

ÖRGÜTSEL SAĞLIK KRİTERLERİNİN KURAMSAL BOYUTTA İNCELENMESİ

Betül GARDA*

ÖZET

Dünyadaki hızlı ekonomik ve teknolojik değişimler tüm endüstrilerdeki rekabet koşullarını değiştirmiştir. Gelecekteki ekonomik dönemde, işletmeler ürün/hizmetlerini sunarken; maliyet, kalite, esneklik, hız ve yeniliğe çok daha fazla önem vermek zorunda kalacaklardır. Dünya genelinde öncü işletmeler örgütsel sağlık üzerine odaklanacaktır. Örgütsel sağlığa önem vermek, sahip olunan özellikleri ve nitelikleri gelecekte yüksek performans sağlayacak şekle getirmektedir. Ayrıca, örgütsel sağlık, iş çevresindeki sağlıklı davranışları anlamaya ve sağlık problemlerine sebep olan parametreleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Çünkü çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığının etkin bir maliyetle korunması ile ilgili direk önlemlerin alınması, örgütte acil olarak giderilmesi gereken bir ihtiyaç haline gelmiştir. Böylece örgütte güçlü çalışanlar olacak ve verimlilik artacaktır.

Sağlıklı örgütler; güven, açıklık sağlayan, katılımı teşvik eden, sürekli öğrenme ve gelişme sağlayan bir kültüre sahiptir. Değişen iç ve dış çevrede bir işletmenin karlılığı, örgütün ve örgüt çalışanlarının rakiplerinden daha etkili bir şekilde bu değişen koşullara uyum sağlamalarına bağlıdır. Sağlıklı örgütlerin çalışanları, hızlı değişime yeterince uyum sağlama yeteneğine sahiptir ve dış çevreden etkilenmeden kalabilirler. Ayrıca stresin negatif etkileriyle de mücadele edebilirler. Kısacası, örgütsel sağlık, işletmenin verimliliğini ve karlılığını doğrudan artırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sağlık, örgütsel sağlık kriterleri

THEORETICAL INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL HEALTH CRITERIA

ABSTRACT

The rapid change in the economy and technology of the world has changed the competition conditions in all industries. The coming economic era will require businesses to think about cost, quality, resiliency, velocity and novelty in ways that they have never consider before. Across the globe, leading edge enterprises are adopting a dual focus on organizational health. Give importance to organizational health of the enterprises is about having properties and qualities today that create the conditions for high performance tomorrow. Besides, organizational health has its share to contributing to the understanding of healthy behaviors within working environments and identifying parameters that can be cause of health problems. Because the need to

* Öğretim Görevlisi Dr., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

(Bu makale “Örgütsel Sağlık” adlı Yüksek Lisans çalışmasından uyarlanarak hazırlanmıştır.)

raise awareness of this health problems in organization are emphasized worldwide with the aim of adopting direct measures to protect employees' physical and advance their mental health cost-effectively for organizations.

Healthy organizations typically have a culture which promotes trust, openness and engagement and enables continuous learning and improvement. In a changing internal and external environment, the profitability of an enterprise is increasingly dependent on the extent to which an organization and its members are able to transform and adapt to these changing circumstances more effectively than their competitors. The "fittest" employee is who has the ability to adjust adequately to these rapid changes and can remain undistracted from external factors. Furthermore such a person manages to cope with negative effects of stress. In short, organizational health directly increases the productivity and profitability of all enterprises.

Keywords: *Organizational health, criteria of organizational health*

GİRİŞ

Örgütler, ihtiyaçları ve hayat eğrileriyle yaşayan sistemlerdir. Canlılar gibi büyüyüp, gelişirler. Yapıları, dinamik iç ve dış çevrenin etkisi altındadır. Bu nedenle deneyim ve izlenimlerine dayanarak çevreleriyle uyum sağlamaya çalışırlar. Uyum için, bünyelerinde var olan sınırsız enerji ve mükemmelliği birleştirmeleri gerekmektedir.

Günümüzde, örgütlerin başarısının en önemli kaynağı ise insandır. Örgüt başarısı, çalışanların varlık sebepleri ile yaptıkları iş arasında köprü kurmalarına imkan sağlamaktan geçmektedir. Bunun için en önemli adım, heyecan veren ortak bir amaç oluşturmaktır. Ortak amaç; tüm çalışanlar arasında güçlü iletişim köprüleri kurmakla gerçekleştirilir. İletişimi güçlendirmek, kişilere hissettiklerini ifade etme özgürlüğü vermekle mümkün olacaktır. Yaptığı işin sonucunu ve bu sonuçların diğer insanların hayatını veya işin bütününe nasıl etkilediğini gören çalışanın kendine olan saygısı yükselir ve verimliliği artar. Bu da örgütü başarıya götürür.

Örgütsel sağlık tüm dünyada bilinen idealist bir kavramdır. İncelendiğinde, bu kavramın, örgütlerin başarısı ve başarısızlığı arasındaki farkı belirlediği görülecektir. Sağlıklı örgütler, kendileri için olduğu kadar toplum içinde fayda sağlarlar. Bu çalışmada, örgütsel sağlık kavramı ayrıntılı olarak incelenmiş ve örgütsel sağlığın temel kriterleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

1.ÖRGÜTSEL SAĞLIK KAVRAMI

1.1.Anlamı

Örgüt, belirli bir amacın gerçekleşmesi için birden fazla kişinin birlikte çalışmasının gerektiği durumlarda, bu kişilerin arasında ortaya çıkan işbölümü ve ilişkiler bütünüdür (Şimşek, 2001: 137). Örgütün konusunu; insanlar arası ilişkiler ve işbölümü oluşturmaktır. Bu sebeple örgüt, dinamik bir yapıya ve insanı teşvik eden canlı bir atmosfere sahip olmalıdır. Böylece, çalışanlar, görevlerini yerine getirmekte coşkulu ve hevesli olacaklar, ayrıca, zor işlerin üstesinden gelmek için iş birliği yaparak, karşılıklı fikir alışverişinde bulunacaklardır. İşlerini seven ve takım arkadaşlarına saygı gösteren çalışanlar, verilen her türlü görevi aynı önem ve sorumluluk duygusu ile yerine getireceklerdir. Bu gayretli çalışanlar sürekli olarak üretim performanslarını artırmalarını sağlayacak düzeltici ve geliştirici yollar arayarak, kişisel becerilerini geliştirme çabasında olacaklardır (Rosen and Berger, 1992: 1).

Çalışanlar önem derecesi gözetmeden herhangi bir göreve gönüllü olduklarında, takım arkadaşları karşılıklı yardımlaşma anlayışı ile bu kişiye yardım etmeye çalışırlar. Çünkü asıl amaç, görevin en iyi şekilde yerine getirilmesidir. Ayrıca, belki daha sonra kendilerinin de yardıma ihtiyaçları olacaktır. Çalışanlar, fikirlerine önem verildiğinde, bu atmosfer içinde daha üretken olabilmekte ve uyum içinde çalışmaktadırlar. Dolayısıyla sağlıklı bir örgütte sıradan bencillik, çıkar çatışmaları, kıskançlıklar yerini, işbirliği ve sorumlulukların paylaşılmasına bırakmıştır. Örgütün yapısındaki katı hiyerarşi bulunmamaktadır. Yani, sağlıklı örgüt, çalışanları ile ilgilenir ve çalışanlarına önem verir. Böylece örgütte karşılıklı sadakat ve güven duygusunu oluşturur.

Sağlıklı örgüt bir hayal ürünü veya gerçek üstü bir kavram olarak görülebilir. Bazı örgütler için hayata geçirilmesi gerçekten zordur. Ancak milyonlarca örgüt içinden bir çoğununda kararlı bir şekilde sağlıklı örgütlere dönüşmekte oldukları veya bu konuda çaba gösterdikleri de unutulmaması gereken bir durumdur. Çünkü sadece sağlıklı örgütlerin gelecekte varlığını sürdüreceği ve rekabet gücünü koruyacağı bilinmektedir (Rosen and Berger, 1992: 2).

2.2. Tanımı

Genel olarak 'sağlık' terimi canlı bir organizmanın işlevlerini eksiksiz olarak yerine getirmesi, acı, sızı ve hastalık bulunmaması durumudur. Aksi halde, organizmada bozulma meydana gelir ve ölümle sonuçlanabilecek hastalıklar ortaya çıkar. Bir çok otorite, sağlık ve hastalık mecazını örgütleri tarif ederken kullanır. Örgütleri anlatan bu mecazlar üç ayrı bakış açısına göre sıralanabilir (WHO, 2000):

- Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı 'sağlık sadece hastalığın olmaması durumu değildir.' şeklinde tanımlar. WHO sağlığı bütün

fiziksel durum, zihinsel ve sosyal refah olarak kabul eder ve sadece hastalık ve zayıflık yokluğu olarak görmez .

- Sağlık üretimlerle değil yöntemlerle ilgilidir. Sağlık literatürü ve özellikle sağlık tanıtımında hasta ve sağlıklı olabilecek bir kişi tarafından sağlık biyolojik, psikolojik ve sosyal yöntemler olarak tanınır.
- Sağlık ikilemi güçlü davranışsal bölümlere aittir. Sağlık, sigarayı bırakmak, egzersiz, diyet uygulamaları ve sağlıklı kalma şansımızı artıran stres yönetimi gibi davranışlardır. Otoriteler, bir örgüt sağlığının incelenmesinin, ancak, bir örgütün nasıl işlevsiz olabileceğine ilişkin bulguların araştırılması ile mümkün olabileceğini savunurlar.

Örgütsel sağlık ve 'etkinlik' kavramları arasında da sıkı bir ilişki vardır. Nicholas ve Katz'a (1985: 838) göre: etkinlik, değişen bir çevrede uygun amaçları yerleştirme ve bu amaçlara ulaşmayı; sağlık ise, örgüt içinde insan kaynaklarının entegrasyonu, kullanımı ve motivasyonunu gösterir.

Bir örgütün iç çevresinin yanında, sürekli etkileşim halinde bulunduğu dış çevresi, fiziki çevre, sosyal ve kültürel çevre olarak veya teknolojik çevre olarak ele alınabileceği gibi bütün bu çevrelerin bir bileşimi olarak da ele alınabilir. Her şekilde dış çevrenin temel niteliği "değişim" olarak kabul edilmektedir (Sağlam, 1979: 106). Sağlıklı bir örgüt, değişken bir dış çevrede hayatta kalmayı başarma ve aktivitelerini sürdürme çabası içinde olan bir örgüt olmalıdır. Geleceğe adapte olma ve değişim ile başa çıkma örgütün devamlılık yeteneğinin bir sonucudur. Warren G. Bennis (1993: 18), örgütün durumunun, örgütsel sağlık kavramıyla açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, uyum sağlayıcı ve problem çözücü bir yapıya sahip olan sağlıklı örgütler, karmaşık ve değişken dış çevreleriyle olan etkileşimlerini, ana görevlerini yerine getirebilmek için faaliyetlerini belirlemede temel kriter olarak tespit etmelidirler.

Örgütler ortaya çıkan sorunları çözümlenebilmek için birtakım tekniklerden faydalanırlar. Bu teknikler bilimsel tutum öğelerinden oluşur. Örgütsel sağlık için gerekli olan bilimsel tutum öğeleri; uyum, kişilik sorunu ve gerçeği sınımadan oluşan üç ölçüte dayanmaktadır. Örgütlerin sağlık ölçütleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Can, 1994: 268-269; Dinçer ve Fidan, 1995: 62-63):

- Uyum: Problem çözme ve değişen şartlara göre davranabilme yeteneğini ifade etmekte olup, örgüt içi esneklikle mümkündür.
- Kişilik sorunu: Örgütün uyum yeteneğini kazanabilmesi için, hedeflerinin ve stratejilerinin bütün çalışanlar tarafından net olarak anlaşılması ve kendi kişisel hedefleriyle bütünleştirilerek benimsenmesi gerekir.

- Gerçeği sınama: Örgüt bulunduğu ortamın gerçeklerini belirleyebileceği uygun teknikler geliştirmelidir.

George H. Rice Jr'a (1977: 11) göre, sağlıklı örgüt, sağlıklı bireylerin ve sağlıklı grupların oluşturduğu çalışma ortamında sorumluluklarının bilincinde, etkili ve karlı bir şekilde amaçlarını gerçekleştiren örgüttür. Örgütsel sağlık tanımı, belli bir zaman periyodunda örgütün amaçlarını gerçekleştirme, canlılığını sürdürme ve çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğini kapsamaktadır. Ancak, örgütsel sağlık sadece bir boyutta ele alınmamalıdır. Çünkü örgütün sağlığı, zaman periyoduna göre, iyi veya kötü yönde değişim gösterebilir. Bu nedenle örgütsel sağlık değerlendirilirken, örgüt sağlığının şu andaki durumu ve gelecekte ne olacağı ile ilgili eğilimler göz ardı edilmemelidir (Owens, 1970: 154). Bu çerçevede örgütsel sağlık, örgütü oluşturan bireyler ve grupların kendi büyüme kapasitesi içinde iç ve dış çevre ile dengeye ulaşması olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, sağlıklı örgüt; otorite yapısı, değerler sistemi, normları, ödüllendirme ve yaptırım sistemleri ile örgütsel başarısını, çevresini, çalışanlarının refah ve mutluluğunu desteklemektedir (Bruhn and Chesney, 1994: 24).

Sonuç olarak, örgütsel sağlık, örgütlerin çevrelerine uyum sağlaması, kendini tanıması ve yaşadığı çevrede varlığını devam ettirebilmesi için gerekli teknikler geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Bennis, 1993: 18). Dolayısıyla sağlıklı bir örgüt; çalışanlarını birer makine olarak görmeyen, çalışanlarına değer veren ve iş yerini, sadece, bir kar merkezi olarak kabul etmeyip, burada çalışanları istihdam eden, rahatlatan, güçlendiren kapsamlı bir ortam olarak gören işletmedir (Rosen and Berger, 1992: 9-10).

1.3. Önemi

Örgütler, rekabete kapalı oldukça, çalışanlarının yeteneklerini boşa harcayacaklardır. Başarılı olmak için örgütler kişilerin, grupların ve toplumun pozitif yönde iyi olma duygularını desteklemelidirler (Newell, 1995: 1). Örgütün hedefleri ve beklentileri ile çalışanların hedefleri ve beklentileri birbiriyle örtüşmelidir. Aksi halde örgütsel çatışma ortaya çıkabilir ve bu çatışma nedeniyle örgütte, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme meydana gelebilir (Şimşek vd, 2001: 238).

Rekabet, yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, fakat, hedefe varma çabalarında birinin diğerine müdahale etmediği durumlarda söz konusu olmaktadır. Örgütün çalışanları arasındaki rekabet, örgütü, olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü rekabete müdahale edilirse, çatışmaya dönebilmektedir. Çatışmayı önlemek için ve rekabete doğrudan müdahale etmemek için, örgütte işbirliği ortamının oluşturulması gerekmektedir. İşbirliği, ortak amaçlara ulaşmak, birlikte çalışmak şeklinde tanımlanabilir (Şimşek vd, 2001: 241-242). Sağlıklı örgütlerde, rekabetin

çatışmaya dönüşmemesi için, işbirliği daima özendirilerek, örgütlerin verimlilik ve etkinlik düzeyleri maksimize edilmektedir.

2000'lerin rekabet ekonomisinde ayakta kalabilen günümüz örgütleri, artık müşterilerini her yönden tatmin etmeyi amaçlamaktadır. Müşteri tatmininin unsurları zamana bağlı olarak değişmektedir. Geçmişte en önemli unsur; ürün veya hizmet özelliği ve fiyatı iken, daha sonraları buna kalite, esneklik ve yenilik ilave olmuştur. Günümüzde ise örgütün başarısı için sosyal ve ahlaki sorumluluk, moral düzeyi gibi kriterler ön plandadır. Örgüt içinde veya toplumda insan haklarına önem vermeyen örgütler, bir yandan nitelikli eleman bulmada zorlanmakta, diğer yandan ise, geniş müşteri kitleleri tarafından ürün veya hizmetlerinin boykot edilmesi tarzında cezalandırılmaktadırlar. Sağlıklı örgütler çevrelerindeki etkin kuvvetlerin farkına varan ve bunlardan yararlanan örgütlerdir. Çalışma hayatındaki bu etkin kuvvetler şunlardır (Newell, 1995: 1-2):

-İnsan Gücü: İnsan gücü tüm kuvvetleri etkileyen en birincil kuvvettir.

İnsanların işine bağlılığı ve sevgisi yaratıcılığını ve verimliliğini doğrudan etkiler. Çağımızda çalışanlar satıcı, işverenler ise alıcı konumundadır. Artık bireyler örgütlerin can damarı haline gelmiştir ve yanlış yönetilmelerinin bedeli örgütün yok olma riskidir. Yönetim, kabiliyetli insan gücünü istihdam edip, geliştirmeyi seçmezse, rekabette başarısız olma riskiyle karşı karşıya kalacaktır.

-Farklı Niteliklerdeki Çalışanların Yer Aldığı Bir Örgüt: Günümüzde etkin olan diğer bir kuvvet ise değişen insan yapısıdır. Artık çalışanlar sadece orta yaşlı erkekler değil kadınlar, farklı etnik kökene sahip insanlar, yaşlılar ve bedensel engellilerden oluşan bir mozaiktir. İnsanlarda eğitim düzeyi ve kültürel alt yapıları hakkındaki kabul gören kriterler uzun süreli işlerliklerini kaybetmişlerdir. Bu farklı mozağin oluşturduğu örgütte hem yöneticilerin hem de çalışanların birbirleri hakkında öğrenecekleri çok şey vardır.

-Dinamik Kaynaştırıcı: Yeni iş fırsatlarının değerlendirilmesini sağlayan bir değişkeni ifade eder. Bu fırsatları görebilen örgütler ve yöneticiler, farklı çalışanlarla nasıl çalışabileceğini öğrenen, insanların değişim özelliğini yönetebilen, teknolojik ve rekabete dayalı atılımların sağlayacağı avantajları algılayabilen kimselerdir. Örneğin internet kullanımının yaygınlaşması yepyeni pazarlama imkanlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur ve yönetim hatası yapan birçok örgüt bu gelişmeye ayak uyduramamıştır.

-Yeni Psikolojik Anlaşma: Ekonomik hayat, değişen pazarlara ve pazarda ortaya çıkan fırsatlara gereken cevabı verecek esneklikte olmayı ve bunu hızla geliştirebilme yeteneğine sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin, kendilerine bağlı çalışanlara ihtiyacı vardır. Fakat aynı zamanda çalışanlarına kişisel ve profesyonel gelişmeleri için daha fazla imkan sağlamalıdır. Çalışanlar

özverili çalışmayı, işverenlerinin kendileriyle dürüst ve açık ilişki kurduğunu ve işlerinde söz haklarının olması şartıyla kabul edeceklerdir.

-Beşeri Kriz: Örgütler çalışanlarını bir bütün olarak ele almalı, onların fiziksel ve zihinsel rahatsızlıkları veya aile yaşamının bir stres kaynağı olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Bazı örgütler bu krizi çalışanlarına yeni sosyal imkanlar sağlayarak aşmaya çalışırlar. Eski dar kapsamlı tanımıyla sağlık sigortası ve emeklilikte kazanılan haklar şimdilerde bir kazanılmış hak olarak görüldüğünden eski önemini yitirmiştir. Böylece işverenler yaşam boyu sosyal imkanları daha da geliştirmek zorunda kalmaktadır.

1.4. Amacı

Örgütlerin başarılı olmak için; kişilerin, grupların, toplumların refahını artırmaya yönelik çabalar içinde olmaları gerekmektedir. Sağlıklı örgütler, çalışanlarının kişisel gelişimleri için, onların bedensel ve ruhsal açıdan nasıl destekleneceklerini araştırmaktadırlar. İş çevresindeki stres nedenlerini azaltma ve sağlıklı bir iş çevresini oluşturma çabası içindedirler. Böylece, örgütler, çalışanlarının gerçek potansiyelleri ortaya çıkarılabilecektir. Örgütsel sağlık, tehdit olabilecek olası faktörlerden uzaklaşıp, olumlu ve üretici faktörleri desteklemekle elde edilir. Pasif olarak sorunlardan kaçınmak yerine, sorunlarla aktif olarak başa çıkmak temel amaçlarından biridir (Miles, 1969: 377).

Örgütlerin; kalite, yenilik, esneklik ve örgütsel sorumluluğa ulaşması, çalışanların işbirliği ve katılımı ile mümkün olmaktadır (Newell, 1995: 2). İşlerin monotonluğu, sürekli tekrar etmesi ve yetkisiz sorumluluk gibi olumsuz etkenlerden uzaklaşmak için, çalışanlara hünerlerinin kullanma izni verilmeli ve kendilerini geliştirmelerine fırsat tanınmalıdır. Çalışanların üzerindeki yaptırım gücünün ve kontrolün baskısı, sadece, olumsuz etkenlerin örgütsel sağlığı bozması ile sonuçlanır.

Örgütsel sağlık, çalışanların yetki ve sorumluluklarının denk olması ile kazanılır. Kimse, kendisine yürütme yetkisi verilmeyen işlerin sonuçlarından sorumlu tutulmamalıdır. Böylece, yetki sahibi kılınan çalışanlar, yeni bilgi ve tecrübe kazanma şansına sahip olacaktır. Ayrıca, çalışanlar kendilerine devredilen yetkiler sayesinde, örgüt için önemli olduklarını hissederek, moral kazanmakta ve kendine güven gibi önemli bir kişisel duyguyu geliştirmektedirler (Eren, 2001: 236-237). Sağlıklı örgütlerde bu şekilde motive olan çalışanlar, faaliyetlerinin sonucunda iç huzur ve zevki tadacak, aynı zamanda, elde ettikleri başarı ölçüsünde tatmin olacaklardır. Dolayısıyla çalışanların performansı da yükselecektir (Şimşek vd, 2001: 136-139). Yüksek performanslı çalışanların oluşturduğu bir örgütün, hedeflere ulaşması ve sağlık seviyesinin artması, beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 1'de sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin sonuçları özet olarak verilmiştir.

Tablo 1. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlenme Sonuçları

Sağlıklı Örgütün Sonuçları	Sağlıksız Örgütün Sonuçları
Sağlıklı liderler	İş hoşnutsuzluğu
Kaliteli hizmet	Düşük moral
Sağlıklı çalışanlar	Düşük performans
Güvenilir ve sorumlu çalışanlar	Azalan iş kalitesi
Çalışan sadakati	Azalan iş miktarı
Yaratıcılık ve yenilik	İşi yavaşlatma
Beşeri ilişkilerde başarılı yöneticiler	Kazalar
İşyeri cazibesi	Disiplin önlemleri
Yeterlilik	Kararsızlık
Azalan israf ve kazalar	Yüksek işgücü devir hızı
Bireysel ve örgütsel amaç uyumu	İşe hile karıştırma ve sabotaj
Yüksek performans	Çalışanlara tazminat
İşbirliği	Motivasyonun azalması
Örgütsel öğrenme	İşe gecikme
Net misyon ve vizyon	Uzun öğle tatilleri
Esneklik	Dedikodu
Geleceğin tahmini	Gergin iş ilişkileri
Müşteriye ilgi	Zayıf muhakeme
Düşük işgücü devri	Aşırı sağlık harcamaları
Canlılık ve enerji	Şikayet eden çalışanlar
İş tatmini	Bitkinlik ve yılgınlık
Açık ve doğrudan iletişim	Zihinsel engeller
Sağlıklı ve güvenli işler	Terfide liyakatsizlik
Gücünün farkında olma	Planlanmamış eylemler
Krizlerin azalması	Devamsızlık
Kendini yöneten ekipler	Düşük verimlilik
Maliyet kontrolü	Düşük performansı liderler

Kaynak: (Rosen and Berger, 1992: 9-10).

Sağlıklı örgütün çalışanları daha sorumlu ve üretkendir, ekip arkadaşlarının ve işverenin ne düşüneceği hakkında kaygı duymazlar ve zaman kaybetmezler. Böylece örgüt insan kaynaklarını tam kapasiteyle kullanır ve gereksiz personel harcamalarından kurtulur. Kriz ve örgütsel değişimle ilgili ilişkileri yapılandırır, örgüt ve başarısı hakkında sorumluluk sahibi, enerjik çalışanlar ve çalışanları takdir etmeyi bilen yöneticiler kazanır (Rosen and Berger, 1992: 12).

Ancak bazı örgütlerde bu gerçeklikler anlamsız bulunmakta ve çalışanların potansiyelleri ve yetenekleri, stres ve önyargılarla bastırılmaktadır. Oysa örgütsel sağlık ve başarı için yeteneklerin tam kapasiteyle kullanılması hayati önem taşımaktadır. Yönetim, çalışanları kontrol gerektiren mekanizmalar olarak görmemelidir. Çalışanların, yönetimi, kendi deneyimlerini aktaran ve böylece onları destekleyen bir mevki olarak algılamaları sağlanmalıdır (Newell, 1995: 6-7).

Sonuç olarak, sağlıklı örgütler için ürün/hizmet ve kar ilk hedef değildir. Bu hedefler, her şeyi doğru yapmanın bir sonucudur. Ekonomik başarıları, kaliteleri, rekabet üstünlükleri ortak değerlerinin ve birleşik çabalarının sonucudur. Bu değerler örgütün devamını sağlayacak can suyudur ve tüm

örgütü yoğun bir şekilde etkilemektedir (Rosen and Berger, 1992: 16). Öngörülen bu değerler bireysel düzeyde gelişir, grupları, yöneticileri ve daha sonra da dışarıya doğru genişleyerek tüm örgütün inanç ve tutumlarını etkiler. Buda örgütsel bir değişimi beraberinde getirir. Bu olumlu değişme bir öncü olarak kabul edilerek önemsenirse, sağlıklı olmak için olumlu bir adım atılmış olur. Örgütsel sağlığa ait özelliklerin çoğu insanlar ve iş gruplarının davranışlarından kaynaklanmaktadır ve etkileşim halindedir. Sağlıklı örgütler oluşturabilmek için en önemli unsur, örgütte meydana gelen her şeyin aslında birbiriyle bağlantılı olmasıdır (Miles, 1969: 378). Bir olay, diğer bir olay için sebep oluştururken, başka bir olayın sonucu olabilir.

2. ÖRGÜTSEL SAĞLIĞIN KRİTERLERİ

Sağlık, örgütün çalışanları veya örgütün dışındakiler tarafından farklı tanımlanabilecek göreceli bir kavramdır. Sağlık değer yüküldür, değerler ise davranışın nasıl sunulduğu ve algılandığıyla ilgilidir. Bu nedenle bir örgütün sağlık durumu daha çok nasıl algılandığına bağlıdır.

Albrecht'e göre sağlıklı örgüt; otorite yapısı, değer sistemi, normları, ödül sistemi ve yaptırımlarının örgütün başarısını, çerçevesini ve çalışanların refahını destekleyen bir örgüttür (Aktaran: Bruhn and Chesney, 1994: 24). Brian M. Cook (1992: 64) ise, pazarlamanın başarıda araç olarak çok önemli olduğunu, ancak mükemmel çözümün örgütsel sağlık olduğunu belirtir. Örgütsel sağlık kriterleri yıllara ve kaynaklara göre farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmada, örgütsel sağlığın kriterleri dokuz başlık altında incelenmiştir.

2.1. Tanımlanmış Amaçlar

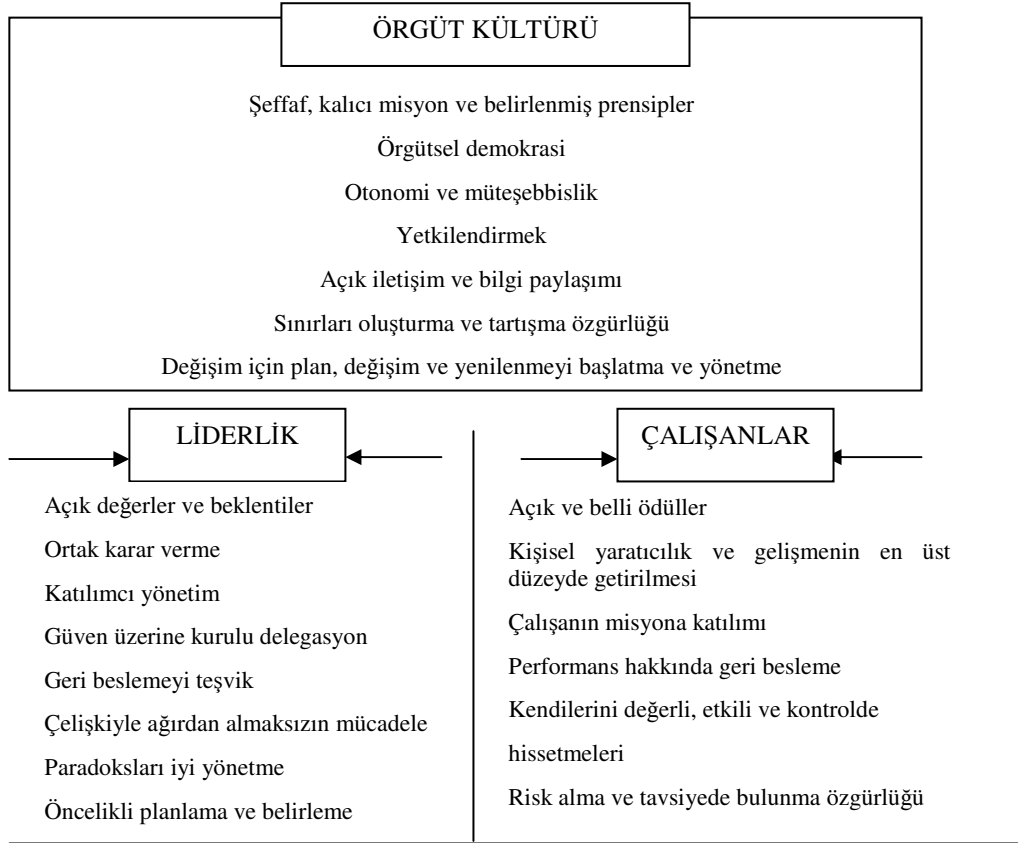
Sağlıklı örgütleri, diğer örgütlerden ayıran en önemli unsur, çalışanların tüm enerjisinin, amaçların başarılması etrafında yoğunlaşmasıdır. Örgütün itici gücünü, geniş biçimde tanımlanmış, gerçekçi, ulaşılabilir ve ölçülebilir: karlılık, büyüme, pazar liderliği gibi iş amaçları oluşturmaktadır (Weiss, 1993: 48). Sağlıklı örgütlerde gruplar bu amaçlar üzerine yoğunlaşmakta ve işbirliği içine girmektedir. Bu şekilde sinerji oluşturulması hedeflenir. Başarı için amaçla ilgili ortak bağlar bulunur ve üst yönetimden, alt kademe çalışanlarına kadar örgütün tüm mensupları arasında sınırları bulunmayan ilişkiler kurulur.

Örgütler bir ürün/hizmet üretmek için oluşturulmuşlardır. Örgütün başarısı için çalışanlarının da amaçlara ulaşmak konusunda fikir birliğine sahip olması gerekmektedir. Çalışanların amaçları doğru algılamaları, gereken görevleri yerine getirmelerini etkileyecektir. Amaçların ve hedeflerin ulaşılabilir olması, çalışanlara, çabalarının boşa gitmeyeceğini gösterecektir. Aksi takdirde grubu, bu amaçlar etrafında toplamak mümkün olmayacaktır. Bu nedenle çalışanlar

için standartlar ve kurallar oluşturulmalıdır. Bir örgüt çalışanların davranışlarını düzenlemek için bir ödül ve ceza sistemine sahip olmalıdır (Owen, 1970: 152).

Örgüt kültürü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd, 2001: 31). Örgüt kültürü, büyük oranda örgütün lideri tarafından oluşturulur. Örgüt amaçlarının çalışanlarca benimsenmesi ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi etkin liderlerle mümkün olabilir (Eren, 2001: 438). Bu nedenle lider değiştiği zaman örgüt kültürü de değişir. Çalışanların değişmesi de örgüt kültüründe değişmeye yol açar, ancak bunun etkileri daha küçüktür. Sağlıklı bir örgüt kültürü ancak takım uyumuyla oluşur (Bruhn and Chesney, 1994: 24). Tablo 2'de örgütlerde sağlığın bulgularının örgüt kültürü, liderlik ve çalışanlar açısından değerlendirilmesi verilmiştir.

Tablo 2- Örgütlerde Sağlığın Bulguları

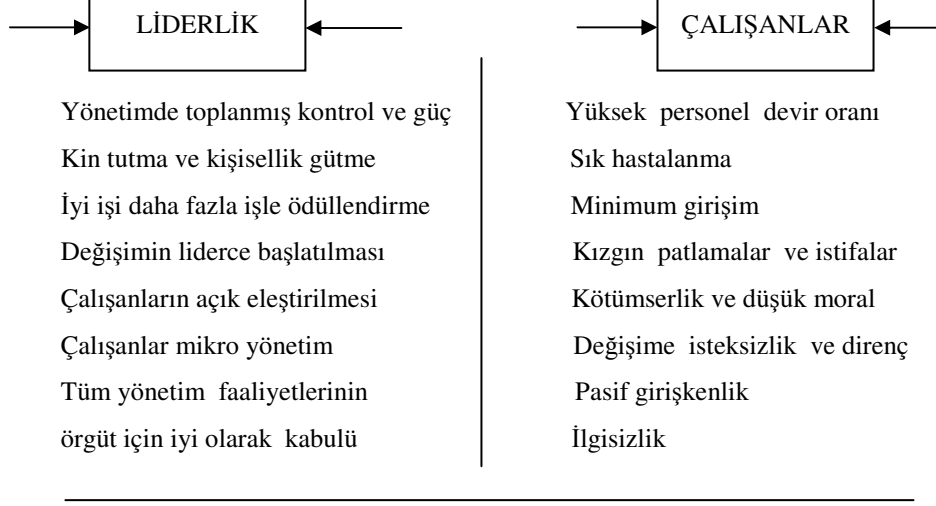


Kaynak: (Bruhn and Chesney, 1994: 25).

Sağlıklı örgütler kişilerin yetenekleri, tutum ve davranışlarıyla uyumlu, ahenk içinde olan topluluklardır. Sağlıksız örgütler ise bu ahenkten yoksundurlar. Bir yöneticinin, örgüte en önemli hizmetleri ahenk sağlama ve örgütü doğru yönlendirmedir. Bir örgütün sağlığını tehlikeye atmadan bir kişinin isteklerini örgüte empoze etmek çok zordur. Bu liderliğe yer yok demek değildir. Elbette liderliğe ihtiyaç vardır, ancak lider toplumdan bağımsız değildir. Liderler örgütlerini anlamak zorundadırlar ve yetenekleri doğrultusunda gidebilecekleri yere kadar örgütlerini götürmelidirler. Önemli olan güçlü bir imaj, geleneksel değerleri koruyan anlayış ve örgüt adını kalite ile özdeşleştirmektir. Bu nedenle reklamdaki çok daha önemli değerler de vardır. Bunlar örgüt kimliğini tanımak, örgüt değerlerini, gelenekleri ve kültürünü açığa çıkartmaktadır (Thorbeck, 1991: 55). Liderler ve onun izleyicileri olan çalışanlar ortak tanımlanmış bir amaca hizmet ederler. Ancak izleyiciler güç ve otoritelerini liderlerden değil, örgütün amacı ve bu amaca ulaşmada sağladıkları katkıdan alırlar (Chaleff, 1996: 16-17). Sağlıksız örgütlerde amaçlar ve örgüt kültürü belirsizdir ve kuşku yaratır. Tablo 3’de örgütlerde sağlıksızlığın bulgularının örgüt kültürü, liderlik ve çalışanlar açısından değerlendirilmesi verilmiştir.

Tablo 3- Örgütlerde Sağlıksızlığın Bulguları

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
Güvensizlik, yöneticiye rapor veriliyor kuşkusunu
Keşfedememe ve yaratıcılık noksanlığı
Olagelen eleştiri, kınama ve dertlenmeye hazır olma
Minimal risk alma, yeni fikirler için isteksizlik
İdarecilerin sık değişimi
Örgütte aşırı mikro yönetim
İletişimde yetki ve delegasyona aldırılmazlık
Yöneticilerin işleri astlarından öğrenmesi



Kaynak: (Bruhn and Chesney, 1994: 28).

Sonuç olarak, liderler belirli amaçlar için yoğunlaşırlar ve bu süreç içinde zamanlarını nereye harcayacaklarını iyi bilirler. Amaçlara yoğunlaşırken çevresel etkenleri göz önünde bulundurlar (Drucker, 1994: 8). Dolayısıyla bir örgüt amaçlarına müşterilerinin, ortaklarının, çalışanlarının görüşlerini göz önünde tutarak ulaşabilir (Frovost and Leddick, 1993: 489). Bu bağlamda, örgütün sağlık ve başarısını lider belirlemektedir, ancak, başarıyı liderin takipçileri yaratır. Ayrıca, işyerini sağlıklı yapan unsurun, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiler olduğu da belirtilmektedir (Bruhn and Chesney, 1994: 21). Lider ve çalışanlar arasında kurulan olumlu ilişki, örgütsel sağlığa ulaşmak için büyük bir adım olarak karşımıza çıkacaktır (Orosz, 1994: 43).

2.2. Açık Haberleşme

Bireyler arası haberleşme, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. İşletme ve kuruluşlarda, etkin bir yönetim, iyi bir haberleşme sürecine dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Kısaca haberleşme, örgütsel faaliyetin temelini oluşturmaktadır (Eren, 2001: 395).

Sağlıklı organizasyonlarda kararların oluşturulmasında, bireyler arasında fikir, bilgi ve duyguların transferi haberleşme sürecine güzel bir örnek teşkil etmektedir. Örgütlerde ast üst ilişkileri, yatay ve çapraz ilişkiler aslında biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşme türlerini oluşturur. Bir örgütte haberleşmeden bahsedilmesi için, bireyler arasında karşılıklı olarak fikir, bilgi

ve duygu alışverişini zorunlu kılan bir ilişki kurulması gerekmektedir. Bu ilişki bir üstü organ tarafından önceden belirlenmiş ve zorunlu kılınmış ise buna biçimsel ilişki denir. Eğer bu ilişki herhangi bir zorunluluk olmadan haber gönderici ile alıcı arasında herhangi bir ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkan bir ilişki ise buna biçimsel olmayan haberleşme adı verilir. Örgütlerde biçimsel haberleşme kadar biçimsel olmayan ve kendiliğinden oluşan haberleşmede çok yaygın ve gerek kişisel gerekse grup ve örgüt yaşamı bakımından etkindir. Bireyler arası haberleşmede diğer önemli hususlardan biri de, kişilerin haberleşirken buldukları sosyo-kültürel ortamın özelliklerine göre hareket etmeleridir (Eren, 2001: 396-403).

Toplumun kültürel değer ve alışkanlıkları, örf ve adetler kültür düzeyi gibi bazı hususlar haberleşmede mesajın oluşturulması, iletilmesi, kodun çözülmesi ve kişisel kabul alanları ve toleransları belirlenmesinde oldukça önemli roller oynamaktadır (Şimşek vd, 2001: 106).

Sağlıklı örgütlerde haberleşme, bilgileri içtenlikle sıklıkla çalışanlarla paylaşmaktadır. Eğer çalışanlar, örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar çoğu zaman, değişim, kalite veya dönüşüm programlarını arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Örgüt çalışanlarının haberleşme ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir haberleşme planı çok önemli bir kaynaktır. Çalışanlar, sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlevini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilirler (Guarnaccia, 1994: 9).

Etkin bir haberleşme için göz önüne alınması gereken önemli noktalar şu şekilde sıralanabilir (Şimşek vd, 2001: 113-114):

- Mesajın gerektiğinde tekrar edilmesi
- Sonucu izleme ve gerekiyorsa ilave önlemler alma
- Haber ve bilgi akışının ihtiyaç duyan birimlere yönlendirilmesi
- Empati kurulması
- Haberleşmede sade bir dilin kullanılması
- Haberleşme kanallarının artırılarak çapraz kontrol olanağı sağlanması
- Haberleşmede bilgisayar kullanımının özendirilmesi

Küçük gruplardaki yüz yüze haberleşme sistemi aslında en geçerli iletişim şeklidir. Ancak tüm örgütlerde bunu uygulamak mümkün değildir. Bu nedenle bilginin hareketi daha fazla önem kazanmaktadır. Sağlıklı örgütlerde, haberleşme kanalları akıcı bilgi aktarımı için uygun, ayrıca, bilgilendirme engellenmeden ve çarpıtılmadan gerçekleştirilmektedir. Bu

sayede iç gerginliklere vaktinde ve uygun cevaplar verilir. Sistemin zorluklarının iyi bir teşhisi yapılır ve bu durum, sistemi güvence altına alır. Kişiler ihtiyaç duydukları her türlü bilgiye sahiptirler, bilgiyi almak için fazladan bir çaba göstermelerine gerek yoktur. Bu bilgiler sekreterlik tahsis edilerek, bülten veya gazeteler çıkarılarak veya özel toplantılar düzenlenerek dağıtılır (Miles, 1969: 380).

Sağlıklı örgütlerde, hakim olan iç politikalar, gizli planlar ve uygulamalar ancak açıklık ilkesiyle önlenebilir. Ancak açıklık son derece karmaşık ve ince sınırları olan bir kavramdır. Yalnızca zihinsel modeller ve takım çalışması disipliniyle anlaşılır. Örgütlerde açık haberleşme için birtakım yöntemler uygulanmaktadır. Açıklıkta iki önemli faktörün üstünde durulur. Bunlar katılımcı açıklığı ve düşünme açıklığıdır (Senge, 1996: 297-301). Bu iki faktör birleştirilmeden gerçek anlamda haberleşmeden söz edilemez. Katılımcı açıklığı, çalışanların konuşmalarına; düşünme açıklığı ise çalışanların düşüncelerini analiz etmelerine fırsat verir.

Sonuç olarak, sağlıklı örgütler, serbestçe örgütün durumları hakkında seçenekleri ve planları tüm örgüt çalışanları arasında paylaşılır, insanlar gizli bilgilere saygı gösterir ve onların gizliliklerini bağışlarken açık tartışmaları da dürüstçe karşılar (Guarnaccia, 1994: 6). Sağlıklı örgütlerde eylemler sözcüklerden daha etkilidir. Verilen sözler tutulur. Yöneticilerin söyledikleri ve yaptıkları arasında nadiren yüzeysellik vardır. Yarı doğruların, kaçamak yanıtların yada yalanların üstü örtülmez. Yöneticiler çalışanlarla içten ve samimidir. Bilgilerini ve hatta duygularını dürüstçe paylaşırlar. Sağlıklı örgütlerde ödüller ve eleştiriler başarılarla ve belgelere göre yapılır. Açıklık tüm ilişkiler için temel kuraldır. Geri bildirimler içten, yardımcı, dürüst ve tutarlıdır (Rosen and Berger, 1992: 12).

2.3. İşbirliği Ve Takım Çalışması

Sağlıklı bir örgütte sorumluluk ve yetki dağılımı hakkaniyet ölçüleri içinde olmalıdır. Eğer resmi bir otorite dağılımı varsa astlar üstleri etkileyebilir. Böyle bir örgütte, grup içinde terfi için, hoş gitmeyen, yıkıcı ve amansız tarzda rekabet söz konusu değildir. Örgütün birimleri olan çalışanlar ve çalışma grupları bir bütün halinde, birbirine bağımlı ilişkilerde bulunurlar (Miles, 1969: 380).

Sağlıklı örgütlerde, çalışanlar bireysel farklılıklara saygı duyar. Bir çalışma yerini farklı bakış açıları olan, farklı davranan ve farklı kültürlerden olan bireylerin oluşturduğu bilinir. Bireyler farklı kapasite ve değerdedirler. Çalışanlar ve yöneticiler ayırım gözetilmeksizin, birbirine benzemeyen insanların işe kattıkları farklı ve zengin fikirlere değer verilir. Çalışanlar bireysel farklılıklarını ifade etme özgürlüğüne sahiptirler. Çalışanlar arasında ikinci sınıf muamelesi yoktur. Sadece farklı rol ve sorumlulukları olan eşit

değerdeki çalışanlar vardır (Rosen and Berger, 1992: 13). Personel her birimde etkili olarak kullanılır. Bu şekilde tüm çalışanlar kendi sorumluluklarını ve işlerindeki ilerleme ve büyümeyi görebilirler. Bu durumu sağlamak için gerekli olan çalışanları mümkün mertebe görevine uygun şekilde yetkilendirmektir (Owens, 1970: 243).

Sağlıklı örgütlerde, örgütsel bağlılık gelişmiş düzeydedir. İşlerin yapılması için takımlar oluşturmak geçerli bir yöntemdir. Takım ruhu örgütün güçlü inançlarından biridir. Ortak çabaların gücüne, takım çalışmasının değerine ve ortaklığın doyumuna inanmak sağlıklı örgütlerin özelliklerindedir. Kişisel olarak yeteneklerin önemli olmasına rağmen yöneticilerde, çalışanlarda takımın oluşturacağı sinerjinin gücünün erişilmez olduğuna inanırlar. Sorumlu çalışanlar ve yetki veren yöneticiler özel bir takım oluşturur. İlişkiler güçlüdür. Çünkü büyük bir takıma liderlik etmenin ve bu takımda çalışmanın kendi bilgi ve becerilerini geliştireceğine inanırlar. Böyle bir takımda herkes bir liderdir, herkes bir izleyicidir (Rosen and Berger, 1992: 13).

2.4. Öğrenme ve Yenilenme

Öğrenme fırsatları, çalışanların bilgisini geliştirerek örgütsel sağlığa katkı sağlar. Bu fırsatlar, çalışanlarda yeterlilik duygusunun gelişmesine, görev sorumluluğunun ve takım etkinliğinin artmasına yardım eder. Öğrenme fırsatları ayrıca, çalışanlara yeni teknikler, yaklaşımlar ve amaçlar kazandırarak beceri çeşitliliğini yükseltirken, aynı zamanda sıklıkla ortaya çıkan belirsizlikleri de aza indirir.

Artık üretim ve hizmet sadece müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap veren basit bir işlem değildir. Yeni ürün ve hizmet tasarımları ile potansiyel müşteri taleplerini karşılamak üzere yeni sahalar yaratılmaktadır. Yenilik, çalışanların yeni fikirler aramaya yetenekli ve istekli olmaları durumunda gerçekleşir. Örgütte çalışanların yeni fikirler üretmeye yönelmeleri için, kendilerini değerli hissetmeleri ve ortamın yenilenmeye açık olması gerekir. Eğer çalışanlar kendilerini değersiz görüyorlarsa ve sömürüldüklerini düşünüyorlarsa, böyle bir ortamda yeni fikirler geliştirmeleri imkansızlaşır (Newel, 1995: 5).

Örgütsel sağlık, sistemin özellikle personel olmak üzere girdilerini etkin olarak kullanmasını çağırıştır. Örgüt çalışanlarının, ne görev verilmeden boş kalmalarını ne de fazla iş yüklenmelerini ister. Sağlıklı bir örgütte kişiler, gerçekten çok zorlu şartlarda çalışıyor olsalar bile, bu durumlarının kendilerinin veya örgüt aleyhine olmadığını bilirler. Yani çok çalışmalarının kendilerinin ve örgütün yararına olduğunu farkındadırlar ve şikayetçi değildirler. Kişilerin kendi yetenekleri ile rol talepleri arasındaki uygulama uyumludur. İşlerinde kendilerini sadece iyi hissetmekle kalmayıp, örgüte katkıda bulunurlarken kendilerini geliştirdiklerini, öğrendiklerini samimi olarak hissetmektedirler (Miles, 1969: 380).

Sağlıklı örgütler, çalışanlarının bilgi ve hünelerinin geliştirilmesine yönelik teklifleri ve fırsatları onlara yaratır ve sunar. Çalışanlar, örgütlerin ömür boyu öğrencileri kabul edilir. Bilgi, tüm örgütte paylaşılır (Guarnaccia, 1994: 10). Ayrıca, deneyellik, dürüstlük, tolerans, birlikte hareket etme ve demokrasi gibi değerler; açıklığı, birlikte çalışmayı, uzlaşmayı, oybirliğini, kişinin kendisine bağlı olan ödüllendirmeyi, takım liderliğini ve gerçekçi ilişkiler kurmayı sağlamaktadır (Bennis, 1993: 19).

Bir örgütün varlığını sürdürmesi için, yönetim sürekli olarak dış çevredeki gelişmeleri gözlemlemeli ve sürekli olarak değişiklikler için hazır olmalıdır. Ancak örgütsel değişiklikler arzu edilir olmalarına karşılık sık yapılan değişiklikler, sonuçta bezginlik, yorgunluk ve tedirginlik yaratır. Bu duyguların önlenmesi ve pozitif duygulara çevrilmesi önemlidir. Bunun içinde gelecek için yararlı olacak yeni değerli ve zenginleştirici şeylerin öğrenilmesi ekstra kişisel çaba ile olacaktır (Westlander, 1989: 335).

Sağlıklı örgütlerde, çalışanların kendini bilgilendirmeye ve geliştirmeye önem vermesi beklenir. Kişisel düzeyde bu değere sahip olan insanlar, kendilerini eleştirebilen, ilkelere göre hareket eden ve sürekli olarak kendileri hakkında öğrenen insanlardır. Kendini bilgilendirmeye önem veren örgütler öğrenme kurumlarıdır. Eğitime büyük harcamalar yapılır. Yöneticiler, çalışanların etkinliğini ve başarılarını kazanır, çalışanlar ise yenilik yapmayı ve risk almayı öğrenirler. Bu örgütler için yönetme-öğrenme işi tüm günlük iştir, kesintisiz sürdürülür. Örgütlerin her zaman büyümeye devam edebilmesi için her çalışanın büyümek ve gelişmek zorunda olduğu unutulmamalıdır (Rosen and Berger, 1992: 11).

Örgütlerin öğrenebilmesinin, ancak, öğrenen çalışanlar aracılığıyla gerçekleşebileceğinin farkında olan sağlıklı örgütlerde, bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin meydana gelmeyeceği anlayışı hakimdir. Örgütlerin, çalışanlarının öğrenmesini sağlamak için yerine getirmesi gereken sorumlulukları vardır. Bunlar; öğrenmeyi destekleyen bir yapı oluşturmak, öğrenmenin önündeki engelleri kaldırmak, öğrenme için zaman ve mekan ayırmak, öğrenmeye organizasyon kültürü ve değerleri içinde yer vermek, hatalarının olabileceğini kabullenmek, geriye dönük değil ileriye dönük öğrenmeyi benimsemek, işi antrenman gibi görmek, çalışanları öğrenme konusunda ödüllendirmek şeklinde özetlenebilir (Senge, 1996: 155-157).

2.5. Değerli Farklılaştırma

Farklılaştırma, çalışanların işi planlama ve gerçekleştirmedeki yöntemleri belirlemede özgürlüğü olarak tanımlanabilir Farklılaştırma, örgüt düzeyinde katılımı ilişkili olup, çalışanların alınan kararlar üzerindeki etkinliğini yansıtır. Başka bir ifade ile, farklılaştırma, kendini belirleme olarak ifade edilmektedir. Kendini belirleme, çalışanın işine karşı ilgisini artırmada odak noktasıdır.

Kendini belirleme hakkına sahip olan kişi, rahatlıkla yaptığı işin sonuçlarından doğan sorumlulukları alır. Başarı için sorumluluk alma, yüksek düzeyde motivasyon ve başarılı olan uygulamaların devamının gelmesini sağlar. Buna karşın kişisel sorumluluk, başarısızlık durumunda çalışanları, işi gerçekleştirmede kullandığı yöntemleri yeniden gözden geçirmeye ve gerekirse hareket tarzını değiştirmeye yöneltir (Balay, 2000: 125-126).

Farklılaştırma, örgüte ve değerlerine olan bağlılığı geliştirmektedir. Çünkü çalışanlar, yaptıkları işi, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacak şekilde düzenleyebilirler. Farklılaştırmaya önem verilen sağlıklı bir örgütte, örgüt davranışlarının, dış çevre ile uyumu önemlidir. Sağlıklı bir örgüt dış çevreden gelen taleplere karşı pasif olarak cevap vermez ve kendini dış çevrenin basit bir aracı olarak görmez. Ancak, bu çevrenin taleplerine karşı bir başkaldırı olarak değerlendirilmemeli, sadece kendini çevreden bağımsız olarak hareket etmeye yönlendirmesi olarak görülmelidir (Miles, 1969: 381). Çünkü sağlıklı örgütler, kendi değerlerine ve varlıklarının gerekliliğine inanırlar. Ayrıca, örgüt çalışanları, dışarıya göre daha fazla yeni fikirlere sahip olduklarında, örgütler daha çabuk gelişmek için dış baskıdan bağımsız hareket edebilme özelliğine sahip olmaktadır. Buda örgütsel gelişime katkı sağlamaktadır (Owens, 1970: 243).

Örgütte, kurumsal dürüstlük çerçevesinde, farklı fikirde olan çalışanlara saygı göstermek, eşitlik, gizliliği korumak ve çalışanları ilerletmek gereklidir. Çalışanlar politikalara ve örgüt uygulamalarına saygı gösterir, riayet eder ve iş ilişkilerinin kalitesini düzelterek sorumlulukları paylaşırlarsa, haksızlıklar ve mağdur edilmiş çalışanların olması önlenerek örgütsel sağlığa ulaşılır (Herndon, 1992: 47).

Sağlıklı örgütler için önemli olan, politika, prosedür ve pratiklerdir. Örgüt politikaları tüm çalışanları kapsamalı ve yönetim ile çalışanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırmalıdır. Tüm politikalar yürürlükte oldukları sürece sürekli olarak uygulanmalı ve herkes için tek bir standart olmalıdır. Politika, prosedür ve pratikler örgütün çalışanlarına duyduğu güvene verilmiş örnekleridir. Örgütün çalışanlarına sunduğu imkan ve faydalar esnek çalışma saatleri, evde çalışma imkanı ve kısa mesailer şeklinde olabilir (Lambert, 1995: 146).

2.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik bağlılığıyla ilgilidir. Psikolojik bağlılık, çalışanın işe sarılma duygusunu, sadakatini ve örgüt değerlerine inancını kapsar (Balay, 2000: 95). Çalışanın bağlılığını sağlamak, kişisel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyum içinde olmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğunu sağlamaya ve

örgütsel değer sisteminin, çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Balay, 2000: 101).

Sağlıklı örgütler, çalışanlarına birlikte çalışmayı özendirerek, bu düzende kalmayı istemelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Örgüt çalışanlarına örgüt düzeni benimsetilir (Owens, 1970: 243). Sonuçta, örgütlerde uyumun artırılması beraberinde bağlılığı getirir. Sağlık takibiyle çalışanlara yol gösterilir. Hastalıklardan oluşabilecek fazla masraflar önlenir. Örgütlere sağlık hizmeti verecek sağlık personeli alınır. İşyeri emniyet kuralları yerine getirilir. Çalışma şartlarının en iyi, en elverişli ve en yüksek düzeyde olması sağlanarak bağlılık artırılabilir (Guarniccia,1994: 10). Kısacası, sağlıklı örgütlerde her bir çalışan bir yatırım olarak görülür. Çalışanın büyüme ve gelişmesine izin verilmesinin tüm örgütün güçlenmesi anlamına geleceği fikriyle hareket edilir (Bruhn and Chesney, 1994: 24).

Çalışanlara, anlamlı görevler verilerek de, örgüte olan bağlılıklarının artması sağlanabilir. Yapılan işlerde değişkenlik, dürüstlük, bütünlük, önem ve sorumluluk vardır. Çalışanlara sağlanacak hizmet ve ürünlerin yüksek kalitede olmasına önem verilir (Şimşek vd, 2001: 31). Buna karşılık, çalışanların yaptıkları işlerin kalitesi yüksek seviyededir. Müşteri tatmini, bu işlerin kalitesiyle doğru orantılı olarak artış gösterir.

Sağlıklı bir örgüte doğru gidiş için, iş hakkındaki tutum, insanların birbirlerine karşı tutumları, yönetim şekli ve iş atmosferi gibi pek çok faktör değişmelidir. Ancak bu değişimler için acele edilmemeli, çalışanlarla beraber yol alınmalı ve karşılaşılan engeller pek birlikte aşılanmalıdır. Dolayısıyla, sağlıklı örgütlerde takım çalışmasıyla da örgütsel bağlılık artırılır. Çünkü takım halinde çalışmanın oluşturacağı sinerji, beraberinde başarıyı getirerek çalışanların işinden tatmin olma düzeylerini ve dolayısıyla işyerine olan bağlılıklarını artıracaktır (Lambert, 1995: 148-149).

2.7. Eşit Ödüller Ve Tanınma

Sağlıklı örgüt, çalışanlarını, örgüt değerlerini takviye edecek şekilde motive eder. Örgüt, çalışanlarının potansiyel gücünü geliştirmek amacıyla; kişisel yardımlarını onaylar, performansını ödüllendirir ve kârı paylaşır. Böylece çalışanlar, görevlerine değer verir (Guarniccia, 1994: 10). Bu durum, hoşnutluk ve refah duygularını gösterilmesi yanında iyi olduğunu hissetme ve tatmin duygularını oluşturur. Böylece çalışanların iş tatminlerinin sağlanması amaçlanır. Ayrıca, örgüt çalışanları, örgüte katkıları doğrultusunda eşit muamele gördüklerini hissederlerse, üretkenlikleri artar (Şimşek vd, 2001: 137).

Sağlıklı bir örgütte ise insanların kendilerini gerçek anlamda iyi hissetmesi amaçlanır. Onlara değer verilerek kendilerini geliştirmeleri için eşit fırsatlar sağlanır. Sorumlulukların paylaşılmasıyla hoşgörü arttırılır, ayrımlar ve önyargılar eleştirilir. Bireysel katılımlar, çalışanların yeteneği olarak görülür.

Çalışma yerindeki egemen olan kültüre adapte olmak, diğer çalışanların kıymetini anlamaktır (Guarnaccia, 1994: 10). Bu bağlamda, sağlıklı bir örgütte çalışmak arzu edilir bir durumdur. Tüm örgüt çalışanları, büyük bir ailenin bireyleri gibidir. Böyle bir örgütün her bir üyesi, eşit muamele gördüğünden emindir (Lifson, 1984: 37).

Sağlıklı örgütlerde insanlar risk almaktan korkmazlar. Çünkü yaptıkları bir yanlış nedeniyle cezalandırılmayacaklarını bilirler. İyi fikirlerin ödüllendirilmesi olması yaratıcılık ve buluşları artırır, çalışmayı zevkli hale getirir. Örgüt kültüründeki adalet, çalışanları bir arada tutar ve örgüte yüksek düzeyde güven duyarlar (Lambert, 1995: 148). Sağlıklı örgütlerde çalışanlara başarıyla tamamladıkları işlerin karşılığı adaletli olarak verilir. Çalışanlar, kişisel olarak ödüllendirilmek isterler. Çünkü karşılık görmek, başarı için gerekli motivasyonu sağlar. Çalışanlar hedeflerine ulaştıklarında elde edecekleri kazanımları öğrenirler. Bu durum, onları daha zor amaçları başarmaya yöneltir.

2.8. Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı

Çevrenin korunması, çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi, fiyat indirimleri, kaliteli ve gelişmiş mamullerin sunulması, kapasiteli ve işinin ehli elemanların yetiştirilmesi, yeni ve daha uygun teknolojilerin araştırılması, üretim ve tüketimi teşvikte israf ve firelerin önlenmesi, hurda ve kullanılmış mamullerin yeniden üretim sürecine sokulması, yatırımların toplumun ihtiyaçlarının önceliğine göre yapılması, uzun vadede tüketicilere ve topluma zarar verecek yatırımların çok karlı bile olsa terk edilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesi ve desteklenmesi, fakir ülkelerle iş anlaşmalarına öncelik verilmesi gibi faaliyetler birer sosyal sorumluluk konusudur. Toplumda yardıma muhtaç ve sakatlara iş imkanı vererek, maddi yardımda bulunarak veya onların beklentilerine destek sağlayarak yardım etmek, eğitim kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemek, milli sporun gelişmesine katkıda bulunmak örgütün sosyal sorumluluk içeren diğer görevleri arasında yer alır (Newel, 1995: 5-6).

Sağlıklı bir örgütte kişisel değerler ile iş değerleri arasında kesin bir ayrım yoktur, bilakis bireyin kişisel değerleri ile işte yaptıkları arasında sıkı bir bağ vardır. Örgüt ne kadar büyük ve çalışanlar ne kadar çok olursa olsun ahlaki iklim belirlenmeli ve insanların birbirlerine eşit olarak davrandığı bir iş atmosferi yaratılmalıdır (Rosen and Berger, 1992: 51-58).

Bir sağlıklı örgütün en değerli varlıkları arasında ahlaki değerleri de yer alır. Ahlak kontrol mekanizması, örgüt içinde yaşanan çifte standardı, haksızlık ve hoşnutsuzluğu açığa çıkarır. Ahlak kontrolü, örgüt sağlığının toplam kontrol listesidir. Bir örgütün misyonuna, sadakatine, personeline, gönüllülerine ve müşterilere olan tutumuna bakar. Sermaye artırımını, pazarlama, finansal yönetim çalışmalarını ve örgütün toplumla olan ilişkisini inceler. Örgütün çalışanlara ve gönüllülere yönelik değerlendirme işlemine, maaş yapısına ve bunun

prosedürlere olan olumsuz etkisine bakar. Örgüt yapısında güven, saygı, profesyonellik, birlik duygusu gibi değerlerin ön plana çıkmasına yardımcı olur. Sağlıklı örgütün, toplumsal sorumlulukla ilgili olan ahlaki değerlerini kontrol etmesi, geniş çaplı bir öz eleştiri yapmasını amaçlar. Kontrol ile çalışanlar, hissettiği ancak tanımlayamadığı sorunlarını açık olarak dile getirirler (Allen, 1995: 51-55).

2.9. Örgütsel Stres

Stres insanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti veren, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepki şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle çevrenin potansiyel tehditlerine fiziksel ve duygusal tepki şeklinde de ifade edilebilir (Şimşek, 2001: 297). Örgüt çalışanlarının iş çevresinin en önemli stres kaynakları iş yerindeki kaza ve hastalık tehlikeleri, iş bölümü ve iş akışı ve düzensizlikleri, örgüt yapısında rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, ücret yetersizliği şeklinde gruplandırılabilir. Örgütsel çevre ve rekabetin neden olduğu stres, küreselleşen iş ortamında rekabet daha ağırlaşmakta, belirsizlikler artmakta, bu durumla başa çıkmak isteyen örgüt yöneticiler başarı şanslarını zorlayarak stres oluşturmaktadır (Eren, 2001: 295).

Stresle baş edebilmek için çeşitli prosedürlerden faydalanılabilir. Steven Briggs'e (1981) göre, etkin şikayet prosedürü örgütsel sağlığın ayrılmaz bir parçasıdır. İşçi-işveren ilişkisi kaçınılmaz olarak çatışma yaratır. Ancak bu çatışma hem çalışana hem de yöneticiye aynı derecede yararlı olabilecek usullerde çözümlenebilir. İşverenlerin kullanabileceği en yaygın yönetim vasıtası resmi şikayet usulüdür. Bu tarz şikayet düzenli ve kabul edilebilirdir. Çalışanlara örgütle ilgili memnuniyetsizliklerini dille getirme imkanı tanır. Resmi usuller çözümlenmemiş olan şikayetleri birbiri ardından daha yüksek analiz seviyelerine çıkartır. Böylece örgütteki bir nedene dayanmadan işten çıkarmak, başka yere nakletmek ve ayırım yapmak gibi gizli anlaşmanın etkisini azaltır. Şikayet usulleri çalışan temsilcileri ve amirin geliştirilmesini arttırarak hem sendikal hem de iş verenleri güçlendirmeye yardım edebilir.

İş yeri tartışmalarında 'arabuluculuk' örgütsel sağlık için bir gerekliliktir. İki kişi veya takım arasında bir uyuşmazlık durumunda üçüncü bir kişi veya kişilerin arabuluculuk yapması gerekir. Tarafsız bir arabulucu taraflara zorla bir şeyler kabul ettirmeye çalışmaz. Onları dinler, alternatifler sunar ve kendi çözümlerine rehberlik eder. Arabuluculuk, haklı ile haksızı ayırt etmeyi amaçlayan hakemlikten farklıdır. Çünkü hakemlikte taraflar yönetimi ve kararı tamamen hakeme bırakırlar ve hakem bağlayıcı karar alır. Arabuluculuktan amaç yönetim ve çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklarda işbirliği ile davasız çözümler üretmektir. Arabuluculuk ile çözüm hızlı, basit, ucuz ve etkili bir çözümdür. Ayrıca taraflar çözüme katıldığından kalıcıdır. Aynı zamanda çalışanlar direkt olarak problem çözme proseslerinin ve karar verme

mekanizmalarının içine alınmış olmaktadır. Ayrıca taraflar kendileri örgütleri ve ilişkileri hakkında bir şeyler öğrenme fırsatı bulurlar ve karşılıklı güven sağlamlaştırırlar (Conti, 1985: 292).

SONUÇ

Örgütsel sağlığa önem vermek, sahip olunan özellikleri ve nitelikleri gelecekte yüksek performans sağlayacak şekilde getirmektedir. Ayrıca, örgütsel sağlık, iş çevresindeki sağlıklı davranışları anlamaya ve sağlık problemlerine sebep olan parametreleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Çünkü çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığının etkin bir maliyetle korunması ile ilgili direkt önlemlerin alınması, örgütte acil olarak giderilmesi gereken bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Örgütlerin sağlık düzeyleri belirlenmesi, yenilik ve değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırarak, örgütsel sağlığı iyileştirme planları hazırlanmasını amaçlamaktadır. Örgütün sağlıksız olması, yoğun rekabet koşulları altına yok oluşa çıkarılan bir davetiyedir. Bu sebeple, örgüt sağlığının ölçülmesi ile örgütün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek, değerlendirmesi gereken fırsatlar ve önlem alması gereken tehditler ortaya çıkarılmış olacaktır.

Örgütsel sağlık, çalışan refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarını bütüncül bir bakış açısı ile incelemektedir. Bu çalışma, örgüt sağlığının geliştirilmesi ile örgüt etkinliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel performans, çalışan sağlığı gibi pek çok faktörün olumlu yönde etkilenmesini, ayrıca, verimliliğin artırılmasını ve faaliyetler sonucu katlanılan maliyetlerin azaltılmasını öngörmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

BALAY, Refik (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

CAN, Halil (1994). *Organizasyon ve Yönetim* (3.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

DİNÇER, Ömer ve Fidan, Yahya (1995). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Marmara Üniv. İktisadi ve İdari Bil. Fak. Yayını.

DRUCKER, Peter F. (1994). *Etkin Yöneticilik* (Çeviren: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı). İstanbul: Eti Kitapları.

MILES, Matthew B. (1969). *“Planned Change and Organizational Health” Organizations and Human Behavior*. USA: McGraw-Hill Book Company.

- NEWELL, Susan (1995). *The Healthy Organization: Fairness, Ethics and Effective Management* (First Published). London ; New York: Routledge.
- OWENS, Robert G. (1970). *Organizational Behavior in Schools*. New Jersey : Prentice-Hall International.
- ROSEN, H. Robert and Berger, Lisa (1992). *The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity and Profits*. Washington USA: First Tarcher, Perigee Edition.
- SAĞLAM, Mehmet (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları. No:185.
- SENGE, Peter M. (1996). *Beşinci Disiplin* (Çev., Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (6. Baskı). Konya: Güney Ofset.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- WEISS, Donald H. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturma* (Çeviren: Erhan Tuksan). İstanbul: Rota Yayınları.

DERGİLER

- ALLEN, Micheal B.(1995). The Ethics Audit. *Nonprofit World*. Vol. 13, Iss. 6.
- BENNİS, Warren G. (1993). Change Agents. *Executive Excellence*. Vol. 10. Iss. 9. pp. (18-19).
- BRIGGS, Steven (1981). The Grievance Procedure and Organizational Health. *Personnel Journal*. Vol 60. Iss 6, Pp (471-474).
- BRUHN, John G. and CHESNEY, Alan P. (1994). Diagnosing The Health of Organization. *Health Care Supervisor*. Vol 13, Iss 2. pp. (21-24).
- CHALEFF, Ira (1996). Effective Followership. *Executive Excellence*. Vol. 13. Iss. 4. pp. (16-28).
- CONTI, Adam J. (1985). Mediation of Work-Place Disputes: A Prescription for Organizational Health. *Employee Relations Law Journal*, Vol 11, Iss 2.
- COOK, Brian M. (1992). Global Competition-The European Way. *Industry Week*. Vol 241. Iss 13. pp. (64).
- FROVOST, Lloyd and Leddick, Susan (1993). How to Take Multiple Measures to Get a Complete Picture of Organizational Performance. *National Productivity Review*. Vol 12, Iss 4. pp. (489)

- GUARNACCIA, Steven (1994). In Practice-Healthy Companies. Training & Development Journal. Vol 48, Iss 3, pp. (6-9).
- HERNDON, Mark (1992). The Fairness Factor: Business Lessons from L.A. Riots. Management Review. Vol 81. Iss 10. Pp (45-47).
- LAMBERT, Bobbi (1995). Give Your Company A Checkup. Personel Journal. Vol 74, Iss 9. Pp (143-149).
- LIFSON, Thomas B. (1984). Adaptation: A Key to Organizational Health. Research Managment. Vol 27. No 4. pp. 37-40
- NICHOLAS, John M. and Katz, Marsha (1985). Research Methods and Reporting Practices in Organization Development. Academy of Management Review. Vol 10. Iss 4.pp. (837-847).
- OROSZ, Foley, Janet (1994). The Language of State Agency Executive Transitions. American Review of Public Administration. Vol 24. Iss 1. Pp (43-66).
- RICE, George H. Jr. (1977). Structural Limits on Organizational Development. Human Resource Management. Vol 16. Iss 4. pp. (9-13).
- THORBECK, John (1991). The Turnaround Value of Values. Harvard Business Review, Vol. 69. Iss. 1. pp. (55-64).
- WESTLANDER, Gunnela (1989). Organizational Change and Health at Work. International Journal of Health Services. Vol 19. Iss 2. pp (335-348).

INTERNET

Bulletin of the World Health Organization (2000). Vol. 78 (6) .

<http://www.scielosp.org/pdf/bwho/v78n6/v78n6a17.pdf> 03.12. 2001.
Scielosp.org: www.scielosp.org

