

## Yapma Çevrede Kalitenin Yükseltilmesinde Liderliğin Önemi

Esin Kasapoğlu<sup>1</sup>, Gamze Özkaptan Alptekin<sup>2</sup>

### Özet

Yapma çevrede ürün kalitesinin yükseltilmesi, üretim süreci kalitesinin yükseltilmesi ile sağlanabilir. Bina projeleri üretim süreci çok disiplinli ve çok fazlı bir yapıdadır. Bu yapının sonucu olarak disiplinler ve fazlar arası eşgüdümün sağlanamaması nedeniyle pek çok kalite problemi ile karşılaşmakta, süresel ve parasal kayıplar ortaya çıkmaktadır.

Eşgüdümün sağlanmasında çeşitli düzeylerde izlenebilecek yöntemler vardır. Bunların başında örgütsel açıdan disiplinler arası ilişkinin sürdürülmesi için izlenebilecek yöntemler, proje yönetim sürecinde izlenebilecek kalite yönetim yaklaşımları, proje yöneticisinin liderlik yaklaşımı ve proje yönetiminde bütünleşik enformasyon sistemlerinden yararlanma gelmektedir. Bu çalışma kapsamında bina projeleri üretim sürecinde, genel olarak yapma çevre kalitesinin yükseltilmesinde izlenebilecek yöntemler üzerinde durulacak, özel olarak ise proje yöneticisinin gösterdiği liderlik davranışlarının yapma çevre kalitesi üzerine etkileri ele alınacaktır.

**Anahtar sözcükler:** Yapma Çevre, Kalite Yönetimi, Proje Yönetimi, Liderlik

### Giriş

Dünyamız bilimsel, teknolojik, sosyal, kültürel, politik, ekonomik çeşitli boyutları olan, giderek artan bir ivme içinde, sürekli bir gelişim ve değişim içindedir. Kişilerin, toplumların, doğanın ve yapma çevrenin üzerinde olumlu ya da olumsuz çeşitli etkileri kaçınılmaz olan bu sürecin doğru değerlendirilmesi, gerek insan, gerek çevre üzerindeki etkilerinin olumlu yönde gelişiminin sağlanması önemlidir. Doğada ve yapma çevrede meydana gelen değişme ve gelişmeleri izlemek, doğru bir değerlendirme yapmak ve sonucunda uyum sağlamak, ya da gelişime yönelik doğru bir davranış, tutum belirlemek yapma çevre üzerinde etkisi ve sorumluluğu olan tüm meslek ve uzmanlık alanlarının sorumluluğu altındadır. Yapma çevrede ürün kalitesinin yükseltilmesi, üretim süreci kalitesinin yükseltilmesi ile sağlanabilir. Bina projeleri üretim süreci çok disiplinli ve çok fazlı bir yapıdadır. Bu yapının sonucu olarak disiplinler ve fazlar arası eşgüdümün sağlanamaması nedeniyle pek çok kalite problemi ile karşılaşmakta, süresel ve parasal kayıplar ortaya çıkmaktadır.

<sup>1</sup> İKÜ Ataköy Kampüsü, Mimarlık Bölümü, E5 Karayolu Yanyol, 34156 Bakırköy, İstanbul, Tel: (212) 498 42 86 E-Posta: [ekasapoglu@iku.edu.tr](mailto:ekasapoglu@iku.edu.tr)

<sup>2</sup> İKÜ Ataköy Kampüsü, Mimarlık Bölümü, E5 Karayolu Yanyol, 34156 Bakırköy, İstanbul, Tel: (212) 498 42 89 E-Posta: [gamze.alptekin@gmail.com](mailto:gamze.alptekin@gmail.com)

Eşgüdümün sağlanmasında çeşitli düzeylerde izlenebilecek yöntemler vardır. Bunların başında örgütsel açıdan disiplinler arası ilişkinin sürdürülmesi için izlenebilecek yöntemler, proje yönetim sürecinde izlenebilecek kalite yönetim yaklaşımları, proje yöneticisinin liderlik yaklaşımı ve proje yönetiminde bütünleşik enformasyon sistemlerinden yararlanma gelmektedir. Bu çalışma kapsamında bina projeleri üretim sürecinde, genel olarak yapma çevre kalitesinin yükseltilmesinde izlenebilecek yöntemler üzerinde durulacak, özel olarak ise proje yöneticisinin gösterdiği liderlik davranışlarının yapma çevre kalitesi üzerine etkileri ele alınacaktır.

### **Yapma Çevrede Kalite**

Kalite, bir ürünün kullanıma uygunluğu, performansı, güvenlik ve güvenilirliğini akla getirmektedir. Önceleri kalitenin tanımlanmasında kullanılan; ‘belirli teknik özelliklere uygunluk’ ölçütü günümüzde geçerliliğini yitirirken, mal veya hizmetin kullanıma uygunluğu veya müşteri isteklerinin karşılanması ilkesi ön plana çıkmıştır. Bir ürünün müşteri gözündeki kalitesi, ağırlığı, müşterinin bilinç düzeyine bağlı olarak değişebilen, tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve satış sonrası kalitesinden oluşur (Paksoy, 2001). Müşteri istekleri çerçevesinde belirlenen hedeflere ulaşmak için, ürün ya da hizmetin üretim sürecinde görev alan çalışan ve yöneticiler de belli bir kalitede değilse, yapılan çalışmalar belirli bir düzeyden öteye geçemez. Kalitenin çok boyutlu olması, farklı kişi ya da kuruluşların farklı bakış açıları geliştirmesine neden olmuştur. Örneğin; Japon Standartları Enstitüsü, kaliteyi ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi olarak tanımlar. Amerikan Kalite Kontrol Derneği ise, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak ifade etmiştir. Toplumsal değişimin sürekli olması da kaliteye dair tek bir tanımda birleşememesinin bir başka nedenidir. Tarihsel gelişim süreci içerisinde yeni ve farklı tanımların da oluşması mümkündür (Kanıt, 2005).

İnsan eliyle biçimlendirilen yapma çevrenin kalitesi de, onun biçimlendirilenlerin kalitesine bağlı olarak biçimlenir. Bu çerçevede en ağır sorumluluğu taşıyan ise yapım sektörü ve yapım sektöründe rol alan tüm paydaşlardır. Bu çerçevede hedeflenen yapı kalitesi, yapının kullanım amaçlarından çevresel kaliteye, bu kalite içindeki konumuna, arzulan işlevsellik ve ergonomik özelliklerinden, sağlamlık, bozulmazlık, ya da yenilenebilirlik, onarılabirliğine, teknolojik özelliklerine kadar genişleyen bir yelpazeyi içerir (Gültekin, 2007). Yapı üretimi, sonucu açısından bir yapının gerçekleştirilmesini içermekle birlikte, birbiriyle ilişkili ve birbirine bağlı birçok faaliyetin yerine getirilmesiyle sağlanır. Yapıda kalite kavramını üretimin sonunda ortaya çıkan ürünün kalitesinin yanı sıra, bu ürünü ortaya koymak için gerçekleştirilen üretim sürecinin kalitesini de kapsar (Kanıt, 2005).

Yapım sektörü, canlıların, özellikle insanların yaşamında gün geçtikçe önemi artan bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. İnşaat sektörünün çok geniş bir yelpazede etkili duyumsanmakta, insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli kaynakları karşılayacak tesisleri gerçekleştirmektedir. Nüfustaki hızlı artış, sosyal, kültürel ve

ekonomik alanlardaki gelişme ve değişme de, sektörün önemini giderek arttırmaktadır. İnşaat sektöründeki davranışlar hemen diğer sektörlerle yansımakta, dolayısıyla kendisine bağlı yüzlerce sektörü de etkilemektedir (Açıkel ve diğ. 2009).

Özellikle son yıllarda; yapı malzemeleri ve yapım teknolojilerinde ulaşılan boyut nedeniyle, yapı ve yapım sürecini beklenen ve belirlenen amaçlar doğrultusunda doğru olarak yönetilmesi önemlidir. Diğer taraftan da, bilinçlenen ve yasalarda hakları korunan kullanıcıların beklenti ve isteklerinin karşılanması gerekmektedir (Kanit, 2005). Başarılı bir proje yönetimi yapısal kalite ve dolayısıyla yapma çevrede kalitenin sağlanmasında önemli bir etkidir. Yapı projeleri yönetimi, bir yapıya gereksinim duyulması ile başlayıp, elde edilmesine kadar süren, içinde planlama, tasarım gibi üretim süreçlerini de içeren, hatta çoğu zaman kullanım aşamalarını da kapsayan süreç olarak tanımlanabilir.

### **Yapma Çevrede Kalitenin Yükseltilmesinde Etkili Faktörler**

İnşaat (yapım), belirli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla; zemin içinde ve/veya üzerinde, makine-donanım yardımıyla, malzeme kullanılarak yapılan mühendislik eylemidir. Yapım süreci açıkta ve belirli bir yerde devam eder ve genellikle taşınmaz. Pek çok bakımdan kendine özgü ve benzersizdir. Üretim yöntemi yapıldığı yere, o yerin zemin yapısı, iklim koşulları, işgücü kalitesi gibi etmenlere bağlı olarak değişir (Kanit, 2005). Üretim her seferinde farklı bir arazide yeniden başlar. Yapı elemanlarının üretiminde yüzlerce çeşit malzeme kullanılır ve onlarca çeşit işgücüne gereksinim duyulur. Yerinden sağlanan çekirdek ekip dışındaki elemanlar her seferinde ekibe ve yöneticilere alışmak, işin detaylarını ve uygulanması beklenen yöntemleri yeniden öğrenmek zorundadır. İnşaat sektöründe hazırlanan proje, program ve şartnamelerin yapısından kaynaklanan belirsizlikler nedeniyle, doğa koşullarına ve malzeme sağlamaya bağlı olarak, çalışanların istenen beceri düzeyine gelmesi zaman almakta ve ileriye gören sağlıklı bir üretim planlaması yapılamamaktadır (Kanit, 2005). Bütün bu koşullar ve üretimin çok farklı bileşene bağlı olarak gerçekleşmesi yapımda istenen kalite düzeyine ulaşılmasını zorlaştırarak, diğer sektörlerle göre planlama ve uygulama aşamasında önemli derecede farklılık gösterdiğinden kalite ölçütlerine uyumda da zorluklar yaşanmasını beraberinde getirmektedir.

Proje kavramı, belli bir süre içinde ve belli bir bütçe çerçevesinde bir kez yapılması gereken karmaşık bir iş olarak tanımlanabilir. Proje yönetimi, kısaca bir amaca ulaşma yolunda girilen işlerin ve eylemlerin tümü olarak tanımlanabilir. Proje yönetimi, tüm yönetim işlevlerini; planlama, örgütlenme, yönetme, eş güdümlenme ve denetimi kapsar, sorunların çözülmesi ve uygulanması için gerekli tüm önlemlerin alınması, sistem tasarımı sürecidir (Albayrak, 2001).

Yapı ölçeğinde baktığımızda, yapma çevrede kalite, müşteri beklentilerinin ötesinde, yapının kullanım ömrünü de göz önünde bulundurarak gerek tasarım, gerekse teknik altyapı ve donanım açısından olası değişikliklerin başlangıçta öngörülmesi ve öngörülen bütçe sınırları içinde en üstün şartların sağlanması olarak tanımlanabilir. Bu bakış açısıyla, bir projeyi girişim, planlama ve tasarım, yapım, kullanım ve hatta yıkım

süreçleri ile bütünsel olarak ele aldığımızda, proje yönetimi tüm bu süreçlere ilişkin alınan kararlar aracılığı ile yapma çevre kalitesi üzerinde belirleyicidir.

Yapı üretim sürecinin çok disiplinli ve çok fazlı yapısından kaynaklanan parçalanmış yapı, üretimde eşgüdüm ve bütünleşme problemlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle enformasyon üretiminin yoğun olduğu tasarım süreci, üretilen enformasyonun disiplinler arası akışının çok yoğun gerçekleştiği yapım süreci ve bu süreçler arasında yaşanan kopukluk, hatalı, eksik ya da yanlış enformasyon üretimi yoluyla yapma çevre kalite problemlerine yol açmaktadır (Baldwin ve diğ., 1999, Tan ve Lu, 1995, Bubshait ve diğ., 1999, Burati ve diğ., 1992) Yapma çevre kalitesini etkileyen tüm bu faktörleri dikkate aldığımızda, kalite problemlerinin önlenmesinde aşağıdaki boyutların gözetilerek disiplinler arası ve fazlar arası bütünleşmenin sağlanması gerekmektedir:

1. Örgütsel açıdan disiplinler arası bütünleşmenin sağlanabileceği bir modelin kullanılması
2. Proje yöneticisinin liderlik yaklaşımı
3. Proje yönetim sürecinde izlenecek kalite yönetim yaklaşımı
4. Proje yönetiminde bütünleşik enformasyon sistemlerinden yararlanma.

Literatürde, yapı projelerinin üretim sürecinde kullanılan çeşitli örgütsel kalıplar yer almaktadır. Bu kalıplar içinde, özellikle Tasarım/Yapım ya da Tasarım/Yapım/İşletme bütünleşmesinin sağlandığı modeller, fiziksel anlamda disiplinler arası ve fazlar arasında kopukluğun giderilmesinde öncelikli, ancak diğer boyutlarıyla tamamlanması durumunda sağlıklı işleyebilecek bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uygulanan örgütsel modelin genel yapısı yanında, örgütü yöneten liderin özellikleri ve yaklaşımı, gerek modelin uygulanmasında gerekse proje kalitesi üzerinde etkili bir faktördür. Yapma çevre kalitenin yükseltilmesinde etkili bazı yöntemlerden bahsedilmiş olmakla birlikte, inşaat sektörü teknolojiyi günümüzde bile yoğun kullanan bir sektör değildir. İnşaat sektörünün önemli bir girdisi yoğun işgücü olup, insan emeğine dayalı bir üretim söz konusudur. İnsan çalışmasının bir projenin gerçekleştirilmesi ya da aksatılması üzerindeki etkisi ve yeterliliği ile insan yönetimindeki zorluklar ve sorunlar, bu süreci doğrudan ve önemli düzeylerde etkilemektedir. Proje yöneticisi ve ona bağlı grupların ilişkileri, etkili bir liderlikle önemli gelişmeler kaydedebilmektedir. Bir sonraki bölümde, yapma çevre kalitenin yükseltilmesinde liderliğin rolü ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Günümüzde binalar, kendilerinden önceki binalardan çok daha karmaşık gereksinimleri, ölçütleri, çevresel koşulları karşılamak durumundadır. Bunun doğal sonucu olarak da yüksek yapım ölçütleri ve daha karmaşık yapılar ortaya çıkar (Gültekin, 2007). Yapım sektörü de bu durumdan kaynaklanacak olan sorunların çözümünde çeşitli iyileştirme yolları aramaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, pek çok sektörde olduğu gibi yapım sektöründe de uygulama alanı bulmuştur. Toplam kalite yönetiminin özünde israfı azaltmak, gereksiz hareketleri ortadan kaldırmak ve zaman kaybını azaltmak için kullanılan zaman ve hareket incelemesi ve geliştirilmiş muhasebe yöntemlerinden

yararlanılmaktadır. Öte yandan insan ilişkileri yaklaşımının anlayış ve tekniklerinden de yararlanılmaktadır. Bu çerçevede ekip çalışması ve insan unsuru ön plana çıkmaktadır. İş güvenliği ve eğitim ana güdülenme aracı olup, düşük uzmanlaşma ve farklı takım birimlerindeki işçiler arasında gayri-resmi işbirliği de işçileri güdülemede kullanılmaktadır. İnsan ilişkilerindeki bu iyileştirmelerin işten kaytarmayı azaltarak, arttırılmış işten doyumun sonucunda, daha yüksek kalite ve daha düşük maliyette üretim yapılması söz konusu olacaktır (Halis, 2000).

Yapma çevre kalitesinin yükseltilmesinde, bütünleşme ve eşgüdümün sağlanabilmesi için, fiziksel boyutta uygulanan örgütsel model, örgüt liderinin davranış modeli ve yönetim yaklaşımı, kavramsal boyutta uygulanan kalite yönetim yaklaşımı ile birlikte, enformasyon teknolojisinin sağladığı olanaklardan yararlanmak tamamlayıcı ve zorunludur. Farklı fazlarda, farklı disiplinler tarafından üretilen enformasyonun, sürekli güncellenmesi, doğru ve zamanında bir akışın sağlanması, kolayca ancak belirli izinlere bağlı olarak erişilebilir olması ve tüm bu özellikleri sağlayacak bir yapı içerisinde tutulması gerekmektedir. Günümüzde enformasyon teknolojisi ve bütünleşik enformasyon sistemleri bu olanağı sağlamaktadır. Bütünleşik enformasyon sistemlerinin kullanımı, süresel ve parasal kayıpların azaltılması ve kalitenin yükseltilmesinde gereklilik haline gelmiştir.

### **Kalitenin Yükseltilmesinde Liderliğin Önemi**

İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları için, grup oluşturma gereksinimi duyarlar. Oluşturdukları bu grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere gereksinim duymaları, grupların ortak bir amaç etrafında birlik içinde hareket edebilmesi için hiyerarşik bağlılığa gereksinim duymalarından kaynaklanır. Bireyler kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bu gruplara gereksinim duyarlar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan kişilerin hedeflere doğru yönlendirilmesi, ayrı bir beceri ve ikna yeteneğini gerektirir (Eren, 1991).

Belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilecek olan liderlik kavramı, lider, izleyiciler ve koşullardan oluşur. Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Ataman, 2002). Etkili bir liderlik için takım ruhu yaratmak, ekip üyelerinin kişisel hedefleri ile ekibin ortak hedeflerinin çakışmasının sağlanması gerekir. Ekip üyeleri, ekibin ortak hedeflerine ulaşmak için çalışırken, diğer taraftan kendi hedeflerine ulaşmak için çalıştıklarını da hissedebildiği ölçüde, ekip içinde daha fazla çalışma ve yararlı olma eğiliminde olacaktır (McShane ve Von Glinow, 2000).

Çeşitli parçalardan oluşan bir senfoninin, her bir parçasının doğru çalınabilmesi ve parçalar arasında bütünlüğün sağlanabilmesi için orkestra şefine gereksinim duyulduğu gibi, bir örgütünde doğru yönetilebilmesi için lidere gereksinimi vardır. Çalışanlarıyla etkili ilişkiler kurabilmelerini sağlayacak üst düzeyde liderlik özelliklerine sahip olmaları, liderlerin başarılı olmaları için önemli bir koşuldur (Hyatt ve diğ. 2007). Yönetimden farklı olan liderlik uzak görüşlülük ve eylem merkezlidir. Örneğin, iyi bir yönetici alt kademeye odaklanırken, lider ufuğa odaklanır. Lider sorular sorarken,

yönetici yanıtlar arar (Gaither, 2007). Liderlik yöneticiliğin bir bölümü olup, tamamı değildir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir (Akat ve diğ. 2002). Liderlik için biçimsel bir örgütün varlığına ve biçimsel yetkiyle donatılmış olmaya gerek yoktur. Her lider aynı zamanda bir yönetici olmak zorunda değildir, bununla birlikte yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekir (Ataman, 2002).

Lider, koşullara göre değişiklik gösteren çeşitli değişkenlerle karşı karşıya kalmak durumundadır. Bu değişkenler, liderlik yapılan ekip, çalışanların yaptığı iş ve iş ile çalışanların bulunduğu çevredir (Ivancevich ve diğ. 2005). Lider hitap ettiği grubun yapısına, kültür seviyesi, yaş ve deneyimlerine göre, liderlik davranışlarını belirlemek durumundadır (Eren, 1991). Lider çalışanların tutum, davranış ve başarı düzeyini önemli ölçüde etkiler. Başkalarına yön vermek ve bu doğrultuda diğerleriyle iletişim kurmak geleneksel liderlik davranışlarıdır (Callahan ve diğ. 1986). Örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren, yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları; örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarından oluşan ortam koşulları liderlik biçimi ve liderin davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdir (Eren, 1991).

Günümüzde, sosyal, politik ve ekonomik ortam hızla gelişip, değişmekte teknolojik gelişmeler, iletişim ve ulaşım olanaklarında önemli aşamalar geçirmektedir. Bu süreçte yetenekli liderlere her zamandan daha çok gereksinme duyulmaktadır. Gelişmelere ve değişmelere paralel olarak işletmeler de büyümekte, faaliyetleri ve örgütleri karmaşıklaşmaktadır (Akat ve diğ. 2002). Bütün bu karmaşıklaşmaya karşı üretilen çözümlerden biri olan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları da toplam kalite liderliğine sahip olmayı gerektirmektedir. Bu çerçevede lidere kaliteli ve tutarlı bir iletişimci olarak, risk alabilecek, ekipleri ve ekiplerin üyelerini bütünleştirici bir yaklaşımla bir araya getirme görevi düşmektedir (Haas ve Tamarkin, 2000). Kalite yönetimi çalışmalarında, etkili bir liderlik yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Özellikle katılımcı yönetim biçimlerini kullanıp, ekip üyelerini teşvik ederek, faaliyetlerde yetki devir etmesi ve diğerleri için işi kolaylaştırması önemlidir. Bu çerçevede liderlerden teşvik edici, geri dönüşüm sağlayıcı, cesaretlendirici ve gerektiğinde cesaret gösterebilen özellikleri göstermesi beklenmektedir (Halis, 2000).

McCabe ve diğ. (1998) inşaat sektöründe yaptığı çalışmada başarılı Toplam Kalite Yöneticilerinin etkili bir liderlik özelliğine sahip olması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede lider önceliğini kullanabilmeli, verdiği kararların sorumluluğunu taşıyabilmeli, ürünün ve üretim sürecinin kalite düzeyini arttıracak teknikler geliştirebilmelidir. İnşaat sektöründe de kararlara astlarında katılımının, örgütsel verimliliğe ve kaliteye katkıları ortaya konmuştur Liu ve diğ. (2003). ise inşaat sektörüne özgü, davranış-performans-çıktı çerçevesinde bir proje liderliği yaklaşımı geliştirmiştir. Etkili bir liderlik için güç farkının, güç paylaşımı ve güç biriktirme, doğru yönetilmesi ile mümkün olacağı ifade edilmektedir. Buna göre proje ekibinin bulunduğu

çevrenin koşulları ve kuralları liderin ve ekip üyelerinin rollerini belirlerken, lider ve izleyicileri arasındaki ilişki üzerinde de etkili olmaktadır Liu ve Fang (2006). ise güce dayalı, davranış-performans-çıktı temelinde, inşaat sektörüne özgü bir liderlik modeli geliştirmişlerdir. Liderliğin insan ilişkilerine dayalı olmasının, örgütsel ve kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde, kaçınılmaz olarak güç kullanımını da beraberinde getirdiğini ortaya koymuşlardır. Liderlerin etkili güç kullanımının, ekip üyelerinin performansına ve güdülenmesine olumlu katkıları olmadığı gözlenmiştir.

Yapı sektörü gibi iş yapısı süreklilik içermeyen kuruluşlarda liderlik yapmak, sürekli olanlara göre daha zorlayıcı olabilmektedir. İnşaat sektörün büyük yatırımlar gerektiren, tek defaya özgü, üretim alanlarının değişiklik gösterdiği, farklı uzmanlık alanlarından kişi ya da kuruluşların bir arada çalışmasını gerektiren bir yapısı vardır. Bu çerçevede, çalışanlarının bir kısmı sürekli olmakla birlikte bir kısmı proje bağlı olarak değişen bir örgütsel yapılanmayı gerektirir. Bu süreç bilinen yaklaşımlarla değil, yeni liderlik yaklaşımlarını gerektirir. Proje yöneticisinin farklı uzmanlık alanlarından kişi ve kuruluşların bir araya gelmesi ve eşgüdümünün sağlanması için gerekli kaynakları yaratmak, sarf edilen çabalarda orkestra şefi gibi davranmak üzere sorumluluk üstlenmesi önemlidir. Üstlendiği her projenin özelliklerine bağlı olarak biçimlenecek kısa süreli bir liderlik söz konusudur. İşin kendi yapısal koşulları, birlikte çalışılan ekiplerle olan ilişkilerinin de süresine bağlı olarak değişir. Özellikle alt yüklenicilerle uzun süreli ilişkileri tercih eden yapılarda, bu sürecin işlemesi daha kolay olsa da, her seferinde değişen işin yapısına bağlı olarak, ister istemez ekiplerde belli değişiklikleri beraberinde getirecektir. Yeniden yapılanma anlamına gelen bu süreçlerde, her bir ekibin lideriyle olan ilişkilerine bağlı olarak proje yönetim sürecindeki başarıda buna bağlı olarak gelecektir.

Başarılı bir proje yönetimi uyumlu çalışan bir ekip ile gerçekleştirilebilir. Yapım sektöründe, üretim süreci ürünün özellikleri dolayısıyla çok farklı uzmanlık alanlarından kişilerin ve ekiplerin bir araya getirilmesi ve çalışması zorunluluğunu beraberinde getirir. Proje ekibinin değişik birimlerden meydana gelmesi iletişim ve güdülenmeyi zorlaştırır, anlaşmazlıkların çıkma olasılığını da arttıracaktır. Bu koşullarda proje yöneticisinin işi de kaçınılmaz olarak zorlaşmaktadır. Proje yöneticisinin etkili bir liderlik yapabilmesi, işin sonuçlarını iyileştirmek, sorunları çözmek, karar almak ve ekiplerin kendi içlerinde ve ekipler arası ilişkilerini düzeltmeye yardımcı olacaktır. Bu çerçevede etkili bir liderlik, proje ekibinin aralarındaki kişisel ilişkileri düzeltmek, ekip üyelerinin kişisel hedefleriyle, ekibin hedeflerini bütünleştirerek, yaptıkları işin sahibi olmalarını sağlamak sonuç ürünün, yapının ve onun içinde bulunduğu yapma çevrenin kalitesini de doğrudan etkileyecektir.

Proje yönetimi süreci çeşitli biçimlerde yürütülebilir. Bu süreçte proje yöneticisinin yalnızca üretim sürecinde yer alan ekiplerle değil, mal sahibi ile ilişkilerinde de etkili liderlik yapabilmesi, mal sahibini doğru yönlendirmesinin önemli sonuçları olacaktır. Mal sahibi ile ilişkileri danışman niteliğinde olabilir ya da doğrudan sorumluluğu üstlenerek alt yüklenicilerle ilişkileri yürütmesi söz konusu olabilir. Bazı durumlarda ise yapım sürecinin en başından sürecin içinde olabileceği gibi, tasarım öncesi dönemden itibaren sürecin içinde yer alabilir (Bennett, 2003). Bahsedilen bütün aşamalarda insan ilişkileri süreçlerdeki başarıyı doğrudan etkileyecek önemli bir etkidir. Proje

yöneticisinin sahip olduğu donanım ve deneyim hangi düzeyde olursa olsun, ilişki de olduğu kişiler üzerinde yaratacağı etki verdiği güven duygusu sahip olduğu liderlik özellikleri ile doğrudan ilişkilidir.

Proje yönetimi sürecinde etkili bir liderlik uygulaması için, ekibin çalışmalarının desteklenerek, kişiler arasındaki görüş farklılıklarını belirleme, bu farklar ile çalışma ve bunlardan yararlanma yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir. Başkalarının sözlerini ve davranışlarını anlamak kadar, liderin kendi davranışlarını başkalarına iletmede ki becerisi de önemlidir. Böylece, astların kendilerini doğrudan etkileyen işlemlerin planlanmasında ve uygulanması süreçlerine katılarak, kendilerini düşüncelerini ifade etmede serbest ve rahat hissettikleri bir ortam yaratılmış olur (Albayrak, 2001). Böyle bir çalışma ortamının üretim sürecine ve sonuç ürüne yansımaları da olumlu olacaktır.

İnşaat sektörünün, talebin süresiz olması, belirsizlik ve risk yüksekliği gibi koşulları nedeniyle, yüklenici firmalar arasında, alt yüklenici kullanımı yaygındır. Firmaların büyüklükleri ve iş hacimleri artsa bile, alt yüklenici kullanımı ana yükleniciye esneklik getirmesi, bazı bürokratik işlemlerden kurtarması, denetimde kolaylık gibi önemli yararlar sağlamaktadır. Dış çevreye karşı tampon işlevi görmesi, yüklenici firmalarla birlikte riski paylaşması, teknolojik gelişmeleri izlemeyi kolaylaştırması, farklı alanlardan uzmanlar sağlaması gibi olanaklar sunması alt yüklenicilerle çalışmasını çekici kılmaktadır. Bu belirsizliklere ek olarak, genel yüklenici ve alt yüklenici birbirinin davranışını tahmin ederken de sorun yaşar. Taraflardan birinin düşük verimli çalışması, diğerinde çok derin etkilere neden olabilir (Kale ve Arditi, 2001). Başka bir firmanın elemanı olarak, özellikle işçilerin yüklenici firma ile ilişkilerinde kopukluklar olabilir. Yapım süreci her biri ayrı uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren bu grupların bir proje etrafında bir araya gelmesi ile yürütüldüğü için eşgüdüm, denetim, örgütlenme gibi yönetim işlevlerinin yürütülmesi ortaya sorunlar çıkarabilir. Bunların, süre, maliyet ve ürün ve sürecin kalitesine olumsuz etkileri olabilir.

## **Sonuç**

Yapım sektörünün yapma çevrenin özelliklerini doğrudan belirleyen önemli bir etkisi vardır. İnsanın yaşam kalitesini belirleyen ana etkenlerden biri de yapma çevrenin özellikleridir. Dolayısıyla yapma çevrenin kalitesinin yükseltilmesi insanlar için daha yaşanılabilir bir çevre yaratabilmek açısından oldukça önemlidir. Bu amaçla çeşitli çalışmalar yapılmakta, yeni arayışlar devam etmektedir.

Ürünün özellikleri, kendine özgü yapısı, üretim sürecinin karmaşık yapısı böylesi önemli etkileri olan inşaat sektörünü diğer üretim ve hizmet sektörlerinden ayırmakta ve daha özel boyutta ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede, yapım sektöründe ürünün kalitesini yükselterek, dolayısıyla yapma çevrenin kalitesini yükseltmek amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bunlar arasında proje yönetim sürecinde izlenebilecek kalite yönetim yaklaşımları, proje yöneticisinin liderlik yaklaşımı ve proje yönetiminde bütünlük enformasyon sistemlerinden yararlanma gelmektedir. Yapı projelerinin yönetimi de diğer yönetim süreçlerine benzer ve temelde insan ilişkileri



istenen sonuçların elde edilmesinde önemli bir yer tutar. Daha karmaşık bir yapıya sahip olan, çok fazlı bileşenlerden meydana gelen inşaat sektöründe ise bir araya gelen grupların eş güdümlenmesi daha zor süreçleri içerir. Bu süreçlerde her biri farklı uzmanlık alanlarından olup, aynı amaçlar çerçevesinde toplanıp üretim yapacak bu ekipleri bir araya getirecek proje yöneticisinin liderlik özellikleri etkili olmaktadır. Bir proje yöneticisi işinde çok donanımlı, çok deneyimli olsa da farklı alanlarda çalışan bu gruplarla ve mal sahibiyle ilişkilerini doğru yönetmek durumundadır. Buradaki başarıyı yöneticilik özellikleri yanında onu tamamlayacak, projenin başarılı bir biçimde gerçekleşmesini proje yöneticisi ile birlikte paylaşacak, kendi amacı olarak benimseyecek gruplarla elde etmek olanaklıdır. Proje yöneticisinin sahip olduğu liderlik özelliklerinin de bu süreçte doğrudan etkisi olacak, sonuçta ortaya çıkacak ürünün kalitesi de bu ilişkilerden etkilenecektir.

Günümüzde, önemini, yönetim faaliyetleri dışında bile, giderek daha çok hissettiren etkili liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi, yapı üretim sürecinde de ön plana çıkmak durumundadır. Bu çalışma çerçevesinde, bina projeleri üretimi sürecinin de yönetim faaliyetlerindeki bu gelişmeden ayrı tutulmayarak, proje yönetimi sürecindeki etkili liderlik davranışlarının yapı üretimi üzerindeki olumlu etkileri ortaya konmaktadır. Yapı üretim sürecinin insan emeğinin çok yoğun olduğu bir süreç olması, bina projeleri yönetiminde etkili liderlik yaklaşımlarının üretim sürecinde ve sonrasında ürünün özellikleri üzerindeki olumlu etkisini arttırmaktadır. Ürünün kalitesindeki iyileşme, yapı üretim süreci sonunda ortaya çıkan ürünlerin bir araya gelmesiyle oluşan yapma çevrenin kalitesi üzerinde ortaya çıkacak olumlu etkiyi daha da belirgin hale getirmektedir.

### **Kaynaklar**

- Açıkel, D. A., Altın, M., Dorum, A. (2009) Yapı Teknolojisi, 3. baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (2002) İşletme Yönetimi, 4. baskı, Barış Yayınları, İzmir, Türkiye.
- Albayrak, B. (2001) Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı, 1. baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, Türkiye.
- Ataman, G. (2002) İşletme Yönetimi 2. baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Türkiye.
- Baldwin, A.N., Austin, S.A., Hassan, T.M., Thorpe, A., (1999) Modelling information flow during the conceptual and schematic stages of building design, Construction Management And Economics, 17, 155-167.
- Bennett, F. L. (2003) The Management of Construction. A Project Life Cycle Approach. 1., baskı, Butterworth-Heinemann, Oxford, İngiltere.
- Bubshait, A.A, Farooq, G., Jannadi, M.O., Assaf, S.A., (1999), 'Quality practices in design organizations', Construction Management and Economics, 17, 799-809.

- Burati, J.L., Farrington, J.J., Ledbetter, W.B., (1992), ‘Causes of quality deviations in design and construction’, Journal of Construction Engineering And Management, Vol. 118, No.1, 34-49.
- Callahan, R. E., Fleenor, C. P., Knudson, H. R. (1986) Understanding organizational behaviour, a managerial view point, 1. baskı, Charles E. Merrill Publishing, Ohio, ABD.
- Eren. E. (1991) Yönetim ve Organizasyon, 1. baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Gaither, G. H. (2007). “Developing leadership skills, *AcademicLeadership*”, 2 (1).  
[http://www.academicleadership.org/leader\\_action\\_tips/Developing\\_Leadership\\_Skills.shtml](http://www.academicleadership.org/leader_action_tips/Developing_Leadership_Skills.shtml)
- Gültekin, T. A. (2007) Proje Yönetimi, Yapım Öncesi Süreci, 1. baskı, Palme Yayıncılık, Ankara, Türkiye.
- Haas, H., Tamarkin, B., (2000) İnsan Lider Doğmaz, 1. baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul Türkiye.
- Halis, M., (2000) Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, 1. baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Türkiye.
- Hyatt, L., Hyatt, B., Hyatt, J. (2007). “Effective leadership through emotional maturity”, *AcademicLeadership*,5(2).  
[http://www.academicleadership.org/emprical\\_research/Effective\\_Leadership\\_Through\\_Emotional\\_Maturity.shtml](http://www.academicleadership.org/emprical_research/Effective_Leadership_Through_Emotional_Maturity.shtml)
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2005) Organizational behavior and management, 7. baskı, McGraw-Hill, New York, ABD.
- Kale, S., Arditi, D. (2001) General Contractors’ Relationship with Subcontractors: A Strategic Asset. Construction Management and Economics, 19, 541- 549.
- Kanit, R. (2005) İnşaat Sektöründe Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları, ISO 9001:2000, 1. baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, Türkiye.
- Liu, A., Fang, Z. (2006) A Power-based Leadership Approach to Project Management. Construction Management and Economics, 24(5) (497-507).
- Liu, A., Fellows, R., Fang, Z. (2003) The Power Paradigm of Project Leadership. Construction Management and Economics, 21(8) (819-829).

- McCabe, S., Rooke, J., Seymour, D., Brown, P. (1998) Quality Managers, Authority and Leadership. Construction Management and Economics, 16 (447-457).
- McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2000) Organizational Behavior, 1. baskı. McGraw-Hill, New York, ABD.
- Paksoy, M. (2001) Toplam Kalite Yönetimi. Yönetim ve Organizasyon. Editör: Doç. Dr. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Türkiye.
- Tan, R. R., Lu, Y.G., (1995), 'On the quality of construction engineering design projects: criteria and impacting factors', International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.12, No.5, 18-37.