

ULUDAĞ UNIVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

İŞLETME DİSİPLİNİ

YÖNETİM FELSEFESİ  
VE  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU  
UZERİNDEKİ ETKİLERİ

T-3573

Yüksek Lisans Tezi

NERİMAN ENER

BURSA

1983

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İ. S. BARUTÇUGİL

T. C.  
Yükseköğretim Kurulu  
Dokümantasyon Merkezi

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

### BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM

I. Yönetim Kavramı ve Yöneticilik	1
II. Yönetim ve Yöneticiliğin Önemi	3
III. Yönetimin Evrimi ve Yönetim Anlayışının Geçirdiği Aşamalar	6
1. Bilimsel Yönetim Akımı	9
2. İnsan İlişkileri ve Davranış Bilimleri Akımı	12
3. Modern Yönetim Akımı	14
4. Günümüz Yöneticileri ve Modern Yönetim Felsefesi	15

### İKİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM TARZLARI VE MOTİVASYON

I. Liderlik ve Yönetim Tarzı Görüşleri	17
II. Yöneticilik ve Motivasyon	19
1. Motivasyon ve Üç Model	20
2. Klâsik Lider ve Motivasyon	22
Klâsik Yönetim Tarzında En Önemli Motivasyon Aracı	28
3. Yeni Bir Görüş Beşeri İlişkiler	30
Maslow ve Motivasyon	32
4. Motivasyonda Farklı Dört Teori	34
A. Herzberg ve Motivasyon-Hijyen Teorisi	34
B. Mc Clelland ve Başarı Teorisi	36
C. İşle İlgili ve İşten Sonra Duyulan Tatmin	36
D. Davranış Islahı	36
5. Davranış Özellikleri ve Liderlik	37
Davranış Bilimciler ve Üç Liderlik Teorisi	38

	<u>Sayfa</u>
A. Mc Gregor	39
B. Blake-Mouton	40
C. Likert	41
6. Etkin Bir Liderin Davranış Özellikleri	45
Liderlik Teorisi ve Beceri Değişkenleri	46
A. Mann ve Beceri Karmaşı	46
B. Bower ve Seashore'un "Dört Faktör" Teorisi	48
C. Katz ve Kahn'ın Üç Kademe Yaklaşımı	48
III. D. Likert ve Sistem IV	49
III. Modern Yönetim Felsefesi ve Motivasyon	59
Durumsal Liderlik	59
Durumsal Liderlik ve Birkaç Araştırma	63
Modern Yönetimde Kişi ve Organizasyon	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BURSA BÖLGESİNDE YÖNETİM TARZLARI VE MOTİVASYON ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	75
SONUÇ	80
YARARLANILAN KAYNAKLAR	82

## GİRİŞ

II. Dünya Savaşından sonra sanayileşme ilerledikçe işletmeler ihtisaslaşmayı gerektirmiş bunun sonunda üretim teknikleri yanında yönetim ve yöneticilik teknikleri büyük önem kazanmıştır.

Gelişen teknolojiyle birlikte, sosyal yapıda meydana gelen değişiklikler, uygulanan yönetim anlayışını her geçen gün değişikliğe uğratmaktadır. Çalışanlar düzeyinde genel kültür seviyesinin yükselmesi, beklentileri de beraberinde getirmekte ve idare edilenler arasındaki ilişki, işletmeler açısından hayati bir konu arz etmektedir. Bu nedenle çalışmalarda yöneticilerin uyguladıkları yönetim felsefesiyle, işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki araştırılmış ve bunu sağlam bir temele oturtabilmek gayesiyle BURSA organize sanayi bölgesindeki 5 büyük işletmede yönetim-yönetilen seviyesinde bir araştırma yapılmıştır.

Birinci bölümde yönetimin geçirdiği aşamalara değinildikten sonra, ikinci bölümde günümüz işletmeleri açısından özellikle büyük bir öneme sahip olan modern yönetim felsefesi ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur. BURSA işletmelerinde yapılan anket çalışması ise üçüncü ve son bölümü oluşturmaktadır.

Tüm bu çalışmaları gerçekleştirebilmek amacıyla yerli ve yabancı literatürler taranmış ve konu etrafında araştırılmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM

### 1-YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİCİLİK

Yönetim farklı bilim adamları tarafından farklı şekillerde ifade edilmektedir. Günümüz işletmeleri için tek bir tanımın artık pratik bir önemi kalmamıştır. Yönetime değişen dünyamızda "Sosyal İşlem" gözüyle bakılmaya başlanmıştır. Bunun en önemli sebebi de yönetimin "Amaçların gerçekleştirilebilmesini sağlayan faaliyetler topluluğu" olarak kabul edilmesidir.<sup>1</sup>

Günümüze gelinceye kadar yönetim kavramı çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Örneğin;

- H. A. Hopf: "Yönetim; bir teşebbüsün insan ve malzeme kaynaklarının plânlaması, teşkilâtlandırılması, koordine ve kontrol edilmesi suretiyle önceden tayin edilmiş bir gayeye doğru yönetilmesidir."

- H.F. Smiddy: "Yönetim, plânlama, teşkilâtlandırma, tanımlama ve ölçme yolu ile "Liderliktir" ".

- A. M. Lederer: "Yönetim kararlar almak sanatından ibarettir."<sup>2</sup>

Sonuç olarak tüm bu farklı tanımlamaları da göz önüne alarak sentez bir tanımlamaya gidersek, yönetimi şu şekilde ifade edebiliriz: YÖNETİM; önceden tayin edilmiş bir gayenin oluşması için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarını daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir şekilde kullanılmasıdır."

---

1. BAYKAL, Besim, Günümüzde Yönetim, İstanbul, Çeltüt Matbaacılık Kollektif Şirketi, 1974 İ.U. İşletme Fak. Yayını, s. 65

2. ZOĞA, Ergun, İdarecilik Sanatı, Sevk ve İdare Derneği, İstanbul, III. Baskı s. 3

Bu unsurların önemine kısaca değinecek olursak;

- İNSAN GÜCÜ: Özellikle Türkiye gibi az gelişmiş menleketlerde en bol imkân insan gücüdür. Bu güçten istifadenin şekli elde edeceğimiz verim açısından son derece önemlidir. Yönetim teknikleri kullanılarak kişilerin verimi artırılabilir.<sup>3</sup>

- PARA: Paranın bilgili ve plânlı bir şekilde harcanmasının, elde edilecek sonuç açısından önemi çok büyüktür. Devlet bütçelerinin 5-10 yıllık kalkınma plânlarında bu unsur rasyonel bir şekilde ele alınmaktadır.<sup>4</sup>

- ZAMAN: Daha kısa zamanda yapılması mümkün bir işin daha uzun zamanda yapılmasının sorumluluğu o işin başında olup da daha verimli yollar aramayan idarecileredir. Kantitatif teknikler günümüz yönetim anlayışının kopmaz bir parçası olmuştur.<sup>5</sup>

- MALZEME VE YER: Yöneticilerin her iki konuda da en rasyonel şekilde hareket etmeleri hem işletme ve hem de ekonomik çıkarlar açısından büyük önem ifade etmektedir.<sup>6</sup>

---

3. CLAUDE S. George Jr. Management for business and Industry, Prentice Hall Inc. U.S.A. 1970, s. 345

4. TÜRK BEVİK VE İDARE DERGİSİ, MALİ İDARE SERİSİ, Mayıs 1966, s. 165

5. Levin and KIRKPATRICK, Quantitative Approaches to Management, MC. GRAF-HILL KOGAKUSHA, LTD. JAPONYA 1975 s. 15

6. CLAUDE S. GEORGE, op. cit. s. 239

## I- YÖNETİM VE YÖNETİCİLİĞİN ÖNEMİ

Luther Gulick yönetimi fonksiyonlar toplama şeklinde ifade etmiştir. Bunlar sırasıyla Plânlama, Organize etme, Koordinasyon, Yönetme ve denetimidir.

Bu fonksiyonlara verilen önem derecesi değişik zaman ve yerlere göre farklılıklar gösterebilir. Meselâ ekonomik kriz devrelerinde harcamalar kısılıp, refah devrelerinde gelişme plânlarıyla uğraşır.

İşletmelerdeki sürekli gelişimle birlikte organizasyon düzenlemelerine gerek duyulmuş, bu da koordinasyona verilmesi gereken önemi artırmıştır. 1960 lı yıllarda "Organizasyon Sorunları" firma sorunlarının odak noktasını oluşturmaya başlamıştır.<sup>7</sup>

Yeni icatlarla birlikte firmalarda araştırma ödemeleri artırılmış ve bu da bütçeleme sorunlarını gündeme getirmiştir. Pazarlardaki büyüme ile birlikte üretimdeki artış beraberinde hava kirliliği ve istihdam gibi birbirinden çok farklı bir takım sorunlar getirmiş; bu sorunları ilgili taraflarla halledecek yetenekli, akılcı, entellektüel idarecilere gerek duyulmuştur.

İşte bu noktadan sonra, yönetiminle birlikte YÖNETİCİLİK de önem kazanmış ve yönetici eğitime önem verilmiştir. Gerek ticari kuruluşlarda, gerekse kamu teşekküllerinde en büyük sorunların "İdarecilik Sanatında" yattığına günlük yaşantımızda da şahit olmaktadır.

---

7. DALE, Ernest, Management Theory and Practice, 3. Ed. New York, NC. GRANT-HALL Book Comp. 1973, s. 4

Bir işletmeci "yöneticiyi" şöyle tarif etmektedir.<sup>8</sup>

"Yönetici; yapılması gereken işleri, olması gerektiği şekilde yaptırandır." Satışlar düşmüşse bunları arttırmak için yeni pazarlar ve müşteriler arar. Maliyetler artıyorsa bunları düşürmek için çaba sarfeder. Kısaca yönetici sonuç değil, sebep olmakta ve devamlı aktif bir rol oynamaktadır. Potansiyeli gerçekleştiren dinamik bir yapıdır. Gelişmeye açık, yaratıcı olmalı ve etrafında olup bitenlere seyirci kalmamalıdır.

Bir diğer işletmeci ise (Sayles) yöneticinin özelliklerini üç ana fonksiyona ayırıyor. Bunlar sırasıyla:<sup>9</sup>

1. Yönetici dış dünyayla ilişkileri kurup, gelişmesini sağlar. Örneğin, satışçıların isteklerini inceler, sendikalarla toplu pazarlığı yürütür v.s.

2. Yönetici bir LİDER'dir. Astlarıyla ilişkilerinde yönetici onlara yol gösteren bir lider durumundadır. Liderlik kavramını bir yazarımız,<sup>10</sup> Toker Dereli, şöyle tanımlamaktadır:

"Lider, mensub olduğu grubun amaçlarına belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir."

3. Yönetici "idare eden" kişidir:

Üretim Müdürü bir mamulün yapılıp yapılmayacağına karar vermek için o mamulün başka firmalarca piyasaya

---

8. SCANLAN, Burt, Principles of Management and Organization behaviour, John Wiley and Sons Inc. 1973, s. 4

9. Ibid, s. 6

10. DERELİ, Toker, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul İşletme Fakültesi Matbaası, 1976 s. 109



sürülmesini beklemes. Bu nazulün araştırma ve geliştir-  
mesini önceden plânlamak zorundadır. İşte bu nedenledir  
ki, yöneticinin "Liderlik" sıfatına bir de "idarecilik"  
sıfatı eklenmektedir.

Bu noktada, yöneticilikle liderlik arasındaki  
farklara değinmekte yarar var. Çoğu düşünürler her ikisi-  
ni de aynı anlamda kullanırlarsa da aralarında önemli  
bir fark olduğunu söyleyebiliriz. İki kavram organizasyon  
açısından farklılık gösterir. Liderlik, yöneticilikten  
daha geniş kapsamlı bir kavramdır.<sup>11</sup>

Yöneticilik bir organizasyonu veya herhangi bir  
işletmeyi yönetmek anlamına geldiği halde, liderlikte or-  
ganizasyonun varlığı aranmaz. Etkileşim ve kendini kabul  
ettirip saydırma önem kazanır.

Herhangi bir grup veya kişinin davranışlarına yön  
veren kişi lider durumundadır.

---

11. HERSEY-BLANCHARD, Management of Organizational Beha-  
viour, 3. Edition, Englewood Cliffs, New Jersey 1977  
Prentice Hall Inc. s. 4

### III-YÖNETİMİN EVRİMİ VE MODERN YÖNETİM ANLAYIŞININ DOĞUŞU

Sanayileşme ilerledikçe işletmeler ihtisaslaşmayı gerektirmiş, bunun sonucunda da iş bölümüne gidilmiştir. İş boyutları büyüdükçe işler karmaşıklaşmış, idareciler yanlarında çalışacak yardımcı elemanlara ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bugün artık haman her işletmenin bir "yönetici" sınıfı mevcuttur.

İnsanlık tarihinde hiçbir yeni müessesenin bu derece süratle büyük bir ihtiyaç haline geldiği görülmemiştir. Ancak şunu da ayrıca belirtmek gerekiyor ki, yalnızca ülkemizde değil, batılı toplumlarda bile bu konu halâ bir ihtiyaç değil, fantazi olarak kabul edilmektedir.<sup>12</sup>

30-40 yıllık bir geçnişe sahip olan bu bilim dalı, ancak II. Dünya Savaşından sonra iş adamlarınca prensipler topluluğu şeklinde kullanılmaya başlanmıştır.

Bu gelişmenin sebebi ne olabilirdi?

- Geçen yüzyılın II. yarısına kadar ticaret, eğitim görmüş kişilerce itibar görmüyordu ve üst kademe yöneticilerine bugünkü kadar değer verilmiyordu. İtibar görmeyen bu kişiler, verimi iyileştirmek, çalışanların moralini arttırmak için fazla bir çaba da harcamıyorlardı. Bu konuya gereken önemi verip ciddiyetle üzerinde çalışanlar "Kamu İdaresi" sahasında çalışan bilim adamlarıydı.

---

12. International Management, June 1981 s. 20

- Sosyolog ve psikologlar işletme idareciliği konusunda bilimsel araştırmaya çok geç başladılar. "Kişi davranışı" ve "Otoriteye karşı kişinin davranışı" konuları işletme problemlerinde geç uygulanmaya başlanmıştır.

- Üst kademe yöneticilerinde yaygın olan kanağe göre idarecilik bilim değil, bir sanattır; bir tanrı vergisi üstünlük özelliğiydi.

Oysaki, bugün artık yönetici pozisyonunda olan kişilerin gerekli eğitim ve teknik imkânlarla kavuştukları takdirde % 50 daha verimli olabileceklerini görmekteyiz.

"Yönetimde Evrim" i hızlandıran veya geciktiren bu sebepler nelerdir? Kısaca değinecek olursak:

- Dünya piyasalarında yarışan ülkeler kaynak ve maliyet açısından birbirlerine o derece yaklaşmaktalar ki, üretimdeki verim derecesi dışında değiştirebilecekleri başka bir fonksiyon kalmamaktadır. Bu da ancak kantitatif üretim teknikleriyle, yöneylem araştırması v. s. gibi yönetimin sağ kolu durumuna geçen bilim dalları sayesinde mümkün olmaktadır.<sup>13</sup>

- Sosyal yapıda meydana gelmekte olan değişiklikler yönetim anlayışını her geçen gün değişikliğe uğratmaktadır. Üst kademe yöneticileri artık astlarına daha fazla söz hakkı verme eğilimindedirler.

---

13. LİKERT, Rensis, New Patterns of Management, Newyork, Mc Graw-Hill Book Company 1975

- İş görenler seviyesinde genel kültür seviyesindeki artış, beklentileri de beraberinde getirmiş ve idare edilenler üst kademe yöneticilerinden daha fazla anlayış ve saygı beklemişlerdir.

- İşletme seviyesinde üretim faaliyetlerinin karmaşıklığı işbirliğini gerektirmekte ve bu da bölümler arası bilgi alışverişini zorunlu kılmaktadır. Bunun neticesinde ise teknik ve idari personel arasında kendiliğinden bir dayanışma havası doğmakta, bu da modern yönetim zihniyetine geçişi hızlandırmaktadır.

#### YÖNETİM ANLAYIŞININ GEÇİRDİĞİ AŞAMALAR:

Tüm bilim dalları gibi "yönetim bilimi" de günümüze gelene kadar değişik bir takım aşamalardan geçmiştir. İnsana verilen değerle bağıntılı olarak kimi evreler katı kurallar etkin olurken, günümüze yaklaştıkça davranış bilimleri önem kazanmıştır. Geçirilen aşamaları sırayla belirtecek olursak; bunlar:

1. Bilimsel Yönetim Akımı (Scientific Management)
2. İnsan İlişkileri Akımı (Human Relations)
3. Davranış Bilimleri Akımı (Behavioural Sciences Era)
4. Modern Yönetim Akımı (Management Science Era)

Yönetim felsefesiyle işgörenlerin motivasyonları arasındaki bağıntıyı araştırırken, yukarıda bahsedilen çeşitli akımlar hakkında açıklamalar yapmakta fayda vardır. Günümüzde geçerli olan yönetim anlayışına hangi aşamalardan geçerek gelindiği ve bu aşamaların ne tür katkıları getirdiğini görmek için her biri hakkında gerekli

açıklamalarla birlikte bu akıma katkıda bulunan düşünür-  
lere de değinmekte yarar vardır. Ayrıca farklı yönetim  
anlayışlarına incelenirken bunlar sanki birbirlerinden  
tamamen ayrı zihniyetlerin, farklı devirlerde hüküm sür-  
mesi şeklinde değil, birbirlerinin içine geçmiş devirler  
olarak düşünmek gerekir. Çünkü bu zihniyetler belli ta-  
rihlerde geçerliliklerini tamamen yitirip yok olmamış-  
lar, yeni akımlar geliştikçe onlar da azalan tesirleriyle  
de olsa sürüp gitmişlerdir. Ünlü bir işletmeci bu ko-  
nuda fikirlerini şöyle ifade etmiştir.<sup>14</sup> "Taylor'un sa-  
nayi mühendisliği konusundaki çalışmalarını olmasaydı, Dav-  
ranış Bilimleri Akımı başlamıyacak ve bu iki akımın eksik  
yanları farkedilmeseydi, bugünkü "Modern Yönetim" kavramı  
hiçbir zaman gelişmiyeycekti.

#### 1. BİLİMSEL YÖNETİM AKIMI:

1900 lü yıllarda endüstriyel işletmelerin sayıla-  
rının hızla artmasıyla birlikte üretim ve kontrol de gi-  
derek güç sorunlarla karşılaşmaya başlamıştı. Bu yıllar-  
da bir Fransız işletmesinde yönetici olarak görev yapan  
Henri Fayol başarısının sırlarını açıklayan kitabında  
bugünün yöneticilerine bile ışık tutabilecek bir takım  
açıklamalarda bulunmuştu. 1916 yılında yazdığı bu kitap-  
ta dört önemli konuya dikkat çekmek istemişti. Bunlar  
kısaca;

---

14. SCANLAN, Burt, Op. Cit. s. 125

- Firma içerisinde emir-kumanda zinciri kesin hatlarla ayrılmalı ve en alt kademelere inip inmediği araştırılmalı.

- Aşağıdan yukarıya akan bilgi ve tavsiyelerin en üst kademelere kadar ulaştırılması sağlanmalı.

- Verilen sorumluluk ölçüsünde otorite yetkisi de verilmelidir.

- Bir üst kademenin onayı olmadan herhangi bir kademede yatay iletişim mümkün olmalıdır.

Birinci Dünya Savaşıyla birlikte Fayol'un düşünceleri uygulanma imkânı bulamamış ancak A.B.D. de büyük yankılar uyandırmıştı.

#### Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim":

Yönetimi gerçek bir bilim dalı olarak incelemeye başlayan ilk kişi Taylor'dur. Sanayide parmak hesabından (Rule of thumb) dengeli bir plânlama ve kontrol mekanizmasına geçişi hızlandırmış ve yaptığı ölçüleme metodlarıyla, gereksiz emek ve zaman israfını önlemiştir. Taylor'la birlikte hareket ve zamanlama önem kazanmış, bilimsel hesaplamalarla üretimde verim artırılmaya çalışılmıştır. Bilimsel yönetiminin temeli şu dört noktada toplanmaktaydı.

- Bilimsel yönetimin kullanılması yoluyla insanın çalışmasındaki temel öğelerin keşfedilmesi

- İşin yöneticilerce plânlanması

- İşçilerin bireysel çabalarını teşvik etmekten çok, işçilerin seçimi, eğitilmesi ve işbirliğinin geliştirilmesi

- İşçiyi kendine en uygun işe yerleştirmekle yönetimin ve işçi arasında iş bölümü ve veriminde artış sağlanması.

Frederick Taylor, Henri Fayol'ün "İdarecinin başarısını belirleyen fonksiyonları"na bu defa işçiler için ele alması ve bu fonksiyonların (plânlama, organize etmek, yönetmek, koordine etmek, kontrol etmek) etüdüne mantık, araştırma ve bilimi uygulamıştır.

Bu iki bilim adamı dışında yönetimde evrimine yol açan çalışmalarıyla Frank ve Lillian Gilbreth'lerle Henry Lawrence Gantt'ı sayabiliriz.

Gilbrethler (1879-1972), kronometraj ve hareket etüdü prensiplerini geliştirip psikolojik kavramları yönetim anlayışına sokan kişiler olarak bilinmektedirler. Mikro hareketlerin ölçülmesi ve iş akımı tekniğinin bulunması alanında çok önemli çalışmaları olmuştur.

#### Henry Lawrence Gantt (1861-1919):

Üretim plânlamasında çok kullanılan GANTT şemalarının mucididir. Taylor'a nazaran daha az otokrat olup, başarısını insancıl karakterine borçludur. Özellikle işgörenlerin veriminde teşvik unsurlarının önemini kavramış ve üretimin bu yolla arttırılmasını sağlamıştır.

#### Sistem Analizine Katkıları (Systems Analysis):

Bugünün "Sistem Analizcileri" başarılarını büyük oranda sözünü ettiğimiz bu üç bilim adamına borçludurlar. Bir işin "en iyi yapılabilme yolunu" ararken ortaya çıkardıkları hareket ve metod analizleri sayesinde bugünün

kompleks işletme sorunları kospüterize edilebilmiştir. İnsan gücünün çözümleyeneceği boyutlara ulaşan problemler, ilk adımı atan bu kişiler sayesinde küçük küçük alt problemlere ayrılmakta ve geliştirilen teknikler sayesinde büyük bir süratle çözümlenebilmektedir.

### "BİLİMSEL YÖNETİM" ANLAYIŞININ ZAYIF YÖNLERİ:

Bilimsel yönetim anlayışı belki 1900'lü yıllar için yönetim adına büyük bir evrim sayılabilirdi. Ancak ta baştan bazı eksik yanları olduğu ortaya çıkmıştı. Evrensel başarıyı etkileyen insan faktörüne gereken önemi vermiyordu. Onları mekanik yaratıklar olarak görmüş ve kişinin davranışlarını etkileyebilecek başka unsurlar olabileceğini düşünmemiştir.

Fakat şu gerçeği de gözden uzak tutmamak gerekirse, "Bilimsel Yönetim" felsefesi sayesinde pek çok üretim sorunlarına "masa başı kişisel kararlarla" değil, "Bilimsel Çalışmalarla" çözüm bulunmaya başlanmıştır. Bilimsel metodları geliştirerek üretim artırılmış, ancak bir noktadan sonra mekanik yollarla verimi artırmanın güçlükleri farkedilmiştir. İşte insan davranışları bilimi bu boşlukları doldurmak için geliştirilmiş ve günümüze kadar da öneminden hiçbir zaman değer kaybetmemiştir.

### 2. İNSAN İLİŞKİLERİ VE DAVRANIŞ BİLİMLERİ AKIMI:

1920'lerde başlayarak Hawthorne Deneylerinin öncülüğünde psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi bilim dalları yönetimde uygulanmaya başladı.



Bilim adamları insan davranışı üzerinde etkili olan toplumsal ve kültürel faktörleri incelemişler ve klâsiklerin önemsemedikleri doğal örgüt kavramını geliştirmişlerdir. Örgütsel verimliliği artırmada, klâsiklerin eksik bıraktığı noktaları tamamlamak için deneyler yapmışlardır.

Davranışların koşul ve güdülere bağlı olarak değişebileceği düşüncesinden yola çıkan araştırmacılar; işçiye yönelik amaçlar, doğal iletişim, grup denetimi, kararlara katılma, demokratik önderlik konularına ağırlık vermişlerdir.

"Neoklasik Yönetim Anlayışı" olarak da bilinen bu akım, çalışanların yönetime katılmasını tavsiye ederken; grup liderlerinin, grup görüş ve önerilerini dikkate almasını savunmaktadır. Motivasyon konusunda yalnızca ekonomik teşvik unsurlarıyla değil, bunların dışındaki psikolojik ve sosyolojik sorunlara da önem verilmesi gerektiğini vurguluyor.<sup>15</sup>

Bu alanda en önemli çalışmalar Elton Mayo (psikolog) ve Fritz Rothlesberger (sosyolog) tarafından gerçekleştirilmiştir. Her ikisinin de üzerinde durdukları en önemli husus, çalışma şartlarının produktivite üzerindeki etkileriydi. Ancak Hawthorne araştırmaları enteresan bir durumu ortaya çıkarmıştı. Verim, yalnızca maddi olanaklarla, çalışma şartlarının iyileştirilmesi

---

15. DERELİ, Toker, Op. Cit. s. 83

sayesinde artırılmıyordu. Yönetim şekli ne kadar otoriter olursa, çalışanların şevkini kırmakta; aksine onlara tanınan tolerans derecesi işe bağlılıklarını artırmaktaydı.

Bu yeni buluşlar, dikkatlerin maddiyattan insana ve sosyal değerlere kaymasını sağlamıştır. Abraham MASLOW, Mc. GREGOR, LİKERT, ARGYRIS v.s. yaptıkları araştırmalarda insanı psikolojik yönleriyle ele alıp, çalışanların katı kurallarla değil, çeşitli motive edici faktörler vasıtasıyla daha verimli hale getirebileceklerini ispatlamışlardır.

### 3. MODERN YÖNETİM AKIMI:

II. Dünya Savaşı yıllarında (1950 ler), Bilimsel ve İnsan İlişkileri Teorilerinin her ikisinin de yetersiz kaldığını keşfeden bilim adamları yeni birtakım çalışmalara girişmiş ve yeni fikirler geliştirmeye başlamışlardır.

Modern yönetim, sistem kuramcılarını, yönetime araştırmalarını, karar kuramcılarını, istatistikçileri ve bilgisayar uzmanlarını bünyesinde toplamıştır.

İleride detaylarıyla incelenecek olan bu akım hakkında kısa bir ön bilgi vermek gerekirse;

Modern Yönetim, işletmeleri karşılıklı olarak birbirine bağımlı değişkenler sistemi olarak görmektedir. Bu sistemde işletmelerin 3 amacı vardır.

1. Büyüme
2. Kararlılık
3. Etikleşim

Bu amacı gerçekleştirirken, yöneticiler bir takım tekniklerden yararlanırlar. Bunların en önemlileri, Lineer Programlama, Başbaşa Grafikleri, Kuyruk (Queuing Model) Teorisi v. s. dir.

Modern Ku ramı savunanların başında Herbert Simon gelmektedir.

#### 4. GÜNÜMÜZ YÖNETİCİLERİ VE MODERN YÖNETİM FELSEFESİ

Hızlı ve köklü bir biçimde değişen dünyamızda işletmeler değişime ayak uydurabildikleri takdirde varlıklarını sürdürebilmektedirler. Son 15-20 yıllık gelişmeler göstermiştir ki bugüne kadar geliştirilmiş yönetim tarzları teorilerinin hiçbirisi tam anlamıyla etkili olmamış, geliştirilen teorilerde boşluklar kalmıştır. Evrensel geçerliliği olan belli ilkeleri kabul edip yönetmekle başarılı lider olunamayacağı açıkça ortaya çıkarılmıştır. Günümüzde en çok başarı sağlayan yönetim anlayışı "Modern Felsefe" olmaktadır. Mantık sahibi yöneticiler her soruna her olaya kendi özel koşulları içerisinde birbirinden bağımsız bir bütün olarak bakmayı tercih etmektedirler. Karşılaştıkları sorunlara, yönettikleri işletmeye ve çevresindeki tüm olaylara bir bütünlük içinde bakmasını öğrenmişlerdir. Çözülmesi gereken sorunları kendi özel koşulları içerisinde ele almak gerektiğine inanan yönetici sayısı hızla artmaktadır.

Sorunlara bir "Sistem Yaklaşımı" ile yaklaşan yazarlar, Modern Yönetim felsefesini "Açık Sistem" olarak tanımlamaktadırlar.<sup>16</sup> Organizasyon çevresiyle sürekli

16. KAST-ROZENZWEIG, Organization and Management, A systems Approach 2.Ed. Newyork, Mc Graw-Hill, 1974, s. 122

ilişkiler içerisinde olup bu açık sistemin bir alt parçasıdır. (sub. system) Çevresiyle sosyal ilişkiler içerisinde olduğu için dinamik bir karaktere sahiptir. Çevreden ona gelen veriler, onun vasıtasıyla çevreye iletir.

Açık sistem, çevreyle ilişkilerini kurarken kendi içinde faaliyetlerini dengeliyebilmelidir. Bu konuda da en önemli görev hiç şüphesiz yöneticilere düşmektedir. Klâsik görüş organizasyonu "kendi kendine yeterli" gördüğü için sorunlara çevreyle bütünleşmeye gitmeden kendi sınırları içerisinde çare aranır. Kapalı sistem diye tabir edilen bu yönetim tarzında dinamizme, entegrasyona ve hele dış dünyayla iş ve enerji iletişimine yer verilmemektedir. Bu sistemde yöneticiye düşen en önemli görev plânlama, düzenleme ve kontroldür. Önem verilen tek konu ekonomik ve teknik akılcılıktır. Bilinen bir husus varsa o da teknik becerilerin aslında orta kademe için çok önemli olduğunu ama üst kademe yöneticileri açısından birtakım başka özelliklerin daha önemli olduğudur.

Modern felsefe bu özellikleri şöyle sıralıyor:

- Belirsizlik durumlarında yönetebilme
- Organizasyonu değişen dünyaya uydurabilme.

Modern sistem yaklaşımı yöneticinin birtakım alt sistemleri bir araya getirip bütün bir sistem oluşturmasını savunur. Sürekli değişen, belirsizlik ortamlarında faaliyet gösterildiği için yönetici klâsik anlayışın savunduğu gibi üretim faktörlerini kontrolünde tutamaz. Çevresel ve içsel sorunlar onun hareketlerini sınırlandırmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM TARZLARI VE MOTİVASYON

### I- LİDERLİK VE YÖNETİM TARZI GÖRÜŞLERİ:

Endüstriyel alanda uygulanan fiziksel bilimler sayesinde insanlığın refah düzeyi her geçen gün biraz daha gelişmektedir. Burada insanlığa düşen en önemli görev, Sosyal Bilimleri de en az fiziksel bilimler düzeyinde geliştirebilmek ve yöneticilikte uygulayabilmektir.

Yönetim tarzları konusunda bilim adamları farklı bir takım nazariyeler geliştirmişlerdir.

### DOUGLAS MC. GREGOR'UN X VE Y NAZARİYELERİ:

O güne kadar geliştirilmiş metodların işletme ve diğer organizasyonların sorunlarını çözmeye yetersiz kaldığına gören Mc GREGOR, A.H. MASLOW'un eserlerinden de yararlanarak çalışanların idaresi, kontrolü ve motivasyonu konularında yeni bir teori geliştirmişti.

Douglas Mc. GREGOR yöneticilerin davranışlarına X ve Y teorilerine göre açıklamıştır. Geliştirdiği bu teoriye X tipi yönetici, geleneksel ve kati bir yöneticidir; Y tipi yönetici insana ve psikolojiye önem veren kişidir.

### 1-GELENEKSEL GÖRÜŞ ( X NAZARİYESİ):

Bu görüşü benimseyen yöneticilere göre insanlar ben-eil yaratılışlı olup; organizasyonun hedeflerine karşı ilgisizdirler. Yeniliklere karşı direnirler ve onları çalıştırmak için sert kurallar uygulamak gerekir.

Douglas Mc. GREGOR X nazariyesini özetle şöyle açıklamaktadır.

- İnsanlar iş yapmayı sevmez ve verilen işi fırsat bulur bulmaz kaytarmaya çalışır.
- Onları sürekli dürtüp, sıkı kontrol altında yönetip, ceza ile korkutmak şarttır.
- İnsanlar sorumluluktan kaçır, idare edilmekten hoşlanmaz.

- Fazla zeki değildir, sadece ona öğretilenleri yapmak ister.

Günümüzde bile pek çok işletmelerde bu görüş kabul görmekte ve uygulanmaktadır. Yönetici düzeyinde idarecilik, sıraladığımız zihniyetler doğrultusunda yürütülmektedir.

Geleneksel yönetim tarzına benimseyen yöneticiler için bir dizi alternatifler söz konusudur.

- Bir uçta yönetici sert ve kuvvetlidir. İş görenlerin hareketleri zorlamayla karşı karşıyadır. Yakından takip ve sıkı kontrol söz konusudur. Diğer uçta yönetici yumuşak veya başka bir tabirle toleranslı olabilir. Burada da idare tarzı öncekinin tam aksine hoggörü sahibi olmak, işgörenlerin isteklerini tatmin edip uyum sağlamaktır. Bu sayede işgörenlerle yöneticiler arasında karşılıklı anlayış ve dayanışma köprüleri kurulacaktır.

Bu iki uçtaki yöneticilik tarzlarının sonuçları son yarım yüzyılda her yönüyle keşfedilmiştir. Yöneticiler bu keşiften son derece güzel idarecilik dersleri almaktadırlar.

#### SERT Mİ YUMUŞAK MI TARTIŞMASI:

Mc. GREGOR'un "T" Nazariyesi birtakım gerçekleri ortaya çıkarmıştır. Şöyle ki:

- Zora karşı tepki oluşur.
- Tepki çok yönlü olabilir.
  - a) Üretimde yavaşlama
  - b) Yöneticilerin gayelerine sabotaj

O halde bir yönetici "sert" mi olmalı, yoksa anlayışlı "yumuşak" mı davranmalı? Yönetici ve işgören açısından bakılırsa her iki uygulamanın da eksik yanları olduğu görülür. Sürekli zora başvuran yönetici çalışanların isyanına sebep olurken, her zaman "yumuşak"lıktan yana olan yönetici de onların suistimallerine maruz kalabilir. Daha çok isteyip, daha az vermeye bağlayan aetlarına dize getir-

mek için hareket tarzını belirlemede gelişkiye düşebilir. Bunu ortadan kaldırmak için yöneticiler "TATLI-SERT" bir tutumu tercih edip, bu metodların her ikisinin de üstünlüklerinden yararlanmaya çalışırlar.

### Geleneksel Görüş Doğru mü?

İşletmelerde gözlenen olaylar "X" Nazariyesinin (Geleneksel Görüş) sebep ve sonuç ilişkilerini açıklarada eksik kaldığını ispatlamıştır. Çünkü insanlardaki "MOTİVASYON" gerçeğini kulak ardı etmiş ve dikkete almamıştır. Sıkı yönetim ve denetim "sert" de uygulanırsa "yumuşak" da uygulanırsa bugünün işletmelerinde artık önemini yitirmiş ve her geçen gün insan ilişkilerine daha çok önem veren yaklaşımlar uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle "MOTİVASYON", üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir.

### II- YÖNETİCİLİK VE MOTİVASYON:

Yöneticilerin hemen hemen tümü yollardan beri aynı soruyu tartışmışlardır. "İnsanlar neden daha verimli çalışmıyorlar? Ekonomik yönden tatmin edilseler bile belli bir gayretten fazlasını harcamak istemiyorlar."

Üst kademe yöneticileri astlarının daha ziyade fizyolojik ihtiyaçlarına önem verdikleri için, içinde kendini gösterme fırsatını bulamayan astlar sosyal yönden büyük tatminsizlikler içine düşmektedirler. Yönetici bu gerçekleri görmezliğe geldiği takdirde gayretleri sonuçsuz kalacak ve onların verimini istediği seviyeye çıkaramayacaktır. Psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını tatmin edemeyen astlar için, para odak noktası durumuna geçecektir.<sup>17</sup>

---

17. DR. GREGOR, Douglas, Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, O.D.T.Ü. İdari İlimler Fakültesi-Ankara 1970, s. 100

Bir yazar motivasyonu açıklarken, ihtiyaçlar ve tatmin duygusu arasında şöyle bir bağlantı kurmaktadır.<sup>18</sup>

<u>İhtiyaçlar</u>	<u>Hareket Tarzı</u>	<u>Ödüllendirme</u>
Başkaları tarafından sayılma arzusu	İşe dört elle sarılıp kendini ispat etmek	Maşa zam veya terfi v.s.

Psikologlar bu bağlantıya Etki Kuralları (LAW OF EFFECT) ile açıklık getirmektedirler. Ödüllendirilen gayretler her zaman kalıcıdır. Ancak kişinin başarısına gereken değer verilmezse veya cezalandırmaya gidilirse o kişinin hevesi kırılıp neme lâzımcılığı tercih edecektir. Nitekim A.B.D. de yapılan bir araştırmada enteresan bulgular elde edilmiştir. Devlet dairelerinde masrafları kıstamak için gecesini gündüzüne katarak çalışan bir mühendis; yıllık 250.000 dolarlık bir tasarruf sağlamayı başarmış; ancak müdürün gereken ilgiyi göstermeyip, süzle bile takdirini belirtmemesi üzerine projesini açıklamaktan vazgeçmiştir.<sup>19</sup>

### 1. MOTİVASYON VE ÜÇ MODEL:

Bilim adamları motivasyonu açıklamaya çalışırken üç temel modelden yola çıkmaktadırlar. Bunlar sırasıyla; Kuvvet ve zor Kullanma  $\rightarrow$  Ekonomik/Makine  $\rightarrow$  Gelişmeye Açık Model

Her üç model de bugünün işletmelerinde geçerli uygulamalar oldukları halde, ülkelerin refah düzeyi geliştikçe sağdaki görüşlere ağırlık verilmektedir.

18. BEACH, Dale, S. Op. Cit. s. 455

19. Ibid. s. 456



**a) KUVVET VE ZOR KULLANMA MODELİ:**

Fransız ihtilâlinin önce özellikle köle kullanıldığı devrelerde işçileri çalıştırmak için işletme sahipleri bu yolu seçmişlerdi. İngiltere'de "Sanayi Devrimi"nden sonra bile işçiler üzerinde kaba kuvvet uygulanmıştır. Mentalitenin içinde yatan gerçek şudur: "İnsanlar zor kullanılmazsa verimli çalışmazlar."

**b) EKONOMİK-TAKİNE MODELİ:**

Bu modeli en iyi açıklayan iktisatçı Adam Smith olmuştur. Ona göre "insan ekonomik bir varlıktır ve para için çalışır." Makineden farksızdır, sosyal ihtiyaçları onun için fazla önemli değildir.

Weber ise insandan değil, organizasyondan yola çıkarak kişilerin davranışlarını açıklamaya çalışır. Organizasyon içerisinde kişiler görevlerini harfiyen bilirler ve motive edici tek unsur ürettikleri miktar üzerinden verilen fazla maaş ücretleridir.<sup>20</sup>

**c) GELİŞMEYE AÇIK MODEL:**

İnsanlara ödüllendirmek yoluyla motive edip verimi artırmaktan yola çıkan bu model halen en fazla taraftar toplayan modeldir.

Psikolog Skinner bu görüşten giderek "Şartlandırma Modeli"ni getirmiştir. Yaptığı deneylerde Skinner ödüllendirilmeye alışkın kişilerin, ödül beklentisiyle daha verimli çalıştıklarına ispatlamıştır. Bu ödüller maddi olabileceği gibi, övgü veya terfi gibi manevi ödüller de olabilir.

Skinner'e göre, işçiyi işe gelmediği günlerde cezalandırmak için onun maaşından indirim yapmak yerine; sana-

---

20. BOWDITCH, Huse, Behaviour in Organizations, Reading-Addison Wesley Pub. 1973, s. 155

nında geldiği günler için ödüllendirmek çok daha iyi sonuç veren bir motivasyon şeklidir.<sup>21</sup>

## 2) KLASİK LİDER VE MOTİVASYON:

Luther Gulick, Lyndall Urwick ve Mary Parker Follet gibi bilim adamlarına göre insan işe uydurulmalı, otorite tek kişide toplanmalı ve kontrol alanı sınırlı tutulmalıydı.

Bu düşünürlerin fikirleri sert ve kati kabul edildiği ve sosyo-psikolojik etmenlerin varlığını inkâr ettikleri halde genel anlamda bir yön gösterici olmaktadır.

Çağımızda çoğu yöneticiler işletmelerinin emekleme dönemlerinde klasik yönetim teorisine 4 elle sarılmakta ve yeni gelişmeler ışığında kademe kademe modern yönetim anlayışına geçmektedirler.<sup>22</sup>

Klasik Yönetim Felsefesi otokrat lideri savunur. Liderliği sanatize edecek olursak klasik yönetim felsefesinin savunduğu yönetici tipi sola yataktır.



MC GREGOR, Klasik liderin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Lider, işletmenin çıkarlarını ilgilendiren konuları organize eder.

- Çalışanlar yönünden ele alırsak, liderlik bu kişilerin güçlerini yönlendirmeyi, hareketlerini takip etmeyi gerektirir. Herşey işletmenin çıkarları gözünde tutularak planlanmalıdır.

21. BEACH, Dale S. Op. Cit. s. 471

22. KAST-ROZENZWEIG, Organization and Management, 2. Ed. Newyork MC GRAW-HILL, 1974, s. 62

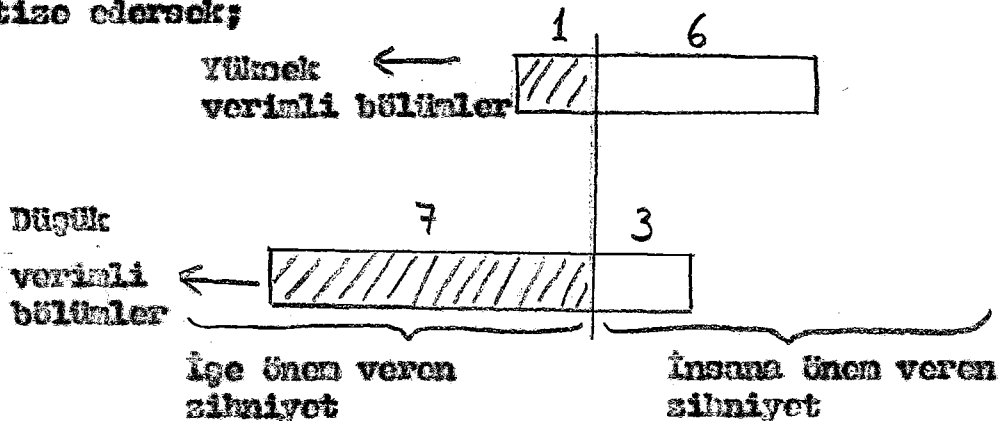
- Liderin müshahalesi olmadan alt kademenin çalışması olanaklıdır. Çünkü çalışanlar pasif ve karşı koyan bir tutum içerisindeyler. Lider onların aktivitelerine yön verici bir rol oynamalıdır.

Otokratik liderlik stiline lider durumdaki kişi işe tamamen hakim olup en önemli görevi üretim veya verimin maksimizasyonudur. Alt kademe ne yapacağı, ne zaman yapacağı, nasıl yapacağı üst kademe tarafından söylenir.

#### KLASİK LİDER VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU:

Açıkça görüldüğü gibi bu felsefeyi benimseyen liderler çalışanlara psikolojik tatmin vermediği gibi onları motive etmekten çok uzaktır. Lider-alt kademe ilişkileri yalnızca ekonomik anlamda önemli olup; işgörenler ürettiği miktar kadar ücretle ödüllendirilmektedirler. Ödüllendirme sistemi ekonomik olup sosyal veya psikolojik ödül söz konusu değildir. Sıkı kontrol işgörecülerin hevesini kırmakta, grup çalışması teşvik edilmediği için işgörecüler yalnızlık ve yanlış yapma korkusuyla faaliyet göstermektedirler.

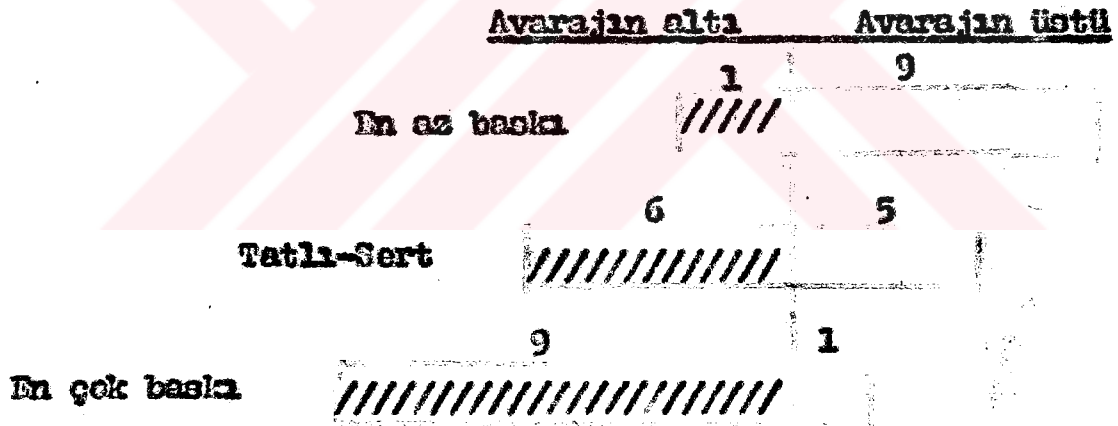
Bu konuda yapılan ampirik araştırmalar enteresan bazı durumları ortaya çıkarmıştır. İşe aşarlık veren klasik yöneticiler alt kadrede çalışanların performansını ölçerken, onların standartların üstünde başarıları işlerine değil de daha ziyade neden standartlara ulaşamadıklarına bakarlar. Bir araştırmacının bulgularına dayanarak sonuçları genelleştirebilir;



Yapılan araştırmaların birinde düşük verimle çalışan bir bülümün yöneticisi, "yönetim felsefesi"ni şu sözlerle savunmuştu. "İnsanlara önem veren anlayışı ben de destekliyorum. Fakat fuzuli bir lüke olarak kabul ediyorum. Üretimle ilgilenen çart. Üretimi istediğın seviyeye getirdikten sonra insanlara daha fazla vakit ayarabileceğime inanıyorum." 23

Yine bir diğeri araştırmaya göre yöneticilerin çalışanlar üzerindeki baskısı düşük performansa neden oluyor. 31 değışik işletmede alt kademede görev alan çalışanlara şöyle bir soru yöneltilmiişti. "İş bağındayken size üretimi artırıcı baskılar yapılırsa; bunun etkili olacağına inanıyor musunuz?" Sonuç şemada görüldüğü gibiydi. 24

#### DEPARTMAN VERİMLİLİĞİ



Bir başka araştırma ise, işçilerin idarecilerine duydukları muhabbet derecesi ile verimlilikleri arasındaki bağıntıyı ortaya çıkarmıştır. İş görenler idareciler ile sorunları olduğu müddetçe işe karşı kayıtsızlık gösterip ve-

23. LICKERT, Rensis, Op. Cit. s. 5

24. İbid. s. 8

rimin düşmesine sebep oluyorlardı.<sup>25</sup>

Verimli kısımların idarcecipleri, işçilere hatasını tatlı dille ikaz edip yanlışlarına düzeltirken, düşük verimle çalışan bölümlerindeki cezalarla göz dağı verip tenkit yolunu seçiyorlardı.

Geleneksel yönetim felsefesini kabul eden yöneticilerde (Klasik lider) yanlış bir düşünce tarzı yöneticilerin beyninde yer etmiştir. Onlara göre işçiye yaklaşmak için ona ayrılan zaman, üretilebilecek miktardan çalınmış oluyor.

İşte bu yanlış inanış yüzünden üst kademe yöneticilerinin yönetim felsefesi işletmelere büyük kayıplar vermekte ve işgörenlerin moralini etkilediği gibi, lüzumsuz iş günü kaybına, başkaldırmalara ve hatta ustabaşı-üst kademe seviyesindeki yöneticilere karşı düşmanlığa sebep olmaktadır.

Geleneksel yönetim felsefesinde temel ilke "Basamaklar ilkesi"dir ve örgütsel ihtiyaçlar bireylerinkinden önce gelir. İşgörenlerin en çok önem verdikleri motive edici faktör olan "Terfi ve Nakiller" tek yönlü kararlarla yapılmakta ve bu da iş huzurunu bozmaktadır.

Alt kademe seviyesinde kararlara katılma mümkün değil, çünkü üst kademe yöneticileri bunu bir çeşit yönetimden vazgeçmek olarak görmektedirler. Onlara göre bu teşebbüs denetimi elden çıkarır.<sup>26</sup>

Bazı yazarlar geleneksel yönetim tarzının günümüzde bile pek çok durumlarda en etkin tarz olduğunu savunmaktadır. Robert Mc Murry savunmasına şöyle yapıyor:<sup>27</sup>

---

25. Ibid. s. 9

26. Mc. Gregor, Douglas, Op. Cit. s. 91

27. HICKS-GUILLET, The management of organizations, 3. Edition, MC GRAW-HILL, Newyork 1976, s.452

- Üst kademe yöneticilerin çoğu diktatör karakterli olduklarından, alt kademelere söz hakkı tanımak onlara çok güç gelmektedir.

- Üst kademe yöneticileri önemli ararlara riske sokmak istemezler. Onlara göre alt kademece verilen ararlar hatalı olabilir.

- Çoğu üst kademe yöneticileri, bürokrasinin alt kademesindekileri sorumluktan kaçan kişiler olarak görürler.

- Yöneticilerde gizli bir korku yer etmiştir. Alt kademece kararlara katılma yetkisi verildiği takdirde onlar bunu kötüye kullanır ve sık sık yöneticilere baş kaldırırlar.

Kimi yazarlarsa 1980'li yıllarda computerlerin yaygınlaşmasıyla yönetimin tek merkezde toplanma eğilimi göstereceğini iddia etmişlerdir. Kompüterler orta kademe yöneticilerinin görevlerini yerine getirdiğinden işletmelerin bunlara ihtiyacı kalmıyacak ve önemli kararlar sadece üst kademece alınacaktı. Oysaki bu görüşün iyi bir dayanaktan yoksun olduğu artık kesinlik kazanmıştır.

Ünlü Amerikalı işletmeci Peter F. Drucker ise teoride insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına önem veriliyor gibi gösterildiği halde, uygulamada geleneksel yönetim tarzının ağır bastığını iddia etmiştir.<sup>28</sup> Endüstriyel toplumlar yaşadıkça bu metodun popülaritesini koruyacağına inanan Drucker yapılacak işin sistematik analiz ve standardizasyon sayesinde en yüksek verime ulaşacağına savunmaktadır. Ancak yazarın da kabul ettiği bir gerçeği gözden uzak tutmamak gerekiyor. Bilimsel yönetim veya geleneksel yönetim tarzı tüm dünyada kabul görmüş bir felsefe olduğu halde iş ve işçi yönetiminde tam anlamıyla başarıya ulaşamamıştır. Bunun iki

---

28. DRUCKER, Peter, The practice of management, Penguin Books, London 1971 s. 337

sebebi vardır:

1- İşin başarısını artırmak için onu basit parçalara bölüp her işi yakından ve sıkı bir şekilde denetleyip verimi artırmak kolay bir iş değildir. İnsanı makine parçası gibi görmek hatalıdır. Bir makinonin hatasız yapacağı basit bir işi insanlar efektif yapamayabilirler. İşin sınırları tahdit edildikçe yarattığı monotonluk verimin düşmesine sebep olmaktadır.

2- "Planlamak ve yapmak" iki ayrı faaliyet olup farklı kişilerce yapıldığı müddetçe verimi sonsuza kadar artırmak mümkün değildir. Durmaksızın plânlayıp işgörenlerin yapmalarını beklemek onlarda isyana yol açar ve verim artarken düşme gösterir.

Rensis Likert'in de belirttiği gibi<sup>29</sup> sıkı denetim ve tepeden yapılan zorlamalarla üretim ve dolayısıyla verimi artırmak kısa vadede işletmeler için mümkün olabilir. Ancak bunun ilelebet süreceğini ummak en büyük yönetim hatası olacaktır. Çünkü tepede verilen kararları, yapılan plânları alt kademedekilere zorla kabul ettirmenin bir "gizli maliyeti" söz konusudur. Onlarda biriken karşı koyma ve hatta nefret duyguları işten ayrılmalara, suistimallere sebebiyet verecek ve ilk bakışta gözle görülmeyen ama üzerinde hassasiyetle durulduğu zaman firmaya büyük zararlar veren üretim kayıplarına neden olacaktır.

Özellikle işletmelerin var olma mücadelesinde üzerlerine büyük görevler düşen A+0 örgütleri için üst düzey görevlilerinin yönetim anlayışı son derece önemli bir konudur. Başarısızlığa uğramış yenilik araştırmalarında en büyük hata

---

29. LİKERT, Rensis, Op. Cit. Bölüm: 5

payı uygulanan yönetim felsefesine mal edilmektedir.<sup>30</sup> Araştırma konuları hiçbir zaman belli kalıplar içine sokulamaz ve standartlaştırılmaz. Bu nedenle araştırmacılara tepeden inme beşkilarla çalışma şevki aşılamak mümkün değildir.

1956 yılında iki bilim adamı (Morse ve Reimer) yaptıkları araştırmalardan, yöneticilere "Yönetim Felsefesi" konusunda ışık verecek önemli bir sonuç elde ettiler.<sup>31</sup> Büyük bir endüstriyel işletmede uyguladıkları her iki araştırma sonucunda "verimlilik" artmıştı ama diğer konularda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştı. Tepeden inme emirlerle Klâsik yönetim anlayışının uygulandığı grupta verimlilik artarken; işletmeye bağlılık ve işe karşı ilgi giderek azalıyordu.

#### KLASİK YÖNETİM TARZINDA EN ÖNEMLİ MOTİVASYON ARACI:

Klâsik yönetici için en önemli husus standart performansdır. Buna karşılık önemli tek SÜL standard ücret ve ya yan Sümleridir. Üzerinde durulan en önemli nokta istikrarlı bir işgücüne sahip olmaktır. Onları elde tutmanın tek yolu ise standart üretimi aşanlara maddi yardımlardır.

Tecrübe ve alışkanlığa dayanan bir zihniyet hakim olduğundan "Düğün beyinler" yerine "Mekanik adamlar" yetiştirmektedir. Onlardan beklenen, yaratıcılık değil, işi mümkün olduğu kadar az hatayla bitirmektir. Bu durumda tipik bir işgören yaptığı hatanın sebebini derhal görebilmeli ve kendini savunabilmelidir. Yapılanların yanlış olduğunu bilse bile "genellikle kabul görmüş görüşlerin dışına" taşınmaya

30. Doç. Dr. İ. S. BARUTÇUCU, Teknolojik yenilik ve araştırma geliştirme yönetimi, Uludağ Ün. Basımevi, 1981 s.51

31. LICKERT, Rensis, Op. Cit. Bölüm: 5



ve şimşekleri üzerine çökmeye özen gösterecektir.<sup>32</sup>

Klasik ödüllendirme sisteminin ikinci bir mahzuru var; gizlilik. İş standardize edildiğinden, bazı başarıları için aynı işi yapan kişilerden biri daha yüksek ücretle ödüllendirildiği zaman işçiler arasında huzursuzluklara sebep olmaktadır. Fazladan ödenen ücretin sebebi kolayca izah edilemeyeceği için genellikle sır saklama yoluna gidilir ve bu da işgörenlerin moralini bozucu rol oynar, itimsizliğe sebebiyet verir.

İnsanı ve insanla birlikte işi yönetmek bir takım prensipleri gerektirir. İnsandan iyi anlamak düşüncesi de tek başına teknoloji de işgöreni motive etmeye yetmez. Her şeyden önce yöneticilerin zihniyetlerini değiştirmeleri gerekiyor. İnsanların genelde tembel olduklarını, fırsat bulur bulmaz işi yavaşlatıp sabotaj edeceklerini düşünmekle hiçbir yere varılmaz. İnsanı çalışmak isteyen, kendi becerilerini ispat etmek için verilen fırsatları değerlendiren meraklı yaratıklar olarak ele almak gerekir. Yöneticiye düşen en önemli görev onların iç dünyalarına uygun görevleri bulmak ve bunları o işin başarılması için yönlendirebilmektir. Zaten işgörenlerin sendikalar tarafından özenle korunduğu modern endüstri toplumlarında yabancı bilim adamlarının "havuç mu, sopa mı" tabiriyle sembolize ettikleri klasik teorisinin hiçbir geçerliliği kalmamıştır. Hayat standartlarındaki yükseliş, insanların artık sosyal ve psikolojik tatmin arayışlarıyla birlikte bu teori de büyük ölçüde terk edilmeye mahkûm edilmiştir.<sup>33</sup>

---

32. MILES, Raymond E, Theories of management, MC GRAW-HILL 1975, s. 145

33. BEACH, Dale S. Op. Cit. s. 474

Klâsik Yönetim Felsefesi yeterli olabilseydi, insan psikolojisine ağırlık veren yeni akımlara hiç gerek duyulmayacak ve günümüze kadar geliştirilen araştırmalar bir dayanaktan yoksun olacaktı. Bu yeni akımlar nelerdi; önde gelen savunucuları kimlerdi?

### 3) YENİ BİR GÖRÜŞ, "BESERİ İLİŞKİLER" :

Klâsik Yönetimde, çalışanları güdülendirmek için uygulanan iki metoddan ne ödüllendirme ve ne de cezalandırma arzulanan sonucu vermeyince, yöneticiler beşeri ilişkilere ağırlık vermeye başlamışlardı. Bu yeni felsefeyi doğuran ilk ışık neydi?

### HAWTHORNE DENEYLERİ

Bu deneyler hem örgüt, hem de yönetim felsefesi konularında çok önemli sonuçlar vermiştir. Deney üzerinde ayrıntılı açıklamalara girmek yerine, deneyin hangi bakımlardan yönetim ve yöneticiler açısından çok önemli olduğunu incelemek daha yararlı olacaktır.

Hawthorne araştırmaları sonunda bir organizasyondan şekilsel örgüt yanında bir de doğal örgüt olasılığı ispatlandı. Sosyal bünyeyi oluşturan iş gruplarının davranışları tek tek kişilerin davranışlarından daha önemli sonuçlar doğuruyordu.

Böylece klâsik teori ile öngörülen yönetimin her yerde her örgüt içinde değil, belli koşullarda geçerli olabileceği ortaya çıkıyordu. Hawthorne araştırmalarından sonra kişilerin yargılanmaları değil de, biraz daha iyi anlaşılabilirlikleri üzerinde toplanmaya başladı. Bu yönetime göre yöneticiler yargılayan, cezalandırmak için kuralları çiğ-

neyenleri kollayan otoriter kişiler yerine, dinleyen, dinlemesini bilen, yargılamaktan kaçan ve anlamaya gayret eden kişiler olacaktır.<sup>34</sup>

Artık sorun kişilerin anlaşılması, istek ve emellerinin saptanması şeklinde kabul edilmeye bağlandı. Beşeri münasebetler konusunda araştırma yapan ünlülerin başında Likert, Mayo, Lewin, Roethlisberger ve Mc Gregor gelir. Bu kişilerin tümü üniversite öğretim üyeleriydiler ve hepsi de ortak bir noktada görüş birliğine varmışlardı. İş hayatı her zaman ekonomik, politik ve sosyal dalgalanmalara açıktır. Sürekli belirsizlik ortamında statik değişmeyen kurallarda yönetmek, gelişmeye giden yolu tıkmak demektir. İnsan bir makine parçası olmadığına göre onun hisleri, düşünceleri vardır. Klâsik yöneticilerin aksine organik ve örgütsel ilişkilere değer verip çalışanların psikolojik ve sosyolojik güdülerle motive edilebileceklerine inanmak gerekir.

Peki, insanları motive ederken yola nereden çıkmalı? Diğer bir ifadeyle tatmin edilmiş hangi duygularını göz önüne almalı? Bu konuya açıklık getirmek için geliştirilmiş motivasyon teorilerine göz atmadan önce kısaca Beşeri ilişkiler görüşünün ana hatlarını açıklamakta yarar vardır.<sup>35</sup>

#### Varsayımlar:

- İnsanlar işe yarayan, önemli kişiler olmak isterler.
- İnsanlar bir yere, bir gruba üye olmak ve sosyal hayatta statü sahibi olmak isterler.

---

34. Doç. Dr. AYDIN, Vahdet, Op. Cit. s. 70

35. MILES, Raymond E. Theories of Management, MC GRAW- HILL N. Y. 1975, s. 35

- İnsanı motive edici tek faktör para değildir.

#### Politikalar:

- Yöneticilerin en önemli görevi çalışan herkesin önemli, işe yarayan kimseler olmasını sağlamak
- Astlarını dinlemeli ve onların plânlar konusundaki fikirlerine önem vermeli
- Rutin işlerde alt kademeye serbestiyet tanımalı

#### Beklentiler:

- Astlara bazı konularda enformasyon verip onlara otonomi tanımak bağılılıklarını sağlar.
- Moral yükselir, direnişler azalır. Astlar kendi istekleriyle daha çok çalışır, daha verimli olmak için çalışırlar.

#### A. H. MASLOW VE MOTİVASYON:

Maslow'a göre "Motivasyon" insanı harekete geçiren güdülerdir. Her insanda temel bazı ihtiyaçlar olduğunu kabul eder ve bunları şöyle sıralar. Ona göre bu sıralama kişi için en önemli olan ihtiyaçtan, daha az önemliye doğru yapılmış bir sıralamadır. Bunlar sırasıyla;

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmesi gereken en önemli ihtiyaçtır. Kişinin karnı doymadan, belli bir yaşam düzeyine ulaşmadan diğer ihtiyaçları için uğraşmayacağını savunur. Ona göre fizyolojik ihtiyaçlarını gideremiyen bir insan, diğer ihtiyaçlarının farkına varmaz. Onun için en önemli sorun odur.

Ancak günümüzde bu görüşün eksik yanları olduğu ortaya çıkmaktadır. Kişi için en önemli ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçları olduğu halde bazı durumlarda psikolojik ihtiyaçları ön sırayı alabiliyor.

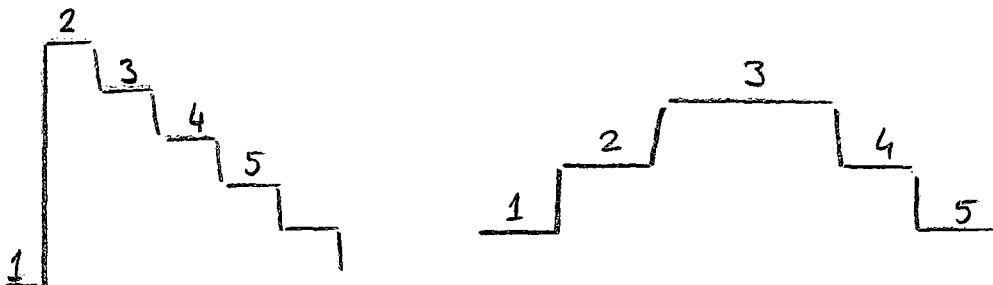
2. Güven İhtiyacı: Fiziksel veya psikolojik tehlikelerden korunma ihtiyacıdır. Fizyolojik ihtiyaçlarını ön sırada tatmin eden bir insan ardından güven arayacaktır. Günlük yaşantısında veya iş hayatında onun için güvenlik son derece önemlidir.

3. Sevgi İhtiyacı: Fizyolojik ve güven ihtiyaçları tatmin olan insan sevilme, birilerine ait olmak istiyecektir.

4. Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba dahil olmak, bir organizasyonun parçası olmak v. s. kişiler için son derece önemli bir ihtiyaçtır. Başkaları tarafından itibar görme, sevilme, sayılma, takdir edilme ihtiyaçlarıdır.

5. Kendi kendini anlayış ve kişisel bütünlük İhtiyacı: Fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmiş bile olsa kişinin erişmek istediği gayeler henüz bitmiş değildir. Çünkü ardından kendini ispat etme, başarabileceğini etrafındakilere gösterme ihtiyacı olacaktır.

Maslow'a göre bir yöneticinin gözönünde bulundurması gereken en önemli konuların başında bahsi geçen "ihtiyaçlar teorisi"dir. Tüm ihtiyaçlar çeşitli şekillerde belirlenebilir. Önem sırası farklı kişiler için değişebilir. Kimi sosyal itibarı fizyolojik ihtiyaçlardan daha önemli görürken, kimi de sosyal ihtiyaçlara hiç önem vermeyebilir. Yukarıda verdiğimiz raketlere göre basit bir şekilde şematize edecek olursak;



İhtiyaçlar hiyerarşisinde en önemli husus, tatmin edilen ihtiyacın artık motive etme gücünü kaybetmesidir. Yeterli yiyecek ve giyeceğe kavuşan insan artık fizyolojik ihtiyaçları için değil, sevgi ve sosyal ihtiyaçları için çalışacaktır. Ancak bir gerçeği de vurgulamakta yarar var. Bu durum fiziki ihtiyaçlar için geçerli olduğu halde sevgi, itibar görme v. s. için doğruluğunu iddia edemeyiz. Bu ihtiyaçlar kişilerde hiçbir zaman tam olarak tatmin edilemezler ve onun tutum ve davranışlarını her zaman etkilerler.<sup>36</sup>

Yöneticilerin gözlemlediği davranışlar genellikle alt kademenin doğuştanyerleşmiş alışkanlıkları olmayıp sonradan tatmin edilmemiş ihtiyaçların yarattığı sonuçlardır. Geleneksel örgütlerde (X tipi) yöneticileri en fazla yarıltan hususlar bu noktada toplanmaktadır. Her türlü fizyolojik ihtiyacı giderildiği halde, kendilerini sosyo-psikolojik konularda tatmin edilmemiş hisseden kişilerde yönetime karşı menfi davranışlar görülecektir. Değişiklik ve yeniliklere karşı direnecek ve sorumluluklarından kaçacaktır.

#### 4) MOTİVASYONDA FARKLI DÜRT TEORİ:

##### A- HERZBERG ve MOTİVASYON-HİJYEN TEORİSİ:

Herzberg, çalışan kişilerin motivasyonunu etkileyen faktörleri 2 gruba ayırıyor:

- a) İş ortamı      b) İşin kendisi

---

36. BAYKAL, Besin, Op. Cit. s. 52

Çalışan bir kişiyi güdülemek için iş şartlarının iyileştirilmesini, işçinin yaptığı işten tatmin duymasını savunur. Monotonluğun çalışan kişide bıkkınlık yaratacağını ve bunun önüne geçmek için iş zenginleştirmesine gitmek gerektiğini savunur. Ona göre:

**-İŞE KARŞI ÇALIŞANIN TUTUMUNU BELİRLEYEN FAKTÖRLER<sup>37</sup>**

**Tatmin edenler**

Başarı

Kendini ispat etme

İşin kendisi

Sorumluluk

İşte ilerleme

**Tatmin edemeyenler**

H İşletme politikaları  
 I Gözlem  
 J Maaş  
 K Kişiler arası ilişkiler  
 L İş şartları  
 M Güvenlik  
 N  
 O  
 P  
 Q  
 R  
 S  
 T  
 U  
 V  
 W  
 X  
 Y  
 Z

37. BIS Applied Systems, England, 1982

### B- MC. CLELLAND ve BAŞARI TEORİSİ:

İnsanlar ait oldukları ailenin veya içinde yaşadıkları toplumun bireyleri olarak birtakım başarılar için çalışırlar. Yöneticiler için bu teorinin önemi şu noktada toplanıyor. İşgören, işletmenin bordrosuna kaydolduğu günden sonra yönetici için en önemli konu "Başarma Motivasyonunu" harekete geçirecek bir liderlik anlayışıyla hareket etmektir.

### C- İŞLE İLGİLİ ve İŞTEN SONRA DUYULAN TATMIN (Intrinsic and Extrinsic Motivation) :

Rensis Likert, Chris Argyris ve Douglas Mc. Gregor'un savunduğu motivasyon teorisidir.

İşle ilgili tatmin: Kişinin bir işi yaparken duyduğu tatmini ifade eder, işin bir parçasıdır, ondan ayrılamaz.

İşten sonra duyulan tatmin: İş bittikten sonra duyulan tatmindir. İş karşılığı, aldığı ücretle tatile çıkması, emekli olduktan sonra aldığı ikramiye v. s.

Uygulanacak motivasyonun cinsi ne olursa olsun yöneticilerin her iki konuyu da dikkate almaları gerekir.

### D- DAVRANIŞ ISLAHI (Behaviour Modification):

B.F. Skinner insanın davranışlarından yola çıkarak bu teoriyi şöyle savunuyor:

"İnsan bir hareketi yaparken, geçmişte o hareketin sonuçlarını düşünerek yapar. Memnun edici bir sonuç elde etmişse tekrarlar. Birtakım dürtüler sözkonusudur. Bunlar görülen dürtüler (para, yiyecek v.s.) olabileceği gibi, görünmeyen dürtüler (övgü v.s.) şeklinde de olabilir.



Üç yolla uygulanabilirler:

- 1) Devamlı: Her pozitif hareketten hemen sonra ödüllendirilir.
- 2) Devamlı olmayan fakat sabit oranda ödüllendirilir.
- 3) Değişken: Ne zaman ödüllendirileceği belli değil.

İşletmeler işgörenleri işe zamanında getirmek için geç gelenlere ceza uygulamalar veya birkaç defa üst üste geç gelenlerin ücretlerinde kesinti yaparlar. Bu teoriye göre çalışanı cezalandırmak yerine, onun tam zamanında iş başı yapmasını sağlayacak motivasyon yollarını arayıp bulmak yöneticilerin en önemli görevidir.

Farklı motivasyon teorilerine kısaca değindikten sonra akla şu soru gelmektedir. Sadece motivasyon metodlarıyla çalışanların davranışlarını etkilemek mümkün mü? Acaba yönetin felsefesi ve dolayısıyla bu felsefeyi uygulayan liderlerin tutumu, önderliğe ilişkin farklı görüşler ışığında ne derece önemli?

#### 5) DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK:

Liderlerin temel davranış özellikleri ve bunların kazanılmasıyla ilgili görüşler üç ana grupta toplanmaktadır.<sup>38</sup> Bunlar:

1. Kişisel özellik ve nitelikler
2. Davranış verilerine dayanan yaklaşım
3. Durumsal-Modern yaklaşım.

#### KİŞİSEL ÖZELLİK VE NİTELİKLER YAKLAŞIMI:

Zekâ, girişkenlik, başarı, dinamizm gibi kişiyi

grubun diğer üyelerinden farklı kılan özellikleri onu lider durumuna getirmektedir. Bu kişisel özellikler doğuştan (genetik teori) veya sonradan kazanılan özellikler şeklinde olabilir.

Bu görüşün doğruluğunu ispatlayan pek çok kanıtlar olduğu halde eksik yanlarının varlığı da inkâr edilemez. Adı geçen özelliklere sahip olmak, başarılı bir lider olmayı garantilemez.

#### DAVRANIŞ VERİLERİNE DAYANAN YAKLAŞIM:

Temelde iki önderlik tipi olduğunu kabul eder. Bunlar "Otokratik Lider" ile "Demokratik Lider" dir. Önder olan kişi grup yönetiminde onların psikolojik durumuyla, içinde bulunulan atmosfere uygun olarak bu iki tarzdan birini uygulayacaktır. Mc Gregor bu yaklaşımdan giderek "X ve Y" Teorilerini geliştirmiştir. Aynı şekilde Rensis Likert ve Blake Moutan da bu yaklaşımdan giderek farklı önderlik teorileri geliştirmişlerdir.<sup>39</sup>

#### DURUMSAL MODERN YAKLAŞIM:

Önderliği "İnsanlar arası ilişkiye yönelmiş" ve "göreve yönelmiş" önder olarak ikiye ayırmaktadır. (İleriki konularda geniş açıklamalar yapılacağı için burada detayına inilmeyecektir)

#### DAVRANIŞ BİLİNCİLER VE ÜÇ LİDERLİK TEORİSİ

Önderliği farklı biçimlerde algılayan bilim adamları onların hareket ve düşüncelerini farklı şekillerde yorumlamışlardır. Bunlar arasında üç teori, lider davranışlarını onların değişik tutumlarına bakarak açıklamak-

---

39. P. HERSEY- K. Blanchard Op. Cit. s. 72

tadır. Bu teorileri geliştiren bilim adamlarının kimi lider karakterini onun insana verdiği öneme göre kimi de çalışanların performans derecesine bakarak açıklıyor.

MC. GREGOR ve LİDERLİK (X ve Y Teorisi):

Liderliği kişinin davranış özelliklerine dayanarak açıklıyor. Liderin davranışları, insanlar hakkındaki düşüncelerine bağlı olarak değişmektedir.

"X tipi Lider" , daha önce klâsik yönetim biçiminde de değindiğimiz gibi otoriter, cezalandırmaktan ve sıkı kontrolden yana olan önder tipini savunmaktadır.

Bunun tam karşıtı olan "Y tipi Lider" ise insanların doğuştan tembel olduğu fikrini reddeder ve işin bir doyum kaynağı olabileceğini savunur. Dışarıdan denetimle örgütü başarıya ulaştırmanın pek kolay olmadığını, insanların kendi kendini yönetip, kendi kendilerini denetlemelerine müsaade edildiği ölçüde daha başarılı olacaklarını benimsenmektedir. Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcılık, sorumluluk ve ödüllerin en önemlisi olan benliğin tatmini son derece önemlidir.<sup>40</sup>

"Y tipi Lider", örgütsel amaçların elde edilmesinde bu amaçlara bağlılık derecesinde kendi kendini yönetim ve denetimini benimsemiştir. Gelişmeye açık bir önder tipi olduğu için astlarına geniş yetkiler ve kararlara katılma hakkı tanır.

---

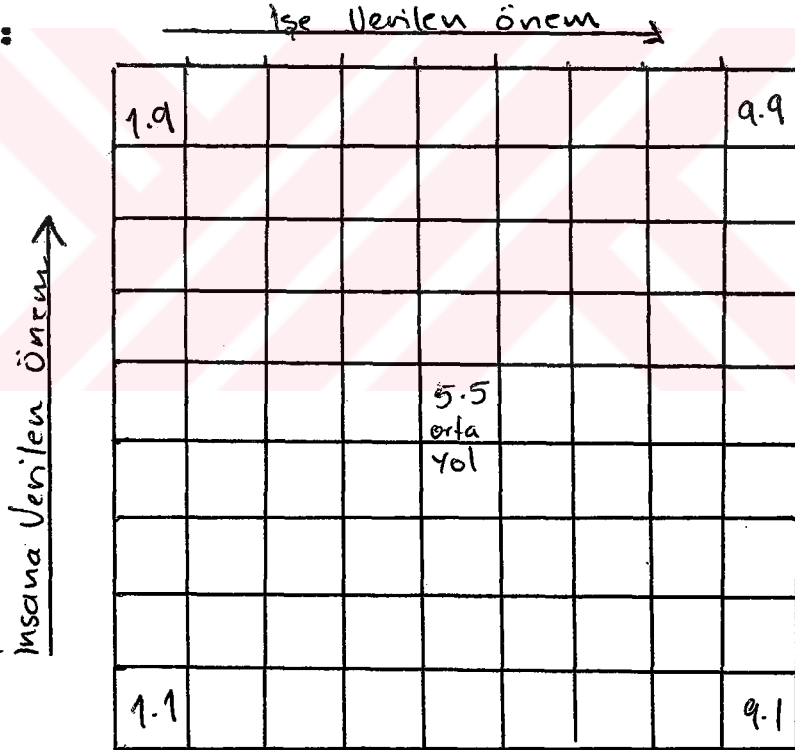
40. MC. GREGOR, Douglas, Op. Cit. s. 41

**BLAKE MOUTON ve LİDERLİK:**

Blake-Mouton yönetici tiplerini açıklarken iki değişkenden yola çıkıyor. Bunlar:

1. İnsana verilen önem
2. İşe verilen önem' dir.

Yönetici tarafından işletmede insana ve işe verilen önem tarzlarını "yönetim tarzı kafesleri" ile açıklamaya çalışmışlardır. Yöneticinin tutum ve davranışlarının hangi yönde ağır bastığını belirleyip onun yönetim felsefesine ortaya çıkarmaktadır. Şekille de ifade edilecek olursa:



Blake-Mouton diagramüzerinde 81 değişik yönetici tipi belirlemişlerdir. Bu tarzlar arasında en tipik örnekler (1,1), (9,1), (9,9), (9,1) ve (5,5) dir.

(1,1) ile ifade edilen yönetim tarzı insanların tembel ve işe karşı kayıtsız olduğunu kabul eder.

(1,9) ile ifade edilen yönetim tarzı insanlar arası ilişkilere, dostluğa ve iyi çalışma atmosferine önem verir.

(9,9) ile ifade edilen anlayış ise tanım yönetimini simgelenmektedir. Örgütsel amaçlar doğrultusunda görev ve insanların birleştirilmesini savunur. İşin başarısı için kişinin kendini örgütle bütünleştirmesi gerektiğine inanır.

(9,1) ile ifade edilen yönetim felsefesi astlarının çalışmalarını plânlar, yönetir ve denetler. İnsanı bir makine olarak görür.

(5,5) ile ifade edilen yönetim tarzı üretimi artırmak için çaba sarfederken insanların moral gücünü de yüksek tutmaya çalışır.<sup>41</sup>

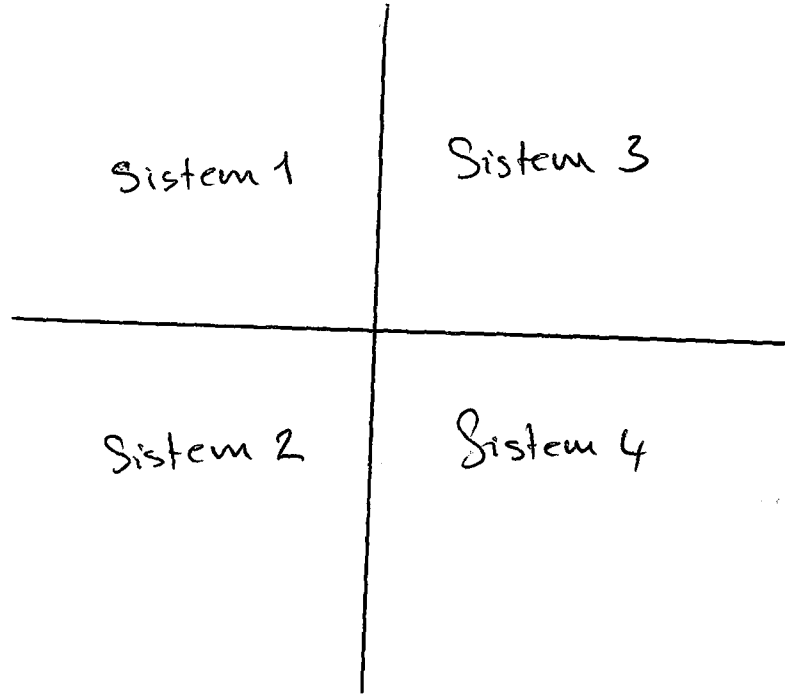
#### RENSIS LİKERT ve LİDERLİK:

Rensis Likert yıllar süren araştırmalarında iki konuya açıklık getirmek için uğraşıyordu. Yönetim felsefesi ve liderlik tipi arasındaki ilişki ile performans ve işten duyulan tatminin artırılması imkânları.

Araştırmaların sonucunda ortaya 4 farklı lider tipi çıkmıştı. Rensis Likert bu tipleri sistem 1, sistem 2, sistem 3, sistem 4 şeklinde açıklamaktadır. Birbirinden farklı bu dört lider tipini bir şema yardımıyla kısaca açıklayalım:

---

41. LUFTON, Tom, Management and the social sciences, Penguin Books Ltd, England 1972, s. 97



Çizdiğimiz şemada da görüldüğü gibi 4 farklı tip yönetici astlarına karşı farklı davranış özelliklerine sahiptir. Her tipi kısaca özetlersek:<sup>42</sup>

**Sistem I Tipi Yönetici:** Yöneticinin astlarına hiçbir konuda itimadı olmayan bir liderlik tarzıdır. Astlarına sorumluluk vermekten kaçınır ve onlara güvenmez. Tüm kararlar üstte alınır ve emir-komuta zinciriyle alta gönderilir. Astlar korku ve cezalarla çalıştırılır. Sıkı kontrollara rağmen organizasyona karşı klikleşmelere neden olan bir yönetim tarzıdır.

**Sistem II Tipi Yönetici:** Yönetici ve astları, ev sahibiyile uşakları pozisyonundadırlar. Organizasyonu ilgilendiren konular üst kademe yöneticilerince karara bağlanırken

42. KENNETH-BLANCHARD, Management of organizational behaviour, 3. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey 1977, Prentice Hall Inc. s. 72

önemsiz bazı konular astlara bırakılmaktadır. Ödül veya cezalandırma yoluyla astlar motive edilirken ikisi arasındaki ilişkiler mesafeli tutulmaktadır. Astlar üstlerinden korkup çekinmekte; üstlerse astları küçük görmekte onlarla bir yakınlaşmaya yanaşmamaktadırlar. Doğal bir takım gruplar oluşmakta ancak bunlar her zaman klikleşmeye gidip organizasyona karşı tutum almamaktadırlar.

**Sistem III Tipi Yönetici:** Yönetici giderek astlarına karşı daha toleranslı bir pozisyona geçmektedir. Bu tip yöneticiler tam olmasa da astlarına karşı belli bir seviyeye kadar itimat etmektedirler. Haberleşme, üste ve alta doğru iki yönlüdür. Ödüllendirme daha sık kullanılırken, astlara uygulanan ceza giderek azalmaktadır. Ast-üst ilişkileri diğer iki lider tipinde olduğundan daha iyi bir durumdadır. Astlara bir miktar yetki devri söz konusudur.

**Sistem IV Tipi Yönetici:** Üst kademe yöneticileri astlarına güvenmekte ve inanmaktadırlar. Kararlara katılma her kademe için söz konusudur. Haberleşme yalnızca dikey değil, yatay olarak da yer almaktadır. Astlar her konuda motive edilmektedirler. Kararlara katılırken, kendilerini ilgilendiren her türlü sosyal aktivitelerde de söz hakkına sahiptirler. Üst ve ast ilişkileri organizasyon dışında da gelişmekte ve karşılıklı samimiyete dayanmaktadır. Kontrol yalnızca üst kademece uygulanmıyor, astlar da kendilerini kontrol etmektedirler. Organizasyonun tüm bireyleri tek amaç için çalışmaktadırlar.

Kısaca özetliyecek olursak sistem I tipi yönetici otoriter ve işe ağırlık veren bir lider, sistem IV tipi yönetici insana önem veren, karşılıklı sevgi ve saygıya dayanan yöneticilik stilini benimsemiş bir liderdir. Sistem II ve III bu ikisi arasında kalmaktadır.

Kullandıkları semboller ve açıklama tarzları ne olursa olsun üçü de geliştirdikleri sistemin özünde aynı fikirleri savunmuşlardır. İnsanlar farkedilmek için gayret sarfederler. Onların yaptıkları takdir edilir ve kendilerine açıkça belirtilirse bundan büyük mutluluk ve tatmin duyarlar. İnsanlar yaptıkları işlerin önemli işler olmasını isterler. Alâde işlerden büyük tatmin duymazlar ve sorumluluk getiren işler için uğraşırlar. Bu uğraşmalar eğer onları daha tatmin edici, daha başarılı işlere götüreceyse çok daha fazla motive olurlar.

Başta Rensis Likert olmak üzere yöneticilikle yakından ilgilenen bilim adanları işgörenlerin motivasyonu konusunda yöneticilere büyük görevler düştüğünü savunmaktadır. Liderler birlikte çalıştıkları kişilerin başarı ve becerilerine uygun iş ortamını yaratıp onları ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlayacak davranışlar içerisinde hareket etmelerini tavsiye etmektedirler.<sup>43</sup>

Günümüzde işgörenlerin etkin idaresi büyük oranda "Liderlik"le birlikte düşünülmektedir. Etkin lider, etkin idare demekken, işgörenlerle ilişkilerini ayarlayamayan

---

43. LIPTON, Tom, Op. Cit. s. 100



lider başarısızlıkları beraberinde getirmektedir. Liderin birlikte çalıştığı kişilere karşı tutumu, onların başarısını etkileyen en önemli etken olarak kabul edilmektedir.<sup>44</sup>

Artık "İDEAL LİDER TİPİ" tartışmaları, yerini "İDEAL LİDERLİK DAVRANIŞI"na bırakmıştır,

ETKİN BİR LİDERİN DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ:

Beşeri ilişkiler'in savunucuları, lidere "BİRLEŞTİRİCİ" (Integrator) gözüyle bakarlar. Onlara göre etkin bir liderin önemli bazı davranış özelliklerine sahip olması gerekir.<sup>45</sup>

Bu özelliklere kısaca göz atacak olursak:

- Lider bulunduğu pozisyondan ötürü değil, bilgisi ve yetenekleri sayesinde kararlara etki edebilmeli. (Decision Contribution) Genellikle orta kademe yöneticileri için kararlara katılma imkânını belirleyen özellik, onların idarecilik kabiliyetleridir. O pozisyonu işgal ettiği için değil, kendi bilgi ve becerileri sayesinde organizasyonun etkinliğinde rol oynayabilir.
- Liderin kararları dengeli olmalı. A+G bölümü başkanı uzun vadeyi, satış bölümü başkanı kısa vadeyi düşünürken, lider pozisyonundaki kişiye düşen en önemli görev, ikisi arasındaki dengeyi bulabilmektir.
- Liderler sadece kişilikleriyle değil, organizasyona yaptıkları katkılara göre değerlendirilmek isterler. Başarılı dönemlerinde ölçü üretilen mal miktarıyken; başarı-

44. MOTT, Paul E. The characteristics of Effective org. Harper-Row Puls. N.Y. s. 125

45. LAWRENCE-J. Lorsch, New Management Job, the integrator. Management Classics. s.200

sızlıkları kendi şahsi özelliklerine mal edilmektedir.

- Liderler departmanlar arasında "birleştirici" bir rol oynarken ortaya çıkabilecek birtakım anlaşmazlık ve uyumsuzlukları çözebilecek kapasitede olmalıdır. İhtilâfları tamamen ortadan kaldırmaya imkân olmadığı için, bunları asgariye indirmekte lidere büyük görevler düşmektedir. Davranış bilimciler bu konuda lidere 3 değişik ihtilâf çözme tekniği tavsiye ederler. Bunlar:

**1. Uzlaştırma Tekniği:** Tüm alternatifler karşı çıkan taraflara etraflıca anlatılır ve birlikte bir sonuca ulaşılmaya çalışılır.

**2. Yumuşatma Tekniği:** İlişkiler yumuşak tutulmaya çalışılır. Zedelennemek için gayret sarfedilir.

**3. Zorlama Tekniği:** Sonuca ulaşmak için lider zora başvurmak zorunda kaldığı takdirde, tarafları uzlaştırmak için vakit kaybetmez.

Bahsi geçen davranış özellikleri liderin etkinliği açısından son derece önemlidir. Ancak birtakım davranışların belki bazı yöneticilik yetenekleri sonucu kendiliğinden oluşacağını iddia edebiliriz. Şöyle ki insanlar arası ilişkilere önem veren bir yönetici organizasyonda başarılı bir iletişim sistemi kurabiliyor. Bu noktada bir yöneticinin sahip olması gereken beceriler konusunda geliştirilmiş teorilere kısaca göz atmakta yarar var.

### LİDERLİK TEORİSİ VE BECERİ DEĞİŞKENLERİ

#### A- MANN VE "BECERİ KARIŞIMI" (skill mix):

Organizasyonun değişik kademelerindeki yöneticiler

için farklı yöneticilik yeteneklerine ihtiyaç duyulduğunu savunan Mann, tek bir yeteneğin idarecilik fonksiyonunda yeterli olamayacağını belirtmektedir. Etkili olabilmek için farklı farklı yeteneklerin bir araya gelmesi gerekir.

Mann, lidere iki noktada önem veriyor. Sosyolojik ve yapısal açıdan lider, bulunduğu bölümle diğerlerinin ahenk içerisinde çalışmasına sağlar. Sosyopsikolojik ve motivasyon açısından ise işgörenlerin ideallerini organizasyonun idealleriyle bütünleştirmeye çalışır.

Gerek sosyolojik, gerekse psikolojik görevlerini yerine getirmeye çalışırken, Mann liderin 3 farklı "beceri" ye ihtiyacı olduğunu savunuyor. Bunlar:

**1.1: İnsan İlişkileri (Human Relations) Becerisi:** İnsanlarla bir arada çalışabilmeyi, aralarındaki ilişkileri iyi düzenleyebilmeyi bilmesi lâzım. Özellikle çalışanların idealleriyle organizasyonun ideallerini bağdaştırabilmesi gerekir.

**1.2: Teknik Beceri:** Bir idarecinin etkili olması için yapılan işin teknik yönünü de anlayabilmesi gerekir. Küçük hataların büyük riskleri getirdiği çağımızda, yöneticiler idare ettikleri işin teknolojik özelliklerine de hakim olabilmelidir.

**1.3: İdari Beceri (Administrative Skill):** Plânlama, iş programlama v.s. gibi idari fonksiyonlar bir yönetici için kaçınılmaz fonksiyonlardır. Alt kademelerde daha ziyade teknik kabiliyetlere önem verilirken, üste çıktıkça diğer ikisi daha çok önem kazanmaktadır.

**1.4: İnsanî İlişkileri Teşvik Becerisi (Human Relations Development):** İnsanları birlikte çalıştırabilmek, en iyisini yapmaya teşvik edebilmek, yapılan iyi işi ödüllendirebilmek, ve insanlara yükselme fırsatı tanıyabilmek gibi özelliklere sahip olması gerekir.

**B- BOWER VE SEASHORE'UN "DÖRT FAKTÖR" TEORİSİ:**

Adı geçen iki bilim adamı "Liderlik" kavramını dört faktörle açıklıyorlar. Bunlar:

**2.1: Destek (Support):** İşgören kendisini liderle fikir teatisinde bulunabilecek kadar rahat hissediyor mu? Yoksa ona ulaşmakta güçlük mü çekiyor?...

**2.2: İdealler İçin Mücadele (Emphasis On Goals):** Lider organizasyonun idealleri için tüm gücüyle mücadele ediyor mu?

**2.3: Entegrasyon İçin Kolaylık (Facilitation of Interaction):** Lider birlikte çalıştığı kimseleri ne derece biraraya getirebiliyor. Grup havası yaratabiliyor mu? Birlikte çalıştığı kimselerle yüzyüze tartışıp mı çözüm arıyor, yoksa "grup" halinde mi karar vermekten hoşlanıyor?

**2.4: İş Kolaylaştırma (Facilitation of work):** Liderin plânlama hataları oluyor mu? Bu yüzden iş saatleri ziyan oluyor mu? Lider işgörene performans artırıcı dersler veriyor mu?

**C- KATZ VE KAHN'IN ÜÇ HADEME YAKLAŞIMI (Three Pattern Approach)**

1966 da "Açık Sistem" (open System) Teorisini geliştiren Katz ve Kahn, liderliği şöyle tanımlamışlardı. "Liderlik, organizasyonu ilgilendiren konularda etkinliktir."

Geliştirdikleri yeni teoriye göre liderlik üç farklı

kademede yerine getirilebilir. Bunlar:

1. Yaratıcılık (origination)
2. Entropolasyon (interpolation)
3. İdarecilik (administration)

Bu görevler sırasıyla üst, orta ve alt kademe liderliğine tekabül etmektedir.

Üst kademe yöneticilikte iki faktör büyük önem kazanmaktadır. Bunlar Çevresel Bütünlük (Systemic Perspective) ve Karizma dır. Adı geçen iki özellik sırasıyla organizasyonun dış dünyayla bütünleşmesini sağlamak ve etkileyebilme kabiliyetidir.

Orta kademede ise, üst ve alt kademe arasında problem çözücü durumdadır. (Subsystem Perspective) Koordinatör ve etkileyicidir. Organizasyon işgöreni ne derece başarılı kılabilmiştir. İsteneni zamanında ve istenen nitelikte yaptırabiliyorlar mı? İş enteresan mı? Ücret tatminkâr mı? Bu gibi sorular orta kademede görevli lider için önemli konulardır.

Alt kademe liderleri için Teknik Yetenek diğerlerinden daha önemlidir.

#### D- LİKERT VE "SİSTEM IV TİPİ LİDER":

Daha önce de belirtildiği gibi Likert'in geliştirdiği 4 tip lider arasında en etkilisi "Sistem IV tipi Lider"di. Motivasyon açısından büyük öneme sahip olan bu sistemi etraflıca incelemekte yarar var.

Likert'in 1967 yılında son şeklini verdiği bu sistem en fazla kabul görmüş ve deneylerle de ispatlanmış bir

"Liderlik Teorisi"dir. Sistem IV neleri içeriyor?<sup>46</sup> Kısa-  
ca üç maddeyle özetleyecek olursak:

1. Destekleyici ilişkiler
2. Yüksek performans ideali
3. Grup metoduyla yönetim

Likert geliştirdiği Liderlik Teorisinde teknik ve idari becerilere fazla değinmemiştir. Bunun da nedeni bu iki kabiliyetin liderlerde bulunması gerektiğini kabul etmesidir. Likert'e göre, teknik ve idari yeteneği olmayan kişinin liderlik pozisyonuna çıkması zaten çok güç olduğu için bu iki özellik liderlerde var kabul edilmektedir.

Likert'in ilk iki maddesi Bowers ve Seashore'un geliştirdiği dört Faktör Teorisinin ilk iki maddesiyle eş anlamlıdır.

Grup metoduyla yönetim ise bizi en fazla ilgilendiren liderlik anlayışı olacaktır. Çünkü motivasyon açısından grup çalışmaları o kadar önemli bir duruma gelmiştir ki, işgörenler, ait oldukları organizasyonda tek tek değil, grup üyeleri olarak muamele görmektedirler. Liderler bu gerçeğin bilincinde oldukları için alt kademenin motivasyonunu etkilemek için gruplara yönelik faaliyetlere özen göstermektedirler.

Sistem IV e "Katılımcı-grup" da denilmektedir. Ancak burada yönetime katılma grup şeklinde değil, tek tek kişilerin görüşleri sonucu alınan grup kararları sayesinde olmaktadır.

---

46. MOTT, Paul E. Op. Cit. s. 128

### BAŞARILI LİDERİN BİLİNÇALTI MOTİVLERİ

Kimi liderler yönetimde büyük başarılar kaydederken kimileri pasif kalmaktadırlar. Başarılı lideri, başarısız liderden ayıran onun içinde yatan motivlerdir. (güdüler) Bu güdülere kısaca göz atarsak;

1. (Affiliation Need): Etkin liderler başkalarına daha çok zaman ayıranlardır. Başkalarıyla beraber olabilmek için üzerlerine düşen görevden daha fazlasını almaya her zaman hazırdırlar.

2. Başarı İhtiyacı: (Achievement Need) Başarı ihtiyacı beşeri ilişkilerin temelini oluşturur. Motivasyon başarının ardından gelir. Departmanlar arası sorunları çözmeye liderin gösterdiği başarı, onun çalışma şevkini artırır, güdüler.

3. Kuvvet İhtiyacı (Power Need): Kuvvet, etkileme ve kontrol motivasyonun yapı taşlarıdır. Kuvvet kullanamayan, etkileyemeyen, üstelik kontrol edemeyen liderin etkinliği kaybolur ve motivasyonu zamanla yok olur.

O halde, başarılı bir lider etkisi altında kaldığı bilinçaltı motivleri hangi durumda nasıl kullanacak. Kısacası uygulayacağı liderlik anlayışını neler etkiliyor ve davranışlarını neye göre tayin ediyor?

İdarecilerin bu konularda düşüncelerini yansıtan şu birkaç satıra göz atarsak; bu konuda savunulan pek çok değişik fikirlerin mevcut olduğunu görürüz.

"Ben aslında yönetici olarak kendimi katalizör pozisyonunda görüyorum. Ben önemli kararları bile adamlarıma aldırırım ve sadece arada koordinatörlük yapar,

uyum sağlamaya çalışırım."

"Astlarımı ilgilendiren kararları alırken onlara muhakkak söz hakkı tanırım ama son sözü yine ben söylerim."

" Bir şeye karar verdim ni alttakilere bunu kabul ettirmek için her yolu denerim."

"Ben burada yönetici olarak bulunuyorum ve bunun için maaş alıyorum. Eğer önemli ararları ben vereceysem o zaman bu parayı tam anlamıyla hak etmiyorum demektir."

### YENİ SORUNLAR

Eski yöneticilere kıyasla günümüz yöneticileri daha farklı sorunlarla mücadele etmek zorundalar. Eskiden insanlar idare edenler ve idare edilenler diye ikiye ayrılırlardı. İyi yöneticilik yalnızca, önseziyi, etkileyiciliği, ve çabuk karar verebilme kabiliyetlerini kapsıyordu. Oysaki günümüzün modern yöneticileri geçerli liderlik stili olarak "Demokratik Lider"liği benimsedikleri için onların en önemli sorunlarının başında astlarına bir takım haklar tanırken gerekli otoriteyi kurabilmektir.

### YENİ BAKIŞ AÇISI

Sosyal Bilimlerin gelişmesiyle birlikte "Grup Dinamiği" de önem kazanmaya başladı. Artık sadece lidere değil, tek tek grup üyelerine büyük önem veriliyordu. Sosyal bilimciler yaptıkları araştırmalarda organizasyonların etkinliğini artırmak için, sadece liderlerle ilgilenmenin yeterli olmadığını, çalışan bireylerin motivasyonuna daha fazla önem vermek gerektiğini ispatlamışlardır.<sup>47</sup>

---

47. TANNENBAUM, Robert, How to choose a leadership pattern, Management Classics (Michael Matteson-John Ivanchevich), California, Goodyear publishing Comp. 1977, s. 367



### YENİ İHTİYAC

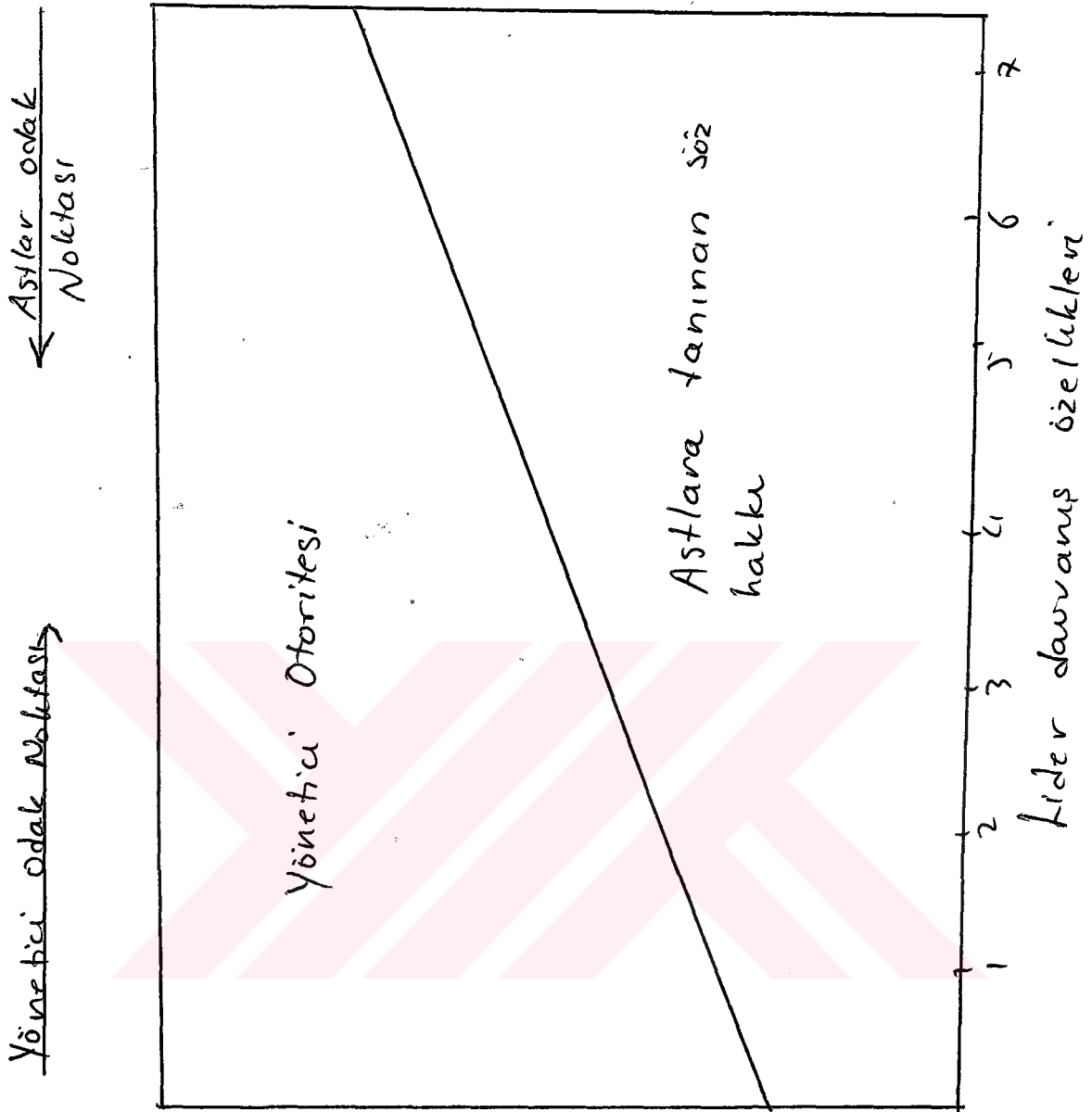
Günümüz yöneticilerinin kafasını sık kurcalayan birtakım ortak sorunlar mevcuttur. Genellikle bazı durumlarda karşısında nasıl hareket edeceğine karar veremez. "Otoriter bir tutum mu takınmalı yoksa toleranslı mı olmalı?" İçlerinden başka fikirler savunurken gerçek hayatta daha farklı hareket etmek zorunda hissediyorlar. "Aslında karar verirken onlara da danışman gerekirdi." derken, bir diğer tarafta "Ben sorunu onlardan çok daha iyi biliyorum, onların fikirlerini almadan da karar verebilirim" diye düşünürler. Grup kararlarına ne zaman baş vurabileceğine güçlük çekerler.

Bu sorunu çözümlenebilmek için yöneticiler hangi çerçeveler dahilinde hareket etmeleri gerektiğine nasıl karar vereceklerdir.

Önce yöneticilerin hangi durumlarda nasıl hareket edeceğini belirleyen "Yöneticilik Stilleri"ne kısaca göz atıp bir takım sorunlara çözümler arayacağız.

Bir yönetici için, asatlarının onun yönetim felsefesi hakkında ne düşündükleri ne derece önemli? Yönetici olan kişi hangi faktörlere göre yöneticilik stilini belirleyecektir? Uzun vadede uyguladığı yöneticilik tarzı, kısa vadede veya ani kararlarda ne derece geçerli olacaktır?

Yöneticilik stillerini bir şema üzerinde kolayca açıklayabiliriz.



Rakam sırasına göre yönetim tarzlarını birer cümle ile şöyle özetleyebiliriz:

1. Yönetici karar alır ve açıklar
2. Yönetici kararlarını kabul ettirir
3. Yönetici kendi fikirlerini açıklar ve soruları bekler
4. Yönetici kendi fikrini açıklar, ancak bu değişime açıktır
5. Yönetici problemi sunar, fikirleri toplar ve karar verir
6. Yönetici limitleri belirler ve grubun karar vermesini bekler

7. Araştırma-Geliştirme gruplarında olduğu gibi, yönetici kararlara hiç müdahale etmeden, grup kararlarını uygular.

### ANAHTAR SORULAR

Görüldüğü gibi diagramın solundan sağa doğru ilerlerken yönetici astlarının görüş ve düşüncelerine daha fazla değer vermekte, onların fikirleri kadar duygularına da önem veriliyor. Burada önemli birkaç sorun göze çarpıyor.

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

- Yönetici astlarına yetki verdiği halde onların görüş ve hareketlerine müdahale edebilir mi? Sık sık ihtilâf konusu olan bu soruya iki değişik açıdan cevap verilebilir.

1. Karar verilecek konunun önemi
2. Müdahalenin şekli.

Birtakım konularda karar verilirken yöneticinin fikir ve düşüncelerine ihtiyaç duyulmayabilir ama stratejik konular her zaman için fikir birliğini gerektirdiğinden yöneticinin müdahalesine mutlaka ihtiyaç vardır. Peki bu ne şekilde mümkün olacaktır?

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 açısından yöneticilerin nasıl bir yönetim felsefesi uyguladığı ne derece önemli?"

Astlar ve yöneticiler arasındaki birçok sürtüşmenin nedeni bu noktadan kaynaklanmaktadır. Astlarına bazı konularda yetki verdiği halde, onlara kullandırtmayan, birtakım kararları oldu bittiye getirip tek başına alan yöneticiler sürekli olarak sürtüşmeye sebep olurlar.

- Astların karar verdikleri konuların miktarına bakarak bir yöneticinin ne kadar demokratik olduğu söylenebilir mi? Burada bir noktaya dikkat etmek gerekir. Karar verilen konular işletme açısından ne tür konulardır? Çünkü bunların sayısından ziyade içeriği önemlidir.

#### YÖNETİCİ "NE ŞEKİLDE YÖNETEBİĞİNE NASIL KARAR VERİR"

Bu konuda karar verirken yöneticiler üç noktaya dikkat etmek zorundadırlar:

- Yöneticiyi etkileyen konular
- Astları " "
- İçinde bulunulan durumu etkileyen konular

Yöneticiye etki yapan başlıca konular onun değer yargıları, astlarına duyduğu güven, benimsediği yönetim felsefesi anlayışı ve belirsiz durumlar karşısında kendine olan güveni onun yönetim felsefesini belirleyen konulardır.

Yöneticiler astlarına karşı nasıl bir yönetim şekli uygulayacaklarına karar verirken, onların hareketlerini etkileyen unsurları göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Onların da yöneticilerden birtakım "davranış beklentileri" olduğunu unutmamaları gerekir.

- Yöneticinin yönetim tarzını belirleyen ve yeni bir yönetim anlayışının doğmasında büyük bir etkisi olan bir diğer unsur ise "içinde bulunulan durum"dur. Bu husus çağımızda o

denli önem kazanmıştır ki klâsik ve davranış bilimcilerin metodlarının yetersizliği ortaya çıkmıştır. Duruma göre yönetim, yöneticinin karar verirken içinde bulunduğu içsel ve dışsal faktörlere göre sonuca gitmesini gerektirir. Sadece "benim karakterim böyle, ben başka türlü hareket edemem" demekle veya "işçileri motive edici her faktöre gereken önemi verdik, artık tatmin edici bir sonuç için hiçbir engel kalmadı" demekle yöneticilik yapılmış olmuyor. Değişen dünyamızın, hızla değişen hayat şartlarında organizasyonların içinde buldukları sosyal ve ekonomik duruma paralel bir davranış içinde olmaları gerekmektedir. Onları etkileyen sorunlara karşı hazırlıklı olmalı ve anında çabuk ve etkili karar verebilmelidirler. Bu nedendir ki, günümüz işletmelerinde fazla bilgili değil ama inisiyatif sahibi, uzak görüşlü ve kendinden emin yöneticilere daha fazla önem verilmekte ve ihtiyaç duyulmaktadır.

Yöneticilerin yönetim şeklini etkileyen durumsal faktörler nelerdir? Bunlara da kısaca değinecek olursak:

**a) Organizasyonun Yapısı:** Geleneksel organizasyonlarda

alınan birtakım kararları değiştirmek çok zordur. Yıllardan beri saat 8 de işbaşı yapılan bir işletmede bir bölüm yöneticisinin alacağı karar genel durumu değiştiremez.

**b) Grup Etkinliği:** Elemanların uygun zamanda bir arada çalıştığı gruplar genellikle sonuca ulaşacakları için yö-

netici kararlarda yetki verebilir. Ancak, geçmişleri tamamen farklı, görüşleri ve görgüleri uyuşmayan gruplar, haliyle aldıkları kararlarda çelişkiler içine düşecek ve bu da organizasyonu yıpratıcı bir unsur olacaktır.

**c) Problemin Cinsi** de, otorite yetkisinde çek önemli rol oynuyor. Birtakım sorunlar teknik ve astların fikir yürütemeyeceği kadar karmaşık olabilir. Bu nedenle sırf "Demokratik Lider" ünvanı için her türlü sorunu astlara çözdürmek de hatalı olacaktır.

**d) Zaman Darlığı:** Uzay çağını yaşadığımız yüzyılda alınacak kararlar çabuk ve ani olmayı gerektirebilir. Bu gibi durumlarda genellikle başkalarının fikirlerini sormaya fırsat kalmıyacağı için yöneticiler tek başlarına kendi inisiyatifleri doğrultusunda karar vereceklerdir.

Etkin bir lider tüm bu etmenleri göz önünde bulundururken organizasyonun bir vakum içerisinde olmadığını aklından çıkarmamalıdır. Günümüzde organizasyonlar o kadar değişik sosyo-ekonomik sorunlarla karşı karşıyalar ki herhangi bir durum için geçerli olabilecek bir karar başka bir konu için olmayabiliyor. Kararlarda önsezi ve esneklik büyük önem taşımakta, yalnızca organizasyonu ilgilendirdiğini sandığımız pek çok konuların aslında "Sosyal Baskılara"maruz kaldığına şahit olmaktayız. Şöyle ki,

- Medeni hakları savunanlar, çalışanlara daha geniş yetkiler verilmesi için savaş vermektedirler.
- Yöneticiler fiyat, miktar, kalite konusunda karar verirken öncelikle tüketicilerin istekleri doğrultusunda hareket ediyorlar
- Toplumlar giderek bilinçlendiğinden çalışan kesimin işten duyduğu tatmin derecesiyle yakından ilgilenmekte ve koşulları iyileştirmek için çalışmaktadırlar.

Yukarıda bahsedilen bu benzeri sosyal baskılar günümüzde yeni bir yönetim felsefesinin gelişmesine neden olmuşlardır. Açık Sistem (Open system) Teorisi diye adlandırılan bu yeni görüş temelde "Yöneticinin çevresiyle sürekli ilişki içerisinde olması gerektiğini" savunmaktadır. Organizasyonun gelişimi bu yeni davranış biçimi etüdüne göre tek tek bireylerin, grupların ve organizasyonlar arası performansa bağlı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Çalışanların motivasyonuna daha değişik açıdan bakılmaya başlanmış, gün geçtikçe daha çok sayıda yönetici sosyal sorumluluk kavramının önemine vakıf olmuştur.

### III- MODERN YÖNETİM FELSEFESİ VE MOTİVASYON:

#### EĞİTİM VE DURUMSALLIK TEORİSİ:

Uzun yıllar liderlik davranışlarının eğitim ve tecrübeyle paralel olarak geliştirilebileceği zihniyeti hakim olmuştur. Fiziksel enerji, cana yakınlık v.s. gibi özellikler etken bir liderde aranan en önemli vasıflar olmuştur. Zekâ, deha gibi özellikler hangi unsurlardan daha etken gelişmişse onlar potansiyel liderlerdi. Ancak yeni liderleri keşfedip eğitmek ve onları topluma kazandırmak, insanlardaki bu özellikleri nitelik ve miktar bakımından ölçmeye bağlıydı. Ancak o zaman lider olabilecek kişiler normal insanlar arasında farkedilebilirdi.

Liderlik eğitimi ise bu kişilerde saklı olan potansiyellerin meydana çıkmasına yardım etmek içindi.

Eugene E. Tonnings'in<sup>48</sup> vardığı sonuca göre,

---

48. HERSEY-BLANCHARD, Op. Cit. s. 175

50 yıllık araştırmalar liderlerle idare edilenler arasındaki kesin nitelik ayırımını ortaya koyamamıştır. Ampirik araştırmalar göstermiştir ki liderlik dinamik bir proses- tir. Durumdan duruma değişiklik arzeder. Liderlerde, ta- kip edenlerde ve genel durumda meydana gelen değişiklik- lerle o kadar sık değişen bir iç yapıya sahip ki günümüz- de artık "liderlik" kavramı kişiye değil, idare edilen- lere bağlı bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Artık lider, belli kalıplara göre değil, yaşadığı olaylara uygun davranışlar içerisinde girecek ve onu takip edenleri durumun gerektirdiği şartlarla yönetecektir. Bir lider demokrasiye çok fazla değer veren bir kişi olsa bile gerektiğinde otoriter olurken, insanlara genellikle oto- riter davranan lider duruma göre toleranslı olabilmektedir.

#### DURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK AÇIKLAMASI:

Önderliğin açıklanmasına ilişkin teorik görüşler- den birinin "durumsal yönetime göre liderlik" olduğuna da- ha önce de değinmiştik. "insanlararası ilişkilere yönel- miş" ve "göreve yönelmiş" liderler, idare ettikleri kişi- lerin olgunluk derecelerine bağımlı olarak tutumlarını saptanaktadırlar. Bazı durumlarda "insanlararası ilişki- lere yönelmiş" lider tipi başarılı olurken, diğer bazı du- rumlarda ise "göreve yönelmiş" lider tipi başarılı olmak- tadır.

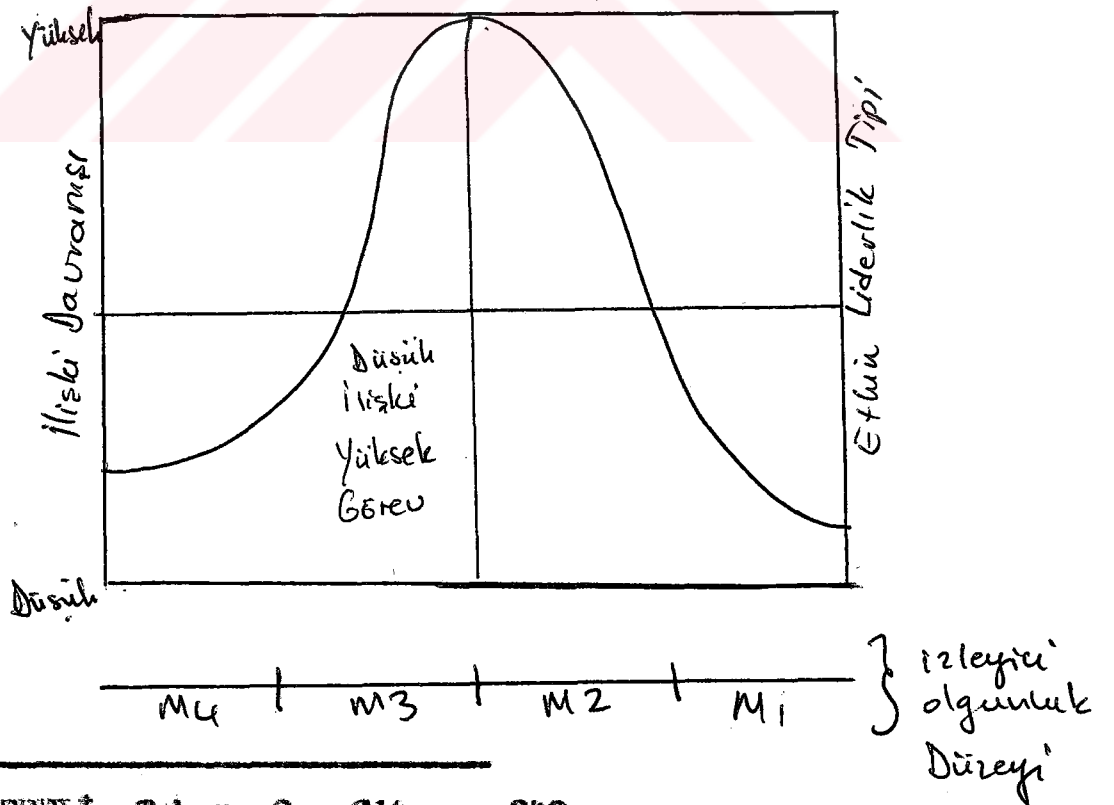
Fiedler liderliğin durumsallığı konusunda yaptığı araştırmalar sonucu, liderlik tarzını belirleyen üç temel değişken olduğunu bulmuştur. Bunlar:



1. Önder-izleyici ilişkileri (iyi-kötü)
2. Görevin yapısal özellikleri (belirli-belirsiz)
3. Liderin statüsünden dolayı sağladığı güç (kuvvetli-zayıf)

Farklı durum ve şartlarda bu değişkenlerin farklı etkileşimi ile etkin bir önderlik davranışı gözlenebilir. Meselâ, grup olarak bir görevin yerine getirilmesinde koşulların elverişli ve elverişsiz olduğu durumlarda (önderin çok etkili olduğu ve etkinliğinin çok düşük olduğu) otokratik ve göreve yönelmiş önderlik, orta derecede güç durumlarda demokratik ve insana yönelmiş önderliğin daha başarılı olduğu ispatlanmıştır.<sup>49</sup>

Davranış verilerine bağımlı olarak Hersey ve Blanchard da bir liderlik tipi geliştirmişlerdir. Şekil üzerinde kısaca açıklayacak olursak:



49. DERELİ, Toker, Op. Cit. s. 240

Kenneth ve Blanchard iki ilişkiye dayanarak teorilerini geliştirmişlerdir.<sup>50</sup> Bunlar "ilişki davranışı" ile "görev davranışı" dır. İlişki davranışı grup ve lider arasındaki güven, yakınlık ve dostluk kısaca, insana önem veren önderlik biçimidir. Görev davranışı ise işin yapılmasına önem veren önderlik biçimidir. İzleyicinin olgunluk düzeyiyle ise onların sorumluluk yüklenebilme özellikleri, eğitim ve tecrübe birikimleriyle çalışma arzularının bir ifadesidir. Yüksek idealleri, bunlara ulaşmak için mantıklı dayanakları olan yönetilenler, "olgun" izleyicilerdir.

Şekilde de açıkça belirtildiği gibi olgunluk düzeyi düşük olan izleyicilere otoriter liderlik tarzı uygun düşerken grubun olgunluk derecesi yükseldikçe izleyici kişinin ilişki ve görev davranışı beraberce yükselmektedir. Daha detaylı bir açıklama yapmak icabederse, lider kararları kendisi aldığı halde, astlarına bunun sebeplerini açıklayıp anu ikna etmeye çalışmaktadır. Olgunluk düzeyi yüksek kişilerle çalışan lider, davranışlarını, güvene dayanan dostluk temellerine göre ayarlayabilir. Bunun için de Demokratik olması gerekir.

Çizilen şeklin özünü bir cümleyle şöyle özetleyebiliriz: "izleyicinin olgunluk düzeyine göre davranışlarını ayarlayan lider başarılı olur."

---

50. KENNETH-BLANCHARD Op. Cit. s. 167

DURUMSAL LİDERLİK TEORİSİ VE BİRKAÇ ARAŞTIRMA:

"Durumsal Liderlik Teorisi" ortaya atıldığı zaman o güne kadar yapılan araştırmalarda mantığa ters düşen durumları açıklamaya yaramıştı. Şöyle ki, Likert'in 1950 yıllarında Birleşik Amerika'da yaptığı bir araştırmanın sonuçları P. Hersey'in aynı konuda 1960 yılında Afrika'da yaptığı bir araştırmanın sonuçlarıyla çelişkiliydi. Likert'in bulgularına göre düşük verimle çalışan bölümler işe ağırlık veren yöneticilerin tutumları yüzünden verimsiz oluyordu. Oysa ki Hersey Afrika'da bunun tam tersine şahit olmuştu. En etkili yönetim şekli işe ağırlık verendi. İkisi arasındaki büyük fark "Kültürel Olgunluk"tan ileri geliyordu. Üç element son derece önemliydi. Eğitim düzeyi, hayat standardı ve endüstriyel deneyim.

Tüm bu deneyler ortak bir noktaya dikkat çekiyordu. Kültürel farklılıklar ve olgunluk seviyeleri liderlik tarzlarına etkileyen en önemli etmenlerdi.

Kişiyeye önem veren liderlik tarzıyla işe önem veren liderlik tarzı farklı ortamlarda farklı sonuçlar doğurabildiğine göre hangi durumda en etkili liderlik tarzı hangisidir? Şunu söylemek mümkün. Ordu, hastane, hapis-hane v.s. gibi kâr amacı gütmeyen ve belirli kurallara sıkı sıkıya uyulması gereken müesseselerde demokratik liderlik tarzı etkili olmamakta ve yönetilenle yöneten arasındaki bağlar gevşedikçe geyeden uzaklaşmaktadır.

Bazı yazarlar etkin liderliği formüle etmişler<sup>51</sup> ve

---

51. KENNETH-BLANCHARD, Ibid. s. 101

$$E = f(l, f, S)$$

Etkinliğin lider karakteri, idare edilenlerin olgunluğu ve içinde bulunulan duruma bağlı olduğunu belirtiyor. Etkin lider, hareketlerini içinde bulunduğu duruma ve idare edilenlerin anlayış derecesine uydurandır.

Bu elementlerin hiçbirisi sabit olamayacağı için sık sık değişen şartlara uymak lidere kalmıştır. Hareketlerini duruma göre uydurup organizasyonun ve kendi ideallerinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

#### "DURUMA GÖRE LİDERLİK" – "EN UYGUN LİDERLİK"

Çağımızın çabuk değişen organizasyon yapısı artık en uygun lider değil, en etkili lider arayışı içindedir. Bunun en önemli nedeni ise bazı durumlar için geçerli olan mentalitenin bir başka durumda etkisiz olabileceğidir.

Fred E. Fiedler geliştirdiği Leadership Contingency Model'de 3 durumsal değişkenin lider açısından önemini incelemiştir. Bunlar:

1. Lider-idare edilen ilişkisi
2. Yapılacak işin durumu
3. Mevki yetkisi

Bu üç değişkenin "uygunluğundan" söz ederken Fiedler liderin bu üç konuda ortaya koyabileceği ağırlığından söz etmektedir. Grubu etkileyebilme ve taleplerini kabul ettirebilme imkânı ne kadar çok olursa ortam onun için o kadar uygun demektir.

**MODERN YÖNETİMDE KİŞİ VE ORGANİZASYON:**

Modern yönetim açık sistemin kaçınılmaz bir parçası olmuştur. Günümüzün kompleks organizasyonları o kadar karmaşık sorunlarla karşılaşılıyorlar ki onu çözmek için enerji harcarken esas sorunun birtakım alt sorunlardan müteşekkil olduğunu görüyorlar.

Modern organizasyonlarda bir problemin çözümü, birtakım kantitatif alt problemlerin çözümüyle mümkün olabilmektedir. Esas sorun ancak alt sorunların çözümü sayesinde halledilebilmektedir.

Modern yönetim felsefesi "grup kararlarında büyük ihtiyaç" duyulan bir anlayışı benimsemektedir. Açık sistem ile ifade edilen kompleks organizasyonlarda karmaşık problemlerin çözümü ancak değişik kademeden yönetici ve yönetilenlerin fikir birliğiyle mümkündür. Böylece teknik ve idari değişik kademelerden bireyler yönetimde söz sahibi olabilmektedirler. Yönetime katılma, motive edici faktörler arasında en etkili olanıdır. Organizasyonun iç ve dış sorunlarda söz sahibi olduğunu bilen alt kademe, üst kademe kendine hasım olarak değil de yol gösterici olarak görecektir. Çünkü günümüzün üst kademe yöneticileri bile aldıkları kararlarda benzer organizasyonların üst kademe yöneticilerinin hareket ve düşüncelerini göz önüne almaktadırlar. Karşılaştırmalı Analiz (Comparative Analysis) adı verilen bu akın modern yönetimin tamamlayıcı bir ögesi durumuna gelmiştir.<sup>52</sup>

52. KAST-ROZENZWEIG, Organization and management, Mc. GRAW-HILL INC. Japonya, s. 500

Faaliyet çapı genişledikçe işte başarısızlık riski günümüzde sürekli arttığından yöneticiler bir adımı atmadan önce aynı konuda veya benzer şartlarda faaliyet gösteren organizasyonların idare ve yönetinlerini yakından takip etmek zorunluluğunu duymaktadırlar. Bugünün yöneticisi artık kendine güvenemiyor mu? Elbette hayır. Karşı tarafın hareketlerini yakından izlemek ona girişeceği işte "güven duygusu" vermektedir. Artık yöneticiler için Maslow'un, veya Mc. Clelland'ın savunduğu ihtiyaçlar hiyerarşisiyle başarı ikinci plânda kalmıştır. Çünkü günümüzde organizasyon ve özellikle ticari işletmeler arasındaki rekabet o denli çetinleşmiştir ki yöneticisine belli bir hayat standardını sağlayamayanlar onu kaptırmak tehlikesiyle karşı karşıya geliyorlar. Başarı ihtiyacı ise kendiliğinden yöneticiler için aranan bir vasıf olmuştur. Başaran koltuğunu korurken başaramıyan şapkasını alıp gitmektedir. O halde modern yönetici için Motivasyon ne ifade ediyor? Kendisi açısından ve yönettiği insanlar açısından Motivasyon bir noktada "organizasyonu zorlayıcı dış etkenlere karşı direnmek, değişen şartlara ayak uydurabilmek ve varlığını sürdürebilmek" demektir. Organizasyon "açık sistem" de sürekli etkileşimlere maruz kalmakta ve ahenk içinde çalışamıyanlar ekonomik ve sosyal yaralar alıp faaliyetlerine son vermek zorunda kalmaktadırlar. Artık yönetimde "tek doğru" değil, "duruma en uygun" hareket tarzları benimsenmiştir. "A şartlarında X şeklide hareket en uygundur, ancak şartlar

B ye dönüşürse o zaman Y'yi seçmek gerekebilir.<sup>53</sup>

Hareket tarzları yöneticinin anlayış veya karakter yapısıyla değil, organizasyon stratejileriyle belirlenmektedir. Bu durum idare edilenlerde yarınlarına ait bir güven duygusu yaratmaktadır. Organizasyona mensup tüm kademeler stratejilerde söz sahibi olabildikleri ölçüde plânlanmış hedeflere varmak için tek tek daha fazla gayret sarfedecekler ve hedefe yaklaşıldıkça motivasyonları daha da artacaktır.

Modern görüş; Klâsik görüşün aksine insanlar ödül veya cezalarla değil, kendilerine duydukları güven ölçüsünde başarılı olduğunu savunmaktadır. İnsan tek başına bir iş-gören değil, işi gören grubun bir bireyi olarak ele alınmaktadır. O halde insan bir sosyal yapının parçasıdır ve kendisini onunla bütünleştirebildiği ölçüde onunla birlikte grubun başarı şansı da yükselmektedir. Bireylerin başarı şansında artırmak için daha fazla sosyal sorumluluklar verilmektedir. Çünkü modern zihniyet organizasyonu sosyal toplumun bir alt ünitesi olarak görmekte ve ona karşı birtakım sosyal sorumluluklar taşıdığını savunmaktadır.<sup>54</sup>

#### MODERN YÖNETİMDE KİŞİ VE ORGANİZASYONUN HEDEFİ:

Hedef, organizasyonun nereye gitmek istediğine cevap vermeye çalışan sorular topluluğudur. Kâr amaçlı kuruluşlar tüm enerjilerini para kazanmaya harcarken,

---

53. KAST-ROZENZWEIG, Ibid. s. 507

54. CLELLAND, David I.-KING, William R. A Systems Approach, N.Y. MC. GRAW-HILL, 1972 s. 22

bunun tersi olan kuruluşlar (Hastane v.s.) toplumun sağlığı ve bakımı için harcarlar. Fakat her iki durumda da tek yerine birkaç hedef sözkonusudur. Modern yönetici için önemli olan nokta çalışanlarla, organizasyonun hedeflerini aynı doğrultuya yöneltmek, bunu yaparken de çatışmaları mümkün olan en düşük düzeye indirebilmektir.

Bir işçi durup dururken alıştığı iş şartlarını, organizasyonun yöneticilerini beğenmiyor diye niye feda etsin? Ucunda onu tatmin edecek, motive edecek bir unsur yoksa organizasyonun hedefleri uğruna rahatını niye bozsun? İşte bu nokta Modern yönetici açısından Motivasyonun önemini gündene getirmektedir. Çünkü, motivasyon performansı tayin eden en önemli faktördür. Günümüz organizasyonlarında "Duruma göre yönetin" felsefesi ağır basarken performansı etkileyen 3 faktöre büyük önem verilmektedir. Nedir bu faktörler? Kısaca değinecek olursak; bunlar,<sup>55</sup>

1. Kişisel beceriler ve ilgiler: İşe ilgi duymayan bir insan o konuda istediği kadar eğitilsin, performansı fazla değişmeyecektir. Modern bir yönetici organizasyonun hedeflerini düşünürken, kişilerin hedeflerini gözden uzak tutamaz. İşe uymayan kişiler, hedeflerini tatmin edeniycekleri için organizasyonun hedeflerini de başarıya ulaştıramazlar. Bu nedenle kişilere uygun iş yaratmak yerine, işe uygun kişiyi arayıp bulmak zorundadırlar.

---

55. STEERS, Richard M. Organizational Effectiveness, California, Goodyear Publishing Company, 1977, s. 126



2. Rol Belirlenmesi ve Kabul Edilme: Çağımızın kompleks organizasyonlarında kişilere verilen görevler bazı nedenlerle kesin çizgilerle sınırlandırılmadığı için açık noktalar kalmakta ve bu da çalışanların heveslerini kırmaktadır. Yetkileri hakkında kesin bilgiye sahip olmayan kimselerde tatminsizlik, işe karşı isteksizlik ve performans düşüklüğü görülmektedir. Bunun başta gelen birkaç sebebine değinecek olursak, bunlar; a) organizasyonlardaki ani değişiklikler, b) organizasyonlarda giderek artan kompleks yapı, c) kompleks haberleşme sistemi dir.

3. Motivasyon: Motivasyonun performans üzerindeki etkisi diğer iki faktörden çok daha önemlidir. Birtakım zaruri ihtiyaçları için işgörenler adına savaş verilmiyor. Çağımızın hızla değişen yaşam standartlarında artık maddi olanaklar eski önemini yitirince ortaya prestij, statü ve sosyo-psikolojik tatmin konusu çıkmıştır. Modern organizasyonlarda insan ilişkileri hedefe ulaşan yolda en önemli unsur haline gelmiştir. Özellikle yönetici ve onun altında çalışanların organizasyon içi ve organizasyon dışı ilişkileri açık sistem olarak kabul edilen modern işletmelerde dış etkenlerin tesiri altında değişik şekillere girebilmektedir. Büyük ölçüde bu ilişkilerin şeklini tayin eden yöneticinin yönetim anlayışıdır. Bu nedenle modern bir yönetici kendine sık sık şu soruları sormalı ve hassasiyetle cevap bulmaya çalışmalıdır:

- İnsanlar niye değişik şekillerde davranış gösteriyorlar?
- İnsanlar benim görüşlerimle neden her zaman aynı fikirde olmuyorlar?

- Benim için son derece açık olan bazı konuları insanlar neden anlamakta güçlük çekiyorlar?
- İnsanlar neden yapmalarını istediğim şeyleri yapmıyorlar?
- İnsanlar neden kendilerinin iyiliği için olduğunu bildikleri değişikliklere bile karşı koyarlar?
- Ben neden insanların nasıl hareket edeceklerini sezinleyemiyorum?

"Açık Sistem"de organizasyonun her bir üyesi en az bir başka üyesiyle sürekli iş ilişkisi içerisinde. Başarısı büyük ölçüde kendi gayretlerine bağlı olduğu halde bu başarının derecesi birlikte çalıştığı kişilere de bağlıdır. Çünkü büyük bir sistemin küçük bir tamamlayıcısı durumunda olan kişiler tek başlarına etkili olamamakta muhakkak bir grubun üyesi olarak faaliyet göstermek zorunda kalmaktadırlar. Gerek organizasyon içerisinde görev icabı, gerekse organizasyon dışında sosyal prestij gereği olarak bir gruba üye olmak durumunda kalıyor. İşte bu noktadan sonra yönetici ve GRUPO davranışları büyük önem kazanmaktadır.

Burada Grubun Sinerjik etkisinden söz edebiliriz. Başarısı, tek tek üyelerin başarılarından daha büyük olacağı gibi, başarısızlığı da tek tek üyelerin başarısızlığından daha etkilidir.

Grup üyesi kendi grubu dışında organizasyonla fazla bütünleşme imkânı bulamayacağı için "GRUP" onun için bağlılığı simgeleyecektir.

**"GRUP" YÖNETİMİNDE YÖNETİCİNİN GENEL ROLÜ:**

Grup, "Y Teorisi" yani insana önem veren humanistik yönetim tarzında oluşur ve imkân verildiği ölçüde gelişir. Bu teori yöneticinin plânlama, organize etme, idare etme ve kontrol yetkilerinde grup üyelerinin söz hakkı olduğunu savunmaktadır. Modern yönetici bunun da ötesine giderek yetkilerinin bir kısmını gruplara devretmekte ve bundan sonra onlara sadece yol gösterici, ortak amaçlara ulaşmada fikir verici durumuna girmektedir. Participative management dediğimiz bu yönetim tarzı konusu günümüzde akla birtakım soruları getirmektedir. Yöneticiler artık eski etkilerini kaybetmeye mi başladılar?

Yönetime katılmayı savunan modern yönetici artık bir otokrat değilse de yöneticilik sorumluluklarından kaçan bir kişi de değildir. O sadece astlarının motivasyonunu artırmak için sorumluluklarını paylaşmakta ve klâsik düşüncenin savunduğunun tersine, kişilere sosyal çevreyle olan ilişkilerde daha fazla söz hakkı tanımaktadır. Böylece bütün bir sistemin sadece küçük bir parçasını oluşturan alt sistemde kişiler tek başlarına etkileyemedikleri dış dünyayı, grup faaliyetleriyle etkileyebilmektedirler.

Açık sistemin savunduğu lider gerek fornel, gerek doğal yollardan oluşan bu grupların ana hedeflere ters düşmeyecek faaliyet sınırları içerisinde kalmasını sağlamaktır. Çünkü grup bireylerinin organizasyonun gayeleriyle bütünleşmesi ve o doğrultuda kararlara katılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Bunu yaparken kişisel tecrübeleri, insanlık anlayışı, birlikte çalıştığı grup birey-

lerine karşı tutumu önemli olduğu halde tek başına bu etmenler etkin bir "Modern Yönetici" olmasına yetmez. Zekâsı, sosyal olgunluk derecesi, başarı hevesi çok yüksek bir lider bile kimi zamanlar etkisiz kalmakta, grupları gerektiği tarzda yönetememektedir. Her hareketinde, her adımında tüm sistemi göz önünde bulundurmalı, organizasyonun ve dolayısıyla da grupların dışarıdan gelen etmenlere karşı açık olduğunu unutmamalıdır. Yönetilenleri kapalı bir kutu içerisindeymiş gibi ele almak sadece liderlerin yanılmasına ve yanlış kararlar almasına sebep olmaktadır.<sup>56</sup> Günümüzde "LIBERO tipi yöneticiler" diye bahsedilen liderler her zaman dış etkenlere "karşı girişim" için hazırdırlar. Libero İtalyanca bir terim olup müdafaa eden insan anlamına gelmektedir. Beklenmeyen sorunlara karşı hazırlıklı olan ve her durumda savaşmaya hazır kişi demektir.

Gelişmelere hızla açılan işletmelerde sözünü ettiğimiz "Libero" tip yöneticilere büyük ihtiyaç vardır. İş dünyasında oynanan oyunlar, uygulanan taktik ve stratejileri anında kavrama yeteneğine sahip olmalı, gün geçtikçe büyüyen ve istikrarsızlaşan iş dünyasında kalıplaşmış zihniyet ve stratejilerle başarılı olmak artık mümkün olamamaktadır.

Esnek politika ve çabuk adaptasyon günümüzün "libero tip" denen modern yöneticisinin sahip olması gereken en önemli özellikleridir. Birlikte çalıştığı grup üyeleri

---

56. International Management, December 1982, MC. GRAW-HILL, LONDON s. 11

de her an onunla birlikte sorumluluklarını yerine getirmek için hazırdırlar. Esnek durumlara uyak uydurmaya çalışırken esas hedeflerini hiçbir zaman unutmazlar. Modern yönetici açısından en önemli husus fleksibilitedir. 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 psikososyal etkileşimleri gözden kaçırmassın. Bir düşünürün de belirttiği gibi "üretim faaliyetleri en uygun insanları tedarik etmekle değil, sürekli öğrenmeye açık gruplar ve liderler sayesinde devam edebilir."<sup>57</sup>

Bugün dünyii ekonomisine yön veren ülkelerden biri olan Japonya "grup" çalışmalarını sayesinde başarıdan başarıya koşmaktadır. Personel yönetiminde anahtar element "grup" kavramı olduğu için bugünün japon yöneticileri yönetenle yönetilen arasındaki bağıllık duygularını sağlamlaştırmakla onlarda sürekli bir "motivasyon" yaratmayı başarmışlardır.<sup>58</sup> Bunu bir Japon yöneticisi şu şekilde ifade etmiştir. "Benim şahsi düşünceme göre bir firma" kadar birliği yuvasıdır." İyi iş yapmak için birlikte çalışmak zorundayız. Durgunluk zamanlarında bile onları korumak bizim görevimizdir. Suçlu onlar değil, cezasını niye onlar çeksin?!.."

Modern Japon Yönetim felsefesi işçi seviyesine ininceye kadar her kademede doğal ve resmi gruplar oluşturup

---

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

58. International mgt. , March 1982 s. 20

karar ve uygulamalarda geniş yetkiler vermiştir. Bu grupların yetkileri kesin çizgilerle sınırlandırılmamış, alınan kararların genellikle alt kademelerden kaynaklanmış fikirlere dayandırılmasına özen gösterilmiştir. Yöneticilerin iş saatleri dışında bile vakitlerinin bir kısmını altlarında çalışan kişi ve gruplarla geçirmesi onların bağımlılıklarını ve dolayısıyla çalışma isteklerini artırmaktadır.

Günümüz yöneticilerinin motivasyon açısından Japondan alacağı pek çok ders vardır. Bunların başında "Grup Çalışmaları" gelirken ikinci bir konu da "Cezalandırma Yöntemi"dir. Geleneksel yönetici işe geç geleni bağırıp çağırıp azarlamayı tercih ederken, modern yönetici yumuşaklığı tercih etmektedir. İşe geç gelenlerle doğrudan muhatap olmak yerine, isimlerini görünür bir yere asmakla onların utanma duygularına baskı yaparak daha başarılı olabilmektedirler.

A.B.D. de yapılan bir araştırma günümüz yöneticilerinin motivasyona büyük önem verdiğini ortaya koymuştur.<sup>59</sup> Araştırmanın sonuçlarına göre yöneticiler sevgi ve saygıyı, otoriteye tercih etmekte, ve bunu da şu sloganla ilân etmektedirler. "Beni sev, idare ederken ezme."

---

59. International mgt. May, 1981 s.2

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BURSA BÖLGESİNDE YÖNETİM TARZLARI

#### VE

### MOTİVASYON ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yönetim tarzıyla, çalışan kişilerin onlara karşı tutumlarına incelemek gayesiyle Bursa Organize Sanayi Bölgesinde beş ayrı firmada iki ayrı anket çalışması yapılmıştır. Bunlardan biri üst düzey yöneticileriyle birlikte, emrinde 2 kişiden fazla çalışan ustabaşı seviyesinde yapılmıştır. Yöneticilerin, emrinde çalışan kişilere ve üstlerine karşı düşünce ve duyguları, sorulan yirmi soruyla belirlenmeye çalışılmıştır. Her biri dört şıktan oluşan bu sorular, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken hangi zihniyetle hareket ettiklerini meydana çıkarmıştır.

Uygulanan ikinci anket ise hem yöneticilere ve hem de bunların astlarına verilmişti. Amaç onların çalışma isteklerini, dolayısıyla bu isteklerini etkileyen motivasyonları belirleyebilmektir.

Bu iki anket karşılaştırılarak yönetim tarzı ve çalışanların motivasyonu arasında bir bağlantı kurulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın uygulandığı beş işletmenin üçü şahıs şirketi (patron), diğer ikisi ise Anonim Şirketti. İşletmelerin tümü yapılacak araştırmada gizlilik esasına uyulmasını arzu ettiklerini özellikle belirtmişlerdir. Bu nedenle sonuçların dökümü tek tek işletme isimleri açıklana-

rak değil, global anket sayısı üzerinden yapılacaktır.

#### A) YÖNETİM TARZI ANALİZİ:

Yöneticilere sorulan ilk soru "Astlarıyla ilgili en büyük endişelerinin ne olduğuydu." Bu sorulara yöneticilerin % 54'ü "işlerinden tatmin olmayışları" diye cevap verirken, % 20 si "Talimatlara riayet etmeyişleri" diye ve % 30 u "Düşük verimli oluşlarından" şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sonuçlara bakarak yönetici kadrolarımızda modern yönetim anlayışına doğru bir meyil görmekteyiz. Çünkü "işlerinden duydukları tatmin" klâsik yönetici için önemli bir konu değildir. Astlarının manevi hisleriyle ilgilenen yöneticiler, onlarla yakınlaşabilen, sorunlara ortak çözüm arayan açık fikirli kişilerdir.

"Yöneticilerin astlarına karşı genel tutum ve davranış biçimleri" ise daha ziyade tatlı-sert bir kalıp izlenmektedir. % 18 i sorunlara tartışıp görüşerek çözümlerken, % 25 i komutayı ele alıp sürekli direktiflerle yönetmek taraftarı olduklarını belirtmiş, geriye kalan % 47 si ise kişilere inisiyatif vermek taraftarı olduklarını ancak sorunların çözümüne bizzat müdahale edebileceklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin % 60 ı, astlarıyla önceden programlanmış toplantılar sayesinde biraraya gelip haberleşirken, % 72 si astlarıyla dikey haberleşme içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Bu da işletmelerinizde yatay haberleşmenin henüz yaygınlaştırılmadığını göstermektedir.

Yöneticilerin % 95 i günlük tüketimini ilgilendiren işleri yönetirken, yalnızca % 5 i gelecekle ilgili bir işle



uğraştıklarını belirtmişlerdir. Açıkça görüldüğü gibi henüz Araştırma + Geliştirme örgütlerine gereken önem verilmemektedir.

Anonim Şirket'e dahil yöneticiler arasında yapılan araştırma, bu yöneticilerin kendilerini "Aynı seviyedeki idarecilerden 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 işe ekip çalışmasına yardım edip, iş arkadaşlarıyla iyi uyum sağlayabilenleri "iyi ast" olarak nitelendirmiştir.

Yöneticiler, kendilerini yöneten üstlerini değerlendirirken farklı kriterlere göre hareket etmektedirler. Şöyle ki, astlarda ekip çalışmasına sadece % 31 i önem verirken, üstlerini değerlendirirken % 75 i onları "uyumlu çalışıp çalışmamasına" göre değerlendirmektedir.

Yöneticiler astlarının en çok neyi arzuladıklarını tahmin ederken % 48 i onların "Başarı ve yükselmeyi" tercih edeceklerini düşünmüşlerdir. % 52 si ise "işin güvenli bir geleceği olmasını" arzuladıklarını savunmuştur. Bu da gösteriyor ki, çalışanlarımız, yöneticileriyle olan ilişkilerinde, işlerine ait güvensiz duygular içerisinde hareket etmekte ve onlarda tereddüde yol açmaktadırlar.

Yöneticilerimiz astlarını ikna etmek için, mantık yoluyla onları inandırmayı savunmaktadırlar. % 61 i iyi davranışlarından ötürü astlarını ödüllendirmekten yana olduğunu belirtirken, sadece % 15 i cezalandırma yöntemine başvurduklarını belirtmiştir. Bu sonuçlara bakarak Türk yöneticilerinin klâsik zihniyetten kurtulma eğiliminde olduklarını söyleyebiliriz. Astlarını cezalandırmayı savunan yöneticiler onlarla uyuşmak imkânını bulamadıkları takdirde, bu kişileri gözden çıkarmak yerine kazanmak istediklerini belirtmişlerdi. (Bak: Index)

### B) ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU:

Ekte verilen motivasyon anketi değerlendirme formunda da görüldüğü gibi anketörler yedi hususta araştırmaya tabi tutulmuşlardır. Bunlar sırayla;

- Yüksek Maaş
- Yükselme
- Anlaşmış Ekip
- Otonom Yönetim (bağımsız çalışma)
- İşin güvenirliliği
- İşin sorumluluğu
- Mevki
- Başarı

Kişilerden yatay özellikler, dikey özelliklerden daha önemli olduğu takdirde "X" işareti koymaları istenmiştir. Elde edilen cevap toplamları önem sırasına göre 1., 2., 3. .... şeklinde sıraya konmuştur. Bu tekniğe göre en fazla "X" işareti alan özellik birinci derecede önemli "motive edici faktör" oluyordu.

Ankete cevap verenlerin % 40 i yüksek maaşı en önemli faktör olarak nitelendirirken, % 30 u anlaşmış ekip çalışmasına önem veriyor. Yöneticilerin tahminlerinin aksine, geriye kalanların sadece % 2 si "yükselme" yi birinci derecede önemli faktör olarak görmüşlerdir. Geriye kalan özellikleri birinci derecede önemli olarak görenler ise sadece % 28 idir.

Elde edilen sonuçlara göre çalışanlar için en önemli motivasyon araçları önem sırasına göre şöyle sıralanıyor. (100 adet anket sonucuna göre)

1.	Derecede	önemli	faktör:	Yüksek maaş % 40 (40 kişi)
2.	"	"	"	Anlaşmış ekip % 30
3.	"	"	"	İşin güvenirliliği % 10
4.	"	"	"	İşin sorumluluğu % 8
5.	"	"	"	Başarı % 5
6.	"	"	"	Mevki % 3
7.	"	"	"	Otonom yönetim % 2
8.	"	"	"	Yükselme % 2

Yukarıda da açıkça görüldüğü gibi bağımsız çalışma ve yükselme, Türkiye'de çalışan kesim için motive edici bir unsur değildir. İşin güvenilir bir geleceği olması ve kendi başarıları bu özelliklerden daha önde gelmektedir.

Mevki sahibi olmak ise çalışanlarımız için büyük bir önem arz etmemektedir.

## SONUÇ

Her geçen gün karmaşıklaşan iş hayatında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Astlarıyla kuracakları ilişkiler onların verimliliğini farklı biçimlerde etkilemektedir.

Birinci bölümde de belirtildiği gibi, sopyla bir yere varılabileceğini savunan klâsik yöneticilerin sayıları gün geçtikçe azalmaktadır. Onun yerini, kişilerin manevi yönüyle yakından ilgilenen, onlara insiyatif vermek taraftarı olan modern yöneticiler almaktadır.

İkinci bölümde "Duruma göre yönetimle, motivasyon" arasındaki bağıntı araştırılmış ve günümüzde en fazla kabul gören yönetim tarzı olduğu gerçeği vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde ise Bursa Organize Sanayi Bölgesinde yapılan bir anket çalışmasının sonuçları incelenmiştir. Elde edilen bulgulara bakarak "Yönetim tarzıyla", "Motivasyon" arasında şöyle bir ilişki kurmak mümkün:

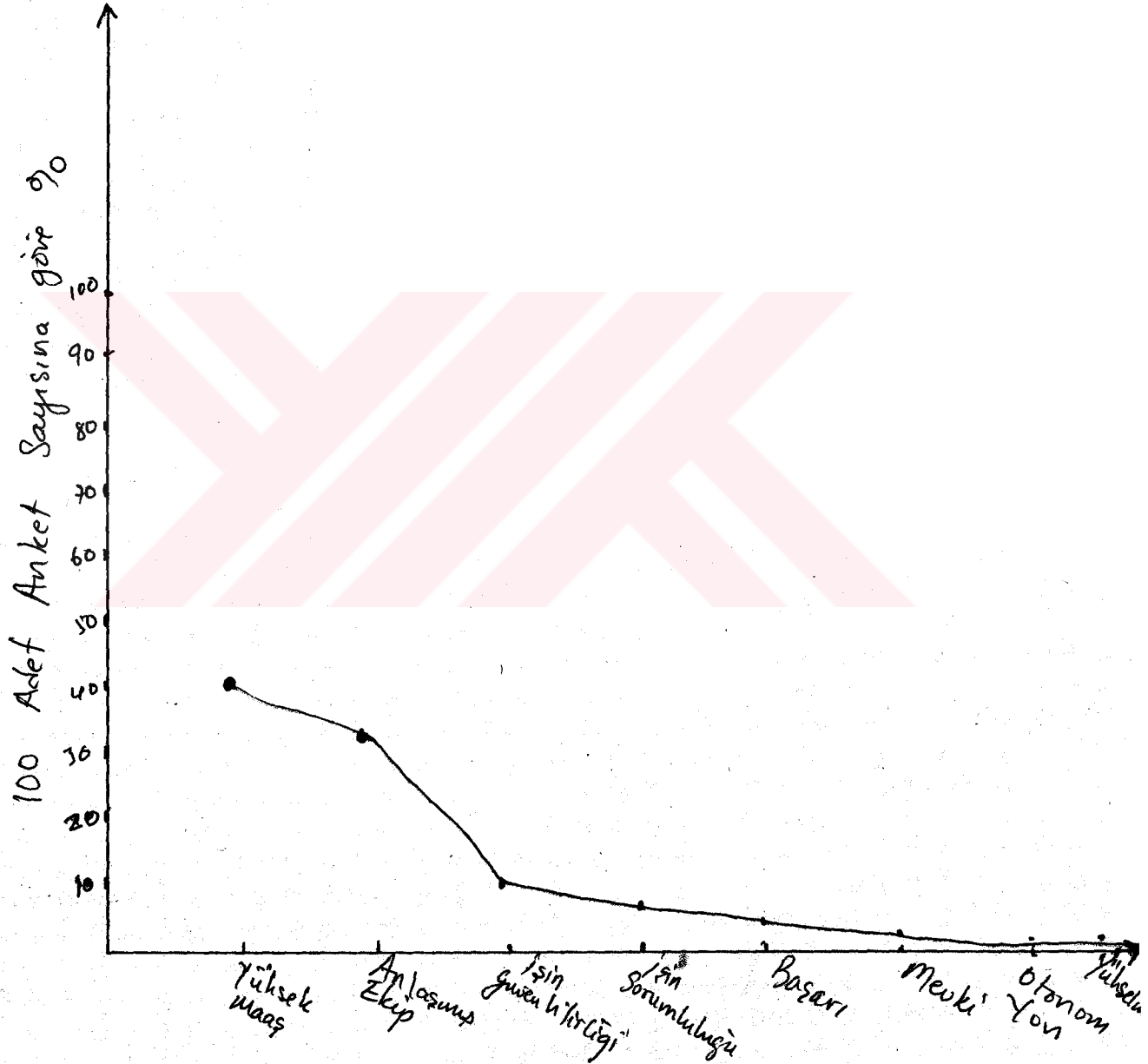
Yeterli maddi olanaklara kavuşturulamayan çalışan kesim için en önemli faktör ücrettir. Burada Maslow'un ihtiyaçlar teorisini somut bir biçimde gözlemleyebiliyoruz. Ücret konu sında tatmin edilen kişi, öncelikle sosyal ilişkilerinde tatmin yolunu aramaktadır. İş arkadaşlarıyla, ast ve üstleriyle "Anlaşmış bir ekip"te çalışmak için gayret sarfetmeye başlamaktadır.

Türk sanayi işletmelerinin çoğunluğu patron sis-

tenine göre çalışan firmalar oldukları için, çalışanlar, sözü geçen iki faktörden (yüksek maaş ve anlaşmış ekip) sonra öncelikle işin güvenilir olmasını arzulanaktadırlar. Geriye kalan (mevki, başarı, yükselme, otonom yönetin) özellikleri motive edici faktörler arasında çok düşük bir yüzdeye sahiptirler.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz. "Yöneticileriniz arasında yaygınlaşan "Modern Zihniyet" çalışanlarımıza da yansımakta ve kısır çekişmelere neden olacak klâsik zihniyetli kişiler yerine, kenidisini bir bütünüün parçası olarak gören bireyler yetiştirmektedir.

- MOTİVASYON ARAÇLARI GRAFİĞİ -



Motivasyon Araçları

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### KİTAPLAR:

- Aydın, Vahdet: Örgüt gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara, Sevinç Matbaası, 1977
- Barutçugil, İ.S. : Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1981
- Baykal, Besim: Günümüzde Yönetim, İstanbul, Çeltik Matbaacılık Kollektif Şirketi, 1974
- Beach, Dale S.: Personnel, Mc. Millan Publishing Company, New York, 1975
- Claude S. George Jr.: Management for Business and Industry, New Jersey, Prentice-Hall Inc. 1970
- Clelland and King: Management, A Systems Approach, New York Mc Graw-Hill Comp. 1972
- Dereli, Toker: Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Fakülteler Matbaası, 1976
- Dale, Ernest: Management Theory and Practice, New York, Mc Graw-Hill Comp. 1973
- Drucker, Peter: The Practice of Management, London, Penguin Books, 1971
- Gregor, Douglas Mc: The Human Side of Enterprise, O.D.T.Ü. Yayını, Ankara, 1970
- Hicks and Guillet: The Management of Organizations, New York, Mc Graw-Hill Book Comp. 1976
- Huse-Bowditch: Behaviour in Organizations, New York, Reading Addison Wesley Comp. 1973
- Kast-Rozenzweig: Organization and Management, New York, Mc Graw-Hill, 1974
- Kenneth-Blanchard: Management of Organizational Behaviour, New Jersey, Prentice Hall Inc. 1977
- Levin and Kirkpatrick: Quantitative Approches to Management, Japonya, Mc.Graw-Hill-Kogakusha, 1975
- Likert, Rensis: New Patterns of Management, New York, Mc Graw-Hill Comp. 1975
- Lupton, Tom: Management and Social Sciences, Londra, Penguin Books, 1972

**Matteson, Ivanchevich: Management Classics. Santa Monica Calif. Goodyear Comp. 1977**

**Miles, Raymond E.: Theories of Management, Newyork, Mc Graw-Hill Book Comp. 1975**

**Scanlan, Burt K: Principles of Management and Organizational Behaviour, New york, John Wiley and Sons Inc. 1973**

**Steers, Richard M: Organizational Effectiveness, Santa Monica, California, Goodyear Comp. 1977**

**Zoga, Ergun: İdarecilik ve Sanatı, İstanbul Matbaası, 1973**

**MAKALELER:**

**Carlson, Robert S.: "Aktiflerin Tesirli Sevk ve İdaresi" Türk Sevk ve İdare Derneği, Mali İdare Serisi, Nisan-Mayıs 1966, İstanbul**

**"International Management" Mc Graw-Hill, Londra**



## YÖNETİM TARZI ANALİZİ

Aşağıdaki her soruda dört değişik cevap bulunmakta ve sizin yöneticilik biçiminize en uygun cevabı işaretlemeniz gerekecektir. Cevapları verirken, nasıl yönetici olmanız gerektiğinden çok, şu andaki gerçek yönetim biçiminizi ortaya koyacak şekilde cevaplamanız gerektiğini düşününüz.

### SORULAR

0. Astlarınızla ilgili en büyük endişeniz nedir?
  - 0.1. İşlerinden tatmin olmayışları (manen)
  - 0.2. Kişiliklerinin kaybolması
  - 0.3. Talimatlara riayet etmeyişleri
  - 0.4. Düşük verimli oluşları
1. Yönetiminizdeki kadroya karşı genel tutum ve davranış biçiminiz aşağıdakilerden hangisidir.
  - 1.1. Yönetiminizdekilere yanlışların nasıl düzeltileceğini önceden öğretip, onlara sorunlar karşısında hareket ve karar ~~verebilme~~ serbestisi tanımak.

- 1.2. Kişilere inisiyatif vermek, fakat bazı sorunların çözümüne bizzat müdahalede bulunmak.
  - 1.3. Komutayı ele alıp, sürekli direktiflerle yönetmek.
  - 1.4. Sorunları emrinizdekilerle tartışıp, görüşerek, çözümler konusunda onların da mutabakatını almak.
2. Astlarınızda haberleşme en çok hangi şekilde olur?
- 2.1. Sohbet biçimindeki karşılıklı görüşmelerle
  - 2.2. Yazışma yoluyla
  - 2.3. Önceden programlanmış toplantılar şeklinde,
  - 2.4. Sözlü emir ve direktifler yoluyla.
3. Sizinle astlarınız arasındaki haberleşmenin çoğunun yönü nasıldır?
- 3.1. Sizden aşağıya doğru
  - 3.2. Yukarı ve aşağıya eşit olarak.
  - 3.3. Bilmiyorum, çünkü bizde pek az haberleşme vardır.
  - 3.4. Astlarınızdan size yukarıya doğru.
4. İşiniz, konu itibarıyla, hangi zaman süreci ile ilgilidir?
- 4.1. Gelecekle ilgili bir konumu? Araştırma v.s.
  - 4.2. Şu an ile ilgili bir konumu? Günlük tüketim v.s.
  - 4.3. Belirli bir zaman dilimi ile ilgili değildir.
  - 4.4. Geçmiş ile ilgili bir konu.
5. Kendinizi aşağıdakilerden hangisinin bir parçası olarak görürsünüz?
- 5.1. Sizin yönetiminizde bulunan bir ekip.
  - 5.2. Sizinle aynı seviyedeki idarecilerden kurulu bir yönetim.
  - 5.3. Sizin de bir parçası olduğunuz, bunun ötesinde bir etkinliğiniz olmadığı bir organizasyon.
  - 5.4. Sizin sadece rutin bir iş takipçisi olduğunuz bir patron firması
6. Sizce aşağıdakilerden hangisi önemlidir?
- 6.1. İşin gerektirdiği prensiplere bağlı kalınmış olmak,
  - 6.2. Kişilerin beceri ve yeteneklerine önem verilmesi.
  - 6.3. Kadronuzdaki kişiler arasında karşılıklı iyi ilişkilerin olması.
  - 6.4. Kadronuzdaki kişilerin istek ve eğilimleri ile işinizin gerekleri arasında bir uyum sağlanması.

Sizce, aşağıdakilerden hangisini uygulayan iyi bir asttır?

- 7.1. Ekip çalışmasına yardım eden, katkıda bulunan.
- 7.2. İş arkadaşlarıyla iyi uyum sağlayabilen.
- 7.3. En çok çalışan, gayret sarfeden
- 7.4. Kuralların dışına çıkmadan sadece verilen işi yapan.

Üyesi bulunduğunuz komite veya kurulun temel fonksiyonları nelerdir?

- 8.1. Bir girişimi başlatıcı, tüm yönleriyle inceleyip değerlendirici ve yönlendirici.
- 8.2. Yol gösterici, kişileri uygun şekilde kanalize edici.
- 8.3. Standartları tesbit edici, teşvik edici, test edici.
- 8.4. Destekleyici, tüm çalışmalarını birleştirici (harmonize edici).

Siz yönetenleri hangi kriterlere göre değerlendiriyorsunuz?

- 9.1. Candan ve sıcak bir kişiliği olup olmamasına göre.
- 9.2. Sahip olduğu güç ve etkinliğin derecesine göre.
- 9.3. Sizinle aynı ekip içinde uyumlu çalışıp çalışmamasına göre,
- 9.4. Zekâ derecesine göre.

0. Aşağıdaki konulardan hangisinde çalışmayı istersiniz?

- 10.1. İşyerinizin idari yönetimi, muhasebe, istatistik
- 10.2. Yetişmiş, ihtisas sahibi kişilerin oluşturduğu uzman bir kadroyu yönetme.
- 10.3. Satış veya üretim yönetimi.
- 10.4. Üst düzeydeki bir idareci kadrosunu yönetme, yetiştirme,

1. Aşağıdaki işlerden hangi türü hoşunuza gider?

- 11.1. Birçok rutin (basmakalıp) işlerden oluşan bir işkolu.
- 11.2. Sürekli değişim içinde olan bir iş çeşidi.
- 11.3. Fazla kişi teması gerektirmeyen bir iş türü.
- 11.4. Az yetki ve sorumluluk gerektiren bir iş türü.

2. Sizce astlarınız en çok neyi arzular?

- 12.1. Başarı gösterip, merhale kaydetmeyi,
- 12.2. Uyum içinde çalışabilecekleri iş arkadaşlarını
- 12.3. İşin güvenli bir geleceği olmasını.
- 12.4. Onları işlerine bağlayan bir sebep veya bağın olmasını.

3. Astlarınız bir hata yaptığında ne şekilde hareket edersiniz?

- 13.1. Olayın bir yanlış anlaşılma sonucu olmuş olabileceğini düşünürsünüz.

- 13.2. Astlara daha sıkı talimat verilmesi gerektiğini düşünürsünüz.
- 13.3. Astlarınıza, hatanın hoşunuza gitmediğini açıkça belirtiniz.
- 13.4. Olayı görmezlikten gelirsiniz.
4. Astlarınızdan ikisini münakaşa ederken görürseniz ne yaparsınız?
- 14.1. Çenelerini kapamalarını söylersiniz.
- 14.2. İkisini de haksız bulan bir sonuçla münakaşayı kapatırsınız.
- 14.3. Onların münakaşasından, işinizle ilgili bir yarar çıkarabilmeyi düşünürsünüz.
- 14.4. Sorunlarını kendi aralarında halletmelerine izin verirsiniz.
5. İçinden çıkılması zor bir durumda karşılaştığınızda ne yaparsınız?
- 15.1. Bir arkadaşınızın yardımına müracaat edersiniz.
- 15.2. Bu durumdan bir çıkar sağlamayı düşünürsünüz.
- 15.3. Kurallara bağlı hareket edersiniz.
- 15.4. Olayın kendi kendine çözümlenmesini bekler, işi oluruna bırakırsınız.
6. Astlarınıza, sizin isteğiniz doğrultusunda hareket etmelerini temin için ne şekilde davranırsınız?
- 16.1. Onları mantık yoluyla o işe inandırırsınız.
- 16.2. Onlara örnek olacak davranış biçimi içine girersiniz.
- 16.3. İsteğiniz doğrultusunda hareket ettiklerinde onları takdir edersiniz.
- 16.4. İyi davranışlarından dolayı onları ödüllendirirsiniz.
7. İstenmeyen şeyleri yapmalarına engel olmak için astlarınıza ne şekilde hareket edersiniz?
- 17.1. Onlarla münakaşa edersiniz.
- 17.2. Onları cezalandırırsınız.
- 17.3. Bir uzlaşma zemini ararsınız.
- 17.4. Genellikle onların işlerine (ve de yanlışlarına) pek karışmazsınız.
18. Sizce, astlarınız genellikle neyin eksikliğinden şikayet ederler?
- 18.1. Belirli bir yöne kanalize edilemeyişten.
- 18.2. Bağımsız çalışamamaktan.
- 18.3. Bilgi iletişimi yetersizliğinden.
- 18.4. Kendilerini kabul ettirememekten.
19. Uyuşmadığınız bir astınızı yola getirmek için ne yaparsınız?
- 19.1. Onu daha önemsiz bir işe veririm.
- 19.2. Onu aynı mevkiinde bırakıp, işinin kapsamını ve yetkisini azaltırım.
- 19.3. Onu gözden çıkarırım.

## MOTIVASYON SORU KİTAPÇIĞI

1. Aşağıdaki soruların her birinde işinizle ilgili iki özellik karşılaştırılmaktadır. Sizin için bu iki özellikten hangisi daha önemliyse lütfen onu daire içine alınız.
2. Değişik özellikleri karşılaştırırken, ilişikteki tanımlarla ilgili kılavuzdan yararlanınız.
3. Cevaplanmalarla seçtiğimiz özelliklerin birbiriyle uyumlu olması önemli değildir. İlk sorulara verdiğimiz cevapları ~~.....~~ ~~.....~~ sonradan geriye dönerek değiştirmeyiniz.

### 2. SORULAR:

Aşağıdaki özelliklerden sizce hangisi daha önemlidir?

Yüksek ücret veya maaş .....Yükselme

(Anlaşmış) Ahenkli bir ekip çalışması ..... Kendi inisiyatifiyle yönetim.

İşin güvenilir olması .....İşin sorumluluğu olması

İşyerindeki mevkiiniz, statünüz .....İşinizdeki başarınız.

Yükselmek .....Sorumluluk Almak.

Yüksek maaş .....işin güvenilirliği

Kendi inisiyatifinizle (otonom) yönetim .....Mevki, statü.

Anlaşmış bir ekip çalışması .....Başarı

Mevki, statü .....Anlaşmış bir ekip

Yükselme .....Otonom yönetim.

Başarı .....Yüksek maaş

İşin Güvenirliliği .....Otonom yönetim.

Makam, Mevki .....1.....Yükselme

Sorumluluk .....Anlaşmış bir ekip

Yüksek maaş .....makam, mevki

Başarı .....sorumluluk

İşin Güvenilirliği .....Yükselme

Anlaşmış bir ekip .....Yüksek ücret.

Otonom yönetim .....Sorumluluk

Başarı .....İşin Güvenilirliği

Sorumluluk .....Makam, mevki.

Yüksek maaş .....Otonom Yönetim,

Yükselme .....Anlaşmış bir ekip.

İşin Güvenilirliği .....Makam, mevki.

Yüksek maaş .....Sorumluluk.

Başarı.....Yükselme  
Anlaşmış bir ekip.....İşin Güvenirliliği  
Otonom Yönetim.....Başarı

### MOTIVASYON TESTİ

Yukardaki özelliklerin tanımları :

Yüksek maaş : Sizin hayat standartlarınızı yükselterek ölçüde bir maaş artışı.

Yükselme : Mesleki bilgi ve becerilerinizi geliştirip, sizi ilerde çok daha sorumlu mevkilere getirmesi durumu.

Anlaşmış bir ekip : Ast veya üst olsun, yaklaşım kurabileceğimiz, size dost olan bir iş çevresi.

Otonom yönetim : İşinizle ilgili hedeflere, günlük iş planınıza işinizin kontroluna kendi başınıza karar verebilme durumunuz.

İşin Güvenirliliği : İşten çıkarılma endişesinin bulunmaması ve rahat bir emeklilik bekleyebilme durumu.

Sorumluluk : İşyerinizin çeşitli sorunları karşısında karar verebilme ve bu kararların uygulanması ve sonuçlarından mesul olma durumu.

Mevki, makam : Maddi olarak parayla ölçülmeyen, fakat işyerinizde size biraz üstünlükler sağlayan imkânlar. Örneğin; sekreterinizin olması, halı kaplı bir büronuz olması, özel müdürler odasında ayrı yemek yiyebilmeniz v.s.

Başarı : Kişinin, bir problemi halletmek için gösterdiği gayretin olumlu sonucunu başkalarına gösterebildiği durum.

MOTİVASYON ANKETİ DEĞERLENDİRME FORMU

Özellikleri tercih sırası	Cevapların toplamı	Başarı	Mevki, makam	İşin Sorumluluğu	İşin Güvenilirliği	Otonom Yönetim	Anlaşmış ekip	Yükselme	Yüksek maaş
1	7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
2	5	✓	✓	✓	✓		✓		
3	4					✓			
5	2						✓		
4	3						✓		
6	1						✓		
3	4						✓		

L. Dikey ve yatay sıralanmış her çift özellik için yatay sıralanmış olan özelliklerden sırayla başlayın. Eğer yatay sıralanmış olan özellik, onunla şemada dikey olarak çakışan özellikten sizin için daha önemliyse işareti koyun. Dikey özellik daha önemliyse, hiç işaret koymayın. Bu şekilde işaretleme yaparak alt sıralara inin.