EKİPLERİN MOTİVASYONU [1]

Tayfun Topaloğlu [2]

GİRİŞ

Günümüzün hızlı değişen iş ortamında şirketler, ekipler halinde çalışmanın rekabetçi bir avantaj kazandırdığının bilincinde olarak küçük ekipler halinde yapılanmakta ve uzun soluklu projelerde ekiplerden en fazla verimi alma konusunda önemle durmaktadırlar. Bireysel motivasyondan farklı olarak bir grup insanın motivasyonunu sağlamak, farklı etkenleri göz önünde bulundurmayı gerektirmektedir. Ekiplerin amacı bir işin gerçekleştirilmesinde sinerji yaratarak başarıya ulaşmaktır; bununla birlikte motivasyon yönetiminin etkin şekilde uygulanmadığı ekiplerde başarısızlık kaçınılmaz olabilmektedir. Dolayısıyla proje temelli ya da iş yapma sürecinde ekip çalışmasına yer veren kurumlar, ekiplerinin etkin çalışması için önemli motivasyonel tedbirleri almak ve sürekli şekilde bu yapıyı geliştirmek durumundadırlar.

İnsanın en büyük buluşu ateş, tekerlek, enerji veya maddi dünya ile ilgili herhangi bir şey değildir. O düşünceler ülkesindeki insanın en büyük buluşu, anlaşarak ekip halinde çalışmaktır.

Jenning

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Ekip, Motivasyon Kuramları, Motivasyon Teknikleri.

---

[1] "Ekiplerin Motivasyonu" çalışması Tayfun Topaloğlu tarafından doktora ders aşamasında dönem sonu çalışması olarak sunulmuş; daha sonra e-motivasyon.net sitesinde 07/30/09 tarihinde yayımlanmıştır. (http://www.e-motivasyon.net/Ekiplerin-Motivasyonu.html).

[2] Dokuz Eylül Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim-Organizasyon programında tamamlayan Tayfun Topaloğlu, yine aynı üniversitedeki SBE İşletme ABD İşletme Programında doktora öğrenimine devam etmektedir.

1. Ekip Kavramı ve Motivasyon Kuramı

1.1. Ekiplerde Motivasyon Yönetiminin Önemi

Günümüzde oldukça yaygın bir uygulama ve çalışma alanına sahip olan motivasyonun anlamı, kişinin bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik çabasındaki yoğunluğunu, yönelimini ve ısrarını içine alan süreci ifade etmektedir (Robbins, 2003; 155). İş motivasyonu anlamında düşünüldüğünde ise, ekiplerin doğru kişilerden oluşturulması ve belirli bir hedefin başarılmasında çabalarının yoğunlaştırılması, yöneltilmesi ve sürdürülmesi sürecinin etkin şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Ekipleri motive etmek ve motivasyonlarını yönetmek şu açılardan büyük önem taşımaktadır:

- Motivasyonun etkin şekilde yönetimi, kurumların hedeflerine ulaşmasında çalışanlarının potansiyelini en üst noktada kullanabilme olanağını sağlamaktadır.
- Çalışan performansını en üst düzeye çıkartarak, insan kaynaklarından belirlenmiş hedefler doğrultusunda en iyi şekilde fayda sağlamaya imkan tanımaktadır.
- Bunun yanında motivasyon yönetimi, çalışanların işlerinden sağladıkları iş tatminini artırmayı ve işlerine sahip çıkarak bağlılık sağlamayı hedef almaktadır

Bir ekibin sahip olduğu becerilerin bütünü, o ekibin yapabileceklerinin üst sınırını ifade etmektedir. Ancak bu potansiyele gerçek anlamda ulaşmak çok zordur. Bir ekibin motivasyonu ise, bu potansiyele ekip üyelerinin ne kadar yaklaşabileceğini belirlemekte, dolayısıyla ekibin performansını temelden etkilemektedir.

1.2. Ekip Kavramı

Aslında, ekip ve takım kavramları spor dünyasında uzun zamandır kullanılan kavramlardır. Ancak iş dünyasında ekipler halinde çalışmak ve onların sinerjisinden yararlanmak daha sonraları gündeme gelmiştir. Ekipler, önceden

belirlenmiş hedeflere ulaşmak için biraraya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Ekibi tanımlarken üç önemli unsur dikkati çekmektedir (Eren, 2001):

- Ekibin oluşturulabilmesi için iki veya daha çok kişi gereklidir.
- Ekibi oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler, yani sürekli olarak etkileşim halindedirler.
- Ekibi oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışırlar.

Ekiplerin başarlı olmasında, işin büyüklüğü, karmaşıklığı, ekipteki çalışan kişi sayısı, görevin riski, süresi, vb. durumlar da etkili olmaktadır. Sonuçta bunlar, ekip ruhunu yakalama sürecini etkileyebilmektedir. Basit, daha sade, daha az kişinin çalıştığı, görev ve sorumluluk düzeyinin nispeten kolay belirlendiği projelerde ve iş süreçlerinde ekipler büyük bir uyum göstermeseler de başarılı olabilmektedirler. Ancak günümüz iş dünyasında, özellikle uzay, teknoloji, inşaat gibi büyük yatırımların yapıldığı ve projelerin yıllarca devam edebildiği karmaşık iş süreçlerinde başarının yakalanması, ekip yönetiminde motivasyon faktörünün ciddiye alınmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü özellikle proje yönetim sürecinde hedeflenen programdan her bir sapma, ek maliyetler getirmekte ve görevin başarılmasını riske atabilmektedir.

Etkili ekipler yaratmada ve başarılı projeler gerçekleştirmede önemli olan unsurların başında ekip üyelerinin etkin şekilde motive edilmesi gelmektedir. Özellikle ekipleri oluştururken doğru kişilerin seçilmesi ve bu doğru kişilerin doğru şekilde motive edilmesi amaçlanan hedeflere ulaşmak açısından önemlidir. Proje yöneticisi veya liderinin uygun ekibi oluşturmak ve onları hedeflenen iş bitene kadar motive etmek gibi iki önemli amacı bulunmaktadır. Ayrıca bu sürece işletme yönetiminin de tümüyle destek vermesi ve etkin ücret yönetimi ile uygun çalışma koşullarını oluşturması gerekmektedir.

Schmid ve Adams (2008)'a göre proje temelli iş yapan şirketlerde bir ekibin motivasyonu, projenin başlarında yüksek durumdadır (%88). Dolayısıyla ekip ruhu yaratmada bir proje yöneticisi veya liderinin yapması gereken motive

etme çabalarına projenin daha başlarında ağırlık vermektir. Araştırmada bir ekibin motivasyon süreini olumsuz etkileyen en önemli etkenler olarak şunlar belirtilmiştir (Schmid ve Adams, 2008):

- Üst yönetimin desteğini kaybetmek,
- Ekip üyeleri arasındaki kişisel çatışmaların varlığı,
- Proje amacının, maliyetinin, zamanının ve niteliğinin farklılaşması.

Bireysel anlamda ekiplere katılmanın belirli nedenleri vardır. Belirli görevleri başarmak için bir ekibe katılmada sorulan ve aynı zamanda karar verme sürecini etkileyen şu sorular akla gelmektedir (Grazier, 1998):

- Ekibin amacı nedir?
- Benim ilgimi çeken bir konu mudur?
- Ekipte benimle birlikte kimler olacaktır?
- Ne türde bir otoriteye sahip olacağız?
- Bu, yönetim için önemli midir?
- Katılımdaki ödül nedir?
- Katılmamaktaki risk (ceza olarak algılanan) nedir?
- Ne kadar sürecek?
- Katılımımın bir sonucu olarak daha iyi durumda olacak mıyım?

1.3. İnsan Gereksinimleri ve Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramı, motivasyon sürecini araştırmaktadır. İnsanların çabaları ve yönelimleri açısından iş davranışında neden o şekilde davrandıklarını; aynı zamanda organizasyonların insanları, onların çabalarını ve yeteneklerini, hem kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek hem de örgütün hedeflerini başaracakları şekilde yönelmelerinde cesaretlendirmek için ne yapabileceklerini açıklamaktadır. Motivasyon süreci pekçok insanın düşündüğünden daha karmaşıktır ve motivasyonel uygulamaların da etkili şekilde işlemesi, bunun neyi içerdiğininin anlaşılmasını temel aldığında oldukça olası olacaktır (Armstrong, 1999; 105).

Çalışan motivasyonu konusunda motivasyon kuramları oldukça geniş ve temel bilgiler ortaya koymuştur. İlk kuramların odağı güdülerin ve gereksinimlerin ortaya çıkarılması iken, sonraki kuramlar motivasyonu bir süreç olarak görmüş ve bu süreci etkileyen etmenler araştırılmıştır. Ekipleri motive etmek, hem bireysel hem de grup anlamında pekçok motivasyonel faktörü gözönünde bulundurmayı gerektirmektedir.

Ekip üyelerinin öne çıkan güdülerini ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak, ekip liderinin ekibi daha iyi tanımasında ve onların bu özelliklerini ekibin performansını artırmada nasıl kullanılacağını belirlemesinde önemli bir noktadır.

Motivasyon kuramını dikkat alarak bir ekip yöneticisi ekipteki her bir bireyi neyin motive ettiğini anlayabilir. Her birey, farklı farklı gereksinimlere, korkulara ve arzulara sahip olacaktır ve ekip yöneticisi bunların farkında olduğunda, yönetimi de daha kolay olacaktır (Gale ve Clay, 2005; 118).

Kişiliğinde farklı güdülerin baskın değer taşıdığı bireylerin iş ortamında arzuladıkları şeyler ve sergilediği davranışlar da farklı olacaktır. Örneğin başarı güdüsü yüksek insanlar, yaptıkları işte rekabet etmeyi isterler, her zaman başarıyı arzularlar, içsel motivasyonları yüksektir ve hedef yönelimlidirler. Güç güdüsü yüksek bireyler, çevrelerini ve diğer insanları kontrol etmeyi severler. Diğer insanları etkilemeyi, ikna etmeyi ve sorumluluk almayı çok isterler. Bağımsızlık güdüsü yüksek kişiler ise yalnız çalışmayı, kendi işlerini kendi başlarına ve kendi yöntemleriyle yapmayı severler. Başkalarına veya sistemli bir düzene bağımlı olmaktan hoşlanmazlar. Yakın ilişki güdüsü yüksek bireyler ise, sosyal ve dost canlısı insanlar olarak diğer insanlarla birlikte çalışmayı çok severler. İş ortamında sevdikleri ve anlaşabilecekleri insanların olması onlar için çok önemlidir. Çevrelerinden onay almak ve kabul görmek onlar için birincil değer taşır.

Her birey bu güdülere belli bir oranda sahiptir. Ancak en baskın olan güdüsü ve kendi eşlik eden ikincil güdülerden oluşan bir örüntüyle hareket

ederler. Ekipler farklı amaçlarla bir araya gelirler, ancak nihai amaç ekibi biraraya gelme nedeni olan görevin yerine getirilmesidir. Ekip üyelerinin sahip olduğu güdülerin anlaşılması, hem ekibin oluşması hem de ilerleyen süreçte oluşabilecek sorunların şimdiden öngörülmesinde hem de ekip üyelerinden en yüksek düzeyde performans elde edilmesinde önemli bir öncelik taşır.

2. Ekiplerin Motivasyonu ve Motivasyonu Etkileyen Temel Faktörler

2.1. Ekip Motivasyonunda Liderliğin Önemi

İyi bir lider kısa dönemde motivasyon için bir katalizör olabilir; fakat en iyi liderler ekibin kendisini motive etmesi için uygun koşulları yaratan kişilerdir (Grazier, 1998). Günümüz iş dünyasında ekip liderinin rolü, giderek genişlemekte; bir mentor, motivator ya da kolaylaştırıcı olarak yeni rollerini de sorumluluk alanlarına katarak, ekiplerinin üstün performans göstermesinde ve nihai hedeflere ulaşılmasında temel etkide bulunmaktadırlar.

Liderler, bir dizi motivasyonel stratejiler yardımıyla, hem doğrudan ve hem de bunların planlanması, koordinasyonu, kişisel gelişim ve geribildirim davranışları aracılığıyla dolaylı olarak ekip motivasyonunu artırmaktadır (Zaccaro vd., 2001; 468).

Yüksek performans hedefleri koyan, ekip üyelerini bu hedefleri başarmak için destekleyen, bu hedefleri başarmak için performans stratejileri geliştiren liderlere sahip ekiplerin bu gibi aktivitelerde bulunmayan liderlere sahip ekiplerden daha yüksek ekip etkinliği ve bağlılık gösterecekleri düşünülebilir (Zaccaro vd., 2001; 469).

Liderler ayrıca, her bir ekip üyesinin hedefleri ile örgütsel ya da ekip misyonunu ilişkilendirirerek daha fazla bağlılık gösterilmesini sağlarlar. Çünkü ekibin hedefinin başarılması, aynı zamanda kişinin kendi hedeflerini de gerçekleştirmesini fade etmektedir.

Büyük liderler çalışanların kendilerindeki en iyiyi görmeleri için onlara yardımcı olma becerisine sahiptirler ve öz-gerçekleştirme davranışları için bir uyarıcı rolü oynarlar. Ayrıca ekip üyelerinin belirli ihtiyaçlara sahip olduklarını anlarlar ve motivasyonun gelişmesi ve devam etmesi için ekip aktivitelerinin bu ihtiyaçlarını karşılaması için bir şekilde yardımcı olmak zorunda olduklarını görürler (Grazier, 1998).

2.2. Ekiplerin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler

İnsanlardan en iyisini elde etmek, bireyler ve ekipler aracılığıyla sonuçlara ulaşmak ve sürekli bir yüksek performansı sürdürmek, kendine ve diğerlerini eyleme yöneltmede ilham vermek, tümüyle motivasyon becerilerine dayanmaktadır (Adair 2003; 68).

Adair (2003; 55), insanları motive eden unsurları % 50 %50 kuralıyla ifade etmiş, motivasyonun yarısının insanın kendisinden kaynaklanıdığını diğer yarısının ise onun çevresinden, özellikle de karşılaştığı liderlikten geldiğini belirtmiştir. Etkin ekipler yaratmada ve ekip üyelerini motive etmede (ekip liderinin veya yöneticisinin sorumlulukları açısından) temel faktörler olarak şunlar ifade edilebilir:

2.2.1. Önce bir ekip lideri ya da yöneticisi olarak siz kendiniz motive olun!

Heyecan ve coşkunun yayılmacı etkisini Adair (2003) şu sözlerle ifade etmektedir: “Motivasyon bulaşıcıdır, bu nedenle siz de bulaşıcı olmalısınız! Eğer kendiniz motive değilseniz, diğerlerini motive edemezsiniz!” (Adair, 2003; 68). Ekip üyelerini motive etmek açısından ekip liderinin önce kendi motivasyonu üzerinde durması gereklidir. Liderde ya da ekip yöneticisinde heyecan göremeyen çalışanlar gerekli motivasyonu sağlamakta zorlanacaklardır.

Proje yöneticisi ya da liderinin iyi bir rol model olması çok önemlidir. Proje ekibine pozitif bir etkisi olmalı, pozitif bir tutuma sahip kendinden emin,

iyimser bir lider olarak proje ekibinin moralini ve tutumunu inşa etmelidir. İş etiği, iyi tutum ve davranışıyla bir rol model olmak bulaşıcıdır. Proje ekibinin üyeleri, proje yöneticisinin ya da liderinin, liderliğinin yanında iyi bir takım oyuncusu olduğunu görürse buna pozitif şekilde yanıt verecektir (Brenner, 2007; 18).

2.2.2. Yüksek motivasyona sahip ve yetenekli bireyleri ekibe dahil edin

Yöneticiler bireylerin doğru beceri ve yeteneklerle doğru işte olup olmadıklarını kontrol etmek durumundadırlar, aksi taktirde motivasyon teknikleri başarısız olacaktır. Adair (2003; 69)'e göre yüksek motivasyonun yedi kilit bileşeni şunlardır: 1. Enerji- kişinin dışadönük olması gerekli değildir fakat açıkgözlü ve azimli olmalıdır. 2. Bağlılık- ortak amaca yönelik olmalıdır. 3. Güçlü kalmak- problem, zorluk ve gerilemelerle yüzleşildiğinde güçlü kalabilmelidir. 4. Beceri- amaçlar ve istekleri belirten becerilere sahip olmalıdır. 5. Tek düşüncelilik- tek bir yönde enerjinin yöneltilmesidir. 6. Keyiflilik- bu motivasyonla el ele yürümektedir. 7. Sorumluluk- bunu aramaya ve kabul etmeye isteklilik duymak.

Farklı ekiplerin farklı becerilere sahip bireyleri içinde barındırması mümkünse de (örneğin yaratıcı özellikleri ön planda tutan ekipler), genellikle ekiplerin hedeflerine ulaşabilmesinde sinerji yaratabilmesi ve yüksek performans sağlayabilmesi için genellikle şu özelliklere sahip bireylerden oluşması öngörülebilir: İçsel motivasyonu yüksek (iç disiplinli, arzulu, kararlı, olumlu düşünen, kendine güvenen, başaracağına inanan); daha çok başarı güdüsüyle tatmin olan; yaptığı işi sahiplenen; birlikte çalışmaya istekli ve uyumlu; öğrenmeye, gelişmeye ve yeniliğe açık; daha çok olumlu ve destekleyici bir tutuma sahip; iletişimi kuvvetli ve her biri kendi alanında yeterli beceriye sahip kişiler.

Ekipleri oluştururken doğru kişilerin belirlenmesinde ekip üyelerinin kişilik yapılarının ne gibi özellikler taşıdığı önemlidir. Bu kişilerin içsel-dışsal

motivasyon yapısı, iyimserlik-kötümserlik eğilimleri, hangi güdülerinin (başarı, güç, bağımsızlık, yakın ilişki vb.) ağırlık taşıdığı ve güdülerinin örüntüsü, içedönük-dışadönük kişilik yapısı ve A-B kişilik tarzlarının ne olduğu belirlenmelidir. Bunların anlaşılması ekip üyelerinden tam anlamıyla verim alınmasında ve onların da iş tatmini sağlamalarında önemli belirleyiciler olacaktır. En önemlisi de farklı farklı kişilik yapılarına sahip böylesi bir proje veya iş ekibinin etkin şekilde yönetilmesi için gerekli verileri ekip lideri veya yöneticisine sağlayacaktır.

2.2.3. Her bireye tek bir kişi gibi davranın

Her birey farklı güdüler ve amaçlarla hareket etmektedir. Her birey bu farklı amaçları gerçekleştirmek için ekibe dahil olurlar. Dolayısıyla bu bireyler, kendi amaçlarına ulaşmak için ekibi araç olarak görmelidirler. Bu amacın ekip lideri tarafından fark edilmesi, ilerleyen süreçte bireyleri motive etmede önemli bir teknik olarak kullanılabilir Genel teori ya da varsayımlara güvenmeden. bir bireyi neyin motive ettiğini belirleyerek, her bir ekip üyesiyle diyalog içine girerek, onları neyi motive ettiğini bulmalarında ekip üyelerine yardımcı olunmalıdır (Adair, 2003; 70).

Bunun yanında, Vroom tarafından ortaya atılan ve sonra da Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş olan "beklenti kuramı"nı dikkate almak gereklidir. Vroom, (1964; 15-16)'a göre her bireyin belirli amaçlara yüklediği bir değer vardır. Onu elde etmek sadece o birey için değerliyken başkaları için herhangi bir değer ifade etmeyebilmektedir. Örneğin kişi gruplara katılmayı arzularken, amacı grubun bir parçası olmanın toplumdaki statüsünü artıracağına inanmasıdır ve de, ayrıca işini etkili şekilde yerine getirmeyi de arzulayabilir, çünkü bunun bir terfiye neden olacağını beklemektedir.

Yani bireyin eylemde bulunma gücü (yani motivasyonu), kişinin amaca ulaşacağına dönük beklentisi ile o amaca yönelik kişinin verdiği değerin (valence) bir çarpımından oluşmaktadır. Kişinin ekibin amacına ulaşacağına yönelik

beklentisi ve bu amaca verdiği değerin boyutları kişinin bu amaca bağlı kalmasında ve etkin şekilde gerçekleşmesini sağlamasında etkili olacaktır. Buna göre, ekip liderinin böylesi bir beklentiyi ekip üyelerinde oluşturması gerekmektedir.

2.2.4. Gerçekçi ve meydan okuyucu hedefler koyun

Locke'un "amaç saptama kuramı"na göre, bireylerin belirledikleri amaçlar onların motivasyon düzeyini belirlemektedir. Buna göre, erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bireyler, elde edilmesi kolay amaçlar belirleyen kişilere kıyasla daha fazla motive olacak ve daha yüksek başarı gösterecektir. Ekip motivasyonu anlamında düşünüldüğünde ekibin amacının değerli olması, onun elde edilmesinin zorlayıcı olmasıyla yakından ilişkilidir. Bunun dışında imkansız olmayacak kadar da gerçekçi bir özellikte olması da önemlidir.

Kuramın başlıca iki önermesinden birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirmesidir. İş başarımını etkileyen en önemli güdüsel etmende bireyin amaçları ve niyetleridir. Bundan başka, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarımı üstünde etkili olurlar (Onaran, 1981; 138).

SMART şeklinde ifade edilen modelde, her bir kişinin hedefini belirlemesinde kullanabileceği bir yöntem ortaya koyulmaktadır (Gale ve Clay, 2005; 126):

- Belirginlik (S= Spesific): Hedefler, anlaşılmasını kolaylaştırmada açık şekilde tanımlanmasına ihtiyaç duyar.
- Ölçülebilirlik (M= Measurable): Bu, hedefin kolay şekilde ölçülebilmesi ihtiyacını ifade etmektedir. Bireysel sonuçlar, takım içinde rekabetçi bir element yaratmak için elverişli olmalıdır.
- Mütabıklık (A= Agreed): Anlaşma, bireysel hedefler üzerinde ekip üyeleriyle birlikte anlaşılarak yapılması gerektiğini ifade eder.

- Gerçekçilik (R= Realistic): Hedefler, ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır. Verilen ödüller doğru bir odak ve çaba için güçlü bir motivasyonel faktördür.
- Zamanlılık (T= Timed): Ulaşılacak hedefler için spesifik zaman aralıkları yaratmayı ifade eder. Bunlarla bağlantılı ve iletişim halinde olunmalıdır.

Bir kişinin motivasyon ve heyecan düzeyini sürdürmek için, hedefin gerçekleştirilebilir olduğunu hissettiklerinden emin olunması gerekmektedir. Aynı zamanda, her bireyin hedefi, nihai amaçları aynı olsa bile farklı bir şekilde olacaktır (Gale ve Clay, 2005; 112). Ekibe farklı ihtiyaç ve hedeflere sahip bireylerden oluşan bir grup insan olarak yaklaşılmalıdır. Bu, kişisel motivasyonu anlamaya yardımcı olacaktır. Ayrıca, daha iyi bir ekip lideri olmasına, iletişimin kalitesini geliştirmeye, ekibin güvenini artırmaya ve onların yeteneklerinin en iyisini elde etmede arzularını özendirmesine yardım edecektir (Gale ve Clay, 2005; 112).

2.2.5. İlerlemenin ve gelişmenin bireyleri motive ettiğini hatırlayın

Kişisel ve ekip olarak gelişim, motivasyonun sürdürülmesinde diğer bir temel nokta teşkil etmektedir. İnsanlar, ilerlediklerini, yeni kavramlar öğrendiklerini, yeni beceriler kazandıklarını ve düşünce yapılarını geliştirdiklerini hissettiklerinde, motivasyonları yüksek şekilde kalma eğilimi göstermektedir. Kişisel büyüme, bireye onun özsaygısını ve özdeğerini artırarak değer katmaktadır (Grazier, 1998).

İlerleme konusundaki geribildirim, insanları işin yapılması için gerekenin ne olduğu üzerinde teşvik etmekte ya da buna konsantre olmalarına yardımcı olmaktadır. Ancak geribildirimler her zaman verilmemekte ya da çoğunlukla yeterli olmamaktadır. Bunun nedenleri genel olarak şu görüşlere dayanır (Adair, 2003; 74):

- "İnsanlar, nasıl yapıyor oldukları hakkında konuşulmasına ihtiyaç duymazlar; zaten biliyorlardır."

- “Eğer her şeyin iyiye gittiğini söylerseniz, rahat davranırlar.”
- “Eğer hiçbir şeyin iyiye gitmediğini söylerseniz, mutsuz olurlar ve canları sıkılır.”
- “Beceriler ya da bunu yapmada zaman konusunda eksiklik taşımaktayız”

2.2.6. İletişime önem verin

İletişim ayrıca bir öneme sahiptir. Proje ekibinin bilgili ve haberli kılınması hayati öneme sahiptir. İletişim formal ya da informal, yazılı veya sözlü de olsa, ekibin odağını şekillendirmesine yardım etmekte, rolleri ve kendilerinden ne beklenildiğine dair daha açık bir fikir vermektedir. Böylece bireysel hedeflerini anlamakta, aynı zamanda başarılı bir proje için ekibin genel hedefini görmektedirler. Ekip liderinden gelen ve ekip üyeleri arasındaki iyi iletişim, tüm ekip üyeleri arasındaki çalışma ilişkisinin artırılmasına yardım edecek, böylece aynı nihai sonuç hedefine yönelik çalışmaları mümkün olacaktır (Brenner, 2007; 19).

İletişim de ise “dinleme becerisi” oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Etkileyici bir dinleyici olmak, şu unsurları göz önünde bulundurmayı içermektedir (Brenner, 2007; 19):

- Karşınızdaki kişi konuşurken göz kontağı kurun ve ona tüm dikkatinizi verin,
- Karşındaki konuşurken sözünü kesmeyin ve bitirmesini bekleyin,
- Beden diline dikkat et. Kollarını çapraz şekilde değil dinleyici pozisyonunda tut ve onaylamasan da başınızı onu dinlediğinizi gösterir şekilde sallayın,
- Kişinin ne söylediğini açık hale getirin ve onaylatın, kısa şekillerde ne söylediğini tekrarlat. Bu, konuşmacının söyledği şeyin dinleyen kişi tarafından anlaşıldığını gösterir.

2.2.7. Motive edici bir çalışma ortamı yaratın

Çalışma ortamının motivasyon ve iş tatmini sağlamadaki etkisinin ne kadar önemli olduğu pek çok çalışma ve kuramda ifade edilmiştir. Özellikle Herzberg'in kuramında belirttiği "hijyen faktörleri"nin sağlanmasına dikkat edilmeli, ancak bu faktörlerin sadece tatminsizliği önlediği unutulmamalıdır. Buna göre;

- Kontrole aşırı vurgu yaparak kısıtlayıcı bir organizasyon yaratmak çalışanların iş tatminini olumsuz etkilemektedir.
- İş sürecinde çalışanlara optimum otonomi sağlanmalı ve kontrol sistemleri sadece gerektiği yerde işleve sokulmalıdır.
- Çalışanlara, onların çalışma yaşamlarını etkileyen kararlara katılma hakkı verilmeli, böylece eylem ve sonuçlardan sorumluluk alınması sağlanılmalıdır.
- Tekrarlayıcı işlerden kaçınarak ve çeşitlilik sağlayarak, iş dizaynına önem gösterilmelidir. Ayrıca iş güvenliğinin sağlandığına emin olunmalıdır.
- Çalışma koşullarının ekibin amaçlarını gerçekleştirmesi için iyi şekilde dizayn edilmesine özen gösterilmelidir. Özellikle gerekli fiziksel cihazların ve materyallerin ekibin hizmetine tahsisi, ekibe moral verecek ve üst yönetimin yanında oldukları izlenimini verecektir.

Ekiplerin kendi başlarına kalarak ve dış çevreden soyutlanarak işlerine odaklanabilecekleri bir ortamın yaratılması çok önemlidir. "War Room" olarak ifade edilen ve ekiplerin birlikte çalışabilecekleri bir yerin oluşturulması, etkin sonuçların alınmasında gereklidir. Ekipler böylesi mekanlarda kendilerine ait duvarlara, panolara proje veya görevleriyle ilgili görsel belgeleri vb. asabilecekler, dışarıdan müdahele olmadan projeleri ve işleri hakkında tartışıp fikirlerini paylaşabileceklerdir.

Herzberg'in kuramındaki "motive edici faktörleri" ise ekibin motivasyonunun sağlanmasında asıl önemli unsurlardır. Buna göre ekibin

yürüttüğü işin ekibe bir tanınırlık sağlaması, başarı ve sorumluluk duygusu vermesi, ve ekibin her bir üyesi için bir kişisel gelişim imkanı sunması ekibin motivasyonunu canlı tutacaktır.

2.2.8. Adil, eşit ödüller verin ve ödül yönetimine önem verin

Ödüllerin, ekip üyelerinin motivasyonunu olumlu ve olumsuz şekilde etkileyen önemli bir rolü vardır. Ödüllerin niceliği, niteliği, verilme sıklığı ve en önemlisi de adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı ekibin performansını olumlu ve olumsuz şekilde etkileyecektir. Ekip ruhunun sağlanması açısından performans ve katkıyla buna verilen ödülün boyutunun eşleşmesi çok önemlidir.

Adams "ödül adaleti ve eşitliği kuramı"nda, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadır (Eren, 2001; 522).

Birey kendi çıktı/girdi oranlarıyla başkalarının çıktı/girdi oranını kıyaslayarak bir değerlendirme yapmaktadır. Eşitlik duygusu; algılanan çıktı ve girdilerinin eşit olmasını gerektirmemekte, sadece oranlarının aynı olmasını ya da eşit olmasını gerektirmektedir. Birey kendisini başkalarıyla kıyaslarken çok sıkı çalıştığından dolayı daha yüksek ücret almayı hak ettiğini düşünebilir. O zaman bu bireyin çıktı/girdi oranı daha yüksek kabul edilmektedir. İşte birey örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödülleri diğer kişilerle karşılaştırır. Burada

şunu belirtmek gerekir ki bu karşılaştırmalar, ortalamalar ve karşılaştırılan gruplar bireyin öznel algıları olmaktadır (Moorhead vd., 1989; 135).

2.2.9. Ekipteki her bireyi en küçük fırsatta takdir edin

Finansal ödüller, kişi tarafından takdir etmenin somut bir göstergesi olarak algılanır. Katkıların ifade edilmesinin farklı şekilleri vardır. Eğer takdir gösterilmez ise birey fark edilmediğini, değer verilmediğini ve ödüllendirilmediğini hissedebilir. Bu arzu ve enerji düzeyinde bir azalmaya neden olabilir. Takdir, birey ve ekip için formal veya informal olabilir. Takdir için için şunlar yapılabilir (Adair, 2003; 78):

- Her bir ekip üyesine adil ve eşit bir şekilde davranın,
- Gerçek başarı ya da katkıları ödüllendirin,
- Organizasyonun temel değerlerini yansıtın,
- Bunu bir rehber ve tüm düşünceleri desteklemek için kullanın,
- Mümkünse bunu herkesin önünde yapın,
- Çalıştığınız insanların isimlerini bilin, bu takdir etmenin basit bir şeklidir.

Sonuç olarak tüm bu faktörler ekiplerin motive edilmesinde dikkat alınmmalı, bir projenin ve ekip olarak yapılan iş süreçlerinin başarıya ulaşması açısından bunların üstünde önemle durulmalıdır. Böylece şirketler Peterson (2007; 63-65)'ın belirttiği motivasyon konusunda yapılan ve yapılabilecek olası motivasyonel hataları yapmama ihtimalini güçlendirirler:

- Yöneticiler kendilerini motive eden şeylerin, başkalarını da motive ettiğini düşünürler,
- İnsanlar özellikle parayla motive edilirler,
- Ekip üyeleri, formal ödüller almayı severler,
- "Rally sloganı" verin gerisi kolay görüşü vardır,
- En iyi proje lideri, güçlü bir amigodur,
- Bu çalışanlar birer profesyonel, o nedenle motive edilmeye ihtiyaç duymazlar,

- Problem çıktığında onları motive ederim,
- Herkese aynı şekilde davranacağım, insanlar bunu severler. Bu onları motive edecektir.

SONUÇ

Yönetimde amaç hedeflenen sonuçlara, hedeflenen zaman, maliyet ve etkinlikte ulaşabilmektir. Özellikle uzun soluklu projelerde ve görevlerde, zaman faktörünün öneminin artması, zorlu sorunlarla karşılaşılması nedenleriyle aynı performansın sürdürülmesi ve istenen zamanda ve maliyette sonuçlara ulaşılması zorlaşmaktadır. Bu süreçte hedeflerin gerçekleştirilmesinde ekiplerin motivasyonu konusunun önemli bir yönetim sorunu olarak görülmesi ve proaktif bir yönetim davranışının gösterilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada ekiplerin motivasyonunda etkili olan çeşitli faktörler üzerinde durulmuştur. Ancak doğaldır ki sadece bunlarla sınırlı değildir. Farklı görevler için bir araya gelen ekiplerde, işin niteliğine ve niceliğine göre daha farklı teknikler de dikkate alınarak uygulanabilir. Ancak burada ifade edilen motivasyonenl tedbirler, göz önünde bulundurulması gereken en temel uygulamalardır. Ve en basit ekip çalışmalarında dahi göz önünde bulundurulması gereken bir öneme sahiptir.

Sonuç olarak, ekiplerin motive edilmesinde önemli faktörlerin başında ekip liderinin veya yöneticisinin kişiliği ve davranışları gelmektedir. Ekip üyelerinin tek tek özelliklerini ve gereksinimlerini analiz edip, bunu projenin amacına ulaşılmasında önemli bir araç olarak kullanacak kişi ekibin lideridir. Ekibin lideri olarak proje konusunda herkesten önce bir coşku ve heyecan duyması diğer ekip üyelerini de olumlu etkileyecektir. Ayrıca ekibe, ekip amaçlarına uygun, gerekli özelliklere sahip bireylerin dahil edilmesi projenin veya görevin başarısı açısından liderin sorumluluğundadır.

Bunun yanında ekibin performansını etkinleştirmede işletme yönetiminin, fiziksel ve mental anlamda olumlu bir iş ortamını yaratması ve ödül yönetiminini iyi şekilde gerçekleştirmesinde önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Yine projenin başarılmasında ekip amacının, işletmenin amacının ve tek tek bireylerin amaçlarının uyuşturulması önemli bir faktördür. Belirlenen amaçların, hem bireysel hem de ekip anlamında belirgin, zamanlı ve motive edici özellikler taşıması gerekmektedir. Sonuçlar hakkında ekip üyelerine gerekli bilgilerin zamanında ve doğru şekilde verilmesi yine önem taşımaktadır. İletişim konusunun sadece bir bilgi aktarma aracı olarak değil, ekibi motive etme, üyeler arasında güven sağlama ve iyi bir ekip ruhunun yakalanmasını sağlama anlamında büyük etkisi vardır. Son olarak, her bireyin ekibe dahil olurken ayrı güdü, amaç ve beklentilerle geldiklerini ve her birine ayrı ayrı kişiler olarak davranılması gerektiğinin akılda tutulması çok önemlidir.

Kaynakça

ADAIR, J. (2003), *The Concise Adair On Leadership*, Thorogood Publishing Ltd., UK.

ARMSTRONG, M. (1999), *Handbook of Human Resource Management Practice*, 7th Edition, Kogan Page, UK.

BRENNER, D. A. (2007), Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team, *Cost Engineering,* Vol. 49/No. 5, p.16-20.

EREN, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul.

GALE, M. ve Clay J. (2005), *Sales Managers Desktop Guide*. Thorogood Publishing, 1st Edition, London.

GRAZIER, P. (1998), *Team Motivation. Originally appeared in EI Network January,* http://www.teambuildinginc.com/article_teammotivation.htm
Erişim: 8. 06. 2009

MOORHEAD, G. ve Griffin, R. W. (1989), *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, 2. Edition, USA.

ONARAN, O. (1981), *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.

PETERSON, T. M. (2007), Motivation: How to Increase Project Team Performance. *Project Management Journal*, Vol. 38, No. 4, p.60–69.

ROBBİNS, S. P. (2003), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Tenth Edition, USA.

SCHMID, B. ve Adams, J. (2008), Motivation in Project Management: The Project Manager's Perspective. *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 2, 60–71.

VROOM, H. V. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley&Sons Inc. USA.

ZACCARO, S. J.; Rittman, A. L ve Marks M. A. (2001), Team Leadership, *The Leadership Quarterly,* 12. p.251-483.