

## YÖNETİM TARZLARI VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ — BİR UYGULAMA DENEMESİ —

Neriman ENER\*

### ÖZET

*Bu makalede günümüz işletmeleri açısından büyük bir öneme sahip olan modern yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Teoriyi sağlam bir temele oturtabilmek amacıyla Bursa Organize Sanayi Bölgesindeki 15 irili ufaklı işletmede yönetim-yönetilen seviyesinde bir araştırma yapılmıştır.*

### SUMMARY

#### Management Philosophy and Its Effects on Employee Motivation

*In this article, emphasis is given upon modern management philosophy and its effects on employee motivation that have great importance in today's companies.*

*To place our theory on a concrete basis, a research was conducted at management-employee level at 15 different-sized companies operating in the Organized Industrial District of Bursa.*

### GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşından sonra sanayileşme ilerledikçe işletmeler ihtisaslaşmayı gerektirmiş, buna bağlı olarak üretim teknikleri yanında yönetim ve yöneticilik teknikleri büyük önem kazanmıştır. Çünkü gelişen teknolojiyle birlikte, sosyal yapıda meydana gelen değişiklikler, uygulanan yönetim anlayışını her geçen gün değişikliğe uğratmıştır. Çalışanlar düzeyinde genel kültür seviyesinin yükselmesi, pek çok iş beklentilerini de beraberinde getirmekte ve idare edilenler arasındaki ilişki, işletmeler açısından hayati bir konu arz etmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmada yöneticilerin uyguladıkları yönetim felsefesiyle, işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki araştırılmış ve bunu sağlam bir temele oturtabilmek amacıyla Bursa Organize Sanayi Bölgesindeki 15 Orta ve büyük ölçekli işletmede yönetici-yönetilen seviyesinde bir araştırma yapılmıştır.

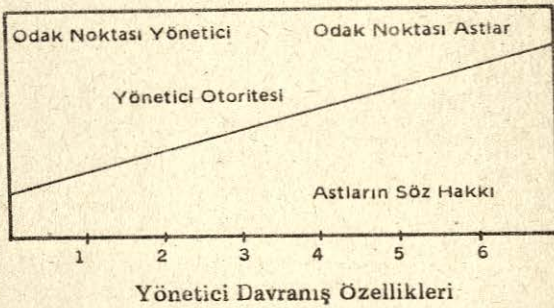
\* Araş. Gör.; U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. İşletme Bölümü Asistanı



Bu makalede yönetimin geçirdiği evrelerden ziyade günümüz işletmeleri açısından özellikle büyük bir öneme sahip olan modern yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur.

## I. YÖNETİMDE YENİ SORUNLAR, YENİ BAKIŞ AÇILARI

Eski yöneticilere kıyasla, günümüz yöneticileri çok farklı sorunlarla mücadele etmek zorundadırlar. Sosyal bilimlerin gelişmesiyle birlikte "grup dinamiği" de önem kazanmaya başladı. Yapılan araştırmalar organizasyonları başarıya götürenlerin yalnızca yöneticiler değil, onlarla birlikte çalışan kişilerin yarattığı takım ruhu olduğunu ortaya çıkarmıştır<sup>1</sup>. Durum böyle olunca günümüz yöneticileri astlarını iş yaptırılan kişiler olarak görmekten çok, onları motive edecek yönetim tarzlarının arayışı içerisine girmişlerdir. Günümüz yöneticilerinin yönetim tarzlarına göz atılacak olursa aşağıdaki şemanın herhangi bir yerinde yer alacakları görülür<sup>2</sup>.



Rakam sırasına göre yönetim tarzları birer cümle ile şöyle özetlenebilir:

- 1) Yönetici karar alır ve açıklar,
- 2) Yönetici kararlarını kabul ettirir,
- 3) Yönetici kendi fikirlerini açıklar ve soruları bekler,
- 4) Yönetici kendi fikirlerini açıklar, ancak bu değişime açıktır,
- 5) Yönetici problemi sunar, fikirleri toplar ve karar verir,
- 6) Yönetici limitleri belirler ve grubun karar vermesini bekler,
- 7) A + G gruplarında olduğu gibi, yönetici kararlara hiç müdahale etmeden grup kararlarını uygular.

Görüldüğü gibi diyagramın solundan sağına doğru ilerlerken yönetici astlarının görüş ve düşüncelerine daha fazla değer vermekte, onların fikirleri kadar duygularına da önem vermektedir. Burada önemli olan konu yöneticinin bir takım sorulara net cevaplar bulabilmesidir. Bu sorulardan birkaçı şöyle özetlenebilir:

- 1 Tannenbaum, Robert; How To Chose Leadership pattern, Management Classics (Michael Matteson-John Ivanchevich), California, Goodyear Publishing Company, 1977, s. 367.
- 2 Kenneth-Blanchard; Management of Organizational Behaviour, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1977, s. 175.



— Bir yönetici yetkilerini astlarına devrederek, sorumluluktan kaçabilir mi? Genellikle kabul gören bir görüşe göre yöneticiler, yetkilerini devrederken, sonuç ne olursa olsun yapılan işin sorumluluğu kendisine ait olacaktır.

— Yönetici, astlarına yetki verdiği halde onların görüş ve hareketlerine müdahale edebilir mi? Sık sık ihtilaf konusu olan bu soruya iki farklı açıdan cevap verilebilir. Bunlar karar verilecek konunun önemi ve müdahalenin şekline göre değişim gösterir.

Bir takım konularda karar verilirken yöneticinin fikir ve düşüncelerine ihtiyaç duyulmayabilir ama stratejik konular her zaman fikir birliğini gerektirdiğinden yöneticinin müdahalesine mutlaka ihtiyaç vardır.

Yönetici böyle bir durumda otoriter bir müdahaleden çok o grubun bir üyesiymiş gibi hareket etmeli ve fikirlerini belirtirken onları empoze etmek yerine tavsiye niteliğinde belirtmelidir.

Astlar ve yöneticiler arasındaki birçok sürtüşmenin nedeni ast-üst ilişkilerindeki yetki devrinden kaynaklanmaktadır. Astlarına bazı konularda yetki verdiği halde, kullandırmayan, bir takım kararları oldu bittiye getirip tek başına alan yöneticiler sürekli olarak sürtüşmeye neden olurlar. Ancak astlara devredilen yetkilerin niceliğine bakarak yöneticinin "demokratiklik" derecesi hakkında karar vermek yanıltıcı olur. Çünkü bu kararların niceliğinden ziyade içeriği önemlidir.

## II. YÖNETİCİ, "YÖNETİM TARZINA" NASIL KARAR VERİR?

Bir konuda karar verirken yöneticiler üç noktaya dikkat etmek zorundadırlar<sup>3</sup>.

- 1) Yöneticiyi etkileyen konular,
- 2) Astları etkileyen konular,
- 3) İçinde bulunulan durumu etkileyen konular.

Yöneticiyi etkileyen konular, onun değer yargıları, astlarına duyduğu güven, benimsediği yönetim anlayışı ve belirsiz durumlar karşısında kendine olan güvenidir.

Yöneticiler astlarına karşı nasıl bir yönetim şekli uygulayacaklarına karar verirken, onların hareketlerini etkileyen unsurları gözönünde bulundurmaları zorundadırlar. Onların da yöneticilerden bir takım "davranış beklentileri" olduğunu unutmamaları gerekir.

Yöneticinin yönetim tarzını belirleyen ve yeni bir yönetim anlayışının doğmasında büyük bir etkisi olan bir diğer unsur da "içinde bulunulan durum"dur<sup>4</sup>. Bu husus çağımızda o denli önem kazanmıştır ki klasik ve davranış bilimcilerin yetersizliği ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılan bu yönetim, yöneticinin içsel ve dışsal faktörlere göre sonuca gitmesini gerektirir. Sadece "Benim karakterim böyle, ben başka türlü hareket edemem" demekle veya "İşçileri motive edici her" faktöre gereken önemi verdik, artık tatmin olmalarını için hiçbir

3 John J. Gabarro; "When a new manager takes change", Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1985, s. 110.

4 Andrew, S. Grove; "How to make confrontation work for you", Fortune, 1984, July, 23, s. 65.



engel kalmadı" demekle iyi bir yönetici olunamaz. Değişen dünyamızın, hızla değişen hayat şartlarında organizasyonların içinde buldukları sosyal ve ekonomik duruma paralel olarak yeni davranış biçimleri geliştirmek gerekmektedir. Organizasyonları etkileyen sorunlara karşı hazırlıklı olmalı ve anında, çabuk ve etkili kararlar verebilmelidir. Bu nedenledir ki günümüz işletmelerinde fazla bilgili değil ama inisiyatif sahibi, uzak görüşlü ve kendinden emin yöneticilere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır<sup>5</sup>. Durumsallık yaklaşımı işletmelerin yaşam mücadelesinde en etkin silahların başında gelmektedir. Bu başarıda rol oynayan faktörler belli başlıklar altında aşağıdaki gibi incelenebilir.

a) Organizasyonun yapısı: Geleneksel organizasyonlarda alınan bir takım kararları değiştirmek son derece güçtür.

b) Grup etkinliği: Elemanların uygun zamanda bir arada çalıştığı gruplar genellikle sonuca ulaşacakları için yöneticilerin bu gruplara demokratik davranması doğaldır. Ancak kültürleri tamamen farklı, görüş ve görgü seviyeleri uyuşmayan gruplar aldıkları kararlarda çelişkiler içine düşecek ve bu da organizasyon yıpratıcı bir unsur olacaktır.

c) Sorunun cinsi: Bir takım işletme sorunları teknik olup astların fikir yürütmeyeceği kadar karmaşık olabilir. Bu nedenle sırf "Demokratik Yönetici" ünvanını almak için her türlü sorunu astlara çözdürmek hatalı olur.

d) Zaman Darlığı: Uzay çağını yaşadığımız bu yüzyılda alınacak kararlar çabuk ve ani kararlar olabilir. Bu gibi durumlarda genellikle başkalarının fikirlerini sormaya fırsat kalmayacağı için yöneticiler kendi inisiyatifleri doğrultusunda karar vermektedirler.

Akıllı bir yönetici tüm bu etmenleri gözönünde bulundururken organizasyonun bir vakum içerisinde olmadığını aklından çıkarmamalıdır<sup>6</sup>. Günümüz organizasyonları o denli karışık sosyo-ekonomik sorunlarla karşı karşıyadır ki, herhangi bir durum için geçerli olabilecek bir karar başka bir konu için geçerliliğini kaybedebilir. Kararlarda önsezi ve esneklik büyük önem taşımakta, sadece organizasyonu ilgilendirdiğini sandığımız pek çok konuların aslında "Sosyal Baskılara" maruz kaldığına şahit olmaktayız. Bu baskılar günümüzde yeni bir yönetim felsefesinin gelişmesine neden olmuşlardır. Açık Sistem Teorisi (Open Systems) olarak adlandırılan bu yeni görüş temelinde "yöneticinin çevresiyle sürekli ilişki içerisinde olması gerektiğini" savunmaktadır<sup>7</sup>. Organizasyonun gelişimi bu yeni davranış biçimi etüdüne göre tek bireylerin, grupların ve organizasyonlar arası performansla bağlı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Çalışanların motivasyonuna daha değişik açılardan bakılmaya başlanmış, gün geçtikçe daha çok sayıda yönetici sosyal sorumluluk kavramının önemine vakıf olmuştur<sup>8</sup>.

5 Robert Townsend; "Chuckling one's way from theory X to theory Y", International Management, Eylül, 1984.

6 William H. Peace; "I thought I knew what good management was", Harvard Business Review, Mart-Nisan, 1986, s. 60.

7 Kast-Rozenweig; "Organization and Management", Mc Graw Hill, 1974, s. 500.

8 Whickham Skinner; "Managing Human Resources", Harvard Business Review, Eylül-Ekim, 1981, s. 106.



### III. MODERN YÖNETİM FELSEFESİ VE MOTİVASYON

#### A. MODERN YÖNETİMDE KİŞİ VE ORGANİZASYON

Modern yönetim felsefesi grup kararlarına ihtiyaç duyulan bir anlayışı benimsemektedir. Günümüzün işleyen organizasyonlarında karmaşıklaşan sorunların çözümü ancak değişik kademedeki yönetici ve yönetilenlerin fikir birliğiyle mümkündür. Organizasyonun iç ve dış sorunlarında söz sahibi olduğunu bilen alt kademe, üst kademeyi kendini hasım olarak değil, yol gösterici olarak görecektir.

#### B. MODERN YÖNETİMDE DEĞİŞEN MOTİVASYON ANLAYIŞI

Faaliyet çapı genişledikçe iş hayatında başarısızlık riski artmakta, bu nedenle günümüz yöneticileri yönetim kararlarında benzer şartlarda faaliyet gösteren organizasyonların adımlarını yakından takip etme gereğini hissetmektedirler. Artık yönetici kademesini motive eden faktörler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisiyle açıklanamaz. Modern yönetici için motivasyon bu ihtiyaçların çok ötesinde değerler ifade etmektedir. Onlar için motivasyon, organizasyonu zorlayıcı dış etkenlere karşı direnmek, değişen şartlara ayak uydurabilmek ve varlığını sürdürebilmektir<sup>9</sup>. Çünkü 'açık sistemde' faaliyet gösteren organizasyonlar sürekli etkileşimlere maruz kalmakta ve ahenk içerisinde çalışamayanlar ekonomik ve sosyal yaralar almaktadırlar. Yönetimde artık "tek doğru" dan ziyade "duruma en uygun doğru" lar benimsenmiştir. "A şartlarında X şeklinde hareket uygunken şartlar B'ye dönüşürse A'da ısrar etmek anlamsızlaşmaktadır<sup>9</sup>. Değişen motivasyon anlayışı insanı tek başına bir iş gören olarak değil, iş gören bir grubun üyesi olarak kabul etmektedir. İnsan bir sosyal yapının parçasıdır ve kendisini onunla bütünleştirebildiği ölçüde onunla birlikte grubunda başarı şansı yükselecektir. Bireylerin motivasyonunu artırabilmek için onlara daha fazla sosyal sorumluluk verilmelidir. Çünkü modern yönetim anlayışı organizasyonu sosyal toplumun bir alt ünitesi olarak görmekte ve ona karşı bir takım sosyal sorumluluklar taşıdığını savunmaktadır<sup>10</sup>.

#### C. MODERN YÖNETİMDE KİŞİ VE ORGANİZASYONUN HEDEFİ

Hedef, organizasyonun nereye gitmek istediğine cevap vermeye çalışan sorular topluluğudur. Modern yönetici için önemli noktaların başında çalışanlarla organizasyonun hedeflerini aynı doğrultuya yöneltmek, bunu yaparken de sorunları mümkün olan en düşük düzeye indirebilmek gelir. Modern bir yönetici organizasyonun hedeflerini düşünürken, çalışanların hedeflerini gözden uzak tutamaz. İşte bu noktadan sonra Grup davranışları büyük önem kazanmaktadır<sup>11</sup>. Çünkü grubun sinerjik etkisi nedeniyle organizasyonun başarısı tek tek üyelerin başarı toplamından daha önemli olup, başarısızlık durumunda üyelerin tek başlarına neden olacakları başarısızlıktan daha ciddi sonuçlar doğacaktır.

- 9 Myron Magnet; "Acquining Without Smothering", Fortune, Kasım 12, 1984, s. 54.
- 10 Clelland, David I.-King, William R.; "A Systems Approach, N.X. McGraw Hill, 1972, s. 22.
- 11 John Adair; "The special talents that set a leader apart", International Management, Nisan 1985, s. 78.



## D. GRUP YÖNETİMİNDE YÖNETİCİNİN ROLÜ

Grup yönetimi, insana önem veren hümanistik yönetim tarzıdır. Bu teori, yöneticinin plânlama, organize etme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarında grup üyelerinin söz hakkı olduğunu savunmaktadır.

Açık sistemin savunduğu modern yönetici, gerek formal, gerekse informal yollardan oluşan bu grupların ana hedeflere ters düşmeyecek faaliyet sınırları içerisinde kalmasını sağlarlar. Çünkü grup bireylerinin organizasyonunun gayeleriyle bütünleşmesi ve o doğrultuda kararlara katılması son derece önemlidir<sup>12</sup>. Yöneticiler bunu sağlayabilmek için kişisel tecrübeleri, insanlık anlayışı, zekası, sosyal olgunluk derecesi gibi özelliklerinden yararlanırlar. Günümüzde LIBERO tip yöneticiler olarak adlandırılan bu kişiler her zaman dış etkenlere "karşı girişim" için hazırdırlar. Libero, İtalyanca bir terim olup müdafaa eden insan anlamına gelmektedir. Bu insanlar beklenmeyen sorunlara karşı hazırlıklı olan ve her durumda savaşmaya hazır olan kişilerdir.

Gelişmelere hızla açılan işletmelerde sözü edilen libero tip yöneticilere büyük bir ihtiyaç vardır. İş hayatında uygulanan taktik ve stratejileri anında kavrama yeteneğine sahip olabilen yöneticiler, gün geçtikçe büyüyen ve istikrarsızlaşan ortamlarda başarının anahtarı durumuna gelmişlerdir<sup>13</sup>.

Esnek politika ve anında uyum günümüzün libero yöneticisinin sahip olması gereken en önemli özelliklerdir. Birlikte çalıştığı grup üyeleri de her an onunla birlikte sorumluluklarını yerine getirmek için hazırdırlar. Esnek durumlara ayak uydurmaya çalışırken esas hedeflerini hiçbir zaman unutmazlar. Modern yönetici açısından en önemli husus esnekliktir. İçinde bulunduğu duruma uyabilen, birlikte çalıştığı kişi ve grupların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edebilen yöneticinin başarılı olmaması için bir neden yoktur. Yeter ki grup dinamizmini ve psiko-sosyal etkileşimleri gözden kaçırmassın. Bir düşünürün de belirttiği gibi, "Üretim faaliyetleri en uygun insanları tedarik etmekte değil, sürekli öğrenmeye açık gruplar ve yöneticiler sayesinde devam edebilir"<sup>14</sup>.

Bugün dünya ekonomisine yön veren ülkelerden biri olan Japonya grup çalışmaları sayesinde başarıdan başarıya koşmaktadır. Yönetimde başarının anahtarı durumuna gelen grup kavramı "motivasyon" aracı haline gelmiştir. Bir Japon yöneticisi grup kavramının önemini şöyle ifade etmektedir. "Benim şahsi düşünceme göre bir firma kader birliği yuvasıdır. İyi iş yapmak için birlikte çalışmak zorundayız. Durgunluk zamanlarında bile onları korumak bizim görevimizdir. Suçlu onlar değilken cezasını niye onlar çeksin"<sup>15</sup>.

12 Richard M. Steers; "Organizational Effectiveness", California, Goodyear Publishing, Company, 1977. ;

13 Daniel Seligman; "Beleive it or not top executive pay may make sense", Haziran 11, Fortune, 1984, s. 33.

14 International mgt, Dec. 1982, s. 17.

15 Hürriyet Gazetesi, 15 Nisan 1988, Sony Genel Müdürü ile bir Söyleşi.



## IV. BURSA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE YÖNETİM TARZLARI VE MOTİVASYON ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yöneticilerin yönetim tarzı ve çalışan kişilerin onlara karşı tutumlarını incelemek gayesiyle Bursa Organize Sanayi Bölgesinde on beş işletmede iki ayrı anket çalışması yapılmıştır. Bunlardan biri üst düzey yöneticileriyle birlikte, emrinde iki kişiden fazla çalışan ustabaşı seviyesinde yapılmıştır.

Uygulanan ikinci anket ise hem yöneticilere ve hem de bunların astlarına verilmiştir. Amaç onların çalışma isteklerini, dolayısıyla bu isteklerini etkileyen motivasyonları belirleyebilmektir. Bu iki anket karşılaştırılarak yönetim tarzı ve çalışanların motivasyonu arasında bir bağlantı kurulmaya çalışılmıştır.

### A. YÖNETİM TARZI ANALİZİ

Yöneticilere sorulan ilk soru "Astlarıyla ilgili en büyük endişelerinin ne olduğudur. Bu sorulara yöneticilerin % 54'ü işlerinden tatmin olmayışları" diye cevap verirken, % 20'si talimatlara riayet etmemeleri ve % 30'u "Düşük verimli" oluşları şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sonuçta bakarak yöneticilerimizin modern yönetim anlayışını benimsemeye başladıklarını söyleyebiliriz.

Yöneticilerin astlarına karşı genel tutum ve davranışları ise daha ziyade "tatlı-sert" bir havadadır. % 18'i sorunları tartışıp görüşerek çözümlerken % 25'i komutayı ele alıp sürekli direktiflerle yönetmek taraftarı olduklarını belirtmişler, geriye kalan % 47'si ise kişilere insiyatif vermek taraftarı olduklarını ancak sorunların çözümüne bizzat müdahale edebileceklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin % 60'ı astlarıyla önceden programlanmış toplantılar sayesinde bir araya gelip haberleşirken, % 72'si astlarıyla dikey haberleşme içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum işletmelerimizde yatay haberleşmenin henüz yaygınlaşmadığını göstermektedir.

Anonim şirkete dahil yöneticiler arasında yapılan araştırma, bu yöneticilerin kendilerini "Aynı seviyedeki yöneticilerden kurulu bir yönetimin" bir parçası olarak görürken; özellikle patron firmalarındaki yöneticilerin % 68'i kendilerini rutin bir iş takipçisi olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

"En çok çalışan, çok gayret sarfeden ast" yöneticilerin % 43'ü için ideal ast iken, % 26'sı kuralların dışına çıkmadan verilen işi yapana "ideal ast" demektedir. % 31'i ise ekip çalışmasına yardım edip, iş arkadaşlarıyla iyi uyum sağlayabilenleri iyi ast olarak nitelendirmiştir.

Yöneticilerimiz astlarını ikna etmek için mantık yoluyla onları inandırmayı savunmaktadır. % 61'i iyi davranışlarından ötürü astlarını ödüllendirmekten yana olduğunu belirtirken, sadece % 15'i cezalandırma yöntemine başvurduklarını belirtmiştir. Bu sonuçlara bakarak Türk yöneticilerinin klasik zihniyetten kurtulma eğiliminde olduklarını söyleyebiliriz. Astlarını cezalandırmayı savunan yöneticiler onlarla uyusmak imkanını bulamadıkları takdirde, bu kişileri gözden çıkarmak yerine kazanmak istediklerini belirtmişlerdir.

### B. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

Ankete cevap verenlerin % 40'ı yüksek maaşı en önemli faktör olarak nitelendirirken, % 30'u anlaşmış ekip çalışmasına büyük önem verdiklerini belirtmişlerdir.



Elde edilen sonuçlara göre çalışanlar için en önemli motivasyon araçları önem sırasına göre şöyle sıralanmaktadır.

1. derecede önemli faktör : Yüksek maaş	% 60
2. derecede önemli faktör : Grup çalışması	% 30
3. derecede önemli faktör : İşin güvenilirliği	% 10
4. derecede önemli faktör : İşin sorumluluğu	% 8
5. derecede önemli faktör : Başarı	% 5
6. derecede önemli faktör : Mevki	% 3
7. derecede önemli faktör : Diğer	% 4

Yukarıda da açıkça görüldüğü gibi bağımsız çalışma ve yükselme Türkiye'de çalışan kesim için motive edici bir unsur değildir. Grup dinamizmi içerisinde çalışmak ve işin güvenilir bir geleceği olması yüksek maaştan sonra en önemli motivasyon araçlarıdır.

## SONUÇ

Yeterli maddi olanaklara kavuşturulamayan çalışan kesim için en önemli faktör ücrettir. Burada Maslow'un ihtiyaçlar teorisini somut bir biçimde gözlemleyebiliyoruz. Ücret konusunda tatmin edilen kişi öncelikle sosyal ilişkilerinde tatmin yolunu aramaktadır. İş arkadaşlarıyla, ast ve üstleriyle "anlaşmış bir ekipte" çalışmak için istek duymaktadırlar.

Türk Sanayi işletmelerinin çoğunluğu patron sistemine göre çalışan işletmeler oldukları için, çalışanlar sözü geçen iki faktörden sonra (yüksek maaş ve anlaşmış ekip) öncelikle işin güvenilir olmasını arzulamaktadırlar.

Sonucu bir cümleyle özetlemek gerekirse "yöneticilerimiz arasında yaygınlaşan "modern zihniyet" çalışanlarımıza da yansımakta ve kısır çekişmelere neden olacak klasik zihniyetli kişiler yerine, kendisini bir bütünün parçası olarak gören bireyler yetiştirmektedir."

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Kast-Rozenzweig; "Organization and Management", Mc Graw Hill, 1974.  
Kenneth-Blanchard; Management of Organizational Behaviour, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1977.  
Steers, Richard M.; "Organizational Effectiveness", California, Goodyear Publishing Company, 1977.  
Tannenbaum, Robert; How to choose a leadership pattern, Management Classics (Michael Matteson-John Ivanchevich) California, Goodyear Publishing Company, 1977.

### MAKALELER

- Adair, John; "The Special talents that set a leader apart", International Management, Nisan 1985.



- Gabarro, John J.;** "When a new manager takes charge", Harvard Business Review, Mayıs-Haziran 1985.
- Grove, Andrew, S.;** "How to make confrontation work for you", Fortune, 1984, Temmuz 23.
- Magnet, Myron;** "Acquiring Without Smothering", Fortune, Kasım, 12, 1984.
- Peace, William, H.;** "I thought I knew what good management was", Harvard Business Review, Mart-Nisan 1986.
- Seligman, Daniel;** "Believe it or not. Top executive pay may make sense", Haziran 11, Fortune, 1984.
- Skinner, Wickham;** "Managing Human Resources", Harvard Business Review", Eylül-Ekim 1981.
- Townsend, Robert;** "Chuckling one's way from Theory X to theory Y", International Management, Eylül 1984.