporları değerlendirip bir sonraki hafta neler yapılması gerekiyor onun kararları alınır, kim, hangi insanla nasıl ve ne zaman yapılacak bunun kararı yazılır, yine tüm katılımcılara iletilir, herkes kendine düşen kısmını takip eder.” (GM11)

“Bu süreçte de tabii ki geribildirim süreci işliyor. Finansal tablolar, bütçe hedeflerine ne kadar yaklaştığımız, günlük, haftalık, aylık, yıllık, 3 aylık, misafir memnuniyetlerinin analizleri, bunlar da günlük olarak geri gelir.” (GM2)

“Bu süreçte de tabii ki geribildirim süreci işliyor. Finansal tablolar, bütçe hedeflerine ne kadar yaklaştığımız, günlük, haftalık, aylık, yıllık, 3 aylık, misafir memnuniyetlerinin analizleri, bunlar da günlük olarak geri gelir.” (GM12)

“Ama günlük olarak teknik müdür tarafından bana rapor gönderiyorlar, bugün ne yapıldı bu bir nevi faaliyet raporudur, yani bugün işte parkeler değişecek, duvar kâğıtları değişti, şunları yaptık bunları yaptık, bu raporları sonra elime alırım.” (GM10)

• Teknolojik Araçlar Yoluyla Geribildirim

Katılımcıların kurum içerisinde yazılı geribildirim akışının sağlanmasında kullandıkları bir diğer yöntem ise teknolojik araçlar olarak karşımıza çıkmıştır. Yazılı geribildirim akışının sağlanması sürecinde bilgisayar ve telefon gibi çeşitli teknolojik cihazlardan yararlanılarak whatsapp, mail, çağrı merkezleri ve çeşitli yazılımları da içeren çeşitli teknolojik uygulamaların kullanıldığı tespit edilmiştir. Konuya ilişkin görüş bildiren 13 katılımcının görüşme dökümünden örnekler aşağıda yer almaktadır:

“Şöyledir, bir takip sistemi dediğimiz bir yazılımımız var, günlük olarak mesela basit bir şey söyleyeyim size mesela misafir odada bir arıza buldu veyahut da bir şey eksik, havlusu eksik, terliği eksik veyahut da lambası çalışmıyor, onu hemen ordetaker a bildiriyor, ordetakere bildirdiği an, ordetaker o kaydı giriyor, bir program var sistemde ona kayda giriyor, bir süre veriyoruz mesela 15 dakikada o problemin çözülmesi lazım, o süreci mutlaka geçirmemesi lazım, ondan sonra da bu sistemi tüm müdürler, elemanlar bilgisayarlarında görebiliyor, kırmızı yanıyor. Kırmızı ışık yandığı müddetçe demek ki o sorun çözülmedi, yeşil yandığı zaman da feedback almış oluyoruz, çözüldü diyoruz kendisine. Ve feedbackimizi o şekilde alıyoruz biz kendi içimizde yani dijital ortamda öyle bir sistem kurduk ki feedbackimizi sözlü, şifayen almıyoruz, sistem üzerinden feedback alıyoruz.” (GM10)

“Bu tür konular da şöyle olur genelde çok acil olan konularda ben personel müdürünü bilgilendirip, whatsapp grubumuz var yöneticilerin oradan ve iç yazışmalar ile hızlı bir şekilde hani iletişim sağlarız. Whatsapp grubunu niye yaptık, teknolojiyi kullandık orada da. Bazı birimler var ki mesela yiyecek içecek müdürü, eğlence müdürü bunlar sürekli ofisinde olan insanlar değil dolayısıyla spontan, hızlı gelişen olaylar için bunu kullanırım ben. Hem iç yazışma halinde hem de whatsapp grubundan yazılarak bilgilendirilir ve personel bilgilendirmesi istenir.” (GM8)

“Bir de yazılı bizim kayıt altına aldığımız şey var. Elektronik posta sistemini kullanıyoruz. Günlük işte haftalık genelde aylık olan çok az ey var ama mümkün olduğunca günlük bildirimler e-posta elektronik

posta sistemiyle yapılıyor. Şimdiki belki teknolojinin faydası bu birçok şey özellikle whatsapp ı çok etkin kullanıyoruz biz. Mesela birçok arkadaşımız whatsapp vasıtasıyla geribildirimlerde bulunuyor. Bizde mesela hep resmini çekip atıyoruz diyoruz ki mesela burada problem var anında o size geri geliyor. Halloldu veya hallolmadı açıklaması geri geliyor, teknolojiden falan faydalıyoruz. Gerekli olan konularda beni cc lerler yazışmalara. İşletmenin politikaları ile alakalı olanlar yapılıyor tabii ki.” (GM13)

“Geribildirim süreci çok etkin işler. Şöyle anlatayım günde yaklaşık 350-400 tane mail gelir bana bunların yaklaşık %50’si geribildirimli maillerin kuyruklarıdır. Yani o kişi ona cevap yazmıştır, o ona yazmıştır, ben yazmışımdır vesaire. Bütün yazışmalardan haberdar olmak isterim çünkü bilmediğim konu benim için yabancılıktan çok önüme problem getirebilecek konu olabilir. O yüzden bize cc atarlar, ben ve sekreterime. Geribildirimler sözlü de olabilir ama benim genelde arkadaşlara söylediğim cümle kendi aranızda telefonla konuşsanız bile bunu yazıya dökün derim. Yani telefonda konuştuğumuz üzere şöyle şöyle şöyle bir şeye ihtiyacım var şeklinde çünkü insanlar unutabilir, inkâr edebilir, zor durumda kaldığı zaman genelde o yöntemi öngörüyorlar ya da uyguluyorlar o yüzden yazılı geçmelerini isterim.” (GM15)

Sözlü Geribildirim

Katılımcıların geribildirim akışının sağlanmasında kullandıkları bir diğer yöntem sözlü geribildirimdir. Katılımcılar sözlü geribildirimin birebir görüşmeler ve rutin toplantılar yoluyla gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Her bir başlığa yönelik açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

• Birebir Görüşmeler Yoluyla Geribildirim

Sözlü geribildirim akışının sağlanmasında kullanılan araçlardan ilki birebir görüşmeler olarak bulgulanmıştır. Katılımcılar (n= 7) gün içerisinde yapılan yüz yüze görüşmeler ve kurum çalışanlarının sahip olduğu şirket telefonları yoluyla birebir görüşmelerin sağlandığını belirtmektedir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yüz yüze geribildirimler de oluyor. Bizim zaten otelimizde kullandığımız şirket hatlarımız var, ofiste bekleme gibi bir lüksümüz yok çünkü hizmet sahada veriliyor.” (GM11)

“Arkadaşlarımızın şirket hatları var, öncelik telefonla (geribildirim sağlanması).” (GM5)

“Günlük olarak birebir bildirimler sürekli oluyor. Hani günlük akışla ilgili geribildirimler zaten birebir görüşmelerde oluyor.” (GM7)

“Bunun yanında çok toplantı yapmayı seven bir yönetici değilim iletişimi işte telefonlarımız burada bu anlamda bildirimimiz de şu kendi içlerinde çözebildikleri her şeyi kendi içlerinde yürütüyorlar ama

benim müdahil olmam gereken bir konu varsa maddi ya da manevi bu durumda ya benimle öncesinde sözlü olarak iletişim kurmuş oluyorlar.” (GM14)

- **Rutin Toplantılar Yoluyla Geribildirim**

Sözlü geribildirim araçlarından bir diğeri rutin toplantılar yoluyla geribildirim olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar (n= 14) sözlü geribildirim akışının günlük, haftalık ve aylık olarak yapılan operasyon toplantılarında sağlandığını ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Günlük toplantılar bir geribildirim sürecidir. Haftalık toplantılar bir geribildirim sürecidir. Ondan sonra bunlar genelde.” (GM2)

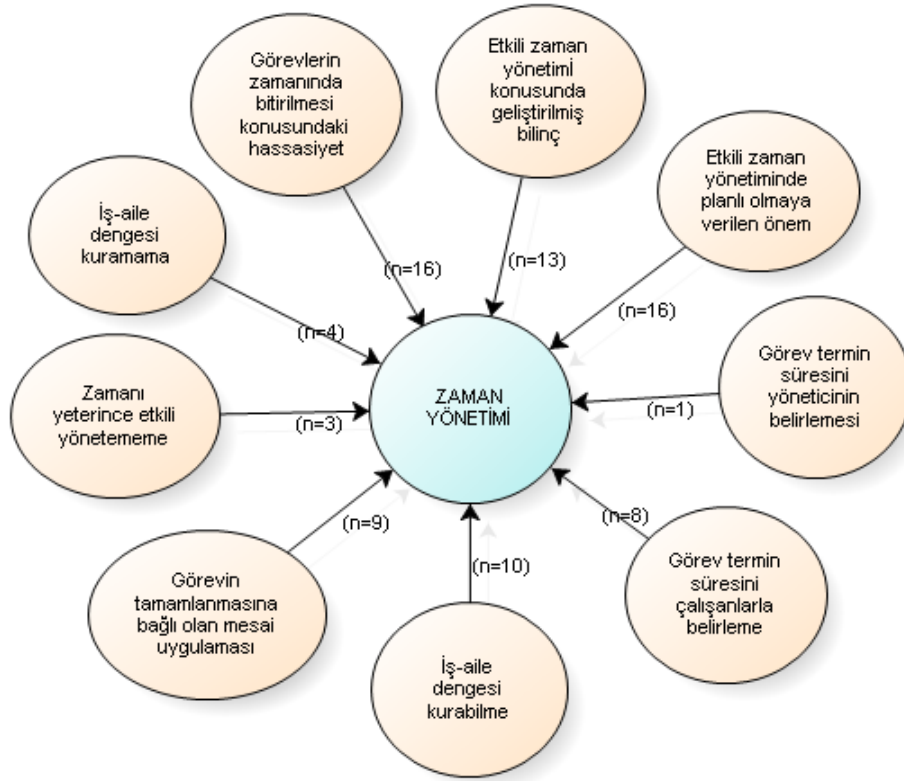
“Şimdi biz yıllardır bu durumları insanlarla iletişimi daha çok şu şekilde sağlıyoruz, dediğim gibi her Perşembe 10 ila 14 veya 15 arası bütün departmanlarla toplantı, her ay sonunda konferans salonunda operasyonda minimum kişi kalacak şekilde otelin tüm personeliyle (vurgulu) toplantı yapılır.” (GM8)

“Günlük olarak birebir bildirimler sürekli oluyor, ama daha genel konularla ilgili haftalık kurullarda görüşülür.” (GM7)

“Bunlarla ilgili çok toplantı yapılır, yani kısa da olsa Pazartesi ve Cuma operasyon toplantılarında, f&b meetinglerinde, housekeeping toplantılarında gramaj toplantıları yapılır ve personel planlama toplantısı yapılır, satış toplantısı yapılır grupta teknik toplantılar yapılır.” (GM15)

3.3.1.3.1.3. Zaman Yönetimi

Görev odaklı davranış tarzlarından biri olan ve yöneticilerin amaçlarına ulaşmalarında önemli kaynaklardan biri olarak değerlendirilen zaman yönetimine ilişkin katılımcı görüşlerine bu bölümde yer verilmektedir. Bu başlık altındaki kavramsal kodlar; etkili zaman yönetimi konusunda geliştirilmiş bilinç, etkili zaman yönetiminde planlı olmaya verilen önem, zamanı yeterince etkili yönetememe, görevlerin zamanında bitirilmesi konusundaki hassasiyet, görev termin süresini çalışanlarla belirleme, görev termin süresini yöneticinin belirlemesi, görevin tamamlanmasına bağlı olan mesai uygulaması, iş-aile dengesi kurabilme ve iş-aile dengesi kuramama başlıkları altında toplanmıştır. Zaman yönetimine ilişkin kavramsal model Şekil 3.19’da yer almaktadır.



Şekil 3.19 Zaman Yönetimi

Etkili Zaman Yönetimi Konusunda Geliştirilmiş Bilinç

Zaman yönetimi alt kategorisi altında şekillenen boyutlardan ilkinin etkili zaman yönetimi konusunda geliştirilmiş bilinç oluşturmaktadır. Görüşme verileri incelendiğinde 13 katılımcı zamanı etkili bir şekilde kullanabildikleri yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların zamanı etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmelerinde gün içerisinde randevulu çalışmalarının ve yapılması gereken işleri belirlenen süreler içerisinde tamamlama yönünde azim göstermelerinin etkili olduğu görülmektedir. Katılımcıların konuya yönelik ifadelerinden bazıları şöyledir:

“Zamanı kesinlikle etkili kullanabiliyorum. Ertesi güne hiçbir şey kalmamalı. Gün bittiğinde gün gerçekten bitmiş olmalı. Her şeyiyle tertemiz, her sabah taptaze başlamalıyız. Bütün gece sırtımda yük taşıyamam. Yükümü indirip öyle dönerim eve.” (GM2)

“Zamanı etkili kullanıyorum bunun için de mutlaka mutlaka randevulu çalışıyorum, her şeyi randevuyla takip ediyorum, belli saatlerde toplantılarım var toplantı saatlerim değişmiyor, onun haricinde artı bir şey oluyorsa tekrar bir görüşmelerimizi, toplantılarımızı yapıyoruz.” (GM12)

“Zamanı aslında işlerin yoğun olduğu dönemde bir 24 saat daha olsa yetmiyor aslında ama yönetsel anlamda herhangi bir sıkıntı yok. Yani onu da nereden anlıyoruz, ben bir otel müdürü olarak 18.00 gibi çıkış yapıp evime gidebiliyorsam demek ki zamanı iyi kullanmışımdır.” (GM7)

“Tabii zamanı etkili kullanabiliyorum, benim hiçbir zaman şeyim yoktur yani işimi hiçbir zaman hayatım boyunca hiçbir dönemde hiçbir işimi yani garsonluğumdan, komiliğimden resepsiyonistliğimden ondan sonra ne bileyim temizlikçiliğime kadar hayatımın hiçbir döneminde hiçbir işi yetiştirememişliğim söz konusu değildir. Pratiğimdir yani hızlı yaparım bazı konularda çok çabuk çözerim.” (GM9)

Etkili Zaman Yönetiminde Planlı Olmaya Verilen Önem

Zaman yönetimi alt kategorisi altında ortaya çıkan bir diğer boyut etkili zaman yönetiminde planlı olmaya verilen önem olarak belirlenmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (n= 16) zamanı etkili yönetebilmek adına plan yapmaya ve planlı hareket etmeye önem verdikleri izlenmektedir. Katılımcıların zamanı etkili yönetebilmelerinde önemli olan planlama içerisinde; işleri gruplandırmaları, yapılacaklar listesi hazırlamaları, amaçları ve öncelikleri belirlemeleri ve günlük programlar dâhilinde hareket etmelerinin işlerin belirlenen süre içerisinde tamamlanmasına ve sistematik olarak ilerlemesine olanak tanıdığı görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Kendi ajandam var ve günlük olarak ne yapmam gerekiyorsa plan dâhilinde buna uymaya çalışıyorum. Hem özel hayatıma hem de işime yeterli vakti ayıracak şekilde zamanımı planlamaya ve buna uymaya çalışıyorum, bunu başardığımı düşünüyorum.” (PGM1)

“Yapabileceğim şeylerle ilgili önce bizim hep söylediğimiz önce planlama yaparım. Bizim her şey dâhilde önemli konulardan birisi bu. O yüzden biz hızlı bir servis diyoruz. Şimdi zamanı eğer iyi yönetemezseniz bu işte, yani yemek, içecek şov saatlerinin, ne bileyim coffee break saatinin belli olduğu dönemlerde bunu iyi yönetemezseniz zaten operasyon üzerinize çıkar ve başarısız olursunuz. Bu çok önemli bir şeydir yani o yapacağınız işlerle alakalı mesela teknik bir konuyla alakalı hep şunu söylerim evet biz burada tekniğiz, biri elektrikçi biri marangoz vb ama biz sanayide değiliz. Biz insanların yaşadığı bir yerde oteldeyiz. Yaptığımız işler misafirlerin olmadığı zamanlarda ve saatlerde olacak mesela zamanla alakalı. Mesela bahçıvan insanlar öğlen vaktinde yatıyor şezlongta, kestiriyor, bahçıvan çimleri kesiyor. Şimdi o bizim için onu yönetme durumudur, biz o anda kesemeyiz onu. Yani her şey sistemli ve planlı. Misafirlerin yaşam alanlarında olmadığı veya minimum olduğu alanlarda yapılmalıdır. Orda zamanı iyi yönetemezseniz bunlar olmaz zaten veya yemek saatiniz belirlenmiş sizin diyorsunuz ki öğlen yemeği saat 12.30 ile 14.30 arasında ana restoranda 12.30 ile 16.30 arasında sahilde diyorsunuz veya işte 12 ile 16 arasında pide alanında diyorsunuz öğlen yemeğiniz şimdi siz bunların hazırlığını yapamadınız zamanı iyi yönetemiyorsunuz o zaman demek.” (GM8)

“Zamanı etkili kullanmak için tabi günü planlamak lazım, haftayı planlamak lazım, ayı planlamak lazım. Biz bu planlama şekillerini çok sıkı bir şekilde yapıyoruz, programlarımızı oluşturuyoruz, her hafta cumartesi günleri tüm departman müdürleri bir sonraki hafta yapılacak olan yenilikler varsa veya operasyon varsa onları planlar ve bana gönderir. Aynı şekilde ben de kendi sistemimde benimle alakalı çalışmaları yaparım, onun üzerinden gideriz.” (GM7)

“Öncelikle ofise erken gelmek, iyi planlama yapmak. Öncelik sırasına göre işleri sıralıyoruz.” (GM1)

Zamanı Yeterince Etkili Yönetememe

Zaman yönetimi alt kategorisi altında ortaya çıkan bir diğer boyut zamanı yeterince etkili yönetememe olarak tespit edilmiştir. 3 katılımcı zamanı etkili kullanmak adına çaba göstermelerine rağmen iş yoğunluğundan dolayı zamanı yeterince etkili kullanamadıklarını şu sözlerle ortaya koymuştur:

“Yani bizde çok detaylı işler var ve evet zamanı etkili kullanmaya çalışıyorum ama yetmiyor maalesef. Ama bugünün işini yarına bıraktığımız oluyor.” (GM1)

“Bence ben zamanı verimli kullanamıyorum, çoğu zaman zamanın yetmediğini düşünürüm.” (GM3)

“Şöyle çaba anlamında buna çaba gösteriyoruz, ama turizmin çok değişken şeyleri olduğu için gün içinde de beklenmedik şeyler yaşandığı zaman gün içinde yapmayı planladığınız şeyi ertelemek zorunda kalabiliyorsunuz veya önem verdiğiniz başka bir konuyu öne almak zorunda kalabiliyorsunuz, bu anlamda verimli kullanabiliyor muyuz tartışılır, ama dolu dolu bir gün geçiyor onu söyleyebilirim (gülümseyerek).” (GM14)

Görevlerin Zamanında Bitirilmesi Konusundaki Hassasiyet

Zaman yönetimi içerisinde yer alan bir diğer boyut görevlerin zamanında bitirilmesi konusundaki hassasiyettir. Görevlerin belirlenen süre içinde tamamlanması katılımcıların oldukça önem verdikleri bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların (n=16) hizmet sektörünün insan odaklı yapısı gereği verilen görevlerin belirlenen termin süresi içinde tamamlanmasına ve bu süreçte gecikmelerin yaşanmamasına oldukça dikkat ettikleri izlenmektedir. Katılımcıların dile getirdiği hususlardan bazıları şöyledir:

“Verdiğim görevlerde mutlaka bir termin süresi olur. Zaten o termin süresi olmadığı zaman zamanı iyi kullanamayız. Yani işler ötelenir, birikir. Zaten bunun bir esneme payı mutlaka var, departman müdürünün işlerin planlandığı gibi yürüyemediği ile ilgili geçerli bir sebebi vardır zaten sebebi yoksa ve bu planlar gecikirse kendisiyle oturur konuşuruz.” (GM7)

“Verdiğim görevlerde termine dikkat ederim, termin önemli. Görevler zamanında bitirilmediğinde tepkim olur. Özellikle yöneticilere tepkim olur. Birincide bir şey söylemeye bilirim ama tekrar tekrar edince yapılan hatalar da tekrar olunca veya zamanında bitirmeyip 2 ay sonra mesela personel müdürüyle görüştünüz, ben ona çok kızmışım. Uzatmalar yaptığım halde görevleri zamanında bitirmediği için. Yani bir işi verirsiniz, birincide mazeret getiren işte müdürüm şöyle bir sıkıntı çıktı yapılamadı, ikincide de yapılamadı, üçüncüde kızarım, tepki veririm.” (GM15)

“Görev verirken bitirme süresi kesinlikle (vurgulu) önemlidir çünkü biz hizmet sektörü zamanla yarışıyoruz, turizmde biliyorsunuz hizmet 24 saat esasına göre yapılır, hangi departmanın neyi ne zaman saat kaçta kadar ya da günün hangi bölümünde yapması gerektiği konusunda herkesin bilgisi vardır birinde bir aksama olacaksa diğer departmanlardan destek alınır ve o plan uygulanır. Yani bunu geciktirelim işte yemeği yarım saat sonra çıkaralım diye bir şey olamaz içeride 1500 kişi varken yemeğin zamanında çıkması gerekiyor örnek olarak.” (GM11)

“Verdiğim görevlerde bitirme süresine önem veririm mutlaka mutlaka. Çünkü onu ölçümlememiz var hatta bununla ilgili bizim yazılım programımız var, hem teknik olarak hem operasyon anlamında kriterlerimiz var, mesela sorun çözümleri için belli zamanlarımız var, 10 dakika, 5 dakika, 8 dakika gibi bunlar bize raporlanıyor zaten. Niye böyle olduğunu sorguluyoruz zaten bizim amacımız bu işleyen sistemin bir yerde takılmamasını sağlamak. Takıldığı zaman hemen neden takıldığını öğreniyoruz o da alt yapımız yani yazılımımız kendi yazılımlarımız bunlar bir de bizim o çok önemli.” (GM12)

Görev Termin Süresini Çalışanlarla Belirleme

Zaman yönetimi alt kategorisi altında tespit edilen bir diğer boyut görev termin süresini çalışanlarla belirlemedir. 8 katılımcının görevlerin gecikmeler yaşanmadan belirlenen süre içerisinde tamamlanmasına yönelik koyulan termin süresini görevleri yerine getirecek olan çalışanların da fikrini alarak ve onlara danışarak belirledikleri bulgulanmıştır. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bu arada bu terminleri de kendileri veriyor departman müdürleri Ben kendim belirlemiyorum yani soruyorum bir iş var, bunu ne kadar sürede yaparsın diye işte 3 günde yaparım şeklinde.” (GM6)

“Bu süre konusunda ben genelde karşıya sorarım. Ve onların verdiği sürenin ben de avans olarak da %15 de ben eklerim. Eğer çok acil, hayati, sağlıkla güvenlikle ilgili bir konu değilse. Yani mesela bir misafirin hayatı için tehlike arz edecek bir durumun 1 dakika içerisinde çözülmesini isterim. Yan hemen dediğim konu için verdiğim süre 5 dakikadır, ama bir kadın boyanmasını teknik müdürle housekeeper kendisi planlar, atıyorum belli bir süre verir, o sürenin üstüne 1 gün de ben koyarım ve ben de genelde o süre dolduktan 1-2 gün sonra gider, bakarım yapıp yapılmadığına. O konuda çok esnek çok geniş bırakırım.” (GM9)

“Deadline’ı ben belirlemiyorum ona soruyorum, ne kadar ihtiyacın var diyorum bana söyle, bu raporları bitirmek için ne kadar zamana ihtiyacın var siz diyorsunuz ki 17 Nisanda ben size hepsini teslim edeceğim diyorsunuz. Ben de onu onaylıyorum orada. Ben belirlemiyorum orada niye sıkışmasın, özgür ilerlesin.” (GM10)

“Arkadaşlarla ortak istişare halinde neler gerektiğini konuşarak, değerlendirerek bir tarih belirliyoruz tabii bu konudan konuya değişen de bir şey.” (GM14)

Görev Termin Süresini Yöneticinin Belirlemesi

Zaman yönetimi alt kategorisi içerisinde katılımcı görüşleri doğrultusunda tespit edilen bu başlık altında ise katılımcılardan 1’i ise otelin işleyişi ile ilgili görev termin sürelerine kendisinin karar verdiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“İşte acil durum ekibi oluşturuluyor mesela dünkü toplantımızda acil durum ekibi oluşturalım pazartesi son demişiz mesela süre olarak. Bunları genelde tamam otelin işleyişi ile ilgili konuların kararını ben veriyorum deadline ı ben belirliyorum.” (GM13)

Görevin Tamamlanmasına Bağlı Olan Mesai Uygulaması

Zaman yönetimi içerisinde yer alan bir diğer boyut görevin tamamlanmasına bağlı olan mesai uygulaması olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda, turizm sektöründe özellikle yöneticilerin belli bir mesai saatinin olmadığı ve işlerin bitme durumuna göre mesailerin şekillendiği izlenmektedir. Katılımcıların görevlerini tamamlamadan kurumdan ayrılmamalarına yönelik ifadeleri dikkat çekmektedir. Konu ile ilgili görüş bildiren 9 katılımcının ifadelerinden bazıları aşağıdadır:

“Benim bir mesai saatim yok ama diğerleri 8 saat çalışır. Benim yoktur tabii ben sabah geç geldiğim saat de olabilir, sabah otele 6’da girmişimdir, akşam 1’de gitmişimdir gece 4’te tekrar gelmişimdir. Ama genel olarak günün birçok zamanını burada geçiriyoruz maalesef.” (GM8)

“Belli bir mesai saatimiz var ama bunu dışına çıkığımız olabiliyor. Zaman zaman tabi ki yöneticilerin mesai saati olması biraz doğru değil ama sonuçta biz yöneticiyiz, alt kadro değiliz evet bizim bir belli başı sonu olan bir mesai saatimiz var ama işimizin gerektirdiği zaman geç de çıkabiliyoruz tabii ki. Yani yarım kalmış bir konu var ise mutlaka o sonlandırılır. Yani yarım bırakılmaz.” (GM11)

“Yöneticinin mesaisi çok belli olmaz özellikle turizmde belli olmaz. İşin durumuna göre kendinizi ayarlamamız lazım. Bizim için benim mesaimin dışında bir olay oldu, ben ondan sorumlu değilim deme lüksünüz yok. Hele hele bir otel yöneticisinin böyle bir şansı hiç yok. 24 saat telefonunuz açık çünkü

hizmet sektöründesiniz ve hizmet üretiyorsunuz. Sizin hizmetinizi alan insanlar bu beklentiyi sürdürüyorlar dolayısıyla mesai kavramı maalesef olamıyor.” (GM13)

“Mesai saatleri çok uzun turizmde ve bir fabrika gibi otomasyona bağlayıp gece daha az kişiyle daha az elemanla dükkanı kapatıp gidip o arka planda makinenin çalışması gibi bir şey değil. Dolayısıyla burada yaşayan bir organizma var, 24 saat yaşayan bir organizma, tabii ki bir kişinin 24 saatini otele adaması veya tesise adaması mümkün değil verimli de değil ancak ister istemez gününüzün o 24 saatinin büyük bölümünü içinde bulunduğunuz yönettiğiniz tesise adamak zorunda kalıyorsunuz.” (GM14)

İş-Aile Dengesi Kurabilme

Zaman yönetimi içerisinde katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer boyut iş-aile dengesi kurabilme olmuştur. Katılımcıların (n= 10) uzun çalışma saatleri ve yoğunluklarına rağmen iş ve ailedeki sorumluluklarını ve görevlerini birbirine karıştırmadıkları, birbirinden ayırabildikleri ve her iki alanı da dengeli bir şekilde yürütebildikleri belirlenmiştir. Katılımcıların dile getirdikleri hususlardan bazıları şöyledir:

“Aynı zamanda işte eşinden ayrılmış, iki çocuk babası haftada 3 gününü çocuklarına ayıran diğer 4 gününde sporunu hiç ihmal etmeyen aynı zamanda da oteli halleden böyle son derece de aktif bir şeyim var, ama içkim sigaram yok, ondan sonra işte ne bileyim dolayısıyla ne oluyor, kaliteli bir vakit ayırıyorum her konuya ve hepsinin de vaktini o iş içinde çözmeye çalışıyorum.” (GM9)

“Bunların altından kalkarken tabii mutlaka ama mutlaka güzel bir evliliğim var o çok önemli benim için, çok önemli yani bu, çok iyi bir eşim var, güzel bir kedim var (gülümseyerek) ki hayvan severiz, kediye çok seviriz, sonra ben sporcu kökenli bir insanım, hobilerim var, yıllarca eskrimle uğraştım profesyonel olarak onların haricinde gitar çalıyorum, piyano çalıyorum yani bir denge var bu konuda çünkü eğer ben bunları yapmazsam ölürüz herhalde patlarız bir yerde çünkü yani yoğun çalışıyoruz, kendime zaman ayırıyorum, ayırabildiğim kadar çünkü o sizin elinizde yani iş çünkü bitmiyor işler biliyorsunuz, onu böyle dengeliyoruz. Pazar günleri mutlaka dinleniyorum, kendime zaman ayırıyorum.” (GM12)

“Ama ailemle de zaman geçirmekten de sakınmam. Yani o da benim önceliğim. Yani şöyle söyleyeyim size benim ailem İstanbul’da yaşıyor çocukların eğitimi nedeniyle bir akşam yemeği için bile uçtuğum oldu. Yani akşam yemeğine uçtum, akşam yemeğini birlikte yedik ertesi sabah tekrar mesaiye geldim. Onu ayırt edebiliyoruz çok şükür. Çalışma saatleri dâhilinde çok etkin kullanmaya çalışıyorum ondan sonra biraz rölantiyeye alırım çünkü o zamanda biraz dinlenmeye de ihtiyacınız var dolayısıyla o zamanı çalmamak için çalışma dönemini çok etkin kullanırım.” (GM4)

“Sosyal yaşamımdan feragat etmem. Örneğin; okumaktan, örn tiyatroya gitmekten, örneğin Kaliteli bir film izlemekten, örneğin Sosyal toplantılara gitmekten, eğitici toplantılar, beğendiğim sanatçıların resitallerine gitmekten feragat etmem. Ama tabii ki işimle bunların programını iyi yaparım. Yani sabah

8 ertesi gün sabah 8-24 saat oteliyle evli olan bir genel müdür tipi değilim. Sosyal yaşantım mutlaka olacak, ama 5'te de bırakıp gitmeyebilirim işim varsa. İşimi aksatmam, kalmam gerektiği kadar kalırım ama ailemden feragat etmem ama otelimle evli olmam. İşimi bitirdikten sonra sosyal hayatıma devam ederim çünkü 1 hafta 10 gün sonra beynim tükenir ve ben o verimle çalışamam. Nasıl arabaya benzin koyarız, bir yakıttır. İnsanın yakıtı da sevgidir, sosyal yaşamdır, ailedir, sosyal arkadaşlardır. Bu yakıt biterse bir süre sonra işkolik olursunuz, işletme körü olursunuz ve beğenmediğiniz genel müdür tiplmesine dönüşürsünüz.” (PGM2)

İş-Aile Dengesi Kuramama

Zaman yönetimi içerisinde yer alan bir diğer boyut iş-aile dengesi kuramama olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan 4'ü ise iş odaklı olduklarını ve aile ve sosyal hayatlarının ikinci planda yer aldığını dolayısıyla iş-aile dengesi kuramadıklarını ve bunun neden olduğu sonuçları şu sözlerle ifade etmektedir:

“Benim bir mesai saatim yok ama diğerleri 8 saat çalışır. Benim yoktur tabii ben sabah geç geldiğim saat de olabilir, sabah otele 6'da girmişimdir, akşam 1'de gitmişimdir gece 4'te tekrar gelmişimdir. Ama genel olarak günün birçok zamanını burada geçiriyoruz maalesef. Yıllık iznimin bu zamana kadar hepsini kullanamadım ama mecbur kullanmak durumunda olduğum bir hafta buradan uzaklaştım ve Ankara'ya gittim.” (GM8)

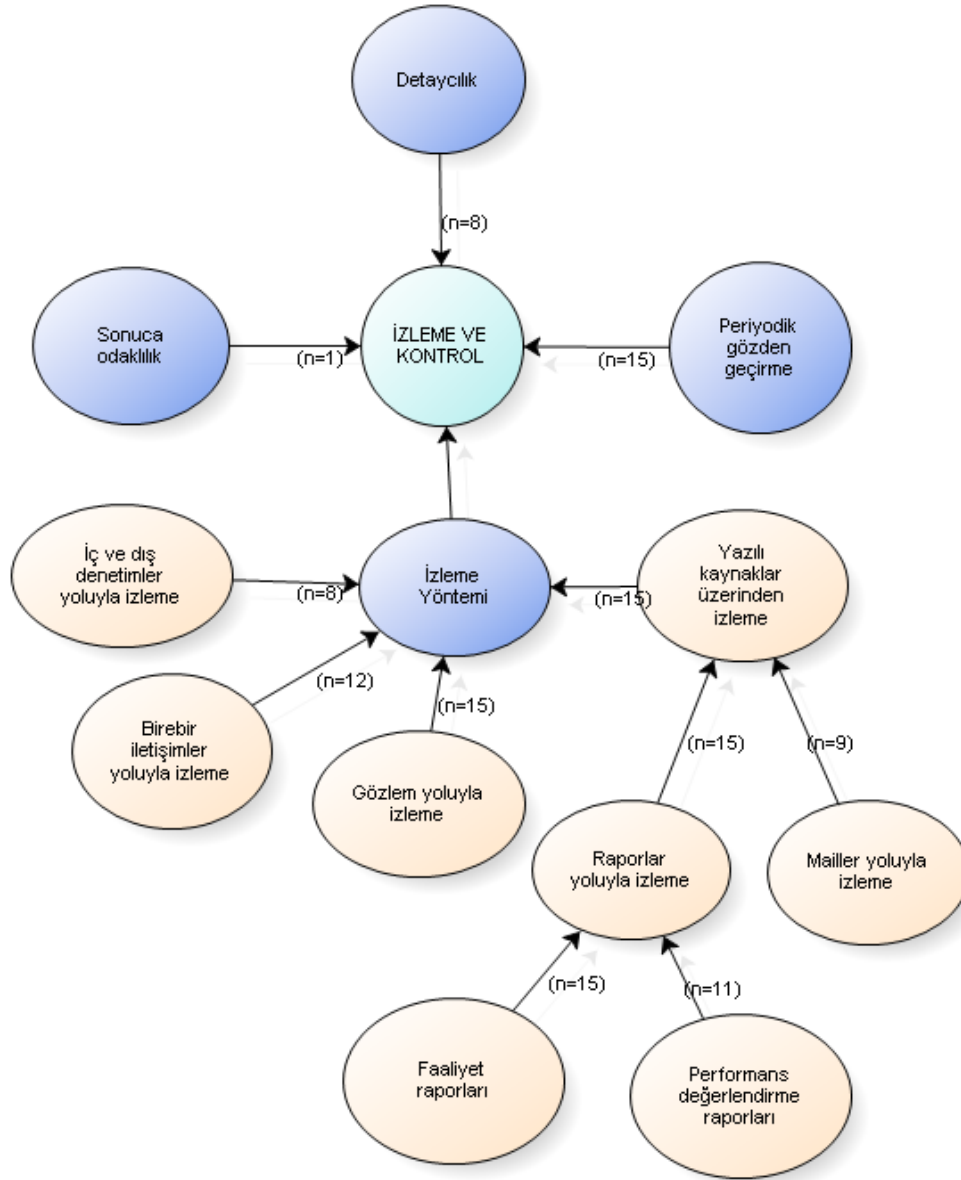
“Ben işimle evli olan bir insanım, iş odaklıyım yani ailem var, eşim çocuk var, onlar olduğu halde mesela bu yüzden 2-3 evlilik yapmak zorunda kaldım (gülerek) çünkü işime çok odaklıyım. Ne olursa olsun. Yani aile hayatı, sosyal hayat ikinci planda gelir.” (GM10)

“Benim için iş öncelikli maalesef sosyal hayatım ikinci planda diyebilirim. Dolayısıyla burada yaşayan bir organizma var, 24 saat yaşayan bir organizma, tabii ki bir kişinin 24 saatini otele adaması veya tesise adaması mümkün değil verimli de değil ancak ister istemez gününüzün o 24 saatinin büyük bölümünü içinde bulunduğunuz yönettiğiniz tesise adamak zorunda kalıyorsunuz. Bu sebepten bu işi sevmeyen kişi bu işi yapamaz. Yani bunu kabullenmeyen kişi dolayısıyla ailelerimiz de veya işte eşimiz dostumuz da bunu kabul ederek, bilerek, içine sindirerek yanımızda bulunmak durumundalar, yoksa her akşam eve giderken bugün neden geç kaldın bugün neden gelmiyorsun diyen birisinin sizi evde bekliyor olması büyük stres.” (GM14)

“Açıkçası ben sosyal hayatıma vakit ayırmıyorum çünkü benim ailem yok zaten evli değilim. Çocuk da yok. Otelde kalıyorum şu anda, hafta sonları izin günlerimde çıkabiliyorum dışarıya. Ya akşamları çıkabilirsem çıkıyorum. Ama şey dışarıya çıkmak dışında her şeyi yapabiliyorum burada. Film de izleyebiliyorum, sinemaya da gidebiliyorum, kitap da okuyabiliyorum.” (GM15)

3.3.1.3.1.4. İzleme ve Kontrol

Görev odaklı davranış tarzı kapsamında katılımcıların izleme ve kontrol sürecine yönelik görüşlerine bu bölümde yer verilmektedir. İzleme ve kontrol süreci; izleme yöntemi, periyodik gözden geçirme, sonuca odaklılık ve detaycılık başlıkları altında kategorileşmiştir. İzleme ve kontrol sürecine yönelik kavramsal model Şekil 3.20’de yer almaktadır.



Şekil 3.20 İzleme ve Kontrol

İzleme Yöntemi

İzleme ve kontrol alt kategorisi altında yer alan ilk boyut izleme yöntemidir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; birebir iletişimler yoluyla izleme, gözlem yoluyla izleme, iç ve dış denetimler yoluyla izleme ve yazılı kaynaklar üzerinden izleme şeklindedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Birebir İletişimler Yoluyla İzleme

İzleme yönteminin ilk boyutu birebir iletişimler yoluyla izleme olarak karşımıza çıkmıştır. Elde edilen verilere göre katılımcıların (n= 12) gerek astların performanslarını değerlendirme sürecinde onlarla birebir iletişimde bulunarak gerekse de gün içerisinde hizmet verilen sahada ve yapılan toplantılarda çalışanlarla birebir sohbet halinde olarak izleme ve kontrol sürecini yürüttükleri anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Personelle iletişimimiz olur, zaten personelle, şefle konuştuğunuz zaman veya iletişimde bulunduğunuz zaman birçok konuyu orada görüşüp belirleyebiliyorsunuz veya birçok şeyi öğrenebiliyorsunuz. Bunları sürekli yapabiliyorsunuz, yapıyoruz yani.” (GM7)

“Benim ofiste olan işim sadece yazı, çizi, bütçe hazırlık işleri olduğu zamanlardır onun haricinde dışarıdayımdır. Misafirle personelle birlikteyimdir. Personelle de iletişime geçerim ve oradan da bir kontrol süreci devam eder.” (GM8)

“Mutlaka ve mutlaka o verdiğiniz işi nasıl yapıp yapmadığını gidip bizzat kendiniz sorarak görmeniz gerekiyor. Çalışanlarla çok sıkı iletişim halindeyim.” (GM9)

“Gerekli durumlarda kişilerle birebir görüşerek faaliyetleri takip ederim.” (PGM1)

Gözlem Yoluyla İzleme

Katılımcıların izleme ve kontrol sürecinde yararlandıkları yöntemlerden bir diğeri ise faaliyetleri doğrudan gözlemlemedir. Katılımcıların (n= 15) yürütülen faaliyetleri ve astların performanslarını bizzat faaliyetlerin gerçekleştiği sahaya inerek yerinde gözlemleyerek izleme ve kontrol sürecini yürüttükleri tespit edilmiştir. Burada dikkat çeken bir konu ise sektör yöneticilerinin bizzat anlık operasyona dâhil olma ve tüm sürecin kontrolünü elinde bulundurma yönündeki istekleri olmuştur. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“İzleme yöntemlerimiz vardır. Birbirleri arasındaki iletişimi izleyerek işleriyle ilgili bana söyledikleri konuda ne kadar gerçekçi davranıyorlar yani eğer bir adam bana 27 Kasım 2018 pazartesi günü saat 4’te bitecek dediğinde o bana daha güvenilir geliyor. Ne yaptığını biliyor diyorum karşımdaki, yani net, siyah ve beyaz gri yok. Evet veya hayır var, belki yok. Yani daha kendine güvenen insanların bunu satır aralarında açığa vurduğunu biliyorum. Ne yaptığını bilen insanların.” (GM2)

“Mesela teknik bir iş yapıldı kesinlikle o süreç içerisinde oralarda olurum. Gözlemlerim süreci. Benim ofiste olan işim sadece yazı, çizi, bütçe hazırlık işleri olduğu zamanlardır onun haricinde dışarıdayımdır.

Onların çalışma alanlarında onlarla birlikte olup onların yaşadığı sıkıntıları görüp, ona göre tedbirler veya önlemler alan... Ben bizzat sahanın içinde olmasını isteyen birisiyim. Eğer beni departman amirleri, personel, patron olabilir bu söylediğim bir şeydir, eğer beni sahanın dışına çıkartmaya çalışırsanız sizi stadyumun dışına atarım. Dolayısıyla benim her şeyden haberim olacak. Mesela bana kızarlar benim telefonum otelde birinin misafiri yani bunlar belki çok küçük olaylar ama bunu düşünün ki diğerlerini tahmin edersiniz, birinin ziyaretçisi bir esnaf otele kim girip çıktıysa benim haberim olur. Ki bunu düşünün diğerlerini alan kararlar, cc konularını siz düşünün.” (GM8)

“Çünkü bir direkt operasyon içinde olduğumuz için birçok şeyi yakinen görüyoruz bizim sürekli açık alanda dolaşıp misafirin hizmet aldığı bölgeleri yerinde gözlemlememiz gerekiyor ki ben onu sık sık yapıyorum herhangi bir aksaklık olmadan hemen önlemini almak için yani hangi bölgede yoğunluk varsa oraya ekstra personel gönderme konusunda departmanları uyarmak için veya herhangi bir konuda yeni bir uygulama ya da yeni ne yapılması gerekiyor o bölgede oraya yönlendirme yapmamız gerekiyor. Çünkü insanlar genellikle yazın genelde açık alanda hizmet alıyorlar yani tüm hizmet alanlarımız açık alanlarda plajdan kapıdaki güvenliğe kadar çünkü biz 100 dönümlük bir arazi üzerindeyiz ve bu arazinin her bölgesinde bir hizmet var yani dolaşıp yerinde görmeden bu hizmetin gerçekten amacına ulaşmış ulaşmadığını görmemiz zor. Dolayısıyla iyi bir yöneticinin sürekli gezerek gözlem yapması gerekiyor.” (GM11)

“Açık net söyleyeyim ofisten yöneten tarzda bir müdür değilim, ofiste de kaldığım dönem olabiliyor, görüşmeler x ler vesaireler anlaşmalar ama genelde özellikle yüksek sezonda dışarıda olurum. Şimdi bütün bölümleri bir kere ben gezerim bizzat, gözlemlerim, gözle görürüm açık ve net söyleyeyim (vurgulu). F&B nin barların içine de girerim, tezgâhlara da bakarım temiz mi dolaplarını da açarım düzenli mi, mutfaka da girerim, odalara da giderim odaları da kontrol ederim, zaten sistemimizde de var kontrol yani birincisi gözle kontroldür.” (GM15)

Katılımcıların bazıları (n= 2) yönetsel süreçlerde aksamaların yaşanmaması adına çalışanların yöneticileri tarafından kontrol edileceklerini bilmeleri ve bu hissiyatın oluşturulması gerektiğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Şu hissiyatı vermeniz lazım kendi çalışanlarınıza, sadece iş vermekle bırakmayacaksınız yani ben her taraftayım, her an her yerden çıkabilirim, her tarafı her an kontrol edebilirim, bu hissiyata kapılması lazım ve çalışan aslında şunu diyor aaa bizi kontrol ediyor hayır kontrol değil, aslında vermiş olduğum işleyişi gerçekten takip ettiğimi, destek verdiğimi görmesi için. Yoksa başı boş kalırlar.” (GM10)

“Ben her zaman (vurgulu) şuna inandım, bir işi bir insana yaptırırsanız o kişi sizin yapacağınız işin kontrolünün olacağını bilmesi lazım. Beni birisi kontrol edecek ben işimi düzgün yapayım. Şuradaki camı bile siliyorsa üstündeki kişinin gidip o camı kontrol etmesi gerekiyor silmeyi düzgün yapmış mı yoksa başka türlü eğitim veremezsiniz yani, önce gösterirsin camın bile silme tekniği vardır. O silme tekniğini gösterirsin, bir tane örnek yaparsın anladın mı diye sorarsın, anlamışsa bir örnek yaptırırın

ona, sonra dersin ki bunların hepsini böyle yap, sonra da gelirsın buraları hatalı yapmışsın, burayı nasıl yaptın, burayı düzelt şöyle düzelt dersin, sonra 3-5 kez kişiyi kontrol ettikten sonra belli bir süre gidip gidip kontrol etmene bile gerek kalmaz. Sık aralıklarla olmamak kaydıyla sonraki dönemde kontrol etmek doğrudur. Tuvaletlere örnekleme yapayım tuvaletlere personelin her yarım saatte bir girip imza atması gerekiyor, sen imzaları kontrol etmezsen 1 adam girmez tuvalete 2 uyanık davranır 4 imzayı birden atar o yüzden kontrol (üzerine basarak) iyidir. Bu örnekleri boşuna anlatmıyorum, başımıza geldi bu iki maddeyi de konuyu da gördük. Yani bu çalışanların üstlerinin kontrol etmesi gerekiyor bunu, ben gittiğimde gördüğümde 6 saat 5 saat imza kontrol edilmemiş. İki sık var, ya birileri girdi imzayı unuttu ya da 6 saattir ya da 3 saattir birileri oraya girmedi. Ya da girdiniz saat daha 3, 3,5'in imzası atılmış. Bir yerde eğer kontrol yoksa herkes kendi kafasına göre hareket eder sonra da o size sorun yumağı olarak gelir. Sonra da kişiye kızdığınız zaman daha fazla kızmak zorunda kalırsınız. Böyle bir sıkıntı oluyor.” (GM15)

İç ve Dış Denetimler Yoluyla İzleme

İzleme yöntemi başlığı altında ortaya çıkan bir diğer boyut iç ve dış denetimler yoluyla izleme olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların sürecin standart ve prosedürlere uygun bir şekilde işlemlerini sağlamak ve bunu kontrol etmek amacıyla hem kurum içerisinde bir iç kontrol sistemi kurma yoluyla iç denetimde bulundukları hem de dışarıdaki resmi kurumlar yoluyla dış denetim sağladıkları belirlenmiştir. 8 katılımcının konuya yönelik görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Sezonun belli zamanlarında da acentelerden bizi denetlemeye geliyorlar, onlar da bizden bu eğitimler ve formları istiyorlar, görmek istiyorlar.” (GM13)

“Örnek veriyorum en büyük problem ne olabilir, gıda zehirlenmesi, gıda zehirlenmesinin yaşanmaması için birkaç tane danışman firmamız vardır, bu konularda sözleşme yaparız, onlar bizi denetler, bizim adımıza burada raporlar tutar.” (GM7)

“Bizim bir kalite kontrol sistemimiz var, arkadaşımız da gıda mühendisi aynı şekilde baş denetçimiz kendisi.” (GM10)

“Yani bunun ikisine de sahibiz. Uluslararası standart organizasyonu yani isodan 5 tane ayrı belgemiz var. Bunları da yıllık belli periyotlarla yıllık sürekli denetleniyoruz.” (GM8)

Yazılı Kaynaklar Üzerinden İzleme

İzleme yöntemi altında değerlendirilen bu başlık altında ise katılımcıların astların performanslarını ve yürütülen faaliyetleri izleme ve kontrol etmede yazılı kaynaklardan faydalandıkları bulgulanmıştır. Katılımcıların süreçte yararlandıkları yazılı kaynaklar; mailler

ve raporlardan oluşmaktadır. Her bir başlığa yönelik açıklamalar aşağıda değerlendirilmektedir.

➤ Mailler Yoluyla İzleme

Yazılı kaynaklar üzerinden izleme ve kontrol sürecinde katılımcıların (n= 9) kurum içerisinde operasyonel süreçlerle ilgili departmanlararası yazışmaları takip ettikleri, bu konularda çalışanlar tarafından düzenli olarak bilgilendirildikleri ve sürecin kontrolünü mailler üzerinden yaptıkları izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Departmanlararası bütün yazışmalarda ben cc lenirim. Şimdi benim çok güzel bir şeyim vardır bu konularla ilgili şimdi bir futbol oyunu düşünelim ben her zaman şunu söylemişimdir, ben bizzat sahanın içinde olmasını isteyen birisiyim. Eğer beni departman amirleri, personel, patron olabilir bu söylediğim bir şeydir, eğer beni sahanın dışına çıkartmaya çalışırsanız sizi stadyumun dışına atarım. Dolayısıyla benim her şeyden haberim olacak.” (GM8)

“Yani şöyle departmanlar arasında yapılmış olan tüm yazışmalarda bir kere bu bir kuraldır, b cc olabilir veya cc olabilir, mutlaka beni koyarlar ve ben de o yazışmaları takip etmeye çalışırım tabii günde 50-60 mailden bahsediyoruz biz burada.” (GM10)

“Departmanlar arasındaki geribildirimlerden benim de haberim olur. Departmanlar kendi işleyişleriyle ilgili bildirimde bulunacakları zaman mutlaka bana da bilgi atılır.” (GM11)

“Gerekli olan konularda beni cc lerler yazışmalara. İşletmenin politikaları ile alakalı olanlar yapılıyor tabii ki. İşletmenin genel konularıyla alakalıysa herkes bunu yapmak durumunda.” (GM13)

➤ Raporlar Yoluyla İzleme

Yazılı kaynaklar üzerinden izlemenin bir diğer boyutu raporlar yoluyla izleme olarak belirlenmiştir. Katılımcıların işletmesel süreçlerin izlenmesi ve kontrol edilmesi sürecinde departmanlara ait çeşitli durum raporlarını da içine alan faaliyet raporları ve performans değerlendirme raporlarından faydalandıkları belirlenmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• Faaliyet Raporları

Katılımcıların süreci izleme ve kontrol etmede yararlandıkları rapor çeşitlerinden ilkinin faaliyet raporları oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren katılımcıların ifadelerine göre (n=15) faaliyet raporlarının; bütçe ve maliyet raporu, günlük misafir raporları

ve günlük durum raporları olmak üzere çeşitli departmansal raporlardan oluştuğu görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Artı analizler cost personel planlama, x ler vesaire onlar da var orada zaten gözle tekrar tablolarına bakarak görüyorsunuz zaten bilgisayarda her şey program dâhilinde işliyor, programdan her türlü veriyi çekebiliyorsunuz.” (GM15)

“Günlük raporlar, çağrı merkezi raporlarımız, orada bizde yapılan bütün işler yani bir odaya yastık da su da götürülüyorsa bunların tamamı tek bir noktadan çağrı merkezi üzerinden gidiyor ve çağrı merkezi bunları alıyor, sisteme kaydediyor.” (GM14)

“İzleme yöntemlerimiz ise raporluyoruz. Verdiğim görevlerde bitirme süresine önem veririm mutlaka mutlaka. Çünkü onu ölçümlememiz var hatta bununla ilgili bizim yazılım programımız var, hem teknik olarak hem operasyon anlamında kriterlerimiz var, mesela sorun çözümleri için belli zamanlarımız var, 10 dakika, 5 dakika, 8 dakika gibi bunlar bize raporlanıyor zaten.” (GM12)

“Departmanlar şöyle belli aralıklarla size rapor iletiyorlar, onların günlük tuttuğu rutinler var. Bunları siz kontrol ediyorsunuz yani ön büro departmanı atıyorum günlük misafir taleplerinin listelendiği bir çizelge var onları günlük kontrol ediyoruz. Housekeeping departmanında maidlerin işte yaptığı raporlar var onu şefler organize ediyor. Maidlerin yaptığı raporlar var nihayetinde housekeeping raporları ortaya çıkıyor bunu kontrol ediyorsunuz. Teknik servise gelen taleplerin ya da arızaların tutulduğu bir liste var, bunları kontrol ediyorsunuz. Günlük enerji tüketimini, günlük tüketimlerin yapıldığı bir liste var bunları kontrol ediyorsunuz, evet her departmanda raporlamalar oluyor mutfakta mesela günlük tüketimlerin raporları çıkartılıyor, işte analizler yapılıyor, kimyasal, bakteriyolojik analizler yapılıyor bunları kontrol ediyorsunuz belli periyotlarda. Havuzların defterleri var mesela her gün havuzlar kontrol edilir, PH ları ölçülür. Kimyasal değerlerine bakılır, bunlar not edilir defterlere bunları kontrol edersiniz.” (GM13)

• Performans Değerlendirme Raporları

Raporlar yoluyla izlemenin bir diğer boyutunu katılımcıların (n= 11) astların yetenek ve potansiyelinin, işe yönelik davranışlarının ve niteliklerinin belirlenmesinde dönemsel olarak yararlandıkları performans değerlendirme raporları oluşturmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“6 aylık değerlendirmelerimiz var. Departman müdürlerimiz ilgili çalışanların performans değerlendirme formlarını tutar, personellerin kendileriyle birebir görüşürler ve onun değerlendirmeleri bana da gelir insan kaynakları departmanı ile birlikte ve bu doğrultuda sürdürülür. Bunun da bir prosedür olarak bir akışı vardır.” (GM1)

“Ona göre performansını değerlendiririm ama bu performans demişken bizim şöyle bir durumumuz var, bu da çok önemli bir şey, bizim her yıl sonunda bütün departman amirleri bütün personeliyle ofisinde bir çay kahve içip herkesin performans değerlendirmelerini önüne koyup eski personel ise geçen sene bak böyleymişsin bu sene böylesin şeklinde bir puan ve karşısına eksiklerin yazıldığı ve ikisinin de imzaladığı bir formumuz vardır. Her yıl sonunda departman amirleri personeli ofisine çağırır, benim talimatımdır bu, çay kahve içer, der ki x personele senin hızınla alakalı temizliğinle alakalı, iletişiminle alakalı, güler yüzünle alakalı, bazı önerilerde bulunmuşuz ve sen de bunu kabul etmişsin, bu yıl işte devam ettirmişsin veya teşekkür ediyorum bunları yenmişsin, işte puan olarak da 10 üzerinden 7 vermişiz ama seni 9 puana çıkartıyorum gibi... Bu form neden önemli birincisi o insan kendinin takip edildiğini ve değerli olduğunu hissediyor.” (GM8)

“Performans değerlendirme raporlarımız var bizim yılda iki kez yapıyoruz bunu. Birinci kriter o raporlar yani. Personellerin, şeflerin veya departman müdürlerinin performans değerlendirme kriterleri notlarına bakıyoruz.” (GM7)

“Kişilerin performans değerlendirmelerinde sonuçlar ne yediği tutanak, ihtar ve benzeri var mı, devamlı yaptığı hataları gösteren tutanaklar var mı departman yöneticisinin görüşleri, yani şöyle ben size örneklemelerle anlatayım bir tane, bir tablo hazırlanır tabloda yöneticinin haricinde bir de ben görüşümü belirtirim sonra üst yönetime iletilir, terfiler böyle gider, üst yönetimden çok büyük bir sıkıntı olmadıktan sonra yani çoğu terfiler onaylanır.” (GM15)

Periyodik Gözden Geçirme

İzleme ve kontrol sürecinde katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer boyut periyodik olarak ilerlemeyi gözden geçirme olarak bulgulanmıştır. Katılımcıların (n=15) sürece yönelik işleyişi ve belirlenen hedefler ve buna ulaşmak üzere yapılan planların neresinde olduklarını periyodik olarak gözden geçirdikleri, gereken durumlarda revizyonda bulundukları ve bu süreçte periyodik olarak yönetim gözden geçirme toplantıları yaptıkları tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Maddi manevi nedenlerle uygulanamayanlar vardır, uygulanamayanların nedenleri her ay sonunda araştırılır, paylaşılır, aylık bazda da (hedeflerin) takipleri yapılır.” (GM1)

“Bununla ilgili yönetimimizin gözden geçirme toplantıları yapıyoruz zaten her sene başı ve sene sonunda. Sene sonunda bakıyoruz nerdeymişiz, nereye gelmişiz, geçen senelerle kıyaslıyoruz, nerede hatamız olmuş, tekrar önümüzdeki senenin açılış toplantısında bunların altını çizerek eksik olan yerlere daha çok, parmak basarak diyeyim, gidiyoruz.” (GM12)

“Zaman zaman geriye dönüp bakıyoruz mesela ilk 6 ayını değerlendiriyoruz bu yönetim gözden geçirme toplantısıyla ne hedeflemiştik nereye vardık, hedefin altındaysak sebepleri nelerdir, bunlara

odaklanıp yıl sonundaki hedeflerimizi tutturmaya çalışıyoruz genellikle tutuyor zaten. İlk 6 ayını kontrol ederiz nerede sapma var ona bakarız, sapma yoksa devam ederiz varsa önlem almaya çalışırız.” (GM11)

“Kalite kontrolle beraber otururuz, hedefleri tek tek kontrol ederiz. Personel eğitimleri de hedefleri belirlenerek adam başı saat kaç vermişler saat ne vermişler aylık da kontrol edilir. Buradaki mantık şu biz her şeyi aylık kontrol ederiz. Verdikleri eğitimler dâhil olmak üzere misafir yorum siteleri olmak üzere anketler olmak üzere haftalık haricinde nerede olduğumuzu da haftalık kontrol ederiz. Çünkü iş işten geçtikten sonra yılsonunda hiçbir şeyi geri döndüremezsiniz.” (GM15)

Sonuca Odaklılık

İzleme ve kontrol sürecinde ortaya çıkan bir diğer boyut sonuca odaklılık olmuştur. Katılımcılardan 1’i izleme ve kontrol sürecinde süreç değişkenlerinden ziyade sonuca odaklandığını ve sonuç odaklı çalıştıklarını şu sözlerle dile getirmektedir:

“İş bitirici yönüm kuvvetlidir, sonuç odaklı çalışıyoruz. Ben de o tarzım, süreçle çok fazla üstünde durarak çalışmam sonucun nasıl çıktığı, çıktının nasıl alındığı bize geri dönüşü nasıl oldu ona bakarım.” (GM15)

Detaycılık

İzleme ve kontrol sürecinde tespit edilen son boyut detaycılıktır. Görüşme yapılan katılımcılardan 8’inin yönetsel süreçlerde detaylara dikkat ettikleri bulgulanmıştır. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcıların ifadelerinden bazıları şöyledir:

“Bu süreçte de detaylara çok dikkat ederim. Bizim mesleğin en önemli konularından biridir bu.” (GM3)

“Detaylara çok dikkat ederim, hastalık derecesinde. Detaylara çok dikkat ediyorum ve bu beni çok yoruyor.” (GM2)

“Zaten iş yerindeki bu milimetre beni şey yapıyor, aktif yapıyor, başarılı yapıyor. Ayrıntılara çok çok dikkat ederim.” (GM9)

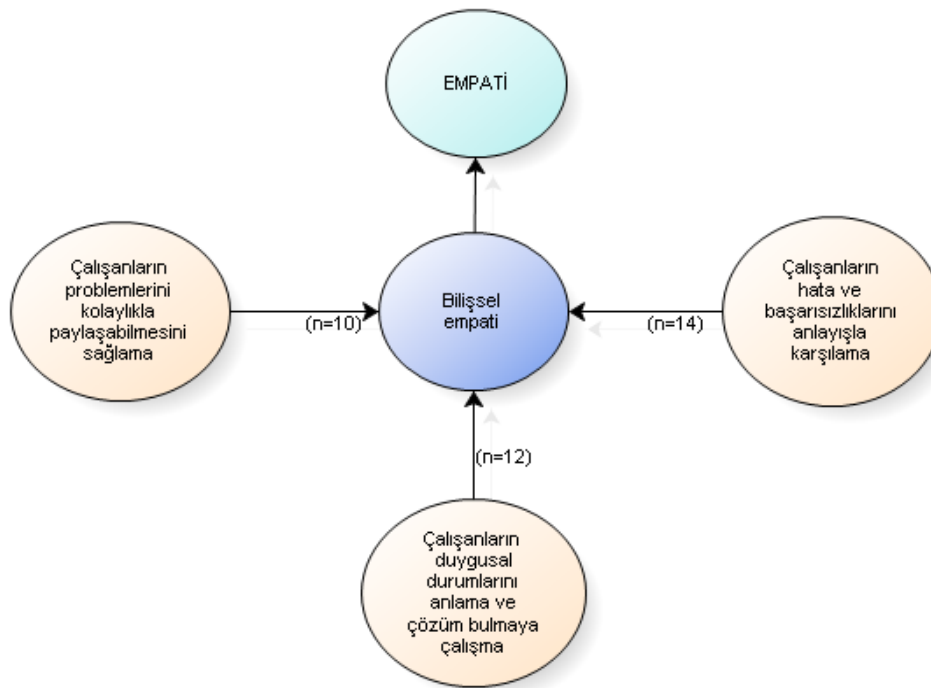
“Detaylara dikkat ediyorum, hem ben ediyorum hem bizim genel yönetim yaklaşımımız da böyle...” (GM15)

3.3.1.3.2. İnsan Odaklı Davranış Tarzı

Davranışsal güçlülük kategorisi altında yer alan insan odaklı davranış tarzı alt kategorisi; empati, çalışanları destekleme ve çalışanları etkileme başlıkları altında kategorileşmiştir. Her bir başlığa yönelik bulgular aşağıda sunulmaktadır.

3.3.1.3.2.1. Empati

Katılımcıların insan odaklı davranış tarzı kapsamında empatiye yönelik görüşlerine bu başlık altında yer verilmektedir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları bilişsel empati kategorisini oluşturmuştur. Empatiye ilişkin kavramsal model Şekil 3.21’de yer almaktadır.



Şekil 3.21 Empati

Bilişsel Empati

Empati alt kategorisi altında yer alan bu başlık altında katılımcıların bilişsel empatiye yönelik görüşleri sunulmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda görüşme yapılan katılımcıların bilişsel empati kurma becerisine sahip olan ve bunu çeşitli davranış ve yaklaşımlarla ortaya koyan bir yönetsel profile sahip oldukları bulgulanmıştır. Bilişsel empati; çalışanların problemlerini kolaylıkla paylaşabilmesini sağlama, çalışanların duygusal durumlarını anlama ve çözüm bulmaya çalışma ve çalışanların hata ve başarısızlıklarını anlayışla karşılama kavramsal kodlarından oluşmaktadır. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Çalışanların Problemleri Kolaylıkla Paylaşabilmesini Sağlama

Katılımcıların sahip olduğu becerilerden biri olan bilişsel empatinin ilk boyutunu çalışanların problemleri kolaylıkla paylaşabilmesini sağlama oluşturmaktadır. Buna göre en alt kademeden en üst kademeye kadar kurum içerisinde görev yapan çalışanların herhangi bir sıkıntılarında kolaylıkla üst yönetime ulaşabildikleri, problemlerini kolaylıkla yöneticileriyle paylaşabildikleri ifade edilmektedir. Katılımcıların (n=10) çalışanların kendilerine rahatlıkla ulaşabilmesini hedef edindikleri ve bunu sağlamak adına da açık kapı politikası güttükleri ve çalışanlara kendilerine rahatlıkla ulaşabilmeleri yönünde beyanda bulundukları izlenmektedir.

Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Problemlerini çok rahat paylaşabiliyorlar, herkese kapım açıktır, en aşağıdaki insandan en yukarıdakine kadar herkes bu ofise girip benimle derdini çok (vurgulu) rahat paylaşır ve kimsenin de bir başka müdürün de şunu demeye hakkı yok ki ya sen nasıl olur da genel müdürün ofisine gidersin de problem paylaşırsın öyle bir şey yok, bunu kimse diyemez. Ben bunu en başta herkesi toplayarak söyledim, herkes bu hakka sahiptir. Alt kademe iş gören yanında şefi ya da müdürü olmadan yanıma gelebilir, rahatlıkla gelebilir. Çok ekstrem durumlar oldu burada onlar geldiler ve çok da mutlu oldular.” (GM10)

“Çok kolay ulaşılabilir olmayı hedefliyorum hep. Her zaman bana dokunabilmeliler. İstedikleri an bana ulaşabileceklerini bilmeliler. Ne olursa olsun benimle konuşabileceklerini bilmeliler. Çünkü bu algıyı yaydığımızda zaten birdenbire kapınızın önünde bir kuyruk olmuyor ama insanlar o duyguyla çok daha verimli çalışıyor. Problemlerini kolaylıkla paylaşabilirler ve paylaşıyorlar.” (GM2)

“Çalışanlar problemlerini paylaşabilirler benimle. Bu kapı herkese açıktır, yani bir steward da maid de sıkıntısız kapıyı hemen çalar, kapımız açıktır. Genelde şirket politikamızdır bu yani departman müdürlerinin ve genel müdürün kapısı açık durur. Hemen gelip sıkıntısını paylaşabilirler.” (GM7)

“Onlara da mutsuz oldukları konularda bizimle paylaşmaları konusundaki o rahatlığı ve platformu her zaman sağlarız, bu şekilde bir profesyonel işveren, iş gören ilişkisi sürdürürüz yani. Problemlerini kolaylıkla paylaşabilirler benimle. Şöyle söyleyeyim, bir şey söylenir ya bir sıraya koyarsanız çalışanların problemlerini en rahat paylaştığı kişiler arasında ilk üçe girerim derim.” (GM3)

Katılımcılardan 4’ü ise çalışanların problemlerini kendileriyle kolaylıkla paylaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar bu durumun gerek sosyo-kültürel yapı gerekse de çalışanlarla mesafeli bir iletişim içinde olmalarının bir sonucu olduğunu şu sözlerle dile getirmektedir:

“Bizim kültürümüzde insanlar her şeyi söyleyemiyorlar maalesef, ya işte koskoca müdür şimdi benim buna problemimi söylesem ne olur gibi bir düşünce içerisinde oluyorlar genelde.” (GM11)

“Problem paylaşımı konusunda çözebileceğiniz konuları bana getirmenizi istemem derim departman yöneticilerine, yani sizin eğer iki departman yöneticisi olarak şöyle düşünürüm hep bir üst pozisyondan bakın olaya ben de onlar gibi yiyecek içecek müdürlüğü yaptım, aynı yollardan geçtim, benim ana düstürüm şuydu ben mümkünse genel müdüre veya üst pozisyondaki kişilere sorun götürmeyeyim, çok çözemeyeceğim konu varsa onlarla ilgili gideyim, yılda 2 veya 3 kez giderdim.” (GM15)

“Çalışanlar problemlerini benimle kolaylıkla paylaşamazlar. Türkiye’de böyle bir şey yok, bu ama yani Türkiye’nin yapısından kaynaklanıyor. Benim kapım her zaman açık farkındaysanız.” (GM6)

“Valla benim kapım hep açık ama çok problemlerini paylaşmıyorlar yani. O konuda çok içli dışlı çok sıcak çok yakın değiliz. Onu itiraf etmek lazım.” (GM9)

Çalışanların Duygusal Durumlarını Anlama ve Çözüm Bulmaya Çalışma

Bilişsel empati becerisinin bir diğer boyutu olarak karşımıza çıkan çalışanların duygusal durumlarını anlama ve çözüm bulmaya çalışmaya yönelik katılımcı görüşlerine bu başlık altında yer verilmektedir. Katılımcıların (n= 12) yaptıkları gözlemler sonucu çalışanların içinde bulundukları duygusal durumu ve hislerini çalışanlar kendilerine bahsetmese dahi anladıkları ve bir taraftan da çalışanları dikkatli bir şekilde dinleyerek problemlerine mantıklı bir çözüm önerisi sunma konusunda çaba sarf ettikleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yakın çalıştığım kişilerin bana söylemeseler bile problemleri olduğunu mutlaka anlarım. Yani o gün mutlaka rutinin dışına çıkmıştır, makyajını yapmamıştır, erkekse dünkü gömleğini giymiştir, ayakkabısını silmemiştir, yüzü asıktır, omuzları düşer, elleriyle daha fazla oynar özellikle sağ elini kullananlar sol eliyle, sol elini kullananlar sağ eliyle, o gün sabah fön çekmeden gelmişse ya işe geç kalmıştır, ya uykuda kalmıştır ya da hakikaten canı hiçbir şey istemiyordur. Önce bunu analiz ederim. Her günkü saatinde bana gelmediyse olağanüstü bir şey olduğunu anlarım ama dışarı vurmuyordur. Ondan sonra bunun gibi detaylar.” (GM2)

“Gözümün önünde çalışan personellerin morallerinin bozuk olduğunu anlarım. Özel bir durum söz konusu değilse yani bizim de tesis adına yapabileceğimiz işini kolaylaştırabileceğimiz bir durum söz konusuysa tabii ki kendisine verilen değeri de hissetmesini sağlayabilmek için eğilebiliyoruz bu anlamda yakınlarını kaybetmiş kişiler olabiliyor örnek veriyorum yani günlük hayatın getirdiği sorunlarda öte gidersek mutlu dönemler yaşamış olanlar oluyor yani evlilikler, çocuk sahibi olmak gibidir veyahut da bir rahatsızlık geçirmiş olanlar oluyor bir rahatsızlıktır veya bir rapor alması gereken bir rahatsızlıktır, o tür durumlarda ben özellikle yönetici olarak kendileriyle iletişim kurup bir şekilde

dokunmak istiyorum. Çünkü ben de onların pozisyonunda olsam böyle bir şey beklerim veya olsa mutlu olurum. Beni orada bir x çalışan olarak değerlendirmeyip bir birey olarak değerlendirdiğinin bir göstergesi olarak alırım bunu.” (GM14)

“Otelin içinde çok fazla gezen birisi olduğum için morali bozuk, mutsuz olan çalışanları çok rahat görebilirim ve o kişinin mutsuzluğunu ortadan kaldırması için mutlaka amirle birlikte çözüm üretmeye çalışırım.” (GM5)

“Ama onları çözümsüz bırakmayın (şefkatli bir ses tonuyla), onları yani şey bırakırsınız, desteksiz bırakırsınız bu yanlış (vurgulu) bir idarecilik ve yöneticiliktir. Önce dinlemek, bir problemi çözmek istiyorsanız benim nazarımdaki ve almış olduğum eğitimdeki karşı taraftaki insanı, iş arkadaşı olur, müşteri olur, misafir olur, patronunuz olur, dışarıdan gelen operatör, acenteci kim olursa olsun önce dinleyeceksiniz. Bu karşınızdaki dinlediğiniz insanı sonuna kadar çok dikkatli bir şekilde (vurgulu) dinledikten sonra mutlaka problemi çözeceğinize ve yani bir çözümle geleceğinize inanıyorum yani. Hiçbir zaman için insanları kendi problemleriyle bırakmadım hayatımda. Mutlaka dinledim ve sonuna kadar dinledim. Dolayısıyla bir psikoloğa gittiğiniz zaman hiç psikoloğun konuştuğunu gördünüz mü hayır, tam tersine dinliyor sizi. Gerektiği zaman bütün departman müdürleri, personeller onlar da problem süreçlerinin içine katarım veya arkadaşlarıma verdiğim en büyük eğitimlerden bir tanesi dinleyin (vurgulu) yanınızdaki çalışan insanları arkadaşlarınızı dinleyin, sonuna kadar dinleyin yani içini bir kussun (vurgulu) bir rahatlasın bakalım, sonra da kendisine verilmiş olan dikkati hissetsin ve birlikte bir çözüme kavuşmaya çalışın bu konuda. Dolayısıyla problemleri bir insan karşınıza gelse bile ses tonunuz bu konuda ve mimikleriniz çok büyük bir rol oynuyor. Karşıdaki insanı rahatlatmak için ama kimseyi problemlerle tek başına bırakmayız.” (GM10)

Çalışanların Hata ve Başarısızlıklarını Anlayışla Karşılama

Bilişsel empati becerisinin son boyutu çalışanların hata ve başarısızlıklarını anlayışla karşılama olarak belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcıların (n= 14) astların başarısızlık ve hataları karşısında motivasyonlarının bozulmaması adına empati temelli bir yaklaşım içinde hareket ederek bu süreci ılımlı bir şekilde yönetmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Başarısızlık ve hataları anlayışla karşılarım. Hatasız hiçbir insan olmaz, ben bile her zaman hata yapıyorumdur mutlaka, gördüğüm ve görmediğim kadar hatalar yapıyorum. Onların da hatalarını mutlaka anlayışla karşılarım, yüzlerine vurmam (vurgulu) ama gel derim bu hatanın tekrar olmaması için gel birlikte bir işbirliği yapalım bak derim kendisine. Üzülmemesi için de-motive olmaması için hatalarını bırakın yüzüne vurmam, o hatalarını kapatmak adıyla bir çalışma yaparım, kendisine ki de-motive olmaması lazım yanımdaki çalışan insanın.” (GM10)

“Zaman zaman hatalar oluşabilir o hataları da bir eğitim kademesi olarak görüp, bir dahakine aynı hatayı yapmaması yönünde, farklı dille yönlendiririm onu yani bu fırsatı o insanlara vermek gerekiyor.

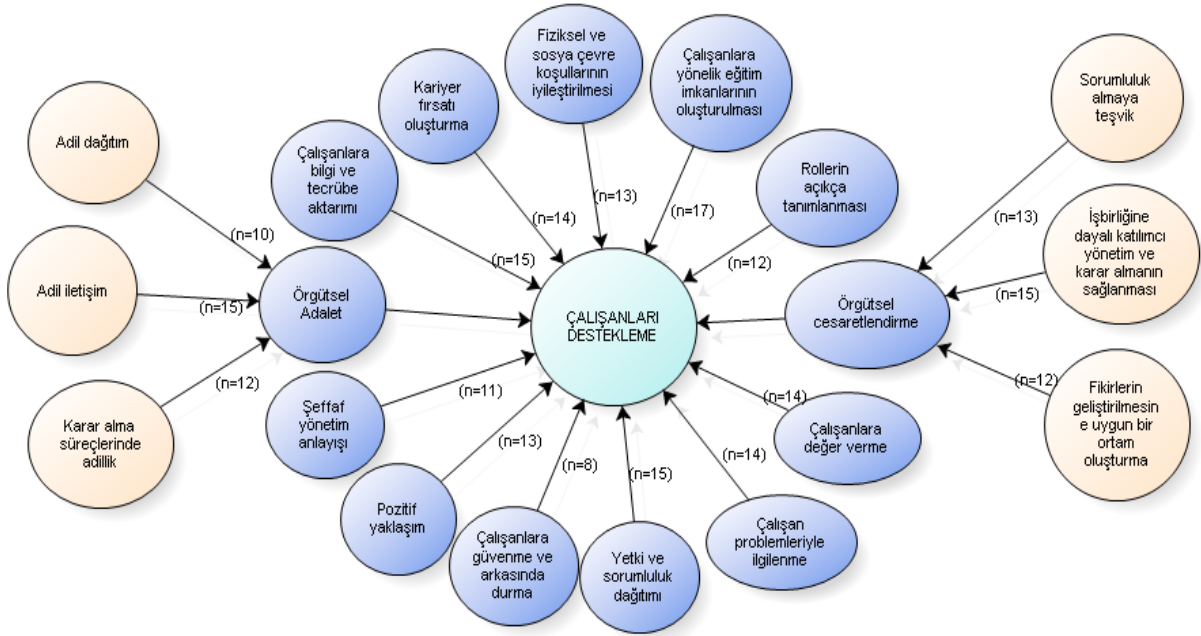
Yani sonuçta bizim pozisyonumuz ne olursa olsun hepimiz insanız ve ben şuna inanıyorum bir insanın pozisyonu yükseldikçe alt kademeye daha toleranslı daha anlayışlı davranması gerekiyor. Bizim de farkımızın bu olması gerekiyor. Eğer ben de alt kademedeki gibi bağırıp çağırmayla yönetmeye çalışırsam o zaman bir farkım kalmaz benim. Yani üst düzey yöneticinin bir farkı olması gerekiyor onu da daha toleranslı daha hoşgörülü davranarak göstermek çalışanlar açısından çok daha motive olmalarını sağlıyor bence. Aman şunu yapmayalım yöneticim fena kızar düşüncesi insanları hata yapmaya zorluyor. Onun için rahat davranmalarını sağlamak gerekiyor.” (GM11)

“Maksat insan kazanmak ve eğitmekse yetiştirdiğiniz adamı bir iki hatada harcayamazsınız. İş görenlere ılımlı yaklaşarak hatalarını onları kırmadan söylemeye çalışıyorum. Bu şekilde hatalarını daha iyi anladıklarını düşünüyorum. Benim bağırıp departman müdürünü kovmam lazım çünkü benim için bağırılmaz azarlamak çok ayıp bir şey.” (PGM2)

“Tabii ki hata yapacaklarını da kabul ederek kırmamaya özen göstererek ılımlı bir yaklaşımla gidiyoruz.” (GM14)

3.3.1.3.2.2. Çalışanları Destekleme

İnsan odaklı davranış tarzı boyutlarından bir diğeri çalışanları desteklemedir. Katılımcıların çalışanları desteklemeye yönelik görüşlerine bu başlık altında yer verilmektedir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; yetki ve sorumluluk dağıtımı, rollerin açıkça tanımlanması, pozitif yaklaşım, örgütsel cesaretlendirme, örgütsel adalet, kariyer fırsatı oluşturma, fiziksel ve sosyal çevre koşullarının iyileştirilmesi, çalışan problemleriyle ilgilenme, çalışanlara değer verme, çalışanlara bilgi ve tecrübe aktarımı, çalışanlara yönelik eğitim imkânlarının oluşturulması, çalışanlara güvenme ve arkasında durma ve şeffaf yönetim anlayışı başlıkları altında kategorileşmiştir. Çalışanları desteklemeye yönelik kavramsal model Şekil 3.22’de sunulmaktadır.



Şekil 3.22 Çalışanları Destekleme

Yetki ve Sorumluluk Dağıtımı

Çalışanları desteklemenin bir boyutu olarak karşımıza çıkan yetki ve sorumluluk dağıtımına yönelik katılımcı görüşlerine bu başlık altında yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların birçoğunun (n= 15) çalışanlarına kendi uzmanlık alanlarında yetki ve sorumluluk verdikleri ve bu sayede çalışanlara işin bir parçası oldukları yönünde bir hissiyat oluşturmaya çalıştıkları izlenmektedir. Konu hakkında görüş bildiren katılıcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Onların da yetki ve sorumlulukları vardır. Ve standartların içinde kalmak koşulu ile kendi inisiyatifimi dahi kullanmalarına izin veririm.” (GM9)

“Her çalışan yönetici arkadaşımızın belli bir yetki ve sorumluluk bölgesi vardır, bu yetki ve sorumluluk bölgesinde mutlaka aldığı sorumluluğa göre de yetkisini kullanmasını isterim ve yaptırırım.” (GM5)

“İşin ehli olan insanlara işin bırakılması görev ve sorumlulukları kadar yetkilerin verilmesi çünkü insanlar bu durumda kendilerini önemsenmiş, iş görür olarak görür, halde hissederler ve işlerine daha çok sarılırlar. Dolayısıyla kesinlikle her pozisyonadaki insana kendi yetki ve sorumluluğu kadar onlara alan açarım.” (GM8)

“Çünkü 20 saatimi ben burada geçiremem benim olmadığım belki yurt dışında olduğum belki izinli olduğum belki haftalık izinli olduğum veya akşam saatinde burada olmadığım saatlerde de benzeri

durumlar yaşandığı zaman tüm yöneticilerimizin hem kendi gelişimleri adına hem de çözümü bulmak adına ne yapacaklarına dair bilgi sahibi olmaları gerekir. Yetki ve sorumlulukları vardır.” (GM14)

Rollerin Açıkça Tanımlanması

Çalışanların kurum içerisindeki rollerinin açıkça tanımlanmasına yönelik bulgulara bu başlık altında yer verilmektedir. Katılımcılar (n= 12) çalışanların rollerinin ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde tanımlanarak varılmak istenen amacın ortaya koyulduğunu ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Zaten insanların iş tanımı belli, çalışma koşulları, özlük hakları belli.Ben o işe çok profesyonel bakıyorum.” (GM3)

“Şartları önceden belirlenmiş bir iş akdi çerçevesinde çalışıyoruz burada.Görevlendirilmiş, yetki ve sorumluluk pay edilmiş, oyun alanları belirlenmiş, sonra sadece takibini yaparız, yapmamız gerekir.” (GM2)

“Zaten herkesin görev tanımın olduğu bir belgemiz var, herkes onu imzalıyor, kim nereye kadar yetkili zaten belirlenmiş oluyor sistemde.” (GM11)

“İş kanunu gereği bir kişiye yazılı olarak da bildirilen bir görev tanımı var.” (GM14)

Pozitif Yaklaşım

Bu başlık altında çalışanları desteklemenin bir boyutu olarak ortaya çıkan pozitif yaklaşıma yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Konu hakkında görüş bildiren katılımcıların (n= 13) gerek kişilik özelliği gereği gerekse de çalışanların performanslarını üst düzeyde tutmak amacıyla, çalışanlarıyla güler yüz ve anlayışa dayanan destekleyici iletişimde bulunduğu ve pozitif ilişkiler geliştirmeyi temel alarak insancıl bir yaklaşımla süreçleri yönettikleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“İş yaptırma şeklimiz genelde havuç modeli olur ya, biliyor musunuz bilmiyorum teknik bir terimi vardır bunun biz pozitif enerji vererek insanları yönetmeyi daha çok tercih ediyoruz. Hiçbir zaman için kırıncı, emir verici (üzerine basarak), yap, et, getir, götür, demiyoruz hiç kimseye, belki fark ettiniz çay getirebilir misin dedim çalışana telefonda. En diyorum ki telefon açtığım zaman çay gönderebilir misin diyorum müsaitsen diyorum, ya da şu an müsaitsen yanıma gelebilir misin, çünkü atıyorum şu an departman müdürümüz bir tanesi yanında satıcı olabilir, açıp telefonu yanıma gel demiyoruz, olabilir o biraz saygıyı da gerektiriyor. Dolayısıyla yapıcı sözler, pozitif yaklaşımlarla iş yaptırmaya çalışıyoruz. Severe iş yaptırmaya çalışıyoruz.” (GM13)

“Genel olarak ılımlı bir yönetim anlayışımız var, hizmet sektörü emek yoğun bir sektör olduğu için turizm, en önemli kaynağımız insan kaynağı insanın motivasyonu, güler yüzü işe sahip çıkması bizim bulunduğumuz bulunmadığımız alanlardaki önemli olduğu için insanların buradaki motivasyonlarını kırmamaya tabii ki hata yapacaklarını da kabul ederek kırmamaya özen göstererek ılımlı bir yaklaşımla gidiyoruz, bir aile ortamımız var genel yaklaşımımız bu. Açıklayarak ılımlı yaklaşarak motivasyon genel yaklaşımım bu şekilde belki 90’lardan önce veya hala farklı sektörlerde farklı yaklaşımlar olabilir hala da vardır, hani böyle eli sopalı, eli maşalı yönetici artık uzakta kaldı çünkü insanlar haddini biliyorlar, artık biraz daha insani değerler önde.” (GM14)

“Onlara çok arkadaşça yaklaşırım. Toplantı zamanında kesinlikle profesyonel kimliğimi masanın üstüne koyarım toplantı bittiği anda gündelik oteli geziyorsam kesinlikle arkadaş kimliğimi ortaya çıkartırım. Ama haftalık ve günlük toplantılarımızda kesinlikle yönetici kimliğiyle hareket ederim. Bu aradaki mesafeyi korumamda çok yardımcı olur. Her an yönetici olmak onları benden uzaklaştırır, her an arkadaş kalmak gereksiz bir samimiyet doğurur bu da disiplini yok eder. Bu yüzden iş zamanı iş, diğer zamanlarda iletişim.” (GM2)

“Çok önemli kesinlikle çok önemli. Çünkü bazı insanlar mantıksal hareket eder bazı çalışanlar duygusal hareket eder ve ruhlarınız okşadığınız zaman daha fazla verim alırsınız, bu konuda çok insancıl davranıyorum.” (GM4)

Katılımcılardan 2’si çalışanlara karşı sergiledikleri pozitif tutum ve davranışların çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediğini bu şekilde daha fazla verim alabildiklerini ve başarı sağlayabildiklerini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ben çalışanlarımı geleneksel Türk yöneticiler gibi yönetmiyorum ve yönetmediğimde çok daha fazla verim alabiliyorum. Bizim insanımızın anladığı dil bağırarak değil, tam tersi (vurgulu) bizim insanımıza ne kadar canla yaklaşırsanız, onu ne kadar dinlersen (vurgulu) ve ona ne kadar destek olursan, inanın bana üç kat daha fazla (üzerine basarak) verim alırsınız. Hiçbir zaman için (vurgulu) yanımda çalışan insanlara kurumda işlerin yürümesi için emir, talimat bende yasaktır (üzerine basarak). Departman müdürlerim veya amirlerim veya şeflerim veya kaptanlarım diğer arkadaşlarına kesinlikle emir vermeleri, benim nazarımda benim yapmış olduğum yönetimde ve idarecilikte yasaktır (vurgulu). Her zaman insanlara bir iş yaptıkları zaman teşekkür etmesini ve bir iş yaptığınız zaman rica ile yaptıracağsın ve aralarında bey ve hanım diye mutlaka hitap etmelerini istiyorum.” (GM10)

“Özellikle çalışanların hepsine dokunurum dokunmak istiyorum çünkü sevgimi dokunarak göstermek istiyorum. Hatta şöyle bir anekdotum var, geçen sene çok yoğun bir sezon geçirmiştik, maidler çok yorulmuşlardı bayramda falan bir de tabii bizim yerli misafirimiz biraz işte istekleri bitmiyor çok üzdüler ve onlara teşekkür etmek için hatta ellerini sıktım, tebrik için yanaklarını öperken kızlar ya çok terliyiz genel müdürüm olur mu dedim bu hepimizin teri. Yönetişel yapımızda tabii bir takım kuralları var, ama benim bir dokunuşum var, ben bu dokunuşu buraya hissettirmek istiyorum, ben mesela hümanist

bir insanım, herkesi seviyorum, herkesin de böyle düşünmesini istiyorum. Yani hatta şu da önemlidir bizim için, hani diyorum ya dokunmak, konuşmak yani belli etmek, mesela biliyorsunuz ya hani toplumumuzda bizde bir şey vardır kültürümüz bizim değişiktir, her ne kadar 8-17:00 çalışsak da insanlar işte her ne kadar şurada oturayım şunu yapayım derler, işte onları gördüğümüz yerde kibarca işte ne yapıyorsun nasıl gidiyor gibi kibarca rahatsız etmeden bağırmadan çağırmadan bu şekilde de yönetim yapılabilir ve çok çok da başarı sağlanabilir.” (GM12)

Örgütsel Cesaretlendirme

Katılımcılardan elde edilen veriler neticesinde çalışanları desteklemenin bir diğer boyutu örgütsel cesaretlendirme olarak belirlenmiştir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; sorumluluk almaya teşvik, işbirliğine dayalı katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması ve fikirlerin geliştirilmesine uygun bir ortam oluşturma şeklindedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• Sorumluluk Almaya Teşvik

Katılımcıların çalışanları sorumluluk almaya teşvik etmeleri ile ilgili görüşlerine bu başlık altında yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların (n= 13) çalışanların kendi uzmanlık alanlarında bağımsız bir şekilde çalışmasına olanak veren otonom yönetim anlayışıyla çalışanları kendi kararlarını vermeleri yönünde cesaretlendirerek sorumluluk almaya teşvik ettikleri bulgulanmıştır. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcı ifadelerinden bazıları şöyledir:

“Çalışanlarımı kesinlikle cesaretlendiririm, çünkü benim bir altımdaki insanlara sorumluluk vererek kararlarını kendileri vermeleri konusunda cesaretlendiririm. Dolayısıyla başarılı gördüğümüz kişilere yeni sorumluluklar vererek yeni görevlere hazırlıyoruz genelde.” (GM11)

“Öncelikle şöyle, tüm departman müdürlerine kendilerine bu özgürlüğü veriyorum diyorum ki herkes bir hedef belirlesin arkadaşlar diyorum, tabii ki genel müdürün yaklaşımı tabii ki departman müdürleri inisiyatiflerini kullanacaklar.” (GM10)

“Şöyle yapıyorum genelde sorun hangi departmanla ilgiliyse önce departmanın soruna çözüm üretmesini istiyorum. Yani burada bir sıkıntı var burayla ilgili sen lütfen çözümünü üret, önerilerini bana getir deyip onun üzerinden düzeltmem gereken bir şey varsa ya da yorum yapmam gereken öneride bulunmam gereken bir şey varsa bunları söylüyorum. Ama öncelikle kendi sorununu kendi çözmesiyle ilgili bir fırsat veriyorum.” (GM6)

“Çalışanlarıma yetki ve sorumluluk veririm, delege ederim. Otonom yönetime çok inanırım. O yüzden herkesin kendi uzmanlık alanında bağımsız olmasını isterim. Bizim insanlara ne yapacağını söylememiz

çok gereksiz onlar bize ne yapacağımızı söylemeli hep buna inanırım. Yani bir IT (bilgi teknolojileri) departmanına ben ne yapacağını söyleyemem ki. Onunla ilgili ne eğitimim, ne bilgim ne de tecrübem var. O bize söylemeli. Yani halkla ilişkiler departmanının medya yönetimini benim belirlemem kadar saçma bir şey yok. Eğer onu işe aldysak o söylemeli. Çünkü o işin uzmanı o, o bizi ikna etmeli, biz de onun önünü açmalıyız. Dolayısıyla delege edilmiş yönetimlerle başarının geleceğine inanıyorum.” (GM2)

• İşbirliğine Dayalı Katılımcı Yönetim ve Karar Almanın Sağlanması

Örgütsel cesaretlendirmenin bir diğer boyutu olarak ortaya çıkan bu başlık altında ise işbirliğine dayalı katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanmasına yönelik katılımcı görüşleri bulunmaktadır. Katılımcıların (n= 15) çalışanları aktif olarak yönetime dâhil edebilmenin yollarından biri olarak işbirliğine dayalı takım çalışmasına önem veren, aslında başarının güçlü bir takım çalışmasıyla geleceğinin bilincinde olan bir yönetsel profile sahip oldukları belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcı yönetim gereği çalışanların önerilerini sunabilmelerine ve karar alma sürecinde fikir alışverişinde bulunmalarına imkân sunan bir ortam oluşturulabildiği ve ben değil biz anlayışıyla hareket edildiği görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“İdareci ise demokratik bir şekilde tüm müdürlerini, departman müdürlerini, yanında çalışan insanların fikirlerini ve önerilerini mutlaka değerlendirir. Ben idareciyim... Gerekli zaman bütün departman müdürleri, personeller onlar da problem süreçlerinin içine katarım hepimiz onayladıktan sonra hepimiz okay ortak bir karar aldıktan sonra bu hedefimizi yıllık plana koyarız. Ama eğer dersem ben (vurgulu) yaptım bunu diyorsanız bu hata olarak karşınıza çıkabilir. Çok büyük bir dipnot almanızı istiyorum, geleceğiniz, kariyeriniz ve tüm gençliğe benden bir şey vaat edin onlara, hiçbir zaman için iş hayatında şu kelimeyi kullanmasınlar, “ben yaptım” (vurgulu). Şu kelimeyi herkes tablosunun arkasına yazsın ki ben de yazdıracağım yakında ben değil biz (vurgulu) yaptık. Bu çok (vurgulu) önemli bir kelime. Her şeyi kapsıyor bu. O yüzden burada bir şey yapıldığı zaman her zaman diyorum ki biz, biz, biz, biz kullanırım. Hiçbir zaman için ben kullanmayı sevmem.” (GM10)

“Bunun için ekip çalışması bizim için çok önemli (vurgulu). Önce onlarla biz güzel bir diyalog içine giriyoruz ki daha doğrusu şöyle yapıyoruz hep biz diyoruz ben yok. Çözüm odaklı ve katılımcıyız. Şimdi buradaki herkes bizim için bir yöneticidir. Çünkü herkesin bir kendi işi var, herkes bir şey yönetiyor bir parça, o parça büyüyor işte biz oluyoruz. Buradaki hem başarı hem başarısızlık hepimizin, yani burada ben kesinlikle yok (vurgulu). Hatta şöyle biz bu sorun çözümlerinde bunu mutlaka hep beraber masaya yatırıp her beraber konuşuyoruz, benim kararım bile olsa ben bu kararımı yönetim olarak yani müdürlerle almak istiyorum. Çünkü öyle oldu mu çalışanlarımız da mutlu oluyor, görüyor onların gözünde onu görüyorum. Çünkü onlar da işe motive olabiliyor. Katılımcı bir yönetim var, bir aile gibiyiz, bu ortamı aile gibi yaşatmaya çalışıyorum.” (GM12)

“Sürekli operasyonel anlamda çalışanlarımızla beraberiz. Şimdi kendinize güven demek tek başınıza bir şey yapma şansınız yok, ben burada hep şuna inanıyorum çalışanlarla birlikte haydi arkadaşlar bu olayın üzerine gidiyoruz dediğim zaman arkamda ne kadar insan geleceğini az çok hissedebiliyorum. Bu benim onlarla olan ilişkimin bir sonucu olarak bana bu güveni veriyor. Takım ruhu, team work dediğimiz şey bu.” (GM13)

“Bir takım yaratılmalı ve organizasyon içindeki herkes yönetime ortak edilmeli. Bu çok değerli benim için. Yani ortak katılım. Yönetime ortak ederiz. Devamlı iletişim halinde oluruz.” (GM2)

• Fikirlerin Geliştirilmesine Uygun Bir Ortam Oluşturma

Örgütsel cesaretlendirmenin son boyutu yeni fikirlerin geliştirilmesine uygun bir ortam oluşturma olarak belirlenmiştir. Katılımcıların (n= 12) çalışanların fikirlerini eleştirilmekten korkmadan rahatça ifade edebilmelerini sağlamak amacıyla iletişim kanallarını açık tutarak ve sürece fayda sağlayan yeni fikirler ortaya koyan çalışanları takdir ederek yeni fikirlerin özgür bir şekilde üretilmesini teşvik edici ve hoşgörüyeye dayalı bir ortam oluşturmaya çalıştıkları bulgulanmıştır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Buradaki bulaşıkhanede bellboyundan, komisinden (elini masaya vurarak), garsonundan herkes bana bir şey öğretebilir. Öğretmesinin haricinde bir öneride bulunabilir ve eleştiri de yapabilir buna ben izin veriyorum sadece bu tesiste izin veriyorum, onlar öneri yapıyorlar, eleştiri yapıyorlar ve şok oluyorlar. Korkmayın diyorum, rahat olun diyorum, söyleyin bana fikirlerinizi diyorum ve inanın bana birçoğunu (vurgulu) sadece filtre edip de başımdan atmıyorum hayır onu dinliyorum, ölçüyorum, tartıyorum ve gerekirse de yapıyorum ve bunlarla ilgili elimde şahitler de var.” (GM10)

“Örnek vereyim şu anda patron biraz rahatsız ama mesela öneriler olur biz misafirden personelden ben bu aylık yaptığım toplantılarda da yaptığımız yeniliğin, önerinin işte servis departmanından bu arkadaştan veya bir departman amirinden gelmiştir derim. Mesela patronun yanına mesela bir şeyle öneriyle gelen ve olumlu olan mutlaka o departman amirini de patronun yanına götürürüm, işte bu arkadaşımız böyle düşünüyor, tabii ki doğru bulduğum şeylere, hepsine değil onların da orada olmasını isterim.” (GM8)

“Yeter ki konuşalım ben şimdi burada en büyük amacım benim şimdi burada ben diyorum ama yanlış anlamayın yani benden (vurgulu) kastım biz her türlü sorunu konuşabilmeliyiz, eleştirebilmeliyiz iş konusunda o çok önemli ama herkesin fikrini söylemesi de çok önemli. Tabi şöyle değil orada konuşmayıp da dışarıda işte müdürüm bak şöyle şöyle vardı da değil yani burada herkes fikrini söylemeli. O işte diyorum ya özgüven, özgüven çok önemli olacak ve herkes iyi kötü söyleyecek.” (GM12)

“Çalışma şeklim şu öneri ve eleştirilere açığım özellikle öneriler kısmında herkesten öneriler isterim, biraz da yuvarlak masa gibi oluyor, beyin fırtınası yapılıyor, saçma fikirler bile söylenebiliyor, akıl gerektiren konular tartışılıyor, bir yol çiziliyor.” (GM15)

Örgütsel Adalet

Çalışanları destekleme alt kategorisi altında ortaya çıkan bir diğer boyut örgütsel adalettir. Bu başlık altında; adil dağıtım, adil iletişim ve karar alma süreçlerinde adillik olmak üzere üç kavramsal kod tespit edilmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• Adil Dağıtım

Örgütsel adaletin ilk boyutu olarak ortaya çıkan bu başlık altında adil dağıtıma yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar (n= 10) kurumlarında performans dayalı olarak ödül, ceza ve diğer kaynakların dağıtımının eşit bir şekilde yapıldığını belirtmekte ve süreçte hakkaniyetli davranmaya vurgu yapmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Ara yöneticilerinin katılımıyla oylanarak gerçekten evet bu kişi ayın personeli seçildi, hak etti dediğimiz arkadaşlarımızın belirlendiği ve ek olarak bir de şey var mansiyon ödülü ve ya böyle farklı bir kategoride ödülümüz ayın gülen yüzü ancak orada adil davrandığınızı hissettirebilmek önemli... Ama genellikle bu iş biraz hakkaniyete dayanıyor yani adil davranmaya dayanıyor.” (GM14)

“Zamanında maaş almaları benim için çok önemli. Adaletli bir şekilde bütün arkadaşlarımla eşit paydaşlarla bu tesisin daha iyi bir yere gelmesi için el birliği ile hareket etmeye çalışıyorum.” (GM5)

“Yani ödül hiçbir zaman rüşvet anlamında değil yani gerçekten ödülü hak edenlere veriliyor, ceza da gerçekten şey yapılması gereken kişiye veriliyor.” (GM9)

“Bunlar adil bir şekilde (üzerine basarak) her zaman kendilerini uyarırım performansları değerlendirin diyorum kendisine içinde arkadaşlarımız varsa önümüzdeki yıl şu zamanda bunlara terfi verelim, ya da maaşlarına bir zam verelim, ya da onlara bir ödül verelim, diye kendilerini uyarırım (vurgulu) mutlaka. Terfi konusunda içeriden olur, istikrarlı bir tesis veya kurumsal bir tesis dediğiniz zaman içeride kendi yıllarını (üzerine basarak) vermiş olan bir personel, yıllarını (üzerine basarak) vermiş ve sadece bir gün terfi edeceğim diye o hayalle yaşayan ve daha sonra siz dışarıdan birini getirdiğiniz zaman tüm motivasyonunu kendisine kaybettirirsiniz ve mutlaka operasyonel sorunlar çıkar ve kaybedersiniz. Bu haksızlıktır, adaletsizliktir.” (GM10)

- **Adil İletişim**

Örgütsel adaletin bir diğer boyutu adil iletişim olarak bulgulanmıştır. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcılar (n= 15) örgütsel uygulamalar sürecinde astlarla iletişimlerinde nazik ve saygılı davranışlar içerisinde hareket ettiklerini ve sürece yönelik bilgileri çalışanlarla paylaştıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Ama insani ilişkilerimde sakınım, hep yumuşağımdır. Hatayı kabul edebilmek iyi yöneticiliğin şartlarından biridir. İyi bir yöneticiyseniz, hatalarınızı kabul ederseniz, nasıl bir hata olduğunu anlarsınız, bütün istatistikler rakamlar, müşteri yorumları sizin hatalı olduğunuzu ortaya koyar. O zaman bunu içtenlikle, doğrulukla, kabul edip, doğru yolun hangisi olduğunu yine ekibinizle araştırıp bulursunuz. Hatadan dönmek ya da hatasını kabul etmek bir erdemdir. Aynen alt kademedeki bir çalışandan özür dilemek de bir erdemdir. Haksızlık ettiğim her insan özrü hak ediyordur. Bu özürden sonra alt ekibin kendine daha çok bağlandığını da hissediyordur. Çünkü alışagelmış bir şey değildir bu Türkiye’de, genel müdür hata yapmaz, ikinci madde herhangi bir sorunda birinci madde geçerlidir böyle gider.” (PGM2)

“Herhangi bir karar alındığı zaman memorandumla herkese duyurulur, her departman kendi içersinde o memorandumun toplantısını yapar, yani alt kadroya aktarmak amacıyla. Üst yönetim de o doğrultuda yine alt kadroya iletilmek üzere yeni bir memorandum yayınlar ve bunun takibi yapılır.” (GM11)

“Her zaman rica ve minnetle. Hiçbir zaman için (vurgulu) yanımda çalışan insanlara kurumda işlerin yürümesi için emir, talimat bende yasaktır (üzerine basarak). Departman müdürlerin veya amirlerim veya şeflerim veya kaptanlarım diğer arkadaşlarına kesinlikle emir vermeleri, benim nazarımda benim yapmış olduğum yönetimde ve idarecilikte yasaktır (vurgulu). Her zaman insanlara bir iş yaptıkları zaman teşekkür etmesini ve bir iş yaptığınız zaman rica ile yaptırıcaksın ve aralarında bey ve hanım diye mutlaka hitap etmelerini istiyorum. Yani bende şu yasaktır, şuradan bana bir çay getir, öyle bir şey yok. Çay getirir misin lütfen. Getirdikten sonra teşekkür etmesini bilirim kendisine.” (GM10)

“Çünkü biz bunları demin de söylediğim gibi periyodik olarak artı veya eksi bütün takım arkadaşlarımızla paylaşıyoruz yönetim olarak. Ben yönetici olarak herkese de her konuyu kendi çalışanlarıyla paylaşmasını söylerim. Sonuçta bu bir takım işi, herkesin bu konuda başarı veya başarısızlıktan bilgisinin olması lazım.” (GM3)

- **Karar Alma Süreçlerinde Adillik**

Örgütsel adaletin üçüncü ve son boyutu olarak ortaya çıkan bu başlık altında karar alma süreçlerinde adil davranmaya yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Katılımcılar (n=12) kurum içerisinde karar alınmadan önce çalışanları ilgilendiren konularda kendilerine söz hakkı verildiğini ve çalışanların fikir ve görüşlerine başvurulduğunu dile

getirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Üçüncü bir kişi hakkında konuşulacaksa üçüncü bir kişi olmadan asla konuşulmamalıdır, çünkü üçüncü bir kişinin de mutlaka bir söz hakkı vardır... Önceliğimiz kurumda alınan kararları birlikte alıp, yönetim kuruluna birlikte özellikle harcama veya harcama veya yatırım ile alakalı yönetim kurulu bilgisi dâhilinde işlerimizi yürütmek.” (GM5)

“Bu konuda da işletme içerisinde demokrasiye inanıyoruz Türkçesi bu. Benim kişisel özelliğim de bu yani demokrasiye inandığım için işyerinde biz arkadaşlarımızın fikirlerine hep saygı gösteriyoruz. İlla ki bizim dediğimiz olacak diye bir şey yok. Şirketimizin de tekrar söylüyorum, şirket yatırımcısının düşüncesi de böyle, dolayısıyla bu bizi biraz daha rahatlatıyor.” (GM13)

“Öncelikle zaten bu tür değişiklikleri onlarla paylaşıp onların fikirlerini alarak yeni bir yol çizme konusunda önerilerde bulunmak gerekiyor ve onların eleştirilerini ve önerilerini de alarak tabii ki...” (GM11)

“Bizim burada katılımcı bir yönetim anlayışımız var, ben dedim oldu değil kesinlikle tüm departman yöneticisi hatta departmanlardaki işin ehli dediğimiz işi birebir yapan çalışanlarımızın görüşleri bizim için önemli. Böyle olması için çaba gösteriyoruz ve bu imkânı sunmaya çalışıyoruz arkadaşlarımıza. Katılımcı yönetimi sindirmeye ve bunu açık yüreklilikle bizlere çekinmeden bir görüşleri varsa söylemelerini sağlamaya çalışıyoruz.” (GM14)

Kariyer Fırsatı Oluşturma

Çalışanları destekleme kategorisi içinde oraya çıkan bir diğer boyut kariyer fırsatı oluşturma olarak belirlenmiştir. Konu hakkında görüş bildiren katılımcılar (n= 14) dönemsel olarak yapılan performans değerlendirmeleri sonucu başarılı görülen çalışanlara terfi etme imkânı sağladıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Yıllara bağlı olarak da yine görevlendirme title veriyoruz yani adam operasyon müdürü ise işletme müdürü yapıyorsunuz vesaire.” (GM1)

“Evet çaba sarf ederim mesela bizim traininglerimiz oluyor. İşte atıyorum barda olan bir kişi ön büroda kapasitesi varsa kendine ön büroda staj yapma fırsatı veriyorum. Aynı şekilde teknikteki bir arkadaş mutfağa geçmek istedi, oraya geçti, training aldı, onun haricinde departman müdürlerimizi dışarıdaki otellere sürekli gönderiyoruz. Orada işte gitsinler, kalsınlar, farklı kurumlardan vizyon alabilirler diye bu tür desteklememiz oluyor.” (GM7)

“Satış ofisinde benimle 6-7 yıldır çalışan ve benim her türlü eğitimleri verdiğim, her türlü fuarlara gönderdiğim her türlü yatırımı yaptığım bu çocuk ben başladığımda bu otele 6 yıl önce bu çocuk resepsiyonistti, bugün satış müdürü yardımcısı pozisyonuna 6 yılda çıktı. 6 yılda bu kadar hızlı yükselinir mi yükselinmez ama burada yükseldi. Onlara yükselme imkânı sağlarım, ama öncelikle kendi görevlerini eksiksiz yerine getirme koşulu ile.” (GM9)

“Ben öncelikle şunu söylerim terfi düşünen kişiler terfi listelerini şu tarihe kadar bize atsın. Orada makul bir süre belirlenir, onu iletiriz daha geçen hafta geldi terfiler, benim düşündüğüm birileri varsa asistan konumunda üst boşluğu varsa onlara eklerim, kişilerin performans değerlendirmelerinde sonuçlar ne yediği tutanak, ihtar ve benzeri var mı, devamlı yaptığı hataları gösteren tutanaklar var mı departman yöneticisinin görüşleri, yani şöyle ben size örneklemelerle anlatayım bir tane, bir tablo hazırlanır tabloda yöneticinin haricinde bir de ben görüşümü belirtirim sonra üst yönetime iletilir, terfiler böyle gider, üst yönetimden çok büyük bir sıkıntı olmadıktan sonra yani çoğu terfiler onaylanır.” (GM15)

5 katılımcı bir kariyer yönetim uygulaması olarak içeriden personel yetiştirmeye ve geliştirmeye çalıştıklarını ve çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlama yönünde çaba gösterdiklerini dile getirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Bunlar tabii ki işin güç kısımları ama inancımız şu biz kalifiye olmasa da bir personeli alıp yetiştirirsek 2 gün sonra başka bir yere giderse korkumuz yok yeter ki biz yetiştirelim sektöre kazandıralım, o da gitsin başkalarını yetiştirsın çünkü uzun vadede bir döner sermaye olarak bakıyoruz yani herkes çalışanları yetiştirerek daha kalifiye daha donanımlı personellerle dolu olacak diye umuyoruz sektörü.” (GM14)

“Dolayısıyla mesela buradaki çalışan yanımdaki arkadaşlarımı yurtdışına göndermek çok arzu ediyorum, bütçem müsaade ettiği zaman, İspanya, İtalya, Yunanistan, ne bileyim Güney Amerika, Kuzey Amerika neden (vurgulu), belki orada gerek housekeeping gerek f&b, gerek ön büro, gerek mutfakta bizim de farklı biraz daha hizmet verip belki o hizmetten biz de faydalanabiliriz ve bir üst tarafa nasıl çıkabiliriz.” (GM10)

“Diğer türlü biz ömür boyu yönetici olacağız diğerleri de hep altımızda olacak diye bir kural yok bir zaman gelecek biz ofisleri onlara devredeceğiz tabii ki. Onu da yetiştirmek lazım bence iyi bir yönetici ayrılacağı zaman kendi yerine bakacak birilerini yetiştirmiş olması gerekir çünkü biz kurum olarak yöneticilerimizi dışarıdan almayıp içeriden yetiştiriyoruz. Bu da ne demek oluyor diyelim ki işte garson olarak çok iyi çalışan bir çalışanımızı gördüğümüz zaman onun gerçekten bir üst pozisyonu yapabileceğine inandığımızda onu bir üst pozisyon için hazırlayıp gerekli sorumlulukları verip gerekirse eğitimle desteğini sağlayıp hatta terfi sınavına da girmesini sağlayarak bir üst pozisyona çıkmasını sağlayıp sonra da yeni pozisyonla ilgili eğitim desteği ile onu destekliyoruz. Bu bütün pozisyonlar için de böyle.” (GM11)

“Terfi sistemimiz var. Personelinizi terfi ettiriyorsunuz. Terfileri mümkün olduğunca içeriden yapmaya çalışıyoruz. Eğer büyük değişiklik olmadıysa departman içerisinde mümkün olduğunca içeriden terfi ettirmeye çalışıyoruz.” (GM13)

İçeriden personel yetiştirmeyi tercih ettiklerini ifade eden 2 katılımcı aksi bir durumun çalışanların motivasyonları üzerinde oluşturabileceği etkiyi şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Tercihimi sorarsanız, tercihim içeriden yapmak, çünkü dışarıdan çok saygın bir kişiyi de getirseniz geldiği zaman içerideki personelin bakış açısı, biraz duygusal oluyor yani o anlamda negatif başlıyorlar, sıfırla değil, -1, -2 ile başlıyorlar, onlara kendilerini kabul ettirme yolundaki rotaya, ama içeriden yükselttiğinizde de bu olumsuzluklar yaşanabiliyor, hak etmediği ya da kendisinin hak ettiğini düşünen kişiler çıkabiliyor, artık bu insanın doğası bunu önüne geçme şansımız yok, ancak orada adil davrandığınızı hissettirebilmek önemli bunun için gerekirse birden fazla aday varsa bir pozisyon için ya da içlerinde ayıramadığınız sizin gözünüzde yakın gördüğünüz kişiler varsa özellikle f&b gibi mutfak gibi geniş kadrolarda bunu yaşayabiliyoruz, o durumlarda topluca terfi ettirdiğimiz durumlarda mesleki sınav, yazılı sınav yapabiliyoruz otel içinde terfi dönemlerinde. Hem mesleki bilgisiyle bilmesi gerekenlerle alakalı hem belli bir süredir oryantasyon eğitimi alıp iş başı yapıyor zaten, belli bir süredir de o tesiste çalışıyorsa o tesisi, o bölgeyi, çalıştığı alana hakimiyeti, bu tür konularda kendisini ölçmeye çabalıyoruz. Burada öne çıkan arkadaşlarımıza terfi veriyoruz. Yani bu kanaat notu yanında bilgi anlamında da bir şey var ölçüm var.” (GM14)

“Terfi konusunda içeriden olur, istikrarlı bir tesis veya kurumsal bir tesis dediğiniz zaman içeride kendi yıllarını (üzerine basarak) vermiş olan bir personel, yıllarını (üzerine basarak) vermiş ve sadece bir gün terfi edeceğim diye o hayalle yaşayan ve daha sonra siz dışarıdan birini getirdiğiniz zaman tüm motivasyonunu kendisine kaybettirirsiniz ve mutlaka operasyonel sorunlar çıkar ve kaybedersiniz. Bu haksızlıktır, adaletsizliktir.” (GM10)

Fiziksel ve Sosyal Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışanları desteklemenin bir diğer boyutu olarak tespit edilen bu başlık altında fiziksel ve sosyal çevre şartlarının iyileştirilmesine yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre; katılımcıların (n=13) çalışma ortamının çalışan sağlığını tehlikeye atmayacak şekilde düzenlendiği, belli bir mesai uygulaması dâhilinde çalışanların verimlilikleri göz önünde bulundurularak çalışanların yemekleri, yemek yedikleri alan, giyinme odaları ve konakladıkları yerlerin şartlarının iyileştirilmesi yoluyla çalışanların kendilerini rahat ve güvende hissetmesini sağlayan elverişli bir ortam oluşturmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcıların ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“Nedir bu, yatma yerleri mesela lojmanlarımız var çok güzel, yani fiziki şartlarını çok iyi hale getirmeye çalışıyoruz. Güzel kıyafetler seçmeye çalışıyoruz yani kendileri rahat etsin diye mesela onların personel mutfağının yemeklerini çok iyi veriyorum, yemeklerde gerçek zeytinyağı kullanılıyor, ucuz yağlardan ziyade, neden veriyorum çünkü bu çocuklar akşama kadar burada her şeyi görüyorlar, öyle kısıtlamaya falan gitmiyoruz, yani çalışma şartlarını çok iyi hissettiriyoruz yani işlerinden memnun olmalarını sağlamaya çalışıyoruz.” (GM12)

“O yüzden arkadaşlarımın doğru yerde konaklıyor olması doğru araçla evlerine gidiyor olması, doğru ve lezzetli bir yemekhanede yemek yemesi benim için çok önemli.” (GM5)

“Ondan sonra dediğim gibi personelin öncelikle bu tür işletmelerde güzel yerlerde barınmaları, güzel bir yerde yemek yemeleri, kıyafetlerinin temiz ve düzenli olması, misafire sundukları malzemelerin yeterli ve temiz yiyecek malzemelerinin olması gerekir ki ondan sonra onlardan iş isteyelim. Benim yaklaşımım her zaman bu şekildedir. Mesela çalışanların lojmanları eskiydi ve altı kişilik odada kalanlar bile vardı 3.5 trilyon harcayarak onlara yeni bir lojman yaptık. Şimdi departman müdürleri 1 er kişilik odalarda ve diğer çalışanlar ise 1+1 odalarda kalıyorlar.” (GM8)

“Bu açıdan baktığınızda da en önemli kaynağı insan kaynağı olarak değerlendirdiğimiz için önemli, bu tabii ki sosyal imkânlar, maaş, kendilerine karşı davranışlarımız, onların tamamının bu anlamda mutlulukları önemli.” (GM14)

Katılımcılardan 6’sı çalışanların uygun şartlarda görevlerini yürütebilmelerini sağlamak amacıyla kurumda iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemlerin alındığını ifade etmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Havuzda Allah korusun birilerinin boğulması, denizde bir kaza geçirilmesi veya burada ayağı kayıp birinin düşmesi yani önleyici olan ne varsa önce safety dediğimiz kelime, yani can güvenliği o benim için çok çok çok aşırı (vurgulu) önemli bir şey ve bunların ortaya gelmemesi için gece gündüz plan yapıyoruz ve yıllık plana bunu döküyoruz ve bütün kontrollerimizi yapıyoruz bu konularda.” (GM10)

“İşte çok bariz bir örnek verelim iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili, bu bölümle ilgilenen arkadaşlarımız var, bunların bizi sürekli denetledikleri ve ortaya çıkardığı raporlar var. Olası tehlikeleri tespit edip olmadan önce bizim de önlem almamızla ilgili raporları veriyorlar ve biz bunları yerine getiriyoruz. Tüm bölümlerde öyle özellikle iş kazalarına karşı işte sorunlarla alakalı önceden bize bunla ilgili telkinlerde bulunuyorlar, biz de bunların hazırlıklarını önlemlerini yapıyoruz.” (GM13)

“Yani bir işin başlangıcından sonuna kadar başımıza gelebilecek her şeyi kontrol etmek zorundayız. Bir de insanla çalışıyorsunuz insan sağlığı insan güvenliği de giriyor devreye. Kısaca ben proaktif hareket ediyorum.” (GM15)

“Şimdi o kadar çok riskli bir işte çalışıyoruz ki mesela bu otelin içinde bir teknik birim var. Şimdi burada, elektrik, su, doğalgaz ısıtma, soğutma üniteleri ne bileyim tabii insanların örneğin kapalı havuzda suyu bir ısıtma merkeziyle ısıtıyoruz, içerisinde ışıkların, ışıklandırmanın olduğu bir yerde çalışıyoruz yani personelin sürekli elektrik ve ona benzer tehlikeli durumların içerisinde çalışıyoruz veya teknik servisin bildiğiniz kesici aletlerle çalıştığı bir yerde çalışıyoruz ve tabii ki bu durumlarda iş güvenliği uzmanımız var otelimize ait.” (GM8)

Katılımcılardan 3’ü ise çalışanların belli bir mesai saati içerisinde görevlerini yürüttüklerini şu sözlerle dile getirmektedir:

“Bizdeki kural şu, devletimizin vermiş olduğu tabii ki karar da şu, 8 saatten fazla kimseyi çalıştıramazsınız, ha ama departman müdürleri için ha bu tabii ki genel müdürün yaklaşımı tabii ki departman müdürleri inisiyatiflerini kullanacaklar, işlerini de bitirmeden mutlaka kendi içlerinde 1-2 saat fazla kalarak ama işini bitirmeden ellerinden geldikleri kadar tesislerini terk etmiyorlar, terk etmezler yani. Bunu yaparlar ama bu sizin yönetiminize bağlı. Ama burada sert bir yönetim olsa benim saatim doldu ben gidiyorum kardeşim diyebilir bize. Hiçbir güç onu durduramaz, en fazla dersiniz ki artık senle çalışmayacağım diyebilirsiniz. Buradaki departman müdürleri mesailerine gönüllü kalıyorlar. O da sizin yönetim tarzı işte idare tarzınız olduğu için.” (GM10)

“Çalışma saatlerimiz 8 saat üzerinedir.” (GM6)

“Benim bir mesai saatim yok ama diğerleri 8 saat çalışır.” (GM8)

Katılımcılardan 7’si ise çalışanlarda güven duygusu, uzun yıllar kurumda istihdam edilebileceklerine dair inanç ve aidiyet duygusunu temel alan bir sosyal çevre oluşturmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“En büyük amacımız da işi sahiplendirmek yani bu otel sizin bu otelde siz yıllarca çalışacaksınız çünkü ben mesela 29.cu yılımı geçiriyorum bu grupta demek ki uzun soluklu çalışma imkânına sahibiz. Ne demektir bu işte belli kriterlerimiz var, yalan söylemememiz gerekiyor, yani esasen temelde iyi insan olmamız gerekiyor, ben bütün ekibime bunu aşlamaya çalışıyorum.” (GM12)

“Burada önemli olan insanlar sizden çekindiği korktuğu için değil sizi sevdiği size karşı mahcup olmak istemediği için bir şeyleri başarmaya çalışmaları bu anlamda da saygınlığımızı koruyarak karşılıklı bunu başarmaya çalışıyorum öyle diyeyim.” (GM14)

“Eğer güvende hissetmiyorsa birtakım konulara sıra gelmiyor, bunun başındaki yani benim önem verdiğim yeni ürün hizmet geliştirme kısmına gelmiyor, bu işin şey tarafı profesyonel tarafı sosyal sorumluluk tarafında da toplam kaliteye medeniyete katkısı olmadığı için kesinlikle güvende hissetmesi

iyi hissetmesi önemli. Eve gittiği zaman stressiz olması, işte karısına çocuğuna bağırması, bunlar çok önemli.” (GM6)

“Yani aidiyet duygularını mümkün olduğu kadar destekleyelim istiyoruz. Sadece çalışırken değil çalışmadığı zaman da personel buraya kendini ait hissetmeli.” (PGM2)

Çalışan Problemleriyle İlgilenme

Çalışanları desteklemenin bir diğer boyutu olarak belirlenen bu başlık altında katılımcıların çalışan problemleriyle ilgilenmelerine yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcılar (n= 14) çalışanların ihtiyaçları ve kişisel ve mesleki problemleriyle yakından ilgilendiklerini ve problem çözümüne katkıda bulunma yönünde çaba sarf ettiklerini belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Kaldı ki benim buradaki ofisim, çözüm ofisi diyoruz biz bu ofise, yani buradaki eğer bütün personelimizin, özel veya iş hayatında ne olursa olsun buraya yanıma gelir, iş arkadaşlarına kızdıkları bağırdıkları zaman benim ofisime gelip sakinleştiririm ben onları. Çok ekstrem durumlar oldu burada onlar geldiler ve çok da mutlu oldular.” (GM10)

“Hatta ben bütün sorunlarıyla da ilgilenmeye çalışıyorum elimden geldiği kadar hani bu özel hayatları olabilir çünkü ben 55 yaşındayım birtakım tecrübelerim de var mutlaka, hayata bakışım var, yani çünkü insanların konuşmasını da istiyorum yani, bu ayıp bir şey değil, çünkü hepimizin bir sürü problemi var.” (GM12)

“Bunun gibi konularda çalışanlara mutlaka yardımcı olmaya çalışırım. Dün mesela 2 tane arkadaşımız geldi, bir şeyle alakalı ve yardımcı olmaya çalıştık böyle. Bunlar da bizim adımıza personelle bir araya geldiğimizde sorduğumuz şeyler ve ek olarak onların bize ulaşmakta güçlük çektikleri zaman da sözlü olarak görüşlerini, problemlerini iletebiliyorlar.” (GM14)

“Ben gördüğümde kişinin her zamankinden farklı bir ruh hali içerisindeyse kenara çekip soruyorum yardım edebileceğimiz bir şey var mı diye. Ama onu da birazcık daha insancıl ve medeni bir şekilde sorduğunuz zaman insanlar genelde söylüyorlar problemlerini. Biz de yetkilerimiz dahilinde ona çözüm bulmaya çalışıyoruz ve bu konuda iyi olduğumuzu düşünüyorum, yani hem ben he departman müdürü arkadaşlarım bu konuda gayet profesyonelce yönetim şekli sergiliyorlar.” (GM11)

Çalışanlara Değer Verme

Bu başlık altında katılımcıların çalışanlara değer vermeye yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Katılımcılar (n=14) önce insan anlayışı ile yaklaşarak çalışanları bir değer olarak işin merkezine koydukları ve çalışanların motivasyonlarına önem verdiklerini ifade etmektedir. Aksi yöndeki bir davranışın insan odaklı bir sektör olan turizm çalışanlarının

motivasyonlarını olumsuz etkileyeceğinin ve dolayısıyla da bu durumun misafirlere yansıyacağına bilincinde olan ve insana değeri temel edinen bir yönetsel profil karşımıza çıkmaktadır. Konuyla ilgili belirtilen hususlardan bazıları aşağıdadır:

“Şimdi bizim için personelimiz zaten değerlidir. Sistemimizin tamamı personelimizin duygu, düşünce ve özel hayatı üzerine şekillendirilir. Onun için personelin değeri bizde yüksektir. Söyledikleri, konuştukları, paylaştıkları da o ölçüde değerlidir bizim için.” (GM7)

“Bu otelin en büyük değeri insandır ve bütün her şey bunun üzerine kuruludur.” (GM8)

“Bu zamanda turizmde en büyük yatırım, insana olan yatırımdır, insana yatırım yapacaksınız (üzerine basarak). İnsanları mutlu etmesini bileceksiniz. Misafirden fazla otelin misafirinden fazla yanınızdaki çalışan insanları mutlu edebilirsiniz, sabah aaa işe gidiyorum diyerek mutlulukla gelir, akşam giderken de eve aaa üzülürken mesaim bitti derse o zaman başarılı bir yöneticilik ve idarecilik yapmış olursunuz. Ama eğer bunu başaramazsanız hizmet sektöründe bu maalesef (vurgulu) her müşterinin yüzüne yansıyor. Çünkü onlar bizi izliyorlar. Resepsiyonda görüyor bugün yüzü gülmedi aaa anlıyorlar bunu (üzerine basarak). Gelen insanlar eğitilmiş insanlar Avrupa’dan gelen insanlar var ve diyorlar ki ben görüyorum ki sizin elemanınız mutsuz. Başarı ancak çalışana kendini sevdirmekle ve onların mutlu olmasıyla gelir.” (GM10)

“Çünkü bunu yaparsak herkes mutlu mesela ben fabrika kökenli bir insanım esasında benim çalışma hayatımın 20 yılının 25 i fabrikada geçti, şimdi atıyorum fabrikada bir ters tepki verdiğin zaman sizin alt müdürünüz ne olur bana yarım saat küser, 1 saat küser ama kapanır odasına o gün öyle gider ama burada bu tepkileri verdiğiniz zaman sizin o suratınız yere düşüyor ya o düşen yüz misafire aynen (vurgulu) yansıyor. Çok önemli benim için çalışanların ne hissettiği. Onların bir kere kendilerinin iyi hissetmesi için yönetim olarak biz elimizden gelen her şeyi yapıyoruz.” (GM12)

Çalışanlara Bilgi ve Tecrübe Aktarımı

Çalışanları desteklemenin bir diğer boyutu olan bu başlık altında çalışanlara bilgi ve tecrübe aktarımına yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre, katılımcıların (n= 15) profesyonel bir bilinçle hareket ederek çalışanları kişisel ve mesleki anlamda güçlendirmek ve geliştirmek için gerekli olan bilgi ve tecrübeleri çalışanlarla paylaştıkları bulgulanmıştır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Yani benim şu ana kadar kendim hayat tecrübem ve şu ana kadar gezmiş olduğum yaklaşık olarak 48 ülkedeki tecrübemi onlara aktarmak isterim. Kendi bilgi ve deneyimlerimi, her şeyimi paylaşıyorum. Hiçbir şeyim saklı gizli değildir.” (GM10)

“Bilgi ve deneyimlerimi paylaşayım ki onlar da benim yaptığım hatalardan öğrensiner. Kendileri tekrar aynı hataları yapmak zorunda kalmassınlar diye. Bunun da çok faydalı olduğunu görüyorum ben.” (GM11)

“Bilgi ve deneyimlerimi her zaman fazlasıyla çalışanlarımla paylaşırım.” (GM3)

“Dediğim gibi bir kurumda sistemin oturtulması, personelin adapte edilmesi, gelen yolcunun huzurlu ve rahat gitmesi için 31 yıllık tecrübemi mutlaka arkadaşlarımla paylaşır ve insanların rahat ve huzurlu olması için hem çalışanlar hem de tatil yapanlara elimden gelen mücadeleyi gösteririm bunu da paylaşırım arkadaşlarla. Elimden gelen bilgi ve tecrübeyi paylaşırım.” (GM5)

Çalışanlara Yönelik Eğitim İmkânlarının Oluşturulması

Çalışanları destekleme içinde elde edilen veriler neticesinde ortaya çıkan bu başlık altında çalışanlara yönelik eğitim imkânlarının oluşturulmasına yönelik katılımcı görüşleri üzerinde durulmaktadır. Katılımcıların tamamı (n= 17) kurumlarında çalışanlara yönelik stres yönetimi, iletişim ve davranış eğitimi ve yabancı dil eğitimi gibi kurum içi ve kurum dışı çeşitli eğitimler verildiğini belirtmiş ve çalışanların gelişimleri açısından eğitimlerin gerekliliği konusunda görüş bildirmişlerdir. Çalışanlara yönelik eğitimlerin yıllık plana dökülerek eğitim programlarının hazırlandığı ve sistemli ve programlı bir şekilde hareket edildiği izlenmektedir. Konuyla ilgili atılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Hedeflere ulaşma doğrultusunda eğitim ve desteğimizi devam ettiriyoruz. Kurum içi eğitimler veriliyor, bir üst pozisyonlar için eğitimler ayrı ve pozisyonuna göre de dışarıya da eğitime gönderiyoruz. Daha profesyonel eğitimler almaları için.” (GM11)

“Şöyle çabamız oluyor, eğitimlerine çok önem veriyoruz. Sezon başında iyi bir eğitim bütçemiz var, bundan hiç kısmıyoruz. Özellikle davranış şekilleri, stres yönetmek, mesela ben kadınlar için özellikle eğitimler aldırıyorum, çünkü Türkiye’de kadın olmak gerçekten çok zor, çalışan kadın olmak çok zor, kadınların özellikle stresle baş etmelerini istiyorum çünkü bu sektörde tabii kadın ağırlıklıyız tabii özellikle maidler falan filan yani çok ağır işler de yapıyorlar, yani kendilerine güvenlerini getiriyoruz, hani eğitim bizde çalışan eleman eydir, iyi eğitimlidir, buradan çıkıp nereye giderse gitsin güzel de bir piyasası vardır (gülümseyerek).” (GM12)

“Bunun dışında kurumda eğitimler veriyoruz. Zaman yönetimi, misafir memnuniyeti, iletişim gibi farklı eğitim kurumlarından farklı eğitimler alıyoruz.” (GM5)

“Davranış eğitiminden tutun da yeri geliyor ihtiyaç varsa yabancı dil eğitimine kadar, kişisel gelişim adımları olarak değerlendirebileceğimiz, eğitimler planlıyoruz bunu dışında bir sistemimiz var, iso sistemleri, bunların temel çizgileriyle neyi ifade ettiğini neden önemli olduğunu paylaşıyoruz, yani

onların sadece birer yazılı evrak olarak değil neden yapmaları gerektiğini bilerek yapmalarını sağlamaya çalışıyoruz bunu yanında her çalışanımız için iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerimiz var, olmazsa olmaz artık, yasanın da zorunlu tuttuğu bir şey zaten, işe başlarken verdiğimiz oryantasyon eğitimimiz var, bir de bunların dışında her departmanın kendi içinde yaptığı günlük meeting ya da eğitimler ya da iş başı eğitimleri var. Bunlara da yine bahsettiğim yıllık departman hedefleri arasında yer veriyoruz. Kayıt altına alınıp eğitim yönetimi şeklinde bir başlık altına alınıp işte her personel için ne kadarlık bir eğitim planlanmış bunu ne kadarı gerçekleşmiş, adam bölü saat şeyinden hareketle kayıt altına alıyoruz ki yönetici bunları yapsın.” (GM14)

Çalışanlara Güvenme ve Arkasında Durma

Çalışanları destekleme alt kategorisi atında belirlenen bir diğer boyut çalışanlara güvenme ve arkasında durma olmuştur. Konu hakkında görüş bildiren 8 katılımcı, astlarının yetkinliklerine güvendiklerini, ekibi kolladıklarını ve temeli güvene dayanan ilişkiler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Departman yöneticilerime güvenirim, işin temelinde güven var. Olmalı yani daha doğrusu güven olmayan yerde hayatın hiçbir alanında olmadığı gibi yürütemeyiz bu işi.” (GM14)

“Ben patrona çok prensipli ve kararlılıkla davranırken personelimi gökyüzüne çıkarırım. Personelimi gökyüzüne çıkarırım ama patrona bu ilgi ve güler yüzün %10’unu ancak gösteririm. Ona karşı sertimdir. Personelimin arkasında dururum.” (GM10)

“Onlara güvendiğim için veririm yetki ve sorumluluğu, bir de bunu vermezseniz çalıştığınız insanları geliştiremezsiniz, bir de o zaman eğer onlara o yetkiyi ve sorumluluğu vermiyorsanız onları istihdam etmenin de bir anlamı ve gereği yoktur.” (GM3)

“Personelime ve kendime kesinlikle güveniyorum. Güvenilmeyen, güven olmayan bir ortamda hiçbir şey çıkmaz.” (GM8)

Şeffaf Yönetim Anlayışı

Çalışanları destekleme altında ortaya çıkan sonuncu boyutu şeffaf yönetim anlayışı oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren katılımcıların (n=11) kurumlarında yönetsel süreçlerle ilgili bilgilerin ve alınan kararların tabana aktarılarak çalışanlarla paylaşıldığı şeffaf bir yönetim tarzını benimsedikleri belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Şeffaf bir yönetim tarzını benimserim. Mümkün olduğunca paylaşp, beni asiste eden üst düzey yöneticilerimle mutlaka birlik beraberlik içerisinde ve şeffaf olarak hareket etmeyi de severim. Tarzım bu.” (GM5)

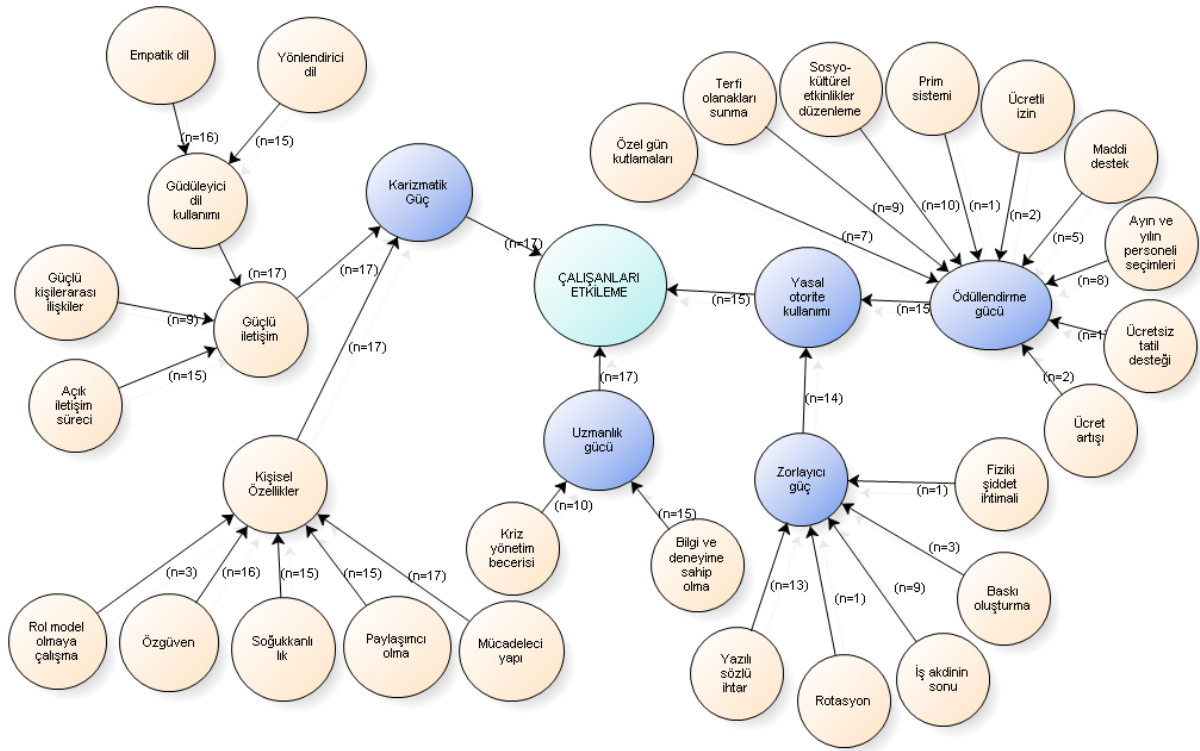
“Bizim burada aldığımız kararlar kesinlikle aşağıya inmeli, onlarla paylaşılmalı, bu tür konular da şöyle olur genelde çok acil olan konularda ben personel müdürünü bilgilendirip, whatsapp grubumuz var yöneticilerin oradan ve iç yazışmalar ile hızlı bir şekilde hani iletişim sağlarız.” (GM8)

“Benim kişisel özelliğimdir ben hiçbir şeyimi gizli tutmam, her türlü şeyimi tüm çalışanlarımla paylaşıyorum, söylerim ki onlar da aynı bilgiye sahip olsunlar. Ya bilgi paylaşıldığı zaman işe yarıyor çünkü. Bu konuda evet ben kendimle gerçekten övünebilirim gerçekten hiçbir şey kafamda tutmuyorum. Her şeyi arkadaşlarımla paylaşıyorum. Benim gözümde şeffaf bir yönetim var diyebilirim. Olmadığını söyleyen olabilir mi zannetmiyorum. Öyle bir yapı olsa o zaman farklı bir işleyiş olurdu diye düşünüyorum.” (GM13)

“Hedefe yürümek için de ben çok şeffaf olunması gerektiğine inanıyorum. Bir takım yaratılmalı ve organizasyon içindeki herkes yönetime ortak edilmeli. Bu çok değerli benim için. Gizli bilgi performansı düşürür. Şeffaflık performansı çok artırır.” (GM2)

3.3.1.3.2.3. Çalışanları Etkileme

İnsan odaklı davranış tarzı boyutlarının sonuncusunu çalışanları etkileme oluşturmaktadır. Katılımcıların çalışanları etkilemeye yönelik görüşleri bu alt kategoriyi şekillendirmiştir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; karizmatik güç, uzmanlık gücü ve yasal otorite kullanımı şeklinde kategoriler oluşturmuştur. Çalışanları etkilemeye yönelik kavramsal model Şekil 3.23'te yer almaktadır.



Şekil 3.23 Çalışanları Etkileme

Karizmatik Güç

Katılımcı ifadeleri doğrultusunda çalışanları etkilemenin ilk boyutu karizmatik güç olarak karşımıza çıkmıştır. Karizmatik güç; güçlü iletişim ve kişisel özellikler başlıkları altında kategorileşmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Güçlü İletişim

Karizmatik güç boyutlarından ilki güçlü iletişim olarak tespit edilmiştir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; açık iletişim süreci, güçlü kişilerarası ilişkiler ve güdüleyici dil kullanımıdır. Her bir başlığa yönelik açıklamalar aşağıda sunulmaktadır.

➤ Açık İletişim Süreci

Güçlü iletişimin ilk boyutunu açık iletişim süreci oluşturmaktadır. Elde edilen veriler neticesinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (n=15) pozisyon farkı gözetmeksizin en alt kademeden en üst kademeye kadar kurum çalışanlarının ihtiyaç duydukları zaman yöneticileriyle görüşebilmelerini sağlayan açık kapı politikası göttükleri belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcıların ulaşılabilir olmayı hedefledikleri, çalışanların çekinmeden rahatlıkla kendilerine başvurabilmelerini sağlamak adına işyerinde iletişimi destekleyen bir

ortam hazırlamaya çalıştıkları ve bu mesajı çalışanlarına iletme yönünde çaba sarf ettikleri anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Benim yönetim şeklimde genellikle açık kapı politikası izlediğim için herkes bana istediği zaman başvurabiliyor herhangi bir konuda özel ya da işle ilgili, burada insanlara yeteri kadar güven verdiğimi düşünüyorum çünkü bizlerin ulaşılmaz olması demek bazı işlerin aksaması anlamına gelir.” (GM11)

“Benim kapım sürekli açıktır mesela. Açık olması benim de her şeye açık olduğum anlamına geliyor, çalışanlarımızı huzurlu olması anlamına geliyor.” (GM13)

“Ofisimizin kapısı herkese açık. Alt kademe personeller de odama gelebilir, benim bir sekreterim yok, kapım burada dediğim gibi yani önünden birçok çalışanımız geçiyor.” (GM14)

“Kapım devamlı açıktır. Her çalışanla her şartta her yerde görüşürüm, yani bana ulaşmak çok zor değildir, özellikle çalışanların hepsine dokunurum dokunmak istiyorum.” (GM12)

“Çok fazla kolay ulaşılabilirim. Şu kapıyı çok nadir görürsünüz böyle çok özel bir durum olmadıktan sonra hep açıktır, ikinci kapı da açıktır. Misafir de girer, personel de girer hatta biraz fazla açığız, şu anda kapatmaya çalışıyorum biraz.” (GM15)

➤ Güçlü Kişilerarası İlişkiler

Güçlü iletişimin bir diğer boyutu olan bu başlık altında güçlü kişilerarası ilişkilere yönelik katılımcı görüşleri bulunmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren katılımcılardan 9'unun kişilerle etkileşim içinde bulunmaya önem verdikleri, bu süreci aktif olarak yürüttükleri ve sosyal iletişim becerilerine sahip oldukları izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Çünkü şeyi de seviyorum ben insan ilişkilerimin çok çok iyi olduğunu biliyorum yani inanıyorum değil bunu biliyorum, yani insanlara iyi enerjiyi veriyorum her zaman.” (GM12)

“Dolayısıyla problemlili bir insan karşınıza gelse bile ses tonunuz bu konuda ve mimikleriniz çok büyük bir rol oynuyor. Bizim her sınıftan insanlar bir yetenekle ayrıldı, bana verilmiş olan psikolog tarafından yetenek benim şey çıktı, dinleyici değil, konuşucu değil, ikna kabiliyeti çıktı bende. Yani insanlara karşı öyle anlatılıyor, çok yüksek derecede bir ikna kabiliyetim olduğunu bana söylediler, karşıma hangi insan gelirse gelsin, bunun şahitleri de var mesela geçen sene Orta Doğudan, Avrupa'dan gelen bazı misafirlerimiz birbirlerine girdikleri zaman onları sakinleştirip tekrar repeat e çevirmemiz buna kanıttır. Yaklaşık benim 15 ya da 20 dakikaya ihtiyacım var, karşımdaki en sıkıntılı, problemlili insan olursa olsun 15 ya da 20 dakikada onu istediğim şekilde ikna edecek güce sahibim Allaha şükürler olsun.” (GM10)

“Öncelik iletişim diyorum mümkün olduğunca bütün her şeyi konuşmaya çalışıyorum.” (GM5)

“Ondan sonra işte insanların sadece işi değil, tuttuğu takımı, sevdiği şeyleri, ailesini, rahatsız olan annesini babasını sormak da bizim için çok önemli çünkü biz hep söylüyoruz sosyal bir işletmeyiz. Bu anlamda kesinlikle personel benim için çok önemli onlara dediğim gibi çalıştığı alanlarda yakın iş haricinde de onlarla sohbet halinde olmalıyız.” (GM8)

➤ **Güdüleyici Dil Kullanımı**

Güçlü iletişim içerisinde değerlendirilen son boyutu güdüleyici dil kullanımı oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre yöneticilerin çalışanlarıyla olan iletişimlerinde empatik dil ve yönlendirici dil araçlarından faydalandıkları tespit edilmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• **Empatik Dil**

Güdüleyici dilin ilk boyutunu oluşturan empatik dile yönelik katılımcı görüşlerine bu bölümde yer verilmektedir. Katılımcıların (n=16) çalışanların olumlu yönlerini takdir ederek, kişisel ve mesleki problemlerine ilgi göstererek, anlayışlı ve kibar bir iletişim yoluna başvurarak çalışanları harekete geçirmeye ve çalışanların motivasyonlarını artırmaya çalıştıkları ve bunun bir aracı olarak empatik dilden faydalandıkları belirtilmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Takdir ediyoruz. Çok önemli kesinlikle çok önemli. Çünkü bazı insanlar mantıksal hareket eder bazı çalışanlar duygusal hareket eder ve ruhlarınız okşadığınız zaman daha fazla verim alırsınız, bu konuda çok insancıl davranıyorum.” (GM4)

“Burada da birbirimizi anlamamız lazım yani empati, empati olayını yerleştirmemiz lazım. Çalışanlarımla ilgilenirim, birinin suratı düşükse anlarım ve mutlaka sorarım. Çünkü ufacık bir gülümseme inanın o kadar çok şeyi çözüyor ki yani mesela olacak tabii ki burası büyük bir yer, burada bir takım sıkıntılar yaşayabileceğiz ama siz bana geldiğiniz zaman karşıdan ben böyle çatık kaşla sizin karşınıza gelip de evet ne var dediğim zaman siz zaten sizin sorunuzun cebinizde var ya ikiye katlanıyor. Ama ben karşınızda hani el sıkıp da gülerek işte yani gülümseyerek size bir hoş geldiniz ya da nasıl yardımcı olabiliriz dersem o sorunun zaten %25’ini be alıyorum zaten kendi cebime koyuyorum.” (GM12)

“İş yaptırma şeklimiz genelde havuç modeli olur ya, biliyor musunuz bilmiyorum teknik bir terimi vardır bunun biz pozitif enerji vererek insanları yönetmeyi daha çok tercih ediyoruz. Hiçbir zaman için kırıcı, emir verici (üzerine basarak), yap, et, getir, götür, demiyoruz hiç kimseye, belki fark ettiniz çay getirebilir misin dedim çalışana telefonda. En diyorum ki telefon açtığım zaman çay gönderebilir misin

diyorum müsaitsen diyorum, ya da şu an müsaitsen yanıma gelebilir misin, çünkü atıyorum şu an departman müdürümüz bir tanesi yanında satıcı olabilir, açıp telefonu yanıma gel demiyoruz, olabilir o biraz saygıyı da gerektiriyor. Dolayısıyla yapıcı sözler, pozitif yaklaşımlarla iş yaptırmaya çalışıyoruz. Severe iş yaptırmaya çalışıyoruz.” (GM13)

“Yani bizim de tesis adına yapabileceğimiz işini kolaylaştırabileceğimiz bir durum söz konusuysa tabii ki kendisine verilen değeri de hissetmesini sağlayabilmek için eğilebiliyoruz bu anlamda yakınlarını kaybetmiş kişiler olabiliyor örnek veriyorum yani günlük hayatın getirdiği sorunlarda öte gidersek mutlu dönemler yaşamış olanlar oluyor yani evliliğidir, çocuk sahibi olmak gibidir veyahut da bir rahatsızlık geçirmiş olanlar oluyor bir rahatsızlıktır veya bir rapor alması gereken bir rahatsızlıktır, o tür durumlarda ben özellikle yönetici olarak kendileriyle iletişim kurup bir şekilde dokunmak istiyorum.” (GM14)

• Yönlendirici Dil

Güdüleyici dilin bir diğer boyutu yönlendirici dil olarak karşımıza çıkmıştır. Konu hakkında görüş bildiren katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (n= 15) çalışanlara görevler ve sorumluluklar ve bunların nasıl icra edileceği ile ilgili ve olası kazanımlarla ilgili açıklamalar ve doyurucu bilgiler vererek ve çalışanların karşılaştıkları problemlerin çözümünde tetikleyici yönlendirmeler yaparak çalışanlara yardımcı olmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“İyi olmayan departmanlarda, yani bazen oluyor yetkin olmayan departman müdürleri oluyor ya da o konuyu bir şekilde kontrol altına alamayacağını düşündüğüm sorunla ilgili oralara nokta atışı yapıyorum şunu şöyle yapmalısın vesaire şeklinde yönlendirme yapıyorum.” (GM6)

“Benim yaklaşımım neden yapıldığının yapılmazsa neler olabileceğinin anlatılması ve yapılan işin içselleştirilmesi, ben o gün oradaysam yapın diyorsam yapıyorlarsa yeterli değil önemli olan ben yokken de aynı şekilde düşünerek bunu yaparsak bu şekilde olur yapmazsak bu şekilde olur şeklinde değerlendirerek yapıyor olmaları. Her yöneticinin de bu şekilde yaklaşmalarını telkin ediyoruz kendilerine.” (GM14)

“Dolayısıyla onların bireysel gelişimlerinin çok önemli olduğunu hep anlatırım, farkındalık yaratmaya çalışırım yani burada yaptığımız iş çok değerli bizim için dikkat edin, farkındalık yaratın, etrafınızla paylaşın, etrafınızın farkında olun ve farkındalık yaratın. Bu onları ileriye götürmek için fazlasıyla yeterli. Davranış değişikliği başladığı anda hedefimize çok daha hızlı yürümeye başlarız, rutinin dışına çıkarttığımızda.” (GM2)

“Dolayısıyla ben tamamen önce prosedürlere hâkim olmasını sağlar, prosedürler doğrultusunda çalışmasını şey yaparım yani öncelikle işi anlatırım, eğitir, öğretir, her türlü ekipmanı tedarik eder, nezaret eder ve sonucu birlikte alırım.” (GM9)

Kişisel Özellikler

Karizmatik gücün bir diğer boyutu kişisel özellikler olarak tespit edilmiştir. Elde edilen veriler neticesinde görüşme yapılan katılımcıların mücadeleci yapı, özgüven, paylaşımcı olma, soğukkanlılık ve rol model olmaya çalışma olmak üzere belli başlı kişisel özelliklere sahip oldukları bulgulanmıştır. Konuya ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

• Mücadeleci Yapı

Kişisel özelliklerin ilk boyutunu mücadeleci yapı oluşturmaktadır. Katılımcıların tamamının (n= 17) karşılarına çıkan olası engel ve güçlükleri yenebilme konusunda azim gösteren, gerektiği durumlarda farklı yöntemlere başvurma suretiyle olayların üzerine giden mücadeleci bir yapıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Mesela bir işi başarma konusunda ısrarcıyız, denedik olmadı farklı bir yöntem deneyeceğiz bu sefer. Küstüm oynamıyorum olayı yok burada. Evet yani koyduğumuz hedeflere ulaşma yolunda önümüze engeller çıktığı zaman işte bundan vazgeçelim gibi bir düşünceye çok sahip değiliz.” (GM13)

“Şey savaşçı biriyim ben survivorum. Yani o anlamda. Yani moralim bozulmaz her halükarda başka bir yerden devam ederim.” (GM6)

“Ama başarısızlık anında da her şeyin sonu değil, tekrar denemekten yılmamak gerekiyor. Farklı yöntemlerle belki.” (GM14)

“Yaşam büyük bir savaş, yenilgiler olabilir, ama yaşam orda bitmiyor aksine yeni bir başarının ilk başlangıç günü. Gerçekten bu yaşta hala yenilgi olabilir ama nasıl tekrar bir zaferin temelini atarım diyerek bunu yaşam felsefesi yaparsınız, kendiniz de rahatlamış olursunuz. Bu yüzden böyle durumlarda organizasyona yabancılaşmam, son olarak değiştirdiğim işimde de son ana kadar, motivasyonla çalışmışımdır bu da profesyonelliğin ve insanlığın gereğidir.” (PGM2)

• Özgüven

Katılımcıların kişisel özelliklerinden bir diğeri özgüven olarak karşımıza çıkmıştır. Görüşme yapılan katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (n= 16) kendi kapasite ve yeteneklerinin farkında olan, kendilerine inanan ve değer veren bir profile sahip olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Diğer insanları rahatsız edecek derecede kendime güvenirim. Bunu ukalalıkla çok karıştırırlar. Onlar yapabilmiş ben de yapabilirim. Benim kimseden bir eksikim yok. Yani bir şey görmek istiyorum, gerçekleşmiş, dünyanın bir yerinde birinin bunu gerçekleştirdiği matematiksel bir veri olabilir bu, sosyal bir olay olabilir, bu dünyada 180 milyar insan yaşamış ve ölmüş birileri bizim geçtiğimiz bu yoldan milyonlarca kere geçti. Ve kendimizi genius (dahi) zannedip böbürlenmeliyiz, ne de kendimizi basite indirgeyip yok kabul etmeliyiz. Her birimiz o kadar değerliyiz ki. Bu yüzden birileri yaptıysa ben de yapabilirim. Hep böyle düşünürüm.” (GM2)

“Yani bu sizin kendinize güven ile alakalı. İnandığımız değerlerle alakalı ben işim konusunda kendime güveniyorum. Sahip olduğum deneyim beni gerçekten güçlü kılıyor. Ben diyorum ki bu güçlkle başa çıkabilirim diyorum bunu aşabilirim diyorum, burada başarılı olabilirim diyorum yani.” (GM13)

“Kendime, yapabileceğime inanıyorum burada da yine kişilik özellikleri devreye giriyor.” (GM6)

“Bilgime, deneyimlerime ve yeteneklerime güveniyorum. Kendime inanıyorum.” (PGM1)

• Paylaşımçı Olma

Kişisel özellikler içinde yer alan bu başlık altında ise katılımcıların paylaşımcı olmaya yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların (n= 15) düşüncelerini, bilgi ve deneyimlerini çalışanlarla paylaştıkları ve bunu zorunluluktan öte bir bilinçle ve isteyerek gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bilgi ve deneyimlerimi paylaşmayı çok severim ihtiyacı olan herkes gelir danışır, fikrimi söylerim, bu kariyeri ile ilgili olabilir, özel hayatıyla ilgili olabilir, özel sorunuyla ilgili olabilir, kesinlikle rahatlıkla paylaşırım.” (GM4)

“Yol açıyorum açmaya çalışıyorum, o yüzden yani koltuğundan korkan bir yapım da yok, bilgiyi çok paylaşırım, fazlasıyla paylaşırım.” (GM6)

“Bilgi ve deneyimlerimi çalışanlarla çok sık paylaşırım. Çok sık paylaşırım.” (GM9)

“Ve bunu arkadaşlarımla paylaşma isteği doğuyor paylaşıyorum, heyecanımı arkadaşlarımla paylaşıyorum, bulaştırıyorum diyelim daha doğrusu çünkü heyecan bulaşıcıdır diyoruz, ilkemiz bu bizim.” (GM13)

- **Soğukkanlılık**

Kişisel özellikler içinde yer alan bir diğer boyut soğukkanlılık olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların (n= 15) karşılaştıkları zor durumlar karşısında soğukkanlı bir şekilde durarak zorlukların üstesinden gelmeye çalıştıkları izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şunlardır:

“Olumsuz durumlarda soğukkanlı bir duruş sergilerim çünkü bu süreç çok uzun bir süreçtir, yani olumsuzluklar yaşadık sektörde biliyorsunuz.” (GM12)

“Olumsuz durumlarda soğukkanlılığımı koruyabilirim. Şimdi hiçbir şey dünyanın sonu değil. Evet, bu konuya tamamen evet yani kendimi sakinliğimi koruyabilirim öyle bir insanım çünkü. Ya da yansıtmam yani içimdeki çok sevincimi de üzüntümü de ya da stresimi diyelim çok fazla insanlara yansıtmayı tercih etmiyorum.” (GM13)

“Yani insanların tepkisini çekecek kadar soğukkanlı olduğum durumlar olmuştur.” (GM2)

“Ben son derece sakin davranmaya çalışırım stresli durumlarda. Olaylara iki boyuttan bakmaya çalışırım ve doğru bir karar vermeye çalışırım. İşler yolunda gitmese de kesinlikle olumlu ruh halimi korurum. Bu konuda çok şeyim yani katıyım ve kuralcıyım çünkü diğer hallerin tamamı sizin sağlığınıza olumsuz yönde etkiliyor. Dolayısıyla bu konuda kendime kesinlikle katı bir kural koydum, kesinlikle bu konuda kendimi olumsuz etkileyen gidişat gördüğümde onu yarıda keserim.” (GM4)

- **Rol Model Olmaya Çalışma**

Kişisel özelliklerin son boyutu rol model olmaya çalışma olarak tespit edilmiştir. Konu hakkında görüş belirten 3 katılımcının gerek sosyal yaşamları gerekse de tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek olmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların konuyla ilgili belirtmiş oldukları hususlar şöyledir:

“Yani bende şu yasaktır, şuradan bana bir çay getir, öyle bir şey yok. Çay getirir misin lütfen. Getirdikten sonra teşekkür etmesini bilirim kendisine. Yani eğer ben bunu yapıyorsam örnek teşkil ediyorum ki aralarında mutlaka rica ve minnetle iş yaptıracaklar ki diğer tesislerdeki (vurgulu) farkı anlasınlar vay be desinler.” (GM10)

“Rol model olmaya çalışıyoruz mesela dediğim gibi işte ben su kayağı yapıyorum sen de bir gün git istersen, şurada hipnoteks var orada bir kay, ya da işte çocuğunu da alıp şuraya git şurası çok güzel, bir eğlence yeri, dene diyerek bu tarz şeylerde rol model olmaya çalışıyorum.” (GM6)

“Şimdi şöyle bizler aslında yöneticiler bir sanatçı gibiyiz yani uyguladığımız faaliyetle yaptığımız şeyler kılık kıyametimiz, konuşma tarzımız, yaşam tarzımız hep göz önünde olan veya bizler bir şeyleri

konusurken fiiliyatta da aynı şeyleri gerçekleştirmek zorundayız. Dolayısıyla ben buna çok dikkat ederim ve önemserim. Konuştuğum şeylerle uyguladığım şeylerin aynı olması...” (GM8)

Uzmanlık Gücü

Çalışanları etkilemenin bir diğer boyutu uzmanlık gücü olarak şekillenmiştir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; bilgi ve deneyime sahip olma ve kriz yönetim becerisi şeklindedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Bilgi ve Deneyime Sahip Olma

Uzmanlık gücü içerisinde tespit edilen bu başlık altında katılımcıların sahip oldukları bilgi ve deneyime yönelik görüşlere yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların (n=15) yaptıkları işe ve çalışanların uzmanlık alanlarına yönelik mesleki bilgiye ve tecrübeye sahip oldukları, sahip oldukları bilgi ve tecrübeye güvendikleri ve daha fazla bilgi sahibi olma yönünde çaba sarf eden bir yönetsel profile sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların görev yaptıkları sektörde yurt içi ve yurt dışındaki farklı bölgelerde ve farklı departmanlarda deneyim kazanarak bulundukları konuma ulaştıkları anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Ben işim konusunda kendime güveniyorum. Sahip olduğum deneyim beni gerçekten güçlü kılıyor.” (GM13)

“Kendime olan inancım ve güvenim 25 yıl önce bu işe bir komi olarak başladığımda da aynıydı, eğer beni bugün dünyanın en büyük otel zincirinin başına koysalar da aynı.” (GM2)

“Zaten yiyecek içecek kökenliyim otelin yarısı zaten yiyecek ve içecek ve H&K dan oluşuyor. Hatta yarısından fazlası...X kurum kökenliyim, stajlarımı orada yaptım ya da yurtdışında yaptım, çok fazla eğitimler aldık akademi bile vardı, yani bütün kişisel gelişim eğitimleri dahil bazı eğitimleri 7 kez aldım.Onunla ilgili yönetsel becerileri geliştirmek için elinden geleni yapan çok da okuyan o konuyla ilgili bir yöneticiyim kısaca.” (GM15)

“Çünkü iyi bir tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum. Hem çalışma yıllarım itibariyle hem çalıştığım bölgeler itibariyle işte Kapadokya’da başlayan meslek hayatımı sahilde devam ettim. Dört yıl yurt dışında yaşadım. Dedğim gibi Türkiye’nin en büyük zincir gruplarında çalıştım. Dolayısıyla iyi bir tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum, iyi bir bilgi birikimim olduğunu düşünüyorum, bu bilgi birikimiyle de bütün sorunları ortadan çok rahat bir şekilde kaldırabileceğimi biliyorum.” (GM5)

Kriz Yönetim Becerisi

Uzmanlık gücü içerisinde belirlenen son boyutu kriz yönetim becerisi oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren katılımcıların (n=10) kriz yönetim sürecinde fevri hareket etmekten kaçınarak olayları bir bütünlük içinde değerlendirme, içinde bulunulan duruma göre strateji geliştirme ve krizleri soğukkanlılıkla denetim altına alma yoluyla başarılı bir kriz yönetim süreci yürüttükleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bizim işimiz kriz yönetmek. Biz işte 2016 da her gün kriz yönettik. Her gün kriz yönetmek zorunda kaldık, çok çok sık karşılaşıyoruz ve inanılmaz şeyiz nasıl diyeyim flexibleız bu konuda. Ben departman müdürüyken bir şey yazmıştım, departman içi eğitim notu yazmıştım, bukalemun programı diye. Burada soruna göre şekil alabilmekle ilgili bir metafor olarak kullandım hani bukalemun programını. O yüzden o konuda iyiyim yani. İyi olduğumu düşünüyorum ya da.” (GM6)

“Hayır aksine böyle durumlarda olağanüstü soğukkanlı davranırım. Bir inanışım var, olayların içinde olaylara esir olursanız olaylar sizi yönetir. Ama azıcık kafanızı kaldırıp olayların üstüne çıkarsanız göreceksiniz ki çok basit şeylerden krizler doğmuş o zaman soğukkanlılıkla hemen küçük hareketlerle o krizi sonlandırabilirsiniz. Yani olayların üstüne çıkabilmek. Bu da ancak sakin bir karakterle mümkündür.” (PGM2)

“Çünkü telaşla hareket edildiğinde birçok adımda hata yapabileceğimi düşünürüm, en acil konu bile olsa tabii ki hâkim olduğum bir şeyse daha önceden pratik ettiğim bir şeyse bunda daha seri kararlar alıp yönlendirebilirim, Ancak önüme gelen bir olumlu ya da olumsuz başka bir durumda sadece o bilgiyle değil işin arka planında nasıl bir durum gerçekleştiğini ve sonucun buraya vardığını araştırmadan kimseyi yargılamam veya fevri karar almam.” (GM14)

“Mesela biz turizm sektörü olarak çok büyük bir kriz yaşadık uçak düştüğü zaman. İşler gerçekten yolunda gitmemişti. O duruma göre strateji belirledik bu sefer. Yani mevcut duruma göre strateji belirledik ve başarılı çıktık oşeyden o dönemden başarılı çıktık.” (GM13)

Yasal Otorite Kullanımı

Elde edilen verilere göre çalışanları etkilemenin son boyutunu yasal otorite kullanımı oluşturmaktadır. Katılımcıların görev yaptıkları kurumlarda yasalara dayanarak belirlenen ilkeler çerçevesinde oluşturulan ödül ve ceza sisteminin olduğu belirlenmiştir. Yasal otorite kullanımı; ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç başlıkları altında kategorileşmiştir. Konuya ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

Ödüllendirme Gücü

Yasal otorite kullanımının ilk boyutunu ödüllendirme gücü oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren katılımcılar (n=15) arzu edilen şekilde davranış ve performans gösterme yolunda çalışanları motive etme ve ödüllendirmede çeşitli araçlardan yararlandıklarını belirtmiştir. Bu başlık altında birleşen kavramsal kodlar; sosyo-kültürel etkinlikler düzenleme, terfi olanakları sunma, ayın ve yılın personeli seçimleri, özel gün kutlamaları, maddi destek, ücret artışı, ücretli izin, ücretsiz tatil desteği ve prim sistemi olarak belirlenmiştir.

Katılımcılardan 10'u hem çalışanların motivasyonlarını artırmak hem de onlara teşekkür amaçlı personel gecesi, piknik, mangal ve yemek organizasyonları, voleybol ve futbol turnuvaları gibi birtakım **sosyo-kültürel etkinlikler düzenlediklerini** ifade etmektedir. Katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Motivasyon çalışmalarımız var, birtakım eğlenceler veya yemekler vesaire gibi. Bunların hepsini bir paket olarak düşünebilirsiniz. Bunlar düzenli aralıklarla departman müdürleri kendi içlerinde bazen, bazen toplu. Dediğim gibi bazen departmanlar kendi elemanlarıyla yaptıkları birtakım spor organizasyonları vb.” (GM1)

“Çalışanlarımızla aylık toplantılar düzenliyoruz, aylık yemekler düzenleyip pikniğe gidiyoruz, eğlenceli ortamlar düzenliyoruz. Mesela genelde yılsonunda personel gecesi yaptığımızda, geçen yıl bir arkadaşımız bir misafirimizin şöyle bir sorununu çözdü ya da işletmeye şöyle bir faydası oldu deyip onu ödüllendirebiliyoruz.” (GM13)

“Onun haricinde ödüller tabii ödüller mutlaka oluyor. Mesela bu hafta housekeeping teki bayanların inşaat odalarının işleri tamamlandı ödül olarak işte kendilerine pazartesi günü Yörük çadırında gözleme, kısır partisi yapacağız departmanlar olarak hani o bir ödüldür. Sosyal aktiviteler yapılıyor yani.” (GM7)

“Sık sık yemekhanede onlara yemekte eşlik ediyoruz, senede bir sefer personel gecesi düzenliyoruz, o gecede her personelimize mutlaka hediye vermeye çalışıyoruz. Yazın daha sık yaptığımız personel aktivitelerimiz personel pikniği oluyor, voleybol turnuvası oluyor, futbol turnuvası oluyor, o tür sosyal etkinlikler de düzenliyoruz arkadaşlarımızla.” (GM5)

9 katılımcı çalışanların gösterdikleri performans sonucunda onlara **terfi olanakları sunduklarını** belirtmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bunun da bir prosedür olarak bir akışı vardır, o performans değerlendirmenin sonucunda zaten kıdem, yeni görevlendirme, title verme, onun haricinde birtakım şeylerimiz var anket formları vesaire. Orda çok çıkan vurgulanan isimlere falan ya yeni bir görev... Yıllara bağlı olarak da yine görevlendirme title veriyoruz yani adam operasyon müdürü ise işletme müdürü yapıyorsunuz vesaire.” (GM1)

“Bunları da işte bu performans değerlendirmelerine göre yaparım. Yani örnek veriyorum Haziran ayında bizim atamalarımız olur, departman amirleri personel müdürlüğüne bildirir. Der ki ben x kişinin kaptanlıkta haidwaiter pozisyonuna geçmesini istiyorum. Benim yaptığım şey şudur hemen departman amirini ve performans değerlendirme formunu isterim. Açarım önüme bu çocuk kaç yıldır burada çalışıyor 3 yıldır. Şimdi 3 yıldır departman amirinin ve kendinin de kabul ettiği şeyler iyileştirme ve sonuca ulaştırma ise bu arada kabul ederim.” (GM8)

“Şimdi burada performansa baktığımızda sezonluk dahi olarak almışsanız işe bu adamın performansı çok iyiye, bu arkadaşımızla yollarımızı ayırmamayı ve onu kaybetmemeyi tercih ediyorsunuz. Dolayısıyla bir değerlendirme yapılıyor. Terfilerde bu yapılıyor bir şekilde.” (GM13)

“Ben öncelikle şunu söylerim terfi düşünen kişiler terfi listelerini şu tarihe kadar bize atsın. Orada makul bir süre belirlenir, onu iletiriz daha geçen hafta geldi terfiler, benim düşündüğüm birileri varsa asistan konumunda üst boşluğu varsa onlara eklerim, kişilerin performans değerlendirmelerinde sonuçlar ne yediği tutanak, ihtar ve benzeri var mı, devamlı yaptığı hataları gösteren tutanaklar var mı departman yöneticisinin görüşleri, yani şöyle ben size örneklemelerle anlatayım bir tane, bir tablo hazırlanır tabloda yöneticinin haricinde bir de ben görüşümü belirtirim sonra üst yönetime iletilir, terfiler böyle gider.” (GM15)

Katılımcılardan 8’i kurumlarında performans değerlendirmeleri sonucu başarılı görülen çalışanların **ayın ya da yılın personeli seçilerek** ödüllendirildiklerini belirtmektedir. Bu uygulamanın bazı kurumlarda ayın yıldızı ya da ayın gülen yüzü olarak adlandırıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Hem içlerinde aday olarak ortaya çıkan arkadaşlarımız var ayın personeli yani performans anlamında öne çıkan ve departman yöneticisi tarafından ayın personeli olarak gösterilen ve diğer departmanların yöneticilerinin ve ara yöneticilerinin katılımıyla oylanarak gerçekten evet bu kişi ayın personeli seçildi, hak etti dediğimiz arkadaşlarımızın belirlendiği ve ek olarak bir de şey var mansiyon ödülü ve ya böyle farklı bir kategoride ödülümüz ayın gülen yüzü, biz hizmet sektöründen insanla çalışıyoruz. Güler yüz bizim yani hep %51’imiz olarak görüyoruz, birçok konuda eksiğimiz olabilir, dil konusunda efor konusunda ama güler yüz gösterdiğimiz sürece her şeyi tölere edilebilir hale getiriyoruz biz misafire karşı dolayısıyla bizim için bunu teşvik edici bir şey de ayın gülen yüzünü seçiyoruz, ay boyunca gülen yüz rozetimiz var, o rozeti takarak geziyor ayın gülen yüzü...Hem aylık toplantılarımız var motivasyonlarını sağlamak adına ayın çalışanı, gülen yüzü gibi şeylerimiz.” (GM14)

“Bunun dışında düzenli olarak yaptığımız ayın yıldızını seçiyoruz, her departmandan her ay bir tane ayın yıldızını seçiyoruz. Ödül ceza olarak dediğim gibi ayın yıldızını seçiyoruz.” (GM5)

“Personeller için aylık değerlendirme toplantısı yapılıyor ve ayın personeli yapılıyor.” (PGM2)

“Bunun dışında düzenli olarak yaptığımız ayın yıldızını seçiyoruz, her departmandan her ay bir tane ayın yıldızını seçiyoruz. Ödül ceza olarak dediğim gibi ayın yıldızını seçiyoruz.” (GM5)

7 katılımcı ise çalışanlarının evlilik, doğum günü, anneler ve babalar günü ve kadınlar günü gibi **özel günlerini kutladıklarını** dile getirmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Yani her ay o ay içerisinde doğan insanların doğum günlerini kutlayıp evlerine doğum günü pasatası gönderiyoruz aileleriyle birlikte kutlasınlar diye, diğer sosyal yardımlar çerçevesinde anneler günü, babalar günü işte dünya kadınlar günü gibi konularda da her kişiye ayrı ayrı ödüllerimiz var, hediyelerimiz oluyor, onlara özel yan kendilerini burada değer verildiğin hissettirmeye çalışıyoruz.” (GM11)

“Onun yanında ayda 1 mutlaka patronumuz da katılıyor buna bir araya gelip personelimizle hem o ay doğanların doğum günlerini kutluyoruz.” (GM14)

“Onun dışında özel günlerini kutluyoruz, doğum günleri, evlilik yıldönümlerini özel günlerini kutluyoruz.” (GM5)

“O ay doğanların doğum gününü kutluyoruz.” (GM8)

Katılımcılardan 5’i ise çalışanların evlilik, doğum günü gibi özel günlerinde **maddi destekte** bulunduğu belirtmektedir:

“Çocuğu olan evlenen çalışanlarımıza da sosyal yardım adı altında belli bir miktar para ödeniyor.” (PGM2)

“Küçük altın hediye ediyoruz. Çalışanlara doğum günlerinde küçük altınlar dağıtırız.” (GM8)

“Ayın personeline altın maltın veriliyor yani.” (GM1)

“Onun haricinde farklı başarılar edinmiş olan personele bazı maddi ödüller veriliyor. O şekilde.” (GM7)

Başarılı performans gösteren çalışanlara ödül olarak maaşlarında **ücret artışı** sağlandığını belirten 2 katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

“Yeni bir maaş gibi çok verimli olanlara bu şekilde ödüllendirmemiz olabiliyor. Veya maaşında %8 se zam oranı %12 yapıyorsunuz, %15 yapıyorsunuz. Bu ve buna benzer her gün olmamak kaydıyla her yılsonunda değerlendirmelerle motivasyonlarını arttırmaya çalışıyorsunuz.” (GM1)

“Ya da maaşlarına bir zam verelim, ya da onlara bir ödül verelim, diye kendilerini uyarırım (vurgulu) mutlaka.” (GM10)

2 katılımcı ise ödüllendirme araçlarından biri olarak çalışanlarının **ücretli izin** hakkından yararlanabildiğini şu şekilde açıklamaktadır:

“Yani ücretsiz bir izin değildir, ücretli olarak işe gelmez.” (GM7)

“Ödül maddi manevi, izin...” (GM9)

Katılımcılardan 1’i başarılı performans sergileyen çalışanlara ailesiyle birlikte **ücretsiz tatil** desteği sağlandığını ifade etmektedir:

“Ödül sistemimiz var. İşte belli performans kriterlerini yakalayan veya belirli sayıda övgü alan yaptığı işi başaran kişilere iyi başarı getiren kişilere ödül veriyoruz, misafir anketlerinde övgü alan insanlarımızı diğer otellerimize tatile gönderiyoruz, böyle bir ödül sistemimiz var. Ailesiyle birlikte.” (GM11)

Son olarak katılımcılardan 1’i ise performansa dayalı **prim sistemi** uygulandığını dile getirmektedir:

“Prim sistemimiz de var ayrıca.” (GM14)

Kurumlarında **ödül ceza sisteminin olmadığını** ifade eden 2 katılımcı ise uzun vadede ödül ve ceza sisteminin çalışanlara bir fayda sağlamayacağını savunmakta ve bunu şu sözlerle dile getirmektedir:

“Benim kurumumda ödül ve ceza sistemi yoktur. Ben ödül ve cezaya inanmıyorum. Çünkü zaten burada olmamız için bir sebep var. Bunun sonucunda zaten yapmamız gereken işler için biri bize ödül vermemeli. Ama bütün çabamıza karşın yapmaya çalıştığımız hedefe varamazsak da kimse de bizi cezalandırmamalı. Ödül ve cezaya inanmıyorum bunun birçok Pavlovun köpekleri gibi bir iç dürtüsel bir davranışa sebep olacağını düşünüyorum. Hatta bir süre sonra 6 ay boyunca ödülle motive ettiğimiz bir bireyi bu rutin haline geldikten sonra 6 ay sonra neyle motive edeceğiz. Uzun vadede ödül ve cezanın bireyi etkisizleştireceğini düşünürüm. Kaybederiz onu. Çünkü insanoğlu hep daha fazlasını istiyor. Bir süre sonra o ödülü kendi hakkı gibi görecektir. Zaten en iyisini yapmak için buradayız. Bunun için ayrıca bir ödüle ihtiyacımız yok.” (GM2)

“Bizim kurumumuzda ceza yok zaten kanunen de eskidendi o işler, personel atıyorum tabak kırdığında maaşından kesilirdi falan bunlar çok eskide kalmış, hala yapanlar var mıdır vardır ama bizim dediğim gibi holding işletmesi olduğu için o tarz şeyler bizde olmuyor, cezalandırma diye bir şey yok bizde uyarılar var. Ödül de çok yapamıyoruz ödül de aslında önceden şey yapıyorduk işte küçük altın veriyorduk bazı şeylerde bunlar da çok artık muhasebesel olarak sıkıntılı şeyler oldu. Biz brüt üzerinden maaşlarımızı alıyoruz, küçük altını veriyoruz ona gelir olarak kaydediyoruz, bu sefer gelir vergisi diliminde yükseliyor, bir sonraki dilime geçtiği zaman maaşı düşüyor falan o yüzden bu anlamda ödüllendirme sistematığımız yok.” (GM6)

Zorlayıcı Güç

Yasal otorite kullanımının bir diğer boyutunu zorlayıcı güç oluşturmaktadır. Katılımcılar (n=14) kurumlarında gerektiği durumlarda yasa ve yönetmeliklere dayanarak yetkileri çerçevesinde zorlayıcı güce başvurdıklarını belirtmişlerdir. Bu başlık altında birleşen kavramsal kodlar; yazılı ve sözlü ihtar, iş akdinin sonu, baskı oluşturma, rotasyon ve fiziki şiddet ihtimali şeklindedir. Her bir kavramsal koda yönelik bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Katılımcılardan 13’ü kurumda çalışanların görev tanımında bulunan görevlerin gerektiği şekilde yerine getirilmediği durumlarda ve olası yüz kızartıcı suçlar karşısında **yazılı ve sözlü ihtar**da bulunduklarını belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Zaman zaman hata yapan kişilere yasaların verdiği imkân çerçevesinde yasal uyarılarımız eğer gerekiyorsa yapılıyor.” (GM11)

“Ceza sistemi şu anlamda var, iş kanunu gereği bir kişiye yazılı olarak da bildirilen bir görev tanımı var, o görev tanımı gereği işleri yapmıyorsa bu kişiye sözlü ya da yazılı ceza uyarı cezası vermeniz gerekiyor.” (GM14)

“Görev belirtilen sürede bitmediyse konu ile ilgili kişileri ciddi bir şekilde uyarırım.” (GM3)

“Kurumda ödül ceza sistemi vardır, yani ihtarname süreci işler bizde yasal anlamdaki, yüz kızartıcı suçlar vesaire işleniyorsa ihtarname sistemimiz var, disiplin kurulumuz toplanır, ihtarname verilir.” (GM4)

Katılımcılardan 9’u iyi niyetten uzak, kasıtlı olarak yapılan ve kuruma ciddi şekilde zarar veren hatalar ve yüz kızartıcı suçlar karşısında çalışanların **iş akdinin sonlandırıldığını** belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bunun da bir prosedür olarak bir akışı vardır, o performans değerlendirmenin sonucunda zaten işten çıkartma gibi kriterler belirlenir. Eğer hata kasıtlı ve tesise büyük zarar veren bir hata ise maalesef yasaların da ön gördüğü şekilde iş akdinin sonu.” (GM1)

“Süistimalse açık söyleyeyim o kişiyle uzun vadede çalışmak istemem ama hatta en kısa yoldan kendisine başarılar dileyip yolumuzu ayırmayı isterim ama tabii süstitimalinde tölere edilebilir derecesi var, yani art niyetli bir davranış çok baskınsa orada hem kişinin kendisine zarar, buradaki kişilere zarar, kuruma zarar, her şeye zarar bu anlamda tahammül etmek istemeyeceğimiz bir durum bu anlamda zaten belli bir süre sonrasında mutlu olmadığı yerden ayrılması icap eder.” (GM14)

“Dört beş defa uyardıktan sonra yolları ayırırız yani, hiç olmayacak iş devam etmez. Yine olmuyorsa hakkını hukukunu tam olarak vererek yolları ayırırız.” (GM6)

“Ve o adamın zaten turizm hayatını bitirdim, hakkında suç duyurusunda bulundum ve yasal takibat başlattım. Dediğim gibi çürümüş bir meyve suyunu içirip zehirleyip adamın sağlığı ile oynamak da hatadır, ama olabiliyor yani her otelde yani 6 yılda bir kere olmuştur böyle bir hata, yeni başlayan her şey dâhil bir sistemden gelen sorumsuz pis bir barmenin yaptığı bir hatadır. Ondan sonra ve derhal zaten o hata onun o kadar ağır cezalandırılmıştır ki hala o çocuğun başına gelenler bu otelde konuşulur.” (GM9)

Katılımcılardan 3’ü çalışanların kibar yöneticileri dikkate almama eğiliminde olduklarını belirtmekte ve tercih etmemelerine rağmen **baskıcı bir tutum ve davranış** içine girebildiklerini dile getirmektedir. Katılımcıların görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yani üç dört farklı modeli gereken dönemde kullanırım yani daha çok sıcak soba yaklaşımını benimserim. Doğru mesafede yaklaşan ya da doğru mesafeyi koruyan personel ve yöneticiler ısınır, fazla yaklaşan yanar çok uzak duran da üşür... Hakikaten çok duygusal çok sert tepkiler verebilirim yani Türk tipi yöneticiyim bu anlamda yani maalesef. Yani ben de çok memnun değilim ama böyle gerekiyor yani. Sistemden ziyade insanlar böyle bir beklenti içerisinde, insanlar nazık, kibar yöneticileri yetersiz bulup ciddiye almama eğilimindeler dolayısıyla ne kadar bağırır ne kadar masaya yumruğunuzu vurur ne kadar agresif ne kadar maskülen bir tavır sergiliyorsanız o kadar korkuyorlar, çekiniyorlar yani. Yöneticiler benden çok korkar ve çok çekinir, yani yöneticiler için çok zor bir genel müdürüm... Eğitim almaktan nefret eden bir ekibimiz var, insanımız var yani nefret ediyorlar. Ya işte en büyük çatışmaları yaşadığımız diğer bir konu da o yani ben tekmelemeden çok af edersiniz ağzımı bozmadan o eğitimleri aldırta mıyım ben.” (GM9)

“Bazen davranışlarım kişilere göredir. Turizmin en büyük sıkıntısı insanla çalışıyor olmak, en önemli zorluğu bu. Bir işletmede makineleşebilirsiniz bir fabrikada, turizmde makineleşemiyorsunuz. İnsanlar da bin bir türlü ve bizim de maalesef birlikte çalıştığımız insanların hepsi eğitilmiş değil. Eğitilmiş var eğitimsiz var veya art niyetlisi vesaire. Bazı insanlar gerçekten hani tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır

ama gerçekten o dilden anlamayan insanlar oluyor. Bazen onlarla da ilgilenmek gerekiyor maalesef. İşte o tür durumlarda bu yönümü kullanmak zorunda kalıyorum.” (GM1)

“Yiyecek içecek müdürünü gönderdim sonra koşa koşa aşçıbaşı geldi dedi ki müdürüm biz sizin anlattığınız şeyden anlamıyoruz, biz bu yöntemi bilmiyoruz lütfen bize bağırın çağırın küfredin ki sizin neye kızıp neye kızmadığınızı biz bilelim. Hiç tarzım olmamasına rağmen maalesef eğitim seviyesi özellikle operasyonel kadrolarda yerlerde. Yine idari kadrolarda satış önbüro kadrolarında eğitimli personel buluyoruz, üniversite mezunları genelde tercih ediyor haklı olarak ama onun dışında mutfak işte f&b, kat hizmetleri vesaire gibi yerlerde aynı dili konuşmak zor oluyor, onların anladığı dil biraz daha sert oluyor, böyle yapmamaya çalışıyorum, aslında uzun zamandır da yapmıyorum ama ihtiyaç olduğu zaman bu dili kullanmak zorunda kalıyoruz.” (GM6)

Almanya doğumlu olan ve uzun yıllar yurtdışında görev yapmış olan GM10 adlı katılımcı ise Türkiye’de görev yapan genel müdürlerin birçoğunun **korku ve baskıya dayanan bir yönetim tarzına** sahip olduklarını ve bunun değişmesi gerektiğini şu sözlerle dile getirmektedir:

“Türkiye’de 8-9 yıldan beri yaşamış olduğum ve görmüş olduğum buradaki genel müdürler dediğimiz arkadaşlarımız, iş arkadaşlarımız, bağırarak çağırarak bazı şeyleri yönlendirmeye çalışıyor, yönetmeye çalışıyorlar. Bu doğru değil yani yanlış, çok yanlış bir şey. Türk insanı yücedir, onlara bağırarak değil güler yüzle de bir şeyler anlatılabilir, genel müdürler çalışanları korkutma yoluna gidiyorlar bu değişmeli.” (GM10)

Katılımcılardan 1’i düşük performans gösteren ve performansından memnun olunmayan çalışanın kurum içerisinde farklı bir pozisyona atanması ya da farklı bir kuruma gönderilmesiyle **rotasyon** uygulamasının gerçekleştirilebileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Değilse bulunduğu yeri artık daha fazla işgal etmemesini düşünüp onu da buna ikna ederim. İkna etmeye çalışırım. Başka bir pozisyon, başka bir kurumda görevlendirme...” (GM2)

Son olarak GM9 adlı katılımcı ise sorumsuzluk içeren ve sağlığı tehdit eden ciddi hatalar karşısında **fiziki şiddetin oluşma ihtimalini** de beraberinde getiren çok sert tepkilerde bulunabileceğini yaşanmış bir örnek üzerinden şu şekilde açıklamıştır:

“Ama bunu bulduğumda zaten sorumsuzluktan kaynaklandığını gördüğümde işte buradaki tepkiler çok sert oluyor. Yani bir tek fiziki müdahale olmuyor onu söyleyeyim size, Allah korusun yani, bir gün o da olabilir yani. Bir tek oraya kadar gidiyor... Hatanın sonucunda yani safety dediğimiz yani burası 450 kişinin canının size emanet edildiği bir kurum, yani şöyle söyleyeyim size fiziki şiddete kadar yolu var.

Canlı örnek vereyim mi? Bizzat gerçekten bu otelde oldu bu olay çünkü. 2 gün önce sıkılmış ve küflenmiş bozuk bir havuç suyunu bir misafire içirdiler burada, bu otelde O misafir ondan dolayı zehirlendi ve benim o çocuğu elimden zor aldılar benim. Yani bıraksalardı ben o çocuğun kemiklerini kıracaktım. Anlatabiliyor muyum? Ve bunu özellikle bilerek isteyerek herkes konuşsun herkes bilsin, herkes görsün diye herkesin içinde yaptım.” (GM9)

3.3.2.1. Yöneticilerin Duygusal Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar

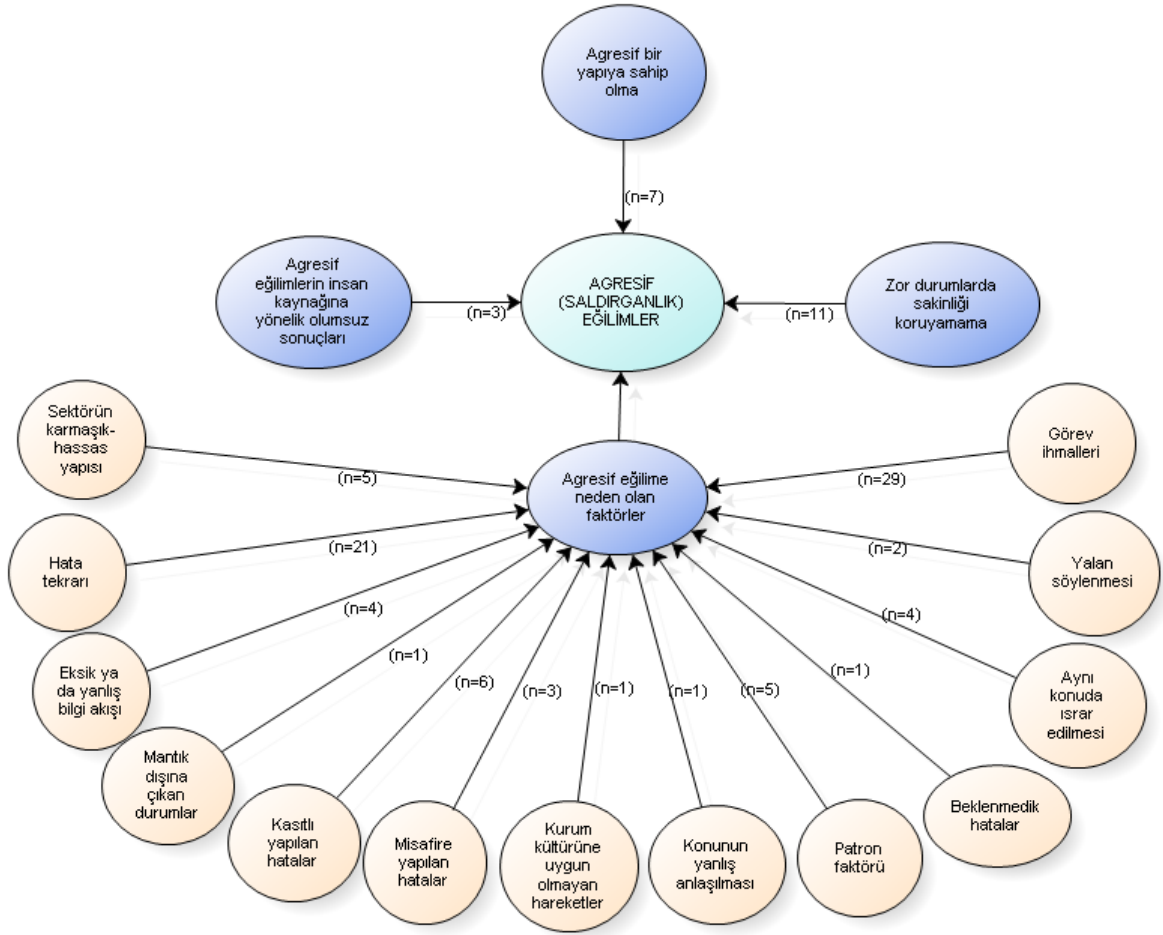
Yönetimsel güçlülüğü açıklayan kategorilerden ilkinin duygusal güçlülük yordayıcıları oluşturmaktadır. Bu kategori altında; duyguları kontrol etme, sakinlik ve problem yönelimi, doyumu erteleme ve proaktif katılım olmak üzere dört alt kategori bulunmaktadır. Kodlamalar sonucu her bir alt kategoriye ilişkin elde edilen bulgular ilgili alt başlıklarda sunulmaktadır.

3.3.2.1.1. Duyguları Kontrol Etme

Duygusal güçlülük kategorisi altında yer alan ilk alt kategori duyguları kontrol etmedir. Duyguları kontrol etme alt kategorisi; agresif (saldırganlık) eğilimler, regresif (geri çekilme) eğilimler, istifa ya da ayrılma ve heyecan başlıkları altında kategorileşmiştir. Konuya ilişkin bulgular aşağıda ilgili alt başlıklarda sunulmaktadır.

3.3.2.1.1.1. Agresif (Saldırganlık) Eğilimler

Duyguları kontrol etme alt kategorisi içerisinde yer alan agresif (saldırganlık) eğilimlere yönelik katılımcı görüşlerine bu başlık altında yer verilmektedir. Bu başlık altında birleşen kavramsal kod ifadeleri; agresif bir yapıya sahip olma, zor durumlarda sakinliği koruyamama, agresif eğilime neden olan faktörler ve agresif eğilimlerin insan kaynağına yönelik olumsuz sonuçları şeklinde belirginleşmiştir. Agresif eğilimlere yönelik kavramsal model Şekil 3.25’te sunulmaktadır.



Şekil 3.25 Agresif (Saldırganlık) Eğilimler

Agresif Bir Yapıya Sahip Olma

Agresif (saldırganlık) eğilimler içerisinde tespit edilen bu başlık altında katılımcıların yöneticilerinin agresif bir yapıya sahip olduğu yönündeki görüşlerine yer verilmektedir. Görüşme yapılan katılımcılardan 7'si yöneticilerinin agresif bir yapıya sahip olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Yönetimsel anlamda agresiftir kendisi. Sakin ve ılımlı değildir, her zaman heyecanlı ve agresiftir.”
(DM12)

“Yani çok yumuşak bir yapıya sahip değil yöneticimiz. Biraz agresiftir.Yani çok sakin diyemem.”
(DM23)

“Sakin bir insan olduğunu düşünmüyorum. Ama dizginlemeye çok uğraştığını biliyorum. Aslında birçok şeye kızıyor, yani hiç ummadığınız bir şey oluyor yani, bir odaya çıkıp, bir şey orada koridorda gezerken ki orada her gün gezmesi gerekmediği halde gezerken. Bir elemanın yanlış bir yatağı

kaldırılmış altına sandalye koymuş diye kızabiliyor veyahut da işte gereksiz bir şey bir eleman şurada sigara içiyordu görmediniz mi diye kızabiliyor.” (DM35)

“Kesinlikle hayır sakın biri değildir kendisi agresif.” (DM39)

Zor Durumlarda Sakinliği Koruyamama

Agresif (saldırganlık) eğilimler alt kategorisi altında ortaya çıkan bir diğer boyut zor durumlarda sakinliği koruyamama şeklinde tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcılardan 11’i yöneticilerinin stresli ve zorlu durumlarda soğukkanlı bir duruş sergileyemediklerini, içinde bulundukları stresi yönetemediklerini ve bu durumun ses yükselmesi, beklenmedik ani tepkilerde bulunma, öfke kontrol sorunu yaşama ve telaş içerisinde hareket etme gibi birtakım sonuçlara neden olduğunu bildirmişlerdir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Stresli ortamlarda nasıl tepki verir biraz şey stres türüne göre değişir diyeceğim. Ama yoğun olarak ses tonu yükselir, bu şekilde tepkisini dile getirir. Sinirlerini kontrol edemediği durumlarda ben zaten yanından ayrılırım, sakinleşmesini beklerim ondan sonra tekrar görüşürüz. Stresli durumlarda sakinliğini çok ama çok zor korur. Böyle durumlarda daha çok telaşlıdır.” (DM12)

“Sinirli anlarında mümkünse genel müdürümden uzak duruyorum. Yani örnek vereyim bugün bir toplantı oldu toplantıda bir arkadaşımızın hatasından dolayı bir sıkıntı oluştu otelde. Bu sıkıntıyı dile getirdi evet bir sıkıntı evet burada bir yanlış işleyiş var tamam ama bu arkadaşımızla yaklaşık 6-7 senedir beraber çalıştılar, adamı bir yerden aldı çokook üst bir seviyeye kadar getirdi. Belki daha da üst olacaktır ilerde veya burada ama bu arkadaşımız bir hata yaptı bu hatasında dolayı evet yapılmaması gereken bir hata eve t işletmeyi zor duruma sokabilecek bir hata, ama bu hatayı sonuç itibarıyla isteyerek yapmadı. Bir şekilde basireti bağlandı diyelim kandırıldı diyelim o diyelim bu diyelim ama sonuç itibarıyla bir şeyin bir sınırı olmalı o sınırda kalmalı, güvendiği insana tepki sınırı diyelim biz buna. Güvendiği insana kendisini sükutu hayale uğrattınca tepkisinde bir sınır koymalı...ama 2 gün sonra hani bu dünya şey ufak bir dünya, kim öle kim kala hani bu yüzden hani 2 gün sonra tekrarda bir araya gelinebilecek veya bir ortamda tekrardan buluşulabilecek bir durum varken hani tepkilerimizi birazcık daha orantılı bir şekilde ortaya koyabiliriz.” (DM26)

“Stresli durumlarda telaşlıdır genelde. Yani şöyle hani biz daha çok kriz yönetimi deriz, böyle çok acil olan durumlarda kriz yönetimine geçeriz, bir şeyleri nasıl yapacağımızı, daha önceden yaşadığımız için bir o konuda o kadar telaşlı olmayız ama tabii kendi departmanımızın dışında bir üst görevli olduğu içi o daha telaşlı olup yetişmeyecek, şu olacak, bu olacak konusunda daha telaşlıdır. Yani insanın şöyle diyesi geliyor, lütfen ofiste oturur musunuz ben halledeceğim diyesi gelir genelde. Ufak tefek birkaç olayın oluşmasında mesela böyle olası cevabı vermek istiyorsun mesela diyorsun ki öyle değil efendim yani şöyle şöyle olması gerekiyor dediğinizde ya da orası artık benim konumumda değil orasını

başkasının halletmesi gerekiyor dediğiniz anda çok böyle şok olacak patlamalar yaşıyorum. Veya ben de böyle çok şok oluyorum böyle bir tepki hiç beklemediğim bir şey oluyor.” (DM35)

“Çabuk patlar, çabuk öfkelenir, bağırır, yani dengesiz öyle söyleyeyim. Biz bağırmasını beklerken çok sakin olur, ama bazen kıyamet kopuyor.” (DM38)

Agresif Eğilime Neden Olan Faktörler

Agresif eğilim alt kategorisi içerisinde katılımcıların yöneticilerinin agresif eğilim göstermelerine neden olan faktörlere yönelik görüşleri ortaya çıkmıştır. Görüşme verileri incelendiğinde yöneticilerin agresif eğilim göstermelerine neden olan faktörler; görev ihmalleri, hata tekrarı, kasıtlı yapılan hatalar, patron faktörü, eksik ya da yanlış bilgi akışı, sektörün karmaşık hassas yapısı, aynı konuda ısrar edilmesi, misafire yapılan hatalar, yalan söylenmesi, kurum kültürüne uygun olmayan hareketler, beklenmedik hatalar, konunun yanlış anlaşılması ve mantık dışına çıkan durumlar olarak belirlenmiştir. Agresif eğilime neden olan faktörler içerisinde katılımcılar tarafından en fazla atıf alan iki faktör görev ihmalleri ve hata tekrarı olmuştur. Her bir faktöre yönelik bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Departman müdürlerinin görüşleri doğrultusunda yöneticilerinin sinirlendiği durumların başında **görev ihmalleri** gelmektedir. Katılımcılar (n= 29) yöneticilerinin yerine getirilmesi gereken görev ve sorumlulukların aksatılması durumunda agresif bir eğilim içerisine girdiğini belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Yöneticimin de sinirlendiği anlar olabiliyor hatta sinirlendiğinde sağlam sinirlenir. Şöyle ki; bir konu konuşulmuştur, ben yaşadığım için değil de yaşananlara şahit olduğum zamanlar olmuştur. İşte öyle yapmayın böyle yapmayın diye söylemiştir ve bir mükerrer konuşma olmuştur buna rağmen söylediği şey yapılmadıysa sağlam sinirlenir. Bunu da beden diliyle apaçık ortaya koyar. Nettir o sinirlenme tavrı.” (DM2)

“Söyleyip de yapılmayan işlerde sakin kalamaz. Yapılmadığı ve problem çıktığı durumlarda hiç sakin kalamıyor o zaman sinirlendiğini anlayabiliyoruz mutlaka.” (DM10)

“Hani örneğin verilen görevin bir yapılma süresi vardır biz turizmde deadline olarak kullanıyoruz, tabii zamanında yetişmeyen bilgi aktarımı olmayan ya da anti profesyonel davranılan durumlarda. Ya da bir şeyi 50 defa tekrar ettiği halde yapılmamışsa o anda dikkate alınmamışsa ya da atlanmışsa o zamanlarda sakinliğini koruyamaması doğal.” (DM17)

“Eğer onun için önemli bir konuya ve üstünde gerçekten çok durup özen gösteriyorsa ama bunu yerine getirilme süresi diyeyim ya da çünkü bunun yerine getirilme süresi diyeyim ya da görev mutlaka yerine

getirilir ama süresinde bir esneklik gösterilip de onun kadar konu ciddiye alınmıyorsa o tür durumlarda evet biraz yükselebilir.” (DM28)

Agresif eğilime neden olan faktörlerden bir diğeri ise **hata tekrarı** olarak bulgulanmıştır. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar (n= 21) yöneticilerinin özellikle hataların tekrarlandığı durumlar karşısında sinirlendiklerini ve bu duruma tepki gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin görüşme dökümünden örnekler aşağıdadır:

“Tekrarlanan hatalara tepki gösterir. O bir yöneticinin davranış şekillerinden bir tanesidir. Başarısızlık olduysa ve bu tekrarlanan bir başarısızlıksa tabii ki orada bir tepki söz konusu olur.” (DM13)

“Yani tabii bu tabii bizim sektörde sadece 1 yönetici 2 yönetici için değil genel olarak yani şimdi tabii insanların kredileri vardır yani. Karakteri kişiliği ve mesleği ile alakalı tabii ki hata olur o hatalardan ders çıkarıp 3. cü de bu aynı hataları yapmazsa olumsuz bir tavır yaşanmaz. Ama dediğim gibi başarısızlıklardan sonra yapıcı yönde adım atar, bu ilk ve ikinci şeylerde yapıcı adımlar atıyor ondan sonraki aşamaya girdiğiniz zaman zaten olumsuz durumların yaşanması da muhtemel yani. Ama birinci seferde ikinci seferde değil yani o artık sizin deneyiminiz bilgi ve becerinizle alakalı bir durum.” (DM25)

“İki sefer üç sefer aynı hata yapılıyorsa muhakkak ki sinirlenir, bir kasıt mı var, yoksa hakikaten ilgisizlik mi var, çözümüne nasıl gideriz diye bir hesap sorar orada yani.” (DM29)

“Aynı hatayı tekrarladığımız zaman sinirlenir. İş planlaması önemlidir, zaman aşımına uğradığı zaman, iş planına uyulmadığı zaman sinirlenebilir. Her insanda olduğu gibi başarısızlıklar rahatsız eder. Söylediği tek şey bir kere yapılan hatayı ikinci kere tekrür etmeyiniz. Bu ekip işidir çünkü bir kişinin yapacağı hata herkesi etkileyebilir. Ve bunun hesabını sorar.” (DM33)

Yöneticilerin agresif eğilim göstermesine neden olan bir diğerk faktör **kasıtlı yapılan hatalar** olarak tespit edilmiştir. 6 katılımcı yöneticilerinin görev ve yetkilerin kötüye kullanılması sonucu yapılan hatalara sinirlendiğini belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Ama başarısızlığın nasıl olduğuna bağlı bu kişiden kaynaklı, kişinin iş ihmalinden kaynaklı bir konuyla genelde toplu bir ortamda değil bireysel bir ortamda bunu sert bir şekilde dile getirir ve net bir cevap alırsa, net bir açıklama alırsa hani artık olayı doğru algıladığı için net algıladığı için durumu üstelemez ya da işte oradaki niyeti süistimalinden kaynaklı bir durumsa sert bir tepki alır hani o durumda çok fazla acıma durumu yok.” (DM7)

“Onun için önemli olan hatayı kasıtlı mı yoksa istemeden mi yaptığınızdır. Eğer kasıttan kastım savsaklamanızdan ya da önemsememenizden dolayı bir hata ya da başarısızlık olduysa orda tepki gösterir.” (PDM4)

“İlgili departman ve ilgili birimde bir işgüzarlık ve büyük bir hata varsa burada tabii ki tepkili olabiliyor.” (PDM2)

“Ama bariz bile bile yapılan bir hataysa kurumun gerektirdiği gibi insanlar burada tepki alır ya da gerekli prosedürler yöneticilere ya da personele uygulanır.” (DM5)

5 katılımcı ise yöneticilerinin yönetsel davranışlarını etkileyen ve agresif eğilime neden olan faktörü **patron faktörü** olarak nitelendirmiştir. Elde edilen verilere göre kurum sahiplerinin birçoğunun yönetsel süreçlerin içinde yer alması ve yakın takiplerinin yöneticilerde strese ve agresif eğilime neden olduğu izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Yönetsel olarak da şunu söyleyebilirim bir psikolojik savaş var burada patron ve genel müdür arasında çünkü patronun bazı istedikleri vardır memnun etmesi çok zordur sonuç olarak bir işletmenin sahibi birinci aşamada kardır onun için kar odaklıdır ama kar aslında uzun vadede daha kalıcı ve daha etkin oluyor, bu da uzun vadede marka değerini yükselterek yapabiliyoruz bu da kısa vadede karı düşük tutup birazcık daha misafir memnuniyetini yükseltip otelin bilinirliğini marka değerini o anlamda yükseltmek gerekiyor, orada patron ve genel müdür arasındaki tabii çatışmalar mutlaka ki oluyordur, artık orası işin psikolojik boyutu.” (DM36)

“Türk yöneticilerin en büyük sıkıntısı şimdi çok değişik patronlar var. Genel müdürlerin yönetsel davranışlarını patronlar etkiliyor, patron karışabiliyor, alınan kararlara vesaire. Patron artık ofiste oturup sonuca rakamlara bakan patronlar değiller ki artık, artık patronlar oturuyor seninle operasyonu tartışıyor, tamamen sürecin içine giriyorlar artık, eskiden böyle değildi bu. Patronlar ne yapar tepeye bakar, sonuca bakar ama şimdi öyle değil patronlar artık bir işletme müdürü gibi çalışıyorlar artık, onlar gibi işletme içindeki bütün operasyonlardan haberdar olmak istiyor, işte genel müdürlerin ve işletme müdürlerinin ufku oradan daralıyor. Geçmişteki gibi değil artık, genel müdürlük sistemi şimdi çok zor, eskiden patronlar pek karışmazdı, ha eskilerin sıkıntısı da şuydu patronun misafiri çok oluyordu, o da ayrı bir konu ama şimdikiler çok fazla işin içine giriyor.” (DM40)

“Şunu da ekleyebiliriz, biraz daha yatırımcıların daha az genel müdürlere karıştığı bir yönetim tarzı, bizleri çok daha rahatlatacaktır. Aslında biz burada yine şanslı otellerdeniz, ama buna rağmen biz bile dönem dönem sıkıntı yaşayabiliyoruz, bu durum yöneticimizi olumsuz etkileyebiliyor.” (DM9)

“Patronun olaya girdiği durumlarda heyecanlanıyoruz evet gerçekten yani hepimiz öyleyiz ama tabii ki o birazcık daha muhatap olduğu için olayın ya da konunun patronlara gitmesi ya da daha üst yönetime

gitmesi holdinge gitmesi sıkıntılı konu hususunda heyecanlanmasına neden oluyor. Heyecan dediğimiz şey eğer sıkıntıdan, sinirden kaynaklı heyecansa evet patron kaynaklı durumlarda heyecanlanıyor.” (DM10)

Yöneticilerde agresif eğilime neden olan bir diğer faktör **eksik ya da yanlış bilgi akışı** olarak belirlenmiştir. Katılımcılar (n= 4) yöneticilerinin net ve doğru bilgi akışına önem verdiğini belirtmiş ve aksi yönde bir davranış sergilenesi durumunda tepki gösterdiklerini ifade etmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler şu şekildedir:

“Böyle şey bir geri dönüş yapılmadığı zaman böyle bir stres oluyor, mesela yurt dışına gidiyor eğer orada ona bir feedback vermezseniz orada bir şey yapabiliyor. Yani baskısını ya da işte o durumdaki tavrını belli edebiliyor. Yani kendisi yurt dışına çıktığı zaman ve kurumdan uzak kaldığı zaman oradan mutlaka kurum ile ilgili bilgi verilmesini bekliyor verilmediğinde de tavrını belli edebiliyor.” (DM15)

“Stresli bir durumu yok ama hani bilgi akışını doğru sağlamadığında o durumda agresif olabiliyor.” (DM7)

“Çok fazla dediğim gibi sinirlendiğine ben şahit olmadım ama şöyle eğer ki bir olay karşısında şimdi bazı sorunlarla karşılaştığı zaman departman yöneticileri müdür tarafından o konu hakkında çok vakıf olmasa da hemen bir cevap verirler, bunu genel müdürler bazen ister. Ama o verdiğiniz cevap gerçekten doğru değil ise ya da yanlış ise otomatikman daha bir sert tepkiyle karşılaşılabiliyor. Onun için biz ne yapıyoruz gerçekten ben kendi adıma söylüyorum kolay kolay çok bilgi sahibi değilsem de tamam bir araştırayım şu an net bilgiye sahip değilim döneğim diyorum. Net ve doğru bilgi istiyor kendisi.” (DM16)

“Herhangi bir bilgi hem aktarılmadan habersiz bırakılma durumu olduğu zaman tepki veriyor, en azından bir haber vermen gerekiyor, sonuçta genel müdür ben de olsam öyle tepki veririm.” (DM17)

Agresif eğilime neden olan bir diğer faktör **sektörün karmaşık-hassas yapısı** olarak bulgulanmıştır. Katılımcılardan 5’i ve sektörün yıpratıcı olduğunu ve stres ve baskı altında görev yapıldığını ifade etmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Tabii ki bahsettiğim birçok çekinceler vardır, bu sektörde maalesef bugün varız yarın yokuz, bu otelde diğer otelde ne olacağımız belli değil, Mutlaka her kişinin bir b, c planları bile vardır. Ya buradan hasbel kader işsiz çıkarsak ne yapabilirim, ne kadar süreyle iş ararım, bu herkesin içinde vardır, bu genel müdürde de vardır, personelde de vardır.” (DM16)

“Bizim iş anlaşmazlıklarımız ya da iş durumumuz ya bu iş insan temelli bir iş olduğu için doğal olarak çok miktarda var. Sık sık bu sıkıntılar yaşanıyor. Her şeyle alakalı olabiliyor. Ben size bir şey

söyleyeyim inanılmaz bir şekilde yıpranma payı hak eden bir sektör bu. Turizm sektörü devlet tarafından yıpranma payıyla desteklenmeli. Yıpranma payı verilmeli ama turizm bakanlığı bu konularla ilgilenmiyor. Turizm bakanlığı bana sorarsanız, acente ilişkileri, otel ilişkileri, bütün bunları üzerindeki kurum olarak çatı kurum olarak ortaya çıkması gerekirken tam tersine yerel özerk yönetimlere bırakılmış durumda.” (DM34)

“Yani genelde sektör stresli bir sektör, sinirsiz olmak çok zor sinirleri aldırarak gerekiyor diye düşünüyorum ben.” (DM6)

“Bu da tabii işimizin bir gerçeği stres ve baskı altında çalışıyoruz zaman zaman yeri geliyor.” (DM25)

Katılımcılardan 4’ü yöneticilerinin agresif eğilim göstermesine neden olan faktörü **aynı konuda ısrar edilmesi** olarak ifade etmektedir:

“Bir şeyi çok fazla tekrar etmekten çok hoşlanmaz. Bu durumlarda çok sinirlenebiliyor.” (DM17)

“Sadece göstere göstere bunu yapmayın veya bu proje başarısız olacak dediği şeylerde biz ısrarla yöneticileri olarak hayır bu güzel olacak dediğimiz zaman tabii ki de sakin olamaz patlar. Ben inanıyorum bu böyle olacak dediğim zaman zaten sonuçlarına sen katlanırsın diyor zaten de sonuçlarına biz katlanıyoruz.” (DM37)

“Aynı konuda ısrar edildiği müddetçe yani sinirlenir demeyelim sadece bu konulara karşı tepkilidir. Aynı konularda ısrarla devam edildiği müddetçe. Bu birincisi.” (DM4)

“Sinirlenmesi, agresifleşmesi noktasında kendisinin fikirlerine karşı başka fikirler sunduğunuzda o konuda çok ısrarcı olmanızdan çok hoşlanmaz. Orada agresifleşebilir. Fikirlerimizi alır, dinler, mantıklıysa kabul eder eğer mantıklı değilse bu fikrin ısrarla sunulmasına sinirlenir. Mantığına yatmayan bir konuda ısrar ediliyorsa orda sakinliğini koruyamıyor.” (PDM4)

Agresif eğilim gösterilmesine neden olan bir diğer faktör ise **misafire yapılan hatalar** olarak bulgulanmıştır. 3 katılımcının konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

“Ne bileyim bir dikkatsizlikten kaynaklanan bir sıkıntı ve misafir memnuniyetsizliği çıktıysa ortaya o zaman ister istemez sinirlenebilir.” (DM27)

“Misafire karşı yapılan yanlışlıklar hepimizi olduğu gibi onu da sinirlendirir. Böyle bir durumda bir sıkıntıyla sonuçlanmıştır bu misafire yapılan hamle. Böyle bir duruma düşmek hem şirketi hem unvanı zedeleyeceği için böyle bir durumda sakin olmak biraz zor oluyor.” (DM3)

“Sakinliğini belli bir dereceye kadar koruyamayacağı zamanlar yine misafir memnuniyetine etki edecek olumsuz etki edecek bir şey olduğu zaman çünkü bize günlük olarak misafirlerden gelen olumlu ve olumsuz misafir yorumları geliyor, bunları biz günlük haftalık ve aylık olarak raporluyoruz ve departmanların bu anlamda otelin performansını ölçüyoruz ve buna olumsuz etki edebilecek şeylerde tabii ki sakinliğini belli bir düzeyde kalarak koruyamıyor. Örnek olarak yaşlı 70 yaşında bir misafirimiz var, çok geç saatte tesisten ayrılacak şimdi biz ona 12’de çıkması gerektiğini söylersek ve örnek veriyorum 5 e 6’ya kadar tesis de müsait olduğu zaman bizim ona odasında devam etmesine müsaade etmemiz gerekiyor ama bu gibi durumlarda eğer hayıt 12’de çıkmanız lazım dersek bu tabii göz göre göre bir memnuniyetsizliğe yol açıyor. Biz de böyle bir şey yaparsak tabii ki bu onu sinirlendirir.” (DM36)

Katılımcılardan 2’si yöneticilerinin **yalan söylenmesi** durumunda tepki göstereceğini şu sözlerle dile getirmiştir:

“Yalan söylendiğinde sinirlenebilir.” (DM19)

“İkincisi yalan konusu. Yalan konusunda oldukça hassas. Dürüst olunmasını ister onun haricinde işte böyle bir tepki verdiği herhangi bir şey yoktur yani kolay kolay.” (DM4)

Katılımcılardan 1’i kurumun içyapısını bozan ve **kurum kültürüne uygun olmayan hareketlerin** yöneticisini sinirlendireceği yönünde görüş bildirmiştir:

“Ama tabii ki işletmenin yapısına uygun olmayan hareketlerde bulunulduğunda her insanda olduğu gibi benim yöneticim de sinirleneceğini düşünüyorum. Sinirlenmesine neden olacak şeyler içyapıya zarar verebilecek olan şeyler. Atıyorum iç yapıyı bozacak şeylerde, bir işleyiş var bu işleyişe zarar veren kişiler ve durumlar varsa böyle durumlarda sinirlenebilir.” (DM20)

1 katılımcı yöneticisinin **beklenmedik hatalar** karşısında sinirlenebileceğini şöyle ifade etmektedir:

“Ekstrem durumlar diyelim buna bu tür durumlarda sinirlenebilir. Belki beklenmedik bir hata yani gelebilecek hataları insanlar oransal olarak siz de aynı şekilde kendini hazırlayabiliyor ama ne bileyim basit hatalar belki hani beklenmedik hatalar hani hepsi sinirlendirir anlamında söylemiyorum ama bence hani olağan dışı şeyler bence etkili olabiliyor.” (DM30)

Bir diğer katılımcı yöneticisinin **konuyu yanlış anladığı durumlarda** sakinliğini koruyamadığını belirtmektedir:

“Konuyu yanlış anladığı durumlarda sakinliğini koruyamaz.” (DM34)

Son olarak katılımcılardan 1’i ise yöneticisinin **mantık dışına çıkan durumlar** karşısında agresif tavırlar sergileyebileceği yönünde görüş bildirmektedir:

“Ancak mantıklı yaklaşımlar sergilendiği zaman kendisine, konuları mantık çerçevesinde kendisine aktarıldığı zaman herhangi bir agresif tavır sergilemez. Ama olmayacak şeylerle karşısına gelindiği zaman agresif tavırlar sergileyebileceğini biliyorum.” (PDM4)

Agresif Eğilimlerin İnsan Kaynağına Yönelik Olumsuz Sonuçları

Agresif (saldırganlık) eğilimler içerisinde agresif eğilimlerin insan kaynağına yönelik olumsuz sonuçlarına yönelik ortaya çıkan katılımcı görüşleri bu başlık altında sunulmaktadır. Buna göre katılımcılardan 3’ü yöneticilerinin sahip olduğu agresif yönetim tarzının kendileri üzerindeki etkisinin; yöneticiye saygı duymama, toplantıyı terk etme, stres yaşama, işten soğuma, inisiyatif kullanmak istememe yönünde geliştiğini bildirmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri aşağıdadır:

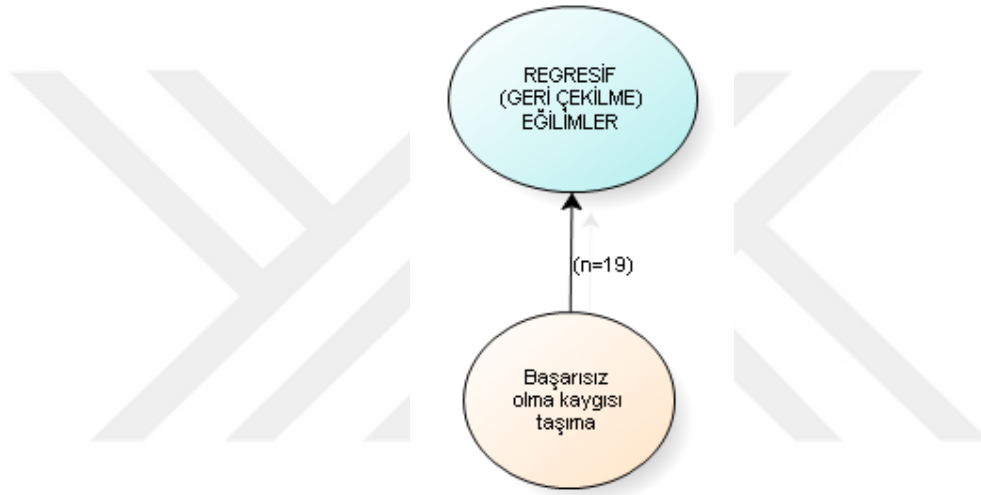
“Çalışanlara katı kurallar koymak turizm sektöründe olmaz. Gereksiz yere agresiflik saygısızlık yaratır.” (DM35)

“Bu kurumdaki genel müdürümüz stresli, bekâr, çocuğu yok, burada yaşıyor, işkolik ve mesela kendisi stresli ve strese bütün müdürleri sokuyor. Mesela bazı toplantılarda ben yakın zamana kadar o toplantılara katılıyordum, şu an Allahtan çok şükür katılmıyorum. O toplantılarda (operasyon toplantıları, haftalık) kabul edilemeyecek boyutlarda kişisel hakaretlere kadar giden şey oluyor, ezmeler oluyor. O ezmeler olduğu için ben bu kurum tarihçesinde ilk defa toplantıyı terk eden bendim. Ben iki defa terk ettim. Bunu yuttukları için bu insanlar genel olarak hayatlarında mutsuz oluyorlar, onlar aileye taşırlar bunu onlar işlerinden nefret ederler, onların artık o meeting roma (toplantı salonu) adım atması bir stresle eşdeğer oluyor. Çünkü biliyorsunuz her şey çağrışımla alakalı, müşteri otele geldi burada olumsuz bir şey yaşadı, hastalandı diyelim, bu otelin suçu değil ama bu otelden artık soğuyor neden bu otelde olumsuz bir şey yaşadı, bu normal bu psikolojik bir fenomen. Burada da böyle ben Türkiye’de bunu sık sık gördüm. Mesela müdür (departman müdürü) çoğu zaman bozuluyor ne oluyor ben size söyleyeyim, isteksizlik artık inisiyatif kullanmayacağım nasıl olsa artık kimsenin umurunda değil, şu kadar işim bu kadarını yaparım ve evime giderim gibi konuşmalar. Çünkü fazlasını vermeye çalıştı ama teşvik almadı, üzerine fırça yedi ve artık diyor ki niye yırtıyorum, niye yapayım ki, evet yani böyle bir çalışmak zorundayım yoksa burada durmazdım, işte kredi var, bilmem ne var, hepimiz şeyde bu benim anlayışında modern kölelik benim anlayışında. Hepimizin taksitlerimiz, kredilerimiz var, çocuklarımızı okutuyoruz ve işyerinde mutsuz olan çok, mutulu olanlardan ziyade mutsuz olan çok.” (DM38)

“Onun dışında yani işletmede bulunma hali değil de aklınızın işte kalma hali söz konusu oluyor. Bunun da sebebi yine nispeten genel müdürümüzün olaylara yaklaşımı. Yüksek tepkiyle karşılanıyor. Sebepleri yine yüksek tepki ile soruluyor, öğrenilmeye çalışılıyor, çözüm konusunda destek veriliyor, ama insan gerçekten bunu yaptığına pişman oluyor yani. Bu yaklaşım tarzıyla.” (DM39)

3.3.2.1.1.2. Regresif (Geri Çekilme) Eğilimler

Duyguları kontrol etme alt kategorisi içinde yer alan bir diğer boyut regresif (geri çekilme) eğilimlerdir. Bu başlık altında tespit edilen kavramsal kod; başarısız olma kaygısı taşıma olarak belirlenmiştir. Regresif eğilimlere yönelik kavramsal model Şekil 3.26’da sunulmaktadır.



Şekil 3.26 Regresif (Geri Çekilme) Eğilimler

Başarısız Olma Kaygısı Taşıma

Regresif eğilimler içerisinde belirlenen bu başlık altında 19 katılımcı yöneticilerinin hedefe ulaşma yönünde göstermiş oldukları çaba ve girişimlerin sonucuna yönelik başarısızlık kaygısı taşıdıklarını bildirmiştir. Elde edilen verilere göre, yöneticilerin girişimlerin sonucuna yönelik başarısızlık kaygısı yaşamalarının temelinde sektörün değişken yapısı, ekibe yeterince güvenmeme, kişisel yapı ve patron faktörünün etkili olduğu izlenmektedir. Yöneticilerin yaşadıkları başarısızlık kaygısı sonrasında geliştirdikleri tutum ve davranışın ise çalışanlara başarmak gerektiği yönünde söylemlerle bulunma, stres ve panik yaşama, hata yapmamak adına zaman zaman çalışanların baskı altında hissetmelerine neden olan sıkı bir kontrol gerçekleştirme yönünde olduğu belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Evet girişimde bulunurken kaygı taşır. Bu kaygıyı yenebilmek için ekibe başarmamız gerektiğini dikte etmeye çalışır.” (DM11)

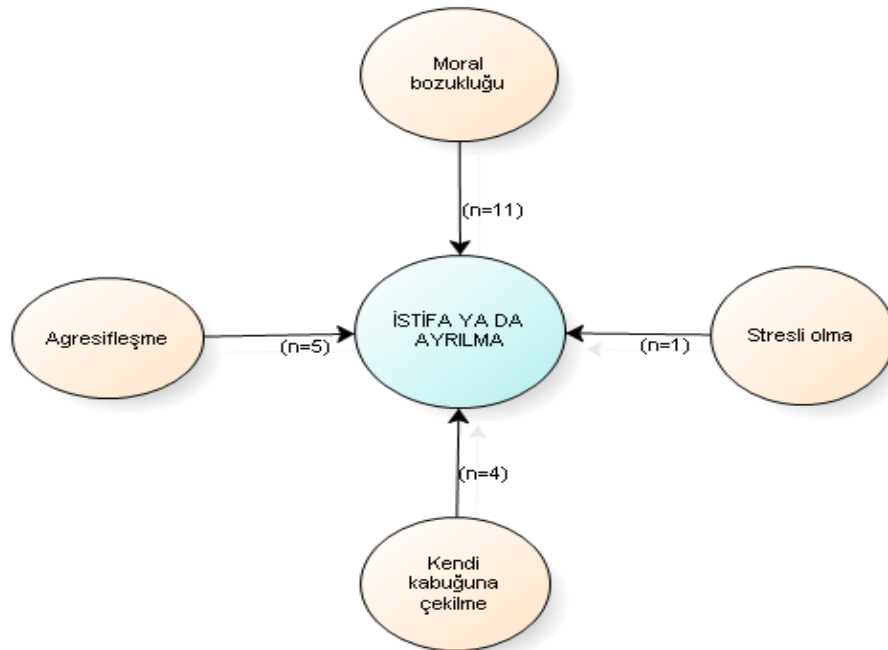
“Başarısız olma kaygısı tabii ki taşır şöyle bizim aldığımız bütün kararlar özellikle de genel müdürler için daha zordur. Bıçak sırtı kararlar alıyorlar doğal olarak, hani bunun bazen çok iyi sonuçları da olabiliyor kötü sonuçları da olabiliyor. Turizm sektörü sürekli dalgalanan bir sektör maalesef, bu yüzden de kaygı taşınması mümkün yani.” (DM17)

“Kesinlikle başarısız olma kaygısı taşır, kesinlikle (kendinden emin bir şekilde). Zaten olaylara bu kadar çok müdahil olmasının sebebi de bu. Bizim başarısız olacağımızı ve şirketi zarara uğratacağımızı düşünüyor. Departman yöneticileri olarak bizlere güvence bu kadar kaygı taşımaz.” (DM34)

“Ha şöyle olabilir acaba ben önerdim, benden dolayı olmadı diye patrone bir cevap gelir mi diye bir şey olabilir ama bu patrone kaynaklı bir şey kendisinden değil. Patron diyebilir bak sen böyle istedin ama bak böyle oldu, ben size olmayacağını söylemişim diyebilir diye bir risk olabilir ama onun dışında kendisi açısından herhangi bir şey taşımaz yapar yani. Tek yaşayacağı kaygı patrone kaynaklı olabilir yani çünkü patron sürecin içinde olduğu için siz bu adamı önerdiniz siz böyle yaptınız diyebilir ama sonuçta yöneticim kendisi gayet de şey yapabilir yani.” (DM40)

3.3.2.1.1.3. İstifa ya da Ayrılma

Duyguları kontrol etme alt kategorisi altında yer alan bir diğer boyut istifa ya da ayrılma. Yöneticilerin sergiledikleri performansın karşılığını alamadıkları durumda içinde bulundukları çaresizlik ve depresyon hissini ifade eden bu başlık altında katılımcılar yöneticilerinin karşılaştıkları olumsuzluklar ve başarısızlıklar sonrası; moral bozukluğu yaşadıkları, agresifleştikleri, kendi kabuğuna çekildikleri ve stresli oldukları yönünde görüş bildirmişlerdir. İstifa ya da ayrılmaya yönelik kavramsal model Şekil 3.27’de sunulmaktadır.



Şekil 3.27 İstifa ya da Ayrılma

Moral Bozukluğu

İstifa ya da ayrılma boyutlarından ilki moral bozukluğu olarak karşımıza çıkmıştır. Konuyla ilgili görüş bildiren katılımcılar (n= 11) yöneticilerinin arzu ettiği sonuçları elde edememeleri durumunda moral bozukluğu yaşadığını ve bunu hissedebildiklerini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Başarısızlıklardan etkileniyor ve yüzüne yansıyor duygu durumu. Ama yaşadığı bu moral bozukluğunu görebiliyoruz biz. Baştan moral bozukluğunu hissettirir.” (DM11)

“Ya tabii ki herkes üzülür, herkes üzülür her ne kadar bunu dışarıya vurmaya da yani şöyle tabii ki onu hissediyorsunuz.” (DM16)

“Başarısızlık sonrası morali bozulur bunu hissederiz. Kendi belirlediği konularda daha iyi de olabilirdi dediği şeylerde illa ki morali bozulmuştur.” (DM17)

“İşlerin yolunda gitmediği zaman moralinin bozuk olduğunu anlarız, 5 senedir çalışıyoruz artık. 5 senedir aynı katta aramızda 2-3 kapı var. Doğal olarak mütemadiyen telefonla görüşüyoruz, hatta bizim iş dökümlerimizi çıkartsanız, benim iş dökümlerimi çıkartsanız en çok onu aramışımdır ya da en çok o beni aramıştır o yüzden ben artık onu anlıyorum yani.” (DM34)

Agresifleşme

İstifa ya da ayrılma boyutlarından bir diğeri agresifleşme olarak belirlenmiştir. Katılımcılar (n= 5) yöneticilerinin yaşadığı olumsuzluklar ve başarısızlıklar sonrasında azarlama ve hesap sormayı da içeren agresif tutum ve davranışlar sergilediklerini belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Bu durumda önce kendisi üzülür, sonra bu üzüntüyü altında çalışan ilgili departman müdürlerine dağıtır, herkesin aynı anda üzülmesini sağlar.” (DM12)

“Başarısızlık sonrasında sinirlenir tabii ki yani sinirlenir yani aynı şeyi bizler de yaşıyoruz yani, altımızda istihdam ettiğimiz arkadaşlar bu şekilde biz olumsuz veya bir yaşadığı bir başarısızlıkta zaman zaman sinirlenebiliyoruz yani.” (DM25)

“Olumsuzluğa kapılır. Onu gördüm ben birkaç kişide izledim ve mesela haksız yere azarlandı.” (DM38)

“Başarısızlıklar sonrası agresif tavır sergiler yani o net agresif, üzüntülü.” (DM39)

Kendi Kabuğuna Çekilme

İstifa ya da ayrılma içerisinde ortaya çıkan bir diğer boyut kendi kabuğuna çekilme olmuştur. Katılımcılar (n= 4) yöneticilerinin yaşadığı olumsuzluklar sonucu bir süreliğine çevreyle iletişimi keserek kendi kabuğuna çekildiklerini şöyle dile getirmektedir:

“Olumsuzluğa kapılmaz ama biraz böyle bir kendi kabuğuna çekilir, çok istediği arzuladığı bir şeyi aslında şimdiye kadar öyle çok başarısızlık örneği ile karşılaşmadık, ama böyle çok küçük örnekler verebilirim, basit örnekler verebilirim. Bu tür şeylerde de biraz böyle kendi kabuğuna çekilir, 1-2 gün bir sessizlik hâkim olur ama ondan sonrasında da aynı motivasyonla tekrar aramızda olur yani.” (DM28)

“Başarısızlık sonrası ilk 10 dakika içine kapanır.” (DM12)

“Böyle durumlarda bizimle görüşmeyi keser o an için herhangi bir hızlı karar alma durumu yoktur, daha sonra bizimle görüşme sağlar.” (DM33)

“Kendi içinde yaşar onu hani dışarıya tepkisine vermez çalışanına da vermez, yöneticisine de vermez.” (DM37)

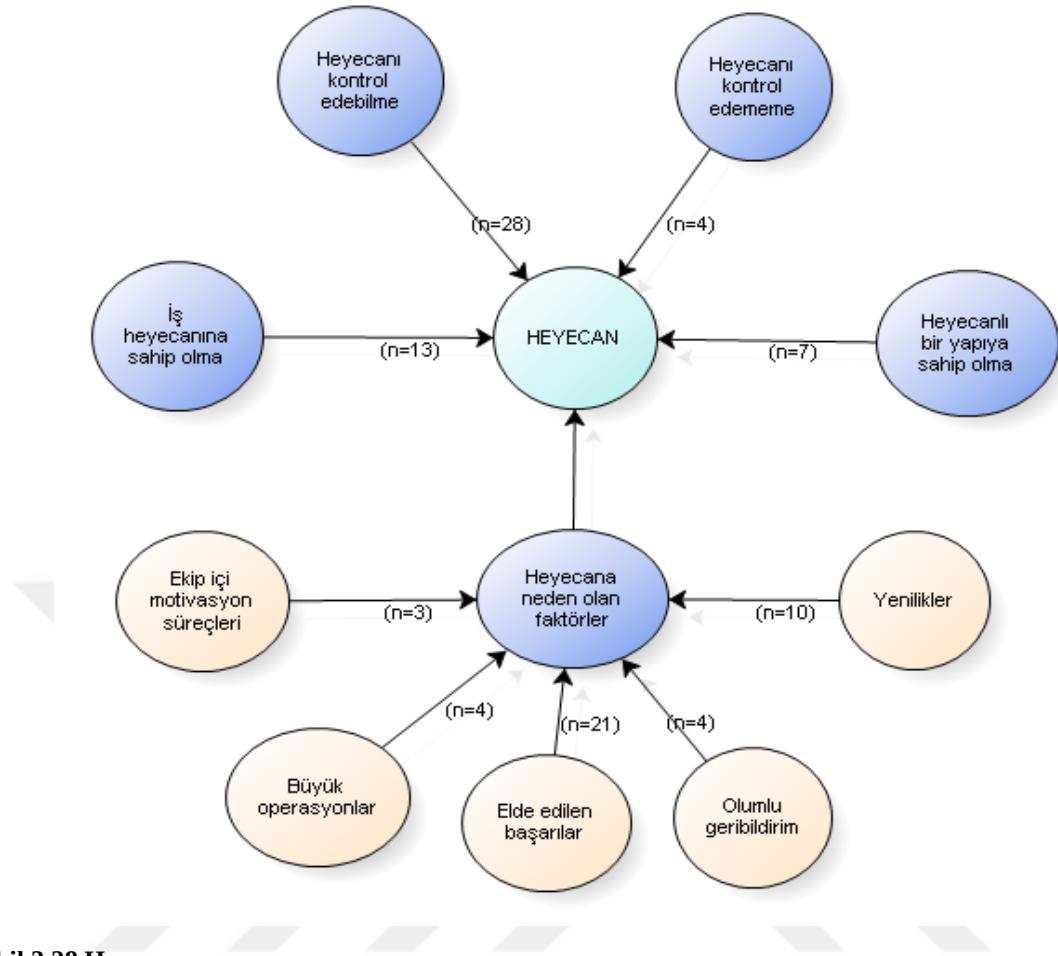
Stresli Olma

İstifa ya da ayrılmanın son boyutunu stresli olma oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcılardan 1’i yöneticisinin yaşadığı başarısızlıklar sonrası stresli bir tavır içinde olabileceğini şöyle belirtmektedir:

“(Yaşadığı başarısızlık sonrası) Stresli bir tavra girebilir fakat en kısa sürede nasıl düzeltebilirim diye arayışa girer.” (DM24)

3.3.2.1.1.4. Heyecan

Duyguları kontrol etme alt kategorisi içerisinde yer alan son boyutu arzu edilen hedeflere yaklaştıkça yaşanan coşku duygusunu ifade eden heyecan oluşturmaktadır. Heyecan kavramı; heyecanlı bir yapıya sahip olma, iş heyecanına sahip olma, heyecana neden olan faktörler, heyecanı kontrol edebilme ve heyecanı kontrol edememe başlıkları altında kategorileştirilmiştir. Heyecana yönelik kavramsal model Şekil 3.28’de sunulmaktadır.



Şekil 3.28 Heyecan

Heyecanlı Bir Yapıya Sahip Olma

Heyecan alt kategorisi içerisinde yer alan bu başlık altında katılımcılardan 7'si yöneticilerinin heyecanlı bir yapıya sahip olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Biraz heyecanlıdır. Tez canlıdır öyle söyleyeyim. Böyle çok sakin bir yapısı yoktur. Hemen her şey olsun, yapılsın, bitsin tarzındadır.” (DM10)

“Biraz tez canlı (gülerek) öyle diyeyim, biraz tez canlıdır. Yani nasıl diyeyim evet biraz heyecanlı bir yapıya sahiptir.” (DM29)

“Ve hiperaktiftir. Bu kişinin genelde ruh haline göre değişebilir ama genelde heyecanlıdır evet heyecana kapılır.” (DM6)

“Yapı olarak heyecanlı bir kişidir. Yani yapı olarak heyecanlı ve hareketli bir insandır, hiperaktif bir insandır.” (DM4)

İş Heyecanına Sahip Olma

Heyecan alt kategorisi altında ortaya çıkan bir diğer boyut iş heyecanına sahip olma olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan 13'ü yöneticilerinin yaptıkları işe yönelik heyecan duyduğunu ve işle ilgili bu heyecanı çalışanlarla paylaşma ve onlara da bulaştırma yönünde bir davranış içinde olduklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Buranın keyfini çıkarmayı seviyor bizlerle birlikte, eğlenmeyi seviyor mesela. Daha çok o şekilde gösteriyor olumlu heyecanını da. Heyecanını kontrol etmek isterse edebilir ama onun pozitifliğine inandığı için yaşadığı heyecanı bize yansıtmayı seviyor.” (DM15)

“Bir işin başarıya ulaşması için gerekli ola şevkse o zaten her saat diliminde (vurgulu) bulunmaktadır. Çünkü şöyle bir şey var, farkındalık yaratmak ve fark yaratmak bu ülkedeki en büyük işletmecinin ya da girişimcinin olması gereken özelliğidir. Bunu ortaya koymadığı zaman pideci dükkanı gibi açılırlar kapanırlar. Ya da başarısızlığa uğrarlar. Tarihten de silinirler. İşte bu heyecanı eğer işinize yansıtırsanız, bir farkındalık bir farklılık duygusu ortaya koyarsınız. Bu durum da sizi başarıya götürür. Ve bunu da zaten heyecansız yapamazsınız. İşinizi sevmeniz lazım, işinizle ilgili her türlü gelişime açık olmanız lazım, gibi detaylandırabiliriz. Şimdi insanın bir heyecanı aktif anlamda olumlu anlamda düşünecek olursak bu heyecan zaten insanı başarıya götüren bir heyecandır.” (DM26)

“İş heyecanı kendisinde mevcut fazlasıyla, her zaman işin en iyisi olsun, en güzeli olsun ister, mükemmelliyetçiliği vardır.” (DM5)

“İş heyecanı haricinde başka bir heyecanını görmedim. İşle ilgili heyecanlanır, bir şeyi yapabilme, yerine getirebilme, başarabilme, heyecanı var. Ama o heyecanı da duyması güzel. O heyecanı kendi içinde her seferinde amatörce sanki yeni karşılaşmış gibi olaylara yaklaştığı için dolayısıyla alt yapısına yeniden bakıyor ve sorunları küçülterek iyileştiriyor. Yani işe yeni başlayan kişinin yaşadığı heyecan değil anlatmak istediğim yani böyle bir şey yok ama iş heyecanı var.” (DM13)

Heyecana Neden Olan Faktörler

Katılımcıların yöneticilerinin heyecanlanmasına neden olan faktörlere yönelik görüşleri bu başlık altında sunulmaktadır. Katılımcı görüşleri doğrultusunda yöneticilerin heyecanlanmalarına neden olan faktörler; elde edilen başarılar, yenilikler, olumlu geribildirim, büyük operasyonlar ve ekip içi motivasyon süreçleri şeklinde belirlenmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Elde Edilen Başarılar

Heyecana neden olan faktörler içerisinde katılımcılar tarafından en fazla atıf alan faktör elde edilen başarılar olmuştur. Katılımcılar (n= 21) yöneticilerinin elde edilen başarılar karşısında heyecanlandıklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Heyecanlanabiliyor tabii ki. Heyecanlandığı zamanlar genellikle yüksek satış aldığımız zamanlar. Otelin ve grubun iyileştiği dönemlerde.” (PDM2)

“Mesela bir projem var ve onu başarıyla işleme koydum demek onu çok heyecanlandırıyor.” (DM10)

“Hedeflediğimiz bütçenin üzerine çıkıldığında ya da işler istediği gibi iyi gittiğinde ya da daha iyi bir sonuç alındığında evet heyecanlanır.” (DM17)

“Heyecanlandığı zamanlar ne olabilir işte aslında ekip başarısı onu heyecanlandırıyor, operasyonel anlamda onu çok fazla heyecanlandıran bir şey yok zaten yukarıdan gelen beklentileri biliyor tabii otel olarak bir ödül aldığımızda bir teşekkür mektubu aldığımızda, başarılı bir operasyon sonrasında bunu bu onu heyecanlandırıyor ve teşekkürlerini her fırsatta dile getiriyor. Dediğim gibi daha çok bir organizasyon sonrasında bizim otelimize bir ödül aldığımız zaman bu çok onu maneviyatı yüksek heyecanlandırıyor.” (DM36)

Yenilikler

Yöneticilerin heyecanlanmasına neden olan faktörlerden bir diğeri yenilikler olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcılar (n= 10) yöneticilerinin yenilikler karşısında heyecan yaşadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Yeni fikirlerle, yeni projelerle gittiğiniz zaman karşısına çok olumlu karşılar, hem destek olur, hem de onun yaratacağı sonuçları tahmin ederek, bu heyecanı hisseder.” (DM12)

“Şimdi şöyle bir şey... Yeni bir girişim ortaya çıktığı zaman bir heyecan var tabii ki. Yeni bir konsept, yeni bir oluşum yapmak her insanı heyecanlandırır. Tabii ki böyle durumlarda da kendisi de heyecanlanıyor.” (DM3)

“Yeni bir şeye kalkıştığı zaman hemen heyecana kapılır evet demin bahsettiğim gibi. Yani o lafı onun ağzından duymak beni hemen heyecanlandırdı yani, ya hemen sezon açılın ya şeklinde düşünebiliyor musunuz yeni bir çay set upına bakmak bile, seçmek bile genel müdürü bir anda heyecanlandırıyorsa ya çok ya çok heyecanlandım diyorsa otomatikman biz de hemen kapılıyoruz ona.” (DM16)

“Yani nasıl diyeyim evet biraz heyecanlı bir yapıya sahiptir, daha çok ilk deneyimi olan bir şeyde daha önce yaşamadığı bir olayla karşılaştığı zaman bu olur onun dışındakilerde pek olmaz yani, deneyimli olduğu konularda pek olmaz.” (DM29)

Olumlu Geribildirim

Yöneticilerin heyecanlanmasına neden olan faktörlerden bir diğeri olumlu geribildirimlerdir. 4 katılımcı yöneticilerinin gerek misafirlerden gerekse de üst yönetim ve diğer insanlardan aldıkları olumlu yorumlar karşısında heyecanlandıklarını şu şekilde belirtmektedir:

“Veya işte daha üst düzey insanlardan otelimiz hakkında olumlu sözler duyduğu zaman tabii ki bizler de olduğu gibi kendisi de heyecanlanıyordur yani muhakkak.” (DM25)

“Kurumla ilgili, olumlu misafir yorumları, yani verilen hizmet çabasının karşılığında olumlu bir tepki geldiğinde hizmeti alanlar tarafından ya da tabii yaptığı işle alakalı takdir gördüğünde patronlarımız ya da yönetim kurulu tarafından bir heyecan ve motivasyon yüksekliği söz konusu. Yani bize de yansıtıyor bunu.” (DM39)

“Heyecanlandığı durumlar ise mesela güzel bir şeyde heyecanlandığını gördüm, çok sürpriz bir olayda heyecanlandığını gördüm, güzel bir haber duyduğu zaman heyecanlandığını gördüm ama kötü bir şeyde heyecanlı değil aksine daha sakindir.” (DM4)

“Misafirin memnuniyeti ve güzel yorumlar onu mutlu ediyor ve heyecanlandırıyor.” (PDM4)

Büyük Operasyonlar

Katılımcılar yöneticilerinin heyecanlanmasına neden olan faktörlerden bir diğerini büyük operasyonlar olarak belirtmişlerdir. Konu hakkında görüş bildiren 4 katılımcının görüşleri aşağıda sunulmaktadır:

“Heyecana aslında çok kapıldığını hissettirmez ama yeni büyük bir operasyon olursa ekibe hissettirmeye çalışır bu heyecanı. Büyük bir operasyon varsa önümüzde ve benzeri. Büyük bir operasyon varsa bekliyorsak, büyük bir toplantı grubu veya bir yoğunlukta heyecana kapılır.” (DM11)

“Yani önemli bir organizasyonda zaman zaman heyecanlı olduğu veya işte burada çok böyle üst düzey bürokrat vesaire ağırladığımız zaman tabii ki bir şey oluyor o tip durumlarda şey oluyor, bir heyecan yaşıyor yani ister istemez.” (DM25)

“Ancak hani çok heyecanlanır. Sezon hazırlıklarımızda çok heyecanlanır. Çok önemli üst düzey toplantı ve organizasyonlarda heyecanlanır.” (DM28)

“Yani belli bir şey alınmışsa mesela yani özel bir yılbaşıydı, düğün gibi özel bir organizasyon var ise heyecanlı hali hep vardır.” (DM35)

Ekip İçi Motivasyon Süreçleri

Yöneticilerin heyecanlanmasına neden olan faktörlerden sonuncusunu ekip içi motivasyon süreçleri oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren 3 katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Personel hakkında iyi bir şeyler olduğunda heyecanlanır.”(DM5)

“Ekibin iç motivasyon süreçlerinde heyecanlanıyor. Personele yapılan aslında ilk yapılan uygulamalarda. Türkiye’de çünkü bu alana çok fazla önem verilmiyor. İç motivasyonlarda heyecanlanıyor. Motivasyon yani ekibin kendi içindeki motive etme çalışmaları olabilir hani, ekibin birbirine daha yakın olması hani bu bir organizasyon olabilir, bir toplantı olabilir ya da ortak birlikte bir şey yapacakları iş olabilir. O durumda da motivasyonu artıyor.” (DM7)

“Ama en çok da şeyde heyecanlanır mesela personelimizle ilgili çok olumlu şeyler geldiğinde ve bunları gördüğü zaman genelde onlarla gurur duyduğunu vücut dilinden anlayabilirsiniz, hissedebilirsiniz.” (DM9)

Heyecanı Kontrol Edebilme

Heyecan alt kategorisi içerisinde yer alan boyutlardan birisi ise heyecanı kontrol edebilme olarak belirlenmiştir. Katılımcılar (n= 28) yöneticilerinin olumlu olay ve durumların neden olduğu güçlü duygular karşısında heyecanlarını kontrol edebildiklerini ifade etmişlerdir. Elde edilen verilere göre yöneticilerin heyecanlarını kontrol edebilmelerinde kişiliklerinin ve sektörde elde ettikleri tecrübe ve profesyonelliğin etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yöneticim soğukkanlı diyebilirim. Kolaylıkla heyecana kapılmaz ve heyecanını belli etmez. Zaten burada görev yapanlar da soğukkanlıdır diyebilirim. Yılların tecrübesiyle bunu öğrenebiliyoruz ve kolaylıkla heyecana kapılmadığımızı düşünüyorum. Yöneticim de yaşadığı heyecanı bize belli etmez.” (DM1)

“Genel müdürümüz yıllardır bu işi yapan profesyonel bir insan olduğu için yani çok aşırı heyecanlandığını görmedim, o da profesyonellikten kaynaklı o yüzden her şeyi görmüş geçirmiş olduğu için de nasıl bir durum onu heyecanlandırır bilemem (gülerek).” (DM14)

“Yani çok fazla heyecana kapıldığını ben görmedim. Tabii ki o kendi içinde yaşadığı şey var ama yani sonuçta şey hissettirmez yani onu bizlere. Ama biz bunu çok hissetmiyoruz yani ben kendi içinde olduğunu düşündüğümü söylüyorum yani. Bu heyecanla birlikte hata yapacağını tahmin etmiyorum ya o şekilde yani biraz daha genç insanlarda görülüyor o tip şeyler yani. Ama kendisi de zaten belli bir deneyim belli bir şeye sahip bir insan.” (DM25)

“Yani kolaylıkla heyecana kapılmaz, şöyle söyleyeyim size bizim yöneticimiz emekli birisi zaten, yani yaklaşık bu tesis içerisinde çalışma hayatında yani 30 yılını tamamlamış birisi. Böyle ani tepkiler verecek birisi değil, tecrübeli bir insan.” (DM32)

Heyecanı Kontrol Edememe

Heyecan alt kategorisi altında değerlendirilen boyutlardan bir diğeri ise heyecanı kontrol edememe olarak belirlenmiştir. 4 katılımcı yöneticilerinin içinde bulunduğu heyecan ve coşkuyla duygularını dizginleyemediklerini ve heyecan içinde yanlış kararlar verebildiklerini şöyle ifade etmektedir:

“Bazen çok aşırı derecede heyecanlandığı ve kontrol edemediği durumlar olabiliyor. Bazen yapılamayacağını düşündüğümüz şeylere bile o heyecanla girebiliyor.” (DM10)

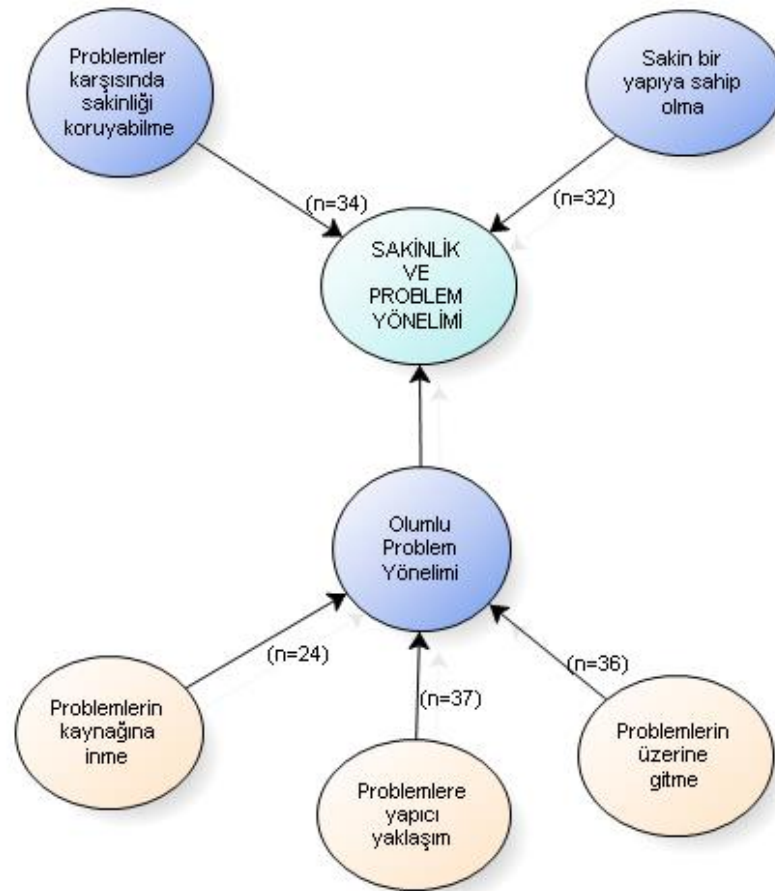
“İçinde bulunduğu heyecanla yanlış kararlar verebilir yöneticim. Mesela o coşkuyla müşterimizle diyalog oluyordu, ben tabii ki o diyalogta ne yapıyorum çeviri yapıyorum ve o diyaloglarda müşteri sıkıntılı ve bir de bir anda genel müdür sinirleniyor, genel müdürün söylediği bazı cümleleri ben çok farklı çeviriyorum. Dediği gibi çevirseydim o müşteri ile biz barışamazdık. Orada birkaç kere durumu ben kurtarmış oldum, doğru çeviri ile açıklasaydı. Çünkü ben diyorum ki şimdi ben bunu söylersem bu patlayacak gidecek iletişim kopacak ve bu şikâyetle dönecek. Hatta olmayan şikâyetlere dönüşecek. Çünkü müşteri şey intikam arıyor bazen, öyle de oluyor olmuyor değil.” (DM38)

“Şey olabiliyor bazen, gerçekten yapmak istediği bir süreç oluyor ama bazen ekip buna uygun olmayabiliyor. Bazen yani ekibe fazla olabiliyor o süreç. O durumda hata olmuyor ama o durumda başarısızlığa uğruyor, ekipten birkaç kişiyle o sürece devam edebiliyor. Çünkü her süreci ekipteki herkes yürütemeyebiliyor. En son aşamada artık kendisi farklı networklerle artık durumu çözebiliyor ama yine de pes etme durumu olmuyor. Yani bu olumlu durumdan çok fazla güven alıp bu durumun olumsuz sonuçlandığı olabiliyor. Bu durumda da ekip değiştirme yoluna gidebiliyor.” (DM7)

“Olumlu anlamda büyük kanaldan gelen satışların devam etmesi için heyecanlanıp hızlıca devam etmek istemesi uzun vadede sadece o kanala yönelmesini sağlayabiliyor aslında alternatif kanalları o anda unutabiliyor.” (PDM2)

3.3.2.1.2. Sakinlik ve Problem Yönelimi

Duygusal güçlülük kategorisi içerisinde yer alan ve güçlü ve zor durumlar karşısında sakin kalarak problemlerle baş edebilmeyi sağlayan sakinlik ve problem yönelimi alt kategorisine yönelik katılımcı görüşleri bu bölümde sunulmaktadır. Sakinlik ve problem yönelimi; sakin bir yapıya sahip olma, problemler karşısında sakinliği koruyabilme ve olumlu problem yönelimi başlıkları altında kategorileşmiştir. Sakinlik ve problem yönelimine ilişkin kavramsal model Şekil 3.29’da sunulmaktadır.



Şekil 3.29 Sakinlik ve Problem Yönelimi

Sakin Bir Yapıya Sahip Olma

Sakinlik ve problem yönelimi alt kategorisi içerisinde katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan ilk boyut sakin bir yapıya sahip olma olarak belirlenmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (n= 32) yöneticilerinin sakin bir yapıya sahip olduğunu dile getirmişlerdir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Bizim şu andaki genel müdürümüzle biz iki yılı devirdik. Tabii ki daha önceki genel müdürümüzle çok farklı kişiliklere sahipler. Şu andaki genel müdürümüz çok çok stresli bir kişiliğe sahip değil, sakin biri.” (DM16)

“Oldukça sakin ve stressiz yaşayan, mutluluk bazlı çalışmaya önem veren birisi. Aslında pek sinirlendiğine şahit olmadım bu ender kişiliklerden bir tanesi ben onu söyleyebilirim size. Başka departman yöneticileriyle de aynı görüşmeyi yapsanız aynı sonuçları alırsınız diye düşünüyorum. Yani çünkü onun yaşam tarzı farklı. Bakış açısı farklı hayata. O değiştiriyor yönetim şeklini.” (DM32)

“Yani bu iş konusunda ben sinirlendiğini görmedim. Gerçekten sakin bir yapıya sahiptir. Sakin ve şeydir olgun, kesinlikle sakin biri.” (DM20)

“Evet aslında genel olarak sakin, neşeli her zaman güler yüzlü olan biridir.” (DM28)

Problemler Karşısında Sakinliği Koruyabilme

Sakinlik ve problem yönelimi alt kategorisi içerisinde yer alan bu başlık altında katılımcıların yöneticilerinin problemler karşısında sakinliğini koruyabilmesine yönelik görüşleri bulunmaktadır. Elde edilen verilere göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (n= 34) yöneticilerinin karşılaştıkları problem ve stresli durumlar karşısında ani tepkiler vermekten kaçınarak olaylara soğukkanlı bir şekilde yaklaştıkları ve problemleri sakinlik içerisinde değerlendirmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilerin olumsuzluklar ve problemler karşısında sakin ve soğukkanlı bir tutum sergilemelerinde sahip oldukları profesyonel yapının etkisi olduğu kadar bu davranış tarzının yöneticilerin bulunduğu pozisyonun bir gereği olduğu da belirtilmektedir. Yöneticilerin sakinlik ve soğukkanlılığa dayanan profesyonel yönetim tarzının çalışanlar açısından da çalışma rahatlığı oluşturduğu izlenmektedir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Profesyonel bir yapıya sahip, stresli ve zor durumlarda da profesyonel tepkiler veriyor. Sinirlendiğini görmedim, profesyonel tepkiler verdiği için herhangi bir sinirlilik halini görmedim. Ama görmedim. Yani bize yansıyan bir sinirlilik halini görmedim dediğim gibi profesyonel tepkiler veriyor, zorlu durumlarda kesinlikle sakinliğini korur. Yani ben nasıl söyleyeyim size grup olur, gruplar koordine olmuş bir şekilde şikâyet ediyordur, hiçbir şekilde onlar kalabalık biz tek kişiyiz ya da biz iki kişiyiz gibi gidip de stres yaşadığını ve o stresin altında ezilme gibi bir şey yaşadığını hiç görmedim.” (DM14)

“Sorunlar karşısında soğukkanlı durabiliyor çünkü daha önce karşılaştığım birçok müdüre göre çok daha fazla koruyor. Bunlar bizim için gerçekten büyük kolaylık, çalışma rahatlığı. Çünkü biliyoruz ki olumsuz giden bir şeyden sonra bile hani köşe bucak kaçmayacağız, kendisini herkes kasmıyor burada. Korku kültürü yok bu kurumda insanlar rahattır. Zor durumlarda sakinliğini korur. Yani bir olay karşısında departman yöneticisi ya da elemanı hiç fark etmez, anlık patlamalar yapmıyor. Anlık

patlamaları yoktur, kontrollüdür. Yani bu işte birçok kişide vardır, ya işte neden bunu yapıyorsun görmüyor musun işte, yöneticisin sen kendi altındaki elemana nasıl davranırsın demiyor. Daha sonra sakın bir kafayla işte bak gördün mü nasıl davranacağını, lütfen tekrar elemanlarınla görüşür müsün.” (DM16)

“Ve mantığı aslında tamamen bu doğrultuda olduğu için stresli durumlarda da kesinlikle düşünerek mantığıyla en doğru kararı almaya çalışır, bizleri de her zaman bu doğrultuda yönlendirir, öyle çok hani aşırı tepki verdiği hani bizi şaşırttığı anına denk gelmedik diyebilirim. Problemleri duyduğu anda aslında hemen tepki vermez. Hani dediğim gibi hani üst düzey hemen çözülmesi gereken bir şey değilse eğer hemen bir tepki vermez, dediğim gibi her konuya yaklaşımı bir kere oturup onu düşündürmektir. Bir de en doğru yaklaşım biçimini aramaktır. Ama hani çok acil olan kararlarda da o anı, o durumu kurtarabilecek gerçekten en mantıklısı neyse o şekilde yaklaşıma çalışır. Yani aslında dediğim gibi hani yöneticimin fevri olmaması, düşünerek hareket ediyor olması...” (DM28)

“Uzun süre turizmde çalıştığı için sanırım böyle bir tabir var, siniri alınmış et durumu gayet başarılı olduğunu düşünüyorum o anlamda. Zor durumlarda sakinliğini koruyabilir.” (DM30)

Olumlu Problem Yönelimi

Sakinlik ve Problem yönelimi alt kategorisi içerisinde ortaya çıkan bu başlık altında katılımcıların yöneticilerinin problemlerle karşılaştıklarında sergiledikleri tutum ve davranışa yönelik görüşleri bulunmaktadır. Olumlu problem yönelimi altında birleşen kavram kodları; problemlere yapıcı yaklaşım, problemlerin kaynağına inme ve problemlerin üzerine gitme şeklindedir.

• Problemlere Yapıcı Yaklaşım

Olumlu problem yönelimi boyutlarından ilkinin problemlere yapıcı yaklaşım oluşturmaktadır. Katılımcılar (n=37) yöneticilerinin karşılaştıkları olaylar karşısında problemin çözümüne odaklandıklarını ve genel faydaya bakarak yapıcı bir tutum içerisinde hareket ettiklerini belirtmektedir. Elde edilen verilere göre, yöneticilerin çözüm odaklı ve yapıcı tutumlarında hizmet sektöründe misafirlerin olası bir mağduriyet yaşamamaları konusunun ön plana çıktığı izlenmektedir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Olaylara her zaman çözüm odaklı yaklaşıma çalışır. Genellikle sektörün yapısının da etkisiyle problemlere çözüm odaklı yaklaşır.” (DM1)

“Problemlere genelde çözüm odaklı yaklaşır, yani çözümü de sunmayı sever, çözüm odaklıdır. Genel müdürümüz çözüm odaklı ve misafir memnuniyeti odaklı biridir. Misafir memnuniyeti için misafir

memnuniyeti odaklı devam eder çözüme.” (DM11)

“Genel olarak çözüm odaklıdır. Bizim işimiz misafirlerin işlerinin çözümü olduğu için o çözüm odaklı çalışır. Biz büyütüremeyiz ya da işte südüremeyiz işte bizim bir an evvel çözüme kavuşturmamız lazım çünkü bekleyen misafirdir. Hizmet sektörü bu. Konuyu südüremezsiniz.” (DM34)

“Çözüm odaklı yaklaşır problemlere, yüzde yüz çözüm odaklı, o konuda seviyorum onun yönünü çok seviyorum, hızlı çözüm.” (DM38)

• Problemlerin Kaynağına İnme

Olumlu problem yönelimi boyutlarından bir diğeri problemlerin kaynağına inme olarak tespit edilmiştir. Elde edilen veriler neticesinde, katılımcılar (n=24) yöneticilerinin problemlerle karşılaştıklarında problemin iyi anlaşılabilmesi adına öncelikle problemin kaynağına inmeye önem verdiklerini vurgulamaktadır. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Problemlerle karşılaştığında ilk önce neden ve sonuç ilişkisini araştırır. Konunun ne olduğunu, konuyu neden sonuç ilişkisini araştırır.” (DM5)

“Bizim yöneticimiz buradaki bütün yöneticilerin sahip olduğu yapı, sakin kalarak sorunun nereden kaynaklandığını ve nasıl çözülebileceğine odaklanıyorlar. Yani sorunun köküne inerek sorunu çözmek.” (DM20)

“Şöyle bir şey söyleyebilirim tersine giden bir olayla ilgili veya sonucu müsbet olmayan bir olayla ilgili hatanın nerede olduğunu araştırır, bulur. İlk önce problem nedir onu tanır, problemin nereden kaynaklandığını görür, tespit eder bu problemin hangi departmana ait olduğunu bulur.” (DM26)

“Ama önce olayın sebebini bulup sonra çözüm için uğraşır yani hiçbir zaman önyargılı değildir. Akşam bir problem yaşadık atıyorum bunun sonucunda bu olmaması lazımdı neden oldu demez ama sorunun nedenine odaklanır.” (PDM3)

• Problemlerin Üzerine Gitme

Olumlu problem yönelimi içerisinde değerlendirilen son boyutu problemlerin üzerine gitme oluşturmaktadır. Katılımcı görüşleri doğrultusunda (n=36) yöneticilerin karşılaştıkları problemlere vakit kaybetmeden çözüm odaklı müdahalede bulundukları ve problemleri çözme yönünde irade göstererek harekete geçtikleri tespit edilmiştir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Zor bir durumla karşılaştığında kesinlikle bizde şey yoktur yani zor oldu, bunu yapamayız, yani turizmde bu pek mümkün değil. Her zaman en iyisi en güzeli nasıl yapılması gerekiyorsa, onu yapar, onun kararını verir, bize deklare eder, biz de o doğrultuda ilerleriz. Problemler konusunda beklemez hemen harekete geçer. Çünkü üzerinden zaman geçmemesi ve olayları sığağı sığağına çözmesi gerekir. Onun için hemen aksiyon alır.” (DM5)

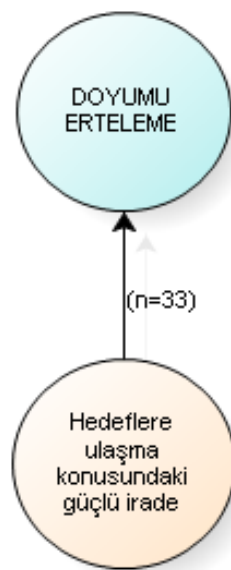
“Bir problemle karşılaştığımızda ya da karşılaştığında bu problemi halledin de nasıl hallederseniz halledin değil olması gereken prosedürler, standartlar ve o standartların devamını getirebilmek adına eğer bir alt yapı, bir tanım yoksa o standartları ve tanımları oluşturup bundan sonraki olabilecek süreçte standart yolu izlemek adına çözüme kavuşturmaya çalışır.” (DM6)

“Aspirin tedavisini sevmez, sorunu kökten çözmek ister. Öncelikle hedef çözüme ulaşmaktır. Çözüme ulaşabilmek için gerekenleri sergiler. Evet gerekirse hani çözüm için yanında birlikte çalıştığı arkadaşlara destek olmaya da sonuna kadar devam eder.” (DM18)

“Hatanın nerede olduğunu bulur ve üzerine gider. Üzerine gider hiçbir şeyi olduğu noktada bırakmaz., gördükten sonra da üzerine gider. Değiştirmek için çaba sarf eder.” (DM23)

3.3.2.1.3. Doyumu Erteleme

Duygusal güçlülük kategorisi içerisinde yer alan bir diğer alt kategori anlık doyumu erteleme becerisidir. Bu alt kategori altında; hedeflere ulaşma konusundaki güçlü irade şeklinde tek bir kavramsal kod belirlenmiştir. Doyumu ertelemeye yönelik kavramsal model Şekil 3.30’da yer almaktadır.



Şekil 3.30 Doyumu Erteleme

Hedeflere Ulaşma Konusundaki Güçlü İrade

Doyumu erteleme altında ortaya çıkan hedeflere ulaşma konusundaki güçlü irade kavramsal koduna yönelik görüşme verileri incelendiğinde katılımcılar (n= 33) yöneticilerinin kendilerine doyum sağlayan dürtüleri kontrol etmek suretiyle belirledikleri hedeflere ulaşma yolunda istikrarlı ve kararlı bir şekilde ilerledikleri ve bu anlamda güçlü bir iradeye sahip oldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Evet güçlü bir iradeye sahip kararlıdır çünkü. Oldukça kararlıdır. İşlerini yetiştirmek adına gece geç saatlere kadar otelde olduğunu ve birçok diğer randevularını iptal ettiğini biliyorum.” (DM4)

“Evet şimdi zaten kendi başarısından da kaynaklanıyor. Yani onun hedefleri var, genelde başarılı yöneticilerin zaten yöneticiler de demeyelim başarılı insanların her zaman hedefleri var. O hedefleri olmayan insanlar genelde başarısız oluyorlar. Kendinin her zaman bir hedefi var ve o hedef doğrultusunda istikrarlı bir şekilde gerçekten ilerliyor. Gerçekten o iradeye sahip. Bu elde ettiği başarılarından da belli. Bakıyoruz mesela turizm sektöründe olan ve yitip giden bir sürü yönetici var, o başarılı ve istikrarlı bir şekilde gidiyor. Çünkü kariyerine baktığımız zaman, önbüro müdürü, sonra satış müdürü sonra genel müdür.” (DM20)

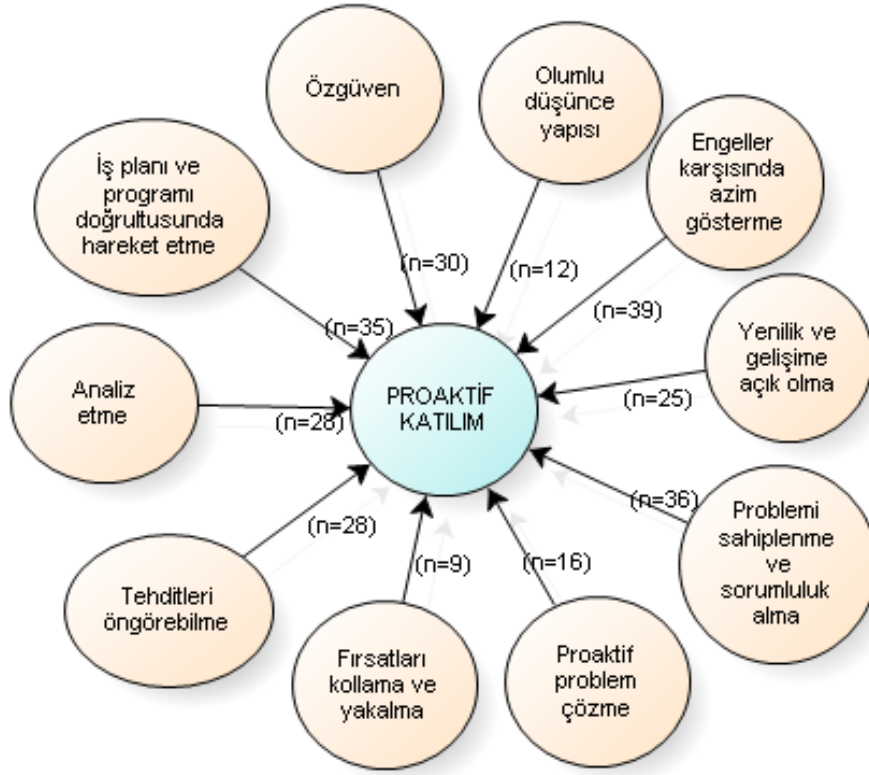
“Güçlü bir iradeye sahip yapılması gereken neyse peşinden gidiyor.Bunun kanıtı da elde edilen başarılar, her yıl almış olduğu ödüller, ve aynı grafik oranında iç ve dış anketlerin, grafiklerin aynı oranda gitmesi bizim için önemli bir kriter. İstatistiklerde x bir firma bu kuruma 60 veriyor y bir firma ise 90 veriyorsa bu bir tutarsızlıktır. Bizim başarı grafiğimiz düzdür. Bu da yöneticimin istikrarlı biri ve güçlü bir iradeye sahip olduğunu kanıtlar niteliktedir.” (DM24)

“Hedeflerine ve önünde yapması gereken işlere sadıktır. İş ve aile arasında kaldığı durumlarda ailesini buraya getirir, otele. Yani şey vardır, ailesine gerekirse otelde konaklama veya burada işte otelde gününbirlik kullanım yapar, o işin tabii ciddiyetine bağlı bir şey biz zaman zaman gerek o gerek diğer departman müdürlerimiz dahil bu tarz durumlarda mesai saatlerine çok dikkat etmeyiz, ya uzun saatler çalışabiliriz ve gerekirse izin de kullanmayız, istinaden.” (DM27)

3.3.2.1.4. Proaktif Katılım

Duygusal güçlülük kategorisi altında yer alan ve düşünme ve planlı hareket etmeye dayanan dördüncü ve son alt kategori proaktif katılımdır. Proaktif katılım alt kategorisi altında birleşen kavramsal kodlar; yenilik ve gelişime açık olma, özgüven, olumlu düşünce yapısı, problemi sahiplenme ve sorumluluk alma, proaktif problem çözme, iş planı ve programı doğrultusunda hareket etme, analiz etme, fırsatları kollama ve yakalama ve tehditleri

öngörebilme ve engeller karşısında azim gösterme şeklinde belirlenmiştir. Proaktif katılıma yönelik kavramsal model Şekil 3.31’de sunulmaktadır.



Şekil 3.31 Proaktif Katılım

Yenilik ve Gelişime Açık Olma

Proaktif katılım alt kategorisi altında belirlenen bu başlık altında katılımcıların yöneticilerinin yenilik ve gelişime açık olmasına yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Buna göre katılımcılar (n=25) yöneticilerinin kişisel gelişime önem veren ve kendisini geliştirmenin yollarını arayan, daha fazla öğrenmeye çalışan, mevcut çağa ayak uydurabilen, yeniliklere açık olan ve yenilikler başlatan bir yönetsel profile sahip olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda yöneticilerin karşılaştıkları başarısızlık, problem ve hataları yeni bir öğrenme deneyimine dönüştürme yolunda çaba sarf ettikleri ve bu yolla sürekli öğrenme ve kendini geliştirmeye basamak oluşturmaya çalıştıkları izlenmektedir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bunları başarma yolunda adım atmıştır ve hep de yenilikçi olmuştur. Her şeyi ilk getiren olmuştur ve bunun devamını da sağlar, bir okul bazında ilerler.” (DM6)

“Şuan ki genel müdürümüz ne yapar, mevcut çağa da çok ayak uydurur, yeniliklere çok ayak uydurur ve ilk geldiği zaman sosyal medya üzerinden teknoloji üzerinden bayağı bayağı bir araştırmaya girdi. Bu konuda çok yol kat ettik, yani mevcut duruma çağa da ayak uyduruyor. Çok fazla oteli görmüş, otel yeniliklerine açık, takip ediyor, dediğim gibi biz şuanda inanılmaz yani hiç olmadığı kadar sosyal medya olsun, dijital platformlar çok kullanmaya başladık. Yani hani artık sadece burada geleneksek turizm olmuyor artık, olmaz bir yandan artık dijitalleşmeye de geçmek durumundayız. Yeniliklere ayak uydurabiliyor.” (DM16)

“Ben olumsuzluğa kapıldığını düşünmüyorum, genel itibariyle o konudan ders çıkarıp ondan sonra bu konuda aynı konuda alacağımız kararı daha etkili ve etkin nasıl yapabiliriz bunun davranışı içerisinde olur. Bu şekilde hareket ediyor. Çalışkan birisi anlamaya çalışan, öğrenmeye açık birisi.” (DM32)

“Mesela instagramı bilmiyordu, birkaç şeyde instagramı öğrendi, ben de sosyal medya uzmanı olmama rağmen onu takip ediyorum, çok başarılı, hashtagleri her şeyi, ben bile o kadar derine inmedim, ama o çok şeydir. Yani bilmediği konuyu araştırır ve kendinin herkesten fazla bildiğini gösterir. Bazen azarlar müdürleri, hani bu filmi nasıl izlemezsiniz ya da bu kitabı nasıl okumazsınız şeklinde. Yani şey olarak bizleri geliştirmeye çalışıyor.” (DM38)

Özgüven

Proaktif katılım içerisinde tespit edilen bir diğer boyut özgüven olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcılar (n=30) yöneticilerinin tecrübe ve profesyonelliğin de katkısının olduğuna inandıkları yüksek bir özgüvene sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Sunulan görüşler doğrultusunda sektör yöneticilerinin sahip oldukları özgüven sayesinde cesarete dayanan girişimlerde bulundukları ve yaşanan olumsuzluklar sırasında ve sonrasında dik duruş ve soğukkanlılıklarından ödün vermedikleri belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Özgüveni çok yüksektir. Yöneticim işler yolunda gitmese de soğukkanlı davranabilir.” (DM12)

“Özgüveni var, bu en büyük avantajları kendisinin. Yöneticimin beni en çok etkileyen yönü kararlı duruşu.” (DM4)

“Artı özgüvenden kaynaklanıyor. Yani özgüveni de şöyle yapalım, eğer bir insan bilgiliyse ve kimseden çekinmez. Yani yaptığı işi iyi biliyorsa ve donanımlıysa zaten özgüven sahibi de olmuş oluyor.” (DM8)

“Yani kendisinde o şey var, kendine güven ve inanç var kesinlikle. Hiçbir zaman bir sorun karşısında problem edindiğini görmedim. Kendisinde o inanç var yani hepimiz bunun farkındayız. Kendisi bize bunu yansıttığı için de bu konuda net cevaplar verebiliyorum.” (PDM1)

Olumlu Düşünce Yapısı

Proaktif katılım alt kategorisi altında değerlendirilen bir diğer boyut olumlu düşünce yapısıdır. Katılımcılardan 12'si yöneticilerinin olaylara olumlu tarafından bakabilen pozitif bir bakış açısına sahip olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticilerin pozitif düşünceleri ve pozitif bir tutum benimsemeleri sayesinde girişimler öncesi başarısızlık kaygısı taşımadıkları da belirtilen ifadeler arasındadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler şu şekildedir:

“Herhangi bir girişimde bulunurken başarısız olabileceği ihtimali ile girmez. Öyle yaparsa başarı oranı azalır zaten. Ama %100 başarıyla girdiğimizden başarısız da olabiliriz ama o kaygıyla kesinlikle girmez. Çünkü devamlı pozitif düşünür, araştırır, zaten pozitif düşünmek problemlerin %50'sini hallediyor zaten. Yani hiçbir zaman umutsuz olmaz, devamlı pozitif.” (DM8)

“Yani eğer o işe kalkışmışsa ona büyük bir inançla girdiği için kalkışmıştır zaten. Bize de bunu hissettirir, ya ben bunun gerçekten başarılı olacağını şu şu sebeplerden başarılı olacağını, iyi feedbackler geleceğini düşünüyorum dedikten sonra. Evet kesinlikle. Bunun nedenini de ben sonucuna olan inancı diye görüyorum. Yani o işten elde edilecek geri dönüşün çok olumlu olacağına olan inancı sonuna kadar gitmesini sağlıyor.” (DM16)

“Olumlu başlayıp olumlu geçeceğini düşündüğünü düşünüyorum. Başarısızlık kaygısı taşımadığını düşünüyorum.” (DM22)

“Genellikle olaylara önce pozitif bakma taraftarı.” (DM3)

Problemi Sahiplenme ve Sorumluluk Alma

Proaktif katılım alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bu başlık altında yöneticilerin problemi sahiplenme ve sorumluluk almasına yönelik katılımcı görüşleri bulunmaktadır. Bu konuda görüş bildiren katılımcılar (n= 36) yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklar karşısında içinde bulundukları koşulları ve çalışanları suçlamak yerine problemlerin çözümüne odaklandıkları ve olumsuzlukları gidermek adına yapılması gerekenlerle ilgili zaman kaybetmeden harekete geçme yönünde davranış gösterdikleri ve sorumluluk bilinciyle hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Elde edilen verilere göre yöneticilerin problemlere hızlı bir şekilde müdahale edip problemleri vakit kaybetmeden çözüme kavuşturma yönündeki davranışlarında hizmet sektörünün insan odaklı yapısının etkili olduğu izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Hatayı kendisinde arar ve kimseye mal etmez. Benim hatamdı der ve önüne bakar. Yani bu durumun kendisini ve kurumu olumsuz etkilemesine izin vermez.” (DM2)

“Başarısızlık duygusunu eşit şekilde herkese dağıtarak değil tam tersine ekibi bir araya getirmek adına bunu yapıyor. Bunu da her defasında söyler. Sorumluluk bende, bu konunun hesabını ben veririm, hiçbir şekilde kimseyi öne atmam, herkesin arkasında, yani yapılan başarının da başarısızlığın da arkasında dururum der. Bu konuda hiçbir zaman şey yapmaz, kimseyi öne atmaz yani. Sorumluluğu her zaman alır ve söyler de zaten bunu. Bir de sorumluluktan kaçmayan bir insan olduğu için hesap verebilme şeyi var, özgüveni var, bu en büyük avantajları kendisinin.” (DM4)

“Bir problem ortaya çıktığında sorunu sahiplenir ve çözmeye odaklanır. Çözümü kendi de yaratmak ister. Çözümün içinde olmak ister.” (DM11)

“Süreç yönetimi burada çok önemli. Bir an önce halledip sonrasında düşünmek. Yöneticim de bir an önce problemi çözümlmeye çalışır yani çok zamana bırakmayarak çözülmesini ister. Anında müdahale. Bu davranıştaki önemli unsur da yaptığımız işe birçok insanın müdahil olması, otel kısmı var, rezervasyon kısmı var, tur operatörü kısmı var, acente kısmı var. Sorunlar karşısında hemen hareket eder. Zaman içinde çözülen konular az yani burada hatta ben hiç rastlamadım çünkü zamana bırakılınca öteleniyor, çözülüyor.” (DM21)

Proaktif Problem Çözme

Proaktif katılım içerisinde tespit edilen bu başlık altında proaktif problem çözmeye yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda (n= 16) yöneticilerin karşılaştıkları olumsuzluklar ve problemlerin tekrar oluşmamasına yönelik tedbir olarak önleyici yaklaşımı benimsedikleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Aynı sorunlarla tekrar karşılaşmamak için de gerekli önlemi alır, almamızı da sağlar. Tekrarlanmaması için gereken uyarıyı yapar, gereken yazıyı da yazar, gereken konuşmayı da yapar, olmaması için elinden gelen çabayı gösterir.” (DM13)

“Ve gerekli önlemlerini alır. Gerekli önlemlerini alması şu anlama gelir, bir daha ki sefere aynı yanlışın yapılmaması anlamında gerekli önlemlerini alır. Bunun adı eğitim olur, bunun adı İK yöntemleri olur, ihtar, kınama ve benzeri.” (DM26)

“Önleyici tedbir konusunda restoranda yabancı diller ilgili bir sürü problem yaşıyorduk, iletişim sorunu yaşıyor, yani bununla ilgili orada misafir herhangi bir iletişim problemi yaşamaması diye guestrelationsdan bir kişiyi alıp oraya yerleştiriyor ve buradaki dil problemini çözmüş oluyor.” (DM32)

“Anında problem yaşandıktan ve sonuçlandıktan sonra da tekrar bir daha yaşanmaması için tekrar bir daha bu problemle karşılaşmamak adına problemin takibini de devam ettirir. Tekrar etmemesi adına mutlaka önlem almamızı ister, aksiyon almamızı ister.” (DM4)

İş Planı ve Programı Doğrultusunda Hareket Etme

Proaktif katılım alt kategorisi altında belirlenen bu başlık altında katılımcıların yöneticilerinin yönetsel süreçlerde iş planı ve programı doğrultusunda hareket etmesine yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Buna göre, sektör yöneticilerinin herhangi bir problemle karşılaşmadan önlemlerin alınabilmesi amacıyla belirsizlikleri en aza indirerek gelecekle ilgili planlar yaptıkları ve planlı ve programlı bir şekilde eyleme geçtikleri belirlenmiştir. Konuyla ilgili görüş bildiren 35 katılımcının ifadelerinden örnekler aşağıdadır:

“Şimdi otelde zaten entegre yönetim sistemleri diye bir sistem var. Entegre yönetim sistemleri olduğu için birçok şey zaten, olabilecekler planlandığı için gereken aksiyonlar alınır sıkıntıya uğramadan önlemler alınması gerekir o önlemler de zaten entegre sistemlerini uyguladığınız zaman bertaraf edilmiş oluyor. Çalışanların güvenliğinden misafirlerin güvenliğine kadar bu konular çok uzun konular yani kısaca önlemler alınır.” (DM3)

“Herhangi bir girişimde bulunmadan önce çok fazla plan, program istiyor o noktada. Mesela bir işin arkasında çok duruyoruz o yapmak istemiyor ama biz yapılmasını istediğimizde de bize karşı çok fazla durmaz der ki, evet tamam yapın, ama bana nasıl yapılacağını, planlayın, programlayın, sistematik bir halde hangi adımlardan geçeceğimizin adımlarını mutlaka belirleyin ve bu adımları takip edin der. Eğer o adımları takip etmezsek ve o verdiğimiz plana uymazsak o zaman konunun tamamen içine giriyor kendisi ve kendisi önderlik yapmaya başlıyor. Bu noktada hep karşımıza planlı, programlı çalışmak çıkıyor. Yani evet, şöyle şöyle şeyler karşımıza çıkabilir tedbirinden daha çok, bir iş var, bir işin yapılma şekli var, iş akışı var, iş akışına uygun hale getirilmeli düşüncesinde. Yani birçok yerde bu görülebilir de birebir işleyişte belki olmayabilir. Mesela savaş çıkacak mı çıkmayacak mı bilmiyoruz, bir problem olacak mı, 2016’daki sıkıntılar oluşacak mı, oluşmayacak mı öngörmemiz maalesef imkânsız. Ama buna göre bütçe yapmaya çalışıyoruz, ortalama bunlara göre bir şeyler yapmaya çalışıyoruz hep birlikte.” (DM10)

“Yani herhangi bir girişimde bulunmadan önce bir 10 madde hazırlar kendisine, ya o bütün görüşmeden önce soruların cevaplarını a planı, b planı, c planını hazırlayıp yapacağını yapar.” (DM22)

“Önleyici tedbirler mesela şimdi örnek gene aynı şekilde bizim zaten bugün toplantımızda da aynı şekilde 2018 yaz sezonuna gireceğiz bununla alakalı işte dış outletlerin açılışı ile ilgili gerek teknik bakımlar, gerek işte diğer misafir odaklı yapacağımız şeyleri önden tespit ederiz. Bugün mesela dış outletlerin açılış tarihlerini belirledik, o tarihe kadar da ilgili departmanların önündeki işleri bitirmesi lazım, teknik olsun, diğer departmanlar olsun, bu bir önleyici faaliyettir. Herhangi bir sıkıntı sorun çıkmadan o bölgeyi açana kadar bütünüyle açmak için. Standartlarımız var, prosedürlerimiz var, konseptimiz var, konsept doğrultusunda süreç işliyor. Onun yerine bunların iyi bir şekilde planını yapar.” (DM27)

Analiz Etme

Proaktif katılım alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer kavramsal kodu analiz etme oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre yöneticilerin içinde bulundukları durumu analiz ederek, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatları ve tehditleri önceden tanımlayarak ve değerlendirerek önlem alma yoluna gittikleri izlenmektedir. Konuyla ilgili görüş bildiren 28 katılımcının görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Yok taşımaz çünkü başta çok iyi analiz yaptığı için hani az çok onun sonuçlarını görüyor. Yani genellikle ön görüşlerini ve analizlerini doğru yaptığı için önden olası sonuçların hani ne olacağını bildiği için buna göre hareket eder, zaten olası olmayan bir sonuç varsa girmez o işe yani.” (DM37)

“Kaygı taşımak yerine sonuçlarını önceden çok iyi değerlendirir diye biliyorum. Özellikle mali konularda bu değerlendirmeyi yapar. Kaygı taşımak yerine nasıl diyeyim çok daha iyi analiz eder. Olumlu ya da olumsuz yönlerini çok iyi analiz edip, bunlarda bizi yönlendirip karar veriyor. İşini sağlama alır diyebilirim.” (DM9)

“Ya tabii şimdi kendimiz kendi içimizde risk analizleri yapıyoruz burada yani be kendi departmanım adına mesela burada ortaya çıkabilecek riskleri belirliyorum yani otelde de bu durum söz konusu yani. Mesela bizde işte sürekli gündeme gelir, bir elektrik kesintisi durumunda şöyle olsa jeneratörün dereye girmesi falan yani bu şekilde gerekli yerleri bakımları, asansörlerin bakımları vesaire problem ortaya çıkmadan bu şekilde şeyler değerlendirilip yapılıyor yani otelimizde biz e aynı şekilde işte risk analizlerimiz var bu konularda ortaya çıkabilecek riskleri şeyleri falan yapıyoruz zaten yani. Ona göre çalışmalarımızı bu doğrultuda yapıyoruz.” (DM25)

“Yaptığımız bütün işleri zaten, iş hayatı satranç gibi, bir iş yaparken beş hamle sonrasını veya beş olay sonrasını düşünmeniz gerekiyor. Bu nedenle yaptığımız bütün işlerin nedenlerini ve sonuçlarını düşünerek yaparız.” (DM12)

Fırsatları Kollama ve Yakalama

Proaktif katılım alt kategorisi altında elde edilen veriler neticesinde ortaya çıkan bir diğer kavramsal kod fırsatları kollama ve yakalama olmuştur. Katılımcılardan 9’u yöneticilerinin mevcut rollerinin ötesine geçebilmek, kurumlarının gelişimi ve rekabet avantajı kazanmasını sağlayabilmek için sürekli fırsatları kolladıklarını, iç ve dış çevre takibinde bulunarak sektördeki gelişmeleri takip ettiklerini ve eyleme geçme yönünde istekli olduklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Birincisi bir de ortamı iyi takip eden birisi. Buna artık siz yenilik deyin ne dersiniz deyin. Günün şartlarını takip ederek kendisini devamlı geliştirmeye çalışır.” (DM8)

“Ya piyasayı çok takip ediyor. Çok aktif bir adam bu konuda. Özellikle sosyal medya ayağında, nasıl söyleyeyim herkesin böyle turizm sektöründeki yeni gelişmeler özellikle böyle teknolojinin kullanılması konusunda öncelikleri var.” (DM15)

“Yani hani yurtdışına ister istemez seyahat ediyor ya da fırsat bulduğunda da Türkiye içerisinde de belli yerlere gidiyor. Farklı otellerin konseptlerine bakıp hani acaba burada ne yapılabilir bakıyor, farklı nasıl hizmetler var diye gözlemliyor. Hani birlikte gittiğimiz de oldu oradan biliyorum mesela. Bizim Bodrumda da bir tane otelimiz var, en basit örnekle söyleyeyim. Biz Bodrumda kendi otelimize giderken yolda gördüğümüz birkaç tane otelden randevu alarak gittik hani konsept gördük, oda gördük, yemeklerine baktık, nedir ne değildir diye hani yeni fikirlere açık, kesinlikle açık.” (DM17)

“Sektördeki gelişmeleri takip etmesi, sadece ülke içindeki değil ülke dışından da haberdar olması, yani dışarıdaki bir oteldeki yapıya yeniliklere, yapılan yani onlar nasıl yapıyor biz daha iyisini daha ekonomik bir şekilde nasıl yaparız şeklinde bununla ilgili sürekli çalışmalar var, benchmarking çevreyi takip etme.” (DM21)

Tehditleri Öngörebilme

Proaktif katılım alt kategorisini oluşturan boyutlardan bir diğeri tehditleri öngörebilmedir. Konu hakkında görüş bildiren katılımcılar (n= 28) yöneticilerinin iş süreçlerindeki eksiklikleri ve sorunları önceden görerek, bu eksiklikleri gidermek adına müdahalede bulunarak ve önlem olarak çözüm üretici faaliyetlerde bulunduklarını ifade etmektedir. Katılımcılar yöneticilerinin problemler daha ortaya çıkmadan öngörebilmelerini sağlayan şeyin sahip oldukları tecrübe olduğunu vurgulamaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Ha şöyle de bir gerçek var tabii ki, deneyimlerden kazanılan bir gerçek var ortada. Bu entegre yönetim sistemlerinde bulunmayan birçok konu da var. Burada da sorunlar ortaya çıkmadan ön bir düşünce veya hazırlıkları da oluyor tabii ki. Ve bu doğrultuda da önlemler alınıyor. Bu önlemlerin alınabilmesindeki tabii ki en önemli etken deneyim ve tecrübedir. Ama daha önce çalıştığınız sıkıntıları ve problemleri, deneyimler doğrultusunda ön görerek önlemler alır. Burada da deneyim devreye giriyor.” (DM3)

“Ya bakın işte toplantılarda şu şu böyle bir şey olacağını hissediyorum, bir sıkıntı bir memnuniyetsizlik olacağını hissediyorum, lütfen bunun üzerinde tekrar çalışın diye uyardı. Ve oluşabilecek sıkıntıdan önce çözdüğümüz olmuştur birkaç konuda.” (DM16)

“Tabii, burada kendisi öngörülü bir insandır. Bu öngörülerini bizlerden biraz daha erken tespit ederek bunları önlem aldırır bize. Problemlerin farkına varabilir. Mesela örnekle açıklayayım, mesela earlybookingler var, erken rezervasyon indirimleri var, bizim tabii ki gelir bazında hedeflerimiz var. Mesela erken rezervasyon indirimlerinde biz çok fazla doluluğa ulaştık, bu geri kalan rezervasyonları

biz erken rezervasyon indiriminden devam etseydik almaya doluluğa ulaşacaktık ama gelir bazında gerçek istediğimiz gelirlere ulaşamayacaktık. Kendisi mesela bunu öngördü, mesela o dönemdeki rezervasyonlara, acentelere stop çektik. Bu şekilde ne oldu, geri kalan odaları yüksek fiyattan satarak oradaki gelir hedefini tutturmak için böyle bir tedbir aldık.” (DM20)

“Son derece tedbir alır, ön görüşü çok güçlüdür, bir sonraki adımı 2 sonraki adımı görür, bizi o konuda pek çok defa şaşkınlığa uğrattır yani, evet son derece (gülümseyerek). Kendisinde 6. his denilen öngörü potansiyeli çok yüksek yani birçok problem daha ortaya çıkmadan öngörülerıyla çözüyor, zaten bu da onun başarısının bir parçası bu bahsettiğim problemi daha ortaya çıkarmadan riskleri önceden görebilmesinin de bir parçası. Son derece öngörüsünün güçlü olması, bir problem daha ortaya çıkmadan proaktivite olayı, çok zeki olması, sayılarla arası çok iyidir, raporlarda yanlışları görür o anlamda bizim de kendimizi geliştirmemizde son derece etkili.” (DM36)

Engeller Karşısında Azim Gösterme

Katılımcıların yöneticilerinin engeller ve zorluklar karşısında azim göstermesine yönelik görüşleri bu başlık altında sunulmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (n= 39) yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler, zorluklar ve engeller karşısında yılmadan mücadele ettiklerini, zorlukların üzerine gittiklerini ve vazgeçmediklerini belirtmişlerdir. Sektör yöneticilerinin engelleri aşma ve başarıya ulaşma yolundaki çabalarında ısrarcı ve azimli oldukları ve gerekirse farklı bir yöntem geliştirme suretiyle mutlak sonuç almaya çalıştıkları görülmektedir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

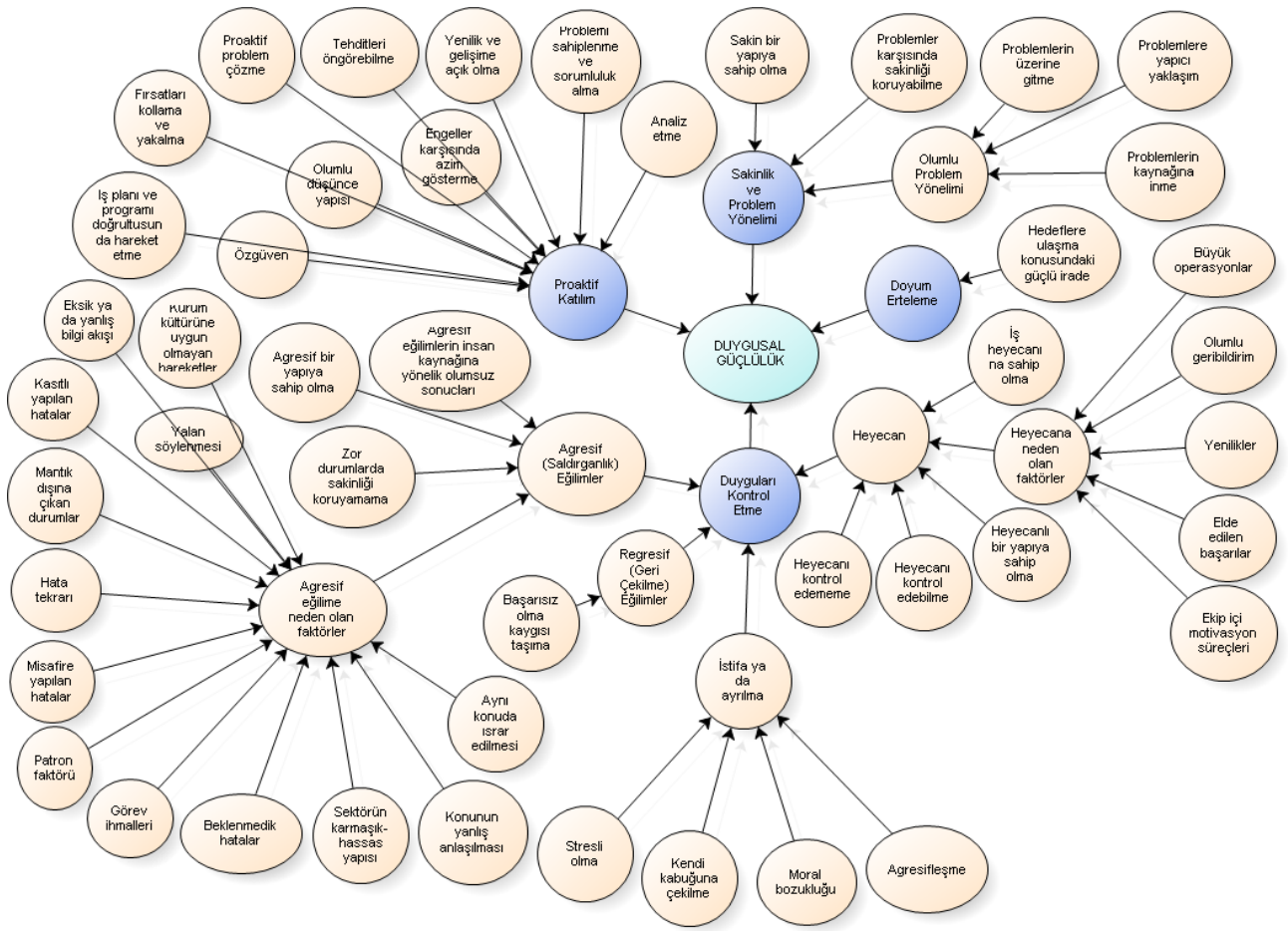
“Yaşadığı herhangi bir başarısızlığı deneyim olarak kabul eder ve yoluna devam eder. Yani başarısızlık insanı di-motive ederse yani zaten siz yönetici olamazsınız yani. Bu, bu kadar basit. Yani orda takılıp kalıyorsanız yani bu şuna benzer bir futbol takımı bu sene birinci olamadığı için futboldan çekilmesi ve vazgeçmesi gibi. Böyle bir şey olamaz. O an o yaşanmış ve bitmiştir, 15 dakika sonra veya yarım saat sonra profesyonellik devam etmek zorundadır. Onun da o şekilde davrandığını düşünüyorum.” (DM3)

“Bir başarısızlık yaşandıysa o başarısızlığı başarısızlık olarak orada bırakmaz devamında nerede hata yaptığını bulur ve onun üzerine gider yani yeniden yapmaya çalışır onu. O anlamda ısrarcıdır. Üzerine gider hiçbir şeyi olduğu noktada bırakmaz. Değiştirmek için çaba sarf eder.” (DM23)

“Başarısız olduğu bir konuda veya durumda daha çok daha iyisini yapmak için farklı bir çözüm arayarak, tekrar dener. Yani başarısızlığı kabullenmeyip, tekrar dener. Çünkü başarısızlığı kabullenip demoralize olursa zaten başarısız olmuş sayılır. Yani dener, sürekli başarılı olmak için farklı yollar dener, farklı yollara gider. Olumsuz giden durumlarda soğukkanlılığını koruyor, yani gerçekten koruyor. O olumsuzluğu çözmek için farklı yollar deniyor.” (DM20)

“Bir başarısızlık olduğu zaman kendisi buradaki başarısızlıklarını nasıl söyleyeyim ben size edinilen bu olumsuz tecrübeler kesinlikle onu daha çok güçlendirir. Bir sonraki adımda bir önceki böyle olmuştu o

zaman şöyle bir yol izleyeceğiz hem bunu böyle yaptığımızda şöyle de bize götürüler olmuştu o zaman bu daha iyi olacaktır, şeklinde hemen alternatifleri üretir yani. Ama dediğim gibi her olumsuzluk başarısızlık çok fazla yaşamasa da yaşadığı ufak tefek başarısızlıklarda bu onu daha çok güçlendiriyor. Bana göre genel müdürümüzün başarısızlıklarda sergilediği tavır bir önceki başarısızlıktan ders çıkararak kendisini daha da güçlendirme yönünde ve son derece soğukkanlı davranır bu gibi durumlarda.” (DM36)



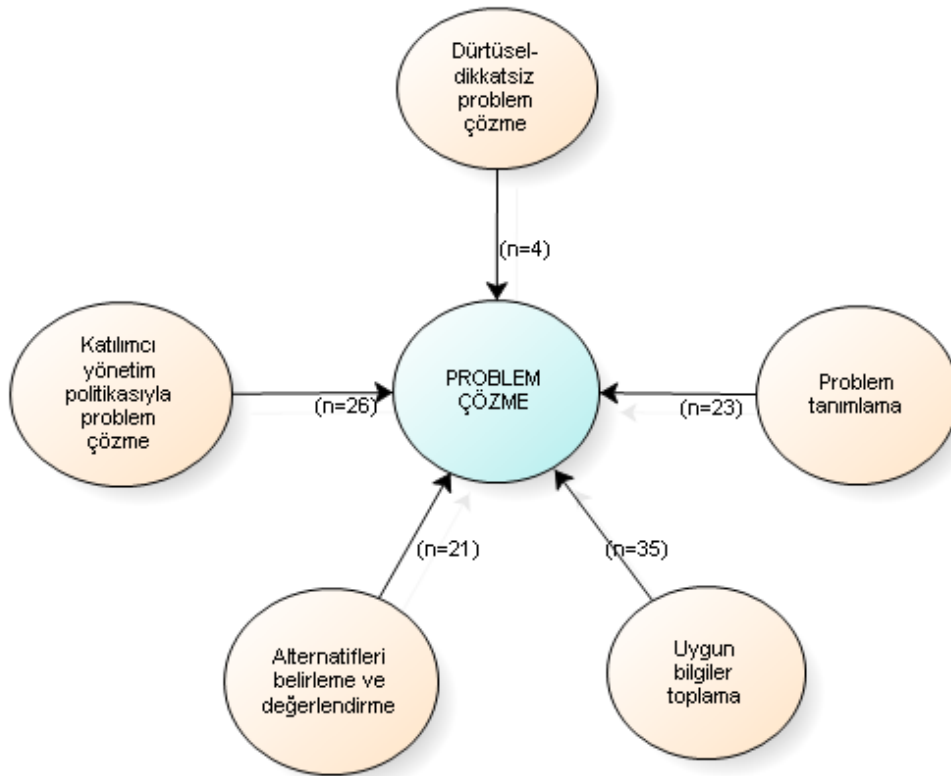
Şekil 3.32 Duygusal Güçlülük Kategorisi Belirleyicileri

3.3.2.2. Yöneticilerin Zihinsel Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar

Yönetimsel güçlülüğü açıklayan kategorilerden bir diğeri zihinsel güçlülük yordayıcılarıdır. Bu kategori altında problem çözme ve öz-yansıtma olmak üzere iki alt kategori bulunmaktadır. Her bir alt kategoriye ilişkin bulgular aşağıda ilgili başlıklarda sunulmaktadır.

3.3.2.2.1. Problem Çözme

Zihinsel güçlülük kategorisi altında yer alan alt kategorilerden ilkinin problem çözme oluşturmaktadır. Problem çözme alt kategorisi altında birleşen kavram kodları; problem tanımlama, uygun bilgiler toplama, alternatifleri belirleme ve değerlendirme, dürtüsel-dikkatsiz problem çözme ve katılımcı yönetim politikasıyla problem çözme şeklinde tespit edilmiştir. Problem çözmeye yönelik kavramsal model Şekil 3.33’de sunulmaktadır.



Şekil 3.33 Problem Çözme

Problem Tanımlama

Problem çözme alt kategorisi altında yer alan ilk boyutu problem tanımlama oluşturmaktadır. Katılımcı görüşleri doğrultusunda (n= 23) yöneticilerin problemlerle karşılaştıklarında problemin kaynağına inerek ve neden sonuç ilişkisi kurarak problemi tam

olarak anlamaya ve teşhis etmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Genelde kaynağında araştırmaya gidiyor. Tüm detaylarına iniyor. Prosesleri değerlendiriyor problemin kaynağına ulaşıyor. Problemin nedenlerini tüm aşamalarda sorguluyor.” (DM7)

“Öncelikle problemin neden kaynaklandığını araştırır.” (DM19)

“Yalnız kendisi analitik yaklaşır. Konuya analitik yaklaşır yani analitik yaklaşır derken sebeplerini irdeler, sebepleri irdelerken sorumluyu tespit etmeye çalışır ve bunu bir eğitim konusu haline dönüştürmek için çabalar, yani vaka analizi yapmak için çalışır.” (DM34)

“Öncelikle problemin ne olduğunu öğrenir, sonra bunun çıkma noktasını tespit eder. Nerden çıktı, kimden kaynaklı, o kaynakları tespit ettikten sonra bununla alakalı kişileri tespit eder, kişilerin tespitinden sonra da kişi kaynaklı mı yoksa teknik hata mı yoksa ani gelişen spontane bir olay mı bunu gözlemler.” (DM6)

Uygun Bilgiler Toplama

Problem çözme sürecinin bir diğer aşamasını oluşturan bu başlık altında probleme yönelik uygun bilgiler toplamaya ilgili katılımcı görüşleri yer almaktadır. Konu hakkında görüş bildiren katılımcılar (n= 35) yöneticilerin problemi tanımladıktan sonra ortaya çıkan problemlere ilişkin bilgi topladıklarını ifade etmektedir. Elde edilen verilere göre yöneticilerin bizzat problemin muhataplarıyla görüşerek problemin çözümüne uygun bilgiler toplamaya çalıştıkları izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Önce bir dinliyor, daha doğrusu hani bize soruyor neden böyle oldu diye.” (DM17)

“Yöneticimizin problem çözme süreci şöyle bizleri dinler, departman müdürlerini dinler, sorun kiminle olmuşsa karşı tarafı da dinler, bir karar verir. Bir olay olduğu zaman mutlaka olaya dâhil olan kişileri dinler ve buna göre karar verir. Sorar niçin öyle olduğunu ve buna göre çözümünü yaparak yönetsel anlamda noktayı da koymuş olur.” (DM13)

“O kişinin muhatabından ilk önce rapor alır, bilgi alır, daha sonra dediğim gibi araştırması gerekirse konu, gene o konuyu bilen bir kişi, anlayan asıl muhatapı kişiyle, yetkilisiyle araştırmasını ister.” (DM29)

“Problemler mesela kişiselse o kişilerden görüşlerini alır. Problemler operasyonelse artık o anki operasyonda görevli kişi kimse onun fikirlerini alır.” (PDM3)

Alternatifleri Belirleme ve Değerlendirme

Problem çözme sürecinin bir diğer aşamasını alternatifleri belirleme ve değerlendirme oluşturmaktadır. Katılımcılar (n= 21) tespit edilen probleme yönelik hedefe ulaştıracak çözümlerin listelenerek, olası çözümlerin her birinin uygulanabilirliğinin değerlendirilerek ve olası sonuçlar ve etkilerinin gözden geçirilerek problem çözme sürecinin yönetildiğini belirtmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre, yöneticilerin alternatifleri belirleme ve değerlendirme sürecinde departman müdürleriyle birlikte alternatif çözümleri belirledikleri ve değerlendirdikleri görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Ondan sonra ilgili departman müdürüyle görüşür, tabii beraber bir çözüm üretmeye çalışırlar, çözümü de üretirler muhakkak.” (DM12)

“Hataya sebep olan durumun çözülmesi için yapılması gerekenler değerlendirilir.” (DM24)

“Ben genel müdürüme çıkarım böyle bir sorun var şöyle şöyle yapalım mı çözümünüyle birlikte, ya da bir şey uyduruyor, bu yanlış oluyor böyle böyle yapsak daha iyi olur diye söylerim.” (DM30)

“Bir sonraki adımda bir önceki böyle olmuştu o zaman şöyle bir yol izleyeceğiz hem bunu böyle yaptığımızda şöyle de bize götürüler olmuştu o zaman bu daha iyi olacaktır, şeklinde hemen alternatifleri üretir yani. Onlardan çözüm önerileri ister, her bir senaryo için tartışılır, sonunda en etkin olan için karara varılır.” (DM36)

Dürtüsel-Dikkatsiz Problem Çözme

Yöneticilerinin problem çözme sürecinde belirli aşamalara uygun olarak ilerlediklerini belirten görüşlerin aksine 4 katılımcı yöneticilerinin problemleri çözerken herhangi bir aşamayı takip etmediklerini ve problemlerin kök nedenine inmek yerine sonuç odaklı müdahalede bulunarak, dürtüsel-dikkatsiz bir problem çözme tarzına sahip olduklarını şu şekilde belirtmektedir.

“Aşamaları yok pat diye çözmek ister. Aşama koymaz. Bu halledilecek ben böyle istiyorum, ya da biz böyle istiyoruz cümlesiyle halleder.” (DM35)

“Yani detaylarına, kök sebeplerine inmek yerine sonuç odaklı müdahalede bulunur, evet bir an önce çözüme kavuşturmak için.” (DM39)

“Öncelikle problemi çözümler hemen anında, doğru ya da yanlış bir şekilde çözümler.” (DM6)

“Problem kendisine iletiildiği zaman dinlediği şekliyle karar alma süreci kendisinde hızlı oluyor. Yani çok fazla karşı tarafı da dinleyelim süreci pek yaşanmıyor. Onun için orda biraz fazla aceleci davrandığını düşünebilirim. Yani aslında her iki tarafın da dinlenip karar verilmesi noktasında biraz şey davranabiliyor, her zaman olmasa da bazen bu olabiliyor.” (PDM4)

Katılımcı Yönetim Politikasıyla Problem Çözme

Problem çözme alt kategorisi altında yer alan son boyutu katılımcı yönetim politikasıyla problem çözme oluşturmaktadır. Katılımcıların 26’sı yöneticilerinin problem çözme sürecine kendilerini de dâhil ederek, işletme amaçları doğrultusunda görev yaptıkları kurum ve yaptıkları işle ilgili problemlerin çözümü konusunda fikirlerin sunulmasına imkân sağlayarak katılımcı yönetim anlayışıyla problem çözme sürecini yönettiklerini ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler şu şekildedir:

“Yöneticimiz problemi paylaşılarak çözer birincisi. Katılım sağlar. Mutlaka ama mutlaka katılım sağlar. Ortak bir akılla çözer. Bu ortak akılda da herkes bu konuya dâhil olur.” (DM4)

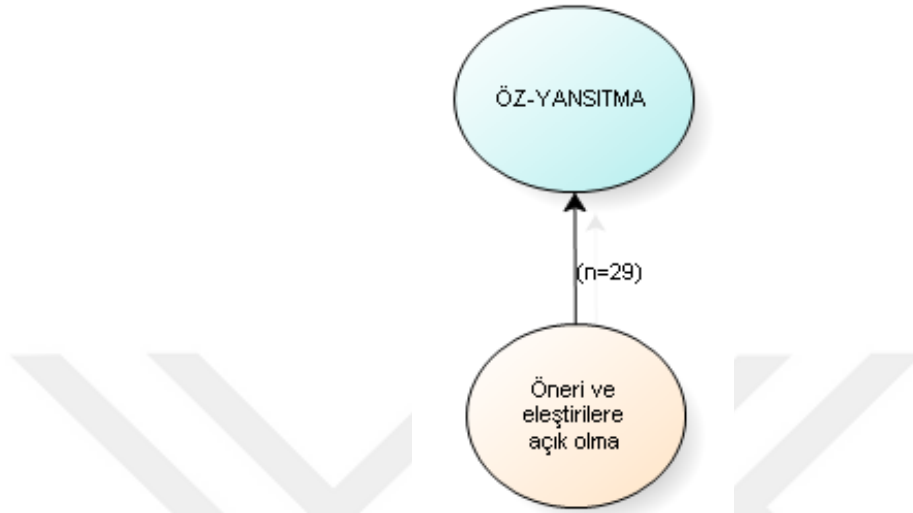
“Bir şekilde ortak noktada buluşarak beraber karar verir ve problemin üstesinden geliriz. Bu sürece departman müdürleri de dahil olur çünkü herkes her şeyi bilmek zorunda değil benim yöneticim de öyle dolayısıyla kendisi yetkin olmadığı durumlarda yetkin kişilerle görüşerek mutlaka çözmek ister.” (DM12)

“Bu problemi nasıl çözebileceğimizi araştırır her beraber, bizi de toplar kendisi bu problem nereden kaynaklandı, bunun için neler yapabiliriz şeklinde bununla ilgili toplantı yaparız sonra ekibiyle yapıyor bunu tabii, tüm ekibi topluyor, herkesin görüşlerini alarak bu sorun nasıl çözülür, daha hızlı nasıl verim alınabilir gibi bu konuda değerlendirmeler yapıyoruz beraber ve çözüme ulaştırıyoruz sorunu. Bencil insanlar genelde problemleri tek başına çözmeye çalışırlar ama burada bizim yaptığımız bu işletmede, bu kurumun kendine özgü bir şeyi var, bir tavrı var, problem bulunuyor, problem hep beraber oturulup takım ruhuyla beraber çözülüyor.” (DM20)

“Bizi dâhil eder çünkü genel müdürün hani operasyonel anlamda çok şeyi yoktur bu problemler de genelde operasyon anlamında çıktığı için departman müdürleri genelde bu sorunla ilgilidir ve çözümler de genelde ortak olarak alınır. Kendi çözümünü uygulamak yerine ortak bir şekilde hareket edilir.” (PDM1)

3.3.2.2.2. Öz-Yansıtma

Zihinsel güçlülük kategorisi altında yer alan ikinci ve son alt kategori öz-yansıtmadır. Bu alt kategori altında birleşen tek kavramsal kod; öneri ve eleştirilere açık olma olarak tespit edilmiştir. Öz-yansıtma yönelik kavramsal model Şekil 3.34’te sunulmaktadır.



Şekil 3.34 Öz-yansıtma

Öneri ve Eleştirilere Açık Olma

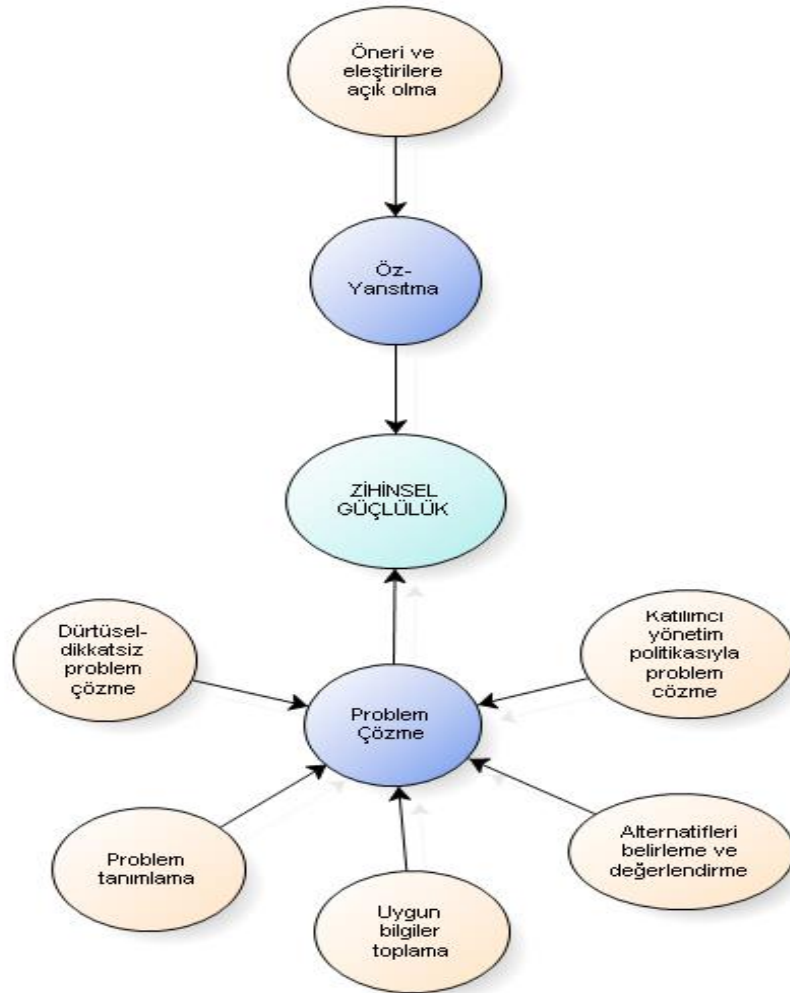
Öz-yansıtma altında tespit edilen bu başlık altında katılımcıların yöneticilerinin öneri ve eleştirilere açık olmasına yönelik görüşleri bulunmaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcılar (n=29) yöneticilerinin yapıcı öneri ve eleştirileri dikkate aldığını ve çalışanların önerilerine açık olduklarını belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“İzin verir ama bu tabii mantık çerçevesinde, eğer yapılan eleştiri yapıcıysa memnun da olur. Yani ben bunu bilmiyorum, sen bunu hatırlattın ya da daha iyisini bildin bu sefer memnun olur yani. Dediğim gibi eski bildiğimiz tip yöneticilere benzemez, ne o ne de ben. Öneri ve eleştirilere kesinlikle açıktır ve memnun olur çünkü esas diğer kişilerden mantıklı öneriler gelir de biz de onu benimsiyorsak onun yerine getirilmesi çok daha kolaydır herkes tarafından. Çünkü bu şey onlar tarafından önerildiği için takibi ve yapılması daha kolay, daha mantıklı olur.” (DM8)

“Gerçekten o konuda kendisi de hassas, eleştirilmeyi aslında istiyor. İnsan ne kadar eleştirilirse o kadar daha iyi yerlere geleceğini ve ilerleyeceğini kendisi de biliyor ve buna göre davranıyor. Başta tabii eleştirinin kaynağına iner, bu eleştiride gerçekten ne kadar gerçeklik payı var onu analiz eder, ona göre de gerçekten sıkıntı veya yanlış bir şey varsa düzeltmeyi tercih eder ve dinler.” (DM20)

“Tabii tabii öneri ve eleştirilere açıktır. Kendisi de belirtir zaten hatalı olduğum yerde söyleyin gerekirse ben özür bile dilerim diye, belirtir, söyler yani. Öyle şeyimiz yok. Eleştiri tabii ki yani bu yapıcı bir eleştiriyse tabii ki yani bu yıkıcı olmadığı müddetçe yapıcı eleştirilere ben kendim de her zaman açığım yani. Yani kendimizi böyle daha iyi deneyimlerimizi de biz böyle kazanıyoruz, hayatta ben de eleştiriye şey değilim yani dediğim gibi yani burada pozisyon farkı gözetmeksizin otelde bu bir bulaşıkçı da olabilir bir komi de olabilir bir bahçıvan da olabilir yani herhangi biri bir eleştiriye yani şunu şöyle yapsak şeklinde dikkate alarak zaten meslek hayatımızda ilerliyoruz.” (DM25)

“Kesinlikle (vurgulu) açıktır yani bu konuda katıksız herkesin bu fikirde olacağını söyleyebilirim, hatta ve hatta acımasızca alt yöneticisinin kendisini eleştirmesine bile açık. Yani bunu çok rahatlıkla ben yapabilirim, yaptım da yani. Bunu söyleyebiliyorum ama bundan önceki çalışmış olduğum üst yöneticilerde farklı durumlar oluşabiliyordu. Bu yöneticimizde mesela öyle bir durum yok mesela.” (DM32)



Şekil 3.35 Zihinsel Güçlülük Kategorisi Belirleyicileri

3.3.2.3. Yöneticilerin Davranışsal Güçlülüğünü Belirleyen Temel Yordayıcılar

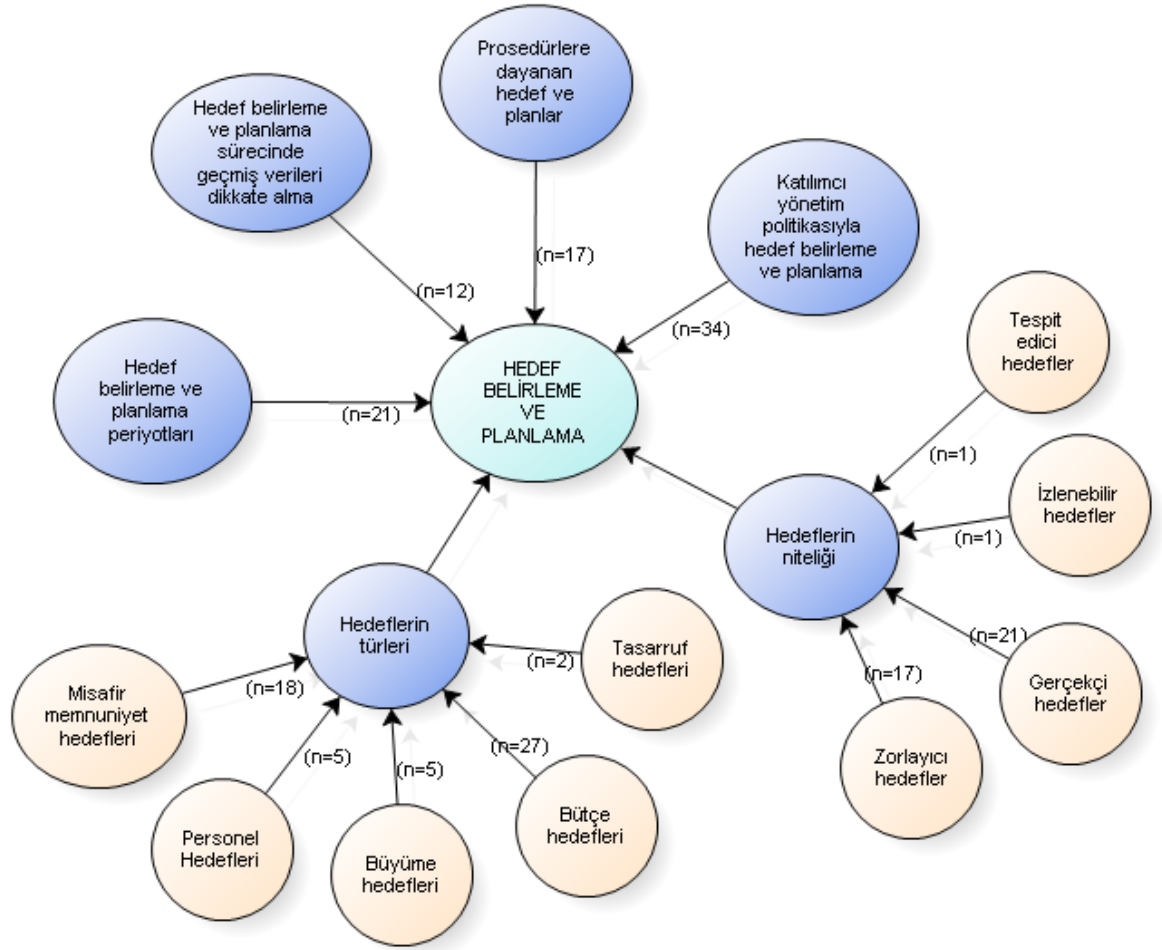
Yönetsel güçlülüğü açıklayan üçüncü ve son kategoriye davranışsal güçlülük yordayıcıları oluşturmaktadır. Bu kategori altında görev odaklı davranış tarzı ve insan odaklı davranış tarzı olmak üzere iki alt kategori bulunmaktadır. Konuya ilişkin bulgular aşağıda ilgili alt başlıklarda sunulmaktadır.

3.3.2.3.1. Görev Odaklı Davranış Tarzı

Davranışsal güçlülük kategorisi altında yer alan görev odaklı davranış tarzı alt kategorisi; hedef belirleme ve planlama, geribildirim, zaman yönetimi ve izleme ve kontrol başlıkları altında kategorileşmiştir. Her bir kategoriye ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

3.3.2.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama

Görev odaklı davranış tarzı alt kategorisi altında yer alan bu başlık altında katılımcıların kurumdaki hedef belirleme ve planlama sürecine yönelik görüşleri sunulmaktadır. Hedef belirleme ve planlama altında belirlenen kavram kodları; katılımcı yönetim politikasıyla hedef belirleme ve planlama, hedef belirleme ve planlama sürecinde geçmiş verileri dikkate alma, prosedürlere dayanan hedef ve planlar, hedeflerin niteliği, hedeflerin türleri ve hedef belirleme ve planlama periyotları şeklindedir. Hedef belirleme ve planlama sürecine yönelik kavramsal model Şekil 3.36'da sunulmaktadır.



Şekil 3.36 Hedef Belirleme ve Planlama

Katılımcı Yönetim Politikasıyla Hedef Belirleme ve Planlama

Hedef belirleme ve planlama sürecinin boyutlarından biri olarak ortaya çıkan bu başlık altında katılımcıların katılımcı yönetim politikasıyla hedef belirleme ve planlamaya yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Buna göre 34 katılımcının ifadeleri doğrultusunda departmanların kendi hedef ve planlarını oluşturdukları sonrasında ise hedef belirleme ve planlama sürecine yönelik görüş ve önerilerini üst yönetime aktarma yoluyla süreçte kararlara katılma imkânının kendilerine sunulduğu tespit edilmiştir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Hedef belirlerken daha çok bizden bir şey bekler yani arkadaşlar sizin iyi olmanızı bekliyorum, yani şu konularda iyi olmanızı bekliyorum, bunla alakalı bana planlar getirin. Yani bunları nasıl yapabileceğimiz ile alakalı süreç yönetimi ister. Yani bir plan getirin, bir organizasyon bir yapı getirin der. Mesela ben kendimden örnek vereyim, insan kaynakları ile alakalı personel bulmada hangi kaynakları kullanabiliriz, ne gibi organizasyonlar yapabiliriz, bana bununla alakalı çalışma getirin, bu

konuda eğer size inanırsam sizin için para sağlayabilirim, ondan sonra görüşmeler ayarlayabilirim, araya insanlar sokabilirim, sizin için elimden geleni yapabilirim. Her departman için aynı şey geçerli. Yani bizlerden proje istiyor.” (DM10)

“O konuda da oldukça başarılı. Dedğim gibi önce feedbackleri topluyor, doğru kararı verip bütün doneleri aldıktan sonra konuyu kararlaştırdıktan sonra yürürlüğe girmesini sağlıyor. Bununla ilgili de bir süreç koyuyor. Tabii kümülatiften yani çoklu seçenekten bir öncelikle alternatif olarak seçenekleri seçilebilir hale getiriyoruz, üç tane beş tane. Daha sonra hepsinin artılarını ve eksilerini oluşturduğumuz bir tabloyu kendisine sunuyoruz, onların içerisinde de bu bazen parasal oluyor bazen kullanımsal oluyor. Yani en iyisi hangisiyse onunla ilgili karar alıyor kendisi bizim de fikirlerimizi alarak.” (DM18)

“Ben kendi departmanımın hedeflerini belirliyorum, oradan yöneticiye iletiyorum, yönetici tarafından veya diğer departman müdürü arkadaşlarımız tarafından da bu dinleniyor, olabilirlikleri veya onları ilgilendiren içinde bölümler varsa onlar konuya dahil oluyor, daha sonra bunlar hayata geçiriliyor derken bunların içinde eğitim verilmesi gereken konular varsa personel eğitimleri veriliyor, veya işte maddi anlamda yapılması gereken alet edevat veya malzeme varsa finansman finans müdürlüğü tarafından bunlar temin ediliyor, veya onaylanıyor veya onaylanmıyor, mesela ben kamera istiyorum şurası bana göre riskli bölge diyorum, eğer bütçeyi aşmıyorsa onaylıyorlar alıyorlar. Yani o şekilde hep bu kompakt biz zincir aslında.” (DM29)

“Her departman öncelikle geçmişe yönelik ne yaptık, hangi hedeflerimizi tutturduk ya da tutturamadık, şu iyileştirmede bulunduk şeklinde değerlendirmelerini yapar ve yeni dönemin hedeflerini belirler sonrasında kalite departmanı ve genel müdür bunları inceler ve hedefler belirlenmiş olur.” (DM33)

Hedef Belirleme ve Planlama Sürecinde Geçmiş Verileri Dikkate Alma

Hedef belirleme ve planlama alt kategorisi altında ortaya çıkan bir diğer boyut hedef belirleme ve planlama sürecinde geçmiş verileri dikkate alma olarak tespit edilmiştir. 12 katılımcı, hedef belirleme ve planlama sürecinde geçmiş verilere dayanarak birtakım ölçümlemeler yaptıkları ve buna göre hedef ve planlarını şekillendirerek yeni döneme adım attıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Hedeflerimizi koyarken tabii ki önceki yılları baz alarak koyarız. Bunu herkes koyar, tabii ki önceki yılları son üç yılı, dört yılı kapsayacak şekilde geriye doğru hedefler koyarız.” (DM16)

“Hedeflerini tekrar geçmişini değerlendirerek planlar, onların örneğin ortalamaları alınır veya ne yapılabilir, gerçekçi mi değil mi ulaşılabilir mi ulaşılabilir mi o şekilde değerlendirip planlarını yapar.” (DM22)

“Yani bir hedef belirlenirken önceki senenin rakamları baz alınır ve gelecek olan yılın değerlendirmesi yapılır ve hedefler bu şekilde belirlenir.” (PDM1)

“Biz 15-16 yıllık bir oteliz, daha önceki senelerin gerçekleşmiş hedefleri var bunları da göz önünde tutarak gerçekçi hedefler belirlemeye çalışıyoruz. Şimdi diyelim ki ben 500 tane tabak kırılacak dedim, ama aslında geçmişteki standartlara baktığımızda 300 dür o. Buna müdahale edilebilir.” (DM40)

Prosedürlere Dayanan Hedef ve Planlar

Hedef belirleme ve planlama alt kategorisi altında yer alan bu başlık altında katılımcıların prosedürlere dayanan hedef ve planlara yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Buna göre 17 katılımcı, yönetsel faaliyetleri yerine getirirken kalite yönetim sistemi çerçevesinde belirli standart ve prosedürler izlenerek sürecin yönetildiğine ilişkin değerlendirmelerde bulunmuştur. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler şu şekildedir:

“Şöyle her departmanımız için hedef formlarımız vardır, kurumsal işletmeler belli bir prosedür dahilinde işlerini yapar ve yapılan her işle ilgili prosedür ve talimatlar otelde yer alır.” (DM12)

“Tsenin standartlarını oluşturan prosedürlerimiz var, belli bir çerçevede yürütüyoruz, bu süreci.” (DM32)

“Bizim bu hedef ve planlarla ilgili de bir standart prosedürümüz var.” (DM36)

“Hedef ve planlar önemlidir. Her departmanın kalite standartları vardır.” (DM19)

Hedeflerin Niteliği

Hedef belirleme ve planlama alt kategorisi altında belirlenen bir diğer boyut hedeflerin niteliği olarak karşımıza çıkmıştır. Konu hakkında görüş bildiren katılımcılar kurumlarında belirlenen hedeflerin; gerçekçi, zorlayıcı, izlenebilir ve tespit edici gibi birtakım niteliklere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Hedeflerin niteliği başlığı altında tespit edilen ilk kavramsal kodu **gerçekçi hedefler** oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren 21 katılımcı hedef belirleme sürecinde hedeflerin gerçekçi olmasına önem verildiğinden ve buna uygun olarak sürecin yönetildiğinden bahsetmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Gerçekçi hedefler koyulur yoksa herkes her şeyi ister ama çoğunluğa faydası olan ve dönüşümünü kolaylaştırıcı hedefler ve planlar yapılır.” (DM24)

“Hedeflerimiz kesinlikle gerçekçi yani, dediğim gibi ilk önce kendimizi tanımamızdan geçiyor zaten biz hani yıldızları hedef alalım da ağacın üstüne çıkarsak oh ne ala diyemiyoruz maalesef biz neyse onu şey yapıyoruz, ne kendimizi çok fazla abartıyoruz ne de aşağıda görüyoruz. Haddimizi biliyoruz haddimizce iş yapıyoruz.” (DM26)

“Mantıklı, gerçekçi hedefler belirlemeye çalışıyoruz. İş planlarımız hazırlanır ve bu şekilde devam ederiz.” (DM33)

“Hayalci değildir yani. Gerçeklere göre gider. Yani hedef koymak için hedef koyulmaz. Kâğıt üzerinde kalan gerçekçi hedeflerdir. Örnek vereyim ben satış pazarlama diye geçiyorum zaten şunu söyler der ki işte konaklama gelirini geçen sene şu kadar %20 arttırdık bu sene üzerine %5 daha koyar mıyız koyarız, tamam %25 yani biz böyle gideriz hedeflere.” (DM37)

Hedeflerin niteliği içerisinde değerlendirilen bir diğer kavramsal kod **zorlayıcı hedeflerdir**. Elde edilen verilere göre, katılımcılar (n= 17) sektördeki rekabet ortamının da etkisiyle hep bir adım daha ilerlemeye olanak sağlayan zorlayıcı hedefler belirlendiğini ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Zorlayıcı tarafları vardır. Ancak bu şekilde hedefe ilerleyebilir, ulaşma yolunda efor sarf eder ve başarılı olabilirsiniz.” (DM19)

“Sektörde hedeflerimiz zordur. Çünkü insan faktörlü bir iş hizmet sektörü önde olan bir yapı olduğu için farklı kültürlerden insanlara hizmet verdiğimiz için zorluklar var. Ama bunun üstesinden gelecek kapasitedeyiz. Hem otel hem yönetim olarak. Bunu da zaten aldığımız değerlendirmelerde görebiliriz net olarak.” (DM23)

“Hedeflerimiz zorlayıcı olmak zorundadır. Yoksa insan kendini o konuda zorlamadan bir hedefe ulaşması mümkün değil. Belki hedefe direkt ulaşamaz ama hedefe yaklaşmak bile bir adımdır. Her zaman dünden daha iyi olmak gerekiyor zamana o anlamda ayak uydurmak gerekiyor.” (DM36)

“Hedeflerimiz çok zorlayıcı, ama gerçekten çok zorlayıcı özellikle misafir memnuniyeti konusunda bu alışkanlık oturmuş vaziyette, yani bu nasıl sağlanır, şirket ya da örgüt öğrenmiş bunu ancak maliyet konusunda sektörümüzde en ağır prosedürlerin olduğu işletmelerden biriyiz.” (DM39)

Hedeflerin niteliği başlığı altında değerlendirilen bir diğer kavramsal kod **izlenebilir hedefler** olmuştur. Katılımcılardan 1'i hedef belirleme sürecinde koyulan hedeflerin izlenebilir olmasının da önemli olduğunu şu şekilde belirtmektedir:

“Yani izlenebilir hedefler olması lazım, yani izlenebilirlik de önemli.” (DM27)

Hedeflerin niteliği başlığı altında tespit edilen son kavramsal kod tespit edici hedefler olmuştur. Katılımcılardan 1'i belirledikleri hedeflerin aynı zamanda **tespit edici** nitelikte olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Hedefler hem zorlayıcı hem de tespit edici. Aslında hedefle çalışmak biraz stres yaratıyor insanda ama hedefli çalışmak da başarıyı getiriyor.” (DM20)

Hedeflerin Türleri

Hedef belirleme ve planlama alt kategorisi altında ortaya çıkan bu başlık altında hedeflerin türlerine yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre, katılımcılar kurum içerisinde bütçe, misafir memnuniyeti, personel, büyüme ve tasarrufa dayanan birtakım hedefler belirlendiğini bildirmişlerdir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Hedeflerin türleri başlığı altında yer alan ilk kavramsal kod **bütçe hedefleridir**. Konu hakkında görüş bildiren 27 katılımcı kurumlarının amaçlanan hedeflere ulaşması için rakamlarla ifade edilen bütçe hedeflerinin oluşturulduğunu belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Şimdi her zaman tek hedef vardır. Birinci hedef iyi para kazanmak. Bu hedeflerin en başında bütçesel hedefler vardır. Bütçesel hedeflere ulaşmak birinci temel kuraldır.” (DM3)

“Yani bütçesel hedeflerimiz. Bütçesel hedefler tabii ki muhasebe departmanı ile önceden ayarlanır ve her departmana bilgi verilir bu bütçeyi tutturup bu bütçeye göre hareket etmek zorundayız diye. Bütçesel olarak ortak hedef belirlenir ve o tutturulmaya çalışılır.” (DM14)

“Ulaşmak istediğimiz amaca yönelik hedeflerdir. Para kazanmak patron memnuniyeti gibi (gülerek) gibi onlar hani ekstra satışlar, şeklinde sıralayabiliriz. Bizim ha iki anayasamız var, bir gelir bir de gider hepsi o anayasanın ünitelerini kapsıyor diyebilirim.” (DM30)

“Hedef ve planlar kurumumuzda tabii ki belirlenir mesela benim departmanım açısından bakarsak bütçe olarak hedefimiz var. Bazısı parasal konulara bakıyor.” (DM40)

Hedeflerin türleri içerisinde ortaya çıkan bir diğer kavramsal kod **misafir memnuniyet hedefleri** olmuştur. 18 katılımcı misafir memnuniyetine dayanan hedefler belirledikleri yönünde görüş bildirmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“%100 misafir memnuniyeti ya da minimum %98 misafir memnuniyeti, misafirlerin otelimizi tekrar tercih etmesi, böyle hedefler konur bizim de tabii ki böyle hedeflerimiz var, o yüzden süreçler için de ön hazırlıklar yapılır, işte misafir neden burayı seçmesi gerektiğinin cevabını çabuk verebilmemiz için hazırlıklarımızı yapar ve diğer departmanlara da bilgi aktarımı yaparız. Misyonumuz ve hedefimiz genelde misafir memnuniyetidir.” (DM14)

“Hedeflerimizin en büyük özelliği zaten misafir memnuniyeti. Her departmanın kendisi için ne kadar hani önem taşıdığını bilsek de yöneticimiz ve üst düzey yöneticilerimizin aslında ortak hizmetimiz misafir memnuniyeti, hedeflerimizi planlarken de çalışmalarımızı yaparken de her zaman misafir memnuniyetini ön planda tutacak ve memnuniyeti arttırarak sağlayabilecek çalışmalar üzerinde yoğunlaşıyoruz.” (DM28)

“Şimdi hedeflerimiz tabii ki şimdi atıyorum misafir memnuniyet hedefi belirliyoruz değil mi misafir ilişkilerinin ya da diğer departmanların, misafirlerimize bir anket veriyoruz, diyoruz ki işte bir takım sorular var, bu soruların neticesinde departmanların başarı oranları çıkıyor, sosyal medyadan şuradan buradan vesair şekilde bizi değerlendiriyorlar, işte ets den şuradan vesaire.” (DM32)

“İşletmemizde bizim özellikle önem verdiğimiz şey misafir memnuniyeti tabii ki mevcut sistemde ekonomik kaygıların yanında misafir memnuniyetini de belli bir çizginin üzerinde tutmaya çalışıyoruz misafir memnuniyeti hedeflerini.” (DM36)

Hedef türlerinden bir diğerini **personel hedefleri** oluşturmaktadır. Konu ile ilgili görüş bildiren 5 katılımcı, personelin memnuniyeti, eğitim ve personel sirkülasyonunu en az seviyede tutmaya yönelik hedefler belirlediklerini ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Yani üç memnuniyet türümüz var, bunlardan birisi personel memnuniyeti.” (DM10)

“Personel memnuniyeti hedeflerimiz var. Bütün departmanlar bu üç maddeyi koyuyor, üste kendi birimiyle ilgili hedefler koyuyorlar.” (DM11)

“Personel eğitim hedeflerimiz var.” (DM27)

“Atıyorum bizim de hedefimiz, personel sirkülasyonunu en az seviyede tutmak. Ne yapabiliriz bununla ilgili bu bir hedef ya da eğitim seviyesi olan işte atıyorum şu departmanlara şu eğitim seviyesi altında kişi istihdam etmeyelim, eğitim seviyemizi yukarıda tutalım gibi hedeflerimiz var. Sirkülasyon burada en fazla kullanılabilecek bir hedef.” (DM32)

Hedef türleri içerisinde tespit edilen bir diğer kavramsal kod **büyüme hedeflerine** yöneliktir. Konu hakkında görüş bildiren 5 katılımcı kurumlarının ulusal ve uluslararası

alandaki büyüme yönelik hedeflerinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Bunun haricinde kurumsal olarak tesisin büyüme yönelik planları tespit eder, bu bir gene bir otel yatırımı olabilir, farklı bir yiyecek içecek ünitesi yatırımı olabilir, onlarla ilgili hedefleri tabii ki var, oluyor ve tesis sahiplerine de bunu rapor halinde zaten sunuyor.” (DM13)

“Hedeflerimiz olarak her şeyden önemlisi otelimizin nasıl diyeyim var olan mevcut durumunu koruma ve üzerine yeni şeyler katma, gibi bir hedefi vardır.” (DM17)

“Bizim kurumumuz turizm sektöründe 2018 itibarıyla farklı bir yapıya geçiyor artık. Daha da büyüme hedefleri var. Yeni otel projeleri var yurtdışında, yurtiçinde.” (DM20)

“Bunlarla ilgili yani bu otelin adını yükseltmek amacıyla hani birçok işimiz vardır.” (DM26)

Hedef türleri içerisinde yer alan son kavramsal kodu **tasarruf hedefleri** oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren 2 katılımcı kurumlarında tasarrufa yönelik hedefler belirlendiğini şu şekilde dile getirmektedir:

“Yine kalite departmanımızdan tasarrufla ilgili kırtasiye, kullanılacak kırtasiyenin bile yıllık hedefleri verilir.” (DM4)

“Çevre yönetim sistemi ile ilgili olsun, çevreyle ilgili ne lojman elektrik tüketimini, tesis elektrik tüketimini en aza indirmek, çevresel boyutları kullanarak çevreye en duyarlı tesis olabiliriz mesela bunu bir hedef olarak belirliyoruz.” (DM32)

Hedef Belirleme ve Planlama Periyotları

Hedef belirleme ve planlama alt kategorisi içinde ortaya çıkan son boyut hedef belirleme ve planlama periyotları olarak karşımıza çıkmıştır. 21 katılımcı kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere belirli periyotlara göre hedefler belirlediklerini ve bu doğrultuda planlar yaptıklarını ifade etmiştir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Şimdi iyi para kazanmak için hedefler yılsonlarında yapılır ve yavaş yavaş o hedefler oluşmaya başlar. Şimdi baktığınız zaman bunlar uzun vadeli hedefler. Ama bunun dışında bir departman olarak baktığınızda kısa vadeli hedeflerimiz de var tabii ki.” (DM3)

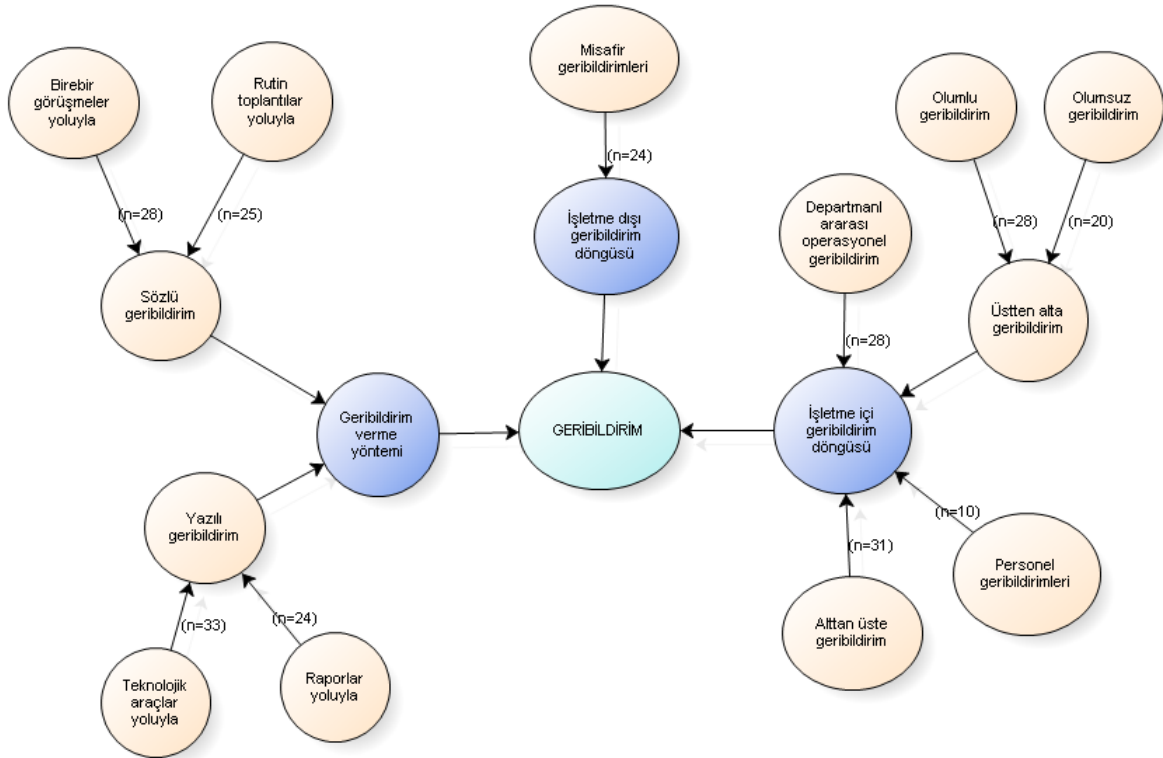
“Ama tabii ki biz planlar yapıyor ve hedefler belirliyoruz, kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere.” (DM19)

“Kısa dönem, orta dönem ve uzun dönem. Kısa dönemleri haftalık ve günlük toplantılarımızda, orta dönemleri panel dediğimiz aylık, cost maliyeti dediğimiz aylık, bütçeleme dediğimiz aylık olarak orta vadede, uzun vadede bütçe, yıllık cost ve yıllık planlama bu da uzun vadede olarak planlar. Birincisi biz bütçeyi, 2018’in bütçesini yaparken 2017’deyken 2018 e yönelik bize bir hedef verilir ve bu hedef ay ay takip edilir.” (DM24)

“Kısa dönemli planlara dahil oluyor departman yöneticileri, kısa dönem planlar sonrasında da yönetim kuruluyla yapılan uzun dönemli planlar oluyor. Orada tamamen temsilci sadece kendisi oluyor. O durumda görüş aktarma ve kendisinin dış faaliyetlerden aldığı görüşleri de oluyor, ekibin görüşleri değil o süreç tamamen yönetim kurulu ve kendisi arasında oluyor uzun vadede olan hedefler. Kısa vadeli hedefler, yıllık düzeltme faaliyetleri, iyileştirme faaliyetleri, kurum içi yöneticilerin görebildiği faaliyetler, dış faaliyetler de yöneticiler tarafından öneriliyor fakat onun 3 yıllık ya da 5 yıllık sisteme alınması nedeniyle genelde yönetim kurulu ve kendisi arasında iyileştirme toplantıları oluyor.” (DM7)

3.3.2.3.1.2. Geribildirim

Görev odaklı davranış tarzlarından bir diğeri geribildirimdir. Katılımcıların geribildirim sürecine yönelik görüşlerine bu başlık altında yer verilmektedir. Bu başlık altında belirlenen kavram kodları; işletme içi geribildirim döngüsü, işletme dışı geribildirim döngüsü ve geribildirim verme yöntemi şeklindedir. Geribildirim sürecine yönelik kavramsal model Şekil 3.37’de yer almaktadır.



Şekil 3.37 Geribildirim

İşletme İçi Geribildirim Döngüsü

Katılımcı görüşleri doğrultusunda geribildirim sürecinin ilk boyutunu işletme içi geribildirim döngüsü oluşturmaktadır. İşletme içi geribildirim döngüsü; üstten alta geribildirim, alttan üste geribildirim, personel geribildirimleri ve departmanlararası operasyonel geribildirimler başlıkları altında kategorileşmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Üstten Alta Geribildirim

İşletme içi geribildirim döngüsü boyutlarından ilki üstten alta geribildirim olarak karşımıza çıkmıştır. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; olumlu geribildirim ve olumsuz geribildirim olarak belirlenmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• Olumlu Geribildirim

Üstten alta geribildirimi oluşturan boyutlardan ilki olumlu geribildirim olarak belirlenmiştir. Konu hakkında görüş belirten 28 katılımcı sergiledikleri olumlu performans ve davranışlar sonucu yöneticileri tarafından takdir edildiklerini ve başarılı görüldükleri konuların yazılı ve sözlü olarak kendilerine iletilildiğini ifade etmektedir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda sergilenen performans ve davranışların yöneticileri tarafından takdir edilmesinin çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Birincisi sözlü olarak takdir eder. Mail yoluyla takdir eder bütün personeli. Personelin iyi olan şeylerini her sabah misafir geribildirimlerini okuduğu zaman kişisel olarak teşekkür eder. İyi takip ettiği zaman yapılan iyi şeyi de mutlaka herkesin içinde takdir eder.” (DM4)

“Ama güzel bir şey olduğunda da hepinizin eline sağlık, teşekkür ederim şeklinde tabii ki böyle şeyler duyuyoruz. Ama dediğim gibi bunu çok abartmadan yapar gerek de yok zaten çünkü herkes işini yapıyor. Gerekirse toplantıda söyler hani bu ekibimiz ya da ekip arkadaşımız böyle güzel bir şey yaptı tebrik ediyoruz onlara teşekkür ediyoruz, ya da gerekirse ayın personeli seçimleri olur bizde orada da departman müdürü ya da ekip çağırılıp onore edilerek daha çok cesaretlendirilerek ödüllendirilir.” (DM14)

“Yöneticimin en büyük özelliği, personeli takdir etmesi ve teşekkür etmesi. Bu şekilde de ödüllendirir çalışanları.” (DM19)

“Yani fikirlerimizi alır ve geribildirimde bulunur bize bununla alakalı. O doğrultuda ilerliyoruz. O da zaten gerekli motivasyonu sağlıyor bizlere.” (DM25)

• Olumsuz Geribildirim

Üstten alta geribildirim boyutlarından bir diğeri olumsuz geribildirim olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan 20’si yöneticilerinin düşük performans gösterilen alanlara yönelik bilgileri kendileriyle paylaştığını dile getirmektedir. Elde edilen verilere göre yöneticilerin olumsuz bilgileri çalışanlarla paylaşırken çalışanlara hangi açıdan değişimleri gerektiğini ve olumsuz olan davranışı sürdürmemelerinin kendileri açısından oluşturacağı faydayı belirterek çalışanların iş performanslarını geliştirmeye yönelik bir yaklaşım içerisinde oldukları belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Gözlem yapar ve gözlemlerini bizlerle paylaşır. Yani diyelim ki 12-15 departman müdürünün çalıştığı bir tesis burası o 15 departman müdürü içerisinde tabii ki zaman zaman görevini ya da şeyini aksatan olacaktır, o kişiyi bizlerin yanında azarlamaz, ama nasıl olması gerektiğini söyler.” (DM13)

“Eğer kötü feedbacklar ise şöyle oluyor, yine toplantı esnasında konuşuluyor, şöyle şöyle bir olay yaşandı fakat bunun yaşanmaması adına önlemler alınması gerekiyor, şöyle yaparsanız daha iyi olur, böyle yaparsanız daha iyi olur diye o sorunu yaşayan kişi kimse birebir odasında görüşmeye alır. Yapmış olduğum hatalarda da evet böyle bir hata oldu ama bundan sonraki süreçte olmaz çünkü şöyle yaptığın için böyle yaşamışsın der ve onu tekrar yaşamamak adına o örneği verir.” (DM6)

“Ya şimdi başarısızlıklarda işte yani alır karşısına bunun neden başarısız olduğunu neden başaramadığını anlatır tabii ki onun da kendine göre deneyimleri, tecrübeleri var, orada nasıl bir yol izlemeniz gerektiğini şöyle yapsaydınız örnekleyerek daha doğru olurdu veya daha başarılı olabilirdiniz, daha başarıya ulaşabilirdiniz diye anlatır.” (DM29)

“Eksikleri gördüğü şeyleri mutlaka not alır ve geribildirimini yapar. Rahatsız olur muyuz hayır. Bizim göremediğimiz, yetişemediğimiz zamanlarda bizim göremediğimiz şeyleri görüp bizimle paylaştığında biz de mutlu oluruz. Operasyonların yürütmesi adına önemlidir bu.” (PDM1)

Altan Üste Geribildirim

İşletme içi geribildirim döngüsü içerisinde yer alan bir diğer boyut alttan üste geribildirim olarak tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre, departman müdürlerinin kendi aralarındaki yazışmaları da dahil olmak üzere düzenli bir şekilde yöneticilerini operasyonel süreçlerin işleyişi ile ilgili bilgilendirdikleri tespit edilmiştir. Katılımcı ifadelerine göre yöneticilerin departman müdürlerinden gelen geribildirimlere önem verdikleri ve süreçte yaşanan aksaklıklar ve bilgi akışının sağlanamaması durumunda bu duruma tepki

gösterdikleri anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili görüş bildiren 31 katılımcının ifadelerinden bazıları aşağıdadır:

“Eğer bir konuyla ilgili bir görev verilmiştir, çok basit bir örnek odaya bir meyve sepeti ve şampanya koyulacak bununla ilgili bu emri, verdiği kişi en geç 20 dakika içerisinde tekrarlıyorum standardımız o, odaya gidip gitmediği bilgisini genel müdürümüze iletir. Operasyonel konularda departman müdürleri bizzat yetkilidir. Biz sadece sistematik olarak örnek diyelim bugün 14 Şubat, sevgililer günü, 1 hafta önceden toplantımızı yapmışız, sevgililer gününde odlara ne yapacağız. Restorana ve büfelere neler yapacağız gibi. Bunlar operasyonel konular olduğu için takibi departman müdürleri tarafından yürütülür. Ama improvisation olarak kendisine iletilen ani bir konu, dışarıdan gelecek bir misafir ya da ani bir konaklama kendisine iletilir ve size söylediği an onu da az önce söylediğimiz gibi standartlarımız gereği 20 dakika içerisinde evet bu oldu ya da olmadı şeklinde bilgisi verilir. Örnek 13-15 arası bu yapılacak dendiği an o görevlerin belirtilen sürede tamamlanmasına riayet edilir. Bittiği zaman da döneriz kendilerine bilgisini veririz.” (DM13)

“Şöyle bir şey vardır, yine satış odaklı düşündüğüm için söylüyorum, benim bilip de genel müdürün bilmediği ya da genel müdürün bilip de benim bilmediğim bir konu söz konusu olmuyor. Ortak bir şekilde ilerlemek zorundayız ama ben dolayısıyla her şekilde genel müdürü bilgilendiriyorum. Herhangi bir bilgi hem aktarılmadan habersiz bırakılma durumu olduğu zaman tepki veriyor, en azından bir haber vermen gerekiyor, sonuçta genel müdür ben de olsam öyle tepki veririm.” (DM17)

“Bunu da örnek üzerinden anlatsam, mail üzerinden şimdi atıyorum, otel müdürümüz bize iş veriyor, bir şey söylüyor, bir görev veriyor, bu görevin yapılıp yapılmadığını ya da neresinde olup olmadığımızın bilgisini veriyoruz. En alttan en üste kadar geribildirim prosedürü var bizde.” (DM20)

“Şimdi astan üste doğru gider. En üstte genel müdür vardır, ya da patron beraberindedir, örnek veriyorum bir bütün herkesi ilgilendiren bir mail olduğu zaman sürekli olarak genel müdüre şey atılır, cc geçilir her türlü.” (DM26)

Personel Geribildirimleri

İşletme içi geribildirim döngüsünü oluşturan boyutlardan bir diğeri personel geribildirimleri olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan 10’u geribildirim sürecinde personellere yapılan anketler ve yöneticilerin gün içinde sahada dolaşırken personelle kurdukları birebir iletişim yoluyla geribildirim akışının sağlandığını vurgulamaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Personel yönüyle baktığımız zaman personele yapılan anketler var.” (DM32)

“Organizasyonda insanlarla çalışıyorsak insanlarla çok fazla iç içe insanların geribildirimini ile ilgili de şey yapar. İşte evet süreç işliyor, misafir çok memnun ama personel acaba memnun mu onu da kontrol eder. Her seferinde otel turu yapıyor, her gün en azından iki kere, sabah akşam ya da sabah öğlen, bu noktalarda gördüğü personellerle birebir iletişim kurarak onlardan geribildirim alıyor.” (DM10)

“Personellerimizle de genelde sözlü olarak daha çok paylaşıyor geribildirimler. Bu süreçte birebir görüştüğü çalışanlarımız da olur.” (DM11)

“Bunun yanında bütün departmanlarla sürekli gün içerisinde sürekli konuşuyor. Sürekli konuştuğu için de ister istemez bir fikir alışverişi oluyor.” (DM17)

Departmanlararası Operasyonel Geribildirimler

İşletme içi geribildirim döngüsü içinde ortaya çıkan dördüncü ve son boyut departmanlararası operasyonel geribildirimlerdir. Katılımcılardan 28’i kurumlarında departmanlararası iletişimin iyi bir şekilde yürütüldüğünü ve operasyonel süreçlerle ilgili bilgi akışının etkin bir şekilde gerçekleştiğini bildirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Hazırlıklarımızı yapar ve diğer departmanlara da bilgi aktarımı yaparız. Bilgi aktarımı tabii ki yapıyoruz. Bizim departmanımızla ilgili bir durum varsa mesela misafir kaynaklı diyelim biz hemen genel müdürümüz ve diğer departman müdürlerimize cc yaparız durumu aktarırız ne yapmaları gerektiğini aktarırız. Ya da whatsapp grubumuz var, acil bir şey olduğunda whatsapp grubumuzdan birbirimizi bilgilendiriyoruz. Yani departmanlar arası da var, yönetim whatsapp grubumuz da var.” (DM14)

“Haftalık toplantı yapıyoruz hep bir araya gelip. Onun dışında bizim bir satış kurulumuz var, haftada bir yaptığımız yine onun katılımcıları farklı oluyor. İlk bahsettiğim toplantı sadece müdürler toplantısı, operasyonel yaptığımız toplantı, satış konularında rezervasyondaki arkadaşlar, önbürodaki arkadaşlar ve ilgili olan ve satışın içerisinde bulunan herkes katılabiliyor. Onun dışında mali konularda da departman toplantıları yapıyoruz. Departman yöneticileri arasında da mailleşmeler oluyor, birbirimiz arasındaki iletişim kuvvetli.” (DM21)

“Yani tabi şimdi hedefe ulaşma sürecinde sürece ilişkin bilgileri paylaşıyor kesinlikle. Zaten artık bildiğiniz gibi artık eskisi gibi değil maille değil whatsapp dediğimiz sosyal medya üzerinden hızlı bir şekilde etkin haberleşmeyapıyoruz aynı şekilde işte gerekli bilgiler tüm departmanlarla olması gerektiği şekilde paylaşıyor ki zaten öyle olması gerekiyor yoksa kesinlikle burada iş yapmamız mümkün değil zaten yani. Ama bilgi paylaşımı etkin ve hızlı bir şekilde tesisimizde yapılıyor yani onu söyleyebilirim.” (DM25)

“Bu şekilde tüm departmanlar birbirlerine bilgi verecekse sözlü veya telefonda değil de mutlaka outlooktan mail yoluyla atar onun dışında mesela bizim daha hızlı olsun diye departman müdürleri aramızda bir tane whatsapp grubumuz var, oradan da herhangi bir ekstrem durum olduğunda direkt bir şekilde hemen oradan yazarak ona bilgiyi geçeriz fotoğraflı fotoğrafsız. Departmanlar arasında işte atıyorum, satış departmanından bize bir bilgi gelecek, grup gelecek veya bir düşün var, bunla alakalı bize bilgi aktarımı gelir.” (DM27)

İşletme Dışı Geribildirim Döngüsü

Geribildirim alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer boyut işletme dışı geribildirim döngüsü olmuştur. Bu başlık altında birleşen tek kavram kodu; misafir geribildirimleri şeklinde belirlenmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• Misafir Geribildirimleri

İşletme dışı geribildirim döngüsü boyutlarından biri olarak tespit edilen misafir geribildirimlerine yönelik katılımcı ifadelerine bu başlık altında yer verilmektedir. Konuya yönelik bildirilen görüşler (n= 24) değerlendirildiğinde, yöneticilerin gerek misafir memnuniyetine ilişkin yapılan anketler ve sosyal medya siteleri üzerinden gerekse de sahada misafirlerle birebir kurdukları birebir iletişimler yoluyla misafirlerden bilgi akışı sağladıkları belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre misafirlerden alınan geribildirimlerinin kayıt altına alındığı, değerlendirildiği ve süreçlerin iyileştirilmesinde kullanıldığı izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Bu anlamda misafirlerden gelen feedbackler dahilinde dolayısıyla her taraftan bir bilgi akışına sahip bunu da gayet iyi değerlendirir. Bu konuda mesela misafir anketlerine oldukça önem verir. O hepimiz için ve onun için de çok büyük bir donedir. Misafirden geri dönüşler yazılı ya da sözlü fark etmez.” (DM9)

“Misafirlerle birebir etkileşime girer, sohbetini yapar, Özellikle sürekli gelip giden misafirler vardır, repeat guest dediğimiz misafirler, onlarla ilgili sohbetlerini yapar zaman zaman onlarla lobby de ya da ofiste çay, kahve içer, odaya kartını gönderir. Müsaitse ve uzun bir konuşmaysa planlı bir konuşmaysa guest relations aracılığı ile misafirden randevu alır, gerektiğinde yemek ya da lobby de kısa ya da uzun sohbetleri olur.” (DM13)

“Olumlu olumsuz misafir kanadından bizlere ulaşan her şeyi öncelikle yazılı olarak kayıt altına alıyoruz misafirden aldığımız geri dönüşler, aslında hepimizin bir yol haritasıdır.” (DM28)

“Geribildirim bir tanesi anketlerimiz var, sosyal medya var, biliyorsanız internet üzerindeki birtakım siteler var tesislerimizi değerlendiren. Misafirlerle iletişim kurar, misafirle ofisinde de görüşür, aşağıda da görüşür bazen memnuniyetsiz misafirlerimiz olabilir bunlarla bizzat görüşüp durumu izah ettiği zamanlar da olur.” (DM32)

Geribildirim Verme Yöntemi

Geribildirim alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda şekillenen üçüncü ve son boyut geribildirim verme yöntemi olarak karşımıza çıkmıştır. Elde edilen verilere göre, geribildirim sürecinde yazılı ve sözlü olmak üzere iki geribildirim yöntemine başvurulduğu belirlenmiştir. Konuyla ilgili bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Yazılı Geribildirim

Geribildirim verme yöntemlerinden ilkin yazılı geribildirim oluşturmaktadır. Katılımcıların ifadelerine göre kurumda yürütülen yazılı geribildirim süreci; raporlar yoluyla ve teknolojik araçlar yoluyla sağlanmaktadır. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• Raporlar Yoluyla Geribildirim

Yazılı geribildirim kapsamında değerlendirilen bu başlık altında katılımcıların raporlar yoluyla geribildirim konusundaki görüşleri sunulmaktadır. Buna göre, 24 katılımcı yazılı geribildirim sürecinde kurumların finansal durumlarını ve yönetsel süreçlerin işleyişini yansıtan ve departmanlar tarafından dönemsel olarak sunulan faaliyet raporlarından yararlandığını ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Bilgi akışlarının hepsi yazılıdır bizde toplantıların hepsi tutanak altına alınır. Bir de ona günlük olarak attığım belli başlı raporlarım var, onlarla otelin genel satış durumunu inceler.” (DM37)

“Bir de raporlamayla geribildirimlerimiz var. Bu geribildirimlerimiz de raporlama dediğimiz sonuçları raporlayıp cevap niteliğinde geribildirimlerimiz var. Sonucunda da biraz önce anlattığım gibi bizim tarafımızdan olumlu ya da olumsuz şekilde ya raporlamayla ya da sözle mutlaka geri dönmemiz lazım.” (DM4)

“Yani departman yöneticileri herkes kendi raporunu hazırlar ve o da mutlaka içine notlarını ekler ve bu şekilde üst yönetime sunar. Yani bu konuda şeyiz, gayet iyiyiz.” (DM27)

“Devamlı plan, program faaliyet çalışmalarını hep raporlanarak yapılmasını ister, ay bittiyse misal bu ay ki faaliyet raporlarınızı gönderin der. Bu ay ne yapmışız. Veya işte der ki bu yıl ki yapacağımız işlerle ilgili yıllık hareket planınızı gönderin der.” (DM29)

• Teknolojik Araçlar Yoluyla Geribildirim

Yazılı geribildirim sürecinin yürütülmesinde yararlanılan bir diğer yöntem teknolojik araçlar olarak karşımıza çıkmıştır. Konu hakkında görüş bildiren 33 katılımcı yazılı geribildirim akışının sağlanmasında bilgisayar ve telefon gibi teknolojik cihazlardan faydalanarak whatsapp, mail ve fotoğraf gibi teknolojik uygulamalar yoluyla yazılı geribildirim sürecini yürüttüklerini ifade etmiştir. Sektörde hizmetin sahada gerçekleşmesi nedeniyle hızlı iletişim araçlarının tercih edildiği ve bu anlamda teknolojiden etkin bir şekilde yararlanıldığı vurgulanmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Bilgi akışı çok önemlidir, çok önem verilir. Birçok yani ilk anda tabii cevabın gitmesi gerektiği yere gider fakat genellikle konuyla ilgisi olmayan kişiler, departman müdürleri bile konuya dahil edilir ve bilgi herkese ulaşmış olur. Yani bu şekilde önem verilir. Yazılı yapılır-geribildirimler. Whatsapp grubu, mailleşme...” (DM22)

“Daha çok o daha hızlı iletişimi seviyor. Ben mesela kendi açımdan kurumsallık gereği hep e-mail kullanırken yöneticim mesela whatsapp ta bu böyle oldu hadi bana hemen ya da bize hemen bilgi gelsin şeklinde daha hızlı bir iletişim seviyor.” (DM15)

“Sürece ilişkin bilgileri paylaşıyor kesinlikle. Zaten artık bildiğiniz gibi artık eskisi gibi değil maille değil whatsapp dediğimiz sosyal medya üzerinden hızlı bir şekilde etkin haberleşmeyapıyoruz aynı şekilde işte gerekli bilgiler tüm departmanlarla olması gerektiği şekilde paylaşıyor ki zaten öyle olması gerekiyor yoksa kesinlikle burada iş yapmamız mümkün değil zaten yani.” (DM25)

“Mesela grubumuz var whatsapp grubumuz anında şöyle şöyle bir durumumuz var, şurada görüşelim görüşülecekse toplantı yapılır, eğer görüşülmeyecek bir konuya lütfen ilgilenelim diyerekten tık diye ses gelir bakarız koşar hallederiz. Çok hızlı yani. Genel müdürümüzün bilmesi gereken bir şey var ise mesela dışarıdan bir firma ile bir sorun yaşanmış ise mutlaka onu tarihiyle fotoğrafıyla o üründe bir sıkıntı varsa çekip bakın böyle bir şey geldi, sizin karşınıza geldiğinde bilginiz olsun diye mutlaka gösteriyoruz.” (DM35)

Görev yaptıkları kurumda yazılı geribildirime önem verildiğini belirten 2 katılımcı bunun temelinde yatan şeyin çalışanlara güvensizlik olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

“Geribildirimler şimdi şöyle söyleyeyim ilk geldiğimde daha doğrusu 2 yıldan beri böyle hep yazılı bir fotoğraflı bir şey vardı, geribildirimler vardı, dedim ki ya birbirinize ne kadar güvenmiyorsunuz, yani

sen bana söylemişsen ben o işi yapmışımdır. Bunu fotoğraflayıp delil haline neden getiriyorsunuz. Ben bunun güvensizlikten kaynaklandığını düşünüyorum. Yani ben bir şey söylenmişse yapacağımdır ya da söylemişimdir. Onu kayda almak ses kaydı yapmak fotoğraf çekmek gibi...” (DM35)

“Bunun altında yatan önemli şey güvensizlik. Bu durum beni çok sinir ediyor. Ya sen beni yönetici yaptın sen niye bunu yapıyorsun (sinirli bir şekilde). Ben yöneticiyim, iş aksadı mı bir yerde gelip hesap sorarsın, maillerime bakarsın dersin ki bana göster bunu dersin, yani böyle bir şey var bizde yani. Bu da güvensizlik dediğim gibi ve sonra sopa (gülerek). Anahtar kelimemiz bu (gülerek). Çünkü güvensizlik var diye biliyorum genel olarak Türkiye’de.” (DM38)

Sözlü Geribildirim

Geribildirim verme yöntemlerinden bir diğeri sözlü geribildirim olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar kurum içerisinde gerçekleşen sözlü geribildirim akışının birebir görüşmeler yoluyla ve rutin toplantılar yoluyla gerçekleştiğini belirtmektedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

- **Birebir Görüşmeler Yoluyla Geribildirim**

Sözlü geribildirim boyutlarından ilkinin birebir görüşmeler yoluyla geribildirim oluşturmaktadır. Katılımcılar (n= 28) süreç içerisinde bilgileri gerek yüz yüze görüşmeler yoluyla gerekse de sahip oldukları şirket hatları aracılığıyla telefonda gerçekleştirdikleri yönünde görüş bildirmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların her durumda en kısa zamanda çözüme ulaştırabilecek en hızlı iletişim aracını seçme yönünde davranış sergilediği anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Dediğim gibi tamamen ikili ilişkiler, gün içerisinde 3-5 kere genel müdüre gidip bilgi vermemizden dolayı zaten hani o toplantıda her şey masaya yatırılmıyor. Her departman yöneticisi zaten günde 3-5 kere yanına çıkıyor, onları paylaşıyor, ekstra bir şey varsa da toplantılarda görüşülüyor. Genel olarak etkin bir şekilde yüz yüze iletişim süreci mevcut. Bu daha kolay, daha sıcak, diğer departman yöneticisinin önünde konuşmadığında rahatlıkla orada konuşabiliyorsun.” (DM16)

“Bunun dışında her birimizin şirket hatları vardır, sürece anında müdahale etmek için sıklıkla bu aracı kullanırız ve gün içinde yaptığımız birebir görüşmeler vardır, çoğunlukla bu şekilde bir bilgi akışı olur.” (DM19)

“Kurum içerisinde genellikle sözlü geribildirimler vardır. Konuları sözlü olarak çalışırız ondan sonra yazılı olarak geribildirimde bulunacak kadar neredeyse vaktimiz yok bizim. Şimdiki sakinlik sizi yanıltmasın.” (DM34)

“Gün içerisinde operasyon sırasında zaten birebir yüz yüze görüşmeler oluyor hani örnekle açıklayayım ben buradan çıkıyorum kendisinin odası yan tarafta hemen zaten geçerken 2 dakika hemen bir şey sorup görüşüp, hızlı bir şekilde hallediyoruz yani.” (DM37)

• Rutin Toplantılar Yoluyla Geribildirim

Sözlü geribildirim araçlarından bir diğeri rutin toplantılar yoluyla geribildirim olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar (n= 25) sözlü geribildirim akışının günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak yapılan rutin operasyon toplantılarında sağlandığına yönelik görüş belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Geribildirim yaptığımız işte önemlidir. Yaptığımız işte, aldığımız aksiyonlarda herhangi bir eksikliğimiz varsa zaten bu her hafta veya gerekli görüldüğü takdirde her gün yapılan toplantılarda bu değerlendirilir.” (DM1)

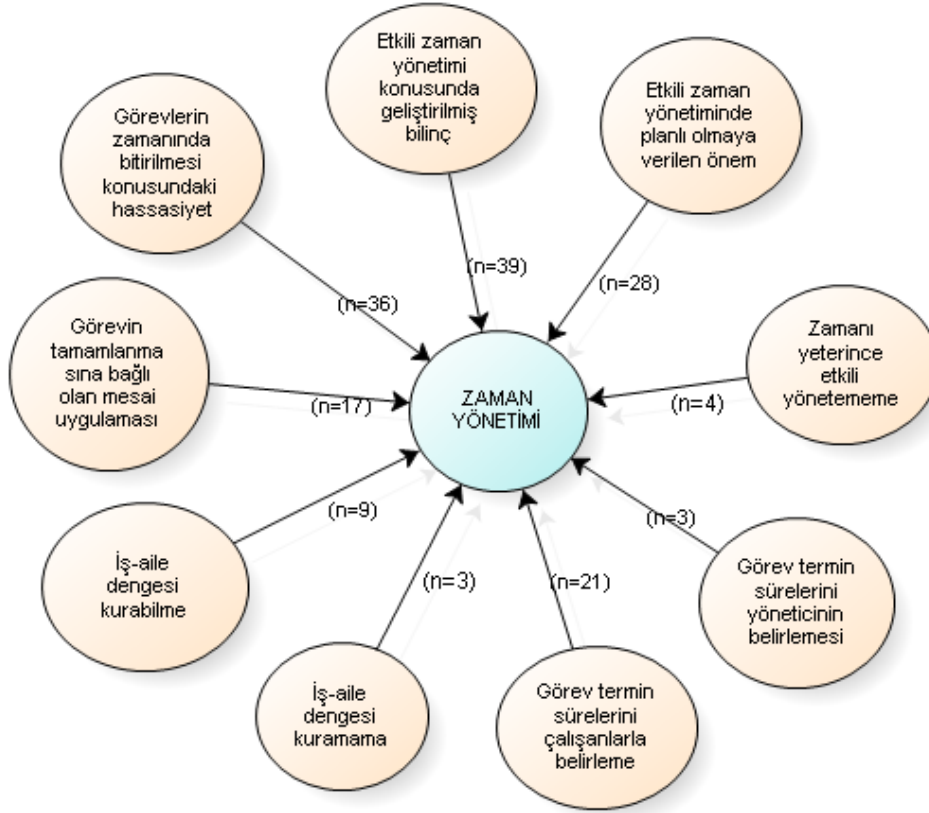
“Her hafta rutin toplantılarımız vardır. Ya şöyle genelde biz toplantıları haftada bir yapıyoruz mesela, haftada bir olan toplantılarda da çok ayrıntılı konuşuyoruz.” (DM15)

“Hemen hemen her hafta mutlaka toplantı yapılır. Gelecek grubumuzla alakalı sohbet edilir, grubumuzun özellikleri şudur milliyeti budur, şu şu talepleri oldu biz şu talepleri karşılayacağız, grup liderimizin ismi şudur, gerektiğinde size ulaşacaktır, lütfen şu konularda yardımcı olalım diye ayrıntılı bir şekilde satış müdürümüz bilgi verir. Genel müdürümüz hepimizi bir toplar, biz o grubu bizden ne beklentisi olduğunu biliriz.” (DM35)

“Sürece ilişkin geribildirimler toplantılarda paylaşılır. Çok acil olanlar anında paylaşılır ama esas bu gibi şeyler bizim senede bir yaptığımız ve o yılın gözden geçirme dediğimiz bir olayımız vardır, o yılı gözden geçirip ondan sonra gelecek yılın planlarını yapmak gibi ve orada daha detaylı olarak konuşulur. Yani bu yaptığımız toplantıda tüm süreci gözden geçiririz.” (DM8)

3.3.2.3.1.3. Zaman Yönetimi

Görev odaklı davranış tarzlarından bir diğeri olan bu başlık altında amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zaman yönetimine ilişkin katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; etkili zaman yönetimi konusunda geliştirilmiş bilinç, etkili zaman yönetiminde planlı olmaya verilen önem, zamanı yeterince etkili yönetememe, görevlerin zamanında bitirilmesi konusundaki hassasiyet, görev termin sürelerini çalışanlarla belirleme, görev termin süresini yöneticinin belirlemesi, görevin tamamlanmasına bağlı olan mesai uygulaması, yöneticinin iş-aile dengesi kurabilmesi ve yöneticinin iş-aile dengesi kuramaması şeklinde belirlenmiştir. Zaman yönetimine ilişkin kavramsal model Şekil 3.38’de sunulmaktadır.



Şekil 3.38 Zaman Yönetimi

Etkili Zaman Yönetimi Konusunda Geliştirilmiş Bilinç

Zaman yönetimi alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan boyut etkili zaman yönetimi konusunda geliştirilmiş bilinç olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan 39'u yöneticilerinin zamanı etkili kullanabildiğine yönelik görüş belirtmiştir. Katılımcılar yöneticilerinin toplantıları belirlenen süreler içinde gerçekleştirmeye özen gösterdiğini, toplantılara zamanında katılım sağladığını ve gün içindeki görevlerin tamamlanması konusunda zamanı iyi organize edebildiklerini vurgulamaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Zamanı etkili kullanır. Yani mesela genellikle haftada bir defa toplantılarda bir araya geliriz. Toplantılara geç kalma gibi bir durumu olmaz genellikle ve işlerini zamanında bitirmeye özen gösterdiğini söyleyebilirim.” (DM2)

“Zamanı etkili kullanır. Yani o konuda hassastır. Zamanı etkili kullandığını yapmış olduğu eylemlerde görüyoruz zaten yani. Otelin başarısı, misafir memnuniyeti, bunların hepsi onun doğru yaptığını gösteriyor. Yanlış yaparak o sonucu çıkarma ihtimali çok düşük. Zamanı ona göre kullanıyor demektir bu. Yani o aldığımız bilgiler temelinde bunun kararını verebiliriz. Yoksa zamanı kullanıyor etkin

kullanır. Zamanlaması iyidir, toplantılara zamanında katılır, verdiği kararlarda da onun kontrolünü yapar, zamanlaması şu çerçeveye içinde olacaktır, kendisi de aynı şekilde davranır.” (DM23)

“Zamanı etkili kullanabiliyor. Gerektiği kadar etkili kullanır çünkü vakit önemli yani onun için vakit çok önemli yani çözüme çabuk ulaşmak, hizmeti daha hızlı verebilmek, toplantılara zamanında katılır, kendi katıldığı gibi diğer kişilerinde zamanında katılmasına dikkat eder. Biraz daha Avrupa yönü ağır bastığı için zamanlara falan bayağı bir dikkat eder. Beklemeyi ve bekletmeyi sevmez.” (DM29)

“Evet, inanılmaz derecede şimdiye kadar ki gördüğüm en dakik insan. Hatta bu konuda zaman zaman biz bile ilk etapta ayak uyduramadık. Örnek vermeme gerekirse 09.30’ta sabah toplantımız başlar, 09.30’tan sonra gelen arkadaşlar için toplantıyı iptal ettiğini bilirim, birkaç dakika sonra gelenler için. Çünkü kendisi 09.30’ta başlayacak olan toplantıya mutlaka en az 5 dakika öncesinden gelir ve oturur. Çok dakiktir, toplantı için süre verir, toplantımız 09.30-10.30 arasındır der ve 10.29 da biter toplantı.” (DM4)

Etkili Zaman Yönetiminde Planlı Olmaya Verilen Önem

Zaman yönetimi alt kategorisi altında şekillenen bir diğer boyut etkili zaman yönetiminde planlı olmaya verilen önemdir. Katılımcılardan 28’i yöneticilerinin sistemli ve planlı olduğunu ve planlı hareket etmeye önem verdiklerini belirtmektedir. Elde edilen verilere göre yöneticilerin etkili zaman yönetiminde işleri gruplandırmaları ve belirlenen süreler içerisinde bitirmeye özen göstermeleri, günlük plan ve program dâhilinde hareket etmeleri ve randevulu çalışmalarının etkili olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Gün içinde kendi işiyle ilgili görüşmelerini çok güzel planlıyor, asistanı sürekli program içerisinde her şey saatli yani bizimle görüşmeleri bile genelde randevu ile oluyor.” (DM11)

“Yöneticim planlı bir insandır. Yani bir şey istediği zaman hiç unutmuyor (gülerek). O olay olana kadar iki üç defa hatırlatma yapıyor. Ha bir söylediğini unutup hani olur ya ben söylemişim şeklinde olmaz sistemlidir. Yani muhakkak kendi iç dünyasında da kendine bu konularla ilgili farklı bir kontrol mekanizması vardır kendisinin tabii bizim göremediğimiz. Notlar mı alıyordu, tamam sekreteryası yok ama bunu kendisi yapıyordu zaten. Onun için ben planlı olduğu hissiyatına kapılıyorum her zaman. Planlı çalışması daha önceki soruda da bahsettiğimiz gibi planlı çalışması zamanı aslında sağlıklı kullanabiliyor sonucuna varılabiliyor buradan.” (DM16)

“Yöneticim planlı bir insandır şöyle zaman zaman da yani mesela her gün aynı vakitte işine gelir, saat 9’da mutlaka buradadır. Ve gün içinde outletleri gezer, teknik alanları gezer, yani büfe açılmadan mutlaka büfeye gelir, büfedeki sunulan yiyeceklere bakar, gerekirse müdahale eder yani böyle bir şeyi vardır. Yani haftalık olağan toplantılarımızda dediğim gibi planlı bir şekilde yapar olağan dışı bir şey

çok olmaz yani bugün gelin bir toplantı yapalım yani böyle bir şey yoktur. Sistemli bir şekilde gider. Onun yerine bunların iyi bir şekilde planını yapar.” (DM27)

“Yöneticim planlı ve dakik bir insandır. Her şeyin olması gerektiği zamanda olmasını ister. Herkesin iş planı farklı olduğu için benimle alakalı konuları benimle paylaşır, farklı bir departmanla alakalı bir konu var ise ilgili departmanın yetkilisine bildirilir.” (DM5)

Zamanı Yeterince Etkili Yönetememe

Zaman yönetimi alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer boyut zamanı yeterince etkili yönetememe olarak belirlenmiştir. 4 katılımcı yöneticilerinin yoğun iş yükü ve gün içinde yapılan ertelemeler nedeniyle zamanı yeterince etkili yönetemediğini şu sözlerle ifade etmektedir:

“Yöneticimin zamanı etkin kullanabildiğini düşünmüyorum çünkü çok fazla iş yükü var. Yaptığımız işlerin hepsi de vakit alıcı işler o yüzden mutlaka bir işi yaparken gözden kaçan başka işler olabiliyor.” (DM12)

“(Zaman yönetimi) Çok iyi değil bence (gülerek). Biraz öteleyebiliyor bazı konuları. Zaman da bizim için tabii ki aleyhine gidebiliyor.” (DM15)

“Zaman yönetiminin eğitimini aldığı belli, ama bu her zaman gerçekleşmiyor.” (DM34)

“Zamanın ona yetmediğini düşünüyorum. Çok yoğun kendisi. Kısmen zamanı verimli değerlendirebildiğini söyleyebilirim.” (DM9)

Görevlerin Zamanında Bitirilmesi Konusundaki Hassasiyet

Zaman yönetimi alt kategorisi altında tespit edilen bir diğer boyut görevlerin zamanında bitirilmesi konusundaki hassasiyettir. Görüşme yapılan katılımcılardan 36’sı yöneticilerinin görevlerin belirlenen zaman içerisinde bitirilmesine önem verdiğini ve mutlaka bir termin süresi belirlediğini, görevlerin yerine getirilmesi sürecinde sürece yönelik bir açıklama beklediğini ve herhangi bir açıklamada bulunulmadan gecikmeler yaşanması durumunda ise bu duruma tepki gösterdiklerini bildirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Bize verdiği görevlerde bir bitirme süresi vardır. Zamanında bitiremediğimiz görevlerde ilk önce kibarca uyarır, tepki verir yani. Görevlerin zamanında bitirilmesine önem verir. Diyelim ki bir hafta verdi size, bekler sakince çok rahatsız etmeden, bu arada gözlemler, bu sürenin sonucunda

geribildiriminizi konu neyse yazılı, sözlü onu bekler. Gelmediği anda da uyarır, niye gelmediğini.” (DM11)

“Toplantı tutanaklarında verilen belirli bir termin vardır, o termine göre işin tabii ki bitmesi gerekir, bitmediğinde de hepimiz ona cevap vermek zorundayız neden bitmediyse, hangi departmanla hangi bölümle alakalıysa. Bitirilmeyen görevlerde tepki göstermez, ondan önce bilgi verildiği için ama ondan önce tabii ki kimse umursamaz, açıklama yapmazsa, sinirli bir şekilde tepki değil ama işe göre tepki tabii ki olur. Verdiği görevlerde bitirme süresini bekler sürece sık sık müdahale etmez ama arada sorar ne yaptın şeklinde hatırlatmaları olabilir.” (DM14)

“İşlerin zamanında tamamlamasına önem verir. Zamanında bitirilmeyen görevlere tepkisi oluyor, şöyle oluyor, anında bitiremediğiniz zaman siz arayıp bilgi vererseniz, işte bitiremedim, yarın bitireceğim ya da işte bir iki saati daha var, size bugün vermem lazımdı ama bir aksaklık oldu yarın ya da öbür gün gittiğiniz zaman herhangi bir şey söylemiyor ama herhangi bir bilgi hem aktarılmadan habersiz bırakılma durumu olduğu zaman tepki veriyor, en azından bir haber vermen gerekiyor, sonuçta genel müdür ben de olsam öyle tepki veririm.” (DM17)

“Mutlaka şu kelimesini hiç unutmuyorum deadline (gülerek), mutlaka deadline ı belirtir yani kendisi de not alır, sekreterine de not aldırır ve ilgili departman müdürü de mutlaka notunu alır. Zamanında bitirilmeyen görevlerde mutlaka tepkisi olur. Ama şeyse ama mutlaka tepkisini verir, yani departman müdürünün veya çalışanın şeyinden dolayı zaafından dolayı veya bilinçsizliğinden dolayı bir şey varsa ona tepkisini verir.” (DM27)

Görev Termin Süresini Çalışanlarla Belirleme

Zaman yönetimi alt kategorisi içinde katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer boyut görev termin süresini çalışanlarla planlama olarak belirlenmiştir. Konu hakkında görüş bildiren 21 katılımcı görevlerin belirlenen tarih aralığında gerçekleşmesine yönelik görev termin süresini yöneticilerinin görevi yerine getirecek olan kişilerin fikirlerini alarak belirledikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda yöneticilerin süreçte gecikmelerin yaşanmasını önlemek adına görevlerin bitirilmesi gereken sürenin üzerine birkaç gün daha ilave ettikleri bulgulanmıştır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Deadlineli çalışır, yani bir rapor, herhangi bir şey istediğinde süre ister bizden, bu süre ortak belirlenir.” (DM16)

“Görev bitirme süreleri karşılıklı fikir alışverişinde bulunularak hem kendisi hem de bizim fikirlerimize önem vererek ortaya mantıklı olan neyse o şekilde karar veriyor.” (DM22)

“Görevlerde mutlaka bir bitirme süresi olur, örneğin şuan içeride bazı inşai şeylerimiz var bugün toplantıda konuşuldu ben dedi kendi üzerindeki üst yönetime genel müdürümüz 10 Nisana kadar bu işlerin yapılacağını planladım programladım bu şekilde söyledim dedi yani bu işte bir tarih. Tarihleri belirlerken alt yönetime sorarak tabii ki bu işi belirliyor tek başına yapamaz, çünkü oradaki işlerin ne durumda olduğunu ve kapasitesinin ne halde olduğunu nasıl biteceğini daha önceki görüşmelerini yaparak karar veriyor. Alt yöneticilerine sorar o şekilde karar veriyor. Mümkün değil zaten tek başına öyle çıkması işin içinden.” (DM32)

“Örnek veriyorum bana bir görev verecekse bana bu bilgi lazım dediği zaman ben bunu şu tarihte şu saatte verebiliyorum dediğimde tamam der, önem derecesine göre de kendisi veriyor zamanını. Hani alta sorarak sormadan bir şey yapmıyor.” (DM37)

Görev Termin Süresini Yöneticinin Belirlemesi

Zaman yönetimi alt kategorisi altında değerlendirilen bir diğer boyut görev termin süresini yöneticinin belirlemesi olarak karşımıza çıkmıştır. Görev termin sürelerinin belirlenmesi sürecinde yöneticilerinin kendilerine danışmadan bir tarih belirlediğini belirten 3 katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“İşi bitirme sürelerini kendisi belirler, kontrol etmek ister her şeyi.” (DM34)

“Görevi vermişse şunu yapın demişse ne kadar sürüyor falan demez. Onun yapıp yapılmadığını sorar. Şöyle oluyor mesela bir şey söylerken şunları yapalım diyor, diyorum ki ben onu şimdi yapamam şu an çok yoğunum o benim 2-3 günümü alır diyorum yok canım o kadar alır mı diyor, diyorum ki bakın o çok ince bir iş, benim en az iki günümü alır ha öyleyse şöyle yapalım diyor yani süre konusunda o işin ne kadar olacağını yanlış tahmin edebiliyor çoğunlukla.” (DM35)

“Görevlerin bitirme sürelerini kendisi belirler, bu tarih gelmeden önce eğer yeterli gelmediyse o süre birkaç gün öncesinden bilgi verildiğinde bunu esnetebiliyor. Ama deadline ı kendisi belirler.” (DM39)

Görevin Tamamlanmasına Bağlı Olan Mesai Uygulaması

Zaman yönetimi alt kategorisi içerisinde değerlendirilen bir diğer boyut görevin tamamlanmasına bağlı olan mesai uygulaması olmuştur. Katılımcılardan 17’si hizmet odaklı bir sektör olması sebebiyle de belirli bir mesai saatleri olmasına rağmen verilen operasyon ve hizmete göre mesailerinin şekillendiğini ve görevlerini tamamlamadan kurumdan ayrılmadıkları bilgisini vermektedir. Konuya ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Şimdi bana göre bu kurumu bağlamaz yani bu şeydir, işin bitirilme zamanı yoktur iş vardır yapılacaktır. Ne zaman biteceği ile ilgili ucu açıktır. Dış etmenlere bağlıysanız ne zaman biterse o

zamandır eğer kendinize bağlıysa örnek veriyorum şu anda ben programsız bir şeydeyim bu benim işimi aksatacaktır nasıl aksatacaktır yarım saat ileriye atacaktır ben 18 de çıkmam gerekiyorsa işimin ne zaman biteceğine bağlı olarak 7’de de çıkabilirim 8’de de çıkabilirim, yani bunu iş belirliyor. İş bitiyor biz çıkıyoruz.” (DM26)

“Bizim çalışma saati olarak belli bir saatimiz var, yani saat 9’da başlayıp 18’de bitmek gibi ama tabii sonuçta biz yiyecek içecek departmanında çalışıyoruz bunun kahvaltısı var, öğle yemeği var, akşam yemeği var, bunu gece geç saatlerde olan düğünler var, 10,11,12’ye kadar süren yani sonuçta bırakıp gidemiyorsun, bu saat uzayabiliyor ve mesaiye kalabiliyoruz.” (DM27)

“Hizmet sektöründe bir mesai saati yok aslında var sabah 9 akşam 18 standart bir mesai saatidir bu, ama hizmet devam ettiği sürece bunlar uzayabiliyor.” (DM29)

“Benim burada bir mesai saatim yok. Sabah 8’de geliyoruz, 7.5’da işte geliyoruz, ondan sonra işin devamı ne kadar sürer, sorun varsa belki gece 12’ye kadar kalırız.” (DM35)

İş-Aile Dengesi Kurabilme

Zaman yönetimi alt kategorisi altında değerlendirilen bir bu başlık altında katılımcıların yöneticilerinin iş-aile dengesi kurabilmesine yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Katılımcılardan 9’u yöneticilerinin iş ve aileye yönelik sorumluluklarını uyumlu bir şekilde sürdürebildiklerine yönelik görüş bildirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“İşi dışında diğer şeylerden de feragat etmez, yani o anda kendisine cazip gelen bir teklifi de değerlendirebilir. Örneğin; gün içinde işlerden fırsat buldukça golf oynamaya gider. Kendisine zaman ayırabiliyor. İşine ve ailesine zaman ayırabiliyor.” (DM1)

“Ben yöneticimin iş özel hayat dengesini iyi kurduğunu düşünüyorum. Onun için her iki alan da önemli ve dengeli bir şekilde yaşıyor bunu. Ve ben onun her iki alanda da başarılı olduğunu düşünüyorum.” (DM2)

“Bunun dışında çocuğu eşi buraya geliyorlar zaten yani aile bağları kuvvetli olan bir yönetici ve zaten aile bağları kuvvetli olması işine yansıyor. Bu aslında onun birçok olayı yönetmesini kolaylaştırıyor. Çünkü aile bağları hakikaten kuvvetli olanlar daha farklı açıdan olaylara bakabilir.” (DM16)

“Yöneticim hem iş odaklı hem de aynı zamanda sosyal hayatına zaman ayıran biridir. İkisini dengeli bir şekilde karıştırır. Yapması gereken bir işi zevkli bir şekilde yapmayı sever. Keyifli bir şekilde yapar. Bu iş keyifle yapılmazsa biraz zor yapılır zaten.” (DM33)

İş-Aile Dengesi Kuramama

Zaman yönetimi alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda belirlenen son boyut iş-aile dengesi kuramama olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan 3'ü yöneticilerinin iş-aile dengesi kuramadığını ve iş odaklı olmaları sebebiyle sosyal hayatlarına yeterince zaman ayıramadıklarını şu sözlerle dile getirmektedirler:

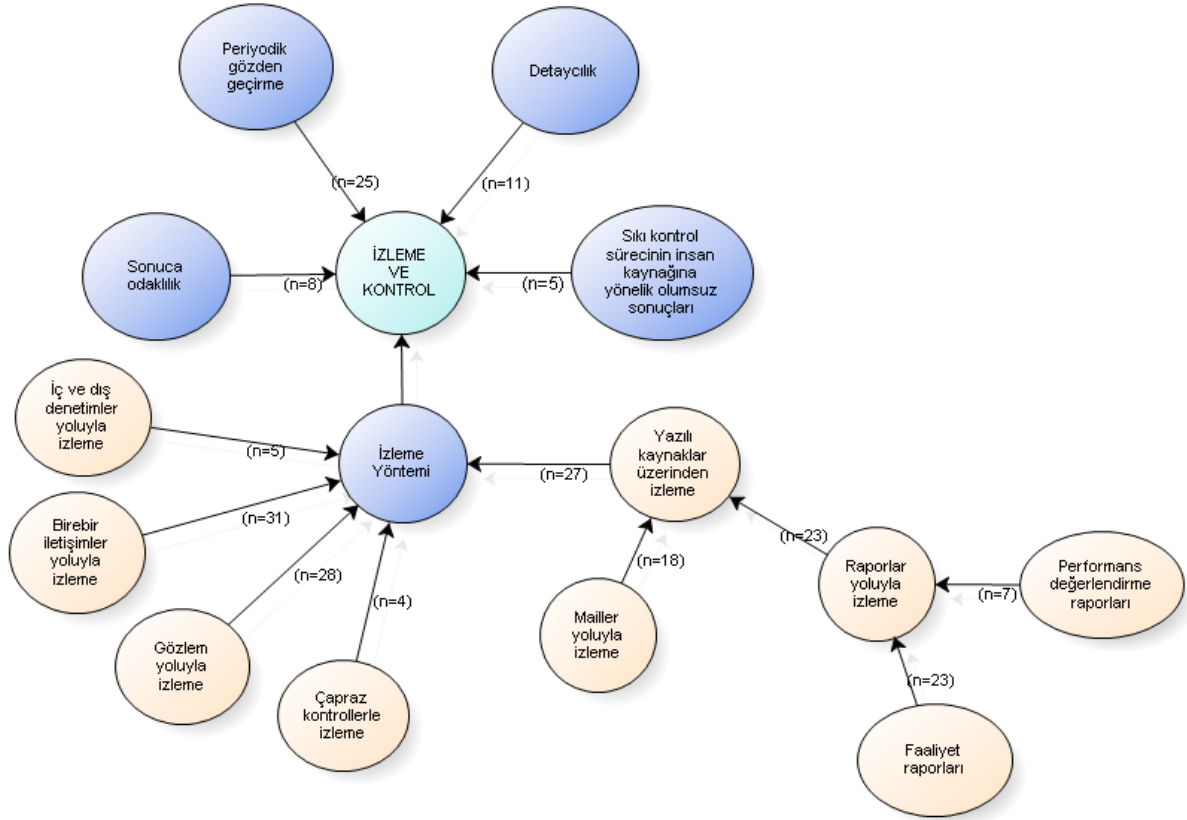
“Sadece belki sosyal hayatta zayıf diye böyle tamamen işe kapıldı, işe kapıldığı için herkesin böyle kapılacağını düşünüyor ama başkalarının da aile hayatları var. Yani orada bir denge bozuluyor. Bizim genel müdürümüzün agresif tavırlarında özel hayatının etkisi olabilir. Bazıları diyorlar ki işte evlenmesi lazım, vesaire. Yani muhakkak bunun etkisi vardır.” (DM38)

“İş-aile dengesi konusunda çok dengesiz, yani ailesine kıymet verdiğini biliyoruz, bunu hissediyoruz, ancak hayatının yüzde 90'ını iş oluşturuyor diyebiliriz. Ciddi anlamda böyle bu şey değil yani abartı değil, mübalağa etmiyorum. Burada yaşıyor çünkü. Bu bana göre kesinlikle doğru bir şey değil. Bunun dışında biraz daha (düşünerek) yöneticilik, iş hissiyatını daha da olumlu hale getirecek bir durum sosyal yaşantısına biraz daha önem vermesi gerektiğini düşünüyorum ben. Dengeyi sağlaması gerektiğini düşünüyorum.” (DM39)

“İş-aile dengesi çok önemli ama Türkiye’de maalesef o zor ya. Sosyal hayatına daha fazla dikkat etmesi lazım. Kendine biraz zaman ayırması lazım. Haftanın 7 günü otelde. Bence en büyük sıkıntısı o. Otel hayatından uzaklaşması lazım yani.” (DM40)

3.3.2.3.1.4. İzleme ve Kontrol

Görev odaklı davranış tarzı kapsamında katılımcıların izleme ve kontrol sürecine yönelik görüşleri bu bölümde sunulmaktadır. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; izleme yöntemi, periyodik gözden geçirme, sonuca odaklılık, detaycılık ve sıkı kontrol sürecinin insan kaynağına yönelik olumsuz sonuçları şeklinde tespit edilmiştir. İzleme ve kontrol sürecine yönelik kavramsal model şekil 3.39’da yer almaktadır.



Şekil 3.39 İzleme ve Kontrol

İzleme Yöntemi

İzleme ve kontrol alt kategorisi altında yer alan ilk boyut izleme yöntemidir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; birebir iletişimler yoluyla izleme, gözlem yoluyla izleme, iç ve dış denetimler yoluyla izleme, yazılı kaynaklar üzerinden izleme ve çapraz kontrollerle izleme şeklindedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Birebir İletişimler Yoluyla İzleme

İzleme yönteminin ilk boyutu katılımcı görüşleri doğrultusunda birebir iletişimlerle izleme olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar (n= 31) yöneticilerinin faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlarla birebir iletişime geçme ve görevler ve sorumluluklarla ilgili sorular sorma yoluyla izleme ve kontrol sürecini yürüttüklerini belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Aslında her gün sorduğu sorularla bir nevi izleme ve kontrol faaliyetini gerçekleştirdiğini düşünüyorum.” (DM1)

“Yaptığımız çalışmalarla ilgili oturup bizimle sohbet eder ya da çalışmalarınız nasıl gidiyor, gibisinden bizimle konuşmalar yapar, hani dediğim gibi kişiye rahatsızlık vermeden. Konuya bu şekilde yaklaşır.” (DM28)

“Kontrollerini birebir görüşmelerle yapar.” (DM39)

“Bu süreci takip eder, sorar nasıl sonuçlandı diye. Bir şey varsa nedenini sorar eğer ki görevi verdiği yönetici bir ihmalde bulunmuşsa da onu takip eder ve mutlaka işin sonuçlanmasını sağlar. İş bitiricidir.” (PDM4)

Gözlem Yoluyla İzleme

İzleme ve kontrol sürecinin yürütülmesinde yararlanılan bir diğer yöntem gözlem yoluyla izleme olarak bulgulanmıştır. Elde edilen verilere göre, yöneticilerin gerek personelleri ve misafirleri gerekse de yürütülen faaliyetleri hizmetin verildiği sahaya inerek bizzat yerinde gözlemledikleri ve süreci kontrol ettikleri tespit edilmiştir. Katılımcılar yöneticilerinin anlık operasyona dâhil olduklarını ve sürecin içerisinde yer aldıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili görüş bildiren 28 katılımcının görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Kesinlikle izler ve kontrol eder ve bunu kesinlikle yapmalı. Her birimiz dışarıdan nasıl göründüğümüzü bilmiyoruz. Dış bir gözümüz yok, o yüzden dışarıdan nasıl göründüğümüzü analiz eder.” (DM6)

“Tesis dolaşarak gözlemlerini yapabiliyor. Evet izler ve kontrol eder. Yani gözlemler herhalde daha çok. Mesela misafir memnuniyetine dayanarak da gözlemlerde bulunur. Misafir memnuniyetini birçok açıdan gözlemler.” (DM11)

“Ve gün içinde outletleri gezer, teknik alanları gezer, yani büfe açılmadan mutlaka büfeye gelir, büfedeki sunulan yiyeceklere bakar, gerekirse müdahale eder yani böyle bir şeyi vardır. Yazın mesela şu an için mesela çok teknik çalışmalarımız var işte alt yapı çalışmalarımız var, yani direkt içinde inceler, odalara çıkar odalardaki arızaları işte renevösyon yapıyoruz onları inceler, yani direkt olayın içindedir ve her şey vakıftır yani. Mutlaka içine girer.” (DM27)

“Mutlaka uzaktan izler ve kontrol eder. Yani şimdi genel müdürümüz eski önbüro müdürümüzdür. Şuan ben operasyondan sorumluyum ve benim mutlaka operasyonlarımı mutlaka izler. Bir misafir gibi ön büroda, restoranda giriş çıkışlarda herkesi izler. Kontrol mekanizmaları mutlaka vardır. Çok iyi bir izleyici ve kontrol edicidir. Otelde neresi aklınıza gelirse kontrol eder.” (PDM1)

Katılımcılardan 3'ü yöneticilerinin **güçlü takip yeteneğine** sahip olduğunu şu sözlerle dile getirmektedir:

“İş takibi son derece kuvvetli...” (DM36)

“Takibini çok sağlam yapar, sonuçlandırana kadar takibini yapar ve herkese feedback yapar. O konuda hakkını yemeyelim. Sonuçlandırma tarafı çok güçlü, iş takibi çok (vurgulu) iyi.” (DM38)

“Ama takip ruhu da vardır yani sonrasında bu eksik ile ilgili şeylerde de takibi vardır yani. Takip yeteneği çok kuvvetlidir. Yani kolay kolay bir ay evvelki bir olayı unutmaz. Yani bizim unuttuğumuz zaman olur çoğu zaman onun unutmadığını görürüz.” (DM4)

Yazılı Kaynaklar Üzerinden İzleme

İzleme yöntemi altında ortaya çıkan bu başlık altında katılımcıların yöneticilerinin yazılı kaynaklar üzerinden izleme sürecine yönelik görüşleri bulunmaktadır. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; mailler yoluyla izleme ve raporlar yoluyla izleme şeklinde belirlenmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

➤ Mailler Yoluyla İzleme

Yazılı kaynaklar üzerinden izlemenin ilk boyutunu mailler yoluyla izleme oluşturmaktadır. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda (n= 18) yöneticilerin süreçlerin ve faaliyetlerin işleyişini izleme ve kontrol sürecinde departmanlararası operasyonel süreçlerle ilgili yazışmaları takip ettikleri, söz konusu yazışmalardan haberdar olmak istedikleri ve bu sayede sürecin kontrolünü sağladıkları belirlenmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Departmanlararası neredeyse tüm yazışmalarda cc ye konulmasını istiyor. Bu haliyle departman arası ilişkilerin de aslında takibini kolaylaştırıyor. Şimdi günün bütün günü bizimle birlikte değil ama o maillerden işlerin nasıl yürüdüğünü ikili ilişkileri takip ediyor. Ya ben olsam ben de bunu isterdim. Yani bir departman müdürünün bir departman müdürüne attığı mailden aralarının nasıl olduğunu hissedebilirsin değil mi yani o hitap şeklinden yazım şeklinden cevap şeklinden bile bunu hissedersin.” (DM16)

“Yöneticimiz bütün görüşmelerden, bütün gelişmelerden, yani süreç içerisinde bütün bilgilerden haberdardır ve departmanlar arası yazışmalarda da cc lenir kendisi. Kendisi sürecin birebir içindedir.” (DM24)

“Kendi aramızda yaptığımız geribildirimlerde genel müdür mutlaka cc lenir, zaman zaman yönetim kurulu başkanımız bile cc lenir. Yani şeyin konunun durumuna göre, işte önemine göre yönetim kurulu başkanımız dahi cc lenir. Zaten departmanlar arasında tüm yazışmalarda genel müdür mutlaka cc ye konur.” (DM27)

“Departmanlararası yaptığımız yazışmaları genel müdür görür ve cc lenir. Meyve sepeti şarap talep ederken bile cc ye yöneticiyi koyarız. Onu bilgilendiririz. Çünkü dedim ya size az evvel, biraz merkezcidir yani kendisi bilgi sahibi olmak ister. Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak ister. Kontrol etmek ister süreçleri.” (DM34)

➤ Raporlar Yoluyla İzleme

Yazılı kaynaklar üzerinden izlemenin bir diğer boyutu raporlar yoluyla izleme olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcı görüşleri doğrultusunda (n=23) yöneticilerin işletmesel süreçlerle ilgili satış, maliyet ve çeşitli departmansal raporları içeren faaliyet raporları ve performans değerlendirme raporları üzerinden izleme ve kontrol sürecini yürüttükleri tespit edilmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• Faaliyet Raporları

Raporlar yoluyla izlemenin ilk boyutunu faaliyet raporları oluşturmaktadır. Katılımcı görüşleri doğrultusunda (n= 23) yöneticilerin hem kurulan yazılım programları aracılığıyla hem de departman müdürleri tarafından iletilen ve sürece ilişkin ilerlemeyi ortaya koyan faaliyet raporları üzerinden izleme ve kontrol sürecini gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Finex diye bir sistemimiz var, burada yapılan işler, yapılmayan işler ve tamamlanamayan işler gibi raporlama verir. Burada günlük olarak her gün toplantılarda departmanların yapacağı işleri, yapamadığı işleri ve planladığı işleri alır. Burada zaten takibi de bunun üzerine olur. Bizler de aynı şekilde çalışırız. Biz de departmanımızın yaptığı, yapacağı ve yapamadığı işlerin raporlarını alırız. Sonucunda da biraz önce anlattığım gibi bizim tarafımızdan olumlu ya da olumsuz şekilde ya raporlamayla ya da sözle mutlaka geri dönmemiz lazım.” (DM4)

“Örnek veriyorum bizim satış pazarlama faaliyetleri içerisinde bir fiyatın herhangi bir ekstra bir gelirin herhangi bir konaklama dışında otel içerisinde ihtiyaç duyulan herhangi bir organizasyondaki tüm gelirlerin kontrolünü sağlar o yüzden sürekli bunla ilgili bilgi ister bizden. Örnek veriyorum otelin içerisinde bir düğün organizasyonu yapılacaksa bana sormadan detaylı fiyat verme, bilgi alırım bakın ben buna göre veriyorum, tamam ver veya verme gibi. Ben çünkü satışla ilgili şeylere bakıyorum, otelin yıl boyu bütün doluluk ve bütçeye yönelik raporları vesaire benden alır.” (DM37)

“Bizim rapor günlerimiz vardır, ne yaptık ne yapacağız bütçesel durum, finansal durum, yani bunların hepsini haftalık olarak yazılı bir şekilde planlıyoruz. Onun üzerinden takip yani ondan sonrası takip. Bizim departmanda satış departmanında her şey her şey rakamsal, her şey matematikseldir. Biz acentelerle sabit fiyattan anlaşmalar yapıyoruz, dinamik değişebilen fiyatlarla anlaşmalar yapabiliyoruz. Bu anlaşmaları yaparken bizim kılavuzumuz her şeyimiz rakam, rakamlarla geriye dönük ne yapıldığı, bu genel müdürümüzün de stratejisi zaten ve bana da geçmiş durumda çünkü işlerin açıklamasını yaparken tabii sözlerden ziyade matematik her zaman geçerli oluyor. İstatistik ve benzeri bunlar önemli şeyler.” (DM21)

“Bilgi işlemcilerin kurduğu bir sistem var, misafirlerin önerilerini alıp patron dâhil olmak üzere müdürlere raporluyor. Siz ne yaptınız, misafir memnun mu diye bunları günlük olarak takip eder. Bu şekilde hem de raporları inceleyerek sıkı bir takip gerçekleştirir.” (DM33)

• Performans Değerlendirme Raporları

Yazılı kaynaklar üzerinden izleme ve kontrol sürecinin yürütülmesinde yararlanılan bir diğer araç performans değerlendirme raporlarıdır. Katılımcılar (n= 7) yöneticilerinin belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda ortaya koyulan çalışmaları ve çalışmaların sonuçlarını değerlendirdiklerini, dönemsel olarak yapılan performans değerlendirmelerinin ve performans değerlendirme raporlarının sürecin işleyişinin izlenmesinde kullanıldığını belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Performans ölçümlerini kendisi yapıyor. Performansta bir sıkıntı varsa ya da o alan için iyileştirme planlarını kendisi oturup bizzat oturup oluşturabiliyor.” (DM7)

“Bu tip raporlarımız var evet. 2 aylık ve 6 aylık şeklinde performans değerlendirmelerimiz oluyor burada yani personel işe başladıktan sonra 2 ay bir deneme süresi var burada deneme süresi sonucunda oturup personelle birebir diyaloga geçiyoruz, hem kendisiyle de konuşup performansı hakkında ve personelin bizim hakkımızda ne düşündüğü hakkında sohbet ediyoruz. Olumlu veya olumsuz zaten kafamızda bir şey canlanmış oluyor. Ondan sonra bir de 6 aylık performans değerlendirme tabii orada o şeyde yılsonunda tekrar bir performans değerlendirmesi genel olarak yapıp, terfiye etki edecek performansları da değerlendiriyoruz aynı şekilde. Genel müdüre sunuyoruz onları da.” (DM25)

“Bunları biz günlük haftalık ve aylık olarak raporluyoruz ve departmanların bu anlamda otelin performansını ölçüyoruz. Burada yapılacak bir işin kaydı oluşturulur, ne zaman yapıldıysa yapıldığı süre ölçülür, bu anlamda bizim yine haftalık aylık olarak ön büro departmanına bağlı call center departmanımızda bir raporlama sistemimiz var, burada her departmanın her personelin yaptığı işlerin sayısı olarak süre olarak performansları ölçülür.” (DM36)

“Performans değerlendirmelerimiz mutlaka yapılıyor yıl sonlarında. Ama tek bir olaya bağlı olarak da

kimsenin performansı olumsuz olarak etkilenmez. Bu süreçte departmanlara yetki ve sorumluluk verir ve yıl sonunda da onun değerlendirmesini mutlaka yapar.” (DM12)

Çapraz Kontrollerle İzleme

İzleme ve kontrol sürecinde karşımıza çıkan bir diğer kavramsal kod çapraz kontrollerle izlemedir. Konu hakkında görüş bildiren 4 katılımcı izleme ve kontrol sürecinde yöneticilerinin çapraz kontrol sağlayarak süreci farklı yollarla doğrulama yoluna gittiklerini ifade etmektedir:

“Satın alma bu şekilde denetlenir, üstüne işte spot çekler yapılır piyasadan gizli bir şekilde bunu bütün yöneticiler yapar. Arkadaşı vardır işte ya ben armudu 1 liraya alıyorum sen ne kadara alıyorsun şeklinde konuşurlar, bu bir kontrol mekanizmasıdır aslında hani güvenmek iyidir ama kontrol etmek ondan daha iyidir derler ya o hesap gerekli olan kontrollerini işe hakimiyet bakımından yapar. İşte ben bir işi yaparken örnek veriyorum biraz önce bahsettim havlu terlik kendisinin de işte tanımış olduğu diğer satın alma müdürlerini arar, ya da diğer genel müdürler arar, ya da piyasada satış yapan tanımış olduğu bazı insanları arar, senin terlik elindeki ne kadar diye sorar, almış olduğu fiyatlarla benim almış olduğum fiyatı kıyas eder, ya beni tebrik eder bravo güzel fiyat, ya da yo kardeşim hayır bu güzel fiyat değil git olmamış bu der. Ama bunu derken en az benim kadar konuya vakıftır.” (DM26)

“Çapraz kontrollerle. Onun dışında yani çok hata olabilecek bir hata yapacağını düşünmüyorum.” (DM30)

“Yani kontrol ettirir yani derki Ahmet’e sen şu işi yap der diğer departman müdürüne de onunla ilgili yakından alttan ilgilendiren başka bir vazife vererek çapraz kontrol sağlar.” (DM40)

“Çok fazla toplantı ortamında yapmaz bunu belki ama prosesin detaylarını belki sizin yaptığınız sunumlardan yani o size öyle bir ortam yaratıyor ki zaten siz onu sürekli aktarıyor oluyorsunuz ya da farklı networklerden o durumu izliyor.” (DM7)

İç ve Dış Denetimler Yoluyla İzleme

İzleme ve kontrol sürecinde ortaya çıkan bir diğer boyut iç ve dış denetimler yoluyla izleme olmuştur. Görevlerin yürütülmesi ile ilgili faaliyetlerin zamanında ve standart ve prosedürlere uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinin izlenmesi amacıyla hem kurum içindeki görevliler tarafından gerçekleştirilen iç denetimler hem de kurum dışındaki görevliler tarafından gerçekleştirilen dış denetimler yoluyla izleme ve kontrol sürecinin yürütüldüğü belirlenmiştir. Konu ile ilgili görüş bildiren 5 katılımcının görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Görev yaptığım departman çok riskli bir departman olduğu için zaten yaptığım işe yönelik kalite yönetim sistemi tarafından belirlenen kontroller var. Bu kontroller zaten aynı zamanda neticeyi veriyor. Herhangi bir kriz anında herhangi bir olumsuzluk anında gereken hamleler ilgili departmanlarca yapılır ve konunun genel müdüre kadar gitmesine gerek kalmamış olur.” (DM3)

“Bizde kontrol iki üç aşamalı oluyor. Her departman için bizim bir iç denetimimiz var holding iç denetimi. Bunlar yılın belirli zamanlarında gelirler, bu denetçi arkadaşlar ve kontrol sürecini gerçekleştirirler.” (DM12)

“Zaten her ay işte satın almayı denetleyen bir özel kurum dışı bir kurum vardır, satın almayı doğru mu yapmış, yanlış mı yapmış, neye göre yapmış işte prosedüre uymuş mu diye denetlerler, satın alma bu şekilde denetlenir.” (DM26)

“Hem uluslararası iso vesaire var hem de bizim kendi içimizde oluşturduğumuz denetleme gözetleme şeyleri, oldukça şey yani iyi.” (DM30)

Periyodik Gözden Geçirme

İzleme ve kontrol sürecinde katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer kavramsal kod periyodik gözden geçirme olarak bulgulanmıştır. Katılımcılar (n= 25) kurumlarında hedefler, planlar ve genel olarak yönetsel süreçlerle ilgili ilerlemeyi periyodik olarak gözden geçirdiklerini ve bu amaçla dönemsel olarak yönetim gözden geçirme toplantıları yaptıklarını belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Kabul edildikten bir yıl sonra da bunun analizi yapılır. Bu hedefler gerçekleştirildi ya da gerçekleştirilmediyse yüzde kaç diye ona göre bir performans değerlendirmesi yapılır.” (DM12)

“Hedefleri mesela benim departmanımın beş tane hedefi var, onun için de bu hedefleri biz herkese mutlaka yönetim gözden geçirme toplantısı yaparız, tüm yılı, bir geçen yılı değerlendiririz. Daha sonra yöneticimiz de bunu takip ediyor, yıl içinde işte bizim aylık cost dediğimiz maliyet hedeflerimiz var--- misafir memnuniyet hedeflerimiz var, personel eğitim hedeflerimiz var, bu hedefleri takip ediyor yani, evet ben bunu %85 koymuşum ama izlenebiliyor ve ulaşılabilir mi? Yani 85 koymuşum ama 65 te kalmışım. Mutlaka bunu şeyleri sorulur. Aylık yapmış olduğumuz işte bütçelemelerde ola ki benim koyduğum hedefin üstüne çıktım ben mutlaka bana sorulacak acaba bir yerde bir gider fazlalığı mı var yoksa kaçak mı var yoksa bir şey mi var mutlaka bunun yani koyduğun hedef de mutlaka takip edilir.” (DM27)

“Mutlaka yıl sonu sezon sonu toplantılarda bakılır, ulaşıldı mı ulaşılmadı mı, yani buna önem verildiğini biliyorum. Bu süreçte eski hedeflere de bakılıyor, eşleştirme de yapılıyor yani ona mutlaka

bakılıyor. Bir sürü toplantı yapılıyor, toplantılarda her şey takip ediliyor yani plan, takip çok yüksek.” (DM38)

“Yıl sonu bütün yapılan planlar tamamlandı mı tamamlanmadı mı diye kontrol edilir. Yada hazırlanan bütçe hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı yılsonu değerlendirmesinde gündeme alınır.” (PDM1)

Sonuca Odaklılık

İzleme ve kontrol sürecinde ortaya çıkan bu başlık altında sonuca odaklılık ile ilgili katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Katılımcılardan 8’i yöneticilerinin süreç değişkenlerini izlemesinden ziyade sonucu kontrol mekanizması olarak değerlendirdiğini ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Sonuçlarıyla ilgilenir ama. Konuyla ilgilenmez çok, süreci tamamen yöneticilerin kendisine bırakır, sonuçlarıyla ilgilenir.” (DM4)

“Sonuç kontrol mekanizmasıdır. Atıyorum size nasıl örnek verebilirim bir grup organizasyonu vardır grup buradan memnun ve teşekkür ederek gidiyorsa bu sonucu zaten gösterir.” (DM14)

“Yani eğer faaliyetle ilgili bizim takıldığımız bir şey varsa dâhil olur onun dışında sonuca bakar. Genellikle son kontrol ve sonuçta yer alır.” (DM24)

“Yani böyle izleme ve takip etme yöntemi yok. O sonuca bakıyor. Yani sonuçta olumsuz bir durum varsa bunu sorgular. Ama böyle takip edeyim ya da birine takip ettireyim gibi bir şeyi yok.” (PDM4)

Detaycılık

İzleme ve kontrol alt kategorisi altında tespit edilen bir diğer kavramsal kod detaycılıktır. Katılımcılar (n= 11) yöneticilerinin yönetsel süreçlerde detaylara dikkat ettiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Detaylara çok dikkat eder. Fazlasıyla detaycıdır.” (DM4)

“Yani ciddi disiplinli o şekilde disiplinli yani, işte en uç noktasına kadar inceleyip en dibine kadar inip işte detayını, detaylara dikkat eder bu arada, o şekilde bir çalışma tarzı vardır.” (DM25)

“Çok detaycıdır kendisi, çok fazla irdelemesi olayları analizlerini daha iyi yapması bunlar benim için iyi şeyler.” (DM37)

“O bir de detaycı derine iniyor, en derine (vurgulu), o kesinlikle en ufak detayı bırakmayan biri yani hiçbir şey kaçmaz gözünden o kesin o açıdan ben kriz yönetimini çok beğeniyorum burada, yaklaşımını,

çünkü her işletmenin farklı yaklaşımı var ve ben bu konularda şanslıyım. Ben detaycı olmasını severim, detaycı.” (DM38)

Sıkı Kontrol Sürecinin İnsan Kaynağına Yönelik Olumsuz Sonuçları

İzleme ve kontrol sürecinde ortaya çıkan bu başlık altında sıkı kontrol sürecinin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçlarına yönelik katılımcı görüşlerine yer verilmektedir. Yöneticilerinin süreçte kendilerine güvenmek yerine sıkı bir kontrol gerçekleştirdiğini belirten 5 katılımcı sıkı kontrolün stres yaşama, düşük verimlilik, düşük performans, inisiyatif kullanmama isteği gibi birtakım olumsuz sonuçlara neden olduğunu dile getirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Ama şimdi şöyle bir durum var bakın bu sektörde geleneksel anlamda bir üretim olmadığı için insan bazlı çalıştığımız için onun aslında yapmaya çalıştığı şeyin ben insan hatalarını engellemeye çalışmak olduğunu anlıyorum, çaba sarf ettiği şeyin insan hatası, çalışan hatası sonucunda şirketin zarara uğramasını engellemeye çalıştığını anlıyorum. Ama bunda her zaman başarılı olamıyor. Başarılı olamaması da normal çünkü herkesi kontrol edemez. Çalışanlar fazla kontrolden sıkılabilir, bu konuda fazla hayal kırıklığı var aslında onun.” (DM34)

“Departman müdürlerine iş konusunda güvenmek yerine böyle hep kontrol hep kontrol, hep kontrolle bıkırdığının farkında olmuyorlar. Sürekli kontrol sadece stres yapıp yanlış yaptırır. İzleme ve kontrol yöntemleri vardır tabii ki. Pat diye tepenizde olur. Kaç kez uyarmama rağmen. Biz burada bir şey yapıyoruz mesela ben arkadaşlarına şöyle böyle diyorum bir bakıyorum ki sessizce şurada yanımda. Hatta bunu yeni olduğum dönemlerde geçici bir şey zannedip çok üsteledim, bir iş yaparken lütfen dedim kafamı kaldırdığımda tepemde olmayın dedim ya. Bir bakıyorum ayak görüyorum kafamı kaldırıyorum sizi görüyorum dedim. Lütfen şu dibimde durmayın dedim ya. Orada durduğunuzda iş hiç yürümez oluyor dedim. Öyle sessizce bir bakarsınız odanın içinde siz bir şeylerle uğraşıyorsunuz pat diye ne oluyor ne yapıyorsunuz pat diye odaya gelir ve böyle ne yapar bilmem. Çok sık (vurgulu) hem de bu da aşırı huzursuz ediyor çok daraldığımda gelip buraya oturuyorum ben (ofise). Yerimi bulsun bari diye.” (DM35)

“Bu kadar kontrol olmamalı, yani bir çocuk gibi başında otursanız hep ömür boyu o zaman başında olacaksınız. Onu bırakmalısınız, kendi sorumluluğunu kendi öğrenmeli yani çocuk düştü mü yardım etmeyeceksiniz kendi kalkacak ya düşmeyi de öğrenecek. Ağlamayı da öğrenebilecek düştükten sonra, hata yapabileceğini öğrenecek bu da böyle bir şey. Yani ama kontrol çok fazla. Burada kimse böyle oturup çay, kahve içmez, böyle çok nadiren. Zaten öyle biri varsa da o da hemen tespit ediliyor ve gönderiliyor. Öyle hiç yani, hiç şansı yok.” (DM38)

“İzleme ve kontrol sürecinden rahatsız olduğum zamanlar oluyor. Şöyle ki; bir işin yapısı gereği dağılım çok rutin olmuyor. Yani ilk başta kontrol etmek istediği dönemdeki tamamlanan iş miktarı ile o

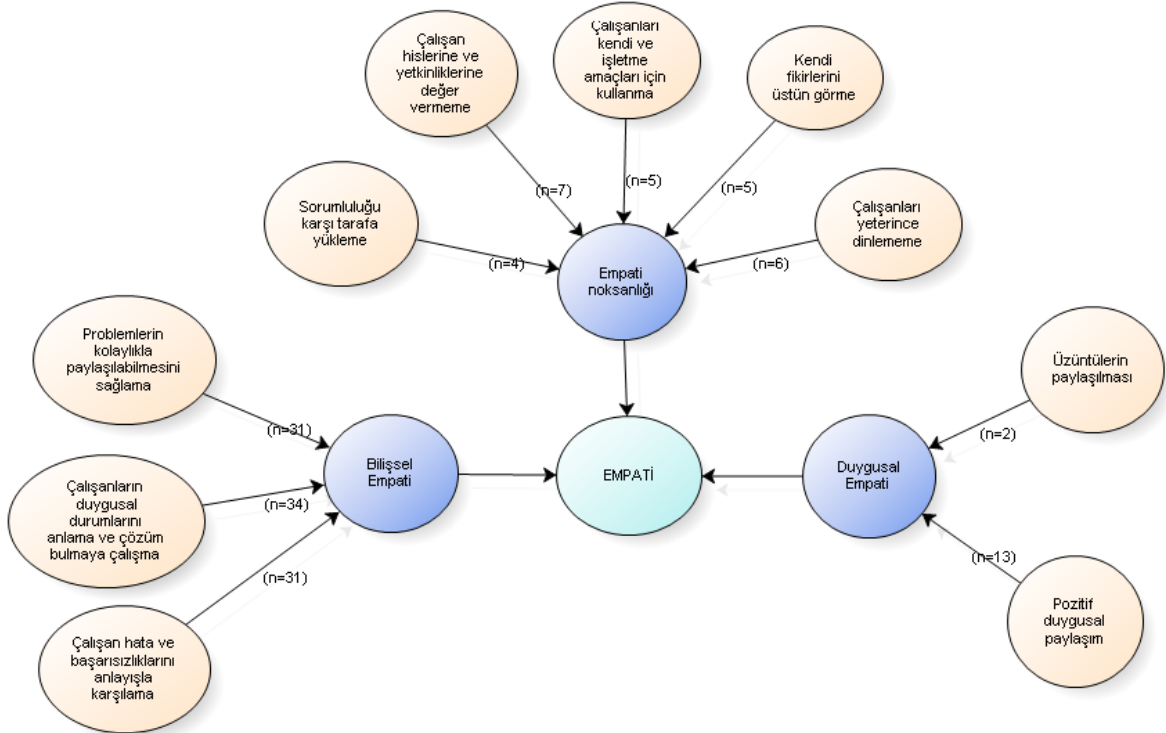
tarihten sonra aynı vakit olsa da tamamlanabilecek iş daha fazla oluyor ve neden daha az oluyor, niye bu kadar bekliyor gibi tabii ki her işe hâkim olması beklenemez, tabii ki fikri vardır ama bu konularda sıkıntılar yaşanabiliyor. Yani bunun izahatında biraz sıkıntı yaşıyoruz.” (DM39)

3.3.2.3.2. İnsan Odaklı Davranış Tarzı

Davranışsal güçlülük kategorisi altında yer alan insan odaklı davranış tarzı alt kategorisi; empati, çalışanları destekleme ve çalışanları etkileme başlıkları altında kategorileştirilmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

3.3.2.3.2.1. Empati

İnsan odaklı davranış tarzı alt kategorisi altında yer alan bu başlık altında katılımcıların empatiye yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Empati; bilişsel empati, duygusal empati ve empati noksanlığı başlıkları altında kategorileştirilmiştir. Empatiye yönelik kavramsal model Şekil 3.40’da yer almaktadır.



Şekil 3.40 Empati

Bilişsel Empati

Empati alt kategorisi altında katılımcı görüşleri doğrultusunda tespit edilen bu başlık altında katılımcıların bilişsel empatiye yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; çalışanların problemleri kolaylıkla paylaşabilmesini sağlama,

çalışanların duygusal durumlarını anlama ve çözüm bulmaya çalışma ve çalışanların hata ve başarısızlıklarını anlayışla karşılama şeklindedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Çalışanların Problemleri Kolaylıkla Paylaşabilmesini Sağlama

Bilişsel empati alt kategorisi altında ortaya çıkan boyutlardan ilkinin çalışanların problemleri kolaylıkla paylaşabilmesini sağlama oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcıların (n= 31) yöneticileriyle kişisel ve mesleki problemlerini kolaylıkla paylaşabildikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların rahatlıkla problem paylaşımında bulunmalarında yöneticilerinin babacan tavırları, anlayışlı yaklaşımları ve süreçte açık iletişime önem vermelerinin etkili olduğu izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Kendisi zaten bunu her zaman deklare eder, söyler, her zaman kapımız açıktır der zaten. Biz de herhangi bir sorun, sıkıntı veya çözemediğimiz durumlarda kendisiyle çok rahat bir şekilde iletişime geçer ya da yanına makamına gider, bilgiyi veririz her zaman da yardımcı olmuştur zaten.” (DM5)

“En büyük avantajımız da bir müdür olarak da gidip kendisiyle konuşabilirsiniz bir ağabey olarak da gidip kendisiyle konuşabilirsiniz. Bunu da bütün personelimiz, en alttan en üste varıncaya kadar bilirler. Yani her zaman o kapı herkese yardım için destek için açıktır. Zaten kendimizi ve diğer personellerin kendilerini çok rahat ifade edebilmesinin en büyük artılarından biri bu samimiyeti ve sıcaklığı görmemiz.” (DM9)

“Çünkü dediğim gibi biz yüz yüze iletişime çok daha fazla önem verdiğimiz için ve kendisi de bunu böyle istediği için izin almak, bir olayı konuşmak, ailevi olaylarımızı konuşmak dahi çok rahat (vurgulu ve inanarak). Yani birçok şeyimizi paylaşıyoruz, buna çok saygı duyar. O konuda bir sıkıntımız yok bu konuda şanslıyız. Kendimizi çok rahat bir şekilde ifade edebiliyoruz bu çok önemli bir şey (vurgulu).” (DM16)

“Problemlerimi kolaylıkla paylaşırım kendisiyle. Mesela şu an buradan kalkayım yanına ofisine gideyim müdürüm görüşmemiz lazım diyeyim hemen daha elzem bir işi yoksa hemen diğer işi iptal eder ve bizimle ilgilenir ve gerekirse dışarı bile çıkabiliriz.” (DM27)

Yöneticileriyle problemlerini kolaylıkla paylaşabildiklerini bildiren katılımcıların aksine 11 katılımcı kendi kişisel yapıları, yönetici tutumu ve güvensizlik nedeniyle **problem paylaşımında bulunmadıklarını** dile getirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Kişisel ya da mesleki herhangi bir problemimi yöneticimle paylaşmam. Bu hissiyatla oluşmuş bir tercihtir. Yani o duyguyu vermiş olabilir bana yöneticim. Bir önceki yöneticimle her şeyi paylaşıyordum, bu benimle ilgili bir şey değil.” (DM11)

“Problemlemlerimi kendisiyle paylaşmam, paylaşmayı tercih etmem. Çünkü buz gibi uzattığınız gül, yarın size kurşun olarak gelebilir sektörde.” (DM12)

“Yani kişisel olarak ben pek problem paylaşmayı sevmiyorum. Yani kişisel pek otele sokmuyorum yani genel olarak işyerine sokmuyorum diyeyim.” (DM25)

“Kişisel problemlerin paylaşılabilirliğini düşünüyorum, hani bu yönede yapıları olumlu, duruşu olumlu, ama hayatının büyük oranda iş olması, bu konuşulanların işe yansımaya sebep olabiliyor ve bu denge sağlanamadığı için de bir iki defa tecrübe ettikten sonra anlatmama eğilime geçiyorsunuz. Bu durumlardan dolayı da genelde paylaşılmıyor maalesef.” (DM39)

Çalışanların Duygusal Durumlarını Anlama ve Çözüm Bulmaya Çalışma

Bilişsel empati alt kategorisi altında ortaya çıkan bir diğer boyut çalışanların duygusal durumlarını anlama ve çözüm bulmaya çalışma olmuştur. Katılımcılar (n= 34) dile getirmeseler dahi yöneticilerinin yaptığı gözlemler sonucu duygu durumlarına yönelik doğru çıkarımlar yapabildiklerini ve kendilerini dikkatli bir şekilde dinleyerek sorunlarına çözüm bulmaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Sizin suratınızın asık ya da moralinizin çok iyi olmadığı durumları gözlem sonucu mutlaka yanınıza yaklaşır ve size sorar. İlgili bir yöneticidir. Ama kişisel problemler de olduğu zaman iş odağına yaklaştığı gibi aynı sizi dinler, yapabileceği bir şey varsa o yardımı da en iyi şekilde yapar. 24 saat her zaman dinler sizi.” (DM13)

“Önce bir dinliyor. Anlıyor artık bizim ses tonumuzdan bakışımızdan ya da bir şey söylediğimiz zaman direkt şey yapabiliyor, anlayabiliyor. Hani neyin var tarzında sorabiliyor. Çok ılımlı, sakin ve karşı tarafı dinliyor olması, gerçekten güzel bir özelliktir, çoğu demek belki yanlış olabilir ama birçok kişide dinleme söz konusu olmuyor.” (DM17)

“İnsan psikolojisinden anlıyor diyebilirim. Yani mesela beni gün içinde birkaç kere görüp mesela yüz ifademe göre arar, gelir işte oturup konuşalım veya işte benden ziyade başka bir personeli görüp de durumunu iyi görmüyorsa mutlaka onunla oturur konuşur yani.” (DM27)

“Bizleri dinler, herkesle iletişim kurar, buna vaktini harcar. Bizleri yanına çağırır zaman zaman işle ilgisi olmasa da bizimle sohbet eder, sıkıntılarımızı dinler. İnsanları iyi tahlil eder, moralimiz bozursa

bunu anlar. Moral motivasyon vermede çok başarılıdır kendisi. Dinlemeyi sevmesi zoraki dinlediğinde bu karşıya yansıyabilir, ama o zoraki dinlemiyor.” (DM33)

Çalışanların Hata ve Başarısızlıklarını Anlayışla Karşılama

Bilişsel empati alt kategorisi altında ortaya çıkan üçüncü ve son boyutu çalışan hata ve başarısızlıklarını anlayışla karşılama oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre katılımcılar (n= 31) yöneticilerinin yapılan hata ve başarısızlıklar karşısında anlayışlı bir tutum sergilediklerini ve yapıcı bir yaklaşıma sahip olduklarını vurgulamaktadır. Katılımcıların yöneticilerinin hata ve başarısızlıklar karşısındaki ılımlı tavrı sayesinde daha rahat bir psikolojiyle görevlerini yerine getirdikleri, başarısız olma kaygısı taşımadıkları ve başarılı olmak adına çaba sarf ettikleri anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Başarısızlıklar ve hatalar olgunlukla ve olumlu şekilde karşılanır. Hata yapmayan ve başarısız olan bir kişi hiçbir şey yapmıyordu ve yapmaya çalışmamıştır konusunu ortaya çıkarıyor. O yüzden başarısız da olsan hata da yapsan demek ki çalışıyorsun anlamına geliyor ve bu şekilde değerlendiriliyor. Hani çalışmayan birisi hata da yapamaz.” (DM22)

“Ben şahsen başarısız olmaktan çekinmiyorum burada öyle baskıcı bir yönetim tarzı yok. Hani iletişime açık bir insan olduğu için yani başarısızlık bile olsa oturup konuşup derdini anlatabileceğiniz birisi. Belki onun için başarısız olmaktan çekinmiyor olabilirim.” (DM15)

“Esnek olabilmesi ve insanlar böyle ne yaparsa yapsın bazen böyle insan kusur hata yapabilir, ama o daha bir böyle insanca, böyle bir böyle bir yani olumlu yaklaşır. Başarısızlıklar ve hatalar karşısında ılımlıdır o konuda gayet de şeydir, ılımlıdır. Yani bu korkum yok kesinlikle bir başarısızlık olacak ve ben işimi kaybedeceğim korkum yok, bu konuda şey yapmayız yani süreci iyi takip ettiğiniz sürece bir insanın başarısız olacağını sanmıyorum.” (DM27)

“Her zaman o anlamda genel müdürümüz de yaptığımız hataları olgunlukla karşılar, alternatif çözümlerle bize gelir, şöyle yapmalıydın böyle yapmalıydın bir sonrakinde dikkat edersin şeklinde telkinlerde bulunarak Başarısız olmaktan asla çekinmem. Neden asla diyorum çünkü bu başarısız olsam da bu benim ileride olacağım yapacağım bir başarının bir sebebi olacaktır. Çünkü ben bir hata yaparım hiç kimse dördörtlük değildir ama önemli olan yaptığımız hatadan ders çıkarabilmek. Genel müdürümüz beni ayrıyeten mutlu eden şeylerden bir tanesi genel müdürümüz çok yakın hissederim kendisine yaşı itibarıyla ve ikili ilişkilerde son derece kuvvetli hata yapmaktan korkmuyorum çünkü onun sayesinde korkmuyorum. Çünkü hatayı yaptığımda baskı yok, bana yapıcı davranıyor ve bu beni daha başarılı kılıyor bence.” (DM36)

Duygusal Empati

Empati alt kategorisi altında tespit edilen bu başlık altında katılımcıların duygusal empatiye yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcılar yöneticilerinin kendileriyle gerçekçi duygusal paylaşım içine girdiklerini ifade etmektedir. Duygusal empati; pozitif duygusal paylaşım ve üzüntülerin paylaşılması olmak üzere iki kavramsal kod altında kategorileşmiştir.

Pozitif Duygusal Paylaşım

Duygusal empati boyutlarından ilkinin pozitif duygusal paylaşım oluşturmaktadır. Konu hakkında görüş bildiren 13 katılımcı yöneticileriyle pozitif duygusal paylaşımında bulunduklarını ve yöneticilerinin çalışan duygu ve düşüncelerini dikkate alarak çalışanların duygularına karşılık verdiğini ve bunu kendilerine hissettirebildiğini vurgulamaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yöneticim benim hislerime, duygularıma, düşüncelerime tamamen değer verir. Bunu nasıl hissedirim, hepimizde öyledir, işte bir selamlama, bir elini omzuna koyma, hadi bir çay içelim, ofise gel, ofise gittiğimizde iş dışında sohbet... Yani bugün nasılsın, neler yaptın, nasıl gidiyor, şöyle yapamaz mıyız bunu, bunu böyle yapabilir miyiz şeklinde arkadaşça tavır ve yaklaşımla hissettirebilir, çok da rahat yapabiliyor bunu. Hani ben şeye inanırım, her şey duygular üzüntüler paylaştıkça azalır, sevinçler de paylaştıkça artar. Benim yöneticim de bunları mutlaka yapar.” (DM6)

“Düşünüyorum çünkü iş ve özel alakalı durumlarda birebir hal hatır sorması ve yanımızda olduğunu hissettirmesi. Bütün departman müdürlerinin iş dışında da duygusal anlamda paylaşımları var.” (DM24)

“Empati yapabilen bir yönetici ve oldukça sakin ve stressiz yaşayan, mutluluk bazlı çalışmaya önem veren birisi. Yani kişi mutlu olursa her şey çok daha pozitif gelişir düşüncesinde. Bu yüzden temel aldığı şey insanı nasıl mutlu edebilirim, biz mutlu olunca kendisi de mutlu olan biri bunun üzerinden yürüyerek hareket ediyor. Bunu hissediyorum ben yani özellikle onunla olan iletişimimde, insancıl yönü olması zaten onu biraz daha başarılı kılıyor, tabii bu benim kişisel fikrim. Tamamen insan odaklı empati yaparak ve mutluluğun kaynağını oluşturmaya çalışır.” (DM32)

“Üstümüze titrer, bizler ne kadar mutluyusak kendisi de o oranda mutlu olur.” (DM33)

Üzüntülerin Paylaşılması

Duygusal empatinin bir diğer boyutunu üzüntülerin paylaşılması oluşturmaktadır. Elde edilen verilere göre çalışanların yaşadıkları sıkıntılı ve zorlu durumlarda yöneticilerinin duygusal yakınlık sağlayarak çalışanların üzüntülerini onlarla birlikte paylaştıkları ve bunu

çalışanlara hissettirebildikleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili görüş bildiren 2 katılımcının ifadeleri şöyledir:

“Kötü bir şey yaptığımızda da neresinden toparlayabiliriz diye kendisi de işin içindeymiş gibi size o yakınlığı sağlar.” (DM18)

“Zaten bizim bu konuya olan üzüntümüzü ve mahcubiyetimizi fark ettiği için hani hesap sormak gibi değil de daha çok aslında empati kurarak, yaklaşıp o yüzden de zaten biraz önce vicdanlıdır diye eklemiştım. Çünkü gerçekten sizin üzüntünüzü sizinle birlikte paylaşır.” (DM28)

Empati Noksanlığı

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda bilişsel ve duygusal empati becerisine sahip oldukları belirtilen yöneticilerin yanında bazı katılımcıların yöneticilerinin empati becerisine sahip olmadığına yönelik görüşleri de tespit edilmiştir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; sorumluluğu karşı tarafa yükleme, çalışan hislerine ve yetkinliklerine değer vermeme, çalışanları kendi ve işletme amaçları için kullanma, kendi fikirlerini üstün görme ve çalışanları yeterince dinlememe olarak belirlenmiştir. Sözü edilen yöneticilerin yukarıda belirtilen konularda yeterince duyarlılığa sahip olmadıkları belirtilmektedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Sorumluluğu Karşı Tarafa Yükleme

Empati noksanlığının boyutlarından ilkinin sorumluluğu karşı tarafa yükleme oluşturmaktadır. Katılımcılardan 4’ü yöneticilerinin sorumluluk üstlenmekten kaçındığına, sorumluluğu departman müdürlerine yüklediğine, yapılan hata ve başarısızlıklar sonrası çalışanların arkasında durmadığına, çalışanları üst yönetime karşı korumadığına ve onları günah keçisi ilan ettiklerine yönelik görüş bildirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşleri aşağıdadır:

“Sorumluluğu üzerinden atan karşı tarafa atan bir yapıya sahip. Sorumluluk üstlenmez ve sorumluluğu karşı tarafa atar. Mümkün olduğu kadar sorumluluk almamaya çalışır. Sorumluluğu varsa da riski paylaştırabileceği yan yöneticiler bulur. Riski de atmış oluyor bu şekilde ve minimuma indiriyor. Bu tür şeyler, böyle, genel hal, hareket ve tutumundan bunu rahatlıkla söyleyebilirim. Alt yöneticiyi savunmuyor arkasında durmuyor. Benim alt çalışanlarımın sorumluluğu bendedir. Üst yöneticilerin alt yöneticilerin arkasında durması gerekir ama olmuyor.” (DM31)

“Şimdi departman müdürlerinin sorumluluğu aslına bakarsanız günah keçisi ilan edilmektir. Çoğu zaman. Ondan dolayı tabii ki problem çözüme sürecine bizi de dâhil edecek. Bunu yapar ve yeri

geldiğinde de bizi satar. Sorumluluğu bizim üzerimize atar. Ama tabii ben şunu onun ağzından duydum bu otelde asıl sorumlu benim güzel kardeşim, cevap vermesi gereken hesap vermesi gereken benim sen bile bir yerden sonra bu değilsin gibisinden bir konuşma geçmişti aramızda. Dolayısıyla o kendisinden hesap sorulacağını ve de sorumlu kişi ilan edileceğinin bilincinde. Buna yönelik önlemler almaya çalışıyor kendince.” (DM34)

“Kurumda elde edilen başarı olunca herkesin oluyor ama başarısızlık olunca bizim oluyor. Çok şükür öyle çok büyük bir şey yaşamadık ama ufak tefek şeylerde insan ölçebiliyor. Hangi departmanın amiriyse direkt onu arayın haber verin der. Geçenlerde yaşadım. İşte filan hanımı arayın da gelsin ilgilensin. Direkt departman amiriyle yüz yüze getirir sorunları. Tabii kendisi başka yerde konuşurken sorumluluk alıyorum diyor mu bilmiyorum tabii orasını ancak herhangi bir sorun olduğunda sorun olduğunda sorumluluğu departman amirleri alır.” (DM35)

“Hatayı herkes yapabilir, kendileri de hata yaparlar, ama kendiyle ilgili eleştiriyi kesinlikle kabul etmezler. Bu benim hatam dediğini hiç duymadım. Patronun karşısında kendi kadrosunu koruması gerekiyor.” (DM38)

Çalışan Hislerine ve Yetkinliklerine Değer Vermeme

Empati noksanlığı boyutlarından bir diğeri çalışan hislerine ve yetkinliklerine değer vermeme olarak tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcılardan 7’si duygu ve düşüncelerine ve sahip oldukları mesleki bilgi ve yetkinliklerine yöneticileri tarafından yeterince değer verilmediği ve bazı yöneticilerin ise çalışanları küçümseyici tutum ve davranışlar içinde olduğu belirtilmektedir. Elde edilen verilere göre, kurumda birincil önceliğin çalışan hislerinden ziyade işlerin doğru bir şekilde yürütmesi olduğu anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Bunu çok düşünmüyorum aslında. Hani düşüncelerime, benim işimle ilgili profesyonelliğime daha çok inanması ve saygı duyması gerekiyor. Hani bir üst yöneticinin birim yöneticisine inanması onun fikirlerin ve düşüncelerinin de önemli olduğunu, tecrübesinin önemli olduğunu düşünmesi gerekiyor. Tabii bu zamanla oluşabilecek bir güven duygusu. Yöneticim daha çok iş odaklı düşünüyor. Daha çok motive edici bir heyecan, hani siz yapabilirsiniz, siz zaten iyisiniz duygusundan çok yapabilir misiniz acaba, duygusu veriyor. Birim yöneticilerine daha çok değer vermeli, düşüncelerine ve planlarına, çözüm yöntemlerine, motive edebilmeli ekibi.” (DM11)

“Türk yöneticiler, genelde alt yöneticilerin veya şeflerin mesleki konulardaki bilgi, birikimlerine değer vermiyorlar. İnsanları hor gören, küçümseyen davranış yapısına sahipler. Teknik personelin bilgisine güvenmiyorlar. Alt yöneticilerin görüş ve önerilerine yeteri kadar değer göstermiyor, rencide edici davranışlar ve hareketlerde bulunmakta.” (DM31)

“Onu yönlendirmek istediğinizde onu yanlış yönlendireceğinizi ve yani şöyle söyleyeyim onu yanlış yönlendireceğinizi düşünerek birden gardını alıyor. Halbuki onu biz yanlış yönlendirmek istemiyoruz. Sadece daha iyi şartlarda gerçekleşmesini istiyoruz çünkü zaten bizim de merkezimizde iş var, işimizin doğru yürümesi var. Genel müdürümüz çalışanlarına güvenmez. Bunu da çeşitli şeylerle ortaya koyuyor zaten. Mesela satın alma süreçlerine direkt müdahil oluyor, örnek. Kısıtlı bir yetki ve sorumluluk veriyor bize. Departman yöneticileri olarak bizlere güvence bu kadar kaygı taşımaz. Hayır benim hislerime ve düşüncelerime önem verdiğini düşünmüyorum. Hayır çaba sarf etmez. Söylediği bir kelime var aslında, sen hep ön büro müdürü mü kalacaksın diyor bana.” (DM34)

“Yani bir alt kadromuzun ne yaptığını, ne yapabileceğini, inanır da ve onları da görürseniz, ondan sonra çok rahat olursunuz. Departman müdürlerine iş konusunda güvenmek yerine böyle hep kontrol hep kontrol, hep kontrolle baktırdığının farkında olmuyorlar. Sürekli kontrol sadece stres yapıp yanlış yaptırır. Bu işin ayrı bir meslek olduğunu bile kabul etmediğini düşünüyorum bazen. Ayrı bir meslek olmadığını düşünüp bunu herkes yapar mantığıyla baktığını düşünüyorum. Yani alt kadrosundaki çalışan insanlar hala kafalarında eleman. Şef bile değil biliyor musunuz eleman. Yani benim şefim varken ben gidip elemanıma iş öğretirsem çok ayıptır (vurgulu) bana göre. Ben kat şefime derim ki arkadaşlar şunu şunu şunu şöyle öğrettiniz mi diye sorarım, işte öğrettik, sonra öğreteceğiz, bir şey söylerler, sonra ben devamında onun yapıldığına inanırım zaten her gün değil de haftada 1 filan 3-4 günde 1 katlarımı dolaşırım en azından personel her gün şu saatte geliyor ezberlememesi gerekiyor. Ben dolaştığımda birçok zaman ben arka koridordan çıkarım, iş yaparlarken görürüm derim ki mesela kızlara kızlar ben toz bezlerini ayarlamıştım, arkadaşım yanlış kullanıyor dikkat etmediniz mi demem gerekir. O arkadaşıma ben kendini şef olarak hissettirmesem o personel bu sefer hep maid kafasıyla kalır. Ya da meydancı kafasıyla kalır.” (DM35)

Çalışanları Kendi ve İşletme Amaçları İçin Kullanma

Empati noksanlığı altında ortaya çıkan bir diğer boyut çalışanları kendi ve işletme amaçları için kullanma olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan 5’i yöneticilerinin sundukları fikirleri sahiplenme, izin günlerinde esneklik tanımama, bütçeyi tutturma endişesiyle sınırlı sayıda personele yapmaları gerekenden daha fazla iş yükleme ve departman müdürleri arasında gerginlik oluşturarak işlerin etkin bir şekilde yürümesini sağlama yoluyla çalışanları kendileri ve işletme amaçları için kullandıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“O şunu yapmaya çalışıyor, örnek veriyorum ben kendi bazımda konuşayım beni efektif kullanmaya çalışıyor. Benim eşim memur, bizim onunla eşimle beraber vakit geçirebildiğimiz tek zaman hafta sonları. Doğal olarak o hafta içi çalışıyor. Ben de hafta içi çalışıyorum, hafta sonu izin isterim vermez yönetici. Çünkü der ki Pazar günü ben izinliyim sen burada olmalısın çünkü oluşabilecek bir şeyin çözümü sende sen çözebilirsin der. Yani beni efektif, benim bilgimi efektif olarak kullanmaya çalışıyor. Bu bakımdan duygulara yer vermiyor.” (DM34)

“Bütçe odaklı olduğu için her şey bütçe eğer bütçede bir rakam varsa o rakamı yakalamak için mutlaka ulaşmaya çalışacaktır, her yolu deneyecektir. Bütçe odaklı olmak elbette ki çalıştığımız işletmeye bizim katkımız olsun kar edersek şu olur diye bir hesap yapmak elbette ki hepimizin evinde dahi yaptığımız şeylerdir ancak ben o bütçeyi tutturacağım diye, alt çalışanlara emek verenlere sıkıntılar yaratıyor isem bu başarıdan çok bence ezip geçmektir. Yani ben 5 kişiyi işten çıkarıp da yerine 2 kişiye yükleniyorsam bu bir bütçeyi tutturmak mıdır değildir bence. Siz personele kıymet vermediğiniz sürece o size hep zarar verecektir. Yöneticilerin empati kurması gerekir, bu çalışan bugün neden gülmüyor acaba bir sıkıntısı mı var, bu arkadaşın canı sıkkın acaba neden böyle diyebilmeliyiz. Neden gülmüyor diyebilmeliyiz.” (DM35)

“Bazen bunu kullanabiliyor yani sizin agresif yaklaşımınızı, olaya karşı o sinirli halinizi o olayın işletme lehine dönmesi yönünde kontrol ettiği oluyor. Bundan istifade ediyor. Şöyle açayım, ben sinirleniyorum bir olayla alakalı, tansiyonum yükseliyor, ve bu konuda o işi daha çabuk bitirebileceğim bir hale, diğer departman yöneticisiyle biraz daha gerginlik yaşayarak bu işi işletme lehine çevirebileceğim yönünde şekillendirebiliyor. Genelde hepimiz burada uzun yıllardır çalışıyoruz ve iyi ilişkiler içerisindeyiz bu tüm sektörlerde bu şekilde. Çok kırmadan, insanların pozisyonuna, mesleki tecrübesine ve işlerine saygı duyarak genelde işler yürütülür, hassasiyetleri ya da öncelikleri göz önünde bulundurulur. Eğer ben karşı tarafın önceliğini göz önünde bulundurmazsam işim aksıyorsa bu sebepten o iş çabuk biter. Ben de hani pozisyonumun, koltuğumun gücünü kullanarak ona baskı yapıp bu işi tamamlattırsam işletme ekmek kazanır ama bizim aramız kötü olur diğer departman yöneticisiyle. Bazen bunu evet kullanabiliyor.” (DM39)

“Her yönetici siz ne kadar yeni fikir veya yeni bir görüşle gitseniz de kendisi onu işe aktarırken veya bağlı bulunduğu insanlara aktarırken onun kendi fikriymiş gibi kendi düşüncesiymiş gibi aktarır, dolayısıyla konuya da çok net hâkim olmazsa burada çok net hata yapabilir. Yani işi kendisi düşünüyormuş, kendisi yapıyormuş gibi sunar ve bu da onun en büyük hatası olur. Çünkü önce o işi bilmek gerekiyor, o işi düşünmek gerekiyor, tüm adımlarını tahmin etmek gerekiyor, ondan sonra işe geçmek gerekiyor dolayısıyla başarının desteklendiği gibi başarısızlığın da yeni fikirlerin de desteklenmesi gerekiyor. Dolayısıyla yöneticinin yaptığı en büyük hata işte bu şu arkadaşımın fikri demez, bu benim fikrim der, bunu ben düşündüm der, dolayısıyla arkadaşımı da küstürür ve yalnız kalır orada, yalnız kaldığı için de işi tamamlayamaz.” (DM12)

Kendi Fikirlerini Üstün Görme

Empati noksanlığı boyutlarından bir diğeri kendi fikirlerini üstün görme olarak karşımıza çıkmıştır. Buna göre katılımcılardan 5’i yöneticilerinin öneri ve eleştirilere kapalı olduğunu ve süreçleri kendi fikirleriyle yönetmeye çalıştıklarını ifade etmektedir. Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri aşağıdadır:

“Öneri ve eleştirilere açık olduğunu sanmıyorum. Her şeyi en iyi bildiğini düşünüyor olabilir. Problemi kendi fikriyle çözmeye çalışır. Şuan ki genel müdürümüz bizlere yetki ve sorumluluk verir ama bir

“önceki genel müdürümüz vardı o tamamen veriyordu. Hani karşılaştırma yapacak olursak sınırlı diyebilirim.” (DM11)

“Eleştirilere kapalı bir yöneticim var. En nihayetinde bütün yöneticiler, eski tip yöneticiler kendi düşündüklerinin, kendi yaptıklarının daha doğru olduğunu kabul ederler ve kendilerinin düzeltilmesini istemezler. Ben de böyle bir yöneticiyle çalışıyorum. Çok fazla işine müdahale edilmesini istemez.” (DM12)

“Eleştiriyi sevmez kendi fikir ve düşüncelerinin baskın olmasını ister ve bunu hissettirir ve bu şekilde davranır. Bu tür görüşlere açık değil, kapalı, her şey kendilerinin bildiğini düşünüyorlar. Yöneticim kendisini toplumun üst kısmında görüyor.” (DM31)

“Kurum içerisinde genelde her yönetici kendi bildiği doğrunun uygulanmasını ister. Bu konuda biraz eksiklikler olduğunu düşünüyorum ben şahsen çünkü altında çalışan insanların da mesleki yeterlilikleri, fikir verebilecek ya da olayı şekillendirebilecek düzeyde, ama genel müdürümüz biraz daha kendi istediği doğrultuda şekillenmesini dikte ediyor, bu olmadığı zaman genelde agresif yaklaşımla karşılaşırız.” (DM39)

Çalışanları Yeterince Dinlememe

Empati noksanlığı altında tespit edilen bir diğer başlık çalışanları yeterince dinlememe olmuştur. Katılımcılardan 6’sı yöneticilerinin aslında karşı tarafın farkında olduğunu ve ona değer verildiğini göstermeyi de sağlayan dinleme becerisine sahip olmadıklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Problemlerle karşılaştığında önce dikkatli dinlemez, önce bir kızar...” (DM12)

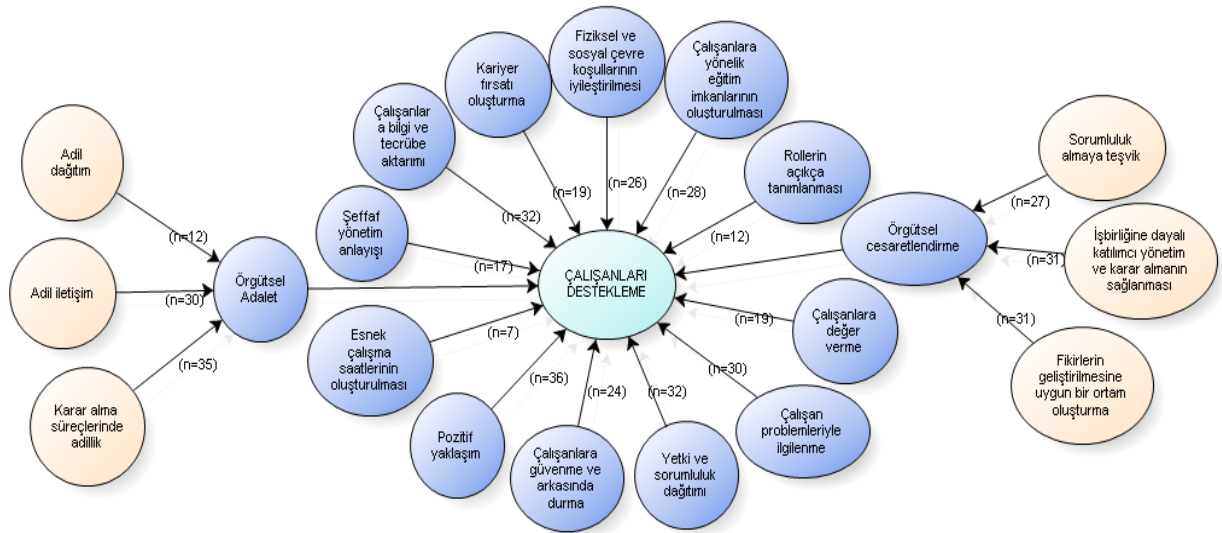
“Bazen dinlemez. O zaten siz onun yanına gittiğinizde kafasında kurmuştur, sizi dinlemez söylediklerinize ehemmiyet vermez, o yüzden bu ona yanlış davranış şekli gösteriyor bazen. Hatta bu konuda benden özür bile dilemiştir yani. Anlatabiliyor muyum, 1 kere oldu o, yanlış anlaşılardan kaynaklıydı, en sonunda özür diledi, ama özür dilerken hani böyle özür dilerim şeklinde değil tabii ki de kusura bakma şeklinde oluyor o iş.” (DM34)

“Yani bizi dinliyor ama çok önemseydiğini düşünmüyorum. Dinlemek ayrı öylesine dinlemek var ya da gerçekten böyle mi demek var.” (DM35)

“Genelde beni dinlemez yöneticim, genelde dinlemez. Değiştirmesini umduğum özellikleri kesinlikle fazlasıyla var, olaylara yaklaşım tarzı, karşısındakini dinleyip analiz ederek olayları irdelemesi gerekiyor biraz daha fazla.” (DM39)

3.3.2.3.2.2. Çalışanları Destekleme

İnsan odaklı davranış tarzlarından bir diğeri olan bu başlık altında katılımcıların çalışanları desteklemeye yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; yetki ve sorumluluk dağıtımı, rollerin açıkça tanımlanması, pozitif yaklaşım, örgütsel cesaretlendirme, örgütsel adalet, kariyer fırsatı oluşturma, fiziksel ve sosyal çevre koşullarının iyileştirilmesi, çalışan problemleriyle ilgilenme, çalışanlara değer verme, çalışanlara bilgi ve tecrübe aktarımı, çalışanlara yönelik eğitim imkânlarının oluşturulması, çalışanlara güvenme ve arkasında durma, şeffaf yönetim anlayışı ve esnek çalışma saatlerinin oluşturulması şeklinde tespit edilmiştir. Çalışanları desteklemeye yönelik kavramsal model Şekil 3.41’de sunulmaktadır.



Şekil 3.41 Çalışanları Destekleme

Yetki ve Sorumluluk Dağıtımı

Çalışanları destekleme alt kategorisi içerisinde tespit edilen bu başlık altında katılımcıların yetki ve sorumluluk dağıtımına yönelik görüşleri sunulmaktadır. Katılımcılardan 32’si kendi uzmanlık alanlarında belli bir düzen çerçevesinde kendilerine görev, yetki ve sorumluluk verildiğini ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Yetki ve sorumluluğa sahibiz departmanlar olarak.” (DM17)

“Kendi bölümümüzle ilgili sonsuza yakın yetki ve sorumluluğumuz vardır.” (DM23)

“Bize yetki ve sorumluluk verir, her zaman insiyatif sizde der ifade eder bunu.” (DM29)

“Departman müdürlerine yetki ve sorumluluk verir ve arkasında da durur. Her departman yöneticisinin inisiyatif kullanma hakları vardır.” (DM33)

Rollerin Açıkça Tanımlanması

Çalışanları desteklemenin bir diğer boyutu rollerin açıkça tanımlanması olarak ortaya çıkmıştır. Konu hakkında görüş bildiren 12 katılımcı, kurum içersinde görev, yetki ve sorumluluk alanlarının açık ve net bir şekilde belirlendiğini dile getirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Ya şimdi şöyle emir komuta zinciri içerisinde zaten verilmiş olan görevleri yapmak zorundayım. Yani görev tanımında yazan tüm konuları yapmak durumundayım.” (DM3)

“Burada herkesin bir görev tanımı var. Yani kimin ne yapacağı bellidir bunun dışında gelen görevler olursa da seve seve gönüllülükle yaparız.” (DM19)

“Şimdi zaten yapılacak olan işler bellidir, kimseye işini öğretmez, altında çalışan her bir müdür olsun ya da eleman olsun biraz önce de bahsetmiş oldum gibi prosedürler de zaten bellidir, bu prosedürlerin yerine getirilmesini bekler.” (DM26)

“Bütün departman yöneticilerinin herkesin kendine düşen birtakım görevleri var, ana amaca hizmet eden görevler yani, sonuçta burada misafire hizmet vereceğiz yani herkes kendi lokal görevlerini yerine getirerek. Toplantı öncesi grupla ilgili programla ilgili bir takım şeyler görüşülür toplantıda herkesin nasıl hareket edeceği bütün üst yönetimin bulunduğu toplantıda dile getirilir, koordineli bir şekilde bu girişim gerçekleştirilir.” (DM32)

Pozitif Yaklaşım

Katılımcıların çalışanları desteklemenin bir boyutu olarak ortaya çıkan pozitif yaklaşıma yönelik görüşleri bu bölümde sunulmaktadır. Katılımcıların 36’sı yöneticilerinin kendilerine olan yaklaşım tarzının selamlaşma, hal hatır sorma, güler yüz ve anlayış gibi insani öğeler üzerine kurulu olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcı ifadeleri neticesinde yöneticilerin pozitif ve insancıl davranış tarzına sahip olduğu izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“İyi motive eder. Yani o beşeri ilişkileriyle, mimikleriyle, bize olan yaklaşımıyla, davranışlarıyla bizi motive eder. Başka türlü de zaten yapabileceği bir şey yok diye düşünüyorum.” (DM2)

“Burada insancıl bir davranış tarzı hâkim ve bu kişileri desteklemek ve motive etmek için yeterli diye düşünüyorum. Sabah işe başlamadan önce tokalaşıp günaydın demesi bana yetiyor. Tokalaşıp sonra işe başlarız. Güne iyi başlamak önemli, genel müdürümüzde de o pozitif taraf var.” (DM19)

“Yani pozitifdir. Pozitif demek güler yüz demek, memnuniyet ifadesi demek, konuşmadan önce bunlardır. Örnek veriyorum hani mesela yeni işe başlayan bir eleman işe üçüncü gününde geç geldi, 8’de burada olması gerekirken 8.15’te burada oldu, onun üstündeki arkadaş ona merhaba hoş geldin kahvaltı yaptın mı, diye soru sorduğunda bunun cevabını vermiş oluyoruz. Hani başka bir yerde, başka bir mantalitede neden geç geldin sorusu ilk olarak sorulur, şimdi bu zaten en üstteki yöneticiden kademe kademe aşağıya doğru iner ve böyle bir soru ortaya çıkar.” (DM22)

“Mesela sabah otele girişte selamlaşmasını seviyorum, denk geldiğinizde günaydınlar der. Bunu da gayet samimi bir şekilde söylediğine inanıyorum. Bu güzel bir özellik yani insanlarla güzelce selamlaşmak.” (DM35)

Örgütsel Cesaretlendirme

Çalışanları destekleme alt kategorisi içerisinde ortaya çıkan bir diğer boyut örgütsel cesaretlendirme olmuştur. Bu başlık altında ortaya çıkan kavram kodları; sorumluluk almaya teşvik, işbirliğine dayalı katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması ve fikirlerin geliştirilmesine uygun bir ortam oluşturma şeklindedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Sorumluluk Almaya Teşvik

Örgütsel cesaretlendirmenin ilk boyutunu sorumluluk almaya teşvik oluşturmaktadır. Katılımcılar (n= 27) kendilerine verilen emir ve talimatları yerine getirmenin yanı sıra aynı zamanda ilgili uzmanlık alanlarına yönelik yönetsel süreçlerin merkezinde yer alan, görüş ve önerileriyle sürece katkı sağlayan ve risk alabilen bir pozisyonda oldukları yönünde görüş bildirmektedir. Elde edilen verilere göre yöneticilerin departman müdürlerinin kendi uzmanlık alanlarında bağımsız bir şekilde çalışabilme ve inisiyatif alabilmelerine imkân sunan bir ortam sağlamaya çalıştıkları izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Bizim yöneticimizde şöyle bir özellik var. Öncelikle sizi size bırakıyor. Diyor ki bu departmanın sahibi sizsiniz. Siz buradaki sorunları çözümlerken çözümleri sıralayınız, eksik kaldığınız yerde de benim burada olduğumu hatırlayın der. Yaklaşımı bu. Ve mutlaka yardım eder.” (DM13)

“İnsiyatif kullanırsınız, deneriz, bu süreçte hata da yapabiliriz ama mutlaka deneriz. Hata yapmaktan korkmayız. Bu süreçte departman yöneticilerine yetki ve sorumluluk verilir. Bizim kurumda inisiyatif

almayan departman yöneticisi başarısız olarak kabul edilir. Bu makbul değildir burada yani kendi kararlarımızı vererek de işleri yürütürüz. Her şeyi genel müdüre sormayız, gerektiğinde dediğim gibi bize yanlış gelen bir fikir ise de çekinmeden görüşümüzü belirtir ve karşı çıkarız. Bizim kurumda özgürlük vardır ve kendimizi açık bir şekilde ifade edebiliriz.” (DM19)

“Burada hepimiz departman yöneticisiyiz ve bizim başarımız sayesinde genel müdürümüz de başarılı oluyor sonuçta, tabii o yetkiyi ve sorumluluğu veriyor. Mesela burada şöyle bir uygulama da var ben size örnek vereyim, mesela yılda bir kere biz bütün departman müdürleri genel müdür de dahil oteli bırakıp gidiyoruz yazın. Bütün departman müdürleri ve genel müdür, yılda bir kere bir hafta otelden ayrılıyor ve burayı şeflere bırakıyoruz, sadece şeflere. Görüyorsunuz yani burada ne kadar insanlara sorumluluk ve yetki veriliyor. Bu süreçte bütün telefonlarımız da kapanıyor, burada biz yokken insanlar neler yapabiliyor, yetki ve sorumlulukla nasıl başa çıkabiliyor, misafirle nasıl başa çıkabiliyor, problemle nasıl başa çıkabiliyor, bu bir hafta bu şekilde ilerliyor. Sonra biz geliyoruz otele ve sonra bütün şefler bu sefer tatile çıkıyor. Yani bu şekilde burada hem yetki ve sorumluluk veriyor hem de analiz ediyor.” (DM20)

“Birçok konuda inisiyatif bize bırakır. Bizim kendi departmanımızla ilgili karar verebilmemizi sağlar. Bana sorumluluk verebilmesi beni olumlu olarak etkiler.” (DM1)

İşbirliğine Dayalı Katılımcı Yönetim ve Karar Almanın Sağlanması

Katılımcıların örgütsel cesaretlendirmenin bir boyutu olarak tespit edilen işbirliğine dayalı katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanmasına yönelik görüşlerine bu bölümde yer verilmektedir. Elde edilen verilere göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (n= 31) yönetsel süreçlerde kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerine başvurulduğunu, fikirlerinin değerlendirildiğini, fikir alışverişine izin veren bir ortamda görev yaptıklarını ve yönetici ve çalışanların işbirliği içerisinde hareket ederek ortak bir karara varıldığını ifade etmektedir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda sektör yöneticilerinin güçlü bir takım oluşturulmasına ve aynı hedefe koşmaya imkân sunan takım çalışmasına önem verdikleri anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Kurumumuzda bir takım çalışması mevcut. Çünkü sadece bu problemlerde kendi üstesinden gelmiyor birlikte hareket ediyoruz, ekip olarak hareket ediyoruz. Yani aşağıdaki restoranla ilgili bir değişimde ben de fikrimi söylüyorum, guest relations da fikrini söylüyor. Çünkü misafirlerle birebir ilişki halindeyiz, misafirlerden bize gelen bazı değişiklikler olumlu ya da olumsuz biz farkına varıyoruz, söylüyor misafir bize, biz de söylüyoruz toplantılarda müdürümüze diyoruz yani böyle böyle yorumlar geldi olumlu ya da olumsuz onun için bir problemin üstesinden çok da rahat gelebiliyoruz. Yani bir kişinin fikriyle değil yani burada 20-30 kişi misafirleri de eklersek onlarca kişi fikrini söylüyor bir konu hakkında.” (DM16)

“Tam olarak istişare yapılır ondan sonra istişareden sonra konu hakkında karar verir. O bu sürecin en başındaki insan olduğu için istişare edilir genellikle birlikte. Yani birlikte karar vermiş oluruz netice itibariyle. Toplantıların sonucunda herkes kendi düşüncelerini iletir ve bu işbirliği sayesinde sonuca ulaşılır. Ve ortak bir paydada buluşabilmek. Netice itibariyle ortak bir paydada buluşulduğunda ortak bir karar vermek.” (DM3)

“Ciddi bir şekilde fikirlerimizi alır, kendisinin çözebileceği durumlarda bile birlikte çözülmesini sağlar problemin bence bunun daha güçlü olduğuna, daha mantıklı olduğuna ve daha doğru olduğuna inandığı için yapıyor bunu. Yani benim daha önce görmediğim bir takım ruhu var burada. Böyle bu konularda az rastlanır yani.” (DM22)

“Herkesin fikirlerine çok önem verir, bizler de bir iş yaptığımızda ya da bir şey yapmayı düşündüğümüzde kesinlikle bir ortak karar alınmasından yanadır. Herkesin görüşlerine saygı duyar. Yani karar verme süreci de çok kısa süreler değildir, bunlar uzun vadeli düşünülüp birlikte alınmış, ortak fikirlerle yapılmış kararlardır.” (DM28)

Fikirlerin Geliştirilmesine Uygun Bir Ortam Oluşturma

Örgütsel cesaretlendirmenin son boyutu fikirlerin geliştirilmesine uygun bir ortam oluşturma olarak tespit edilmiştir. Katılımcı ifadelerine göre (n= 31) yöneticilerin geliştirilen yeni fikirleri ödüllendirme ve üst makamlara ileterek çalışanları onore etme ve çalışanların fikirlerini rahatlıkla ortaya koyabilmelerine imkân sunan bir ortam oluşturma yoluyla yeni fikirlerin geliştirilmesini sağlamaya çalıştıkları belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin fikirlerin rahatlıkla ortaya koyulması ve geliştirilmesi konusunda teşvik edici bir yaklaşım içinde oldukları izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Şey yapmaz, konuşabilirsiniz karşısında rahatlıkla. Bir önerimiz olduğunda rahatlıkla sunabiliyoruz kendisi de bunu teşvik eder zaten. Size o insiyatifi tanır yani. Yani sizin rahatlıkla bir öneri veya bir fikir sunmanızın önünü açar yani her zaman. Karşıdaki bir fikirden de yola çıkabilir yani mesela sizin verdiğiniz fikir bunun eğer altından kalkmasına yardımcı oluyorsa aa ben genel müdürüm o departman müdürü nasıl onun fikriyle hareket edeyim demez, doğrusu oysa o yoldan devam ederek o yanlış düzeltebilir. Fikirlerimize değer verir.” (DM29)

“Bir de şey var en iyi öneriyi veren otelinde gelişmesinde tasarrufunda yardımcı vesaire kişilere ödüller...” (DM40)

“Genel anlamda sana hep fikrini soruyor ve fikir üretmeni istiyor. O alanda fikir üretmediğin zaman zaten bunu hissettiriyor sana. Yönetimi daha iyi idare edebileceğimiz fikirler üretmemizi sürekli istiyor. O açıdan çok geleneksel bir yönetim tarzı yok. Yani biraz özgür bırakıyor yönetsel süreci. Kendi birimi kendi sürecinde bırakabiliyor.” (DM7)

“Yeni fikirlerle, yeni projelerle gittiğiniz zaman karşısına çok olumlu karşılar, hem destek olur, hem de onun yaratacağı sonuçları tahmin ederek, bu heyecanı hisseder. Sürekli zaten şey vardır orada teşvik edici bir davranış vardır işi. Yöneticimde beğendiğim yön, daha çok işimizi yaparken bizi serbest bırakması, özgür bir ortamda çalışmamız daha rahat olmamızı sağlıyor.” (DM12)

Örgütsel Adalet

Çalışanları destekleme alt kategorisi altında tespit edilen bu başlık altında katılımcıların örgütsel adalete ilişkin görüşlerine yer verilmektedir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; adil dağıtım, adil iletişim ve karar alma süreçlerinde adillik şeklindedir. Konuyla ilgili bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Adil Dağıtım

Örgütsel adalet başlığı altında tespit edilen ilk boyut adil dağıtımdır. 12 katılımcının görüş bildirdiği konuya yönelik kurumda ödül, ceza ve kaynakların dağıtımının adil bir şekilde yapıldığına yönelik bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Konuya yönelik katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Ödüllerimiz birazcık daha farklı ayın personelini seçiyoruz, yılın personelini seçiyoruz, özel bir işlem yapıldıysa, bir fark yaratıldıysa misafir memnuniyetini arttırıcı yani üç memnuniyet türümüz var, patron memnuniyeti, misafir memnuniyeti ve personel memnuniyeti. Bu üçünden birisini sağlayan personelimize bu yönetici dahi olsa biz hepsine personel olarak bakıyoruz, onlara ödüller veriyoruz. Tabi bunlar da adil olarak değerlendiriliyor.” (DM10)

“Ve bizim kurumun personele tanıdığı haklar var. Mesela bizde her kademedeki personel yılda bir kez gelip otelde konaklayabiliyor. Yani tatil yapabiliyor öyle bir hakkı var. Bir de mesela çalışanın modu düşük işe gelmek istemiyor, açıp telefonu ya ben gelmeyeceğim diyebiliyor ve neden gelmiyorsun raporun var mı falan diye de sormuyor.” (DM21)

“Bu iç işleyiş tamamıyla objektif ve şeydir, gerçekçidir. Bu probleme sebep olan kişi ve kişiler yapmış oldukları hatanın büyüklüğüne ve tekrar sayısına göre yani sonuç itibarıyla bir insan bir kere hata yapar, affedilebilir. Nush ile uslanmayanın hakkı tekdir tekdir ile uslanmayanın hakkı kötüdür diye hani bir tabirimiz de var ya o şekilde. Personelin kim olduğuna ya da müdürün kim olduğuna bakılır, hangi eğitimleri aldığına bile bakılır, ne yaptığına bakılır, seceresi araştırılır, olayın mahiyeti (vurgulu) iyice anlaşıldıktan sonra kararı tek başına vermez cezayı verecekse ya da ödül verecekse tek başına vermez, bununla ilgili disiplin kurulu üyelerimiz vardır, işte patronumuz vardır hep beraber oturulur ve kara verilir, cezaya veya ödüle. Daha sonra sizin yapmış olduğunuz işe göre cezayı ve ödülü adaletli bir şekilde vermesi gerekir. Bizim yöneticimiz bunları taşıyor sıkıntı yok yapmış olduğum işin her türlü karşılığını alıyorum yani ödülü de alıyorum, cezayı da alıyorum.” (DM26)

“Yani mutlu eden birçok şey vardır. Bunların başında nedir çalışıyorsunuz, emeğinizin karşılığını almaktır, emeğimin karşılığını alıyorum.” (DM23)

Adil İletişim

Örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan bu başlık altında katılımcıların adil iletişime yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Katılımcılardan 30’u süreçlerin çalışanlara açıklanmasında ve uygulanmasında yöneticilerinin kibar ve saygılı bir tutum içerisinde olduklarını ve sürece yönelik bilgilerin kendileriyle paylaşıldığını ve bu süreçte yöneticilerin samimi ve dürüst bir şekilde hareket ettiklerine yönelik bir düşünceye sahip olduklarını belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Yöneticim hislerimize ve düşüncelerimize önem verir. Bir kere dürüsttür ne vereceğini ne alacağını açık açık söyler.” (DM18)

“Herkes şeffaf yani. Şeffaf yönetim hâkim. Kişisel, mesleki, ailesel burada dediğim gibi aile yapısı var burada onu gördüm. Bizim görüşlerimize saygı duyması, bizi desteklemesi iyi bir yönetici yapıyor kendisini.” (DM20)

“Aynı şekilde işte gerekli bilgiler tüm departmanlarla olması gerektiği şekilde paylaşılıyor ki zaten öyle olması gerekiyor yoksa kesinlikle burada iş yapmamız mümkün değil zaten yani. O yüzden açık,net olmamız gerekiyor burada yaptığımız her şeyde önemli olan bu.” (DM25)

“Genel müdürümüzün alt kademe personele ve departman müdürlerine yaklaşımı aynıdır, ben bundan son derece memnunum, belki bazı departman müdürleri farklı olmalı derler ama aynı olmalı, herkese son derece hassas, son derece yakın davranıyor.” (DM36)

Karar Alma Süreçlerinde Adillik

Örgütsel adaletin son boyutunu karar alma süreçlerinde adil davranma oluşturmaktadır. Katılımcılar (n= 35) yönetsel süreçlerde kendilerini ilgilendiren konularda kendilerine söz hakkı tanındığını, çalışanların gerektiği durumlarda kararlara itiraz edebilme haklarının olduğunu ve karar alma sürecinin belirli prosedürler dâhilinde gerçekleştiğini ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Bir şeyi kafasında düşünmüş bile olsa mutlaka bize bir sorar, bizim de fikrimizi alır, farklı bir şey düşünüyorsak ve onun düşündüğü ile alakalı daha iyi bir fikrimiz varsa mutlaka onun üzerinde çalışmamızı ister. Bizim kurumumuzda disiplin kurulumuz var. Disiplin kurulunda bütün konular değerlendirilir, yani bütün konular tutanaklandırılır, tutanaklandırılan bütün konular da disiplin

kurulunda konuşulur. Disiplin kurulunda da işte insan kaynakları, genel müdür, nöbetçi müdür, personel temsilcisi yer almaktadır.” (DM10)

“Her şeyi genel müdüre sormayız, gerektiğinde dediğim gibi bize yanlış gelen bir fikir ise de çekinmeden görüşümüzü belirtir ve karşı çıkarız. Bizim kurumda özgürlük vardır ve kendimizi açık bir şekilde ifade edebiliriz. Çok büyük hatalarda insan kaynakları kurulumuz var, biz disiplin kurulu demeyi tercih etmiyoruz, sevmiyoruz. Dediğim gibi büyük hata varsa orada değerlendirilir.” (DM19)

“Disiplin kurulumuz var, çalıştırıyoruz. Üst yönetim yöneticimizi disiplin kuruluna sevkine uygun gördükleri konular benim ve başkanın, ben disiplin kurulu başkan yardımcısıyım disiplin kurulu işçi temsilcileriyle birlikte konuyu ele alırız, oylamayla ne yapacağımıza karar veririz. Yapılması gereken şeyler konusunda oldukça demokratik hareket ediliyor söz hakkı veriliyor.” (DM32)

“Zaten şöyle söyleyeyim operasyonla ilgili işletmeyle ilgili kararlarda zaten bizim her hafta pazartesi günleri yönetim toplantımız olduğu zaman hepimize birer birer herkes genel müdürmüş gibi herkes patronmuş gibi danışır, herkesin fikirlerini alır kararları da verirken herkese danışarak ortak karar vermeye çalışır.” (DM36)

Kariyer Fırsatı Oluşturma

Çalışanları destekleme alt kategorisi içinde ortaya çıkan kavramsal kodlardan bir diğeri kariyer fırsatı oluşturma olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar (n= 19) mesleki durumlarının ve performanslarının değerlendirilmesi yapılarak ve bir kariyer planı oluşturularak kendilerine terfi etme imkânı sunulduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen verilere göre kurumlarda terfilerin içeriden yapılmasına ve içeriden çalışan yetiştirmeye önem verildiği izlenmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Biz işletmemizi bir aile olarak gördüğümüz için içeriden yetiştiriyor yani her şey içeriden yetiştiriyor. Dediğim gibi işletmenin belli hedefleri var o hedefler doğrultusunda bizleri de daha ileriye götürmek istiyorlar. Ve biliyorlar ki içeriden göturdüklerinde kaybetmeyeceklerini daha karlı çıkacaklarını ve daha çok başarılı olacaklarına da eminler. Bizlere hedefler koyması, daha ileriye taşımak için çaba sarf etmesi... Hedefler için açık bir yol olması burasının, belli hedefler doğrultusunda ileride daha iyi yerlere gelme hedefleri doğrultusunda önümüz açık olduğu için memnunuz yani buradan.” (DM20)

“Ve alttan adam yetiştirmeyi çok sever genel müdürümüz, içeriden adam yetiştirmeyi çok sever. Terfileri içeriden vermek göreceli bir kavramdır ama örnek veriyorum muhasebede çalışırken veriminden memnun olmuş olduğu bir insanı eğer potansiyeli varsa bir üst title a çıkarttırabilir. Ama bu muhasebe içerisinde olur ama başka bir departmanda olur tamamiyle kişisel beceriye ve genel müdürün personele karşı olan inancındadır. Bu anlamda hak ettiğini düşündüklerinin önlerini açar.” (DM26)

“Bu kurumda terfiler genelde kurum içerisinde yapılır. İşte örnek vereyim ben ilk bu zincirin farklı bir kurumunda ön büro da çalışmaya başlamıştı daha sonrasında yaklaşık 5 yıl sonra bu kuruma ön büro müdürü olarak geldim. Dolayısıyla şeyimiz o tarzımız o.” (DM30)

“İnsan bir şeyi başardıktan sonra devamını getirmeli ve devamını getirmediğinde geriye gitme durumu oluyor. Aynı işleri yapa yapa, mutlaka farklı şeyler yapmak gerekiyor. Kendimden örnek vermek gerekirse, ben bellboy olarak girdim, resepsiyon, resepsiyon şefi ve müdürü oldum. Bu görevler mutlaka verilir ve başarılar desteklenir. Manevi olarak terfi edilmek, kariyer insanın en önemli şeyi. Terfi ve unvan çok önemli ve ilerlemesi gerekiyor. Unvan ilerlemiyorsa maalesef başarı ve motivasyon kaybı olur.” (PDM1)

Fiziksel ve Sosyal Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışanları desteklemenin bir diğer boyutu fiziksel ve sosyal çevre koşullarının iyileştirilmesi olarak belirlenmiştir. Katılımcılardan 26’sı yöneticilerinin yemek yedikleri alanlar, giyinme odaları ve konakladıkları yerlerin koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların daha huzurlu ortamlarda çalışmalarının sağlanması yönünde adım attıklarını bildirmişlerdir. Çalışanlar görev yaptıkları kurumda aile ortamının olduğunu, fikirlerine değer verildiğini ve işin bilene bırakılması yoluyla kendilerini rahat ve güvende hissettikleri bir ortamın oluşturulduğunu dile getirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Mesela örnek vermem gerekirse. Personelle alakalı olduğu için dün yaptığımız bir iş vardı, soyunma dolaplarını yenilememiz gerekiyordu, çok ciddi bir para, bunun için başka bir şeyden vazgeçilmesi gerekiyordu, personel memnuniyeti için bunlardan yani kendisiyle alakalı konulardan vazgeçti.” (DM10)

“Departman olarak bizleri ileriye götürecek bir ihtiyaçlarımız varsa ve bu konuda bir an önce olabilmesi adına bize destek sağlar. Kesinlikle burada aile olarak çalışıyor olabilmemiz. Hepimiz birbirimizi destekliyoruz. Çok (vurgulu) güçlü bir zinciriz. Bu da beni her şeyden önce bu kuruma bağlayan nedenlerden biri. Huzur içerisinde çalışıyorum. Fikirlerimize değer veriliyor, kendi içimizde de dediğim gibi bir aile gibiyiz, her türlü her zaman birbirimizin arkasındayız. Kuvvetli bir halkayız (gülümseyerek).” (DM28)

“Bu kurumun aile yapısında olması, farklı ülke ve şehirlerden geliyoruz sonuçta. Birbirimizi anlamamız, yaşam standartları, lojmanları konforlu, bölgede ses getiren lojmanlara sahip 4 yıldızlı otel odası gibi. Personeller için personel lojmanlarında plastation, fitness, havuz yapılması gibi. Yani gerek sosyal gerekse de finansal koşullar bizi memnun ediyor.” (DM33)

“Kendisi işi bilene bırakır. Rahat bir çalışma ortamı sağlar. Bu nedenle de insanlar işine gelip giderken mutlu gelip giderler. İşine sahip olur, yani yöneticiden de zaten en büyük beklenen şey budur.” (PDM4)

Çalışan Problemleriyle İlgilenme

Çalışanları destekleme alt kategorisi altında ortaya çıkan çalışan problemleriyle ilgilenmeye yönelik katılımcı görüşleri bu bölümde sunulmaktadır. Elde edilen verilere göre, katılımcılar (n= 30) yöneticilerinin kurumlarında pozisyon farkı gözetmeksizin çalışanların maddi ve manevi problemleriyle ve refahıyla yakından ilgilendiklerini, problemlere çözüm bulmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Çünkü biliyorsunuz gidip yöneticinize söyleyebiliyorsunuz, sorununuz çözülüyor yani maddi de olabilir manevi de olabilir. Çünkü burada geçmişte de çok problemler çözülmüş yani mesela x kişisi ev alacaktır, parası yoktur, gelip müdürüne anlatmıştır, ev alacağım param yok yardımcı olur musun şeklinde ve sonrasında şirket adına kredi çekilip kendisine verilir o şekilde bile yardımcı olunulmuştur. O yüzden kimse çekinmez buradaki garson dahi genel müdür demiyorum, genel koordinatöre dahi çıkıp derdini anlatıp çözüm bulabilir.” (DM20)

“İlgi konusunda yani her konuda açık hani özel hayat da olur bu, iş hayatıyla ilgili de sıkıntıya uğradığınız konularda ciddi anlamda sizi net bir şekilde dinleyip önem verdiğini hissedersiniz hani o anlamda. Çözüm için fikirler sunduğunu fark edersiniz ya da belki hatırlamayacağı bir konuyu sizinle ilgili işinizle ilgili olabilir, özel bir konu olabilir, hatırladığı zaman zaten bunu hissediyorsunuz yani.” (DM7)

“Bir durum anlatıldığı zaman dinler ve ilgilenir. Anlamaya çalışır. Ben bir çalışanla sorun yaşasam ve bu çalışan kötü bir moralle genel müdürler konuşmaya çıksa olumlu bir şekilde onun yanından ayrılır yani.” (PDM3)

“Herhangi bir sıkıntınız, sorununuz varsa yanına gittiğiniz zaman maddi veya manevi hemen çözüm üretir. Çok samimidir o konuda. Çok vicdanlıdır. Çok babaçtır. O anlamda yöneticimizden memnunum.” (PDM4)

Çalışanlara Değer Verme

Çalışanları destekleme alt kategorisi altında tespit edilen bir diğer boyut çalışanlara değer vermedir. Konu hakkında görüş bildiren 19 katılımcı yöneticilerinin duygularına ve düşüncelerine önem verdiğini ve yöneticilerinin ortaya koyduğu sözlü ve sözsüz davranışlarla kendilerine verilen değeri hissettirebildiklerini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Mutlaka önem veriyor. Yani şimdi Türk milleti olarak bizler duygusal insanlar olduğumuz için yani bu konuda benimle konuşurken veya bir masada toplantı yaparken jest ve mimikleriyle veya onun ses

tonundaki tınıyla bana yakın olup olmadığının rahatlıkla kararını verebileceğimi düşünüyorum. Davranışlarıyla beni önemseddiğini hissedirim.” (DM3)

“Yani olumsuz bir şey olacağını bilse bile, oturalım der konuşalım der, telafi edelim der, bu sadece yöneticiler için değil diğer bütün çalışanlar için de böyledir. Karşı tarafı önemseddiğini çok çok çok iyi hissettirir. Hislerimize ve düşüncelerimize kesinlikle önem verir. Bırak bizi dediğim gibi en alt kademedeki çalışanların bile fikrine önem verir ve değerlendirir mutlaka, ölçer, tartar.” (DM8)

“İnsana çok değer veren bir kurumda ve genel müdürle çalışıyorum. İnsana değer veriliyor bunlar burada mutlu olmam için yeterli.” (DM19)

“Yine çalışan her bir bireye sadece departman yöneticisi değil kapının önünde bekleyen Dormen bellboy da tutun, departman yöneticilerine kadar herkesten sorularıyla iletişimiyle onlara kendilerini değerli hissettirip onların da bu olası problemlerde çözümün bir parçası olabileceğini inandırıyor. Onlara değer veriyor ve saygınlığını hissettiriyor zaten. Çalışana çok değer verir.” (DM36)

“Kendimle ilgili bana ve düşüncelerime önem verdiğini düşünüyorum ve hissediyorum. Son derece seviyorum yani hiç şey yok.” (DM40)

Çalışanlara Bilgi ve Tecrübe Aktarımı

Çalışanları destekleme alt kategorisi altında belirlenen bir diğer boyut çalışanlara bilgi ve tecrübe aktarımıdır. Katılımcılar (n= 32) yöneticilerinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri kendileriyle paylaştığını ve mesleki anlamda kendilerine destek sunduğunu ifade etmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Genel müdürümüz bilgi ve deneyimleriyle de çalışanlara yardımcı olur, paylaşımda bulunur. Görevlerin daha iyi yapılması konusunda fikir verir. Yani o konuda böyle yapsan daha iyi olmaz mı bir öyle bak dediği olur. Yönlendirmesi olur tabii.” (DM17)

“Kendi bildiği, bizim bilmediğimiz, kendinin bizde daha iyi bildiği şeyleri bize hep öğretmeye çalışır. Yanına çağırır işte yaptığı raporları gösterir ya da aldığı kararı ne zaman aldığını gösterir, önceden nasıl öngörülü olduğunu, nasıl bir işleyiş olduğunu ya da ya da bir fikrini sorduğumuzda bize nasıl yaptığını anlatır, cevap verir, o şekilde.” (DM20)

“Süreci sana bırakıyor ama tecrübenin yetmediği konularda yardım alabiliyorsunuz. Kendi tecrübesiyle yol gösterebilir tabii ki birebir işin başında tabii ki olamaz, işin başından sonuna ama sadece yol gösterebilir. Networklerini açabilir ama en ufak bir şey sormanız yeterli tüm detayları aktarır, tüm geçmiş deneyimlerini anlatır.” (DM7)

“Evet sarf eder, mesleki deneyimlerini aktarma konusunda olumlu gelişme sağlayacağımızı düşündüğü konularda bizimle birebir görüşmeler yapar, yönlendirmeler yapar, tabi ne kadar güncel olduğu bazı durumlarda tartışılır ancak kıymetli bilgiler paylaşarak gelişimimize katkı sağladığı doğrudur.” (DM39)

Çalışanlara Yönelik Eğitim İmkânlarının Oluşturulması

Çalışanları destekleme alt kategorisi altında belirlenen bu başlık altında katılımcıların çalışanlara yönelik eğitim imkânlarının oluşturulmasına yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Katılımcılar (n= 28) kurumlarında hem alt kademe personel hem de departman müdürlerine yönelik belli bir eğitim planı çerçevesinde kişisel ve mesleki gelişime yönelik kurum içi ve kurum dışı çeşitli eğitimler verildiğini dile getirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Kurum içi ve kurum dışı eğitimler veriliyor, kurum içi departmanların kendi personellerine verdikleri eğitimler var, bunlar iş başı eğitimler adı altında değerlendiriliyor, insan kaynaklarının onlara verdiği eğitimler var, bunlar da genel eğitimler olarak organizasyon yapısı, kamu kurumsallığı, dış eğitimler de işte kariyer planlamalarını destekleyici kişisel gelişim eğitimleri olabiliyor, ondan sonra excel ve kendiışleri ile alakalı ik, bilgi işlem, tarzı eğitimler olabiliyor, İngilizce, almanca yabancı dile yönelik eğitimler veriliyor. Hem iş görenlere hem de yöneticilerimize farklı farklı eğitimler düzenleniyor.” (DM10)

“Kurum içi eğitimlerimiz vardır, hem uzman kişilerden hem kendi içimizde eğitim verebilecek uzman kişilerden eğitimler veriliyor.” (DM30)

“Bizim yıllık eğitim programımız olur her departmanın ve aynı zamanda da kalite eğitim departmanımız var bizim o da dış kaynaklı ve iç kaynaklı iki çeşit eğitimlerimiz olur. Dış kaynaklılar dışarıdan kurumlardan emin ettiğimiz eğitimlerle yapılıyor, iç kaynaklı da kendi içimizdeki eğitimler atıyorum bize departman yöneticisi olarak ne lazım eğitim olarak bakıyorum arkadaşlarda işte ofis programı kullanmaları gerekiyor bununla ilgili programa alıyoruz bu şekilde iç ve dış kaynaklı eğitimlerimiz var. Ve yürütüyoruz da bunu.” (DM32)

“Kurumda iç ve dış kaynaklı çok eğitim alıyoruz biz. Eğitimlerle ilgili bilgi verir bana genelde şu eğitime gider misin bunu da kaçırma şu fuara git yani git kafanı dinle der arada bir (gülerek) çok yoruldun der yani eğitimlerle destekler.” (DM37)

Çalışanlara Güvenme ve Arkasında Durma

Çalışanları desteklemenin bir diğer boyutu çalışanlara güvenme ve arkasında durma olarak karşımıza çıkmıştır. Konu hakkında görüş bildiren 24 katılımcının ifadeleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlarına ve çalışanların yaptığı işe güven duyan,

duyulan güvenin bir sonucu olarak yetki ve sorumluluk devrini gerçekleştiren ve alınan karar ve uygulamalarda çalışanların arkasında duran bir yönetsel profile sahip oldukları belirlenmiştir. Elde edilen veriler neticesinde yöneticilerin çalışanlara duydukları güveni karşı tarafa hissettirebildiklerine yönelik görüşler dikkat çekmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Herhangi bir konuda benim kararlarım altına imza atabildiği durumlar olmuştur. Tabii ki kafasında düşünüp harekete geçiyor ama güvendiği kişilere güvendiğini hissettirir. Tabii ki bu da beni iyi hissettirir. Bunun yanında bana ve yaptığım işe duyduğu güven beni olumlu olarak etkiler.” (DM1)

“Tam güvenle çalışır, belki bu daha doğru bir deyim olabilir. Özellikle departman müdürlerine güvenerek hareket eder.” (DM13)

“Bizlere olan desteği, kararlarda bizim arkamızda durması, önemli davranışlarındandır.” (DM33)

“Yetki devri ile bize güvenir tabi bu güveni uzun süre beraber çalışmamızdan gelir. Sizin yapacağınız her şeyin altına imzayı atarım duygusu beni olumlu etkiler. Tabii bunda uzun süredir birlikte çalışıyor olmamızın da etkisi var.” (PDM2)

Şeffaf Yönetim Anlayışı

Çalışanları destekleme kategorisi altında ortaya çıkan bu başlık altında katılımcıların şeffaf yönetim anlayışına yönelik görüşlerine yer verilmektedir. Buna göre, katılımcılar (n=17) yönetimin işleyişi ile ilgili bilgilerin ve süreçte alınan kararların kendileriyle paylaşıldığını, çalışanların kurumdaki gelişmelerden haberdar olduğunu bu anlamda kurumda açık ve şeffaf bir yönetim tarzının hâkim olduğunu vurgulamaktadır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Şeffaf olunmasını ve dürüst olunmasını ister. Bu gibi durumları paylaşır ve her gün departman yöneticileriyle toplantımız olduğu için her gün bu konuyu paylaşır. Paylaşımca bir insan, doğruyu da paylaşır, yanlış da paylaşır, hatayı da paylaşır, yukarıdan gelen istekleri, tepkileri, eksileri, artıları, eleştirileri bunların hepsini paylaşır.” (DM4)

“Mesela eskiye nazaran daha usulüne uygun gidiyor diyebilirim, daha açık bir önceki yöneticiye göre. Yani herkesi için hem çalışanlar için hem de yatırımcılar için şeffaf bir yönetim tarzı var. Bu bilgileri de bizimle paylaşıyor.” (DM15)

“Ben bunu bunu yapıp bu kararı alıyorum demez (vurgulu), mutlaka mutlaka ilgilileri çağırır, ilgili departmanları çağırır, aynı zamanda kalite yönetim sistemindeki yetkili personeli de çağırır, onunla

beraber şey yaparlar yani istişare ederiz. Yani tabii şimdi burada şeffaf bir yönetim tarzı hakimdir ama bazı bilgiler vardır ki gizlilik önem arz eder, bu üst yönetimle paylaşılır, üst yönetim genel müdürümüze bunu beyan eder, genel müdürümüz de bunu departman müdürlerine yansıtır, e tabii dediğim gibi bazı şirketin içindeki bazı bilgilerin de tüm herkesin bilmesine gerek yoktur, onu bu şekilde bir yönetim silsilemiz var ama toplantıda konuştuğumuz tüm konuları bizde toplantı tutanağı diye tutulur, ve bunu gerekirse departmanların çalışanların görebileceği yerlere asarız yani yönetimimiz böyle konuları görüşmüştür ve bunlar da bu şekilde ifşa ediliyor diye bilir personelimiz yani çok ciddi bir olay yoksa gizlilik şeyi yoksa gizli tutulmaz. Bu konuda şeffafız yani.” (DM27)

“Evet bu konuda tabii, bilgileri açık bir şekilde paylaşır. Bu konuda sakladığı paylaşmadığı bilgileri yoktur. Paylaşımıcıdır yani sadece belki de güvenilir bir kurum olduğumuz için diğer otellerde genel müdürlerin diğer departman müdürleriyle paylaşmadığı ve paylaşmak istemediği raporları, rakamları paylaşır.” (PDM2)

Esnek Çalışma Saatlerinin Oluşturulması

Çalışanları destekleme alt kategorisi altında tespit edilen bir diğer boyut esnek çalışma saatlerinin oluşturulması olarak karşımıza çıkmıştır. Konu hakkında görüş bildiren 7 katılımcı, çalışma sürelerini kurum yönetiminin onayı doğrultusunda iş yoğunluğuna göre kendi istedikleri şekilde belirleme olanağına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Artı işim olduğu zaman kendi mesaimi belirleyebilmem. Hani yapmasam da bu hakkımın olduğunu bilmek insanı rahatlatıyor.” (DM21)

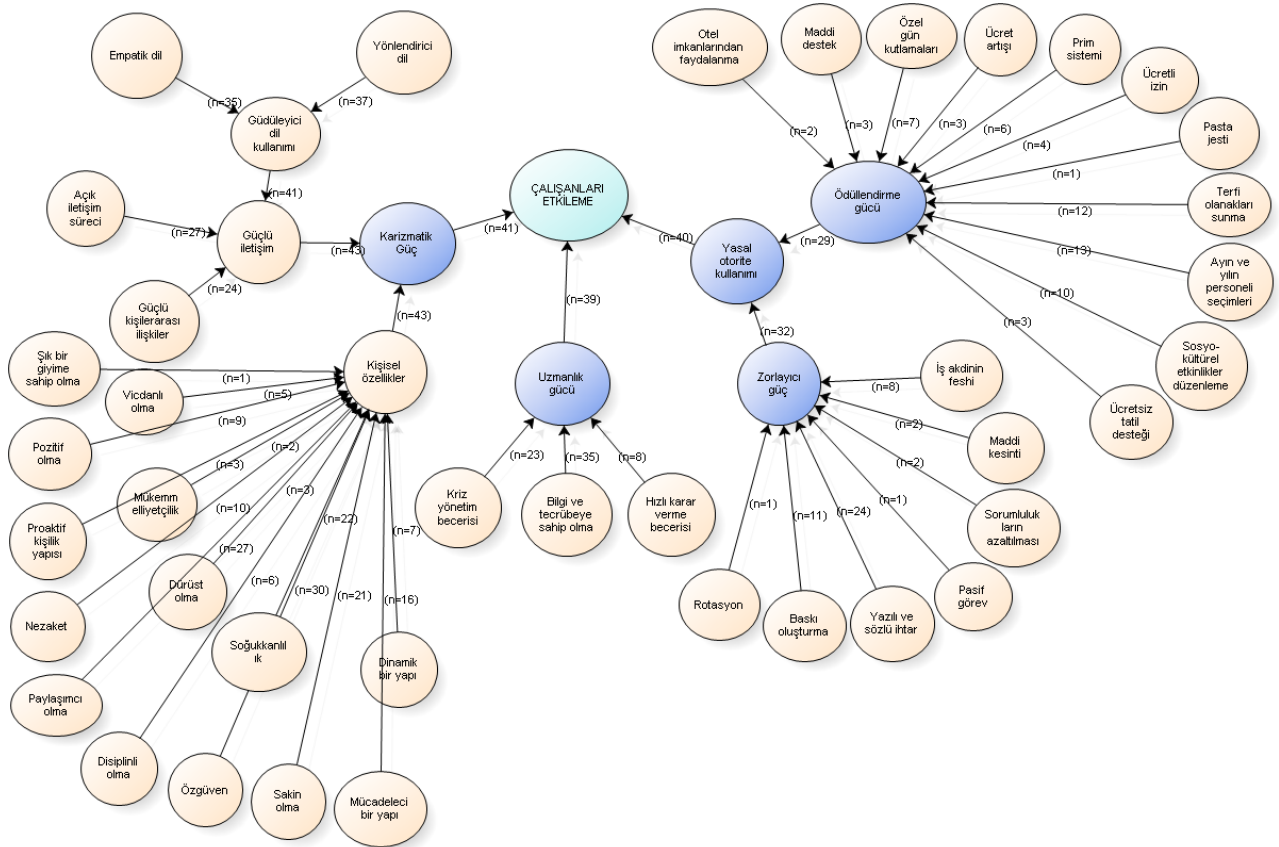
“Benim 8 saat mesaim var fakat müdür olarak kendinize uygun vakitleri ayırdığınız için de mesai saati dışına da çıkabiliyor bazen.” (DM24)

“Yani zaten esnek çalışma saatlerine sahibiz burada, bu da genel müdürümüz tarafından verilen bir şeydir, herhangi bir önemli bir aktivite veya benzeri bir organizasyon olduğu zaman misal saat 12 de gelip de akşam 8-9 a kadar da çalışabiliyoruz. O şekilde şeyimiz de var yani, bir özgürlüğümüz de var.” (DM25)

“Bugün iş yoğunsa bugün 12’ye kadar çalışırım ama yarın serbestse 12 de gidip akşama kadar kendime zaman ayırabilirim.” (DM29)

3.3.2.3.2.3. Çalışanları Etkileme

İnsan odaklı davranış tarzı boyutlarından sonuncusunu çalışanları etkileme oluşturmaktadır. Katılımcı görüşleri doğrultusunda çalışanları etkileme kategorisi; karizmatik güç, uzmanlık gücü ve yasal otorite kullanımı başlıkları altında toplanmıştır. Çalışanları etkilemeye yönelik kavramsal model Şekil 3.42’de yer almaktadır.



Şekil 3.42 Çalışanları Etkileme

Karizmatik Güç

Çalışanları etkilemenin ilk boyutu karizmatik güç olarak tespit edilmiştir. Karizmatik güç; güçlü iletişim ve kişisel özellikler başlıkları altında kategorileştirilmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Güçlü İletişim

Karizmatik güç boyutlarından ilki güçlü iletişim olarak ortaya çıkmıştır. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; açık iletişim süreci, güçlü kişilerarası ilişkiler ve güdüleyici dil kullanımıdır. Her bir başlığa yönelik bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

➤ Açık İletişim Süreci

Güçlü iletişimin ilk boyutu açık iletişim süreci olarak bulgulanmıştır. Elde edilen verilere göre katılımcılar (n= 27) iç iletişimin sağlanması sürecinde yöneticilerinin açık kapı politikası göttüklerini ve ihtiyaç duymaları halinde rahatlıkla yöneticileriyle görüşebilme imkânının kendilerine sağlandığını dile getirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Açık iletişim süreci var. Zaten hep söyler yani lütfen yanıma gelin, en az günde bir kere iki kere üç kere gelin paylaşın, bilgi akışını sağlayın, hiç çekinmeyin diye defalarca söylemiştir. Yönetici ulaşılabilir. Şunu gördüm ben de ileride tabii ki herkesin bir hedefi vardır, ileride genel müdür olursam bir defa benim de birincisi kapım her zaman açık olacak, yüz yüze görüşme yapacağım, ben kendi adıma bunun çok faydasını gördüğüm için söylüyorum,artı kapısının her zaman açık olması. Kendisinde en örnek aldığım konular onlar.” (DM16)

“Kapısı her zaman açıktır, istediğimiz zaman yanına gidip konuşabiliriz. Kendisi ulaşılabilirdir, ne zaman istersem gidebileceğimi biliyorum ve kapısı her zaman açıktır.” (DM19)

“Çünkü 24 saat telefonu açıktır. Kendisi ulaşılabilir bir kişidir. Her zaman kapısı açık durur zaten.” (DM29)

“Kapıyı hiçbir zaman kapatmaz her konu için her zaman zaman ayırır ve bazı şeylerin bizler tarafından gelmesini bekler, bizlere bunu sunar, bize devreder. Hani diyaloga açıktır, olumlu yönde. Yöneticimin kapısının daima açık olmasından etkilenirim.” (DM22)

➤ Güçlü Kişilerarası İlişkiler

Güçlü iletişim alt kategorisi içerisinde tespit edilen bir diğer boyut olan güçlü kişilerarası ilişkilere yönelik katılımcı görüşleri bu başlık altında sunulmaktadır. Buna göre katılımcılar (n= 24) yöneticilerinin güçlü kişilerarası ilişkiler kurabilmelerinin ve her seviyedeki insanla etkili iletişim sağlayabilmelerinin ve güçlü ilişkiler geliştirebilmelerinin bir parçası olarak güçlü bir beden diline ve ikna kabiliyetine sahip olduklarını ifade etmektedir. Elde edilen verilere göre yöneticilerin güçlü iletişim becerileriyle çalışanlar üzerinde etki bıraktıkları görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“İnsan ilişkilerindeki başarısı diyebilirim. Örneğin patronlara bir şeyleri anlatmak bir şeyleri kabul ettirmek noktasında yetenekli olduğunu düşünüyorum ve bu özelliği beni etkiliyor.” (DM1)

“Yöneticimin beni en çok etkileyen yönü yani etkileyici konuşması. Bizi daha çok motive etmek için insan ilişkilerini kullanır.” (DM4)

“Sakinlik, toplumun her kesiminden insanla iletişime geçebilme. Öyle durumlar oluyor ki acenteyle, tur operatörüyle farklı mezheplerde insanlarla iletişime geçebilmeniz gerekiyor, aynı zamanda daha böyle emekle para kazanan, daha kol gücüyle çalışan insanlarla da bir orta yol bulmanız gerekebilir. Onun dengesini yapabiliyor.” (DM21)

“Yani insanlarla iletişimini çok beğeniyorum, yani hem tavrı davranışı tarzı, iyi bir iletişimi vardır profesyonel olması gerektiği gibi. O anlamda beğeniyorum yani.” (DM30)

➤ **Güdüleyici Dil Kullanımı**

Güçlü iletişim alt kategorisi içerisinde ortaya çıkan bir diğer boyut güdüleyici dil kullanımı olmuştur. Elde edilen verilere göre yöneticilerin çalışanlara yaptıkları işin değerli ve önemli olduğunu hissettirerek kurum amaçlarını benimsemeleri noktasında motive olabilmeleri için astlarıyla olan iletişimlerinde empatik dil ve yönlendirici dilden faydalandıkları belirlenmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

• **Empatik Dil**

Güdüleyici dilin bir boyutu olarak ortaya çıkan empatik dile yönelik katılımcı görüşleri bu başlık altında sunulmaktadır. Buna göre, yöneticilerin çalışanların olumlu davranışlarını övmeye, çalışanların kurumun önemli bir değeri olduğunu ifade etmeye ve diğer insani duyguların paylaşımına dayanan ve çalışanlarla duygusal bağ kurmalarını ve insancıl ilişkiler geliştirmelerini sağlayan empatik dilden yararlandıkları bulgulanmıştır. Konuyla ilgili görüş bildiren 35 katılımcının ifadelerinden örnekler aşağıdadır:

“Tabii ki günlük hal hatır sorar. O yöneticideki sevgi dili vardır, onu kullanır. Taraflara insani olarak yaklaşır. Var o türlü motivasyon konuşmaları var. Hem toplantılarda hani çok fazla diğerlerini de böyle rencide etmemek ya da demoralize etmemek adına o kişilerin başarılarını takdir eder. Ama bunu çok aşırıya kaçırılmaz ki diğer departman müdürleri ya da kişiler etkilenmesin diye. Ekip çalışmasına verdiği önemden o. Sadece böyle bir konu oldu bunu başardınız teşekkür yapar bizim için de en büyük takdir zaten teşekkür almaktır ama yöneticimizden ama misafirden. Tek amaçla çalışıyoruz burada. Bizde bir teşekkür bankası var burada onu mümkün olduğunca doldurmaya çalışıyoruz.” (DM13)

“Benim yöneticimle ilişkim bir yönetici çalışandan ziyade böyle daha bir ağabey kardeş gibi. Birlikte vakit geçirdiğiniz zaman, o düşünce yapısı, farklı düşünüyoruz, ama orta noktada buluşabiliyoruz hani yaşam yaşam tarzımız şeyimiz tamamen farklı ama bu birbirimize hak vermeyeceğimiz anlamına gelmiyor. Bu hoşgörülü olmakla oluyor. Yöneticim iletişime açık olduğu için samimi fakat o samimiyet yani ben o kadar samimi olamıyorum. Çalışan arkadaşlarla veya bu kim olursa olsun hep bir çizgi var fakat o onu kırabiliyor, bazen özele girebiliyor, yani o samimiyetle giriyor ve onun da dengesini çok iyi

ayarlayabiliyor. Hani ben bugün saçların çok güzel çok yakışıklı olmuşsun gibi şeyler yapmıyorum ama o onu yapabiliyor.” (DM21)

“Yöneticimiz mesela bana gelir bazen şey sorar işte kızın nasıl oldu, 8-9 aylık bir kızım var benim kızın nasıl oldu, işte yürüyor mu, ya da ne bileyim artık bazı hareketler yapıyor mu diye bazen konuşuruz, personelle aynı şekilde gezerken onarla bazen işte şakalar yapar, mimikler kullanır veya güler, işte onlara kolay gelsin, nasıl gidiyor var mı sıkıntın diye sorar konuşur, bu konuda sıcakkanlı bir insandır.” (DM27)

“Motive eder. Toplantılarda söylediği sözler bile bir departman yöneticisini motive etmeye yeter. Bir olay karşısında işte evet arkadaşlar şunu yapmıştık işte örnek veriyorum önbüro müdürümüz şunu söylemişti buna gerçekten çok olumlu dönüşler oldu teşekkür ediyoruz yeni fikirleri bekliyoruz, tarzında bunlar insanları motive etmeye yetiyor zaten. Bizi takdir ediyor.” (DM16)

• Yönlendirici Dil

Güdüleyici dilin bir diğer boyutu yönlendirici dil olarak karşımıza çıkmıştır. Elde edilen verilere göre, yöneticilerin çalışanlara görev ve sorumluluklarının nasıl icra edileceği ve varılması gereken hedeflerle ilgili açıklamalar yapmak ve çalışanlara ihtiyaç duydukları direktifi verme suretiyle belirsizlikleri azaltarak çalışanları harekete geçirme yolunda yönlendirici dilden yararlandıkları tespit edilmiştir. Konu ile ilgili görüş bildiren 37 katılımcının ifadelerinden bazıları şöyledir:

“Sürekli görevlerin aşamalarını sorar ve görevlerin sonuçlarını aktarır aslında. Hani bu görev yapıldığı zaman bize şöyle bir artı sonucu olacak, bu süreç tamamlandığında şu şekilde artılarıyla karşılaşacağız diye.” (DM7)

“Bizim görmediğimiz eksiklikleri bazen bizden kendisi daha erken görüyor, bu konuda da bizi uyarıyor. Hem bizim de gelişimimiz açısından o şekilde bizi yönlendiriyor. Kendi bildiği, bizim bilmediğimiz, kendinin bizde daha iyi bildiği şeyleri bize hep öğretmeye çalışır. Yanına çağırır işte yaptığı raporları gösterir ya da aldığı kararı ne zaman aldığını gösterir, önceden nasıl öngörülü olduğunu, nasıl bir işleyiş olduğunu ya da ya da bir fikrini sorduğumuzda bize nasıl yaptığını anlatır, cevap verir, o şekilde.” (DM20)

“Kullandığı kelimelere çok dikkat eder, karşı tarafı rencide etmeyecek, onun motivasyonunu bozmayacak onu bir sonraki aşamaya taşıyabilecek yönlendirmeler yapan bunun devamını şu şekilde de yaparsan daha iyi olur diye yön ve yol gösterir. Eğer orda bir hata gördüyse ya da gözlemlediyse benim göremediğim bir noktada, o noktayı algılamama neden olur. Göremediğimi görmeme sebep olur, gördükten sonra olayın böyle mi olması gerektiği yoksa diğer bir açıdan bakıp böyle mi olması gerektiği diye bir ikilem arasında konuşuruz. Onun neticesinde de bir şekilde bana bir yol gösterir.” (DM6)

“Mevcut olanı daha da iyileştirebilme adına neler yapabiliriz, biz çok büyük bir ekibiz ve bu ekip neler üretebilir ve bu negatif durumu nasıl pozitif çevirebilir, onunla ilgili hem kendi önerileri hem de bizleri zorlar, yönlendirir. Nasıl diyeyim bazen böyle küçük ama önemli yönlendirmeleri vardır genel müdürümüzün. Sizi nasıl yönlendirmesi gerektiğini size çok rahat ifade edebilir.” (DM9)

Kişisel Özellikler

Karizmatik gücün bir diğer boyutu kişisel özellikler olarak belirlenmiştir. Katılımcı görüşleri doğrultusunda çalışanların yöneticilerinde örnek aldıkları kişisel özellikler; vicdanlı olma, şık bir giyime sahip olma, soğukkanlılık, sakin olma, proaktif kişilik yapısı, pozitif olma, paylaşımcı olma, özgüven, nezaket, mükemmeliyetçilik, mücadeleci yapı, dürüst ve samimi olma, disiplinli olma ve dinamik bir yapı olarak tespit edilmiştir.

• Vicdanlı Olma

Kişisel özelliklerin ilk boyutunu vicdanlı olma oluşturmaktadır. Katılımcıların 5'i yöneticilerinin vicdanlı bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Vicdanlı bir insan. O yüzden de zaten biraz önce vicdanlıdır diye eklemiştim. Çünkü gerçekten sizin üzüntünüzü sizinle birlikte paylaşır.” (DM28)

“Aslında vicdanlı da yani vicdani tarafı da yüksek onu da ekleyebiliriz.” (DM39)

“Şöyle de var yani ezip kırıyor insanı 1 saat sonra çay içmeye çağırıyor ofisine, o da var. O da aslında hoşuma gidiyor. Onun tarafını seviyorum.” (DM38)

“Çok vicdanlıdır. Çok babaçtır.” (PDM4)

• Şık Bir Giyime Sahip Olma

Kişisel özellikler içinde yer alan bu başlık altında katılımcılardan 1'i yöneticisinde örnek aldığı özelliği şık bir giyime sahip olma olarak nitelendirmektedir:

“Mesela bana göre güzel özelliklerini söyleyeyim. Bana göre ben olsaydım da böyle olurdu dediğim veyahut da kendime benzettiğim yönleri var. Mesela kişisel olarak söyleyeyim pasbal bir adam değil. Her daim giyimine şıklığına dikkat eder. Bunu bizlerden de bekliyor ama bizim mesleğimiz buna el vermiyor. Ben isimliğimi bile zor taşıyorum ikide birde düşüyor bir şey kaldırıp indirirken. El atmak zorunda kalıyoruz çünkü işe biraz ağır işler bizimki.” (DM35)

- **Soğukkanlılık**

Kişisel özelliklerin bir diğer boyutunu soğukkanlılık oluşturmaktadır. Katılımcılardan 22'si yöneticilerinde beğendikleri ve yöneticilerini iyi bir yönetici yaptığını düşündükleri kişisel özelliği soğukkanlılık olarak belirtmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Yöneticim soğukkanlıdır. Soğukkanlı olması kendisini iyi bir yönetici yapmaktadır.” (DM1)

“Çok soğukkanlıdır. Baskı altında tavrının değişmemesi, Zor durumlarda da aynıdır yani tavrı değişmez. Çok çok çok down olması gerekiyor, büyük bir darbe görmesi gerekiyor yüzünün düşmesi için, size karşı konuşmasındaki tavrının tarzının değişmesi için tavrı değişir ama tarzı hiçbir zaman değişmez de tavrının değişmesi için çok çok çok büyük ekstrem bir olay olması lazım.” (DM4)

“Soğukkanlıdır. Yöneticimi iyi bir yönetici yapan özelliklerden ikincisi soğukkanlı olmak.” (DM3)

“Soğukkanlılığından etkilenirim mesela olaylara bakış açısı bunlar güzel şeyler, Olaylara soğukkanlı bakar, analizini yapar, tezcanlı değildir bekler inceler, sonuna kadar yani beklemesi gerektiği süre kadar bekler yani agresif bir şekilde hızlı hareket etmez düşünerek planlar.” (DM37)

- **Sakin Olma**

Katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer boyut ise sakin olma olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcılardan 21'i yöneticilerini diğerlerinden farklı kılan özelliği sakin olma olarak ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Hani onun sakinliğinden sen de faydalanabiliyorsun. Yöneticimin güçlü ve zor durumlardaki sakinliği bizlere güç verebiliyor.” (DM7)

“Şu andaki genel müdürümüz çok çok stresli bir kişiliğe sahip değil, sakin biri. İnanılmaz farklı bir kişilik.” (DM16)

“Tanıdığım en sakin insanlardan, en beyefendi insanlardan bir tanesi. Sakinlik yöneticimi iyi bir yönetici yapan özelliklerden birisi.” (DM30)

“Oldukça sakin ve stressiz yaşayan, mutluluk bazlı çalışmaya önem veren birisi. Aslında pek sinirlendiğine şahit olmadım bu ender kişiliklerden bir tanesi ben onu söyleyebilirim size. Başka departman yöneticileriyle de aynı görüşmeyi yapsanız aynı sonuçları alırsınız diye düşünüyorum.” (DM32)

- **Proaktif Kişilik Yapısı**

Kişisel özellikler boyutu altında katılımcılardan 3'ü ise yöneticilerinin proaktif kişilik yapısına sahip olduğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Şöyle bir yaklaşım var proaktif bir yaklaşım içerisinde. Genel müdürüm proaktif yaklaşım içerisinde. Şöyle biz genel müdürümüz proaktif bir genel müdür reaktif değil, öyle diyeyim.” (DM13)

“Ve yöneticimizin en önemli özelliklerinden birisi de proaktif olmasıdır. O çok önemli onu söylemeyi unuttum.” (DM36)

“Anında problem yaşandıktan ve sonuçlandıktan sonra da tekrar bir daha yaşanmaması için tekrar bir daha bu problemle karşılaşmamak adına problemin takibini de devam ettirir. En önemli özelliklerinden bir tanesi de budur. Takip yeteneği çok kuvvetlidir.” (DM4)

- **Pozitif Olma**

Katılımcılardan 9'u yöneticilerinin pozitif bir yapıya sahip olduğunu vurgulamıştır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Çünkü devamlı pozitif düşünür, araştırır, zaten pozitif düşünmek problemlerin %50'sini hallediyor zaten. Yani hiçbir zaman umutsuz olmaz, devamlı pozitif.” (DM8)

“Pozitif olması, pozitif düşüncelere sahip olması bizi olumlu etkiler.” (PDM2)

“Çözüm odaklı pozitif bir insandır.” (PDM4)

“Olumludur. Olaylara olumlu tarafından bakabilen biridir. Genel müdürümüzde de o pozitif taraf var.” (DM19)

- **Paylaşımçı Olma**

Katılımcıların 27'si ise yöneticilerinin paylaşımcı olduğunu ifade etmekte ve yönetsel süreçlerle ilgili gelişmelerin yanında heyecanı, mutluluğu, üzüntüleri ve başarıyı paylaştıklarını dile getirmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Benim yöneticimde en beğendiğim şey kendisi benci değil yani paylaşımcı. Yani ben yaptım değil biz yaptık, ben yapacağım değil biz yapacağız şeklinde insanlara delege edip, paylaşması. Başarıyı daima altındakilere atfetmesi. Benim başarıım değil sizin başarınız demesi. Sizin başarınız sayesinde ben de başarılı oldum gibi. Bütün riskleri dağıtmak, bildiğini herkesle paylaşmak, yöneticimi iyi bir yönetici yapmaktadır.” (DM8)

“Aynı şekilde iyi yapıyorsak da bunu başardık, mesela bu kelimesi insanları motive ediyor bunu başardık der hiçbir zaman ben başardım demez, biz başardık diyor mesela.” (DM10)

“Kişisel olarak ben gidip de hiçbir yerde hani böyle bir şey var da bunu ben yaptım, ben hallettim (vurgulu) demez. Yaptık deriz.” (DM14)

“Yani bizim burada paylaşım şey yani ortam güzel yani x bey genel müdürümüz o anlamda şey yani İzmirli paylaşımcı olduğu için. Yöneticimi iyi bir yönetici yapan özelliklerden birisi paylaşımcılık.”(DM30)

• Özgüven

Katılımcılardan 30’u yöneticilerini tanımlayan kişisel özelliği özgüven olarak belirtmiştir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Özgüveni var, bu en büyük avantajları kendisinin. Yöneticimin beni en çok etkileyen yönü kararlı duruşu.”(DM4)

“Yöneticimin girişken olmasından etkilenirim ve büyük dediğimiz projelere hani büyük dediğimiz olaylara adapte olabileceğini düşünmesi ve o tarz projelere dâhil olması aslında beni etkiler. Hani sizin belki o konumda olup başvurmayağınız projelere dâhil olması.” (DM7)

“Her durumda kendinden emin bir şekilde hareket ediyor. O da bize de yansıyor tabii ki. Kesinlikle inanıyorum. Çünkü o gücü var, o gücü bize hissettiriyor, ondan aldığımız ya da nasıl diyeyim size onun yansıttığı ışıktan dolayı da herhangi bir problemi aşamayacağımızı düşünmüyorum. Duruşu, profesyonelliği, kendisini iyi bir yönetici yapmaktadır.” (DM14)

“Onun en büyük özelliği profesyonel bir duruş sergilemesi.” (DM27)

• Nezaket

Katılımcılardan 10’u yöneticilerinde örnek aldıkları ve beğendikleri özelliği nezaket olarak bildirmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Ben dediğim gibi saygılı olacağım, kimseye hakaret etmeyeceğim, genel müdürümün de etmemesi. Kendisinde en örnek aldığım konular onlar. Şöyle söyleyeyim kendisinin rahat olması, hiç hakaret etmemesi.” (DM16)

“İtici bir adam değil nasıl denir... Dediğim gibi ben yöneticimi seviyorum yani babacan bir adamdır. O yılların verdiği bir şeyle olmaz dediği şeylerde bile alınganlık edemiyorum böyle söyleyebilirim yani. Genel olarak tavrını beğeniyorum yani kaba bir adam değil. Bana göre babacan öyle diyeyim o zaman.

Bizden bir şeyi rica ederken üslubu kötü değil, kibar bir adam. Yok ya ben seviyorum bu adamı (gülerek).” (DM2)

“Bir kere kimsenin gönlünü kırmadan yaklaştırmaya özen gösterir.” (DM28)

“Yöneticim çok kibar çok medeni hiç agresif değil hiç hakaretvari değil.” (DM37)

- **Mükemmelliyetçilik**

Katılımcılardan 2’si yöneticilerinin **mükemmelliyetçi bir yapıya** sahip olduğunu şu sözlerle dile getirmişlerdir:

“Mükemmelliyetçi bir yapıya sahiptir yöneticim. Mükemmelliyetçi...” (DM24)

“Her zaman işin en iyisi olsun, en güzeli olsun ister, mükemmelliyetçiliği vardır.” (DM5)

- **Mücadeleci Bir Yapı**

Katılımcılardan 16’sı katılımcı yöneticilerinin **mücadeleci bir yapıya** sahip olduğunu vurgulamıştır. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Çünkü kendisinin hep sınırları zorlayan bir yapısı var. Departman yöneticilerinin de bu şekilde davranmasını ister.” (DM7)

“Mücadeleci bir yapıya sahiptir kendisi. En önemli özelliklerinden bir tanesidir bu.” (DM18)

“Yani bu kadar çabuk mu diye. Üzerine gitmesinden bir noktada bırakmamasından etkilenirim.” (DM23)

“Kesinlikle yani yöneticimize inanıyoruz yani ne olursa olsun bir şeyi tamamlamadan bırakmaz zaten.” (PDM1)

- **Dürüst Olma**

Katılımcılardan 3’ü yöneticilerinde dikkat çeken ve beğendikleri kişisel özelliği dürüst olma olarak ifade etmişlerdir:

“Bir kere dürüsttür.” (DM18)

“Ben kişiliğini çok net görüyorum. Böyle insanlar nasıl söyleyeyim, böyle insanlar daha iyi benim açımdan. Net çünkü ikiyüzlü ya da sırtından vuracak biri değil, kesinlikle o benim için çok önemli. Onun tarafını seviyorum.” (DM38)

“Dürüst oluşu, verdiği taahhütü yerine getirmek adına tutarlılığı, benim aklımda kalan en önemli şey tutarlılığı.” (DM4)

- **Disiplinli Olma**

6 katılımcı yöneticilerinde örnek aldıkları özelliğin sahip oldukları disiplin olduğunu belirtmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yöneticimin ilk önce ben iş disiplini benim için çok önemli, ilk önce o geliyor.” (DM5)

“Zaman yönetimi, zaman yönetimi içerisinde işe erken gelme, geç gitme çünkü yöneticimin altında çalışanları yöneticinin kendilerinden erken geldiğini ve kendilerinden geç çıktığını görünce zaten ister istemez daha fazla efor sarf ediyorlar. Yani herkesten önce geliyor ve herkesten sonra çıkıyor.” (DM21)

“Yani ciddi disiplinli o şekilde disiplinli yani. Disiplin her şeyden önce disipline çok önem veriyor.” (DM25)

“Örnek olması mesela. Baktığımız zaman, otele vaktinde gelir ve vaktinde gider. Sabahları çok erken gelir bu anlamda örnektir. Atıyorum o geç gelse diğerleri de bu davranışı sergilemeye başlar.” (PDM3)

- **Dinamik Bir Yapı**

Son olarak katılımcılardan 7’si ise yöneticilerinde beğendikleri ve örnek aldıkları özelliği güçlü kişilerarası ilişkileri de içine alan sosyal ve dinamik bir yapıya sahip olma olarak ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Bana göre ben olsaydım da böyle olurum dediğim veyahut da kendime benzettiğim yönleri var. Kendime benzettiğim yönleri hareketi sevmesi. Mesela ben de çok yani normalde bu kadar hiç oturmam, her yeri gezip görmek isterim. Eğer dışarıda birisi sinirlerimi bozup germemişse kendimi ofise kapatmamışsam sürekli bir yerlerdeyimdir. Bir yerlere gitmiyorsam birisi sinirlerimi bozmuştur (gülümseyerek). O ayrı bir mesele. Hareketli olması. Hareketli oluşu, sürekli enerjik oluşu güzel.” (DM35)

“Muazzam bir insan ilişkilerine sahip, sosyal hayatını da çok iyi kullanabiliyor. Biz şanslıyız ki marka olmuş bir genel müdürümüz var. Her anlamda kendini kanıtlamış hem de böyle güçlü sosyal ilişkileri bir arada barındıran şeyler zor bizim sektörde ama biz buna sahibiz ve bu anlamda iyiyiz.” (DM9)

“Hani çok fazla dış alanda da sosyal çevresi, turizm mecrasında da çevresi var hani, profesyonel otel yöneticileri derneğinde de başkanlığı var, turizm bakanlığında bir danışma kurulunda üyeliği var, üniversitelerle ilişkisini çok kesmediği için hani o durumlarda çok ekstra bir şey durumu yok hani. İç ekibin dışında dışarıda da aşırı sosyal bir yani kendi düzeylerinde patron düzeylerinde çok fazla sosyal

paylaşımları var. Tamamıyla sadece sözlü bir paylaşım değil gerçekten samimi hani her sürecin konuşulabileceği bir paylaşım bu.” (DM7)

“Çok olumsuz duygulara kapılacak biri değil yöneticimiz. Çok sosyal, çok enerjik bir insan, bu yönüyle memnunuz yöneticimizden.” (DM15)

Uzmanlık Gücü

Çalışanları etkilemenin bir diğer boyutu uzmanlık gücü olarak tespit edilmiştir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; bilgi ve tecrübeye sahip olma, kriz yönetim becerisi ve hızlı karar verme becerisi şeklindedir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Bilgi ve Tecrübeye Sahip Olma

Uzmanlık gücünü oluşturan boyutlardan ilki katılımcı görüşleri doğrultusunda bilgi ve tecrübeye sahip olma olarak belirlenmiştir. Katılımcılar (n= 35) yöneticilerinin sektörde farklı pozisyon ve departmanlarda görev yaparak bulundukları konuma ulaşmalarının da etkisiyle kendi uzmanlık alanlarına ve çalışanların uzmanlık alanlarına yönelik bilgi ve tecrübeye sahip olan profesyonel bir yönetsel profile sahip olduklarını ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Yöneticimin bir otoritesi var ama o otorite kendisinin bilgi ve becerilerine dayanıyor. Otelden ayrılrsa sivil hayatına geçse personel yolda karşılaşırsa yine yöneticiye karşı sıcak ve sevecen davranışlarına devam eder.” (DM21)

“Kendi görevi yönünden konuya hâkimdir. Yani o profesyonelliği kullanarak yılların verdiği deneyimi kullanarak yani bu konularda profesyonel davranarak baş eder yani. Dedğim gibi yılların da vermiş olduğu bilgi ve deneyimi var, o deneyimlerle altından kalkar rahatlıkla. Tecrübesi ve bilgi birikimi bunlar yeterli. Çekirdekten yetişmiş olması. İş hâkimiyeti iş bilgisinden etkilenirim özellikle bunlar. Dedğim gibi tecrübeli ve her zaman için işi bilen biriyle çalışmak sizin için bir avantajdır. Yani işi bilmeyen ve acemi insanlarla çalışmak zorluk getirir.” (DM29)

“Departmanlar hakkında bilgiye sahiptir, en ince detayına kadar bilir ve bunu hissettirir.” (DM33)

“Valla birinci tecrübesi (gülerek) hakikaten tecrübeli, hâkim olması yani konulara hâkim olması. İş bilgisi, yani bir housekeeper kadar housekeepinge hâkimdir. Yani bilmediğin konuda onu şey yapamazsın, yani konuyu yandan geçiririp şey yapamazsın, durumu idare etmeye çalışamazsın. O işin öyle olmadığı anlar o. Mesleğimizle ilgili her şeyde bir kere bilgisi var. Kesinlikle ona en büyük saygım var. Çünkü f&b departmanından gelmiş, baktığın zaman housekeepingte de otel bilgisi çok iyidir, bence o şeyi güzel yani bilgi ve tecrübesi çok iyi. Hakikaten güçlü yani. Yani sonuçta atıyorum ben şimdi

muhasabeden geldim, costcontrolden geldiğim için belki f&b belki biraz bilebilirim ama bir housekeeping e ya o kadar hâkim olamayabilirim. Bir tekniğe mesela ben hâkim olmayabilirim ama o onların hepsine hâkim olabilir yani.” (DM40)

Kriz Yönetim Becerisi

Uzmanlık gücü içerisinde ortaya çıkan bir diğer boyut kriz yönetim becerisidir. Konu hakkında görüş bildiren 23 katılımcı yöneticilerinin kriz sürecinde ani hareket etmek yerine soğukkanlı bir şekilde olayları bir bütünlük içerisinde değerlendirerek, farklı alternatifleri aynı anda düşünerek ve içinde bulunulan duruma uygun strateji belirleyerek etkili bir kriz yönetimi gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Turizm son zamanlarda çok fazla sayıda kriz atlattı ve bu krizde biz iyi bir kaptana sahip olduğumuzu gördük. Kriz dönemlerini çok iyi yönetebildi. İşte sizin için çok kriz olan bir duruma o kadar soğukkanlı yaklaşabiliyor ki siz de olumlu görüyorsunuz ve o kadar abarttığım kadar büyük bir sorun değilmiş diyebiliyorsunuz, o rahatlığı size sağlayabiliyor. O güveni veriyor.” (DM9)

“Problemlerle baş edebildiğini düşünüyorum. Geçen sezon turizm adına çok zor zamanlar geçirdik ve buna rağmen bu zorluklarla baş edebildi ve halen kurumda ve kurum misafir almaya devam ediyor. Dolayısıyla sektörün yaşadığı en zor zamanlarda bile kurum halen açıksa ve belli oranda misafir varsa bu genel müdürümüzün başarısıdır ve bununla baş edebildiğini gösteriyor.” (DM1)

“Kriz yönetiminde de başarılıdır. Ani karar vermez yani konunun böyle hani duyduğu şekilde üzerine gitmez, önce konuyu öğrenir muhatabından Eğer ki tam verilere ulaşamadıysa da daha da araştıracaktır dediğim gibi güvenlik ile ilgili bana mesela der ki x bey şu konuyu araştırın, bana bilgi verin ona göre de hareket tarzını belirler.” (DM29)

“Krizleri çok iyi yönetiyor gerçekten o konuda ondan hatta çok şey aldım kriz yönetimi açısından.” (DM38)

Hızlı Karar Verme Becerisi

Uzmanlık gücü içerisinde tespit edilen bir diğer boyut hızlı karar verme becerisi olmuştur. Konu hakkında görüş bildiren 8 katılımcı yöneticilerinin bir iş veya sorun hakkında hızlı düşünerek karar verdiğini ve bu sayede sorunlara hızlı bir şekilde çözüm bulabildiklerini belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Hızlı, atik ve çevik olmasından etkilenirim. Çabuk çözüm bulması, kararları çabuk vermesi, bunlar da gerçekten hakikaten iyi bir yöneticide aranan özelliklerdir. Çabuk olması kararları çabuk vermesi.” (DM13)

“Problemlere hızlı bir şekilde müdahale etmesinden etkilenirim. Sorunları hızlı bir şekilde çözmesi.” (DM23)

“Çok nasıl diyeyim hızlı düşünüp etkin karar verme yetisine sahip şeydir hızlı karar verir çabuk çözüm üretir.” (DM36)

“Hızlı karar verebilen bir insan. Sorunlara çabuk çözüm bulan bir insandır. Yöneticimiz bu konuda yetkili birisi aynı zamanda çok hızlı karar verip çözüm bulabilen birisi. Hiçbir konuyu çözümsüz bırakmıyor. Mutlaka çözüm yolu üretiyor ve karar veriyor. Verdiği kararlar da genel olarak doğru kararlar oluyor. Kendisi bana göre çok zeki birisi. Hani normal insandan IQ su daha yüksek diye düşünüyorum. Bir konu ilettiğiniz zaman hızlı çözülmesi bunlar bizi motive eden şeyler. Problem çözme becerisi çok güçlü, çok zeki. Yani dediğim gibi hiçbir problemi akılda bırakmayan, anında çözen çok hızlı karar verebilen kendine çok güvenen birisi ve çok zeki yani hemen anlattığınızı anlayan ikiletmeyen, iki defa anlatmanıza gerek olmayan ve konuyu algılayabilen birisi. Hızlı çözüm üreten bana göre dört dörtlük bir yönetici.” (PDM4)

Yasal Otorite Kullanımı

Katılımcı görüşleri doğrultusunda çalışanları etkilemenin son boyutu yasal otorite kullanımı olarak ortaya çıkmıştır. Elde edilen verilere göre sektör yöneticilerinin belli standart ve ilkelere göre kanunlar çerçevesinde oluşturulmuş meşru yetkiden faydalandıkları belirlenmiştir. Yasal otorite gücü; ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç başlıkları altında kategorileştirilmiştir. Konuya ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmektedir.

Ödüllendirme Gücü

Yasal otorite kullanımı altında ortaya çıkan ilk boyut ödüllendirme gücü olmuştur. Elde edilen verilere göre yöneticilerin kurum ilke ve standartlarına uyan ve arzu edilen şekilde davranış ve performans gösteren çalışanları ödüllendirdikleri ve bu amaçla çeşitli araçlardan faydalandıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanları sergiledikleri olumlu performans sonrası ödüllendirdikleri gibi çalışanların motivasyonlarını artırmak için de ödüllendirme gücünden yararlandıkları belirlenmiştir. Bu başlık altında birleşen kavram kodları; sosyo-kültürel etkinlikler düzenleme, terfi olanakları sunma, ayın ve yılın personeli seçimleri, özel gün kutlamaları, maddi destek, ücret artışı, ücretli izin, ücretsiz tatil desteği, prim sistemi, otel imkânlarından faydalanma ve pasta jesti olarak tespit edilmiştir.

Çalışanların sosyalleşmesini ve birbirleriyle bağ kurmasını sağlamak ve

motivasyonlarını artırmak amacıyla personel gecesi, piknik, mangal ve aylık düzenlenen yemek organizasyonları, voleybol ve futbol turnuvaları gibi birtakım **sosyo-kültürel etkinlikler** düzenlendiği belirlenmiştir. Konuyla ilgili görüş bildiren 10 katılımcının ifadelerinden bazıları aşağıdadır:

“Müdürler gezisi oluyor her sene bir de şefler gezisi oluyor. Müdürler yurtdışı gezileri oluyor şeflerin ise yurtiçi gezileri olabiliyor. Maaşlar zamanında yatıyor zaten maaşlar yattıktan sonra hafta sonuna denk gelen bir günde bütün personel mangal partisi yapıyoruz mesela. Öğle yemeğini orada alıyoruz. Bunun gibi değişik piknik organizasyonları, bu tür şeyler yapılıyor. Personel geceleri, kutlamaları her sene olur.” (DM21)

“Çalışanlara yönelik farklı etkinlikler de düzenlenir. Nedir aileleriyle piknik yapılır ondan sonra maçlarımız olur gruplar halinde futbol turnuvası tavla turnuvası voleybol turnuvası yani gezilerimiz olur bazen de.” (DM23)

“Kurumdaki başarılarımız manevi olarak dışarıda bir etkinlik düzenlenir. Tabii, işler iyiye gittiğinde değil kötüye gittiğinde de bazı etkinlikler yapılır moral motivasyon için.” (PDM2)

“Etkinlikle yapılır, gezilere götürülür, motivasyon için yapılır bu personel ve departman müdürleri için yapılır bu.” (DM31)

Katılımcılardan 12’si sergiledikleri başarılı performans sonucu kendilerine yükselme ve **terfi imkânı sunulduğunu** ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Mesela kendini ispat eden bir çalışanımızın title alması gibi bir iç işleyişimiz vardır. Ve alttan adam yetiştirmeyi çok sever genel müdürümüz, içeriden adam yetiştirmeyi çok sever. Terfileri içeriden vermek göreceli bir kavramdır ama örnek veriyorum muhasebede çalışırken veriminden memnun olmuş olduğu bir insanı eğer potansiyeli varsa bir üst title a çıkarttırabilir. Ama bu muhasebe içerisinde olur ama başka bir departmanda olur tamamiyle kişisel beceriye ve genel müdürün personele karşı olan inancındadır. Bu anlamda hak ettiğini düşündüklerinin önlerini açar. Elinden gelen ne varsa yapar. Bunun adı ödül, bunu adı terfi...” (DM26)

“Terfi veriyoruz. Ama terfi veriliyor, terfiler kurum içinden olur genellikle.” (DM34)

“Yöneticimiz sunduğumuz bir projeye saygı gösteriyorsa veya uyguluyorsa bunu ilk önce pozisyonumuzu yükselterek, ondan sonra dediğim gibi pozisyon olarak destekleyebilir.” (DM5)

“Başarıların karşılığı, terfidir.” (PDM1)

Katılımcılardan 13'ü performans değerlendirmeleri sonucu başarılı görülen personellerin **ayın ya da yılın personeli** ve ayın gülen yüzü seçilerek ödüllendirildiklerini ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Ödüllerimiz birazcık daha farklı ayın personelini seçiyoruz, yılın personelini seçiyoruz, özel bir işlem yapıldıysa, bir fark yaratıldıysa misafir memnuniyetini arttırıcı yani üç memnuniyet türümüz var, patron memnuniyeti, misafir memnuniyeti ve personel memnuniyeti. Bu üçünden birisini sağlayan personelimize bu yönetici dahi olsa biz hepsine personel olarak bakıyoruz, onlara ödüller veriyoruz.” (DM10)

“Ya da gerekirse ayın personeli seçimleri olur bizde orada da departman müdürü ya da ekip çağırılıp onore edilerek daha çok cesaretlendirilerek ödüllendirilir.” (DM14)

“Ödül olarak da tabi ayın personelini de seçiyoruz, işte ayın güler yüzü gibi böyle misafir anketlerinden adı fazla çıkan personellere teşekkür babında bir ödüllendirme yapıyoruz.” (DM29)

“Ödül olarak mesela bizim şimdi ayın personeli var, bir de şey var en iyi öneriyi veren otelinde gelişmesinde tasarrufunda yardımcı vesaire kişilere ödüller var onun dışında standart şeylerimiz var.” (DM40)

Katılımcılardan 7'si kurumlarında evlenen doğum günü olan personellerin **özel günlerinin kutlandığını** belirtmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir:

“Aylık bizim toplantılarımız var, personelimizin doğum günlerini kutluyoruz, onlarla konuşuyoruz.” (DM10)

“Doğum günü kutlamaları yapıyoruz, bu tür aktiviteler yapılıyor.” (DM29)

“Bizim her ay haftada 1 kere doğum günü organizasyonumuz olur.” (DM36)

“Yani özel günlerde hatırlamaya çalışır. Örneğin bir doğum günümüz varsa arar, kutlar.” (PDM4)

Katılımcılardan 3'ü başarılı görülen personellere **maddi destekte** bulunduğu ifade etmektedir:

“Maddiyat olarak ödüllendirilir, hediye olarak ödüllendirilir.” (DM23)

“Departmanlar içinden bazen yönetim kurulu başkanımız bazen kendisi işte iyi gördüğü personele zaman zaman maddi yardımlar yapar, zaman zaman böyle şeyler yapıyoruz.” (DM27)

“Evlenen, doğum yapan, cenazesi olan personele sosyal desteklerimiz var, maddi desteklerimiz var, uygulamalar bu şekilde.” (DM39)

Başarılı performans gösteren çalışanlara ödül olarak maaşlarında **ücret artışı** sağlandığını ifade eden 3 katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Maaş ödülüne kadar, aşamalı ve kademeli olarak birçok ödüller var.” (DM26)

“Terfiyle birlikte maaş artışı da beraberinde gelir.” (DM32)

“Başarıların karşılığı maaştır.” (PDM1)

Katılımcılardan 4’ü ödüllendirme araçlarından biri olarak çalışanlarının **ücretli izin** **hakkından yararlanabildiğini** şu şekilde açıklamaktadır:

“Mesela her çalışan, o gün işe gelmek istemiyorsa, işi çıktıysa vesaire ücretten kesilmeden o gün işe gelmeyebilir.” (DM19)

“Mesela personel kendisini iyi hissetmiyor, hissetmediğinde arıyor beni, bugün işte gelemiyorum diyor, kurum hakkımı kullanmak istiyorum diyor, ücreti de kesilmeden o gün izin kullanabiliyor ya da işe gelmediğinde bile ücretinin ödenmesi. Bu şekilde yani bunlar ödül. Burada çalışabilmek bir ödül.” (DM20)

“Bir de mesela çalışanın modu düşük işe gelmek istemiyor, açıp telefonu ya ben gelmeyeceğim diyebiliyor ve neden gelmiyorsun raporun var mı falan diye de sormuyor.” (DM21)

“Örnek veriyorum bizde ödül konusunda herhangi bir şekilde çok çalışıp herhangi bir başarıya ulaştığı zaman ve bunun mimarlarından biri bensem örnek veriyorum çok mesai yaptığım için bugün işe gelme bugün kafanı dinle işe gelme derler.” (DM37)

Katılımcılardan 3’ü kurumun çalışanlara yılda bir kez **ücretsiz tatil desteği** sağladığına yönelik görüş belirtmiştir:

“Mesela yılda bir kere bütün personel bunlar herkes için geçerli ailesiyle birlikte her şey dâhil sisteminde otelde konaklayabiliyor.” (DM19)

“Veya yılda bir kere ailesiyle burada tatil yapabiliyor. Yani hiçbir otelde benim daha önce görmediğim ailesiyle birlikte yılda bir kez ücretsiz tatil yapabilecekleri bir otel.” (DM20)

“Ve bizim kurumun personele tanıdığı haklar var. Mesela bizde her kademedeki personel yılda bir kez gelip otelde konaklayabiliyor. Yani tatil yapabiliyor öyle bir hakkı var.” (DM21)

6 katılımcı performansa dayalı uygulanan ödüllerden bir diğeri olan **prim sisteminden** bahsetmektedir. Katılımcı görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Prim sistemimiz var. Performansa dayalı ödül sistemi var. Performansa dayalı prim sistemi yani o önemli.” (DM21)

“Ödüller şimdi tabii bir yönetici olarak maddi veya manevi olabilir, prim sistemi olabilir.” (DM22)

“Maddi olarak ise prim diyebilirim.” (PDM2)

“Bizim için ise prim verilebilir başarılarımız için.” (PDM3)

Katılımcılardan 2’si görev yaptıkları kurumda **otel imkânlarından faydalanabildiklerini** şu şekilde belirtmektedir:

“Otelde çalışıyorsan bedavaya kalabilirsin ama benim evim varken burada kalmak istemem açıkçası fakat kaldığın zaman odada ne eksik, nasıl temizlik yapılıyor vesaire bunları görebiliyorsun.” (DM21)

“Herhangi bir şeye ihtiyacım olduğunda otelin imkânlarını kullanılabiliyorlar, bunlar bizim ödülllerimiz.” (DM37)

Son olarak katılımcılardan 1’i ise operasyon sırasında yöneticilerinin **pasta jesti** yaparak kendilerini ödüllendirdiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Bazen yazın en yoğun zamanında operasyonumuz çok yoğunken mutfaktan bir pasta gelir işte genel müdürümüzden geldi şeklinde ödüllendirir mesela.” (DM36)

Zorlayıcı Güç

Yasal otorite kullanımının bir diğer boyutu zorlayıcı güç olarak tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre kurum ilke ve standartlarına uygun olmayan davranış ve performansların yazılı ve sözlü ihtar, baskı oluşturma, iş akdinin feshi, sorumlulukların azaltılması, rotasyon, pasif görev ve maddi kesinti yoluyla yöneticilerin cezalandırma yoluna başvurdıkları

belirlenmiştir.

Katılımcılardan 24'ü tekrarlanan hata ve başarısızlık durumlarında yöneticilerinin **yazılı ve sözlü ihtar** bulunduğunu ifade etmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“Dediğim gibi yani başarısızlık ve hatalarımız tabii ki yani bu şekilde tekrarının olmamasını daha dikkatli olunmasını belirtiyor işte bu şekilde karşılanıyor. Cezalar yani burada otellerde olan yazılı sözlü ihtar.” (DM25)

“Cezalar uyarı şeklinde olur.” (DM30)

“O sorumluyu bulur, elbette sorumlunun cezalandırılması taraftarıdır, ihtarını verir.” (DM34)

“Aynı hata tekrar yapılıyorsa tutumu daha sert olabilir. Aynı hassasiyeti göstermez, tepkisi daha sert olabilir ve yazılı uyarı olabilir.” (PDM2)

11 katılımcı yöneticilerinin kendilerine güvenmek yerine, işlerin etkin bir şekilde yürütmesini sağlamak amacıyla sıkı bir kontrol gerçekleştirme, olası hata ve başarısızlıklara yönelik kişileri yüksek sesle azarlama, kızma, hataları yüze vurma, hesap sorma, iğneleyici bir üslup takınma ve hırçınlaşma gibi tutum ve davranışlarla **çalışanları baskı altına almaya** çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar üzerinde baskıya dayanan söz konusu tutum ve davranışların çalışanların stres yaşama, düşük verimlilik ve düşük performans gibi birtakım olumsuz sonuçlara neden olduğu belirtilmektedir. Konuyla ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır:

“İnsanı rencide edici hareket ve sözlerle seni iğneleyici insanı rencide edici laflar ve hareketlerle baskı altına almaya çalışır. Hata yapma lüksün yok, başarısızlıkta hem genel müdür hem de üst yönetim tarafından rencide edilirsin. Mesela benim mesleğim açısından yapacağım bir hata iş ahdinin feshi ile sonuçlanabilir. Başarıya çok az yaklaşma vardır, başarısız olma şansın yok.” (DM31)

“Şöyle diyeyim herhangi bir olaydaki bir şeyler ters gittiğindeki tepkisi nasıl söyleyeyim ben hoş görmüyorum yani hoş olmuyor (vurgulu). Yani böyle bir alaylı ya da böyle espri adı altında böyle altında çok dile getirilmemiş bir küfür hissediyorum bazen ve ben küfre çok karşı olduğum için, belki ben alınganımdır belki ama böyle olduğunda ben çok kötü hissediyorum. Yani olmuştur canımız sağ olsun demek yerine onu didikleyip didikleyip sürekli bir iğneleme var. Çalışan bir hata yapsın bir müsaade et. Yıkılmayacak ya. Hatalara karşı toleransı yok. Sıfır hata bekliyor. Zaten onu misafirin görmesi mümkün değil. Tabii ki misafirin görebileceği hataları biz, hep yanında olup müdahale ediyoruz. Ama misafirin görmeyeceği bir iş yapılırken şurayı yıkarken ben gidip bakmıyorum adam

bitirdikten sonra bakıyorum. Çünkü biliyorum ki orayı misafir görmeyecek yani ben göreceğim. Birazcık toleranslı olmak hoşgörülü olmak gerekiyor. Onun dışında sevmediğim özelliği bir hatanız olduğunda ekibinizle alakalı bir hatanız olduğunda bunu espri mahiyetinde çok çirkin dile getirir yani esprili güzel gülüyorsunuz da altta neler söyleniyor çok kötü oluyor iğneleyici olması hiç hoş değil. Bu durumdan rahatsız oluyorum tabii ki işimi engelliyor. Yavaşlatıyor, insanı gerdiği için iş aksıyor, yapmak istediğiniz 5 şey varsa 2 sini yapıp 3 ünü artık diyorsunuz ki tamam ya yarına kalsın çok gerildim. Bence çok kocaman bir eksi bu.” (DM35)

“Burada kimse böyle oturup çay, kahve içmez, böyle çok nadiren. Zaten öyle biri varsa da o da hemen tespit ediliyor ve gönderiliyor. Öyle hiç yani, hiç şansı yok. Yani sen öyle ya da böyle bitir yoksa yarın sen öyle bir fırça yersin ki yani o var tabii ki. O da stres faktörü oluyor yanı zamanda. Sanırım bütün bu yetişen müdürler, en az eski nesil, şu an burada çalışan nesil, yeni nesli bilmiyorum, sopaya alışmışlar dayak ye yap, dayak ye yap dolayısıyla toplantıda ortam gerildiği zaman tartışan sadece bendim hayır kabul etmiyorum dediğimde beni susturmaya çalışıyorlardı, neden ya tamam ya sus dinle, bitsin. Ama koskoca adamlar o kadar azarlanıyor ki ve bunu yutuyorlar. Ben açıkçası işletmelere işyerinde bağırarak bir şey anlatmak bir şey çözmek bana göre çözüm değildir. Yani okullarda biz de şimdi çocukları dövelim o zaman öğrencileri, bu biraz ona benziyor ama Türk milleti buna alışmış durumda dediğimiz gibi biraz şey ezilmeyi seviyor yani ama yani işini iyi yaptıktan sonra niye kim bağırarak ki yani.” (DM38)

“Yani bu anı yaşamamak için ben bunları zamanında yapmalıyım mı hissettirir. Yani ciddi anlamda bir baskı var. Yani biraz değil ciddi anlamda baskı var. Problemlerle karşılaştığında ilk bir azarlama hali oluyor. Yüksek sesle azarlama hali oluyor. Yani asla kişiliğe ve hassas konulara girmeden yine işle alakalı bir yükselme söz konusu o da aslında bir işin yapılabilecekken neden yapılmadığına olan siniri ile alakalı öyle düşünüyorum yani birebir yöneticiye ve altında çalışan kişiye değil de o olayın olmayışına hep sinirlenmesi, sebebi o. Tepkisi ona ama sonrasında ama bunu yetkinken neden yapamadığı konusunda ilgili kişiye de güzelce lafını söyler (imalı bir tonlama) tarzı bu. Sosyal yaşantımıza diğer işletmelerle kıyasladığımda biraz daha az zaman ayırabiliyorum bu çalışma saatiyle değil buradaki iş temposuyla alakalı çünkü kafanızdaki bazı şeyleri devam ettirmeniz gerekiyor. Onun dışında yani işletmede bulunma hali değil de aklınızın işte kalma hali söz konusu oluyor. Bunun da sebebi yine nispeten genel müdürümüzün olaylara yaklaşımı.” (DM39)

Yapılan hatalar ve süreklilik arz eden başarısızlıklar sonucu iş akdinin sonlandırılabilceğini ifade eden 8 katılımcının görüşlerinden örnekler aşağıdadır:

“Genellikle de ceza konusunda çok başarısızsanız sürekliliğiniz varsa da cezası bellidir zaten, işten ayrılma.” (DM23)

“Başarısızlık departman müdürünündür. Burada kural bu. Yani başarısızlıktan kastımız nedir, şimdi adam elinde tepsi misafirin siparişini yukarıya odasına götürüyor, örnek veriyorum onun boşu almayı

unuttu, orada duruyor bu bir başarısızlık doğru mu, departman müdürünü arar ya kardeşim senin adamın burada işte şey niye bunları yapıyor. Ya da yemeğin içinden tüy çıktı çabuk bana savunmanı ver. Niye böyle oldu aşçı başı veya maid in bir tanesi klozeti lekeli bıraktı, housekeeper kat şefi siz nasıl kontrol ediyorsunuz, tarzında elemama değil şefe ya da müdürüne atfeder başarısızlığı. Ve emin olun ki o hatayı yapan adam bu işte kalır, ama onu kontrol eden şefi ya da müdürü gerektiği zaman işten atılır. Orayı yönetmekten sorumlu kişi o olduğu için.” (DM26)

“Başarısız olmaktan herkes çekinir, yani başarısızlık demek öncelikle iş kaybıdır.” (DM27)

“3.ü de bu aynı hataları yapmazsa olumsuz bir tavır yaşanmaz ama tabii nereye giderseniz gidin bu olumsuzluklar mutlaka yaşanacak yani. Olumsuz işte işinden olma yani başka ceza yani en ağırı da işte iş ahdinin feshidir yani.” (DM25)

2 katılımcı hata ve başarısızlıklara neden olan davranışlar karşısında **sorumlulukların azaltıldığını** şu şekilde ifade etmektedir:

“Sorumlulukların azaltılması oluyor daha az sorumluluk olarak geri dönüyor bu. Yani satış riskli bir departmandır. İşler kötü gittiği zaman satış departmanı sorumlusudur.” (DM21)

“O durumdaki agresifliği bir sonraki vereceği yetkileri azaltabiliyor.” (DM7)

Katılımcılardan 1’i hataya sebep olan çalışanın kurum içerisinde farklı bir pozisyon ya da farklı bir kuruma gönderilmesiyle **rotasyon** uygulamasının gerçekleştirilebileceğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Ha hatamı anladım şöyleydi ya da yok ben haklıyım yani baktık ki olmuyor rotasyon olur, şans verilir hani sen bir de burada dene.” (DM36)

Katılımcılardan 1’i kurum içerisinde verilen ceza türlerinden bir diğerinin **pasif görev** olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

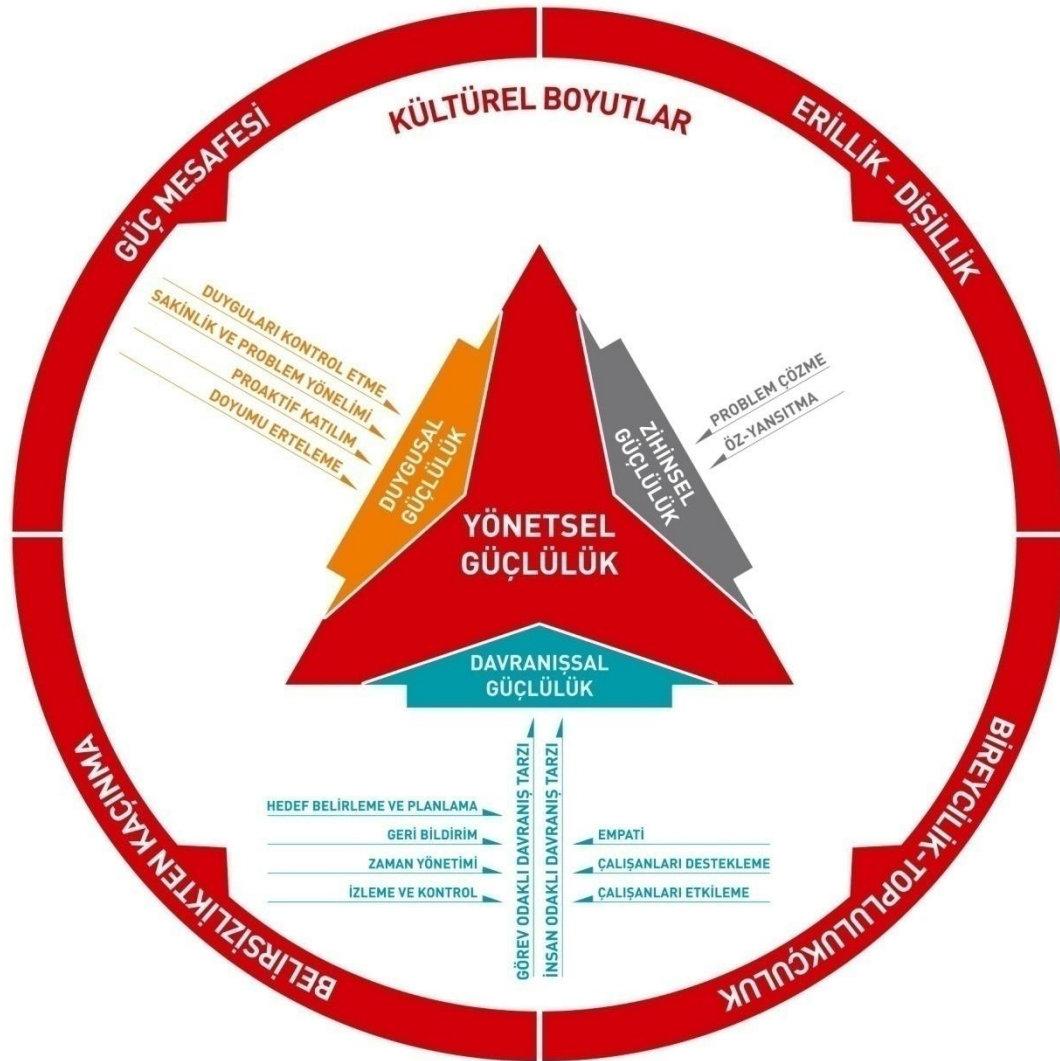
“Cezalar uyarı şeklinde olur en kötüsü bizde ya da pasif göreve çekeriz yani en fazla bu kadar olur bizde. Zaten onun kazanılacak olup olmadığı pasif görevde belli olur.” (DM30)

Son olarak 2 katılımcı ise kurumlarında yapılan hataların ve verilen zararların türüne göre **maddi kesinti** uygulanabildiğini şu şekilde dile getirmektedir:

SONUÇ

Sonuç ve Tartışma

Temellendirilmiş kuram yöntemi ile yürütülen ve sistematik desen yaklaşımından yararlanan çalışmada yöneticilerin yönetsel güçlülük yordayıcılarını açıklayan bir kuram oluşturulmuştur. Yönetsel Güçlülük Modeli olarak adlandırılan kuram Şekil 1’de yer almaktadır. Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlar ilgili literatür bağlamında tartışılmış ve yönetsel güçlülüğü açıklayan duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük yordayıcılarına ilişkin sonuç ve tartışma başlıklar halinde sunulmuştur.



Şekil 1. Yönetsel Güçlülük Modeli

Duygusal Güçlülük Yordayıcılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yöneticilerin duygusal güçlülük yordayıcılarını belirlemek üzere sorulan sorular kapsamında elde edilen sonuçlar; duyguları kontrol etme, sakinlik ve problem yönelimi, doyum erteleme ve proaktif katılım olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

Duyguları kontrol etme boyutu altında değerlendirilen eğilimlerin (agresif, regresif, istifa ya da ayrılma ve heyecan) her birinin yeterince kontrol edilmediği takdirde başarılı yönetsel performans sergilenmesine engel olduğu ifade edilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 25). Araştırmada yöneticilerin bazılarının agresif bir yapıya sahip olduğu ve stresli ve zorlu durumlarda sakinliklerini koruyamayarak agresif tepkilerde bulunduğu belirlenmiştir. Agresif davranışların çalışma hayatında maddi ve manevi zararlara neden olan önemli bir problem olduğu bilinmektedir (Smith vd., 2003: 175-176). Araştırmada yöneticilerin stresli ve zorlu durumlarda sergiledikleri agresif yönetim tarzının departman müdürleri üzerinde yöneticiye saygı duymama, stres yaşama, işten soğuma ve insiyatif kullanmak istememe gibi birtakım olumsuz sonuçlara neden olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçla paralel olarak işyerindeki agresif davranışların iş görenler tarafından doğrudan hissedilen sonuçlarının; can sıkıntısı, korku, vazgeçme ve cesaretini yitirme yönünde olduğu belirtilmektedir (Jankowiak vd., 2007: 89).

Görüşme yapılan sektör yöneticileri ve departman müdürleri tarafından en fazla atıf alan ve yöneticilerin sinirlenmesine neden olan faktörler görev ihmalleri ve hata tekrarı olmuştur. Yöneticilerin kurumda hizmetlerde aksaklıkların yaşanmamasına oldukça dikkat ettikleri ve bu yönde bir davranış geliştirdikleri izlenmektedir. Bu durum da uluslararası konaklama işletmelerinde ve turizm sektöründe müşteriye hizmetin ve iş gören performansının önemli bir yönetim konusu olmasıyla açıklanabilir (Millet, 2002: 131). Bunun yanında yöneticilerin ilk kez yapılan hatalara karşı toleranslı hatta yapıcı bir tutum içindeyken tekrarlanan hatalara tepki gösterdikleri belirlenmiştir. Bu anlamda yöneticilerin hizmet sektörünün yapılan hatayı telafi edemeyecek kadar hassas bir sektör olduğunun bilincinde oldukları söylenebilir.

Elde edilen bulgular neticesinde sektör yöneticilerinin bazılarının girişimlerin sonucuna yönelik başarısızlık kaygısı taşıdığı izlenmektedir. Yöneticilerin kaygıları derinlemesine incelendiğinde yaşadıkları kaygının da etkisiyle hedeflerini başarılı olma üzerine kurdukları görülmektedir. Departman müdürleri ise yöneticilerinin başarısızlık kaygısı taşımasının temelinde sektörün değişken yapısı, yöneticilerin kişisel yapısı, ekibe yeterince güvenilmemesi ve patron faktörünün etkili olduğunu belirtmektedir. Hizmet sektörünün bir alt dalı konumunda olan turizm sektöründeki işletmelerin küreselleşme sonucu artan rekabet

ortamına girmelerinin (Bahar ve Kozak, 2005: 141) de etkisiyle katılımcıların girişimlerin sonucuna yönelik yaşadıkları başarısız olma kaygısında hem rekabet ortamında başarı odaklı işletmecilik güden bir yönetsel profile sahip olmaları hem de üst yönetim faktörünün etkili olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim McCarthy'nin (1989: 49) de ifade ettiği üzere yöneticiler üst yönetimin yaklaşımı nedeniyle başarısızlık korkusu yaşayabilmektedir. Özellikle görüşme yapılan kurumların büyük bir çoğunluğunda kurum sahiplerinin yönetsel ve finansal süreçlerin birebir içinde yer almaları, yöneticilerin kaygılarını artıran bir faktör olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan konaklama işletmelerinde başarının ekip çalışmasına bağlı olduğu (Hu vd., 2009: 42) düşünüldüğünde ekibe yeterince güvenmeme sonucu yaşanan başarısızlık kaygısı çoğunluğu teşkil etmeyen bazı yöneticilerin görev yaptıkları kurumlarda ekip ruhunun tam olarak oluşturulamamış olduğunun göstergesi niteliğindedir.

Duyguları kontrol etmenin bir diğer alt boyutu olan istifa ya da ayrılmaya yönelik bulgular incelendiğinde, yöneticilerin arzu ettikleri sonuçları elde edememeleri sonucunda moral bozukluğu, hayal kırıklığı, agresiflik ve çaresizlik gibi birtakım olumsuz duygulara kapıldıkları fakat içinde bulundukları olumsuz duygulardan kısa bir sürede sıyrılabilirdikleri belirlenmiştir. Bu sonuç Law vd. (2004: 484) tarafından ortaya koyulan görüş ile desteklenmektedir. Zira duygularını yönetebilme yeteneği yüksek olan bireylerin yaşadıkları herhangi bir üzüntüden sonra normal psikolojik durumlarına hızlı bir şekilde geri dönebildikleri savunulmaktadır. Buna göre, yöneticilerin organizasyondan ayrılmalarına neden olabilecek koşullar ortaya çıksa bile duygularını yönetebildikleri ve yaşadıkları olumsuzlukların organizasyonel düzeyde devamsızlık, işten ayrılma ve performans düşüklüğü gibi sonuçlara yol açmadığı tespit edilmiştir. Bu süreçte aynı zamanda alternatif planlar belirleyerek olumsuz giden bir durumda diğer planı devreye sokabilecek kadar hazırlıklı ve çevik bir yönetici grubunun olduğu da dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar Salovey vd. (2002) tarafından ortaya koyulan görgül araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir. Şöyle ki; duygularını net bir şekilde algılayabilen ve olumsuz ruh halini düzeltebileceğine inanan bireylerin dikkatlerini stresin etkileriyle başa çıkma ve en aza indirme yönündeki stratejilere yönlendirebileceği belirtilmektedir.

Duyguları kontrol etmenin son boyutu olan heyecana yönelik bulgular incelendiğinde ise yöneticilerin bazılarının heyecanlı bir kişilik yapısına sahip olduğu büyük bir kısmının ise iş heyecanına sahip olduğu belirlenmiştir. İş heyecanı işten kaynaklanan olumlu bir iş etkisi olup yaratıcılık, öğrenmeye açıklık ve günlük durumlarda fırsat görme yeteneği ile açıklandığı şekilde işe yönelik kişisel coşku ve bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Simms vd., 1990: 179). Yöneticilerin heyecanlanmalarına neden olan faktörler ise elde edilen başarılar, olumlu

geribildirimler, yenilikler, büyük operasyonlar ve ekip içi motivasyon süreçleri olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin iş heyecanının gerekliliğini savunan, iş heyecanına sahip olmanın yüksek performans elde etmede önemli bir faktör olduğuna inanan ve heyecanı çalışanlara da bulaştırarak uygulayan bir yönetsel profile sahip oldukları izlenmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu heyecan sektörde engelleyici değil aksine motive edici bir unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Tüm bu detayların literatürde yer alan transformasyonel liderde bulunması gereken özelliklerle örtüştüğünü söylemek mümkündür (Bass, 1985; Avolio vd., 1999; Denning, 2007). Duygularını kontrol edebilen liderlerin duygu ve dürtülerine hâkim olmanın yanı sıra yararlı bir biçimde yönlendirmenin yollarını bulduğu belirtilmektedir (Goleman vd., 2002: 263). Bu görüşle benzer şekilde araştırmada yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun güçlü duygular yaşanmasına neden olan durumlar karşısında heyecanlarını kontrol edebildikleri ve heyecanı olumlu bir yöne kanalize edebildikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin heyecanlarını kontrol edebilmelerinde hem kişisel özellikleri hem de sahip oldukları tecrübe ve profesyonelliğin etkili olduğu izlenmektedir.

Duygusal güçlülük bileşeni altında elde edilen bulgulardan bir diğeri ise yöneticilerin sakinlik ve problem yönelimine ilişkindir. Araştırma kapsamında değerlendirilen yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun sakin bir kişilik yapısına sahip olduğu ve karşılaştıkları zorluklar ve problemler karşısında sakin ve soğukkanlı bir şekilde hareket ettikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin olumsuzluk ve problemler karşısındaki sakin ve soğukkanlı tutumlarının gerek kişilikleri gerekse de sektörde edindikleri tecrübe ve almış oldukları kişisel eğitimlerin bir sonucu olduğu kadar bu davranış tarzının yöneticilerin bulundukları pozisyonun bir gereği olduğu da anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, yöneticilerin duygularını kontrol edebildiğinin ve başarılı yönetsel performans sergileyebilmek için gereken olumlu özelliklerin kendilerinde toplandığının göstergesi niteliğindedir. Goleman vd. (2002: 263) liderlerin yoğun stres altında ya da kriz döneminde sakin kalabilmesi ve soğukkanlılıklarını koruyabilmesinin bir öz-kontrol göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin sakinlik ve profesyonelliğe dayanan yönetim şeklinin çalışanlar üzerinde de olumlu etkileri olduğu ve stres ve korkudan uzak rahat bir çalışma ortamı oluşturduğu elde edilen sonuçlar arasındadır.

Araştırmada yöneticilerin karşılaştıkları problemlere yapıcı ve çözüm odaklı yaklaştıkları, problemleri anlayabilmek adına problemin kaynağına indikleri, problemleri çözme yönünde irade göstererek problemlerin üzerine gittikleri ve problemleri çözebilme konusunda sahip oldukları beceri ve yeteneklere inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yöneticilerin karşılaştıkları problemler karşısında ani hareket etmek yerine olayları

bir bütünlük içinde değerlendirme ve doğrulama yönünde bir davranış içinde oldukları görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar yöneticilerin olumlu problem yönelimine sahip olduğunu göstermektedir. Zira olumlu problem yönelimine sahip olan bireylerin karşılaştıkları problemleri doğru bir şekilde tanımladıkları, problemin neden kaynaklandığını doğru bir şekilde analiz ettikleri, problemleri meydan okuma olarak değerlendirerek problemlerin üzerine gittikleri, problemlerin çözülebilir olduğuna ve problemleri çözmek için yeteneklerinin yeterli olduğuna inandıkları belirtilmektedir (Nezu ve Nezu, 2001: 188). Yöneticilerin olumlu problem yönelimine sahip olmasında ve problemlere çözüm odaklı yaklaşımlarında emek-yoğun özelliğe sahip olan turizm sektörünün insan odaklı yapısının da etkili olduğu izlenmektedir. Katılımcıların probleme yönelik olumlu tutumu problem çözme sürecini kolaylaştırıcı bir adım olarak nitelendirilebilir.

Bireylerin sosyalleşme sürecinde olumsuz sonuçlar doğurabilen dürtüsel davranışlarda bulunmaya sebep olan anlık dürtüleri kontrol etmeyi öğrendiklerini belirten Kanungo ve Misra (1992: 1326) bir eylemin uzun vadeli veya ertelenmiş sonuçları kavrama yeteneğinin gelişmiş olan bilincin ve psikolojik olgunluğun göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Araştırma kapsamında yöneticilerin hedeflerine ulaşma yönünde birtakım önceliklerini erteleyebildikleri, işlerindeki başarı için önceliklerini değiştirebildikleri ve bu anlamda da duygularını kontrollü bir şekilde yönetebildikleri ve güçlü bir iradeye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu anlamda yöneticilerin öz-düzenleme becerisine sahip oldukları söylenebilir. Nitekim öz-düzenleme becerisine sahip olan bireylerin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için hislerini, düşüncelerini ve davranışlarını düzenleyebildikleri ve kendi kendilerini kontrol edebildikleri vurgulanmaktadır (Pappies ve Aarts, 2011: 125). Öz-düzenlemenin insan hayatında başarının anahtarı olduğunu ifade eden Baumeister vd. (2007: 516) öz-düzenleme sayesinde bireylerin kurallara, planlara, ideallere ve diğer standartlara uyacak şekilde davranışlarını değiştirebildiklerini belirtmektedir. Departman müdürlerinin ise yöneticilerinin kararlı ve güçlü bir iradeye sahip olmalarının kanıtı olarak yöneticilerinin elde ettikleri başarılarla işaret ettikleri izlenmektedir.

Duyguları kontrol etme boyutu altında yer alan proaktif katılıma yönelik bulgular incelendiğinde ise sektör yöneticilerinin sahip oldukları tecrübe ve profesyonelliğin de etkisiyle kendine güvenen ve olumlu düşünce yapısına sahip olan, yenilik ve gelişime açık olan, kendisini geliştirmek için çaba sarf eden ve değişimin gücüne inanan, ortaya çıkan problemi sahiplenen başkalarını ve koşulları suçlamak yerine problemin sorumluluğunu üzerine alan ve probleme olabildiğince hızlı bir şekilde müdahale eden ve çözene kadar üzerine giden, önleyici bir yaklaşımla hareket ederek proaktif problem çözen, içinde

bulunulan durumu analiz eden, iş planı ve programı doğrultusunda hareket eden, sürekli iç ve dış çevre takibi yaparak fırsatları kollayan ve yakalayan, tehditleri öngörebilen ve karşılaştıkları olumsuzluklar ve güçlükler karşısında mücadele eden ve organizasyonun etkili ve verimli bir şekilde arzu edilen hedeflere ulaşmasında gereken soğukkanlılığı ve azmi elinden bırakmayan bir yönetsel profile sahip oldukları belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ilgili literatürde ortaya koyulan birtakım tanımlamalarla örtüşmektedir. Zira proaktif bireylerin yüksek özgüven ve öz-yeterliliğe sahip olan (Speier ve Frese, 1997; Seibert vd., 1999; Parker, 1998), yeni girişimlere açık olan (Bateman ve Crant, 1999; Lee ve Peterson, 2000; Crant, 2000), inisiyatif ve sorumluluk alabilen (Morrison ve Phelps, 1999; Crant, 2000; Den Hartog ve Belschak, 2007), değişim başlatan ve değişim odaklı olan (Morrison ve Phelps, 1999; Van Vianen ve De Pater, 2012), olası sorunlara karşı tedbir alan (Frese ve Fay, 2001), proaktif problem çözen (Parker vd., 2006), problemleri tahmin edebilen (Bateman ve Crant, 1999), fırsatları kollayan (Bateman ve Crant, 1999; Frese ve Fay, 2001) bireyler olduğu ifade edilmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu proaktif davranış sayesinde çalışanlar açısından da sürekli öğrenmeyi destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulduğunu görmek mümkündür. Diğer yandan yöneticilerin proaktif bir davranışa sahip olmaları ve sahip oldukları özgüven ve profesyonellik sayesinde girişimlerin sonucuna yönelik kaygıyı yönetebildikleri ve cesareti ve riski birleştirerek hedefe yönelik girişimlerde bulundukları izlenmektedir. Tüm bu sonuçlar ışığında yöneticilerin olaylara ani reaksiyon göstermek yerine planlı, programlı ve analizler yaparak olasılıkları düşünüp uzun vadede geleceği öngören bir düşünce yapısıyla işletmeleri yönettikleri belirlenmiştir.

Sonuç olarak güçlü duyguların yaşanmasına neden olan olaylar ve durumlar karşısında duygularını kontrol edemeyen yönetici profili mevcut olsa da araştırma kapsamında değerlendirilen yöneticilerin büyük bir kısmının sektörün yapısını çok iyi anladıkları ve yorumladıkları için hizmet sektörünün sinirlenme, geri çekilme, pes etme ve aşırı heyecana yönelik duygu ve davranışları kaldıracak bir sektör olmadığına farkında oldukları ve bunun da etkisiyle zor durumlarda bile soğukkanlılığını ve olumlu tavrını koruyabilen ve duygularını yönetebilen profesyonel bir yönetsel profile sahip oldukları izlenmektedir. Tüm bunlar ise yöneticilerin yönetsel güçlülüğünü artıran güçlü birer faktör olarak değerlendirilebilir.

Zihinsel Güçlülük Yordayıcılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Yönetmel güçlölüğün bileşenlerinden bir diğeri olan zihinsel güçlük yordayıcılarına ilişkin elde edilen sonuçlar bu bölümde sunulmaktadır. Yöneticilerin zihinsel güçlölük yordayıcıları problem çözme ve öz-yansıtma boyutları kapsamında değerdendirilmiştir.

Araştırmada yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin kaynağına inerek teşhis etme, uygun bilgiler toplama ve bunun üzerine alternatifler belirleyerek çözüme ulaştırma şeklinde belirli aşamaları takip ederek problem çözdükleri belirlenmiştir. Bu anlamda yöneticilerin ilgili yazında da belirtildiği üzere akılcı (rasyonel) problem çözme tarzına (D’Zurilla vd., 2004: 15) sahip oldukları söylenebilir. Yöneticilerin problem çözme basamaklarını doğru bir şekilde değerdendirerek, çözümü sağlayacak alternatifleri belirleme ve değerdendirme becerisine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Diğer yandan yöneticilerin problem çözme sürecine departman müdürlerini de dahil ederek ve problem çözme basamaklarında onların fikirlerini de alarak katılımcı yönetim anlayışıyla problem çözme sürecini yönettikleri tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin problem çözme sürecinde departman müdürlerinin de problemin çözümüyle ilgili fikir üretmelerine önem verdikleri ve bunu uygulamaya geçirdikleri elde edilen sonuçlar arasındadır. Nitekim problem çözme sürecinde kullanılan beyin fırtınası tekniği kurumlarda yaratıcı çalışmaların ortaya koyulmasını sağlamaktadır (Sutton ve Hargadon, 1996: 685). Yöneticilerin katılımcı yönetime dayanan yönetim şeklinin hem çalışanlar hem de kurumlar açısından sağladığı fayda ve önemin bilincinde oldukları söylenebilir.

Öz-yansıtma becerisine sahip olan bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan ve bu süreçte yapıcı öneri ve eleştirilere açık olan bireyler olduğu ifade edilmektedir (Goleman, 2002). Araştırma kapsamında değerdendirilen yöneticilerin ise geçmiş deneyimlerin de etkisiyle kendilerine dışarıdan bakabilen, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, kendi davranışlarını değerdendirebilen ve bu değerdendirme çıktılarını performanslarını artırmak üzere geribildirim olarak kullanabilen bir profile sahip oldukları belirlenmiştir. Bireylerin aldıkları geribildirimlerin davranışlarını uygun bir şekilde düzenlemelerine imkân sunan bir işlevinin olduğu (Payne ve Hauty, 1955: 343-344) düşünüldüğünde yöneticilerin bu süreçte yapıcı öneri ve eleştirilere açık oldukları ve bu öneri ve eleştirileri kendi düşünce ve davranışlarını revize etme ve olumlu yönde değıştirmenin bir aracı olarak gördükleri belirlenmiştir. Tüm bu bulgular ışığında yöneticilerin gerek diğer bireylerden gelen öneri ve eleştirileri değerdendirme yoluyla gerekse de kendi davranışlarını izleme yoluyla yaptıkları öz-bildirimi performanslarını artırma ve davranışlarını düzenleme yolunda bir araç olarak gördükleri ve bu anlamda öz-yansıtma becerisine sahip oldukları belirlenmiştir.

Sonuç olarak yöneticilerin karşılaştıkları problemleri problem çözme tekniklerine uygun olarak çözebilme ve uygulayabilme yeteneğine ve elde ettikleri geribildirimleri performanslarını artırmada kullanmak üzere öz-yansıtma becerisine sahip oldukları söylenebilir.

Davranışsal Güçlülük Yordayıcılarına İlişkin Sonuç ve Tartışma

Davranışsal güçlülük kategorisi altında yer alan görev odaklı davranış tarzı ve insan odaklı davranış tarzı boyutlarına yönelik sonuçlara bu bölümde yer verilmektedir. Görev odaklı davranış tarzı; hedef belirleme ve planlama, geribildirim, zaman yönetimi ve izleme ve kontrol kapsamında insan odaklı davranış tarzı ise empati, çalışanları destekleme ve çalışanları etkileme kapsamında değerlendirilmiştir.

Görev odaklı davranış tarzı kapsamında hedef belirleme ve planlama sürecine yönelik bulgular değerlendirildiğinde; yöneticilerin hedef belirleme ve planlama sürecinde geçmiş verileri dikkate aldıkları, kurumda oluşturulan standart ve prosedürler temelinde hedef ve planlar oluşturdukları ve hedef ve planlarını kısa, orta ve uzun olmak üzere belirli periyotlara göre belirledikleri tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre kurumlarda bütçe, personel ve misafir memnuniyeti, pazar, büyüme ve tasarrufa dayanan birtakım hedefler belirlendiği ve belirlenen hedeflerin gerçekçi, zorlayıcı, teşvik edici, izlenebilir ve tespit edici olmak üzere birtakım özelliklere sahip olduğu belirlenmiştir. Hedef belirlemenin olumlu sonuçlar sağlayabilmesi için hedefe yüksek düzeyde bağlılık sağlayan gerçekçi fakat zorlayıcı olarak algılanan hedefler belirlenmesi ve hedeflerin spesifik hale getirilerek netleştirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Locke, 1968: 157; Locke ve Latham, 2005: 129; Cummings ve Worley, 2009: 422). Araştırma kapsamında değerlendirilen sektör yöneticilerinin de bu görüşü destekler nitelikte kurumlarının sürekli bir adım önde olmasını sağlayacak şekilde hedeflerini başarılı olma üzerine kurguladıkları ve çalışanların kapasitelerini zorlayan fakat aynı zamanda gerçekçi ve ölçülebilir hedefler belirledikleri tespit edilmiştir.

Organizasyonlardaki yönetim süreçlerinin içinde bulunan kültürden etkilendiği ve planlama ve kontrol süreçlerinin belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutlarına göre değişebildiği belirtilmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 255). Buna göre belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde yönetimler belirsizlik oranının daha düşük olduğu kültürlerle oranla kısa ve orta vadeli plan yapmaya daha fazla önem vermektedir (Hofstede, 1984: 94). Araştırmada ise belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olarak nitelendirilen Türkiye’de turizm sektöründeki dalgalanma ve belirsizliklerin kurumlarda hedef belirleme ve planlama sürecini etkilediği fakat buna rağmen yöneticilerin kurumlarında hedef

belirleme ve planlamaya önem verdikleri ve kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere belirli periyotlara göre hedefler belirledikleri ve planlar yaptıkları ve bu süreci etkin ve verimli bir şekilde yürüttükleri tespit edilmiştir.

Hedef belirleme ve planlama sürecine ilişkin bir diğer sonuç ise yöneticilerin departman müdürlerini de hedef belirleme ve planlama sürecine dâhil ederek ve onların da fikirlerini alarak katılımcı yönetim anlayışıyla süreci yönetmelerine ilişkindir. Çalışanların karar alma sürecine katılımı üstten asta doğru bir dereceye kadar kontrolün ve sorumluluğun transferine neden olan bir süreci ifade etmektedir (Parnell ve Bell, 1994: 521). Yapılan araştırmalarda çalışanların hedef belirleme sürecine katılımının performansı artırdığı (Latham ve Yukl, 1975b; Erez ve Arad, 1986) ve çalışanların hedefe olan bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu (Locke, 1996; Hinsz vd., 1997) belirlenmiştir. Buna göre çalışanlara kendi iş hedeflerini belirleme fırsatı verildiğinde çalışanların hedefe bağlılıklarının olduğu belirtilmektedir. Araştırmada ise yöneticiler tarafından departman müdürlerine kendi departmanlarına yönelik hedef ve planları oluşturma ve bunu üst yönetime sunma fırsatı verildiği belirlenmiştir. Locke vd. (1997) ortaya koydukları çalışmada çalışanların hedef belirleme sürecine katılımının sağlanmasının ve bu süreçte fikir alışverişinde bulunmanın çalışanlarda özgüven oluşturacağını belirlemişlerdir.

Görev odaklı davranış tarzlarından bir diğeri olan geribildirim sürecine yönelik elde edilen bulgular incelendiğinde ise katılımcıların kurum içi ve kurum dışı olmak üzere etkin bir geribildirim akışının mevcut olduğu ve bu süreçte yazılı ve sözlü geribildirim yönteminden faydalandıkları elde edilen sonuçlar arasındadır. Katılımcıların kurum içi geribildirim döngüsü; üstten alta geribildirim, alttan üste geribildirim, personel geribildirimleri ve departmanlararası operasyonel geribildirimler şeklindedir. Bireylerin hedefleriyle ilgili ilerlemeleri gösteren geribildirim ihtiyaçları olduğu aksi takdirde gösterdikleri çabanın seviyesini veya yönünü ayarlamalarının veya performans stratejilerini hedefin gerektirdiği şekilde uygulamalarının mümkün olmadığı belirtilmektedir (Locke ve Latham, 2002: 708). Araştırmada üstten alta geribildirim sürecinde yöneticilerin astların performanslarına yönelik görüşlerini olumlu ve olumsuz geribildirim yoluyla paylaştıkları tespit edilmiştir. Araştırmada yöneticilerin çalışanları takdir etme ve övgüyü de içeren olumlu geribildirimlerinin çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye neden olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçla paralel olarak ilgili literatürde işyerindeki performans geribildirimlerinin iş görenlerin motivasyonu ve memnuniyeti açısından merkezi bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Greller ve Herold, 1975: 244; Ilgen vd., 1979: 349; Wagner ve Hollenbeck, 2010: 99). Araştırma kapsamında değerlendirilen sektör yöneticilerinin ise çalışanlara olumlu

performans geribildiriminde bulunmaya önem veren ve olumlu geribildirim çalışanların performansları ve motivasyonları açısından taşıdığı önemin bilincinde olan bir yönetsel profile sahip olduğu izlenmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin geribildirim sürecindeki davranışlarının ve geribildirim verme şekillerinin kültürden etkilendiği belirtilmekte ve bireyselci kültürlerden gelen yöneticilerin kişisel başarıları daha fazla vurgularken toplulukçu kültürlerden gelen yöneticilerin ise takım temelli başarıları vurguladıkları öne sürülmektedir (Pritchard ve Youngcourt, 2008: 167). Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin hem bireysel başarıları hem de takım başarılarını önemsemelerine ve kutlamalarına rağmen Türk toplumunun ortaklaşa davranmayı önde tutan bir kültürün ürünü olmasının da etkisiyle (Sargut, 2015: 185) takım ruhunu yönetsel süreçlerin neredeyse her aşamasında hissettirerek elde edilen başarıları takıma yaydıkları ve bunu çalışanlara da aşıladıkları tespit edilmiştir.

Olumsuz geribildirimlerin çalışanlar tarafından daha az kabul gördüğü ve olumsuz olarak algılandığına yönelik görüşler (Ilgen vd., 1979; Fedor vd., 1989; Kluger ve DeNisi, 1996) bulunsa da iş performansına yönelik yapılan olumsuz geribildirim bireylerin ve organizasyonların gelişimi açısından stratejik bir değeri olduğu belirtilmektedir (Steelman ve Rutkowski, 2004: 6). Yöneticilerin çalışanların performanslarına yönelik olumsuz bilgileri paylaşma sürecinde çalışanların hangi açıdan değişimleri gerektiği ve olumsuz olan davranışı ya da durumu değiştirmek için neler yapmaları gerektiği ve bu durumun kendileri açısından oluşturacağı faydayı belirterek çalışanların iş performanslarını geliştirmeye yönelik yapıcı bir yaklaşım içerisinde oldukları belirlenmiştir. Nitekim Yukl (2010: 244) elde edilen bu sonuçla benzer nitelikte olumsuz geribildirim sürecinde bir bireyin davranışının neden uygun olmadığına ve davranışın başkaları için ne gibi sorunlara neden olduğuna ilişkin açıklamalar içeriyorsa geribildirim daha yararlı olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda üstten alta geribildirim sürecinin etkin bir şekilde yürütüldüğü ve çalışan performansı açısından olumlu etkiler oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Altan üstte geribildirim sürecinde ise departman müdürlerinin operasyonel süreçlerin işleyişi ile ilgili yöneticilerini bilgilendirdikleri ve departman müdürleri ile aralarındaki operasyonel yazışmalar da dahil olmak üzere düzenli bir şekilde yöneticilerine bilgi aktarımında bulundukları belirlenmiştir. Diğer yandan bireylerin performans ve standartlarla ilgili diyaloga girdiği bir iletişim süreci olarak ifade edilen departmanlararası geribildirim sürecinde (Liu ve Carless, 2006: 280) ise departman müdürleri arasında operasyonel süreçlerle ilgili bilgi akışının etkin bir şekilde yürütüldüğü ve etkin bir iletişim sürecinin olduğu belirlenmiştir. İşletme içi geribildirim döngüsü kapsamında değerlendirilen bilgi akışlarından bir diğeri ise kurum içinde yapılan anketler ve yöneticilerin personellerle

kurdukları birebir iletişimler yoluyla elde ettikleri personel geribildirimleridir. Görüldüğü üzere araştırma kapsamında değerlendirilen kurumlarda biçimsel iletişim sürecinin olduğu ve dikey ve yatay iletişim biçimlerinin yer aldığı izlenmektedir. Bu sonuç ülkemizin içinde bulunduğu kültür özellikleriyle çelişmektedir çünkü güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye’de biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işlemekte ve biçimsel yatay iletişime izin verilmemektedir (Sargut, 2015: 183).

İşletme dışı geribildirim döngüsü incelendiği zaman katılımcıların gerek kurum içinde yapılan anketler ve sosyal medya siteleri üzerinden yapılan misafir yorumlarını değerlendirme gerekse de misafirlerle birebir kurulan iletişimler yoluyla bilgi akışı sağladıkları belirlenmiştir. Turizm sektöründe ürün kalitesi ve insan kaynağı önemli görülmekte ve başarılı organizasyonların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilen ve müşterilerin memnuniyetini sağlamak için çabalayan organizasyonlar olduğu belirtilmektedir. Buna göre işletmelerde müşteri memnuniyetini ölçmek ve beklentilerine cevap verebilmek hizmetlerin daha yüksek kalitede olmasını sağlamaktadır (Marinescu ve Ispas, 2012: 349). Diğer taraftan müşterilerle iyi ilişkiler kurulmasında, müşterilerin kazanılmasında ve elde tutulmasında bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanılması önemli rol oynamaktadır. Kurumlar bilgi teknolojileri sayesinde müşteri veri tabanı oluşturabilmekte bu durum ise kurumların müşteri verilerini yapıcı bir şekilde analiz etmelerini, yorumlamalarını ve kullanmalarını mümkün kılmaktadır (Payne ve Frow, 2006: 135-136). Araştırmada elde edilen sonuçlar bu görüşlerle benzerlik göstermektedir. Kurumlarda misafirlerden alınan geribildirime son derece önem verildiği ve misafirlerden sağlanan bilgilerin kayıt altına alınıp değerlendirildiği ve bunun için özel yazılımlar oluşturulduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında yöneticilerin misafirlerden elde ettikleri geribildirimleri değerlendirerek süreçlerin iyileştirmesinde kullandıkları ve aynı zamanda misafir geribildirimlerini çalışanların performanslarını değerlendirmede bir araç olarak gördükleri belirlenmiştir.

Geribildirim sürecinde yazılı ve sözlü olmak üzere iki geribildirim yöntemine başvurulduğu belirlenmiştir. Kurumda yürütülen yazılı geribildirim sürecinin raporlar ve teknolojik araçlar yoluyla sözlü geribildirim sürecinin ise birebir görüşmeler ve rutin toplantılar yoluyla sağlandığı tespit edilmiştir. Kurumlarda hizmet sektörünün yapısından dolayı daha hızlı iletişim sağlanmasına olanak tanıyan iletişim araçlarına öncelik verilmesine ve bu anlamda teknolojiden yararlanılmasına rağmen yöneticilerin geribildirim sürecinde paylaşılan bilgilerin yazılı hale getirilmesine ve yazılı geribildirimde bulunulmasına oldukça önem verdikleri tespit edilmiştir. Departman müdürleri ise yöneticilerin bilgi akışlarının kayıt altına alınmasına ve gerekirse fotoğraflama gibi yöntemlere de başvurarak yazılı hale

getirilmesine önem vermesinin temelinde genel olarak Türkiye'deki güvensizlik ortamının etkili olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin geribildirim sürecinde yazılı iletişime önem vermeleri Türk kültürünün belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksekliği ile açıklanabilir zira belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda insanlar istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı olarak belirtilmemiş, şüpheli, riskli durumlardan çekinmekte ve otoriteye, hiyerarşiye, yazılı ve formel kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvenceye almak istemektedir (Şişman, 2011: 64). Sonuç olarak araştırma kapsamında değerlendirilen kurumlarda etkin bir iletişim sürecinin olduğu ve geribildirim sürecinin etkin bir şekilde yürütüldüğü belirlenmiştir.

Görev odaklı davranış tarzı kapsamında değerlendirilen zaman yönetimine ilişkin bulgular incelendiğinde ise yöneticilerin büyük bir kısmının zamanı etkili bir şekilde kullanabildikleri ve bunu sağlamak adına randevulu çalıştıkları, yapılması gereken işleri ertelemeyerek belirlenen süreler içinde tamamlama yönünde irade gösterdikleri belirlenmiştir. Bu anlamda yöneticilerin öz-düzenleme becerisine sahip oldukları söylenebilir. Nitekim yapılan çalışmalarda (Zimmerman ve Martinez-Pons, 1986; Boekaerts ve Corno, 2005; Boekaerts vd., 2005; Gerhardt, 2007; Tsai ve Liu, 2015) etkili zaman yönetiminin öz-düzenleme ile ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Zaman yönetimi ile ilgili gerçek bir ilerleme sağlayabilmek için plana ihtiyaç duyulduğunu belirten Forsyth (2007: 17) planların yazılı olması gerektiğini ve düzenli bir şekilde kontrol ve güncelleme yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Tsai ve Liu (2015: 506) zaman yönetimi becerilerinin bireylerin plan yapmalarını, kendilerini değerlendirmelerini ve ardından görevlerini etkin ve verimli bir şekilde tamamlamalarını sağladığını vurgulamaktadır. Bu görüşlerle paralel olarak yöneticilerin zamanı etkili kullanabilmek adına yazılı bir plan yaptıkları, bu plan içerisinde işleri gruplandırıdıkları, yapılacaklar listesi hazırladıkları ve amaçlarını ve önceliklerini belirledikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin belirledikleri zaman planlamasına uygun hareket ettikleri, zamanlamaya dikkat ettikleri ve dakik oldukları elde edilen sonuçlar arasındadır. Yöneticilerin zamanı etkili bir şekilde yönetebilmelerinde planlı olmalarının önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan içinde bulunulan kültürün bireylerin zamana bakışını da etkilediği ifade edilmekte ve Türkiye gibi aktif kültürlerin üyelerinin etkileşimlerinde ve zaman konusunda esnek davrandıkları ve program yapmakla ve dakik olmakla yeterince ilgilenmedikleri belirtilmektedir (Burke vd., 2008: 283). Araştırmadan elde edilen bulgular bu görüşle çelişmektedir zira araştırma kapsamında değerlendirilen yöneticilerin büyük bir kısmının zaman yönetimine ve zaman yönetimi içerisinde plan yapmaya önem verdikleri belirlenmiştir.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde yöneticilerin görevlerin belirlenen sürede bitmesine, bu süreçte gecikmelerin yaşanmamasına özen gösterdiği ve mutlaka bir görev termin süresi koydukları tespit edilmiştir. Mullins (2010: 277) görevin tamamlanması için verilen son tarih gibi belirli niceliksel hedefleri olan bireylerin olmayanlara göre daha iyi bir performans göstereceklerini ifade etmektedir. Tamamlanması gereken görevlere yönelik belirlenen görev termin sürelerini yöneticilerin büyük bir kısmının çalışanlara danışarak belirlediği fakat bir kısmının ise çalışanlara danışmadan kendi fikirleri doğrultusunda bir tarih belirledikleri elde edilen sonuçlar arasındadır.

Hizmet sektörünün emek yoğun özelliğinden dolayı katılımcıların yoğun bir mesailerinin olduğu ve görevlerini tamamlamadan kurumdan ayrılmadıkları belirlenmiştir. Fakat tüm bu yoğunluk içerisinde araştırma kapsamında değerlendirilen sektör yöneticilerinin birçoğunun iş-aile dengesi kurabildikleri tespit edilmiştir. Departman müdürlerinden bazıları yöneticilerinin işyerindeki başarıları ve soğukkanlı tutumlarında aile yaşantılarına ve ailelerine verdikleri önemin etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalarda da (Wiese vd., 2002; Greenhaus vd., 2003) bireylerin iş ve aile hayatlarında bir dengeye sahip olabilmelerinin yaşamın her alanında başarılı ve üretken olmalarını sağladığı belirtilmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının iş-aile dengesi kurabilmesine rağmen bir kısmının ise iş odaklı oldukları ve sosyal ve aile hayatlarını ikinci planda tuttukları belirlenmiştir. İş-aile dengesi kuramayan yöneticilere bağlı olarak görev yapan departman müdürlerinin bazıları yöneticilerinin sosyal ve aile hayatına yeterince zaman ayırmaması nedeniyle işyerinde agresif tavırlar sergilediği ve sıkı bir kontrol süreci gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Elde edilen bu sonuçların da ilgili yazında iş-aile dengesizliğinin bireysel ve örgütsel anlamda ortaya koyduğu sonuçlarla örtüştüğü söylenebilir. Zira ilgili yazında iş-aile dengesizliğinin hayal kırıklığı ve öfke (Ilies vd., 2012) ve depresyon (Frone vd., 1992) gibi birtakım olumsuz duygusal sonuçları olduğu belirtilmektedir.

Görev odaklı davranış tarzı kapsamında değerlendirilen izleme ve kontrol sürecine yönelik bulgular incelendiğinde ise yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun faaliyetleri ve çalışanların performanslarını sahada iş-gören ve misafirlerle kurdukları birebir iletişim, yapılan gözlemler, iç ve dış denetimler, çapraz kontroller ve mailler ve raporları içeren yazılı kaynaklar üzerinden yürüttükleri ve bu süreçte hedefler, planlar ve genel olarak yönetsel süreçlerle ilgili ilerlemeyi periyodik olarak gözden geçirdikleri ve detaylara dikkat ettikleri bulgulanmıştır. Sınırlı sayıdaki yöneticilerin ise süreç değişkenlerinden ziyade sonuç odaklı çalıştıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin yazılı kaynaklar üzerinden kontrol sürecinde faaliyet

raporlarından ve çalışanların performanslarını değerlendirmede dönemsel olarak kullandıkları performans değerlendirme raporlarından faydalandıkları belirlenmiştir.

Genel olarak yöneticilerin en önemli faaliyetlerinden birisinin astların performanslarını takip etmek olduğu kabul edilmekte ve yöneticiler bunu sağlayabilmek adına iş yerinde astları izleyerek, iş ürünlerini kontrol ederek, ilerleme durumlarını sözlü olarak bildirmelerini isteyerek, personel dosyalarını ve kayıtlarını kontrol ederek veya raporlar yoluyla yapabilmektedir. Söz konusu davranışların tümünün ise performans izleme olarak bilinen denetleyici davranışı harekete geçirmenin farklı yollarını temsil ettiği belirtilmektedir (Brewer, 1995: 760). Elde edilen bulgular neticesinde araştırma kapsamındaki sektör yöneticilerinin neredeyse her koldan bir izleme ve kontrol süreci gerçekleştirdikleri ve ofiste uzun saatler geçirmek yerine bizzat operasyonun yürütüldüğü sahada bulundukları ve operasyona dâhil oldukları tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda (Komaki, 1986; Komaki vd., 1989; Yukl vd., 1990; Kim ve Yukl, 1995; Komaki ve Minnich, 2002; Amabile vd., 2004) izleme faaliyetlerinin yönetsel etkililikle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Departman müdürlerinin de yöneticilerinin güçlü takip yeteneğine sahip olduğuna ve başarılı bir izleme ve kontrol süreci yürüttüğüne yönelik bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir.

İzleme ve kontrol sürecine yönelik elde edilen bir diğer sonuç ise bazı departman müdürlerinin yöneticilerinin yakın takibi nedeniyle izleme ve kontrol sürecinden rahatsızlık duyarken ve bu durum motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz olarak etkilerken çalışanlara müdahale etmeden ve rahatsızlık vermeden uzaktan izleme ve kontrol sürecini yürüten yöneticilere bağlı olarak görev yapan departman müdürlerinin ise bu durumdan duydukları memnuniyete yöneliktir. Elde edilen bu sonuca benzer nitelikte bir görüş sunan Yukl (2010: 123-124) çok yakından ve güvensizlik oluşturacak şekilde izleme faaliyeti yürütmenin çalışanların kendilerine güvenlerini zedeleyebileceğini ve motivasyonlarını düşürebileceğini ifade etmektedir. Diğer taraftan destekleyici bir lider tarafından verilen ayrıntılı talimatların ve sık izlemenin çalışanlar tarafından yardımsever bir davranış olarak algılanabileceği de belirtilmektedir.

Etkili yöneticilerin özelliklerinden birisinin empati kurma becerisi olduğu belirtilmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları empati becerisi aynı zamanda organizasyonda insanların bir arada çalışmaları sırasında kaçınılmaz olarak ortaya çıkan duygusal tepkilerle başa çıkabilmelerini de sağlamaktadır. Diğer taraftan duyguları insan olmanın bir parçası olarak kabul etmekte isteksiz olan bireylerin ise yönetsel olarak yetkin olamadığı belirtilmektedir (Badawy, 1983: 27). İnsan odaklı davranış tarzı kapsamında empatiye yönelik bulgular değerlendirildiğinde yöneticilerin büyük bir kısmının bilişsel empati bir kısmının ise

duygusal empati kurma becerisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bilişsel empati kurma becerisine sahip olan yöneticilerin çalışanların problemlerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlamaya çalıştıkları, çalışanların duygusal durumlarını anladıkları ve çözüm bulmaya çalıştıkları ve çalışanların başarısızlık ve hatalarını anlayışla karşıladıkları tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde bilişsel empati becerisine sahip olan yöneticilere bağlı olarak görev yapan departman müdürlerinin kişisel ve mesleki problemlerini kolaylıkla yöneticileriyle paylaşabildikleri ve bu konuda kendilerini rahat hissettikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanların problemlerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayabilmede açık kapı politikası gütmelerinin, çalışanların kendilerine rahatlıkla ulaşabilmeleri yönünde beyanda bulunmalarının ve insancıl bir yaklaşıma sahip olmalarının etkili olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra araştırma kapsamında değerlendirilen sektör yöneticilerinin sahip oldukları etkin dinleme becerisinin departman müdürleriyle aralarında etkin iletişim sağlanmasında önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde Redmond (1989: 602) empatinin destekleyici iletişim sağlayarak, fikir verme ve yardımlaşma gibi ilişkilerin gelişimine katkıda bulunarak ilişkileri geliştirdiğini ve iletişimin etkinliğini artırdığını ifade etmektedir. Brownell (1994: 7) ise konaklama işletmelerinde etkin dinlemenin önemine vurgu yapmakta ve bu sayede çalışanların endişelerinin azalarak iş ile ilgili konuları paylaşma konusunda kendilerini rahat hissettiklerini ve böylece çok kültürlü işgücüne sahip olan konaklama işletmelerinde çalışanlar ve yönetici arasında karşılıklı saygı ve anlayışın arttığını belirtmektedir. Bununla birlikte sınırlı sayıdaki yönetici ve departman müdürleri tarafından kişisel anlamda problem paylaşımı yapılmadığı ifade edilmiş buna gerekçe olarak ise içinde bulunulan sosyo-kültürel yapı, çalışanlarla mesafeli bir iletişim içinde olunması ve güvensizlik işaret edilmiştir. Bu durum ise belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu Türkiye ve benzeri ülkelerde tehdit edici olarak algılanan belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki verilmesiyle (Sargut, 2015: 183) açıklanabilir.

Empati yeteneğine sahip olan yöneticiler çok çeşitli sinyallere açık olduklarından karşılarındaki kişi ya da grubun hissedilen fakat dile getirilmeyen duygularını sezebilmekte ve karşılarındaki kişiyi dikkatle dinleyerek o kişinin bakış açısını kavrayabilmektedir (Goleman vd., 2002: 264). Empatiyi başkalarının duygularının farkına varma ve anlama yeteneği olarak kavramsallaştıran Mahsud vd. (2010: 562-563) ise bu kişilerarası becerinin astlarla ortak bir güven ve işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmeyi kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Badea ve Pană (2010) diğerlerinin duygularının farkında olan ve onların duygularını anladığını gösteren liderin korkuları ve öfkeyi yatıştırma ve güven ve işbirliğine dayalı bir atmosfer oluşturma konusunda en iyi şekilde hareket ettiğini belirtmektedir. Araştırmada elde

edilen sonuçlar bu görüşlerle benzerlik göstermektedir. Nitekim araştırmada yöneticilerin büyük bir kısmının yaptıkları gözlemler sonucu çalışanların duygusal ve ruhsal durumlarını anladıkları ve insan psikolojisine uygun davranarak çalışanların problemlerine çözüm sunma konusunda çaba sarf ettikleri ve bunu çalışanlara hissettirebildikleri belirlenmiştir.

Bilişsel empatinin bir diğer boyutuna ilişkin bulgular değerlendirildiğinde ise yöneticilerin kasıtlı olarak yapılmadığı sürece çalışanların başarısızlık ve hataları karşısında toleranslı ve anlayışlı bir tutuma sahip oldukları belirlenmiştir. Zira empati iletişimde bulunulan kişiye anlayışla ve özenle yaklaşmayı öngörmektedir (Bıçakçı, 2000: 39). Ayrıca yapılan çalışmalarda (Konstam vd., 2001; Paleari vd., 2005) empatinin affetme duygusunu artırdığı bulgulanmıştır. Departman müdürlerinin ise yöneticilerinin başarısızlık ve hatalar karşısındaki ılımlı ve anlayışlı tavrı sayesinde başarısız olma kaygısı taşımadıkları, başarısızlık ve hataları bir öğrenme olarak değerlendirdikleri, daha rahat bir psikolojiyle görevlerini yerine getirdikleri ve işlerinde başarılı olmak adına çaba sarf ettikleri belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuca paralel şekilde Farson ve Keyes (2002) hatalara toleranslı liderlerin kurumlarında yapıcı hataların kabul edilebilir olmasının yanında aynı zamanda değerli olduğu konusunda da açık mesajlar gönderdiklerini ve çalışanların ise bu sayede yapılan başarısızlık ve hataları tecrübe ve öğrenme olarak algıladıklarını ve bu durumun kurumun ve çalışanların gelişiminin temel anahtarı olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda hataları kabul eden liderlerin çalışanların başarısızlık korkusundan kurtulmalarına yardımcı olarak yeniliğe yol açan ve risk almaya dayanan bir kültür oluşturdukları ifade edilmektedir.

Çoğunluğu oluşturmaya da yöneticilerin bir kısmının duygusal empati becerisine sahip olduğu belirlenmiştir. Şöyle ki; yöneticilerin çalışanlarla gerçekçi duygusal paylaşım içine girdikleri ve çalışanların mutluluğunu ve üzüntülerini paylaştıkları bulgulanmıştır. Scott vd. (2010: 129-130) empatinin genellikle başkalarının üzüntülerine bir cevap olarak düşünülmesine rağmen başkalarının başarısını kutlama ve paylaşma şeklinde iyilik ve mutluluk karşısında da kurulabildiğini ifade etmektedir. Bu görüşle paralel olarak araştırmada yöneticilerin çalışanların üzüntülerini paylaşmaları ve olumsuzlukları gidermek adına onların yanında olduklarını hissettirmelerinin yanında çalışanların sevinç ve başarılarını da paylaştıkları ve bu durumun departman müdürlerinin olumlu duygularını yoğunlaştırdığı belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında bilişsel ve duygusal empati becerisine sahip olan yöneticilerin yanı sıra departman müdürlerinin görüşleri doğrultusunda empati becerisine sahip olmayan bir kısım yöneticinin olduğu da ortaya çıkmıştır. Buna göre bazı yöneticilerin sorumluluk

üstlenmeyerek sorumluluğu karşı tarafa yükleme, çalışan hislerine ve yetkinliklerine değer vermeme, çalışanları kendi ve işletme amaçları için kullanma, kendi fikirlerini üstün görme ve çalışanları yeterince dinlememe gibi tavır ve davranış içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Astların yöneticilerinin empati becerisine sahip olmadığına yönelik algılarının toleranssız olarak nitelendirilen bu organizasyonlarda en rahatsız edici durumlardan biri olarak görüldüğü ifade edilmektedir (Joplin ve Daus, 1997: 40). Aynı zamanda başkalarını dinlemek ve onların fikir ve davranışlarını anlamak anlamına da gelen ve astlarla duygusal bağ kurmayı sağlayan empati becerisine sahip olmayan yöneticilerin astlarına karşı yanlış ses tonu ile konuştuğunun bile farkında olmadığı bunun sonucunda ise yöneticinin sözlerinin ve davranışlarının grup içinde olumsuz tepkilere neden olabileceği belirtilmektedir (Badea ve Pană, 2010: 74). Yöneticilerin empati becerisinden uzak olan tutum ve davranışlarının departman müdürlerini olumsuz olarak etkilediği ve departman müdürlerini küstürdüğü de izlenmektedir. Departman müdürlerinin yöneticilerinden beklentilerinin ise anlayış, beceri ve yetkinliklerine güven duyulması, fikirlerine daha fazla başvurulması, kendilerine yeterince yetki ve sorumluluk verilmesi, ailevi sorumluluklarını aksatmayacak ve aileleriyle de vakit geçirebilmelerine imkân sunacak şekilde izin günlerini belirleme fırsatının sunulması ve görev bitiminde mesaiye kalma baskısı olmadan evlerine gidebilme rahatlığının sunulmasıdır.

İnsan odaklı davranış tarzı kapsamında çalışanları desteklemeye yönelik bulgular değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlara yetki ve sorumluluk verme, rolleri açıkça tanımlama, pozitif yaklaşma, çalışanları örgütsel anlamda cesaretlendirme, örgütsel adalet sağlama, kariyer fırsatı oluşturma, fiziksel ve sosyal çevre koşullarını iyileştirme, çalışan problemleriyle ilgilenme, çalışanlara değer verme, çalışanlara bilgi ve tecrübe aktarımında bulunma, çalışanlara yönelik eğitim imkânları oluşturma, çalışanlara güvenme ve arkasında durma, şeffaf yönetim anlayışını benimseme ve esnek çalışma saatleri oluşturma gibi konularda çalışanları destekledikleri tespit edilmiştir. Nitekim organizasyonlarda yöneticinin çalışana güvenmesi, çalışanların fikirlerine önem vermesi, değişiklikler ve gelişmeler konusunda çalışanları bilgilendirmesi, arkadaş canlısı ve ulaşılabilir olması, çalışanlara eşit davranması ve çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için bilgi ve önerilerini paylaşması gibi davranışlar destekleyici yönetici davranışlarının belirleyicileri olarak nitelendirilmektedir (Netemeyer vd., 1997).

Araştırmada yöneticilerin büyük bir kısmının departman müdürlerine kendi uzmanlık alanlarına yönelik yetki ve sorumluluk verdikleri ve bu süreçte yöneticilerin işleri delege ettikleri ve bu sayede çalışanların kendilerini işin bir parçası gibi hissetmelerini sağladıkları belirlenmiştir. İşleri delege etmenin etkin yönetimin önemli bir unsuru olduğunu belirten Yukl

ve Fu (1999: 219) kararların hızını ve kalitesini artırma, yöneticinin iş yükünü azaltma ve çalışanların motivasyonlarını artırma gibi hem yöneticilere hem de çalışanlara çeşitli faydalar sağladığını ifade etmektedir. Yöneticilerin çalışanlara verdikleri yetki ve sorumluluğun onların motivasyonları açısından taşıdığı önemin bilincinde oldukları izlenmektedir.

Araştırmada aynı zamanda çalışanların rollerinin ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde tanımlandığı belirlenmiştir. İlgili literatürde ortaya koyulan çalışmalarda kurumlarda rollerin net bir şekilde tanımlanmasının çalışan bağlılığı (Harter vd., 2002; Saks, 2006), iş memnuniyeti (Teas, 1980) ve çalışan performansı (Jackson ve Schuler, 1985; Shoemaker, 2003) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda yöneticilerin yönetsel süreçlerde belli bir sistem çerçevesinde kurdukları standart ve prosedürler temelinde görevleri yerine getirmeye oldukça önem verdikleri bu açıdan belirsizliklere yer vermedikleri izlenmektedir. Yöneticilerin belirsizlikleri ortadan kaldırmaya yönelik geliştirdikleri bu davranış Türk kültürünün belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksekliği ile açıklanabilir. Nitekim belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde belirsizliğe tolerans gösterilmemekte ve roller ve prosedürler açıkça tanımlanarak belirsizlik azaltılmaktadır (Miroshnik, 2002: 534).

Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin çalışanlarla pozitif ilişkiler geliştirmeyi temel aldıkları, pozitif ve insancıl yaklaşım tarzına sahip oldukları ve bunu çalışanlara karşı içten ve samimi davranarak, onları dinleyerek, onların problemleriyle ilgilenerek, onlara değer vererek ve bu değeri hissettirerek, şakalar yaparak ve onlara dokunarak ortaya koydukları tespit edilmiştir. Bu özelliklerin, Türk kültürünün dışı kültür özellikleri ile örtüştüğü söylenebilir. Zira dışı kültürün göstergeleri, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem şeklinde belirtilmektedir (Sargut, 2015: 175). Yöneticilerin sahip olduğu insancıl ve pozitif yaklaşım, dışı kültürün üyesi olan departman müdürlerini motive eden unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bununla da bağlantılı olarak yöneticilerin bir kısmının çalışanların yetkinliklerine ve yaptıkları işe güvendikleri, temeli güvene dayanan ilişkiler geliştirdikleri ve alınan karar ve uygulamalarda çalışanların arkasında durdukları belirlenmiştir. Yapılan bir araştırmada güven, saygı ve yöneticinin çalışana yardım etme konusundaki isteğinin yönetici desteği öğeleri arasında yer aldığı belirtilmektedir (Gagnon ve Michael, 2004: 173). Bunun yanında departman müdürlerinin yöneticileriyle olan ilişkilerinde algıladıkları güvenin kendilerini olumlu anlamda etkilediği tespit edilen sonuçlar arasındadır. Ulaşılan bu sonuç Ferrin ve Dirks (2002) ve Colquitt vd. (2007) tarafından ortaya koyulan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Zira araştırmacılar, çalışan ve yöneticiler arasındaki güvene dayanan ilişki

sonucunda çalışanların iş tatmin düzeyleri ve performanslarının olumlu anlamda etkilendiğini belirlemişlerdir.

Yöneticilerin aynı zamanda çalışanları cesaretlendirme yönünde tutum ve davranış içinde oldukları tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalışanları cesaretlendirmek adına çalışanları sorumluluk almaya teşvik ettikleri, çalışanları aktif olarak yönetime ve karar alma süreçlerine dahil ederek işbirliğine dayalı katılımcı yönetim ve karar almayı sağladıkları ve takım çalışmasına önem verdikleri ve çalışanların yeni ve özgün fikirler ortaya koyabilmesini sağlamak adına yeni fikirleri cesaretlendirdikleri ve bu süreçte çalışanların rahatlıkla öneri ve eleştiride bulunabilmelerini sağlamak adına teşvik edici ve hoşgörüyeye dayalı bir iklim oluşturmaya çalıştıkları belirlenmiştir. İlgili literatürde sorumluluk ve risk almanın teşvik edilmesi, işbirliğine dayalı katılımcı yönetim ve karar almanın sağlanması, yaratıcılığın ödüllendirilmesi veyeni fikirlerin geliştirilmesi örgütsel cesaretlendirmenin önemli boyutları olarak ifade edilmektedir (Amabile vd., 1996: 1160). Ayrıca yapılan araştırmalarda (Alutto ve Balesco, 1972; Batlis, 1980; Griffith, 2006; Agwu ve Olele, 2014) da genel olarak sorumluluk almanın desteklendiği ve işbirliği ve katılımcı yönetim ve karar almanın sağlandığı organizasyonlarda çalışanların iş tatminin olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. Bütün bu uygulama ve girişimlerin organizasyonlarda yaratıcılığın oluşmasına katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Amabile vd., 1996: 1159; Zhou ve George, 2001: 686).

Araştırma kapsamında değerlendirilen kurumlarda ödül, ceza ve diğer kaynakların dağıtımının eşit ve adil bir şekilde yapıldığı, iletişim süreçlerinde nezaket ve dürüstülüğün temel alındığı ve çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda söz hakkı ve kararlara itiraz edebilme hakkının tanındığı tespit edilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan örgütsel adalete ilişkin boyutlar ilgili literatürde tanımlanan örgütsel adalet boyutlarına karşılık gelmektedir. Nitekim ilgili literatürde örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Araştırma kapsamında departman müdürlerinin örgütsel adalet boyutları olarak ortaya çıkan tüm bu süreçlerde yöneticilerinin hakkaniyetli davrandığına yönelik bir algıya sahip oldukları fakat en fazla iletişim ve karar alma süreçlerindeki adillığe vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Bireylerin sahip olduğu adalet algılamalarının organizasyonlarda çalışanlar açısından olumlu tutum ve davranışlara neden olduğu ileri sürülmektedir (Konovsky ve Cropanzano, 1991; Barling ve Phillips, 1993).

Çalışanları destekleme kapsamında elde edilen bir diğer sonuç ise yöneticilerin çalışanlar için kariyer planlaması yaparak çalışanlara dönemsel olarak yaptıkları performans değerlendirmeleri sonucunda terfi etme imkanı sağladıklarına yöneliktir. Kraimer ve Wayne

(2004: 218) kariyer desteğini çalışanları desteklemenin bir boyutu olarak değerlendirmekte ve kurumun çalışanın kariyer ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiğinin bir derecesi olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında Sturges vd. (2000) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel kariyer yönetiminin çalışanların kuruma olan bağlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise görüşme yapılan kurumlarda yöneticilerin içeriden personel yetiştirmeye ve geliştirmeye önem verdikleri ve bu durumun çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin bilincinde olduklarına yöneliktir. Zira içeriden personel yetiştirme ve terfi ettirmenin çalışan motivasyonu, bağlılığı, çalışan yeteneklerinin değerlendirilmesi ve daha az bir maliyet getirmesi gibi birçok açıdan faydalarının bulunduğu belirtilmektedir (Hiltrop, 1999: 426). Yöneticilerin aynı zamanda çalışanların kişisel ve mesleki anlamda gelişmelerini sağlamak adına sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi çalışanlarla paylaştıkları ve bu anlamda profesyonel bir bilinçle hareket ettikleri belirlenmiştir. İlgili yazında ortaya koyulan araştırmalarda bilgi ve deneyimlerin paylaşılması konusundaki yönetici desteğinin kurumlarda bilgi paylaşmaya dayanan kültürün oluşturulması ve çalışanların bilgiyi paylaşma konusundaki istekliliği (Connelly ve Kelloway, 2003; Lin, 2007) ve takım performansı (Bunderson ve Sutcliffe, 2002; Srivastava vd., 2006) arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda bilgi paylaşımının organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için gerekli olduğu ifade edilmektedir (Kim vd., 2015: 1).

Araştırmada yöneticilerin eğitim yönünden de çalışanları destekledikleri ve bu amaçla çalışanlara yönelik kurum içi ve kurum dışı olmak üzere birtakım eğitimler sundukları ve eğitimlerin yıllık plana dökülerek sistemli bir şekilde hareket ettikleri belirlenmiştir. Chiaburu ve Tekleab (2005) tarafından ortaya koyulan bir araştırmada yöneticilerin çalışanları eğitim programlarına katılma konusunda teşvik etmelerinin, eğitim sürecinde bütçe, fırsatlar ve kaynaklar konusunda desteklemelerinin çalışanların eğitim motivasyonunda önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Elangovan ve Karakowsky (1999: 272) yöneticisinden destek gören bir çalışanın eğitimler sonucu yeni öğrendiği becerileri uygulama konusunda büyük bir motivasyona sahip olacağını belirtmektedir.

Araştırmada yöneticilerin çalışanların kendilerini rahat ve huzurlu hissedecekleri alanlarda zaman geçirmelerini sağlamak amacıyla yemek yedikleri alanlar, yemekleri, giyinme odaları ve konakladıkları yerlerin koşullarının iyileştirilmesine önem verdikleri ve bu alanlara yönelik yatırımlarda bulundukları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra yöneticilerin çalışanların fikirlerine değer verme ve işi bilene bırakma yoluyla çalışanların kendilerini güvende ve rahat hissetmelerini sağlayan bir ortam oluşturdukları ve departman müdürlerinin bu durumdan duydukları memnuniyet de elde edilen sonuçlar arasındadır. Diğer yandan

departman müdürlerinin sadece bir kısmı yönetimin onayı ve desteği ile çalışma saatlerini iş yoğunluğuna göre kendilerinin belirleyebildiklerini ifade etmişlerdir. Abid ve Barech (2017) tarafından yürütülen bir araştırmada esnek çalışma saatlerinin çalışanların iş yükünü ve kişisel yaşamlarını yönetmelerine ve sorumluluklarını değerlendirmelerine yardımcı olduğu ve performanslarını artırdığı ve çalışanların bu sayede organizasyonlara daha fazla verimlilik sağlayabildikleri belirlenmiştir. Perry-Smith ve Blum (2000) tarafından yürütülen bir başka araştırmada ise esnek çalışma saatlerine insiyatif tanıyan kurumların daha az insiyatif alanlara kıyasla çalışanlarından daha yüksek performans elde ettikleri belirlenmiştir.

Çalışanları destekleme kapsamında elde edilen bir diğer sonuç ise yöneticilerin şeffaf yönetim anlayışına yöneliktir. Buna göre yöneticilerin yönetsel süreçler ve gelişmeler ile ilgili bilgileri ve süreçte alınan kararları çalışanlarla paylaştıkları ve çalışanların kendilerini ilgilendiren konular hakkında bilgilendirildikleri belirlenmiştir. Bunun yanında yöneticilerin şeffaf yönetim anlayışının ve bilgilerin paylaşılmasının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin bilincinde olan profesyonel bir yönetim anlayışına sahip oldukları tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda (Larsson vd., 1998; Berggren ve Bernshteyn, 2007; Bernstein, 2012) organizasyonlardaki şeffaflığın çalışan performansları üzerinde dolayısıyla da organizasyonların performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilerinin kendilerini desteklediğine, önemseydiğine ve bu desteği hissettirebildiklerine yönelik bir düşünceye sahip oldukları izlenmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanları takdir etme, onlara yetki ve sorumluluk verme, yönetime ortak etme ve fikirlerini özgürce söylemelerine fırsat tanımaya yönelik girişimlerinin çalışanları güçlendirmeyi de teşvik ettiği izlenmektedir. Nitekim personel güçlendirme, kişinin etkinliği ile ilgili kişisel güç ve öz-yeterlilik duygusunun artırılması olarak tanımlanmakta (Conger, 1989: 17) ve bir liderin veya yöneticinin gücünü astlarıyla paylaştığı bir süreç ve yönetsel ve örgütsel etkinliğin temel bir bileşeni olarak belirtilmektedir (Conger ve Kanungo, 1988: 473). Bu açıdan kurumlar sahip oldukları örgüt kültürü bağlamında değerlendirildiğinde kurumların bürokratik yapılanmanın ötesine geçerek çalışanların varlığını ön plana çıkararak ve destekleyerek, işbirliğine dayanan güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla araştırma kapsamında görüşme yapılan kurumlar genel olarak değerlendirildiğinde örgütün merkezinde çalışanların yer aldığı ve önemli görüldüğü örgütte herkesin bir çalışan olmanın yanında insanı başlı başına bir değer olarak gören bir anlayışın ön planda olduğu görülmektedir. Aynı zamanda bireylerin değerli olarak görüldüğü örgütlerde ortaya çıkan bir kültür türü olan destek kültürü bu çalışmada belirginleşmiştir. Kurumların çalışanlar arasında karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler,

yardımlaşma, güven ve kararlara katılmaya önem veren bir kültürden beslendikleri söylenebilir.

İnsan odaklı davranış tarzı kapsamında çalışanları etkilemeye yönelik bulgular değerlendirildiğinde yöneticilerin güçlü iletişim becerileri, sahip oldukları kişisel özellikler, kendi alanlarına ve çalışanların uzmanlık alanlarına yönelik sahip oldukları bilgi ve tecrübe, kriz yönetim becerisi ve hızlı karar verme becerisi ve yasalar çerçevesinde oluşturulan ödül ve ceza sistemi yoluyla çalışanları etkilemeye ve harekete geçirmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçların literatürde ortaya koyulan karizmatik güç (güçlü iletişim becerisi ve kişisel özellikler), uzmanlık gücü (bilgi ve tecrübe, kriz yönetim becerisi ve hızlı karar verme becerisi) ve yasal otorite gücü, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güce (French ve Raven, 1959) karşılık geldiği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin çalışanlarla iletişim süreçlerinde iletişim kanallarını açık tutarak ve kişilerarası ilişkilerini de kullanarak çalışanlarla etkileşim halinde olmaya önem verdikleri ve bu süreçte sahip oldukları güçlü iletişim becerilerinden faydalandıkları belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre departman müdürlerinin yöneticilerinin güçlü insan ilişkileri ve iletişim becerisine sahip olduğuna yönelik bir algıya sahip oldukları ve bu yönüyle yöneticilerinden etkilendikleri tespit edilmiştir. Bu özelliklerin yöneticilerde karizmatik gücün varlığına işaret ettiği söylenebilir. Zira Lunenburg (2012: 5) karizmatik gücün kişisel olduğunu ve yöneticinin kişiliğinden kaynaklandığını belirtmektedir. Karizmatik gücü kullanmanın bir diğer yolunun çalışanlara rol model olmak olduğu belirtilmektedir. Buna göre iyi tanınan ve beğenilen bir kişinin örnek oluşturması açısından uygun ve arzu edilen bir davranış örneği oluşturarak diğerleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu öne sürülmektedir (Yukl, 2010: 208). Bu görüşle paralel olarak yöneticilerin bir kısmının gerek kişisel özellikleri ve yönetsel tarzları gerekse de sosyal yaşamlarıyla çalışanlara rol model olmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Aynı zamanda departman müdürlerinin yöneticilerinde beğendikleri, örnek aldıkları ve yöneticilerini iyi bir yönetici yaptığını inandıkları kişisel özellikler arasında en fazla ön plana çıkanlar; yöneticinin sahip olduğu özgüven, paylaşımcı ve sakin bir yapı ve her durumda koruyabildikleri soğukkanlılıkları olarak tespit edilmiştir.

Diğer yandan yöneticilerin çalışanları etkileme sürecinde güdüleyici dilden yararlandıkları tespit edilmiştir. İlgili literatürde güdüleyici dilin; yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturma olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirtilmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2006: 135). Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin çalışanların kurum açısından taşıdığı önemi belirtme, çalışanların olumlu yönlerini takdir etme, kişisel ve mesleki problemlere ilgi

gösterme ve anlayışlı ve kibar bir iletişim yoluyla empatik dilden ve çalışanların görev ve sorumluluklarının nasıl yerine getirileceği ile ilgili ve yönetsel süreçlerle ilgili açıklamalar yapmak, çalışanların ihtiyaç duydukları direktifleri vermek ve görevlerini nasıl daha iyi yapabileceklerine yönelik yönlendirmelerde bulunmak suretiyle yönlendirici dilden faydalandıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan çalışanları etkilemede güçlü sevgi ve arkadaşlık bağının önemli olduğu belirtilmektedir (Yukl, 2010: 208). Yöneticilerin çalışanları etkilemede kullandıkları yöntemlerin aynı zamanda çalışanları destekleme faktörüne dönüştüğü tespit edilmiştir. Kullanılan dilin insanlar ve davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu ve belirli dil seçimlerinin insanları etkilemeyi amaçlayan belirli mesajları iletmek için hayati öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Johannessen vd., 2010: 6). Araştırmada departman müdürlerinin yöneticilerinin kullandığı empatik ve yönlendirici dile yönelik olumlu bir algıya sahip oldukları ve kullanılan dilin motivasyonlarını olumlu olarak etkilediği bulgulanmıştır. Bu tespit literatürde ortaya koyulan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Mayfield ve Mayfield (2010) tarafından yürütülen bir araştırmada liderin kullandığı güdüleyici dilin astların performansını olumlu yönde etkilediği ve içtenlik ve nezakete dayanan bir dil kullanarak verilen talimatların organizasyondaki bilginin hareketinde büyük rol oynadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Sharbrough vd. (2006) tarafından yürütülen bir başka araştırmada ise yöneticilerin bir iletişim stratejisi olarak kullandıkları güdüleyici dilin çalışanların kuruma bağlılığı, iş tatmini ve yönetici etkinliğine yönelik algılamaları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Mayfield ve Mayfield (2009) tarafından ortaya koyulan bir başka araştırmada ise liderin kullandığı güdüleyici dilin çalışanların katılım tutumlarının aracılık etkisiyle işe katılımları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Wang vd. (2009) ise liderin güdüleyici dilinin takım üyelerinin performansları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve ekip üyelerini hem yönlendiren hem de empatik iletişim yoluyla geribildirim veren liderlerin daha etkili olarak algılandığını ve bu sayede çalışanların daha iyi bir performans gösterdiklerini belirlemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin kendi alanlarına ve çalışanların uzmanlık alanlarına yönelik bilgi ve tecrübeye sahip oldukları, daha fazla bilgi sahibi olma yolunda irade gösterdikleri ve kriz yönetim becerisine sahip oldukları belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçla paralel bir şekilde McKenna (2001: 395) uzmanlık gücünün yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeden ileri geldiğini ve uzmanlık gücünü kullanan yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarına yönelik bilgilerini güncellediklerini ifade etmektedir. Departman müdürlerinin ise yöneticilerini kendi uzmanlık alanları ve kurumdaki diğer departmanların uzmanlık alanlarına yönelik bilgi ve deneyimli olarak algıladıkları ve yöneticileri için

çekirdekten yetiştirme tabirini kullandıkları belirlenmiştir. Departman müdürlerinin kendilerinden beklenen görevleri yerine getirirken ihtiyaç duydukları teknik desteği kolaylıkla yöneticilerinden alabileceklerine yönelik güvene ve düşünceye sahip oldukları da elde edilen sonuçlar arasındadır. Departman müdürlerinin aynı zamanda yöneticilerinin kriz yönetim becerisi ve hızlı karar verme becerisinden etkilendikleri ve bütün bunların ise yöneticilerine duydukları saygıyı beraberinde getirdiği tespit edilmiştir. Zira Mullins (2010: 398) uzmanlık gücünün astların yöneticilerini yetkin ve belirli alanlara özgü bilgi ve uzmanlığa sahip biri olarak algılamalarına dayandığını ifade etmektedir. İlgili yazında yapılan araştırmalarda da (Bachman vd., 1966; Bachman, 1968; Burke ve Wilcox, 1971; Bush, 1980) uzmanlık ve karizmatik gücün iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Yöneticilerin çalışanları etkileme sürecinde belirli standart ve ilkelere dayanarak oluşturulmuş yasal otoriteden yararlandıkları ve bu anlamda ödüllendirme gücüne başvurdukları belirlenmiştir. Ödüllendirme gücünün astın arzu edilen davranışları sergilemesi karşılığında yöneticisi tarafından ödüllendirilebileceğine ilişkin algısına dayandığı ve yöneticilerin çalışanları ödüllendirmede genellikle ücret artışları, promosyonlar ve ikramiye gibi yollara başvurdukları belirtilmektedir (Rahim, 1986: 467). Bu görüşe benzer şekilde departman müdürlerinin arzu edilen davranışları sergilemeleri durumunda yöneticileri tarafından ödüllendirileceklerine yönelik bir algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanları ödüllendirmede kullandıkları yöntemler ise sosyo-kültürel etkinlikler düzenleme, terfi olanakları sunma, ayın ve yılın personeli seçimleri, özel gün kutlamaları, maddi ödül, ücret artışı, ücretli izin, ücretsiz tatil desteği, prim sistemi, otel imkânlarından faydalanma ve pasta jesti olarak tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin yararlandıkları ödüllendirme gücünün departman müdürlerinin motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İlgili yazında yapılan araştırmalarda da çalışanları ödüllendirmenin çalışanların kuruma olan bağlılıklarında (Franklin, 1975; Malhotra vd., 2007; Teimouri vd., 2015) ve iş tatmini ve performanslarında (Hinkin ve Schriesheim, 1994; Elangovan ve Xie, 2000; Sarwar ve Abugre, 2013) olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yasal olarak aksiyon alma veya olumsuz olarak kabul edilebilecek yasal yaptırımlar uygulayabilme kapasitesinin bireyler tarafından zorlayıcı güç kaynağının bir tezahürü ve ceza olarak algılandığı ifade edilmektedir (Gaski, 1986: 63). Araştırmada yöneticiler tarafından kurum ilke ve standartlarına uygun olmayan davranış ve performansları yazılı ve sözlü ihtar, iş akdinin feshi, sorumlulukların azaltılması, rotasyon, pasif görev, maddi kesinti ve baskı oluşturma yoluyla cezalandırıldığı ve bu anlamda zorlayıcı güce başvurulduğu belirlenmiştir.

Bu bağlamda yöneticilerden biri tarafından zorlayıcı güç kapsamında fiziki şiddet ihtimalinin doğabileceği de belirtilmiştir. Özellikle bazı yöneticilerin çalışanların kibar yöneticileri dikkate almama eğiliminde olduklarına yönelik bir algıya sahip oldukları ve bunun neticesinde ise baskıya dayanan tutum ve davranışlarla çalışanları harekete geçirmeye çalıştıkları belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç içinde bulunulan kültürün etkisi ile açıklanabilir. Zira kısa dönem yönelimli, sıkı, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde astları etkilemek için sert güç kaynaklarının tercih edilmesi beklenmektedir (Mittal ve Elias, 2016: 69). Örneğin; Türkiye ve Güney Kore gibi sıkı, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerde sert güç kaynaklarının daha yaygın ve etkili olacağı belirtilmektedir. Singh vd. (2009: 167) ise zorlayıcı gücün tamamen korkuya dayandığını ve astın verilen talimata uymadığı takdirde bir şeylerden mahrum bırakılacağına inanmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşle paralel bir şekilde özellikle agresif yönetim tarzının hakim olduğu kurumlarda görev yapan departman müdürlerinin yöneticilerinin baskıya dayanan tutum ve davranışlarından rahatsız oldukları, yapacakları olası hata ve başarısızlıklar karşısında cezalandırılacaklarına yönelik bir algıya sahip oldukları ve hata yapmaktan çekindikleri belirlenmiştir. Departman müdürlerinin söz konusu davranışlar sonucunda ise strese girdikleri, motivasyon ve performanslarının olumsuz olarak etkilendiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ilgili literatürde zorlayıcı güç kullanımının neden olduğu sonuçlarla örtüşmektedir. Şöyle ki; yöneticileri tarafından kullanılan zorlayıcı gücün çalışanlarda strese (Rahim, 1988; Elangovan ve Xie, 2000) iş tatminsizliğine (Burke ve Wilcox, 1971; Richmond vd., 1986) ve kuruma olan bağlılıkta azalmaya (Franklin, 1975; Hinkin ve Schriesheim, 1989) neden olduğu belirlenmiştir.

Kültürün liderlik ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde liderler, mesafeli ve güçlü olarak; belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde uzman, kendinden emin ve düzenli olarak; toplulukçu kültürlerde babacan ve şefkatli olarak; eril kültürlerde ise maço ve rekabetçi olarak algılanmaktadırlar (Chemers, 2000: 37). Araştırmada ise departman müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun yöneticileriyle düşük mesafe, karşıt görüş sunabilme, katılımcı yönetim anlayışı, eşitlik ve demokrasiye dayanan ilişkileri sonucu düşük güç mesafesi nedeniyle yöneticilerini ulaşılabilir ve demokrat olarak algıladıkları; güvensizlik ve yazılı kural ve prosedürlere sıkı bir bağlılık sonucu yüksek belirsizlikten kaçınma nedeniyle yöneticilerini uzman, net, planlı ve kendinden emin olarak algıladıkları; takım çalışması, işbirliği ve ortaklaşa davranmaya önem verme sonucu toplulukçu yapı nedeniyle yöneticilerini babacan ve şefkatli olarak algıladıkları ve ilişkilere önem verme, güçsüz olanı

destekleme, şefkat, merhamet ve nezaket sonucu dışıl kültür nedeniyle yöneticilerini insan ilişkilerine önem veren, nazik, merhametli ve yardımsever olarak algıladıkları belirlenmiştir. Benzer şekilde astların ihtiyaçları ve lider-ast ilişkisinin doğası düzen ihtiyacı (belirsizlikten kaçınma) veya kişisel başarı (bireycilik) örneklerinde olduğu gibi lider ile astlar arasındaki etkileşim şekillerini etkilemekte ve astların memnuniyet, moral ve motivasyonları üzerinde belirleyici olmaktadır. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde departman müdürlerinin kişisel kaynaklı güç algılamalarının (karizmatik ve uzmanlık) ve aynı zamanda yöneticilerin ödüllendirme ve zorlayıcı gücü de içeren yasal otorite kullanımına yönelik algılamalarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle çalışanların yöneticilerinin kişilerarası ilişkilerdeki başarısı, güçlü iletişim becerisi ve sahip olduğu bilgi ve deneyimi sıklıkla vurgulaması ve çalışma ortamında oluşturulan sıcak ve insancıl ilişkilerden duyulan memnuniyet dikkat çekmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin hem insan odaklı hem de görev odaklı davranış tarzına sahip oldukları belirlenmiştir. Sektörde insan kaynağının stratejik bir öneme sahip olduğunun farkında olan ve hizmet kalitesini asıl belirleyecek olanın çalışanlar olduğuna inanan bir yönetici modeli karşımıza çıkmıştır. Bundan dolayı yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı güvene dayanan, çalışanların hislerine, düşüncelerine ve refahına önem veren, çalışanlarla güçlü iletişim kurarak yüreklerine dokunan, takdir ve teşekkür eden, gönül gücünü yükselterek insani değerleri ön plana çıkaran bir yönetim modeli mevcuttur. Yöneticilerin görev odaklı davranış tarzı kapsamında işbirliğine ve takım çalışmasına dayalı olarak faaliyetleri yürüten fakat aynı zamanda sıkı bir kontrol sürecine tabi tutan, operasyondan el çekmeyen, çalışanlarda her an izlendiklerine ve kontrol edildiklerine dair bir hissiyat bırakan ve kontrolü elden bırakmayan bir yönetsel profile sahip oldukları belirlenmiştir. Sonuç olarak araştırma kapsamına dâhil edilen yöneticilerin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını kendi kendilerine düzenleyebilen yani öz-düzenleme yeteneğine sahip olan bireyler olduğu söylenebilir.

Öneriler

Bu çalışmada yöneticilerin duygusal, zihinsel ve davranışsal olmak üzere yönetsel güçlülük yordayıcıları üzerinde durulmuş ve elde edilen sonuçlar ışığında birtakım öneriler geliştirilmiştir.

- Yatırımcıların gerek genel müdürler gerekse de diğer çalışanlar üzerinde oluşturduğu stres faktörü göz önüne alındığında yatırımcıların yönetsel süreçler içinde daha az yer aldığı ve daha az müdahalede bulunduğu bir sistemin oluşturulmasının hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.
- Emek-yoğun bir özelliğe sahip olan konaklama işletmelerinde görev yapan gerek genel müdürler gerekse de departman müdürleri ve alt kademe iş görenlerin psikoloji eğitimi almaları ve kurumlarda devletin de desteklediği psikolojik danışma birimlerinin kurulması gerektiği söylenebilir.
- Empati noksanlığına sahip olan yöneticilerin astlarını anlamaya özen göstererek astların fikirlerine ve yetkinliklerine değer vererek insanı temel alan bir anlayışla hareket etmesi gerektiği söylenebilir.
- Özellikle agresif yönetim tarzına sahip olan yöneticilerin öfke kontrolü sağlayarak olaylara ve durumlara sakin yaklaşmanın yollarını aramaları gerektiği söylenebilir.
- Üniversitelerde özellikle Turizm bölümlerinde seçmeli ders kapsamında müfredatlara yönetsel güçlülük dersinin eklenmesinin geleceğin potansiyel yöneticileri olan öğrencilerin liderlik gelişimlerine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.
- Gelecekte bu konuda yapılacak olan çalışmalarda yönetsel güçlülük kavramı farklı örgütsel dinamikler bağlamında tartışılabilir, ulusal ve uluslar arası karşılaştırmalar yapılabilir ve ileride bu konuda yapılacak olan araştırmalarda karma yöntem deseninden faydalanılabilir.

KAYNAKÇA

- Abid, S. ve Barech, D. K. (2017). "The Impact of Flexible Working Hours on the Employees Performance". *International Journal of Economics, Commerce and Management*, V(7): 450-466.
- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K. ve Mena, M. A. (2001). "Managerial Competencies and The Managerial Performance Appraisal Process". *Journal of Management Development*, 20(10): 842-852.
- Ackfeldt, A. L. ve Coote, L. V. (2005). "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting". *Journal of Business Research*, 58(2): 151-159.
- Adair, J. ve Adair, T. (1999). *Zaman Yönetimi*. (Çev. B. Güngör), Öteki Matbaası, Ankara.
- Adam, B., Whipp, R. ve Sabelis, I. (2002). "Choreographing Time and Management: Traditions, Developments, and Opportunities". R. Whipp, B. Adam ve I. Sabelis (Ed.), *Making Time, Time Management in Modern Organizations*. Oxford University Press, New York, 1-28.
- Adams, G. A. ve Jex, S. M. (1999). "Relationships Between Time Management, Control, Work-Family Conflict and Strain". *Journal of Occupational Health Psychology*, 4: 72-77.
- Adler, N. J. (1998). "Cultural Synergy: Managing The Impact of Cultural Diversity". *The Pfeiffer Library*, 20: 163-174.
- Adler, N. J. ve Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South-Western, USA.
- Agwu, M. O. ve Olele, H. E. (2014) "Perception Survey of Employees Participation in Decision Making and Organizational Productivity in Julius Berger Nigeria PLC Bonny Island". *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4: 620-637.
- Aikens, J. E., Wallander, J. L., Bell, D. S. ve Cole, J. A. (1992). "Daily Stress Variability, Learned Resourcefulness, Regimen Adherence, and Metabolic Control in Type I Diabetes Mellitus: Evaluation of a Path Model". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60: 113-118.
- Akgün, S. ve Ciarrochi, J. (2003). "Learned Resourcefulness Moderates the Relationship Between Academic Stress and Academic Performance". *Educational Psychology*, 23(3): 287-294.
- Alutto, J. ve Belasco, J. (1972). "A Typology for Participation in Organizational Decision-Making". *Administrative Science Quarterly*, 17: 117-125.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). "Assessing The Work Environment For Creativity". *Academy Of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. ve Kramer, S. J. (2004). "Leader Behaviors And Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support". *Leadership Quarterly*, 15(1): 5-32.
- Anderson, C. R. (1984). *Management: Skills, Functions and Organization Performance*. Wm. C. Brown, Dubuque, IA.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. Kogan Pages, London.
- Ary, D., Jacobs, L. C. ve Sorensen, C. (2010). *Introduction to Research in Education*. Wadsworth, Cengage Learning, Canada.
- Ashford, S. (1986). "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective". *The Academy of Management Journal*, 29(3): 465-487.
- Ashford, S. J. ve Cummings, L. L. (1983). "Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information". *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 370-398.
- Ashford, S. J. ve Tsui, A. S. (1991). "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking". *Academy of Management Journal*, 34(2): 251-280.
- Ashford, S. J. ve De Stobbeleir, K. E. M. (2013). "Feedback, Goal Setting and Task Performance Revisited". E. A. Locke ve G. P. Latham. (Ed.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge Taylor & Francis Group, New York, 51-64.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). "Emotions in the Workplace: A Reappraisal". *Human Relations*, 48(2): 97-125.
- Atkinson, R. C., Atkinson, R., Smith, E. E., Bem, D. J. ve Hoeksema, S. N. (2002). *Psikolojiye Giriş*. (Çev. Y. Alogan), Arkadaş Yayınları, Ankara.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1995). "Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining The Influence of Transformational Leadership". *Leadership Quarterly*, 6(2): 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). "Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership

- Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Kaicheng, Y. ve Deller, J. (2000). "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison". *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-221.
- Bachman, J. G. (1968). "Faculty Satisfaction and The Dean's Influence: An Organizational Study of Twelve Liberal Arts Colleges". *Journal of Applied Psychology*, 52(1): 55-61.
- Bachman, J. G., Smith, C. G. ve Slesinger, J. A. (1966). "Control, Performance, and Satisfaction: An Analysis of Structural and Individual Effects". *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2): 127-136.
- Backman, K. ve Kyngäs, H. A. (1999). "Challenges of the Grounded Theory Approach to A Novice Researcher". *Nursing and Health Sciences*, 1(3): 147-153.
- Badawy, M. K. (1983). "Why Managers Fail". *Research Management*, 26(3): 26-31.
- Badea, L. ve Pană, N. A. (2010). "The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence". *Theoretical and Applied Economics*, 2(543): 69-78.
- Bagheri, Z., Kosnin, A. M. ve Besharat, M. A. (2013). "The Influence of Culture on the Functioning of Emotional Intelligence". *2th International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE)*, 7-10 Ekim 2013, Malezya, 123-127.
- Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloji*. Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). "Türkiye Turizminin Akdeniz Ülkeleri ile Rekabet Gücü Açısından Karşılaştırılması". *Anatolia Turizm Araştırma Dergisi*, 16(2): 139-152.
- Baltaş, A. (2010). *Türk Kültüründe Yönetmek: Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). "The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation". *Journal of World Business*, 42: 463-476.
- Bandura, A. (1977a). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, Prentice – Hall, New Jersey.
- Bandura, A. (1977b). "Self-efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change". *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1989). "Social Cognitive Theory". R. Vasta (Ed.), *Six Theories of Child Development: Revised Formulations and Current Issues*. JAI Press, Greenwich, CT, 1-60.

- Bandura, A. (1995). "Exercise of Personal and Collective Efficacy in Changing Societies". A. Bandura (Ed.), *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press, New York, 1-45.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman and Company, New York.
- Bandura, A. (2001). "Social Cognitive Theory of Mass Communication". J. Bryant ve D. Zillman (Ed.), *Media Effects: Advances in Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 121-153.
- Bandura, A. (1999). "A Social Cognitive Theory of Personality". L. Pervin ve O. John (Ed.), *Handbook of Personality*. Guilford Publications, New York, 154-196.
- Barkema, H. G. ve Vermeulen, F. (1997). "What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?". *Journal of International Business Studies*, 28(4): 845-864.
- Barling, J. ve Phillips, M. (1993). "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study". *The Journal of Psychology*, 127(6): 649-656.
- Barrows, C. W. ve Powers, T. (2009). *Hospitality Industry*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Free Press, New York.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz, Yorum*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1999). "Proactive Behavior: Meanings, Impact and Recommendations". *Business Horizons*, 42(3): 63-70.
- Batlis, N. C. (1980). "The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, and Propensity to Leave". *The Journal of Psychology*, 104(2): 233-240.
- Bauer, I. M. ve Baumeister, R. F. (2011). "Self-Regulatory Strength". K. D. Vohs ve R. F. Baumeister (Ed.), *Handbook of Self-Regulation, Research, Theory and Applications*. The Guilford Press, New York, 64-82.
- Baum, T. (2006). *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective*. Thomson Learning, London.

- Baumeister, R. F. ve Vohs, K. D. (2012). "Self-Regulation and The Executive Function of The Self". M. R. Leary ve J. P. Tangney (Ed.), *Handbook of Self and Identity*. Guilford Press, New York, 180-197.
- Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J. ve Vohs, K. D. (2007). "Self-Regulation and The Executive Function: The Self as Controlling Agent". A. W. Kruglanski ve E. T. Higgins (Ed.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. The Guilford Press, New York, 516-539.
- Bechara, A., Noel, X. ve Crone, E. A. (2006). "Loss of Willpower: Abnormal Neural Mechanisms of Impulse Control and Decision Making in Addiction". R. W. Wiers ve A. W. Stacy (Ed.), *Handbook of Implicit Cognition and Addiction*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 215-232.
- Bedoyere, Q. (1995). *Sorun Çözme Teknikleri*. (Çev. D. Şahiner), Rota Yayınevi, İstanbul.
- Berggren, E. ve Bernshteyn, R. (2007). "Organizational Transparency Drives Company Performance". *Journal of Management Development*, 26(5): 411-417.
- Bernstein, E. S. (2012). "The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control". *Administrative Science Quarterly*, 57(2): 181-216.
- Berrell, M., Wright, P. ve Van Hoa, T. T. (1999). "The Influence of Culture on Managerial Behaviour". *Journal of Management Development*, 18(7): 578-589.
- Bhamra, R., Dani, S. ve Bhamra, T. (2011). "Competence Understanding and Use in SMEs: A UK Manufacturing Perspective". *International Journal of Production Research*, 49(10): 2729-2743.
- Bıçakçı, İ. (2000). *İletişim ve Halkla İlişkiler*. Mediacat Kitapları, Ankara.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. TX Gulf Publishing Company, Houston.
- Blankstein, K. R. ve Polivy, J. (1982). "Emotions, Self-Control and Self-Modification: An Introduction". K. R. Blankstein ve J. Polivy (Ed.), *Self-Control and Self-Modification of Emotional Behavior*. Plenum Press, New York, 1-11.
- Blayney, C. (2008). "Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance?". *International Journal of Management and Marketing Research*, 2(1): 59-72.
- Bluedorn, A. C. ve Denhardt, R. B. (1988). "Time and Organizations". *Journal of Management*, 14(2): 299-320.
- Boekaerts, M. ve Corno, L. (2005). "Self-Regulation in the Classroom: A Perspective On Assessment and Intervention". *Applied Psychology: An International Review*, 54(2): 199-231.

- Boekaerts, M., Maes, S. ve Karoly, P. (2005). "Self-Regulation Across Domains of Applied Psychology: Is There An Emerging Consensus?". *Applied Psychology: An International Review*, 54(2): 149-154.
- Boella, M. J. ve Goss-Turner, S. (2005). *Human Resource Management in the Hospitality Industry: An Introductory Guide*. Elsevier Butterworth Heinemann, Burlington, MA.
- Bolino, M., Valcea, S.ve Harvey, J. (2010). "Employee, Manage Thyself: The Potentially Negative Implications of Expecting Employees to Behave Proactively". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 325-345.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1966). "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership". *Administrative Science Quarterly*, 11(2): 238-263.
- Boxer, P. ve Tisak, M. S. (2005). "Children's Beliefs about the Continuity of Aggression". *Aggressive Behavior*, 31: 172-188.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Boyd, N. G. ve Vozikis, G. S. (1994). "The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18: 63-77.
- Bradley, D. E. ve Roberts, J. A. (2004). "Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority". *Journal of Small Business Management*, 42(1): 37-58.
- Brewer, N. (1995). "The Effects of Monitoring Individual and Group Performance on the Distribution of Effort Across Tasks". *Journal of Applied Social Psychology*, 25(9): 760-777.
- Brockert, S. ve Braun, G. (2000). *Duygusal Zekânızı Değerlendirin/Duygusal Zekâ Testleri*. (Çev. N. Süleymangil), MNS Yayıncılık, İstanbul.
- Brophy, M. ve Kiely, T. (2002). "Competencies: A New Sector". *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4): 165-176.
- Brownell, J. (1984). "Women in Hospitality Management: General Managers' Perception of Factors Related to Career Development". *International Journal of Hospitality Management*, 13(2): 101-117.
- Brownell, J. (1994). "Creating Strong Listening Environments: A Key Hospitality Management Task". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(3): 3-10.

- Bunderson, J. S. ve Sutcliffe, K. M. (2002). "Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects". *Academy of Management Journal*, 45: 875-893.
- Burgaz, B. (1997). "Managerial Roles Approach and Prominent Study of Henry Mintzberg and Some Empirical Studies upon the Principals Work". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 13: 9-20.
- Burke, C. S., Priest, H. A., Upshaw, C. L., Salas, E. ve Pierce, L. (2008). "A Sensemaking Approach to Understanding Multicultural Teams: An Initial Framework". D. L. Stone ve E. F. Stone-Romero (Ed.), *The influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices*. Taylor & Francis Group, New York, 269-305.
- Burke, R. J. ve Wilcox, D. S. (1971). "Bases of Supervisory Power and Subordinate Job Satisfaction". *Canadian Journal of Behavioral Science*, 3(2): 183-193.
- Bush, P. (1980). "The Sales Managers Bases of Social Power and Influence upon the Sales Force". *Journal of Marketing*, 44(3): 91-101.
- Bushman, B. J. ve Huesmann, L. R. (2010). "Aggression". S. T. Fiske, D. T. Gilbert ve G. Lindzey (Ed.), *Handbook of Social Psychology*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 833-863.
- Butterfield, J. (2010). *Problem Solving and Decision Making*. Course Technology, U.S.A.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competitive Values*. Jossey- Bass, San Francisco.
- Cangemi, J. P. (1992). "Some Observations of Successful Leaders and Their Use of Power and Authority". *Education*, 112(4): 499-505.
- Capon, N., Farley, J. ve Hubert, J. (1987). *Corporate Strategic Planning*. Columbia University Press, New York.
- Carroll, S. J. ve Gillen, D. J. (1987). "Are The Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?". *Academy of Management Review*, 12(1): 38-51.
- Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Carver, C. S. (2005). "Impulse and Constraint: Perspectives From Personality Psychology, Convergence With Theory in Other Areas and Potential for Integration". *Personality and Social Psychology Review*, 9(4): 312-333.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (1981). *Attention and Self-Regulation: A Control Theory Approach To Human Behavior*. Springer-Verlag, New York.

- Chang, E. C. ve D’Zurilla, T. J. (1996). “Relations Between Problem Orientation and Optimism, Pessimism, and Trait Affectivity: A Construct Validation Study”. *Behaviour Research and Therapy*, 34(2): 185-194.
- Charmaz, K. (2005). “Grounded Theory in the 21st Century: Applications for Advancing Social Justice Studies”. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Ed.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications Ltd., 507-535.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage Publications, London.
- Chelladurai, P. (2017). *Managing Organisations for Sport and Physical Activity: A System Perspective*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York.
- Chemers, M. M. (2000). “Leadership Research and Theory: A Functional Integration”. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1): 27-43.
- Chen, C. C., Greene, P. G. ve Crick, A. (1998). “Does Entrepreneurial Self-efficacy Distinguish Entrepreneurs From Managers?”. *Journal of Business Venturing*, 13(4): 295-316.
- Chen, G., Webber, S. S., Blise, P. D., Mathieu, J. E., Payne, S. C., Born, D. H. ve Zaccaro, S. J. (2002). “Simultaneous Examination of the Antecedents and Consequences of Efficacy Beliefs at Multiple Levels of Analysis”. *Human Performance*, 15(4): 381-409.
- Chiaburu, D. S. ve Tekleab, A. G. (2005). “Individual and Contextual Influences on Multiple Dimensions of Training Effectiveness”. *Journal of European Industrial Training*, 29(8): 604-626.
- Chuang, S. F. (2013). “Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development”. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 6(1): 1-23.
- Chung, K. Y. (2000). “Hotel Management Curriculum Reform based on Required Competencies of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry”. *Tourism Management*, 21(5): 473-487.
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G. ve Roe, R. A. (2007). “A Review of the Time Management Literature”. *Personnel Review*, 36: 255-275.
- Clanton, L.D., Rude, S.S. ve Taylor, C. (1992). “Learned Resourcefulness as a Moderator of Burnout in a Sample of Rehabilitation Providers”. *Rehabilitation Psychology*, 37(2): 131-140.
- Clarke, A. ve Chen, W. (2007). *International Hospitality Management: Concepts and Cases*. Butterworth-Heinemann, Elsevier, USA.

- Clement, R. W. (1994). "Culture, Leadership, and Power: The Keys to Organizational Change". *Business Horizons*, 37(1): 33-39.
- Cohen, A. (1974). *Two Dimensional Man: An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Colquitt, J. A. (2001). "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. A. (2007). "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Metaanalytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance". *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 909-927.
- Conger, J. A. (1989). "Leadership: The Art of Empowering Others". *Academy of Management Executive*, 3(1): 17-24.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Connelly, C. E. ve Kelloway, E. K. (2003). "Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures". *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5): 294-301.
- Conroy, D. E. ve Elliot, A. J. (2004). "Fear of Failure and Achievement Goals in Sport: Addressing the Issue of the Chicken and the Egg". *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 17(3): 271-285.
- Conroy, D. E., Poczwadowski, A. ve Henschen, K. P. (2001). "Evaluative Criteria and Consequences Associated with Failure and Success in Elite Athletes and Performing Artists". *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(3): 300-322.
- Cooper, K. R. ve Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (EQ)*. (Çev. Z. B. Ayman ve B. Sancar), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (1990). "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria". *Qualitative Sociology*, 13(1): 3-21.
- Covey, S. R. (2001). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (Çev. G. Suveren ve O. Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Cox, T. ve Beale, R. L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases & Activities*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Crant, J. M. (2000). "Proactive Behavior in Organizations". *Journal of Management*, 26(3): 435-462.
- Crant, J. M. ve Bateman, T. S. (2000). "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality". *Journal of Organizational Behavior*, 21(1): 63-75.

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Education, Boston.
- Creswell, J. W. (2015). “Veri Toplama”. (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir), *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Siyasal Kitabevi, Ankara, 145-178.
- Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. Cengage Learning, South Western.
- Cusella, L. P. (1987). “Feedback, Motivation, and Performance”. F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts ve L. W. Porter (Ed.), *The Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Sage Publications, Beverly Hills, 624-678.
- Çakır, Ö. (2015). “Öğrenilmiş Güçlülük ve Çalışma Yaşamı”. A. Keser, G. Yılmaz ve Ş. Yürür (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış*. Umuttepe Yayınları, İzmit, 167-187.
- D’Zurilla, T. J. ve Goldfried, M. R. (1971). “Problem Solving and Modification”. *Journal of Abnormal Psychology*, 78(1): 107-126.
- D’Zurilla, T. J., Nezu, A. M. ve Maydeu-Olivares, A. (2004). “Social Problem Solving: Theory and Assessment”. E. C. Chang, T. J. D’Zurilla ve L. J. Sanna (Ed.), *Social Problem Solving: Theory, Research and Training*. American Psychological Association, Washington, 11-27.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. Thomson, South-Western West, USA.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. South-Western Cengage Learning, USA.
- Dağ, İ. (1991). “Rosenbaum’un Öğrenilmiş Güçlülük Ölçeği’nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliliği ve Geçerliliği”. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 2(4): 269-274.
- Dağ, İ. (1992). “Kontrol Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Psikopatoloji İlişkileri”. *Psikoloji Dergisi*, 7(27): 1-9.
- Dann, D. (1990). “The Nature of Managerial Work in the Hospitality Industry”. *International Journal Hospitality Management*, 9(4): 319-334.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. Pearson Education Inc., New Jersey.

- Day, A. L. ve Carroll, S. A. (2004) "Using an Ability-Based Measure of Emotional Intelligence to Predict Individual Performance, Group Performance and Group Citizenship Behaviour". *Personality and Individual Differences*, 36(6): 1443-1458.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Advison-Wesley Publishing, Massachusetts.
- DeLisi, M., Beaver, K. M., Vaughn, M. G., Trulson, C., Kosloski, A. E., Drury, A. J., Conis, P. J. ve Wright, J. P. (2010). "Personality, Gender, And Self-Control Theory Revisited: Results From a Sample of Institutionalized Juvenile Delinquents". *Applied Psychology in Criminal Justice*, 6(1): 31-46.
- Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2007). "Personal Initiative, Commitment and Affect at Work". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 601–622.
- Denning, S. (2007). *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. Prentice-Hall International Inc., USA.
- Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management*. Pearson Education Limited, Essex.
- Dessler, G. ve Philips, J. (2008). *Managing Now!* Houghton Mifflin Company, New York.
- Dewey, J. (1910). *How We Think*. D. C. Heath & Co. Publishers, New York.
- Dickinson, T. L. ve McIntyre, R. M. (1997). "A Conceptual Framework For Teamwork Measurement". M. T. Brannick, E. Salas ve C. Prince (Ed.), *Team Performance Assessment and Measurement*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 19-43.
- Dipboye, R. L. ve Johnson, S. K. (2008). "The Clash Between "Best Practices" For Selection and National Culture". D. L. Stone ve E. F. Stone-Romero (Ed.), *The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices*. Taylor & Francis Group, New York, 53-84.
- Dixon, W. A., Heppner, P. P. ve Anderson, W. P. (1991). "Problem-Solving Appraisal, Stress, Hopeless, and Suicide Ideation in a College Population". *Journal of Counseling Psychology*, 38(1): 51-56.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2011). "Yönetişel Güçlülük ve Etkililik: Kavramsal Bir Çalışma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2): 61-85.
- Dorner, D. (1985). "Thinking and Organization of Actions". J. Kuhl ve J. Beckmann (Ed.), *Action Control: From Cognition To Behavior*. Springer Verlag, Berlin, 219-235.
- Dökmen, Ü. (1996). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. The Classic Drucker Collection. Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Collins Business Essentials, New York.
- Drucker, P. F. ve Maciariello, J. A. (2008). *Management*. Harper Collins Publishers, New York.
- Dubrin, A. J. (2012). *Essentials of Management*. South-Western Cengage Learning, Canada.
- Dugas, M. J. ve Robichaud, M. (2007). *Cognitive-Behavioral Treatment for Generalized Anxiety Disorder: From Science to Practice*. Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Dupré, K. E. ve Barling, J. (2003). "Workplace Aggression". A. Sagie, S. Stashevsky ve M. Koslowsky (Ed.), *Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations*. Palgrave/Macmillan, New York, 13-32.
- Dyer, W. G. (1988). "Culture and Continuity in Family Firms". *Family Business Review*, 1(1): 37-50.
- Earley, P. C. ve Mosakowski, E. (2004). "Cultural intelligence". *Harvard Business Review*, 2004: 139-146.
- Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C. ve Lituchy, T. R. (1990). "Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance". *Academy of Management Journal*, 33(1): 87-105.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M. ve Muhammad, S. A. (2011). "Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan". *Journal of Competitiveness*, 4(3): 78-86.
- Eisenberg, N. ve Strayer, J. (1987). "Critical Issues in The Study of Empathy". N. Eisenberg ve J. Strayer (Ed.), *Empathy and Its Development*. Cambridge University Press, England, 3-13.
- Elangovan, A. R. ve Karakowsky, L. (1999). "The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework". *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5): 268-276.
- Elangovan, A. R. ve Xie, J. L. (2000). "Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes". *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6): 319-328.

- Elliot, A. J. ve Thrash, T. M. (2004). "The Intergenerational Transmission of Fear of Failure". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8): 957-971.
- Ely, R. J. ve Roberts, L. M. (2008). "Shifting Frames in Team-Diversity Research: From Difference to Relationships". A. P. Brief (Ed.), *Diversity at Work*. Cambridge University Press, New York, 175-201.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. ve Miniard, P. W. (1990). *Consumer Behavior*. The Dryden Press, Chicago.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. MİAD: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi, İstanbul.
- Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- Erez, M. ve Arad, R. (1986). "Participative Goal-Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors". *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 591-597.
- Ersözlü, A. (2012). *Okul Yöneticilerinin Yönetmelik Güçlülük Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İş Doyumuna Ekisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Eskin, M. (2003). *İntihar Açıklama, Değerlendirme, Tedavi ve Önleme*. Çizgi Tıp Yayınevi, Ankara.
- Eskin, M. (2014). *Sorun Çözme Terapisi*. Hekimler Yayın Birliği Basım Yayın, Ankara.
- Fairholm, G. W. (2003). "Power Politics in Organizational Life: Tactics in Organizational Leadership". L. W. Porter, H. L. Angle ve R. W. Allen (Ed.), *Organizational Influence Process*. M. E. Sharpe, Inc., New York, 33-43.
- Falbe, C. M. ve Yukl, G. (1992). "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics". *Academy of Management Journal*, 35(3): 638-652.
- Farson, R. ve Keyes, R. (2002). "The Failure Tolerant Leader". *Harvard Business Review*, 80(8): 64-76.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale, Paris.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman, London.
- Fedor, D. B., Eder, R. W. ve Buckley, M. R. (1989). "The Contributory Effects of Supervisor Intentions on Subordinate Feedback Responses". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3): 396-414.

- Fenigstein, A., Scheier, M. F. ve Buss, A. H. (1975). "Public and Private Selfconsciousness: Assessment and Theory". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(4): 522-527.
- Ferrin, D. L. ve Dirks, K. T. (2002). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice". *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611-628.
- Finkelstein, S. (1992). "Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 35(3): 505-538.
- Fischer, A. H. ve Manstead, A. S. R. (2008). "Functions of Emotion From an Organizational Perspective". N. M. Ashkenasy ve C. L. Cooper (Ed.), *Research Companion to Emotion in Organizations*. Edward Elgar Publishing Limited, UK, 605-616.
- Fischer, C. D. (2008). "Emotions in and Around Performance: The Thrill of Victory, The Agony of Defeat". N. M. Ashkanasy ve C. L. Cooper (Ed.), *New Horizons in Management. Research Companion to Emotion in Organizations*. Edward Elgar Publishing Limited, Northampton, MA, US, 120-135.
- Fitness, J. (2008). "Fear and Loathing in the Workplace". N. M. Ashkanasy ve C. L. Cooper (Ed.), *Research Companion to Emotion in Organizations*. Edward Elgar Publishing Limited, Northampton, MA, US, 61-72.
- Flett, G. L., Hewitt, P. L., Blankstein, K. R. ve O'Brien, S. (1991). "Perfectionism and Learned Resourcefulness in Depression and Self-Esteem". *Personality and Individual Differences*, 12(1): 61-68.
- Ford, C. ve Kuenzi, M. (2008). "Organizing" Creativity Research Through Historical Analysis of Foundational Administrative Science Texts". J. Zhou ve C. E. Shalley (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity*. Taylor & Francis Group, U.S.A., 65-94.
- Forsyth, P. (2007). *Successful Time Management*. KoganPage, London.
- Franklin, J. L. (1975). "Power and Commitment: An Empirical Assessment". *Human Relations*, 28(8): 737-753.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). "The Bases of Social Power". D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. Institute For Social Research, Ann Arbor, MI, 151-164.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001). "Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work in The 21st Century". B. M. Staw ve R. I. Sutton (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. Elsevier, New York, 133-187.

- Frese, M., Stewart, J. ve Hannover, B. (1987). "Goal Orientation and Planfulness: Action Styles as Personality Concepts". *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6): 1182-1194.
- Frone, M. R., Russell, M. ve Cooper, M. L. (1992). "Antecedents and Outcomes of Work–Family Conflict: Testing A Model of the Work–Family Interface". *Journal of Applied Psychology*, 77(1): 65-78.
- Frost, S. H. ve Gillespie, T. W. (1998). "Organizations, Culture and Teams: Links Toward Genuine Change". *New Directions For Institutional Research*, 100: 5-15.
- Gagnon, M. A. ve Michael, J. H. (2004). "Outcomes of Perceived Supervisor Support For Wood Production Employees". *Forest Products Journal*, 54(12): 172-177.
- Gaski, J. F. (1986). "Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources". *Journal of Marketing Research*, 23(1): 62-77.
- Gasson, S. (2003). "Rigor in Grounded Theory Research: An Interpretive Perspective on Generating Theory From Qualitative Field Studies". M. E. Whitman ve A. B. Woszczyński (Ed.), *Handbook For Information Systems Research*. Idea Group Publishing, Hersey PA, 79-102.
- Genç, G. (2016). "Learned Resourcefulness and Burnout Levels of English Teachers". *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 3(1): 1-13.
- Gentry, W. A., Weber, T. J. ve Sadri, G. (2007). "Empathy in the Workplace: A Tool For Effective Leadership". In *Annual Conference of the Society of Industrial Organizational Psychology*. 1-11 Nisan, New York.
- George, J. M. (2000). "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence". *Human Relations*, 53(8): 1027-1055.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Prentice Hall, New York.
- George, R. T. (2008). "Employee Relations: A Problem Solving Approach". D. V. Tesone (Ed.), *Handbook of Hospitality Human Resources Management*. Butterworth-Heinemann, Elsevier, Hungary, 135-155.
- Gerhardt, M., (2007). "Teaching Self-Management: The Design and Implementation of Self-Management Tutorials". *Journal of Education for Business*, 83(1): 11-17.
- Ghani, K. A., Jayabalan, V. ve Sugumar, M. (2002). "Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure". *Journal of High Technology*, 13(2): 157-175.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. ve Konopaske, R. (2012). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. The McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Gintner, G. G., West, J. D. ve Zarski, J. J. (1989). "Learned Resourcefulness and Situation-Specific Coping With Stres". *The Journal of Psychology*, 123(3): 295-304.
- Gist, M. E. (1986). "The Effects of Self-Efficacy Training on Training Task Performance". *Academy of Management Proceedings*, 1986(1): 250-254.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity*. The Sociology Press, California.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence Vs Forcing*. Sociology Press, California.
- Glaser, B. ve Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company, Chicago.
- Glesne, C. (2013). "Ön Hazırlıklar: Sizin İçin İyi Olanı Yapmak". (Çev. Ed. A. Ersoy ve P. Yalçınoglu), *Nitel Araştırmaya Giriş*. Anı Yayıncılık, Ankara, 37-84.
- Glynn, S. M., Britton, B. K., Semrud-Clikeman, M. ve Muth, K. D. (1989). "Analogical Reasoning and Problem Solving in Science Textbooks". J. A. Glover, R. R. Ronning ve C. R. Reynolds (Ed.), *Handbook of Creativity*. Plenum Press, New York, 383-397.
- Goleman, D. (1998). "What Makes A Leader?". *Harvard Business Review*, November-December, 82-91.
- Goleman, D. (2002). *Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (Çev. B. Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2015). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. (Çev. H. Balkara), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Yeni Liderler*. (Çev. F. Nayır ve O.Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Golembiewski, R. T., Boudreau, R. T., Sun, B. C. ve Luo, H. (1998). "Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout, and with What Consequences?". *Public Administration Review*, 58(1): 59-65.
- Gombrich, E. H. (1961). *Art and Illusion: A Study in the Psychology of Pictorial Representation*. Princeton University Press, Princeton.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Graham, L. (1983). "Brazilian Japanese, and American Business Negotiations". *Journal of International Business Studies*, 14(1): 47-61.

- Grant, A. M., Franklin, J. ve Langford, P. (2002). "The Self-Reflection and Insight Scale: A New Measure of Private Self-Consciousness". *Social Behavior and Personality*, 30(8): 821-836.
- Greenberg, J. A. (1993). "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice". R. Cropanzano (Ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum, NJ, 79-103.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. ve Shaw, J. D.(2003). "The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life". *Journal of Vocational Behavior*, 63(3): 510-531.
- Greller, M. M. ve Herold, D.M. (1975). "Sources of Feedback: A Preliminary Investigation". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2): 244-256.
- Griffin, M. A., Neal, A. ve Parker, S. K. (2007). "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts". *Academy of Management Journal*, 50(2): 327-347.
- Griffin, R. W. (2011). *Management: Principles and Practices*. South-Western Cengage Learning, China.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*. South-Western Cengage Learning, Canada.
- Griffith, J. (2006). "A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations". *Journal of Applied Social Psychology*, 36(8): 1848-1880.
- Güçlü, N. (2001). "Zaman Yönetimi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25: 87-106.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güvenç, B. (1984). *İnsan ve Kültür*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hall, B. L. ve Hursch, D. E. (1982). "An Evaluation of the Effects of a Time Management Training Program on Work Efficiency". *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4): 73-96.
- Han, Y., Wang, M. ve Dong, L. (2014). "Role Conflict and The Buffering Effect of Proactive Personality Among Middle Managers". *Social Behavior and Personality*, 42(3): 473-486.
- Handy, C. (1986). *Süper Yönetim*. (Çev. S. Hatay), İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Hanisch, K. A. ve Hulin, C. L. (1991). "General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of A Causal Model". *Journal of Vocational Behavior*, 39(1): 110-128.

- Harter, J. L, Schmidt, F. L. ve Hayes, X. L. (2002). "Business Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-279.
- Hartmann, A. (2006). "The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms". *Construction Innovation*, 6(3): 159-172.
- Hatch, M. J. (1993). "The Dynamics of Organizational Culture". *Academy of Management Review*, 18(4): 657-693.
- Haviland, W. A., Prins, H. E., Walrath, D. ve McBride, B. (2008). *Kültürel Antropoloji*. (Çev. İ. D. Erguvan Sarioğlu), Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Hayes, D. K. ve Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Hepworth, W. ve Towler, A. (2004). "The Effects of Individual Differences and Charismatic Leadership on Workplace Aggression". *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2): 176-185.
- Hıdıroğlu, Y. Ö., Hıdıroğlu, Ç. ve Tanrıöğren, A. (2018). "Okul Müdürlerinin Yönetmelik Güçlülükleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1): 83-115.
- Hicks, M. J. (1991). *Problem Solving in Business and Management: Hard, Soft and Creative Approaches*. Chapman & Hall, London.
- Higgins, J. M. ve McAllaster, C. (2004). "If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts". *Journal of Change Management*, 4(1): 63-73.
- Hiltrop, J. M. (1999). "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent". *European Management Journal*, 17(4): 422-430.
- Hinkin, T. R. ve Schriesheim, C. A. (1989). "Development and Applications of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power". *Journal of Applied Psychology*, 74(4): 561-567
- Hinkin, T. R. ve Schriesheim, C. A. (1994). "An Examination of Subordinate-Perceived Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Leader Bases of Power". *Human Relations*, 47(7): 779-800.
- Hinsz, V. B., Kalnbach, L. R. ve Lorentz, N. R. (1997). "Using Judgmental Anchors to Establish Challenging Self-Set Goals without Jeopardizing Commitment". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 71(3): 287-308.
- Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2012). *Management*. Pearson, New Jersey.

- Hodgetts, R. M. ve Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- Hoepfl, M. C. (1997). "Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers". *Journal of Technology Education*, 9(1): 47-63.
- Hoerger, M., Quirk, S.W. ve Weed, N.C. (2011). "Development and Validation of the Delaying Gratification Inventory". *Psychological Assessment*, 23(3): 725-738.
- Hoffman, M. L. (2000). *Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice*. Cambridge University Press, New York.
- Hofstede, G. (1981). "Culture and Organizations". *International Studies of Management & Organization*, 10(4): 15-41.
- Hofstede, G. (1984). "Cultural Dimensions in Management and Planning". *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2): 81-99.
- Hofstede, G. ve Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publication, California.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 286-316.
- Hollenbeck, J. R. ve Klein, H. J. (1987). "Goal Commitment and The Goal-Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals For Future Research". *Journal of Applied Psychology*, 72(2): 212-220.
- Holyoak, K. J., Thagard, P. R. (1989). "A Computational Model of Analogical Problem Solving". S. Vosniadouve A. Ortony (Ed.), *Similarity and Analogical Reasoning*. Cambridge University Press, New York, 242-266.
- House, R. J. ve Javidan, M. (2004). "Overview of Globe". R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Ed.), *Culture, Leadership and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*. Sage Publications, Thousand Oaks, California, 9-26.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1974). "Path-Goal Theory of Leadership". *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S. ve Sun, Y. H. C. (2009). "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance". *Tourism Management*, 30(1): 41-50.

- Huang, C. Y., Guo, S. E., Hung, C. M., Shih, S. L., Lee, L. C. ve Huang, S. M. (2010). "Learned Resourcefulness, Quality of Life, and Depressive Symptoms For Patients with Breast Cancer". *Oncology Nursing Forum*, 37(4): 280-287.
- Huczynski, A. (2004.) *Influencing within Organizations*. Prentice-Hall, London.
- Hughes, J. C. (1999). "Motivation: Theory and Practice". D. Lee-Ross (Ed.), *Human Resource Management in Tourism & Hospitality-International Perspectives on Small to Medium Sized Enterprises*. Cassell, London, 67-91.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. ve Taylor, M. S. (1979). "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations". *Journal of Applied Psychology*. 64(4): 349-371.
- Ilies, R., De Pater, I. E., Lim, S. ve Binnewies, C. (2012). "Attributed Causes for Work–Family Conflict: Emotional and Behavioral Outcomes". *Organizational Psychology Review*, 2(4): 293-310.
- Intagliata, J., Ulrich, D. ve Smallwood, N. (2000). "Leveraging Leadership Competencies to Produce Leadership Brand: Creating Distinctiveness by Focusing on Strategy and Results". *Human Resources Planning*, 23(4): 12-23.
- Isen, A. M. (1999). "Positive Affect". T. Dalgleish ve M. J. Power. Chichester (Ed.), *Handbook of Cognition and Emotion*. John Wiley & Sons, England, 521-540.
- İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Jackson, J. E. (1990). "I Am a Fieldnote: Fieldnotes as a Symbol of Professional Identity". R. Sanjek (Ed.), *Fieldnotes: The Makings of Anthropology*. Cornell University Press, New York, 3-33.
- Jackson, S. E.ve Schuler, R. S. (1985). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1): 16-78
- Jain, N. K. (2005). *Organisational Behaviour*. Atlantic Publishers & Distributors, New Delhi.
- Jankowiak, B., Kowalczyk, K., Krajewska-Kulak, E., Sierakowska, M., Lewko, J. ve Klimaszewska, K. (2007). "Exposure the Doctors to Aggression in the Workplace". *Advances in Medical Sciences*, 52(1): 89-92.
- Johannessen, K.S., Aas, T.V., Balteiro, B., Meldere, I. ve Krasnovs, A. (2010). "The Language of Advertising: Powerful, Innovative and Environmental?". *New Perspectives on Sustainability*, 2: 6-27.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory, Text and Cases*. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Jones, G. R., George, M. ve Hill, C. W. L. (2000). *Contemporary Management*. McGraw-Hill Higher Education, USA.

- Jones, M. ve Alony, I. (2011). "Guiding the Use of Grounded Theory in Doctoral Studies: An Example from the Australian Film Industry". *International Journal of Doctoral Studies*, 6: 95-114.
- Joplin, J. R. ve Daus, C. S. (1997). "Challenges of Leading a Diverse Workforce". *The Academy of Management Executive*, 11(3): 32-47.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). "Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80-92.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (1998). *Leadership, Values, and Institutions: The Case of Turkey*, Research Papers. Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2007). "Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon". J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck ve R. House (Ed.), *Culture and Leadership Across The World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum, New York, 835- 874.
- Kandampully, J. (1999). "Creating and Maintaining a Competitive Advantage". D. Lee-Ross (Ed.), *Human Resource Management in Tourism & Hospitality-International Perspectives on Small to Medium Sized Enterprises*. Cassell, London, 37-63.
- Kanfer, F. H. (1970). "Self-monitoring: Methodological Limitations and Clinical Applications". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 35(2): 148-152.
- Kanfer, R. ve Kantrowitz, T. M. (2002). "Emotion Regulation: Command and Control of Emotion in Work Life". R. G. Lord, R. J. Klimoski ve R. Kanfer. (Ed.). *Emotions in The Workplace*. Jossey Bass, San Francisco, 433-471.
- Kanfer, R., Ackerman, P. L. ve Heggestad, E. D. (1996). "Motivational Skills and Self-Regulation for Learning: A Trait Perspective". *Learning and Individual Differences*, 8(3): 185–209.
- Kanungo, R. N. ve Mendonca, M. (2002). "Employee Withdrawal Behavior". M. Koslowsky ve M. Krausz (Ed.), *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance: A Current Perspective*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 71-94.
- Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2004). "Managerial Resourcefulness: The Construct and Its Measurement". *The Journal of Entrepreneurship*, 13(2): 129-152.
- Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2005). "Managerial Resourcefulness: Measuring a Critical Component of Leadership Effectiveness". *The Journal of Entrepreneurship*, 14(1): 39-55.

- Kanungo, R. N. ve Misra, S. (1992). "Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills". *Human Relations*, 45(2): 1311-1332.
- Karabatak, S. (2019). "Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Yönetmel Güçlölükleri Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-17.
- Karger, D. W. ve Malik, Z. A. (1975). "Long-Range Planning and Organizational Performance". *Long Range Planning*, 8(6): 60-64.
- Katz, R. L. (1974). "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review*, 52(5): 90- 102.
- Katz, R. ve Tushman, M. (1981). "An Investigation into The Managerial Roles and Career Paths of Gatekeepers and Project Supervisors in A Major R&D Facility". *R & D Management*, 11(3): 103-110.
- Keenan, K. (1997). *Yöneticinin Kılavuzu: Sorun Çözme*. (Çev. V. Atayman), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H. ve Sleeth, R. G. (2002). "Empathy and Complex Task Performance: Two Routes to Leadership". *The Leadership Quarterly*, 13(5): 523-544.
- Kemp, S. ve Dwyer, L. (2001). "An Examination of Organisational Culture-The Regnt Hotel Sydney". *Hospitality Management*, 20(1): 77-93.
- Kenneth, D. J. ve Keefer, K. (2006). "Impact of Learned Resourcefulness and Theories of Intelligence on Academic Achievement of University Students: An Integrated Approach". *Educational Psychology*, 26(3): 441-457.
- Keskin, E. (2017). *Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Öz Yeterliliklerinin Karar Verme Stillerine Etkisinde Yönetmel Güçlölüğün Aracılık Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Khalid, A., Murtaza, G., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L. ve Mushtaq, R. (2012). "Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance". *Information Management and Business Review*, 4(9): 487-495.
- Kim, H. ve Stoner, M. (2008). "Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support". *Administration in Social Work*, 32(3): 5-25.
- Kim, H. ve Yukl, G. (1995). "Relationships of Managerial Effectiveness and Advancement to Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors From The Multiple-Linkage Model". *Leadership Quarterly*, 6(3): 361-377.

- Kim, S. L., Kim, M. ve Yun, S. (2015). "Knowledge Sharing, Abusive Supervision, and Support: A Social Exchange Perspective Seckyoung". *Group & Organization Management*, 40(5): 1-26.
- Kipnis, D. (2003). "The Use of Power". L. W. Porter, H. L. Angle ve R. W. Allen (Ed.), *Organizational Influence Processes*. M. E. Sharpe, Inc., New York, 44-58.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Sage Publications, Inc., California.
- Klemp, G. O. ve McClelland, D. C. (1986). "What Characterizes Intelligent Functioning Among Senior Managers?". R. J. Sternberg ve R. K. Wagner (Ed.), *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*, Cambridge University Press, New York, 31-50.
- Kluger, A. N. ve DeNisi, A. (1996). "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis, and A Preliminary Feedback Intervention Theory", *Psychological Bulletin*, 119(2): 254-84.
- Koch, R. (1999). *80/20 İlkesi*. (Çev. K. Özdemir), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Komaki, J. (1986). "Toward Effective Supervision: An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work". *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 270-279.
- Komaki, J. L. ve Minnich, M. R. (2002). "Crosscurrent at Sea: The Ebb and Flow of Leaders in Response to the Shifting Demands of Racing Silboats". *Group and Organization Management*, 27(1): 113-141.
- Komaki, J. L., Zlotnick, S. ve Jensen, M. (1986). "Development of An Operant-based Taxonomy and Observational Index of Supervising Behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 260- 269.
- Komaki, J., Desselles, M. L. ve Bowman, E. D. (1989). "Definitely not A Breeze: Extending An Operant Model of Effective Supervision to Teams". *Journal of Applied Psychology*, 74(3): 522-529.
- Kono, T. (1990). "Corporate Culture and Long-Range Planning". *Long Range Planning*, 23(4): 9-19.
- Konovsky, M. A. ve Cropanzano, R. (1991). "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance". *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 689- 707.
- Konstam, V., Chernoff, M. ve Deveney, S. (2001). "Toward Forgiveness: The Role of Shame, Guilt, Anger and Empathy". *Counseling and Values*, 46(1): 26-39.

- Kotter, J. P. (2003). "Power, Dependence and Effective Management". L. W. Porter, H. L. Angle ve R. W. Allen (Ed.), *Organizational Influence Processes*. M. E. Sharpe, Inc., New York, 127-141.
- Kraimer, M. L. ve Wayne, S.J. (2004). "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment". *Journal of Management*, 30(2): 209-237.
- Kreitner, R. (2001). *Management*. Houghton Mifflin Company, New York.
- Kriegel, U. (2000). "International Hospitality Management Identifying Important Skills and Effective Training". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 41(2): 64-71.
- Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952). "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions". *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University*, 47(1): 1-223.
- Kroeber, A. L., ve Parsons, T. (1958). "The Concepts of Culture and of Social System". *American Sociological Review*, 23: 582-583.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). "An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong". *Tourism Management*, 22(2): 157-165.
- Larson, J. R. ve Callahan, C. (1990). "Performance Monitoring: How It Affects Work Productivity". *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 530-538.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K. ve Sparks, J. (1998). "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances". *Organization Science*, 9(3): 285-305.
- Latham, G. P. ve Yukl, G. A. (1975a). "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations". *The Academy of Management Journal*, 18(4): 824-845.
- Latham, G. P. ve Yukl, G.A. (1975b). "Assigned Versus Participative Goal Setting with Educated and Uneducated Woods Workers". *Journal of Applied Psychology*, 60(3): 299-302.
- Law, K. S., Wong, C.S. ve Song, L. J. (2004). "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies". *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 483-496.
- LeBlanc, M. M. ve Barling, J. (2004). "Workplace Aggression". *Current Directions in Psychological Science*, 13(1): 9-12.

- Lee, S. M. ve Peterson, S. (2000). "Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness". *Journal of World Business*, 35(4): 401-416.
- Leung, K. (2007). "Foreword". J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck ve R. J. House (Ed.), *Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum, New York, xiii-xvi.
- Lewinsohn, P. M. ve Alexander, C. (1990). "Learned Resourcefulness and Depression". M. Rosenbaum (Ed.), *Learned Resourcefulness On Coping Skills, Self-Control, and Adaptive Behavior, Springer Series on Behavior Therapy & Behavioral Medicine*. Springer Publishing Company, New York, 202-217.
- Li, J., Lam, K. ve Qian, G. (2001). "Does Culture Affect Behavior and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China". *Journal of International Business Studies*, 32(1): 115-131.
- Lickman, P. ve Simms, L. (1993). "Learning Environment: The Catalyst For Work Excitement". *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 24(5): 211-216.
- Lin, H. F. (2007). "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study". *International Journal of Manpower*, 28(3/4): 315-332.
- Lin, S. C. (2002). "Exploring the Relationships Between Hotel Management Courses and Industry Required Competencies". *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 2(3/4): 81-101.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Inc., California.
- Liu, N. ve Carless, D. (2006). "Peer Feedback: The Learning Element of Peer Assessment". *Teaching in Higher Education*, 11(3): 279-290.
- Lloyd, S. ve Härtel, C. (2010). "Intercultural Competencies For Culturally Diverse Work Teams". *Journal of Managerial Psychology*, 25(8): 845-875.
- Locke, E. A. (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2): 157-189.
- Locke, E. A. (1996). "Motivation Through Conscious Goal Setting". *Applied and Preventive Psychology*, 5(2): 117-124.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). "Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation". *American Psychologist*, 57(9): 705-717.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2005). "Goal Setting Theory: Theory Building By Induction". K. G. Smith ve M. A. Hitt (Ed.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford University Press, New York, 128-150.

- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2013). "Goal Setting Theory". E. A. Locke ve G. P. Latham (Ed.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge/Taylor & Francis Group, New York, 3-15.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. ve Latham, G. P. (1981). "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980". *Psychological Bulletin*, 90(1): 125-152.
- Locke, E., Alavi, M. ve Wagner, J. (1997). "Participation in Decision Making: An Information Exchange Perspective". G. Ferris (Ed.), *Research in Personal and Human Resources Management*. JAI Press, Greenwich, CT, 293-331.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2004). "The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment. A Cross-National Comparison". *Journal of Management Development*, 23(4): 321-338.
- Lu, C., Siu, O. ve Cooper, C. L. (2005). "Managers' Occupational Stress in China: The Role of Self-Efficacy". *Personality and Individual Differences*, 38(3): 569-578.
- Lu, J., Jain, L. C. ve Zhang, G. (2012). "Risk Management in Decision Making". J. Lu, L.C. Jain ve G. Zhang (Ed.), *Handbook on Decision Making. Vol 2: Risk Management in Decision Making*. Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 3-7.
- Lucia, A. D. ve Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Lunenburg, F. C. (2012). "Power and Leadership: An Influence Process". *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1): 1-9.
- Luszczynska, A. ve Schwarzer, R. (2005). "Social Cognitive Theory". M. Conner ve P. Norman (Ed.), *Predicting Health Behavior: Research, and Practice With Social Cognition Models*. Open University Press, Buckingham, UK, 127-169.
- Luszczynska, A., Dona, B. G. ve Schwarzer, R. (2005). "General Self-Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries". *International Journal of Psychology*, 40(2): 80-89.
- Macan, T. H. (1994). "Time Management: Test of a Process Model". *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 381-391.
- Mackenzie, R. A. (1989). *Zaman Tuzağı*. (Çev. Y. Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Maddux, J. E. (2002). "Self-Efficacy: The Power of Believing You Can". C. R. Snyder ve S. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press, Oxford, UK, 277-287.
- Mahadevan, B. (2012). "Leadership Lessons from Bhagavad Gita". *Impact*, July: 13-16.

- Mahsud, R., Yukl, G. ve Prussia, G. (2010). "Leader Empathy, Ethical Leadership, and Relations-Oriented Behaviours Antecedents of Leader-Member Exchange Quality". *Journal of Managerial Psychology*, 25(6): 561-577.
- Malhotra, N., Budhwar, P. ve Prowse, P. (2007). "Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres". *International Journal of Human Resource Management*, 18(12): 2095-2127.
- Malloy, C. E. ve Jones, M. G. (1998). "An Investigation of African American Students' Mathematical Problem Solving". *Journal for Research in Mathematics Education*, 29(2): 143-163.
- Marinescu, R.C. ve Ispas, R. (2012). "Achieving Sustainable Tourism Through Customer Satisfaction". *Annals of the University of Oreda Economic Science Series*, 21(2): 349-354.
- Markman, A. B., Grimm, L. R. ve Kim, K. (2009). "Culture as a Vehicle for Studying Individual Differences". R. S. Wyer, C. Chiu ve Y. Hong (Ed.), *Understanding Culture: Theory, Research, and Application*. Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York, 93-108.
- Martin, G. C. (2014). "The Effects of Cultural Diversity in the Workplace". *Journal of Diversity Management*, 9(2): 89-92.
- Martina, K., Hana, U. ve Jişi, F. (2012). "Identification of Managerial Competencies in Knowledge-Based Organizations". *Journal of Competitiveness*, 4(1): 129-142.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). "The Measurement of Experienced Burnout". *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2000). "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence". *Intelligence*, 27(4): 267-298.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2006). "The Benefits Of Leader Communication On Part-Time Worker Outcomes: A Comparison Between Part-Time And Full-Time Employees Using Motivating Language". *Journal of Business Strategies*, 23(2): 131-153.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2009). "The Role of Leader Motivating Language in Employee Absenteeism". *Journal of Business Communication*, 10(10): 455-479.
- Mayfield, J. ve Mayfield, M. (2010). "Leader-Level Influence on Motivating Language: A Two-Level Model Investigation on Worker Performance and Job Satisfaction". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(5): 407-422.
- Mazur, B. ve Bialostocka, P. (2010). "Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice". *Journal of Intercultural Management*, 2(2): 5-15.

- McCarthy, D. J. (2000). "View From The Top: Henry Mintzberg on Strategy and Management". *The Academy of Management Executive*, 14(3): 31-42.
- McCarthy, J. J. (1989). *Başarısız Yöneticiler*. (Çev. B. Çorakçı), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- McClelland, O. C. (1973). "Testing for Competence Rather Than for Intelligence". *American Psychologist*, 28(1): 1-14.
- McKenna, P. (2001). "Programmers: Concrete Women and Abstract Men?". *Journal of Computer Assisted Learning*, 17: 386-395.
- McMahon, M. ve Luca, J. (2001). "Assessing Students' Self-Regulatory Skills". *Australasian 193 Society for Computers in Learning in Tertiary Education (ASCILITE) Conference*. Aralık, 2001, Melbourne, 427-435.
- McShane, S. L ve Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice For The Real World*. McGrawHill/Irwin, New York.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive Behaviour Modification: An Integrative Approach*. Plenum Press, New York.
- Metcalf, B. D. (2010). "Leadership and Diversity Development". J. Gold, R. Thorpe ve A. Mumford (Ed.), *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Gower Publishing, Surrey, UK, 151-173.
- Metcalf, J. ve Mischel, W. (1999), "A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower". *Psychological Review*, 106(1): 3-19.
- Michel, J. W., Lyons, B. D. ve Cho, J. (2011). "Is The Full-Range Model of Leadership Really a Full-Range Model of Effective Leader Behavior". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4): 493-507.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel Veri Analizi*. (Çev. Ed. S. Akbaba ve A. A. Ersoy), Pegem Akademi, Ankara.
- Miller, P. (2012). "Self-Reflection: The Key To Effective Leadership". *Today's Manager*, December 2011-January 2012: 1-12.
- Millett, B. (2002). "Performance Management in International Hospitality and Tourism". N. D'Annunzio-Green, G. A. Maxwell ve S. Watson (Ed.), *Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*. Thomson, UK, 131-145.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, New York.
- Miroshnik, V. (2002). "Culture and International Management: A Review". *Journal of Management Development*, 21(7): 521-544.

- Mischel, W. (2014). *The Marshmallow Test: Understanding Self-Control and How to Master It*. Corgi Books, London.
- Mischel, W. ve Gillian, C. (1964). "Delay of Gratification, Motivation for the Prohibited Gratification and Responses to Temptation". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69(4): 411-417.
- Mischel, W., Ayduk, Ö., Berman, M. G., Casey, B. J., Gotlib, I. H., Jonides, J., Kross, E., Teslovich, T., Wilson, N. L., Zayas, V. ve Shoda, Y. (2011). "Willpower" Over The Life Span: Decomposing Self-Regulation". *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6(2): 252-256.
- Mittal, R. ve Elias, S. M. (2016). "Social Power and Leadership in Cross-Cultural Context". *Journal of Management Development*. 35(1): 58-74.
- Mobley, W. H. (1982). "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research". *The Academy of Management Review*, 7(1): 111-116.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning, South-Western.
- Morgan, C. T. (2011). *Psikolojiye Giriş*. (Çev. S. Karakaş ve R. Eski), Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor". *Academy of Management Review*, 21(4): 986-1010.
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). "Taking Charge at Work: Extra Role Efforts to Initiate Workplace Change". *Academy of Management Journal*, 42(4): 403-419.
- Mullins, L. J. (1992). *Hospitality Management. A Human Resource Approach*. Pitman Publishing, London.
- Mullins, L. J. (2001). *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education Limited, Harlow England.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*. Pearson Education Limited, Lombarda, Italy.
- Mumford, M. D., Schultz, R. A. ve Van Doorn, J. R. (2001). "Performance in Planning: Processes, Requirements and Errors". *Review of General Psychology*, 5(3): 213-240.
- Naquin, S. S. ve Holton, E. F. (2006). "Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model". *Advances in Developing Human Resources*, 8(2): 144-165.

- Netemeyer, R. G., Bowles, J. S., MacKee, D. O. ve McMurrian, R. (1997). "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context". *Journal of Marketing*, 61(3): 85-98.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A.(1998). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets". *Journal of Management*, 24(3): 391-419.
- New, G.E. (1996). "Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies". *Journal of Managerial Psychology*, 11(8): 44-51.
- Newman, K. L. ve Nollen, S. D. (1996). "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture". *Journal of International Business Studies*, 27(4): 753-779.
- Nezu, A. M. ve Nezu, M. N. (2001). "Problem Solving Therapy". *Journal of Psychotherapy Integration*, 11(2): 187-205.
- Nezu, A. M., Greenfield, A. P. ve Nezu, C. M. (2016). "Contemporary Problem-Solving Therapy: A Trans Diagnostic Intervention". C. M. Nezuve A. M. Nezu (Ed.), *The Oxford Handbook of Cognitive and Behavioral Therapies*. Oxford University Press, New York, 160-172.
- Nezu, A. ve D'Zurilla, T. J. (1981). "Effects of Problem Definition and Formulation on Decision Making in the Social Problem-Solving Process". *Behavior Therapy*, 12(1): 100-106.
- Norman, S. M., Avolio, B. J. ve Luthans, F. (2010). "The Impact Of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness". *Leadership Quarterly*, 21(3): 350-364.
- Nutt, P. C. (1976). "Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use". *Academy of Management Review*, 1(2): 84-98.
- Oğuzkan, A. F. (1993). *Eğitim Terimleri Sözlüğü*. Emel Matbaacılık, Ankara.
- Oldcorn, R. (1996). *Management*. Macmillian Press LTD., London.
- Orr, E. ve Westman, M. (1990). "Does Hardiness Moderate Stress, and How? A Review". M. Rosenbaum (Ed.), *Springer Series on Behavior Therapy and Behavioral Medicine*, Vol. 24. *Learned Resourcefulness: On Coping Skills, Self-Control, and Adaptive Behavior*, Springer Publishing Co., New York, 64-94.
- Oshagbemi, T. (1995). "Management Development and Managers' Use of Their Time". *Journal of Management Development*, 14(8): 19-34.

- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Publishing Company, London.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). "Organizational Culture". *Annual Review of Sociology* 11: 457-483.
- Özalp, İ. (2001). *İşletme Yönetimi*. Nadir Kitapevi Yayınları, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.
- Özkalp, E. (2002). "Kültür". E. Özkalp (Ed.), *Davranış Bilimlerine Giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 57-73.
- Page, C. ve Wilson, M. ve Kolb, D. (1994). *On the Inside Looking in: Management Competencies in New Zealand*. Ministry of Commerce, Wellington.
- Pajares, F. (1996). "Self-Efficacy Beliefs in Academic Settings". *Review of Educational Research*, 66(4): 543-578.
- Paleari, F. G., Regalia, C. ve Fincham, F. (2005). "Marital Quality, Forgiveness, Empathy, Andrumination: A Longitudinal Analysis". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(3): 368-378.
- Papies, E. K. ve Aarts, H. (2011). "Nonconscious Self-Regulation, or the Automatic Pilot of Human Behavior". K. D. Vohs ve R. F. Baumeister (Ed.), *Handbook of Self-Regulation, Research, Theory and Applications*. The Guilford Press, New York, 125-142.
- Parker, S. K. (1998). "Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions". *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 835-852.
- Parker, S. K. (2000). "From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-Efficacy". *Applied Psychology: An International Review*, 49(3): 447-469.
- Parker, S. K., Bindl, U.K. ve Strauss, K. (2010). "Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation". *Journal of Management*, 36(4): 827-856.
- Parker, S. K., Williams, H. ve Turner, N. (2006). "ModelingTheAntecedents of ProactiveBehavior at Work". *Journal of AppliedPsychology*, 91(3): 636-652.
- Parnell, B. ve Bell, E. (1994). "The Propensity for Participative Decision Making Scale: A Measure of Managerial Propensity for Participative Decision Making". *Administration and Society*, 25: 518-531.

- Paşa, S. F. (2000). "Leadership Influence in a High Power Distance and Colectivist Culture". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8): 414-426.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir), Pegem Akademi, Ankara.
- Payne, A. ve Frow, P. (2006). "Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation". *Journal of Marketing Management*, 22(1-2): 135-168.
- Payne, R. B. ve Hauty, G. T. (1955). "The Effect of Psychological Feedback on Work Decrement". *Journal of Experimental Psychology*, 50(6): 343-351.
- Perry-Smith , J. E. ve Blum, T. C. (2000). "Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance". *The Academy of Management Journal*, 43(6): 1107-1117.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. (Çev. S. Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul.
- Petrides, K. V. ve Furnham, A. (2000). "On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence". *Personality and Individual Differences*, 29(2): 313-320.
- Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 570-581.
- Phillips, S. D., Pazienza, N. J. ve Ferrin, H. H. (1984). "Decision-Making Styles And Problem-Solving Appraisal". *Journal of Counseling Psychology*, 31(4): 497-502.
- Pickett, L. (1998). "Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to Work". *Public Personnel Management*, 27(1): 103-115.
- Pool, S. W. (2000). "Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension In Measuring Outcomes Among Business Executives". *Journal of Management Development*, 19(1): 32-49.
- Pritchard, R. D. ve Youngcourt, S. S. (2008). "Culture, Feedback and Motivation". D. L. Stone ve E. F. Stone-Romero (Ed.), *The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices*. Taylor & Francis Group, New York, 157-180.
- Punch, K. F. (2014). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. (Çev. D. Bayrak, H. Bader Arslan ve Z. Akyüz), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Rachman, S. (1990). "Learned Resourcefulness in the Performance of Hazardous Tasks ". M. Rosenbaum (Ed.), *Learned Resourefulness: On Coing Skills, Self-Control, and Adaptive Behavior*. Springer Publishing Company, New York, 165-181.
- Rahim, M. A. (1986). "Some Psychometric Properties of Two Measures of French and Raven Bases of Power". *The Journal of Psychology*, 120(5): 465-472.

- Rahim, M. A. (1988). "The Development of a Leader Power Inventory". *Multivariate Behavioral Research*, 23(4): 491-502.
- Rahim, M. A. ve Afza, M. (1993). "Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance, and Propensity to Leave A Job Among U.S. Accountants". *Journal of Social Psychology*, 133(5): 611-625.
- Ramezani, Z., Khabiri, M., Alvani, S. ve Tondnevis, V. (2011). "Use of Mintzberg's Model of Managerial Roles to Evaluate Sports Federations Managers of Iran". *Middle-East Journal Of Scientific Research*, 10(5): 559-564.
- Redmond, M. V. (1989). "The Functions of Empathy in Human Relations". *Human Relations*, 42(7): 593-605.
- Renn, R. W. (2003). "Moderation by Goal Commitment of the Feedback-Performance Relationship: Theoretical Explanation and Preliminary Study". *Human Resource Management Review*, 13(4): 561-580.
- Reynolds, D. ve Tabacchi, M. (1993). "Burnout in Full-Service Chain Restaurants". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(2): 62-68.
- Reynolds, L. (1998). "Reflection and Critical Reflection in Management Learning". *Management Learning*, 29(2): 183-200.
- Reynolds, P. D. (1986). "Organizational Culture As to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report". *Journal of Management Studies*, 23(3): 333-345.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. ve Chadwick, K. (2004). "Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions". *Academy of Management Journal*, 47(2): 255-266.
- Richards, J. H. (1987). "Time Management—A Review". *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 1(1): 73-78.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C. ve Davis, L. M. (1986). "The Relationship of Supervisor Use of Power and Affinity-Seeking Strategies with Subordinates Satisfaction". *Communication Quarterly*, 34 (2): 178-193.
- Rickards, T. (1985). *Stimulating Innovation: A Systems Approach*. Frances Pinter, London.
- Riggs, M. W. ve Hughey, A. W. (2011). "Competing Values in The Culinary Arts and Hospitality Industry". *Industry and Higher Education*, 25(2): 109-118.

- Roath, A. S., Miller, S. R. ve Cavuşgil, S. T. (2002). "A Conceptual Framework of Relational Governance in Foreign Distributor Relationships". *International Business Review*, 11(1): 1-16.
- Robbins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. S. A. Öztürk), Etam Yayınları, Eskişehir.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2012). *Management*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Roberts, G. (1997). *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. Institute of Personnel and Development, London.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study". *Academy of Management Journal*, 38(2): 555-572.
- Roe, R. A., Clegg, S. R. ve Waller, M. J. (2009). "Introduction". R. A. Roe, M. J. Waller ve S. R. Clegg (Ed.), *Time in Organizational Research*. Routledge Taylor & Francis Group, New York, 1-18.
- Rogers, C. R. (1980). *A Way of Being*. Houghton Mifflin, Boston.
- Rohner, R. P. (1984). "Toward A Conception of Culturefor Cross-Cultural Psychology". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(2): 111-138.
- Ronningstam, E. ve Baskin-Sommers, A. R. (2013). "Fear and Decision-Making in Narcissistic Personality Disorder—A Link Between Psychoanalysis and Neuroscience". *Clinical Research*, 15(2): 191-201.
- Rosenbaum, M. (1980). "A Schedule for Assessing Self-Control Behaviors: Preliminary Findings". *Behavior Therapy*, 11(1): 109-121.
- Rosenbaum, M. (1983). "Learned Resourcefulness as a Behavioral Repertoireforthe Self-Regulation of Internal Events: Issues and Speculations". M. Rosenbaum, C. M. Franks, ve Y. Jaffe (Ed.), *Perspectives on Behavior Therapy in the Eighties*. Springer Publishing Company, New York, 54-73.
- Rosenbaum, M. (1989). "Self-Control Under Stress: The Role of Learned Resourcefulness". *Behavior Therapy*, 11(4): 249-258.
- Rosenbaum, M. (1990). "Role of Learned Resourcefulness in Self-Control of Health Behavior". M. Rosenbaum (Ed.), *Learned Resourcefulness On Coping Skills, Self-Control, and Adaptive Behavior*. Springer Series on Behavior Therapy & Behavioral Medicine. Springer Publishing Company, New York, 3-30.
- Rosenbaum, M. (1993). "The Three Functions of Self-Control Behaviour: Redressive, Reformative and Experiential". *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 7(1): 33-46.

- Rosenbaum, M. (1998). "Opening versus Closing Strategies in Controlling One's Responses to Experiences". M. Kofka, G. Weary ve G. Sedek (Ed.), *Personal Control in Action: Cognitive and Motivational Mechanisms*. Plenum, New York, 61-84.
- Rosenbaum, M. ve Ben-Ari, K. (1985). "Learned Helplessness and Learned Resourcefulness: Effects of Noncontingent Success and Failure on Individuals Differing in Self-Control Skills". *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1): 198-215.
- Rosenbaum, M. ve Smira, K. B. A. (1986). "Cognitive and Personality Factors in the Delay of Gratification of Hemodialysis Patients". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(2): 357-364.
- Rosse, J. G. ve Hulin, C. L. (1985). "Adaptation to Work: An Analysis of Employee Health, Withdrawal, and Change". *Organizational Behavior and Human Decision Processes.*, 36(3): 324-347.
- Rowe, C. (1995). "Clarifying The Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development". *Industrial and Commercial Training*, 27(11): 12-17.
- Sagie, A., Birati, A. ve Tziner, A. (2002). "Assessing the Costs of Behavioral and Psychological Withdrawal: A New Model and An Empirical Illustration". *Applied Psychology: An International Review*, 51(1): 67-99.
- Saks, A. M. (2006). "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619.
- Salas, E., Salazar, M. R. ve Gelfand, M. J. (2013). "Understanding Diversity as Culture". Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford University Press, New York, 32-51.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). "Emotional Intelligence". *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-211.
- Salovey, P., Stroud, L. R., Woolery, A., Epel, E. S. (2002). "Perceived Emotional Intelligence, Stress Reactivity, and Symptom Reports: Further Exploration Using The Trait Meta Mood Scale". *Psychology and Health*, 17(5): 611-627.
- Sargut, S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Sarwar, S. ve Abugre, J. (2013). "The Influence of Reward and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry". *The Business Management Review*, 3 (2): 22-32.
- Schaubroeck, J. ve Merritt, D. E. (1997). "Divergent Effects of Job Control on Coping with Work Stressors: The Key Role of Self-Efficacy". *Academy of Management Journal*, 40(3): 738-754.

- Schein, E. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". *Sloan Management Review*, 25(2): 3-16.
- Schein, E. H. (1983). "The Role of the Founder in Creating the Organizational Culture". *Organizational Dynamics*, 12(1): 13-28.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38(1): 9-20.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
- Schermerhorn, J. R. (2001). *Management*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Schuler, R. S. (1979). "Managing Stress Means Managing Time". *Personnel Journal*, 58: 851-854.
- Schwartz, H. ve Davis, S. M. (1981). "Managing Corporate Culture and Business Strategy". *Organizational Dynamics*, 10(1): 30-48.
- Schwartz, S. (1994). "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values". U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. ve G. Yoon (Ed.), *Individualism and Collectivism, Theory, Method and Applications*. Sage Publications, London, 85-119.
- Schyns, B., Veldhoven, M. ve Wood, S. (2009). "Organizational Climate, Relative Psychological Climate and Job Satisfaction: The Example of Supportive Leadership Climate". *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7): 649-663.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L. ve Judge, T. A. (2010). "A Daily Investigation of The Role of Manager Empathy on Employee Well-Being". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2): 127-140.
- Searle, T. P. (2011). *Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences As Antecedents*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The Graduate College at the University of Nebraska, Lincoln, Nebraska.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. Ve Kraimer, M. L. (1999). "Proactive Personality and Career Success". *Journal of Applied Psychology*, 84(3): 416-427.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Harper & Row, New York.
- Sharbrough, W. C., Simmons, S. A. ve Cantrill, D. A. (2006). "Motivating Language in Industry its Impact on Job Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness". *Journal of Business Communication*, 43(4): 322-343.
- Shaw, J. D., Delery, J. E. ve Gupta, N. (1998). "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover". *Academy of Management Journal*, 41(5): 511-525.

- Shoemaker, M. E. (2003). "Leadership Behaviors in Sales Managers: A Level Analysis". *Journal of Marketing Theory & Practice*, 11(2): 17-29.
- Shrivastava, P. (1985). "Corporate Strategy". *Journal of Business Strategy*, 5(3): 103-111.
- Silverzweig, S. ve Allen, R. F. (1976). "Changing the Corporate Culture". *Sloan Management Review*, 17(3): 33-49.
- Simms, L. M., Erbin-Roesemann, M., Darga, A., & Coeling, H. (1990). "Breaking The Burnout Barrier: Resurrecting Work Excitement in Nursing". *Nursing Economics*, 8(3): 177-187.
- Simons, A. D., Lustman, P. J., Wetzel, R. D. ve Murphy, G. E. (1985). "Predicting Response to Cognitive Therapy of Depression: The Role of Learned Resourcefulness". *Cognitive Therapy and Research*, 9(1): 79-89.
- Singh, A., Eng, P. ve Asce, F. (2009). "Organizational Power in Perspective". *Leadership and Management in Engineering*, 9(4): 165-176.
- Singh, D. (2010). "Managing Cross-cultural Diversity: Issues and Challenges in Global Organizations". *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 43-50.
- Singh, S. K. ve Gupta, S. (2014). *Business Studies: A Textbook for Class XII*. SBPD Publications, Agra.
- Siva, A. N. (1991). *İnfertilitede Stresle Baş Etme, Öğrenilmiş Güçlülük ve Depresyonun İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Nörolojik ve Psikiyatrik Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Smircich, L. (1983). "Organizational Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339-358.
- Smith, A. (2006). "Cognitive Empathy and Emotional Empathy in Human Behavior and Evolution". *The Psychological Record*, 56: 3-21.
- Smith, P. K., Singer, M., Hoel, H. ve Cooper, C. (2003). "Victimisation in the School and the Workplace: Are There Any Links?". *British Journal of Psychology*, 94(2): 175-188.
- Snyder, N. H. ve Wheelen, T. L. (1981). "Managerial Roles: Mintzberg and The Management Process Theorists". *Academy of Management Proceedings*, 1981(1): 249-253.
- Speier, C. ve Frese, M. (1997). "Generalized Self Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Feld Study in East Germany". *Human Performance*, 10(2): 171-192.
- Spencer, M. L. ve Spencer, M. S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.

- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. (2006). "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance". *Academy of Management Journal*, 49(6): 1239-1251.
- Srivastava, U R. (2015). "Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals". *American Journal of Industrial and Business Management*, 2015(5): 666-685.
- Staats, J. W. (1968). *Learning, Language and Cognition*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). "Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis". *Psychological Bulletin*, 124(2): 240-261.
- Stanley, R. O. ve Burrows, G. D. (2001). "Varieties and Functions of Human Emotion". R. Payne ve C. Cooper (Ed.), *Emotions at Work*. John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, 3-19.
- Stanton, J. M. (2000). "Reactions to Employee Performance Monitoring: Framework, Review and Research Directions". *Human Performance*, 13(1): 85-113.
- Steelman, L. A. ve Rutkowski, K. A. (2004). "Moderators of Employee Reactions to Negative Feedback". *Journal of Managerial Psychology*, 19(1): 6-18.
- Stewart, R. (1975). "Management Education and Our Knowledge of Manager's Jobs". *International Studies of Management & Organization*, 5(2): 73-89.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press, New York.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. CS: Sage Publications, Inc., Newbury Park.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications, London.
- Stringer, E. T. (2007). *Action Research*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Sturges, J., Guest, D. ve Mackenzie Davey, K. (2000). "Who's in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3): 351-370

- Sun, S. (2008). "Organizational Culture and Its Themes". *International Journal of Business and Management*, 3(12): 137-141.
- Sutton, R. I. ve Hargadon, A. (1996). "Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm". *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 685-718.
- Sweeney, J. T. ve Summers, S. L. (2002). "The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout". *Behavioral Research in Accounting*, 14(1): 223-245.
- Şahin, F. (2009). *Yönetişel Güçlölük: Etkili Yönetim ve Lidrlık Bileşeni Olarak Kavramsallaştırılması ve Ölçülebilmesine İlişkin Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şahin, F., Köksal, O. ve Uçak, H. (2015). "Measuring the Relationship between Managerial Resourcefulness and Job Performance". *Procedia Economics and Finance*, 23: 878-884.
- Şahin, N., Şahin, N. H. ve Heppner, P. P. (1993). "Psychometric Properties of The Problem Solving Inventory in A Group of Turkish University Students". *Cognitive Therapy and Research*, 17(4): 379-396.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kùltürler*. Pegem Akademi, Ankara.
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F. ve Boone, A. L. (2004). "High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success". *Journal of Personality*, 72(2): 271-324.
- Tannenbaum, R. (1962). "Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*, 7(2): 236-257.
- Tas, R. F. (1983). *Competencies Important For Hotel Manager Trainees*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Graduate College of the Oklahoma State University, U.S.A.
- Teas, R. K. (1980). "An Empirical Test of Linkages Proposed in the Walker, Churchill, and Ford Model of Salesforce Motivation and Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8(1-2): 58-72.
- Teimouri, H., Izadpanah, N., Akbariani, S., Kouroush, J., Khoury, S. ve Moslehpour, S. (2015). "The Effect of Managerial Power on Employees' Affective Commitment: Case Study". *Journal of Management Policies and Practices*, 3(2): 21-30.
- Tengilimoğlu, D., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö. ve Erdönmez, C. (2011). "Örgütsel Zaman Yönetimi". H. Tutar (Ed.), *Zaman Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 177-240.

- Tice, D. M., Bratslavsky, E. ve Baumeister, R. F. (2001). "Emotional Distress Regulation Takes Precedence Over Impulse Control: If You Feel Bad, Do It!". *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1): 53-67.
- Tobin, G. A. ve Begley, C. M. (2004). "Methodological Rigour within a Qualitative Framework". *Journal of Advanced Nursing*, 48(4): 388-396.
- Tracey, J. B. ve Hinkin, T. R. (1994). "Transformational Leaders in the Hospitality Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2): 18-24.
- Triandis, H. C. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. John Wiley & Sons, New York.
- Triandis, H. C. ve Wasti, S. A. (2008). "Culture". D. L. Stone ve E. F. Stone-Romero (Ed.), *The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices*. Lawrence Erlbaum Associates, New York, 1-24.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). "Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials". *Academy of Management Review*, 9(4): 653-669.
- Tripathi, K. ve Agrawal, M. (2014). "Competency Based Management in Organizational Context: A Literature Review". *Global Journal of Fiance and Management*, 6(4): 349-356.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. McGraw-Hill, New York.
- Tsai, H. C. ve Liu, S. H. (2015). "Relationships Between Time-Management Skills, Facebook Interpersonal Skills and Academic Achievement Among Junior High School Students". *Social Psychology of Education*, 18(3): 503-516.
- Turhan, M., Karabatak, S., Şengür, D. ve Zincirli, M. (2018). "Managerial Resourcefulness in School Administrators: Association with Stress and Depression". *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(1): 216-232.
- Türnüklü, A. (2000). "Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(24): 543-559.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philisophy, Religion, Language, Art and Custom*. Murray, London.
- Urwick, L. F. (1952). *Notes on the Theory of Organization*. American Management Association, New York.
- Valachis, I. (2003). "Essential Competencies for A Hospitality Management Career: The Role of Hospitality Management Education". *International Scientific Conference: Educating for Tomorrow's Tourism*. Ohrid, Macedonia, 1-13.

- Van Aken, J. E., Berends, H., ve Van Der Bij, H. (2012). *Problem Solving in Organizations: A Methodological Handbook for Business and Management Students*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Van Gundy, A. B. (1987). *Creative Problem Solving: A Guide for Trainers and Management*. Greenwood Press, Inc., U.S.A.
- Van Vianen, A. E. M. ve De Pater, I. E. (2012). "Content and Development of New Comer Person-Organization Fit: An Agenda For Future Research". C. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Socialization*. Oxford University Press, New York, 139-157.
- Vazirani, N. (2010). "Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief Overview of its Development and Application". *SIES Journal of Management*, 7(1): 121-131
- Vealadee, U. (2006). *The Effect of Learned Resourcefulness on Cognitions, Emotions, and Personal Care*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Case Western Reserve University, Frances Payne Bolton School of Nursing, Amerika Birleşik Devletleri.
- Veloso, M. (1994). *Planning and Learning by Analogical Reasoning*. Springer Verlag, Berlin.
- Viera, A. J. ve Garrett, J. M. (2005). "Understanding Interobserver Agreement: The Kappa Statistic". *Family Medicine*, 37(5): 360-363.
- Viitala, R. (2005). "Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model". *Journal of Workplace Learning*, 17(7): 436-451.
- Vohs, K. D. ve Schmeichel, B. J. (2003). "Self-Regulation and Extended Now: Controlling The Self Alters The Subjective Experience of Time". *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2): 217-230.
- Von Wright, J. (1992). "Reflections on Reflection". *Learning and Instruction*, 2(1): 59-68.
- Vosniadou, S. (1989). "Analogical Reasoning as a Mechanism in Knowledge Acquisition: A Developmental Perspective". S. Vosniadou ve A. Ortony (Ed.), *Similarity and Analogical Reasoning*. Cambridge University Press, New York, 413-437.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Walo, M. A. (2001). "Assessing the Contribution of Internship in Developing Australian Tourism and Hospitality Students' Management Competencies". *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 2(1): 12-28.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. ve Oke, A. (2011). "Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust". *Journal of Organization Behavior*, 32(1): 4-24.

- Wang, C. W., Hsieh, C. T., Fan, K. T. ve Menefee, M. L. (2009). "Impact of Motivating Language on Team Creative Performance". *Journal of Computer Information Systems*, 50(1): 133-140.
- Waters, J. A. (1980). "Managerial Skill Development". *The Academy of Management Review*, 5(3): 449-453.
- Weber, M. (1954). *Max Weber on Law in Economy and Society*. Harvard University Press, Cambridge.
- Weick, K. E. (1987). "Organizational Culture as a Source of High Reliability". *California Management Review*, XXIX(2): 112-127.
- Weiss, J. A. (1989). "The Powers of Problem Definition: The Case of Government Paperwork". *Policy Sciences*, 22(2): 97-121.
- Whetten, D. A. ve Cameron, K. S. (2011). *Developing Management Skills*. Printice Hall, New Jersey.
- Whitley, R. (1989). "On the Nature of Managerial Tasks and Skills: Their Distinguishing Characteristics and Organization". *Journal of Management Studies*, 26(3): 209-224.
- Wiener, Y. (1988). "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance". *The Academy of Management Review*, 13(4): 534-545.
- Wiese, B. S., Freund, A. M. ve Baltes, P. B. (2002). "Subjective Career Success and Emotional Well-Being: Longitudinal Predictive Power of Selection, Optimization, and Compensation". *Journal of Vocational Behaviour*, 60(3): 321-335.
- Wilkins, A. L., Perry, L. T. ve Checketts, A. G. (1990). "Please Don't Make Me a Hero: A Re-Examination of Corporate Heroes". *Human Resource Management*, 29 (3): 327-341.
- Wilson, M. C. ve Lado, A. A. (1994). "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective". *Academy of Management Review*, 19(4): 699-727.
- Wu, C. H. ve Parker, S. K. (2013). "Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior". *Advances in Psychological Science*, 21(4): 679-700.
- Wu, C. H. ve Parker, S. K. (2017). "The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory". *Journal of Management*, 43(4): 1025-1049.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Yu, L. (1999). *The International Hospitality Business Management and Operations*. The Haworth Hospitality Press, New York.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, New Jersey.
- Yukl, G. ve Fu, A. G. G. (1999). "Determinants of Delegation and Consultation by Managers". *Journal of Organizational Behavior*, 20: 219-232.
- Yukl, G. ve Lepsinger, R. (1991). "An Integrating Taxonomy of Managerial Behavior: Implications for Improving Managerial Effectiveness". J. W. Jones, B. D. Steffy ve D. W. Bray (Ed.), *Applying Psychology in Business. The Handbook for Managers and Human Resource Professionals*. Lexington Books An Imprint of Macmillan, Inc., New York, 563-572.
- Yukl, G. ve Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1): 15-32.
- Yukl, G., Kim, H. ve Falbe, C. M. (1996). "Antecedents of Influence Outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 309-317.
- Yukl, G., Wall, S. ve Lepsinger, R. (1990). "Preliminary Report on Validation of the Managerial Practices Survey". K. E. Clark ve M. B. Clark (Ed.), *Measures of Leadership*. Leadership Library of America, West Orange, NJ, 223-238.
- Zhao, H., Seibert, S. E. ve Hills, G. E. (2005). "The Mediating Role of Self-Efficacy in The Development of Entrepreneurial Intentions". *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1265-1272.
- Zhou, J. ve George, J. M. (2001). "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of Voice". *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-696.
- Zimmerman, B. J. (2002). "Becoming A Self-Regulated Learner: An Overview". *Theory into Practice*, 41(2): 64-70.
- Zimmerman, B. J. ve Martinez-Pons, M. (1986). "Development of A Structured Interview for Assessing Students' Use of Self-Regulated Learning Strategies". *American Educational Research Journal*, 23(4): 614-628.
- Zopiat, A. (2010). "Is it Art or Science? Chef's Competencies for Success". *International Journal of Hospitality Management*, 29(3): 459-467.

EK-1- GÖRÜŞME FORMU (GENEL MÜDÜRLER)**Tarih:** __/__/__**Kod Adı:****Göreviniz:****Yaşınız:****Cinsiyetiniz:****Eğitiminiz:****Kurumda Çalışma Süreniz:****Bu Pozisyonda Toplam Çalışma Süreniz:****Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süreniz:**

Sayın Katılımcı,

Görüşme sorularını cevaplamaya başlamadan önce size konu hakkında bilgi vermeye yönelik kısa biraçıklama yapılmaktadır. Yönetmel güçlölük kavramı, bireylerin hem örgütsel hayatlarında hem de kişisel hayatlarında karşılaştıkları güçlüklerle (zorluklarla) başarılı bir şekilde baş edebilmelerini sağlayan yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlikler, yöneticilerin rutin olmayan, stresli ve zorlu durumlarla başa çıkmada kullandıkları içsel kaynaklar olarak düşünülebilir. Bu yetkinliklere sahip olan yöneticilerin sahip olmayan yöneticilere göre daha becerikli oldukları düşünülmekte ve yönetmel güçlölük, duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlölük olmak üzere üç bölümde değerlendirilmektedir.

Duygusal güçlölük kavramı, bireylerin zorlu durumlarda duygularını kontrol edebilmeleriyle ilgilidir. Zihinsel güçlölük kavramı, bireylerin problem çözme yeterliliğini ve öz-yansıtma kapasitesini ifade etmektedir. Davranışsal güçlölük kavramı ise, göreve önem vermeyi ve insana önem vermeyi içeren görev odaklı ve insan odaklı davranış tarzlarından oluşmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki sorulara cevap vermeniz istenmektedir:

1. Genel olarak nasıl bir yapıya sahipsiniz?

Sonda: Stresli ve zorlu durumlarla karşılaştığınızda nasıl tepki verirsiniz?

Sonda: Hangi durumlar sinirlenmenize neden olur?

2. Herhangi bir girişimde bulunmadan önce nasıl hissedersiniz?

Sonda: Başarısız olma ihtimali aklınıza gelir mi?

Sonda: Bu durum sizi nasıl etkiler ve bu durumla nasıl baş edersiniz?

3. Gösterdiğiniz çabanın işe yaramadığını görmek ve yaşadığınız başarısızlıklar sizi nasıl etkiler? Bu durumda nasıl bir tavır sergilersiniz?

4. Hangi durumlar heyecanlanmanıza neden olur?

Sonda: Heyecanınızı nasıl kontrol altına almaya çalışırsınız? Bu durumun sizi zorladığı zamanlar olur mu?

5. Genel olarak kendinizi sakin bir insan olarak tanımlar mısınız?

Sonda: Stresli ve zor durumlarda sakinliğinizi koruyabilir misiniz?

6. Organizasyonda ortaya çıkan problemlere karşı nasıl tavır sergilersiniz? Genel olarak problemlere yönelik ilk tepkiniz ne olur?

7. Başarı yolunda istikrarlı bir şekilde ilerlemek konusunda güçlü bir iradeye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

8. İş hayatınızda güçlüklerle karşılaşabileceğiniz düşüncesiyle önleyici tedbirler alır mısınız? Bu süreç nasıl işler?

9. Problemleri nasıl çözersiniz?

Sonda: Problemlerle karşılaştığınız zaman problem çözme sürecini nasıl tanımlarsınız ve süreci nasıl yönetirsiniz?

10. Karşılaştığınız yeni ve zor problemleri çözebileceğinize inanıyor musunuz? Neden?

11. Öneri ve eleştirilere açık olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Sonda: Birisi sizi eleştirdiğinde nasıl hissedersiniz? Tepkiniz ne olur?

12. Kurumunuzda hedef belirleme ve planlama süreci nasıl işler? Bu süreçte nelere dikkat edersiniz?

13. Hedeflere ulaşma sürecinde aldığınız sonuçları tabana yarar ve paylaşır mısınız? Organizasyonunuzda geribildirim süreci nasıl işler?

14. Zamanı nasıl kullanırsınız?

Sonda: Zamanı etkili kullanmak adına neler yaparsınız?

Sonda: İşleri zamanında bitirmek sizin için ne derece önemlidir?

15. Faaliyetlerin gerçekleştirilme sürecinde bu süreci ve çalışanlarınızın performanslarını nasıl izlersiniz?

Sonda: Performans izleme yöntemleriniz nelerdir?

16. İş görenlerin ne hissettiği sizin için önemli midir? Neden?

17. Çalışanlarınızın başarılarını desteklemek ve onları daha ileriye götürmek adına ne tür bir çaba sarf edersiniz? Neler yaparsınız?

18. Organizasyonda işlerin yürümesi ve görevlerin tamamlanması konusunda çalışanlarınızı nasıl harekete geçirirsiniz? Onlara nasıl yaklaşırsınız?

19. Çalışanlarınızın başarısızlıklarını ve hatalarını nasıl karşılırsınız? Bu duruma nasıl tepki verirsiniz?

EK-2- GÖRÜŞME FORMU (DEPARTMAN MÜDÜRLERİ)**Tarih:** __/__/__**Kod Adı:****Göreviniz:****Yaşınız:****Cinsiyetiniz:****Eğitiminiz:****Kurumda Çalışma Süreniz:****Bu pozisyonda Toplam Çalışma Süreniz:****Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Süreniz:**

Sayın Katılımcı,

Görüşme sorularını cevaplamaya başlamadan önce size konu hakkında bilgi vermeye yönelik kısa bir açıklama yapılmaktadır. Yönetsel güçlülük kavramı, bireylerin hem örgütsel hayatlarında hem de kişisel hayatlarında karşılaştıkları güçlüklerle (zorluklarla) başarılı bir şekilde baş edebilmelerini sağlayan yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlikler, yöneticilerin rutin olmayan, stresli ve zorlu durumlarla başa çıkmada kullandıkları içsel kaynaklar olarak düşünülebilir. Bu yetkinliklere sahip olan yöneticilerin sahip olmayan yöneticilere göre daha becerikli oldukları düşünülmekte ve yönetsel güçlülük, duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük olmak üzere üç bölümde değerlendirilmektedir.

Duygusal güçlülük kavramı, bireylerin zorlu durumlarda duygularını kontrol edebilmeleriyle ilgilidir. Zihinsel güçlülük kavramı, bireylerin problem çözme yeterliliğini ve öz-yansıtma kapasitesini ifade etmektedir. Davranışsal güçlülük kavramı ise, göreve önem vermeyi ve insana önem vermeyi içeren görev odaklı ve insan odaklı davranış tarzlarından oluşmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki sorulara cevap vermeniz istenmektedir:

1. Genel olarak yöneticiniz nasıl bir yapıya sahiptir?

Sonda: Stresli ve zorlu durumlarda nasıl tepki verir?

Sonda: Hangi durumlar sinirlenmesine neden olur?

2. Gözlemlediğiniz kadarıyla yöneticiniz herhangi bir girişimde bulunurken nasıl hisseder?

Sonda: Başarısız olma kaygısı taşır mı?

3.Yöneticiniz kendisi ve organizasyon için önem taşıyan bir konuda yaşadığı bir başarısızlıkta nasıl tavır sergiler?

4. Yöneticiniz kolaylıkla heyecana kapılır mı?

Sonda: Hangi durumlar yöneticinizin heyecanlanmasına neden olur?

5. Genel olarak yöneticinizi sakin/ılımlı olarak tanımlayabilir misiniz?

Sonda: Yöneticiniz stresli ve zor durumlarda sakinliğini koruyabiliyor mu?

6. Yöneticiniz organizasyonda birtakım problemlerle karşılaştığında nasıl bir tepki verir, tavrı ne olur? Genel olarak problemlere ilk tepkisi nasıldır?

7. Başarı yolunda istikrarlı bir şekilde ilerlemek konusunda yöneticinizin güçlü bir iradeye sahip olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

8. Yöneticiniz iş hayatında güçlüklerle karşılaşabileceği düşüncesiyle önleyici tedbirler alır mı? Bu süreç nasıl işler?

9. Yöneticiniz problemleri nasıl çözer?

Sonda: Yöneticinizin problem çözme sürecini nasıl tanımlayabilirsiniz?

10. Yöneticinizin öneri ve eleştirilere açık olduğunu düşünüyor musunuz?

Sonda: Yöneticinize rahatlıkla öneri ve eleştiride bulunabilir misiniz?

11. Yöneticiniz nasıl hedef belirler ve plan yapar, bu süreçte nelere dikkat eder?

12. Organizasyonunuzda geribildirim süreci nasıl işler?

Sonda: Yöneticiniz hedefe ulaşma sürecinde sürece ilişkin bilgileri sizinle paylaşır mı?

13. Yöneticiniz zamanı nasıl kullanır? Yöneticinizin zamanı etkili yönetebildiğini düşünüyor musunuz? Neden?

14. Siz faaliyetleri yerine getirirken yöneticiniz sizi izler ve kontrol eder mi? Bu süreç nasıl işler?

Sonda: Yöneticinizin izleme ve kontrol mekanizmaları nelerdir?

15. Yöneticinizin sizin hislerinize ve düşüncelerinize önem verdiğini düşünüyor musunuz? Bunu size nasıl hissettirir? Bunu size düşündürten nedir?
16. Yöneticiniz başarılarınızı desteklemek ve sizi daha da ileriye götürmek adına ne tür bir çaba sarf eder? Neler yapar?
17. Yöneticiniz organizasyonda görevlerinizi yapmanız konusunda sizi nasıl harekete geçirir? Size nasıl yaklaşır?
18. Başarısızlıklarınız ve hatalarınız yöneticiniz tarafından nasıl karşılanır? Bu duruma nasıl tepki verir?



EK-3- KATILIMCI İZİN FORMU**Saat: (Başlangıç/Bitiş) ____/____****Tarih: ____/____/____****Araştırmacı İmzası _____****Katılımcı İmzası _____**

Merhaba, adım Aslı ERSOY. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda doktora öğrencisiyim. Aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktayım. Prof. Dr. V. Rüya EHTİYAR danışmanlığında “Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yöneticilerin Yönetmel Güçlölük Yordayıcılarının Saptanmasına Yönelik Bir Model: Temellendirilmiş Kuram Çalışması” adlı doktora tez çalışması hazırlamaktayım. Burada sunulan bilgiler bu çalışmaya katılıp katılmayacağınıza karar vermenizi sağlamak için hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde genel müdür pozisyonundaki Türk yöneticilerin yönetmel güçlölüğünü belirleyen temel yordayıcılar ve Türk departman müdürlerinin yöneticilerini hangi yordayıcılar bakımından güçlü gördüğünü belirlemektir. Yöneticilerin yönetmel güçlölüğünü belirleyen yordayıcıların yönetim-kültür bağlamında değerlendirilmesi ve bütün bunlardan yola çıkılarak yönetmel güçlölüğü açıklayan bir model ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden temellendirilmiş kuram kullanılmaktadır. Veriler konaklama işletmesi genel müdürleri ve onlara bağlı olarak görev yapan departman müdürleriyle yapılan yüz yüze görüşmeler ve gözlemler ve incelenen dokümanlar yoluyla toplanacaktır.

Çalışmaya katılmadan önce veya süreç boyunca araştırmayla ilgili sorular sormaktan çekinmeyiniz. Yapılacak olan görüşme gizlidir ve isminiz ve görev yaptığınız kurumun ismi gizli tutulacak, hiçbir surette paylaşılmayacak ve araştırmada isminiz yerine kodlar kullanılacaktır. Kabul ettiğiniz takdirde araştırmacıya hız kazandırması ve verilerin eksiksiz bir şekilde elde edilebilmesi için ses kayıt cihazı kullanılacaktır. Görüşme sonunda size ait olan görüşme dökümlerinde kullanılmasını istemediğiniz bilgiler çıkarılabilir. Bunun yanında talep etmeniz durumunda çalışma sonuçları tarafınıza gönderilecektir.

Bu araştırmaya katılımınız ilgili bilinen herhangi bir risk veya rahatsız edici bir durum bulunmamaktadır. Bu araştırmaya katılımınızla beklenen kazanımlar, nitel bir araştırmaya katılma fırsatına sahip olmak ve nitel bir araştırmaya yönelik deneyim elde etmek olarak ifade edilebilir. Sizlerden elde edilecek bilgilere dayanan bir kuram ortaya koyulacaktır bu sebeple söz konusu doktora tez çalışmasında sizin görüşleriniz oldukça önemlidir.

Bu form üzerindeki imza bu araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı, istediğiniz zaman çalışmadan ayrılabilceğinizi ve araştırmanın yürütülmesi ve yayınlanması konusunda araştırmacıya izin verdiğinizi göstermektedir. Formun bir kopyası talep etmeniz durumunda sizde kalması için verilecektir.

Katkılarınız İçin Şimdiden Çok Teşekkür Ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Aslı ERSOY
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Duran Sezer Lisesi, Konya, 2003
Lisans Diploması	Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Aydın, 2010
Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya, 2014
Tez Konusu	Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolüne İlişkin Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma
Yabancı Diller	Fransızca, İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler	
- Ehtiyar, V. R., Ersoy, A., Akgün, A. ve Karapınar, E. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Geleceğe Yönelik Tutum ve Olumlu Gelecek Beklentilerinin Psikolojik İyi Hali Üzerindeki Etkisi. Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi, VII: 251-262. - Ehtiyar, V. R. ve Ersoy, A. (2017). İş Görenlerin İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörleri: Antalya İli Örneği. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E Dergisi, 441-455. - Güdekli, İ. A., Ehtiyar, V. R. ve Güzel, F. Ö. (2016). Turizme Yönelik Tanıtım Afişlerinde İmge Olarak Kadın: Göstergebilimsel Bir Analiz. Uluslararası Hakemli İletişim ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi, 2016: 138-158. - Ersoy, A. (2015). Yönetici İş-Gören İlişki Boyutlarının Stres Yaratma Durumuna Yönelik Bir Araştırma: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi Örneği. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 384-397. - Ersoy, A. (2015). The Perceived Destination Image of Foreign Tourists: The Case of Aspendos Theatre. International Refereed Journal of Humanities and Academic Sciences, 2016: 1-19. - Ersoy, A. (2014). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry, Journal of Yaşar University. 9(2014): 6099-6260. - Ersoy, A. ve Gülmez, M. (2014). A Research towards the Development of Golf Tourism in Belek Region. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 7: 954-969. - Karataş, M. ve Ersoy, A. (2012). Fransız Turistlerin Seyahat Amaçlarının Sosyal, Demografik ve Ekonomik Faktörler Açısından İncelenmesi: Antalya İli Örneği. Lefke Avrupa Üniversitesi (LAÜ) Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2): 83-101.	

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (Proceeding) basılan bildiriler

- Ersoy, A. (2013). The Effects of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment: Evidence from the Hotel Industry, IJAS (International Journal of Arts & Sciences). 5-8 November 2013. University of London, London, UK.
- Ersoy, A. ve Ersoy, N. (2019). Çalışanların İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerine Yönelik Görüşleri: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmesi Örneği. 6. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi (Multicongress Gaziantep). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Gaziantep, Türkiye. 26-27 Nisan, 2019.
- Ersoy, A., Ehtiyar, V. R., ve Oluk, P. (2019). Bireysel Değerler ile Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Örneği. 11th International Conference of Strategic Research on Scientific Studies and Education, Antalya, Türkiye, 8-10 Kasım 2019.

Yazılan ulusal ve uluslararası kitaplar veya kitaplarda bölümler

- Ehtiyar, V. R. ve Ersoy, A. (2018). Job Embeddedness: A Ten Year Literature Review. In Social Sciences Researchers in the Globalizing World, Marin Rusev, Eric Straus, Eds. St Kliment Ohridski University Press, Sofia, 657-667.
- Ersoy, A. ve Ehtiyar, V. R. (2017). Happiness at Work. In Developments in Social Sciences. Efe, R, Penkova, R., Wendt, J. A., Saparov, K. T., Berdenov, J. G. Eds. St. Kliment Ohridski University Press, Sofia, 375-381.
- Ehtiyar, V. R. ve Ersoy, A. (2016). Kurumsal İç Girişimcilik. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. Şahin Perçin, N. Güzel, B. Aydın Temeltürk, Ş. Ed. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 271-285.
- Ersoy, A. (2012), The Importance of Carrying Capacity in Tourism, Intensive Programme, Students' Paper in Winter Tourism, Graz, Avusturya.

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

- Ersoy, A. (2016). Örgüt Kültürü Analizi: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesine Yönelik Bir Araştırma. Turizm & Araştırma Dergisi, 5: 1-26.
- Ersoy, A. ve Ehtiyar, V. R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 26: 42-60.
- Ersoy, A. ve Gülmez, M. (2013). Doğrudan Pazarlama Araçlarının Konaklama İşletmelerinde Kullanımı: Antalya İli Örneği, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 2013, 24(1): 22-40.

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan bildiri kitabında basılan bildiriler

- Ersoy, A. (2014). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolüne İlişkin Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, VII Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, 03-06 Nisan 2014.

Projeler

- **AKTOB**, ICF Airport, Akdeniz Üniversitesi ortaklığı ile yürütülen “Turist Profilini Belirleme” anket çalışması (13.000 adet anket) anketörlüğü, 2011, Antalya.
- **ERASMUS IP Project (Erasmus Intensive Programme)**: Comparison of Tourism Development Determinants in the European Union and Candidate Countries in the Process of Globalisation on the Example of a Concrete Form of Tourism III.Year:

Winter Tourism July 1-14, 2012/Graz-Austria. Partners of Project: Karl-Franzens University in Graz, Austria, University of Presov, Slovakia, Akdeniz University, Antalya.

- **BAP (Bilimsel Araştırma Projesi):** Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolüne İlişkin Konaklama İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma, Araştırmacı, 2014, Antalya.
- **BAP (Bilimsel Araştırma Projesi):** Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yöneticilerin Yönetimsel Güçlülük Yordayıcılarının Saptanmasına Yönelik Bir Model: Temellendirilmiş Kuram Çalışması, Araştırmacı, 2020, Antalya.

Alınan Sertifika ve Belgeler

- II. İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Katılım Belgesi, 11-13 Mart 2011, Antalya.
- 13. Ulusal Turizm Kongresi. “Dünyada ve Türkiye’de Turizmde Yeni Döneme Doğru: Yeni Ürünler, Hizmetler, Stratejiler”. Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi. Antalya Teşekkür Belgesi. 6-9 Aralık 2012.
- Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi. “Nitel Araştırma Yöntemleri”. Antalya. Eğitim Sertifikası. 15 Mart 2012.
- III. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu. Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi. Antalya Katılım Belgesi. 10-11 Mayıs 2012
- 4th International Tourism Week Conference (ITW) 2012. “Destination Management and Branding in the Mediterranean Region Sustainable Tourism in Times of Crisis”. Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi. Antalya Katılım Belgesi. 19-21 Mayıs 2012.
- International Tourism Week (ITW) 2013. “New Trends in Tourism Management and Marketing”. Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi. Antalya Katılım Belgesi. 15-16 Nisan 2013.
- Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, EBSCOhost Databases and Services Training, 2019.

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar

- Araştırma Görevlisi Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, 2012-2020
- Renaissance Antalya Beach&Resort, Haziran-Eylül, Beldibi, 2011
- Papillon Zeugma Hotel, Ocak-Eylül, Belek, 2010
- Paloma Yasmin Resort Hotel, Mayıs-Eylül, Bodrum, 2009
- Gloria Verde Resort, Ocak-Eylül, Belek, 2008

E-Posta

ersoy-asli@hotmail.com