

11715

i.Ü.

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Fakültesi

Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı

ÖNDERLİKTE YÖNETİM BİÇİMLERİ

VE

İLAC SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mahmut Paksoy

Muhammet Seyhan

İstanbul-1990

Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
GİRİŞ	1
I. KISIM	
I. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI	4
II. YÖNETİMDE ÖNDERLİĞİN YERİ VE ÖNEMİ	7
A. ÖNDERLİK KAVRAMI ve TANIMI	9
B. İŞLETMELERDE İNSAN UNSURUNUN YERİ ve ÖNEMİ	14
C. İŞGÖREN-ORGANİZASYON ve ÖNDERLİK DAVRANIŞI	18
III. ÖNDERLİK KURAMLARI ve YÖNETİM BİÇİMLERİNE ULAŞTIRAN ÖNDERLİK ÇALIŞMALARI	21
A. ÖNDERLİK KURAMLARI	21
B. YÖNETİM BİÇİMLERİNE ULAŞTIRAN ÖNDERLİK ÇALIŞMALARI	22
IV. YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİ	24
A. YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİNİN BOYUTLARI	26
1. Yönetim Biçimi Ölçeğinin Üretim Boyutu	28
2. Yönetim Biçimi Ölçeğinin İnsan Boyutu	28
3. Yönetim Biçimi Ölçeğinin Güdü Boyutu	29

B. YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİNE GÖRE

YÖNETİM BİÇİMLERİ.....	31
1. 9.1 Yönetim Biçimi	31
a. 9.1 yönetim Biçiminde Yönetim Anlayışı	32
b. 9.1 Yönetim Biçiminde Denetim.	33
c. 9.1 Yönetim Biçiminin Genel Esasları	34
d. 9.1 Yönetim Biçiminde Ast-Üst İlişkileri	35
e. 9.1 Yönetim Biçiminde Çatışma Kaynakları ve Çatışma Yöneti- mi	37
f. 9.1 Yönetim Biçiminde Yaratı- cılık ve Değişim	38
g. 9.1 Yönetim Biçiminde Karar Süreci	39
h. 9.1 Yönetim Biçiminde Yönetim Geliştirme	42
i. 9.1 Yönetim Biçiminde Yönetmelik Davranışın Karakteristikleri..	44
j. 9.1 Yönetim Biçiminin Sonucu ve Kısıtları	45
2. 1.9 Yönetim Biçimi	46
a. 1.9 Yönetim Biçiminde Yönetim Anlayışı	47

b. 1.9 Yönetim Biçiminde	
Denetim	48
c. 1.9 Yönetim Biçiminin Genel	
Esasları ve Amaçları	51
d. 1.9 Yönetim Biçiminde Ast-Üst	
İlişkileri	53
e. 1.9 Yönetim Biçiminde Çatışma	
Yönetimi	55
f. 1.9 Yönetim Biçiminin Yaratıcı-	
lık ve Değişim Üzerine Et-	
kisi	59
g. 1.9 Yönetim Biçiminde Karar...	60
h. 1.9 Yönetim Biçiminde Yönetim	
Geliştirme	60
i. 1.9 Yönetim Biçiminde Birey-	
sel Davranış	63
j. 1.9 Yönetim Biçiminin Sonucu	
ve Kısıtları	65
3. 1.1 Yönetim Biçimi	65
a. 1.1 Yönetim Biçiminde Yönetim	
Anlayışı	67
b. 1.1 Yönetim Biçiminde Denetim.	69
c. 1.1 Yönetim Biçiminin	
Amaçları	71
d. 1.1 Yönetim Biçiminde Ast-Üst	
İlişkileri	72

e. 1.1 Yönetim Biçiminde	
Çatışma Yönetimi	74
f. 1.1 Yönetim Biçiminde Değişim	
ve Yaratıcılık	76
g. 1.1 Yönetim Biçiminde	
Karar	76
h. 1.1 Yönetim Biçiminde Yönetim	
Geliştirme	77
i. 1.1 Yönetim Biçiminde Bireysel	
Davranış	80
j. 1.1 Yönetim Biçiminin Sonucu	
ve Kısıtları	81
4. 5.5 Yönetim Biçimi	83
a. 5.5 Yönetim Biçiminde Yönetim	
Anlayışı	85
b. 5.5 Yönetim Biçiminde	
Denetim	87
c. 5.5 Yönetim Biçiminin Genel	
Amaçları	90
d. 5.5 Yönetim Biçiminde Ast-Üst	
İlişkileri	92
e. 5.5 Yönetim Biçiminde Çatışma	
Yönetimi	93
f. 5.5 Yönetim Biçiminde	
Yaratıcılık ve Değişim	98

g. 5.5 Yönetim Biçiminde	
Karar Süreci	99
h. 5.5 Yönetim Biçiminde	
Yönetim Geliştirme	100
i. 5.5 Yönetim Biçiminde	
Bireysel Davranış	102
j. 5.5 Yönetim Biçiminin Sonuç	
ve Kısıtları	105
5. 9.9 Yönetim Biçimi	107
a. 9.9 Yönetim Biçiminde	
Yönetim Anlayışı	110
b. 9.9 Yönetim Biçiminde	
Denetim	112
c. 9.9 Yönetim Biçiminin	
Genel Amacı	116
d. 9.9 Yönetim Biçiminde Ast-Üst	
İlişkileri	118
e. 9.9 Yönetim Biçiminde	
Çatışma Yönetimi	124
f. 9.9 Yönetim Biçiminin Yaratıcı-	
lık ve Değişime Etkisi	127
ğ. 9.9 Yönetim Biçiminde	
Karar	129
h. 9.9 Yönetim Biçiminde	
Yönetim Geliştirme	129

i. 9.9 Yönetim Biçiminde	
Bireysel Davranış	133
j. 9.9 Yönetim Biçiminin	
Sonuçları	135

II.KISIM

V. İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERE	
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	137
A. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI	137
B. ARAŞTIRMADA İZLENEN YÖNTEM	138
1. Uygulama Alanı ve Örnek Kütle ...	139
2. Araştırmada Kullanılan Anket	
Formu	140
3. Anket Formunun İçeriği	141
4. Araştırmanın Uygulama Biçimi	143
5. Araştırma Formunu Değerlendirme	
Yöntemi	143
C. ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMU	148
D. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	194
VI. GENEL SONUÇ	200

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1:YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİ	25
ŞEKİL 2:YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİ ÖNDERLİK	
YAKLAŞIMLARI	27

TABLolar

TABLO 1:YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİNE GÖRE	
YÖNETİM BİÇİMLERİNİN ÜRETİM	
ve İNSAN BOYUTLARINA VERDİĞİ	
ÖNEM DERECELERİ	27

TABLO 2:YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİNDEKİ YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DEĞİŞİK MOTİVASYON DU- RURLARI	30
TABLO 3:KULLANILAN HİYERARŞİNİN ÜÇ STRATEJİSİ	123
TABLO 4:ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİÇİMLERİNİ TERCİH ETME SIRASI	149
TABLO 4-A:YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİÇİMLE- RİNİ TERCİH SIRASI	150
TABLO 5:ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLE- RİN EĞİTİM DÜZEYLERİ VE MAQ PUANLARINA GÖRE YÖNETİM BİÇİM- LERİNİ TERCİH ETME ORANLARI	151
TABLO 5-A:YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLE- RİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNİ TERCİH ETME SIRASI	152
TABLO 6:YÖNETİCİLERİN MAQ PUANLARI VE YÖNETİCİLİK POZİSYONLARINA GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI..	153
TABLO 6-A:YÖNETİCİLERİN YÖNETİM POZİS- YONLARINA GÖRE TERCİH ETTİKLE- Rİ YÖNETİM BİÇİMLERİNİN SIRA- LANIŞI	154
TABLO 7:ÜST KADEME YÖNETİCİLİK POZİSYO- NUNDAKİ YÖNETİCİLERİN SAHİP OL-	

DUKLARI MAQ PUANLARI VE EĞİ- TİM DÜZEYLERİNE GÖRE TERCİH ETTİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİ....	155
TABLO 7-A:ÜST KADEME YÖNETİCİLİK PO- ZİSYONUNDAKİ YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖ- NETİM BİÇİMLERİNİ TERCİHLERİ..	156
TABLO 8:ORTA KADEME YÖNETİCİLİK POZİSYO- NUNDAKİ YÖNETİCİLERİN SAHİP OL- DUKLARI MAQ PUANLARI VE EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE TERCİH ETTİKLE- Rİ YÖNETİM BİÇİMLERİ	157
TABLO 8-A:ORTA KADEME YÖNETİM POZİSYO- NUNDAKİ YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİÇİMLERİNİ TERCİH SIRALAMA- SI	159
TABLO 9:İLK KADEME YÖNETİCİLİK POZİSYONUN- DAKİ YÖNETİCİLERİN SAHİP OLDUK- LARI MAQ PUANLARI VE EĞİTİM DÜ- ZEYLERİNE GÖRE TERCİH ETTİKLE- Rİ YÖNETİM BİÇİMLERİ	160
TABLO 9-A:İLK KADEME YÖNETİM POZİSYO- NUNDAKİ YÖNETİCİLERİN YÖNE- TİM BİÇİMLERİNİ TERCİH SIRA- LAMASI	161
TABLO 10:KARAR DEĞİŞKENİ İLE İLGİLİ YÖ- NETSEL EĞİLİMLERİN YÖNETİM Bİ-	

ÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI ..	162
TABLO 10-A:ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİ- CİLERİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI	163
TABLO 10-B:ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİ- CİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DA- ĞILIMLARI	164
TABLO 10-C:İLK KADEME YÖNETİCİLİK POZİS- YONUNDAKİ YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI..	166
TABLO 11:YÖNETİCİLERİN FİKİR VE DÜŞÜNCE- LERLE İLGİLİ YÖNETSEL EĞİLİMLERİ- NİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DA- ĞILIMLARI	167
TABLO 11-A:ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLE- RİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖ- NETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI..	168
TABLO 11-B:ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİ- LERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLA- RI	170
TABLO 11-C:İLK KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİ- LERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLA- RI	171
TABLO 12:YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ	

İLE İLGİLİ YÖNETSEL EĞİLİMLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI	172
TABLO 12-A:ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	174
TABLO 12-B:ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	175
TABLO 12-C:İLK KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	177
TABLO 13:YÖNETİCİLERİN DUYGU DEĞİŞKENİ İLE İLGİLİ YÖNETSEL EĞİLİMLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI	179
TABLO 13-A:ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	180
TABLO 13-B:ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	181

TABLO 13-C:İLK KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	183.
TABLO 14:YÖNETİCİLERİN MİZAÇ DEĞİŞKENİ İLE İLGİLİ YÖNETSEL EĞİLİMLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI	184
TABLO 14-A:ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI,.....	185
TABLO 14-B:ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	186
TABLO 14-C:İLK KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	188
TABLO 15:YÖNETİCİLERİN GAYRET DEĞİŞKENİ İLE İLGİLİ YÖNETSEL EĞİLİMLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI	189
TABLO 15-A:ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	190

TABLO 15-B:ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖ- NETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEY- LERİNE GÖRE YÖNETİM Bİ- ÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	191
--	-----

TABLO 15-C:İLK KADEME YÖNETİMDE YÖ- NETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEY- LERİNE GÖRE YÖNETİM Bİ- ÇİMLERİNE DAĞILIMLARI	193
---	-----

EKLER

Ek 1:Anket Formu	204
------------------------	-----

Ek 2:Anket Formundan Elde Edilen Veri- lerin Genel Dökümü	209
--	-----

Ek 3:Araştırmaya Katılan Yöneticile- rin MAQ Değerlerinin Bireysel Da- ğılım Çizelgesi.....	210
---	-----

KAYNAKÇA	215
----------------	-----

GİRİŞ

İşletme yönetiminde, çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda sevk ve idaresi, yönetim sürecinin önemli bir bölümünü oluşturur. Bir süreç olarak beliren yönetim, önderliği de içine alan yönetsel işlevleri kapsar.

Önreliğin, yönetim sürecinin tamamı olmamakla birlikte, önemli bir bölümünü oluşturduğu söylenebilir. Yönetim, önderlikten daha geniş bir kapsamla belirerek, plânlama ve örgütlenme işlevlerini de içine alır. Bu sebeple, belirlenen organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi görevini üstlenen yöneticiler, örgütsel davranışı içeren **faaliyetlerde** de söz sahibi olabilecek yeterlilik ve etkinlikte olmalıdırlar, denilebilir. İyi bir plânlama ve örgütlenme yeteneğine sahip fakat, önderlik bilgi ve becerilerinden yoksun olan yöneticilerin yönetsel alanda başarılı olabilecekleri düşünülemez.

Yönetimi, önderlik davranışları açısından ele alan çalışmalar, yönetime etki eden sosyal ve psikolojik faktörleri belirlemeyi amaçlar. Böylece, yönetime etki eden faktörlerle uyumlaşmayı sağlayacak yönetsel yaklaşımlara (veya önderlik kuramlarına) ulaşılmaya çalışılır. Söz konusu çalışmalardan biri olan ve önderlik yaklaşımlarından "davranışsal" ekole dahil edilen Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid" (Yönetim Biçimi Ölçeği), çalışmamızın konusunu oluşturmuştur.

İşletme yönetimindeki çeşitli yönetsel eğilimlerin, üretim ve insan unsurları ile farklı ilişki düzeylerini ele alan ve yönetim literatürümüze "Yönetim Biçimi Ölçeği" olarak geçen "The Managerial Grid" iki boyutlu bir ölçektir. Söz konusu ölçeğin kuramcıları Blake ve Mouton'a göre; yöneticilerin yönetsel eğilimleri, üretim ve insan unsurlarına verdikleri öneme göre şekil alır. Çalışmamızda, söz konusu yaklaşımı benimseyen bir bakış açısı esas alınmıştır.

İki kısımdan oluşan çalışmamızın birinci kısmında yönetim biçimi ölçeği kuramının analizi, ikinci kısmında ise; bu ölçeğin kullanıldığı bir araştırma yer almıştır.

Yönetim biçimi ölçeği kuramının analizinde, beş ana yönetim biçimi (1.1 , 1.9 , 5.5 , 9.1 , 9.9) ele alınmıştır. Sözkonusu yönetim biçimleri; temel yönetim anlayışları, denetim, ast-üst ilişkileri, çatışma yönetimi, yönetimde yaratıcılık ve değişim, yönetim geliştirme, bireysel davranış ve karar süreçleri açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın ikinci kısmını oluşturan araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren ilaç firmalarının ilk, orta ve üst kademe yöneticilik pozisyonlarında çalışan yöneticileri kapsamıştır. Basılı hale getirilen anket formunun kullanıldığı araştırma ile yöneticilerin düşünsel düzeyde kalan yönetsel eğilimleri ve uygulamada yararlandıkları yönetim biçimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel eğilimleri ile sahip oldukları eğitim düzeyleri, yaşları ve statüleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, "araştırma bulguları ve yorumu" bölümü ile "araştırmanın sonuçları" bölümünde yer almıştır.

Çalışmamızın, kendinden sonra yapılacak araştırmalara ışık tutabilecek bütünlükte olduğu söylenebilir.

I.KISIM

YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİNE

BİR BAKIŞ



I. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

İşlemlerdeki işgörenlerin davranışlarının anlaşılması, örgütsel davranışın tanınması ile olanaklıdır. Bu amaca dönük olan araştırmalara her geçen gün daha fazla önem verildiği görülmektedir. Kuşkusuz, sözkonusu araştırmaların bilimsel ve kuramsal önemi ya da yararı yanında, uygulamada yararlanılabilir olmaları da büyük önem taşımaktadır.

İnsan davranışları ile ilgili araştırmalarda çok kesin bir sonuca ulaşım, kurama varmanın zorluğu ortadadır. Çünkü, karmaşık olan insan davranışlarını tam olarak tanımak olanaklı görülmemektedir. Davranışsal süreçlerin durumsallık yaklaşımı dahilinde değerlendirilmesi ve yorumlanması, organizasyonlardaki insan davranışlarının tanınmasını daha etkili kılabilir.

Davranış bilimleri ile ilgili araştırmalar ve bu araştırmalardan elde edilen bulgular, insan davranışlarındaki karmaşıklığı açıkça ortaya koymaktadır. Ancak, sözkonusu araştırmalardan elde edilen bulguların, insanı doğru tanımak ve tanıdığı gibi yönetmek durumunda olan yöneticilerin işini kolaylaştırdığı söylenebilir. Başarım grafiğini yükseltmek isteyen yöneticiler, işgörenlerin davranışlarını anlamının yanında, gerektiğinde onların davranışlarını etkilemek ve değiştirmek zorunda olduklarını da bilirler. Bu amaçla yöneticiler, işgörenlerin davranışlarına etki eden sosyal, psikolojik ve çevresel şartları iyi analiz edip tanımak durumunda kalırlar.

Yönetim psikolojisi üzerinde çalışma ve araştırma yapanların, işgörenlerin davranışlarına etki eden yapı içi ve dışı faktörleri tanıyıp anlamaları gereklidir. Yönetim konusundaki çalışmalar arasında yer alan önderlik araştırmaları, yönetim felsefesinin geçmişten günümüze uzanan gelişim çizgisinin önemli bir bölümünü oluşturur. İfade edilen çalışmalar arasında yer

alan ve yönetim felsefesinde davranışsal yaklaşım bünyesinde değerlendirilen Blake ve Mouton'un "Yönetim Biçimi Ölçeği"; yöneticilerin yönetsel eğilimlerini, üretim ve insan unsurlarına dönüklük düzeylerine göre değerlendiren iki boyutlu bir ölçektir.

Blake ve Mouton'un yönetim biçimi ölçeğinden yararlanarak, yöneticilerin "düşünsel düzeydeki" yönetsel eğilimleri ile uygulamada kullandıkları yönetim tarzlarını belirlemek olanaklıdır. Aynı ölçekle, yöneticilerin yönetsel eğilimlerinin muhtemel gelişim çizgilerinin de belirlenmesi mümkündür.

Çalışmamız, yönetim biçimi ölçeğinin kuramsal analizi ile İstanbul'da faaliyet gösteren ilaç firmalarında gerçekleştirilen bir araştırmayı kapsamıştır.

Yönetim biçimi ölçeğinin kuramsal analizinde; ölçekle ilgili temel önderlik yaklaşımları ve sözkonusu ölçekte yer alan yönetim biçimleri hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmamızın araştırma bölümünde, İstanbul'da faaliyet gösteren ilaç firmalarının ilk, orta ve üst kademe yöneticilik pozisyonlarında çalışan "84" yöneticinin yönetsel eğilimlerinin analizini sağlayan tablo ve yorumlar yer almıştır.

Bir araştırmanın sağlıklı olabilmesi, bu araştırmanın amacına hizmet edebilecek gruba ve gruptan elde edilebilecek doğru bilgilere ulaşmakla olanaklıdır. Araştırmalar için sık sık rahatsız edilen işletmeler, bir araştırma için sağlıklı ortamlar olarak görülmezler. Bu sebeple çok az araştırmanın yapıldığını düşündüğümüz ilaç sektörü, çalışma alanımız olarak belirlenmiştir. Ayrıca, yoğun rekabet koşullarında bulunan bu sektörde, araştırma ve geliştirmeye geniş ölçüde gereksinim duyulmuş olması, yönetsel uygulamalardaki monotonluğu ortadan kaldırabileceği düşüncesine ulaştırmıştır. Böylece belirebilecek yeni arayışlar, klasik araştırma bulgularından daha farklı sonuçlara ulaştırıp, araştırmamızın amacına hizmet edebilecek grubun belirlenmesinde etkili olmuştur.

Bu çalışmanız, aynı konuda yapılabilecek araştırmalara ışık tutabilecek bütünlüktedir, denilebilir.



II. YÖNETİMDE ÖNDERLİĞİN YERİ VE ÖNEMİ

İşletme yönetiminden sözedildiğinde ilk düşünülenlerden biri, işletmelerdeki insan davranışlarının yönetimidir. İnsan davranışlarının yönetimi ise; örgütsel davranış ile bireysel davranışın bir bütün olarak örgütsel amaç ve politikalar etrafında birleştirilmeleridir. Sözü edilen birleştirme işleminde önderlik bilgi ve becerilerinden yararlanır. Böylece yöneticilik, önderliği de kapsayan bir kavram olarak belirir. Önderliğin yönetim süreci ile olan ilişkisi sebebi ile önderlik, organizasyonel başarıyı belirleyen bir anahtar olarak kabul edilir.¹

Önderlik davranışı, üretim ve insan faktörlerine verilen öneme göre şekil alır. Yani önderlik davranışının açıklanmasında, önderin yönetsel eğilimlerinin üretime ve insana dönüklük boyutları çok iyi belirlenmelidir. Çünkü, sadece üretime dönük veya sadece insana dönük ya da üretime ve insana dönüklük arasında herhangi bir noktada bulunan önderlerin yönetsel uygulamaları farklılaşır. Önderlik davranışını açıklayabilmek için, yukarıda ifade edilen üretim ve insan boyutlarını tanımak da tek başına yeterli değildir. Çünkü yöneticiler, yönetsel faaliyetlerini sürdürdükleri ortamdaki çalışma koşullarını da önceden tahmin etme gereğini hissederler.² Böylece, önderlerin etkinliklerine ve başarımlarına farklı boyutlarda etki eden üretim ve insan unsurlarına dönüklük ile çevresel faktörlerin varlığına dikkat çekilmiş olur.

¹Jerry C. Wofford, Organizational Behavior; Foundation For Organizational Effectiveness, Boston: Kent Publishing Comp., 1982, s.262.

²İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fak. Yayını, 1987, s.127.

İşgörenlerin işletme içindeki davranışları; bireysel gersinimlerine, inançlarına ve çevrenin işgörenler üzerindeki etkilerine bağlıdır. İşgören davranışlarının işletme amaç ve politikaları ile uyumlaştırılması görevini üstlenmiş olan yöneticilerin, gerektiğinde onların davranışlarını etkilemek zorunda oldukları bilinmektedir.³ Fakat, işgörenleri etkileyip yönlendirmek, onları iyi anlamakla ki, bu da iyi bir iletişim ağı ile olanaklıdır. Klasik yönetsel uygulamaların pek etkili olduğu söylenemez. Olaylara dönük dan bakış açıları, yönetsel başarı için engelleyicidir. Çağdaş yöneticilik anlayışı, olaylara çok yönlü yaklaşımı gerekli görmektedir. Sözü edilen yöneticilik anlayışında, iyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir önder olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Yöneticilik ve önderlik kavramlarının daha önce de ifade edildiği gibi; iç-içe girmiş olmasına karşın, bu iki kavramın bir ve aynı oldukları söylenemez. Fakat, sık sık benimsenen bir görüşle, yöneticiliğin ve önderliğin aynı olduğu ileri sürülmektedir.⁴ İleri sürülen bu önermenin doğru olabileceği durumlar, işletmelerin yönetiminde zaman zaman görülebilmektedir. Özellikle biçimsel gruplarda, yönetici ve önder aynı konumda düşünülmektedir. Gerçekte ise, yöneticilik ve önderlik birbirine denk iki kavram değildir.⁵ Fakat, yöneticiliğin önderliği de kapsadığı söylenebilir. Çünkü, biçimsel gruplarda yöneticilere verilen görev ve sorumluluğun niteliği, yöneticilerin aynı zamanda önderlik becerilerine de sahip olmalarını gerektirmektedir.⁶ Biçimsel gruplarda da olsa, yöneticiliğin önderliğe denk olduğu kabul edilemez. Çünkü, biçimsel önderlik yöneticilerin önderlik becerileri doğrultusunda değil, örgütleyicinin organizasyonel yapıları tanımlamaları dahilinde belirir. H. Koontz ve

³İbid., s.223.

⁴Jerry L. Gray ve Frederick H. Starke, Organizational Behavior, London: Charles E. Merrill Publishing Comp., 1980, s.261.

⁵İbid.

⁶Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2. baskı, İstanbul: Venüs Ofset Matbaacılık ve Tic., İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, 1984 s.257.

O'Donnel;"Management" adlı eserde benzer bir yaklaşımla;organizasyon ve rol yaratmayı yöneticilikle ilgili görürken,yararlı olanı analiz edebilmeyi önderlerde bulunması gereken özellikler olarak değerlendirmişlerdir.Önderin tesir edebilme gücü,yönet-sel başarısını etkiler.Daha doğrusu,yöneticinin tesir edebilme gücü,organizasyonel başarıyı belirleyen bir anahtardır.Bu yönü ile yönetici,"yöneticilik görevinin" tamamını üstlenmiş olur.⁷ Yöneticinin üstlendiği bu görev,işletme yönetiminde aktif önderliği sağlar.Fakat,bir yönetici hiçbir zaman her işi kendi yapan durumuna düşmemelidir.Böyle bir hata,önderin(veya yöneticinin) başarısını gölgeler.Yukarda ifade edilen;yöneticinin yöneticilik görevinin tamamını üstlenmesi düşüncesi,gerçekte aktif önderliği vurgulamaktadır.Yani,gerek üretim ve gerekse insan için yararlı olanın analizinde,önderlik becerilerinin kullanılmasının gerekliliği ifade edilir.

Yöneticilik ve önderlik kavramları,yukarda ifade edilen yakınlıkları sebebi ile araştırmamızda birbirleri yerine ve aynı anlamda kullanıldığı durumlar olacaktır.Buna göre,önderlik anlamında kullandığımız "yöneticilik" kavramı önderliği de içeren bir ifade olarak değerlendirilmelidir.

A. ÖNDERLİK KAVRAMI ve TANIMI

Önderlik birtakım süreçleri içeren bir olgudur.Bir olgu olarak önderliğin oluşumu;önderin yönettiği grubun yapısına,kendinin ve izleyicilerinin kişilik özelliklerine bağlı olarak şekillenir.⁸ Yani önderlik süreci;statüler,izleyiciler,bireysel ve organizasyonel amaçlarla önderin davranışlarının karşılıklı etkileşimi sonucu oluşan bir bütündür.⁹ Yukarda ifade edilen ve farklı değişkenlerin etkileşimi sonucu oluştuğu belirlenen önderlik kavramını tek bir tanımla sınırlamak yerine onu bir süreç olarak algılayıp yo-

⁷Harold Koontz ve Cyrill O'donnel,Management,6.baskı, Tokyo:Kasaido Printing Co. Ltd.,1972,s.586.

⁸Erdoğan,s.288.

⁹Wofford,s.262.

rumlamak daha doğru olur. Önderliğin süreç özelliğinden dolayı özde benzer fakat, genelde farklı olan pek çok tanımı yapılmıştır. Önderlikle ilgili sözkonusu tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

"Önderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir.¹⁰ Bu tanım ile önderlik, bir grubun etkin çaba sarfetmesinde kullanılabilecek bir güdü aracı olarak değerlendirilmiştir. Yukardakine benzer bir başka önderlik tanımı; mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba etkili bir biçimde yön verebilen kişinin davranışlarının bütünüdür,¹¹ şeklinde yapılabilir. Önderlikle ilgilibenzer nitelikli tanımları çoğaltmak mümkündür. Yukarda bazılarına yer verilen, sadece önder değişkeninin ele aldığı önderlik tanımları, evrensel önderlik kuramları bünyesinde değerlendirilir.

Önderliğin fonksiyonel analizini yapanların önderlikle ilgili tanımları; önderlik sürecini, fonksiyonel görev üstlenen unsurların karşılıklı etkileşimi olarak değerlendirmiştir. Bu düşüncüyü paylaşanların temel yaklaşımları; örgütlerin en önemli unsuru insandır, görüşüne dayanır. Bu görüşe göre, işletmelerin öz ögesi olarak nitelendirilen insan ile örgütler arasında karşılıklı çıkar anlayışı egemendir.¹² İfade edilen çıkar anlayışı düşüncesi, işletmelerin amaçları ile işgörenlerin beklentilerini dengede tutacak yönetsel eğilimlerin uygulanması gereğini vurgular. Önderliği fonksiyonel yapısı ile değerlendiren tanımlar; belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci¹³, olarak ifade edilmiştir. Önderliği, "birtakım unsurlar arasındaki fonksiyonel ilişki" olarak tanımlayanların önderlik anlayışları şu şekilde for-

¹⁰Keith Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun ve d., 5. baskı, İstanbul: Venüs Ofset, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, 1984, s.141.

¹¹Erdal Tekarslan ve d., Sosyalpsikoloji, İstanbul: Bayrak Matbaacılık, Filiz Kitabevi, 1989, s.104.

¹²İnal Cem Aşkun, Organizasyon Teorileri, Eskişehir: y.y., 1971, s.14.

¹³Koçel, s.257.

müle edilebilir:¹⁴

$$\text{Önderlik} = f(\text{Önder} \times \text{İzleyiciler} \times \text{Koşullar})$$

Yukardaki formülden de anlaşılacağı gibi önderlik; değişik unsurların karşılıklı etkileşimi sonucu oluşan karmaşık bir süreçtir.

Önderliği, verilen bir statüye dahil edilen amaçların başarılmasına yönelik birey ya da grup etkinliklerinin sebep olduğu baskıların bir oluşumu, olarak tanımlayan Hersey ve Blanchard, önderliğin oluşumunu ve fonksiyonlarını aşağıdaki formülde olduğu gibi belirlemişlerdir.¹⁵

$$L = f(l, f, s)$$

Hersey ve Blanchard'ın önderlikle ilgili yukardaki formülde yer alan her bir değişkenin anlamları şu şekildedir:

- L: Önderlik süreci,
- l: Önderliğin bir fonksiyonu,
- f: İzleyiciler (parantez içindeki "f" değişkenidir.),
- s: Statü.

Hersey ve Blanchard'ın önderlikle ilgili sözkonusu tanım, organizasyonların her özel türünü içermez. Çünkü, her zaman ya da bazı durumlarda organizasyon üyelerinden her birinin önderliğe yeltendiği görülebilir. Fakat, önemli olan önderliğe yeltenip onu başlatmak değil, sonuca ulaşmaktır. Sözkonusu edilen önderliğe yeltenme faaliyeti, önderlik etkinliğinin sadece bir düzeyidir. Hareketlendirici önderlik olarak adlandırılan önderliğin bu düzeyi dışında, "başarıya ulaştıran" ve "sadece itibar edilebilen" (yani kullanılabılır olan) önderlik düzeylerinden de söz edilir. Sözkonusu önderlik düzeylerinden en önemlisi; sonuca ulaştıran önderliktir.¹⁶ Sonuca ulaştıran önderlikteki dinamizmin ve etkinliğin ölçüsü; organizasyondaki başarısızlığı ortadan kaldırıp başarı yollarını açmış olmasıdır. Sözkonusu önderlikte anahtar rol üstlenen önderin kendisidir.¹⁷ Burada ifa-

¹⁴ Ibid., s. 259

¹⁵ Marian Allene, C. Spears ve G. Vaden, Foodservice Organizations, New York: MacMillan Publishing Comp., 1985, s. 538

¹⁶ Wofford, s. 263.

¹⁷ Allene ve d. s. 5

de edilen önderlikte ilk hareketlendirmeyi önderin kendisi sağlar. Önderin işe angaje olduğunu gören izleyicilerin davranışları bu yolla etkilenir. Burada anahtar rol üstlenen önderin, önderlik görevini önemli görüp bu görevi üstlenebilecek yeterliliği kendinde görmesi ve sorumluluğu üstlenmesi gerekir. Gerçekte, çalışanlara hükmetme yeteneğini kendinde görüp bu yeteneği grup gerçekleri doğrultusunda kullanmaya gayret eden ve bu amaçla güdülenen önderler, organizasyonların aradığı kişilerdir.¹⁸ Önderliğin etkinliğinde ve sonuca ulaşmada önder-izleyici ilişkisinin önemi ortadadır. İzleyicilerin önderin davranışlarına tepki göstermemesi ya da olumsuz tepki göstermeleri, önderin dışlandığı anlamındadır. Buna karşın, izleyicilerin önderin hareketlendirme çabalarına karşılık vermeleri ve uygun davranışta bulunmaları, önderin etkinliği için sağlıklı bir atmosferin varlığını gösterir.

Önderlikteki etkinlik ve başarımın ölçüsü; önderin davranışlarının etkisi ile izleyicilerin başarıya ulaştıracak aktivitelere yönelmesi ya da onların bireysel isteklerinin işletme amaç ve politikalarına göre yönlendirilebilmesidir.¹⁹ Burada vurgulanan önderlik davranışının esası, izleyicilerin beklentileri ile organizasyon amaçları arasındaki uyumlaşmayı sağlayabilmektir. Fakat, sözkonusu uyumlaştırma çabası zaman zaman işletme amaç ve politikalarından sapma gösterebilir. Bu sapmanın ortadan kaldırılabilmesi, ayrı bir ölçü olarak, önderlik hünerinin belirleyicisidir. Daha doğrusu, böyle bir yaklaşımdan yararlanabilme çabası, etkin önderliğin ölçüsüdür.

Yukarda verilen ve değişik perspektiflerden bakış getiren önderlik tanımları dışında, en yaygın olarak kullanılan önderlik tanımı; işgörenlerin, grup amaçlarının başarılmasında isteyerek ve arzu ederek katılımlarını sağlamaya yönelik olarak beliren bir oluşum ya da hünerdir, şeklinde yapılır.²⁰ Önderliğin bu tanımı, sadece gönüllü çalışmayı değil, gönüllü çalışmayı da sağlayacak katılımcılığın önemine

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Wofford, s. 263.

²⁰ Koontz, s. 587.

dikkat çekmektedir. Fakat, sözkonusu olan önderlik tanımı sadece gönüllülük sınırında da kalsa, işgörenlerin istekli olmalarını ve kendilerine güven duymalarını içermesi bakımından anlamlıdır. Çünkü; istekli olmak, organizasyon amaçlarının başarılmasına yönelik gayret sarfetme eğilimine yansıtır. İşgörenlerin kendilerine güven duymaları ise üstlendikleri görevle ilgili başarıma arzularının bir görünümüdür. Sözkonusu edilen güven duygusu, işgörenlerin bilgi ve tecrübeleri ile beslenir.

Önderlik kavramı ile ilgili olarak söylenebileceklerden bir diğeri de önderin kestirme yapabilme yeteneği ile ilgilidir. Önceden doğru tahmin edebilmek ve tahmin ettiği şekilde yönetebilmek, önderliğin en önemli özelliklerinden biridir. Bu açıdan bakıldığında önderlik, "grup objektifliğine" ulaşan yardımlaşmaya yönelik yeteneğin uygulanmasıdır, denilebilir. Sözkonusu yaklaşımı benimseyen önderler, işgörenleri dürterek (iterek) ya da tahrik ederek onların arkasına saklanmazlar. Burada ifade edilen önderler, kendilerinden önce izleyicilerini düşünürler. Önde bulunmak, sözkonusu önderlik yaklaşımının en belirgin özelliğidir. Önde bulunan bu önderler, yol göstericilikleri ile kolaylaştırıcı önderlik biçimini uygulamış olurlar. Böylece sözkonusu önderler, ilerlemeyi kolaylaştırma ve organizasyon amaçlarını başarmaya yönelik olarak izleyicilerini (grubu) etkilerler.

Önderlik davranışlarının izleyiciler üzerinde etkili olduğunu yukarıda vurgulamıştık. Bu konu ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir başka durum, önderlik davranışlarındaki tavır değişiklikleridir. Önderlik davranışlarındaki tavır değişiklikleri izleyicilerce anında sezilir. Özellikle resmiyete yönelik önderlik uygulamaları izleyicilerce algılanır ve görülür. Tavır değişikliği ya da resmiyete yönelik önderlik uygulamaları, önderlik davranışının değişim yönünü gösterir. Sözkonusu değişikliğin dış görünümü; baskının çoğalması ve organizasyonel direktiflerin alışla gelenin dışına çıkması ile mekanik itaatın artması²¹ şeklinde görülür.

Önderlik kavramına değişik perspektiflerden bakış getirmeyi amaçlayan yukarıdaki açıklamalarımız arasında ön-

²¹ibid.

derlikle ilgili değişik tanımlara yer verilmiştir. Fakat, konumuzu ilgilendirmesi sebebi ile; önderlikte, işgören ve önder davranışları arasındaki ilişkiye dikkat çeken tanımlara ağırlıklı olarak yer verilmiştir.

B. İŞLETMELERDE İNSAN UNSURUNUN YERİ ve ÖNEMİ

Bu alt bölümde, işgören-organizasyon etkileşimindeki karşılıklı çıkar ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla önce, yönetim felsefesinin tarihsel gelişiminin değişik aşamalarında ortaya çıkan yönetsel kuramların insana bakış açılarına kısaca değinilmiştir. Konunun devamında, işgören-organizasyon uyumlaşmasının sağlanabilmesi için insan faktörüne verilmesi gereken öneme dikkat çekilmiştir.

İşletmelerdeki insan unsuruna verilen önemin ölçüsü; sözkonusu işletmelerin örgütsel yapılanma biçimleri ile ilişkilidir. Olaya tarihsel perpektiften bakıldığında; insan unsuru öteden beri işletme yönetimince sadece bir üretim faktörü olarak değerlendirilmiştir. Klasik ifadesi ile insan, üretim faktörlerinin-makinelerin- bir uzantısı olarak görülmüştür. Klasik organizasyonların yetkeci önderlik anlayışı olarak ifade edilebilecek olan sözkonusu yaklaşımın etkisi ile insanın gerçek değeri daima gözardı edilmiştir. O- nun ekonomik olmasından, uzmanlığından ve teknolojiyi kurup geliştirmesinden yararlanılmıştır. Fakat buna karşın, insanın beşeri yönü dışlanmıştıdır.

Hawthorn çalışmaları yönetim felsefesinin gelişim sürecine önemli katkı sağlamıştır. Bu çalışmalar sayesinde insana dönük bakış açılarının yön değiştirdiği görülür. Sözü edilen değişim, E. Mayo'nun "sosyal insan" yaklaşımı ile önemli bir mesafe kaydeder. Böylece, örgütsel davranışın olgunlaşma dönemine girmesini sağlayan çalışmalar ortaya çıkmaya başlar. Adı geçen çalışmalardan biri, McGregor'un X ve Y teorileridir. McGregor'un X teorisi ile klasik organizasyonların insana dönük bakış açıları temellendirilmiş, Y teorisi ile de yeni yaklaşımlara pencere açılmıştır.²² Hawthorn çalışmaları, E. Mayo'nun sosyal insan yaklaşımı ve McGregor'un X ve Y teorileri gelişen teknoloji ve sosyal etkileşimler karşısında yetersiz kalmıştır. Sözkonusu yetersizlik, "insan faktörü" ile ilgili yeni bakış açılarını zorunlu kılmıştır. İşletme yöne-

timdeki değişimin bu aşamasında insan ilişkilerini kendine özgü bir biçimde değerlendirip yeniden gözden geçiren Schein, "kompleks insan" kavramını ortaya atmıştır.²³ İnsan faktörü ile ilgili sözü geçen bu gelişmeler; artık, işletmelerdeki işgömenlerin gereksinimlerinin sadece sosyal kökenli olmadığını belirlemiştir. Ulaşılan bu durum, işletme yönetimini etkileyen ve yöneticilerin yönetsel eğilimlerini belirleyen yeni bir bakış açısidir. Sözü edilen yeni bakış açısı, öncesine göre insan unsuruna daha fazla önem veren organizasyonel yapılanmalara yol açmıştır. Böylece beliren modern organizasyonel yapılanmalar, işletme yönetiminde örgütsel davranışı da hesaba katan yeni yönetsel sistemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu yönetsel sistemlere göre organizasyon, belli bir grup insanın belli bir amaç doğrultusunda güç birliği yaptığı, gerektiğinde bu güç birliğine fiziksel araçları da katarak ilişkilerini belli bir yönetim biçimi bünyesinde düzenleyip, bir model ya da sistem oluşturması olarak görülmüştür. Organizasyonel yapılanmanın bu aşamasında, örgütsel davranışa verilen önemin organizasyon yapılarına yansıdığını yukarıda vurgulamıştık.

Örgütsel davranış, örgüt içindeki bireyler arası yeniden düzenlenebilir veya sürdürülebilir ya da belli bir yapı içinde tahlil edilebilir durumdaki davranışsal süreçlerdir. Diğer bir ifade ile örgütsel davranış; Bir örgüt içinde kendine özgü amaçları olan ve bu amaçlarla örgüt amaçlarını dengeleme bekleyişi içinde bulunan grubun davranışsal sürecidir. Ohalde işletme yönetimine beşeri yönden bakıldığında; işletme yönetimi, sözkonusu davranışsal süreçlerin yönetimidir, denilebilir. Örgüt içindeki davranışsal süreçlerin yönetiminde dikkat edilecek en önemli nokta, işgömenlerin bireysel amaçları ile organizasyon amaçları arasındaki uyumlaşmayı sağlamaktır. Sözkonusu uyumlaştırma faaliyetlerinde işgömenlerin "kişiselleşme" süreçlerinden ya-

²³İbid., s.540.

rarlanılabılır.²⁴

Kişiselleşme süreci, işgörenlerin katılımlarını ve böylece sosyal yönden içerilmelerini sağlayan psiko-sosyal bir oluşumdur. Fakat, işgörenlerle organizasyonların amaçlarını uyumlaştırma gayretleri hiçbir zaman işgörenlerin sosyal yönden asimülasyonuna sebep olmamalıdır. Kişiselleşme, belli bir şahsiyetle bütünleşmektir. Burada ifade edilen bütünleşme işgörelere verilecek sorumlulukla ilgilidir. Bu yolla örgütsel bağlılığa ulaşılmış olur. Dikkat edilirse; sosyalleşme süreci, örgütsel bağlılığa ulaşmak için bir araç olarak kullanılmaktadır.

İşletmelerdeki insan unsurunun yeri ve önemi konusunda gözardı edilmemesi gereken bir başka önemli nokta; örgüt içindeki her bireyin aynı zamanda bir başka örgütün de üyesi olduğudur. Bir örgüt içindeki işgörenlerin davranışlarına diğer örgütlerin de etki etmesi kaçınılmazdır. Diğer bir ifade ile işletme yönetiminden bahsederken, işletme dışından işgörelerce örgütlere taşınan sorunların ya da sözkonusu sorunların sebep olduğu durumların da yönetilmesi gerektiği düşünülmelidir. Böylece yönetim sürecinin daha da karmaşıklaştığı görülür. Burada özellikleri vurgulanan önderlik davranışları, insan unsuruna gerekli önemi veren yönetsel uygulamalar için geçerlidir. Fakat, insan unsurunun önemsenmediği yönetsel uygulamalarda sözkonusu durum çok daha farklıdır.

Önderlik uygulamalarında insan unsuruna pek önem verilmediği dönemlerde yönetimin insana dönük bakış açısı, tamamen uygulanan kararların etkinliği sınırında kalmıştır.²⁵ İşgörelere yönelik amirlik tarzının egemen olduğu sözkonusu yönetsel uygulamalarda, organizasyonel amaçlara ulaşmayı sağlayacak yönetsel kararlar insana göre daha baskın gelmiştir. İfade edilen yönetsel uygulamalardan bazılarının insan unsuruna yönelik ilgileri biraz daha yumuşak

²⁴ Aşkun, s. 115.

²⁵ R.R. Blake ve J.S. Mouton, The New Managerial Grid, Houston: Publishing Comp., 1979, s. 10.

bir görüntümler; işgörenlerin ikinci derecede hoşlandıkları şeyleri garanti altına almak şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu anlayışta yönetimin sözkonusu ilgisi, işgörenlerin hakkı olmaktan çok yöneticilerin bir lütfu olarak görülmüştür. Benzer eğilimi paylaşan diğer bazı grup yönetimlerin insan unsuruna dönük ilgileri; işgörenlerin görevlerini tamamlamaları ile ulaşacakları kabul edilen, ikinci derecedeki gereksinimleri ile ilgilenmek düzeyinde kalır.

Buraya kadar verilen açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, işletmelerin en önemli unsuru olarak kabul edilen insan, hem araç hem de amaç olarak görülmelidir. İnsana sadece araç olarak bakıldığında ondan etkinlik ve verimlilik istenir. İnsana sadece amaç olarak bakıldığında ise; onun isteklerine, düşünce ve önerilerine değer verilmiş olur.²⁶ Oysa gerçek işletme koşulları, her iki yaklaşımın optimal düzeyde dengelenmesini sağlayacak yönetsel uygulamaları destekleyen ve böylece, yöneticinin (veya önderin) de işini kolaylaştıran bir görüntüm arzeder. Sözkonusu işletme koşullarında işgörelere sorumluluk vermek, onların duygularını paylaşmak, bireysel kökenli çapraşık durumlarını örtmek yönetimin insana dönüklük boyutu ile ilgili olmasını ifade eder.²⁷ Burada, katılımcı yönetsel uygulamaların daha etkili olacağı vurgulanmaktadır.

²⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, 2. baskı, Eskişehir: Anadolu Ü. Eğt. Sağlık ve Bilim Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 1984, s. 34.

²⁷Blake, The New Managerial Grid, s. 10.

C. İŞGÖREN-ORGANİZASYON ve ÖNDERLİK DAVRANIŞI

Bu alt bölümde, işletme-işgören ve önderlik ilişkisi değişik önderlik yaklaşımları açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, önderleri etkin kılan ve performans grafiklerini yükselten yönetsel uygulamalar değişik bakış açılarına göre ele alınmıştır. Ayrıca, izleyicilerin organizasyon amaçları doğrultusunda bütünleşmelerini sağlayacak yönetsel uygulamaların önemi üzerinde durulmuştur.

Önder ve izleyiciler, grup içi etkileşimlerle birbirini tamamlayan iki ayrı işletme unsurudur. Önder açısından izleyicilerin, izleyiciler açısından önderin davranışları anlamlıdır. Önder ve izleyici davranışlarının ilgi düzeylerine göre birbirlerini tamamlamaları , grup içi dinamizmi sağlar.

Acaba, işletmelerdeki insan davranışları nasıl yönetilmelidir? Bu sorunun cevabını modern organizasyonlardaki önderlik anlayışlarında bulabiliriz. Sözkonusu organizasyonların önderlik anlayışlarına göre; organizasyona yeni dahil olan bir üyenin kendine özgü güdü ve davranışları ile sistemle bütünleşme arzusunda olduğu kabul edilir. Burada vurgulanması istenen, işgörenlerle organizasyon arasındaki psikolojik sözleşmedir. İşgörenler bu alışverişte, kendi beklentileri dışında kalacak şartlarla uyumlaşmaya yanaşmazlar. Çünkü, onların organizasyonlardan birtakım beklentileri vardır. İşgörenler, sözkonusu beklentilerini karşılayabilecekleri düşüncesi ile organizasyona katılırlar. Dolayısı ile işgörenlerin performansları , beklentilerinin gerçekleşmesi ile doğru orantılıdır.

İşgörenlerin organizasyonlardan beklentilerine karşın, organizasyonların da birtakım amaçları vardır. Organizasyonlar, üretimde etkinlik ve verimlilik isterler. Organizasyonların amaçladıkları etkinlik ve verimliliğe ulaşmaları, üretim ve insan unsurları arasında gerek duyulan uyumlaşmayı sağlamalarına bağlıdır. Gerçekte, önderlerin başta gelen ve en zor olan görevleri, sözkonusu bütünleşme sürecinde karşılaşacakları engelleri aşmaktır. Önderlerin karşılaşacakları engelleri aşabilmeleri izleyiciliklerini sağlayabilmeleri ile mümkündür. Burada önemli olan, işgörenlerin gönüllü o-

larak önderlerini izlemelerini sağlayabilmektir. Sözkonusu "gönüllü izleyiciliğin sağlanabilmesi", önderin oluşturacağı uygun organizasyon atmosferi ile olanaklıdır. İfade edilen organizasyon atmosferi, işgörenlerin organizasyonla bütünleşmelerine zemin hazırlar. Böylece işgörenlerin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik gayretlerini maksimum seviyeye çıkartma yolu açılmış olur.

İşgörenlerin organizasyon performansına etkileri açıkça görülen bir gerçektir. Fakat, onların görevle ilgili başarımlarını arzuladıkları düzeyde tutma eğilimleri daima kendilerinde saklı kalır. İşgörenlerin görevle ilgili sözkonusu tutumlarını zorla değiştirmek olanaksızdır. Burada ifade edilen sebeplerle, işgörenlerin istenen performansa güdülenmeleri daha akılcı bir yol olarak benimsenir. İşgörenlerin beklentilerine uygun güdüleme onlardan istenen performansa ulaşmalarını sağlar.²⁸ Böyle bir sonuç, modern önderlik yaklaşımlarının üstünlüğünü vurgular. Fakat, klasik önderlik yaklaşımları ile aynı sonuçlara ulaşabilmek gerçek anlamda olanaksızdır.

Klasik önderlik yaklaşımları bünyesinde değerlendirilebilecek bazı önderlik uygulamalarında, grupları belirlenmiş amaçlara göre yönlendirirken, onlara "telkin" yolu ile tesir edilebileceği düşünülür. Fakat, önderin telkin yolunu tercih etmesinden çok, izleyicilerine örnek olması daha akılcı bir yaklaşım olarak görülür. Çünkü, işgörenlerin bireysel amaçlarına, isteklerine ve arzularına yakın olmak, telkin yolu ile yönlendirmekten daha etkilidir. Ancak, izleyicilerce anlamsız olarak değerlendirilebilecek örnek olma çabaları "işgüzarlık" olarak algılanır. Böyle bir durum önderin pozisyon gücünü zayıflatır.²⁹ Ohalde, yönetici (veya önder) bütün alt kademenin güvenini kazanacak şekilde grup amaçlarını başarmaya istekli olmalıdır.

²⁸Koontz, s.587.

²⁹Gustave Le Bon, Kitleler Psikolojisi, Çev. Selahattin Demirkan, 5. baskı, İstanbul: Yağmur Yayınevi, 1976, s.128.

İşgören, organizasyon ve önderlik ilişkisinde bir başka önemli nokta; işgörenlerin önemli olduklarını hissetmelerini sağlamaktır. Bir işgören işletme için önemli olduğunu algı-larsa, bireysel başarısını yükseltir ve grup performansına katkı sağlar. Bu sebeple önderler, izleyicilerinin çalışma dü-zenleri ile çalışma istekleri ve güven duyguları arasındaki ilişkinin boyutlarını bilmek zorundadırlar. Modern organizas-yonların önderlik yaklaşımları, işgörenlerin başlatıcılıkların-dan yararlanmayı gerekli görür. Böylece bütün alt kademelerin ve diğer izleyicilerin bireysel potansiyellerini kullandıracak katılımcı bir yaklaşımla onların organizasyon amaçları etra-fında bütünleşmeleri sağlanır.

Önderliğin etkinliği için işgörenlerin bireysel ola-rak ya da grup bazındaki katılımlarının önemi ortadadır. Söz-konusu etkinliği sağlamak için önderin kişilik özelliklerine-
den başka şeyler; Ghiselli ve Dunnette'nin vurguladıkları gibi; önderlikte uygun davranış için durumsal yaklaşım da önemlidir.³⁰ Çünkü; örgütsel davranışın her özel durumuna dahil olan ör-güt üyeleri, kendilerine özgü davranış setlerini örgütsel davra-nışa taşımaktadırlar. Davranışsal süreçlerin durumsallık yaklaşı-mı çerçevesinde değerlendirilmesinde; işgören-organizasyon bü-tünleşmesi için gerekli olan "denge ve koordinasyonu sağlamak" önderliğin en önemli görevleri arasında yer alır.³¹ Yönetici-lik (veya önderlik) pozisyonundaki kişi, ifade edilen denge ve koordinasyonu sağlama görevi çerçevesinde, izleyicilerinin ba-şarı ve başarısızlık durumlarını görüp, onların da görmesini sağlamalıdır.³² Fakat, böyle bir yaklaşım genelde ihmal edilir.

İşgören, organizasyon ve önder ilişkilerinin esası, iş-letme unsurları arasındaki denge ve koordinasyonu sağlamaya yöneliktir. İşletme unsurları arasında denge ve koordinasyonu sağlama görevini üstlenen önderler, insan unsurunun önemini gözardı edemezler. Organizasyon amaçlarına ulaşmanın yolu, in-sana verilecek değerden geçer.

³⁰ Abraham Korman, Endüstriyel ve Organizasyonel Psikolo-ji, Çev. İlhan Akhun; Cevat Alkan, Ank. M. E. Basımevi, 1978, s. 142.

³¹ Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Ar Yayınları, 1981, s. 226.

³² Besim Baykal, Organizasyonların Yönetimi; İlkeler ve Süreçler, İstanbul: Met/Er Matbaası, 1981, s. 470.

III.ÖNDERLİK KURAMLARI VE YÖNETİM BİÇİMLERİNE

ULAŞTIRAN ÖNDERLİK ÇALIŞMALARI

A. ÖNDERLİK KURAMLARI

Önderlik kuramları ile ilgili değişik sınıflamalar yapılmıştır.Bu sınıflamalardan biri aşağıda sunulmuştur.¹

I-Evrensel önderlik kuramları

A-Özellikler yaklaşımı

B-Davranışsal yaklaşımlar

1-K.Lewin'in önderlik çalışması

2-Ohio-State Üniversitesi önderlik çalışması

3-Michigan Üniversitesi önderlik çalışması

4-R.R.Blake ve J.S.Mouton'un Yönetim Biçimi

Ölçeği

5-Yukl'un önderlik davranış modelleri kuramı

C-X ve Y yaklaşımları

D-Sistem-4 yaklaşımı

II-Önderlikle ilgili durumsallık yaklaşımları

A-F.Fiedler'in etkin önderlik yaklaşımı

B-Amaç-Yol yaklaşımı

C-Reddin'in üç boyutlu önderlik yaklaşımı

D-Farris'in dört boyutlu önderlik yaklaşımı

E-Vroom-Yetton'un normatif önderlik yaklaşımı

Önderlik kuramları ile ilgili yukardaki sınıflama,yönetim felsefesinin gelişim sürecine ışık tutacak bir yapıdadır. Fakat,önderlik kuramları sözkonusu sınıflama ile sınırlandıramaz.Burada yer alan önderlik kuramları dışında pek çok önderlik yaklaşımlarından sözedilebilir.Sözü edilen önderlik yaklaşımlarından bazıları:Argyris'in "önderlik modeli",Hersey-Blanchard'in "yaşam eğrisi yaklaşımı" gibi önderlik kuramları sayılabilir.

¹Tekarslan ve d.,ss. 106-128.

B. YÖNETİM BİÇİMLERİNE ULAŞTIRAN ÖNDERLİK ÇALIŞMALARI

Günümüzde, işletmelerdeki insan davranışlarının incelenmesi ile ilgili kuramsal ve uygulamalı araştırmalara ağırlık verildiğini daha önce belirtmiştik.

Örgütsel davranışın tam olarak çözümlenip keşfedildiği hiçbir zaman söylenemez. Çünkü, organizasyonların bünyesinde yer alan çapraşık ve çok yönlü etkileşimler, insan davranışlarına etki eden değişkenleri artırmakta ve olaylara bakış açılarının yönünü sürekli olarak değiştirmektedir.

İşletmelerdeki işgören davranışlarının şekillenmesine sebep olan bireysel karakteristikler nelerdir? Bireyi etkileme yolu ile onda değişiklik sağlamaya yarayan sosyal, psikolojik ve fiziksel unsurlar nelerdir? Bireysel davranışa etki eden yapı içi ve yapı dışı faktörler nelerdir? Örgütsel davranış ele alıp incelemek durumunda olan araştırmacılar, bu sorulara yönelmek zorundadırlar.

Sanayide verimliliğin artırılması konusunda önderliğin grup davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik ilk araştırmalar, 1938 yılında K.Lewin'in gözetiminde başlatılmıştır. Lewin'in başlatmış olduğu bu çalışmalar, R.Lippitt ve R.K.White tarafından 1945 yılında tamamlanmıştır.² Lewin'in etkisi ve Hawthorne çalışmaları sonucu performansta sosyal ve güdüsel faktörlerle ilgili bulgular önderlik uygulamalarında kullanılmaya başlanmıştır.³ K.Lewin ve izleyicilerinin yürüttükleri çalışmaların çok uzun sürmesi sebebi ile, davranışsal eğilimli olarak nitelendirilen C. I. Barnard'ın, "organizasyon üyelerinin davranışlarını incelemeye" yönelik çalışması, bu alandaki ilk çalışma olarak kabul edilmiştir.⁴ Organizasyonların, "işbirliği sistemi" ola-

²Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt¹, 2. baskı, İstanbul: Venüs Ofset, İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1979, s. 274-275.

³Korman, s. 12.

⁴Aşkun, s. 113.

arak adlandırıldığı Barnard'ın sözkonusu çalışmasında, organizasyonun tanımı;"ortak amaçlar doğrultusunda çalışan üyelerin bütünleşmesi süreci"olarak yapılmıştır.

İşletme yönetiminin gelişim sürecinde,Blake ve Mouton'un yönetim biçimi ölçeğine ulaştıran önderlik çalışmaları arasında yer alan Tannenbaum ve Schmidt'in çalışmalarında;bir yöneticinin otorite ve kontrolü elinde bulundurması ile alt kademedekilerle demokratik ilişki kurma sürecini nasıl uyumlaştırabileceği araştırılmıştır.⁵ Tannenbaum ve Schmidt'in önderlik davranışını "karar alanları" açısından ele alan sözkonusu çalışmada vardıkları sonuca göre; "en iyi önder,katılımcı olandır."Bu sonuç,önderlik davranışının açıklanmasına kültürel açıdan bakan araştırmacılarca yetersiz görülmüştür.⁶ Sözkonusu karşıt araştırmacılar,kültürün izleyiciler ve dolayısı ile önderin davranışları üzerindeki etkisini vurgulamışlardır.

Organizasyon yönetimindeki gelişim sürecinin,insan unsuruna dönük bakış açıları ile desteklendiği esas çalışmalar,McGregor'un x ve y kuramları ile belirmeye başlamıştır.McGregor'un"x ve y kuramları"ile Argyris'in "önderlik modeli" çalışmaları sözkonusu gelişime önemli katkı sağlamıştır.Böylece beliren yeni bakış açıları ile insan faktörü,organizasyonel yapılanmalarda üretim faktörü ile birlikte düşünölmeye başlanmıştır.Adı geçen modellerin sözkonusu katkılarını,önderlikte davranışsal yaklaşımlardan;Ohio-state ve Michigan üniversitelerinde yürütölen önderlik çalışmaları⁷ ile Bale'nin Harvard Üniversitesindeki önderlik çalışmaları izlemiştir.⁸ Önderlik davranışlarını değişik boyutlarda ele alıp inceleyen bu çalışmalar,Blake ve Mouton'un "Yönetim Biçimi Ölçeği" olarak adlandırılan (The Managerial Grid),önderlikle ilgili yaklaşımlara ulaştırmıştır.

⁵Dereli,s.229.

⁶Tekarslan ve d.,s.108.

⁷Allene ve d.,s.541.

⁸Dereli,s.231.

IV. YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde, Blake ve Mouton'un yönetim biçimi ölçeği kuramsal olarak ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır. Yönetim biçimi ölçeğindeki beş ana yönetim biçimi; genel yönetim anlayışı, denetim, ast-üst ilişkileri, çatışma yönetimi, yönetim geliştirme, karar süreçleri, yaratıcılık ve değişim ile davranışsal süreçler açısından ele alınmıştır. Ayrıca, her yönetim biçimi sonuç ve kısıtlarına göre değerlendirilmiştir. Söz konusu değerlendirmeler öncesinde, yönetim biçimi ölçeği kuramının dayandırıldığı üretim, insan ve güdü boyutları hakkında bilgi verilmiştir.

İşletme yönetimindeki çeşitli yönetsel eğilimlerin üretim ve insan unsurları ile ilgili farklı ilişki düzeylerini gösteren ve yönetim literatürümüze çeşitli adlarla geçen Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid"i iki boyutlu bir ölçektir. Başlangıçta üretim ve insan unsurları üzerine kurulan bu ölçeğin kuramcıları, son çalışmalarında güdü boyutunu kuramlarına dahil ettikleri görülür.

Yönetim biçimi ölçeği kuramının temelinde izleri bulunan, Ohio-state ve Michigan üniversitelerindeki önderlikle ilgili çalışmaların "grup dinamiği" konusundaki bulguları, dikkatlerin iki kuramsal düşünce üzerinde odaklanmasına sebep olmuştur. Söz konusu düşüncelerden birisi "görev başarımı", ikincisi ise "işgören ilişkilerinin işletmelerin gelişimine yüklediği baskıdır".¹ Blake ve Mouton'un, önderlik sürecini üretim ve insan boyutları düzeyinde ele almalarında, Ohio-State üniversitesinin önderlik çalışmaları etkili olmuştur.² Gerçekte, Ohio-state modelini üretim ve insan boyutları ile yönetim biçimi ölçeğindeki "9.9 yaklaşımın" üretime ve insana dönüklük boyutları birbirine benzerdir.³ Hatta, 9.9 yaklaşımın Ohio-State modelinin geliştirilmiş biçimi olduğu⁴ söylenebilir.

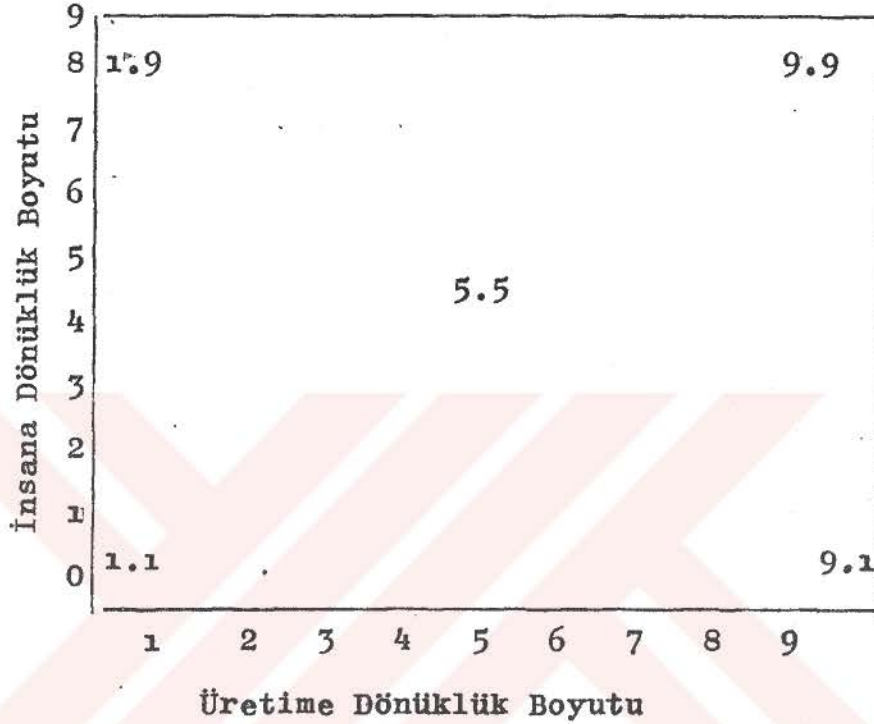
¹Paul Hersey ve K. H. Blanchard, Management Of Organizational Behavior, London: Prentic-Hal, inc., 1977, s. 95-96.

²Allene ve d., s. 545.

³İbid.

⁴Robert L. Mathis ve John H. Jackson, Personnel: Con-

Yönetim biçimi ölçeği, kullanılır durumdaki beş ana yönetim biçimi üzerine kurulmuştur. Her bir yönetim biçiminin üretim ve insan boyutları ile ilişkileri ve bu ilişkilerin dereceleri aşağıdaki şekilde yer almıştır. (Bkz. Şekil.1)



ŞEKİL 1 :YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİ

Yönetim biçimi ölçeğinin üretime dönüklük boyutu, yukarıdaki şeklin yatay ekseninde gösterilmiştir. (Bkz. Şekil.1). Söz konusu ölçeğin üretime dönüklüğü; ölçek üzerindeki skala değerlerinin sıfır noktasında minimum, dokuz noktasında ise maksimum düzeydedir.⁵ Bu ölçeğin insan boyutuna dönüklük düzeyi; dikey eksen üzerinde gösterilmiştir. Yönetim biçimi ölçeğinin dikey eksenindeki skala değerlerinden sıfır noktası insana dönüklüğün minimum düzeyini, dokuz noktası ise insana dönüklüğün maksimum düzeyini gösterir.⁶ Söz konusu ölçeğin sağ alt köşesinde yer alan 9.1 yönetim biçimi

⁵Hersey, s.95-96.

⁶Ibid., s.97.

minden, sol üst köşesinde yer alan 1.9 yönetim biçimine ulaşan çizginin ortasında yer alan 5.5 yönetim biçimi, üretim ve insana dönüklüğün optimal düzeyini göstermektedir.

A-YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİNİN BOYUTLARI

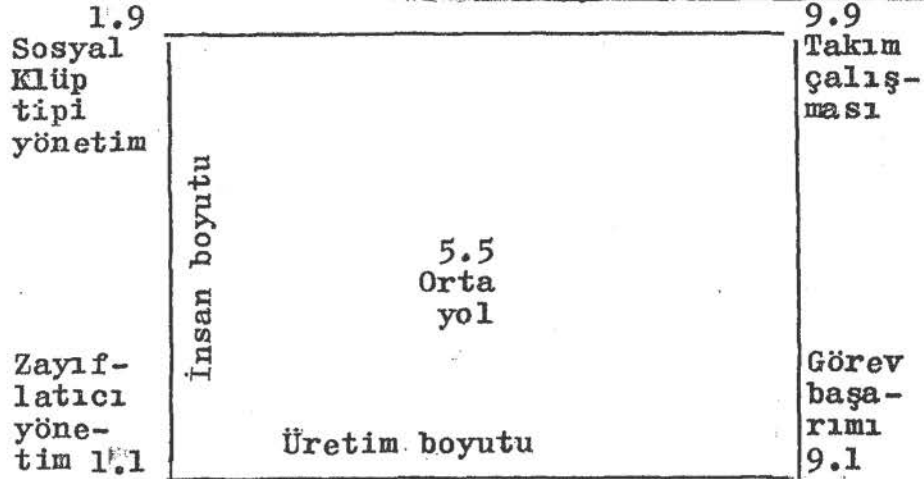
Daha önce de belirtildiği gibi yönetim biçimi ölçeği, üretim ve insan boyutlarını içeren ve yönetsel eğilimleri bu boyutlara bağlı olarak açıklayan bir kuramdır. Fakat, bu kuramın sahipleri Blake ve Mouton, son çalışmalarında işgörenlerin çeşitli güdüsel durumları arasında oluşturulan önderlik anlayışlarına dikkat çekmişlerdir.⁷ Söz konusu çalışma ile yönetim biçimi ölçeğinin daha güçlü bir zeminde oturtulması amaçlanmıştır.

Bir organizasyon yapısında, görevin yapılması ile ilgili iş tanımlarına ve iş akışını sağlamak için haberleşmeye verilen önem, tanımlanan sınırlar dahilindeki ilişkilerde açıklık ve netlik, yapılanmanın yüksek düzeyde tutulması üretim faktörüne verilen önemi vurgular. Buna karşın, astlarla dostluğu en üst düzeyde tutma isteği, azt-üst ilişkilerinde güven duygusunu geliştirme çabaları, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlü bir şekilde geliştirme gayretleri, davranışsal saygının vurgulandığı insan boyutuna dikkat çeker.

Yönetim biçimi ölçeğinde yer alan yönetsel yaklaşımlar, sözkonusu boyutlara verilen öneme göre bunların bir kombinasyonu olarak belirir. Yönetim biçimi ölçeğinde yer alan yönetim tarzlarının önderlik yaklaşımları Şekil.2'de gösterilmiştir.

Şekil.2'de yer alan 1.1 (zayıflatıcı) yönetim anlayışının önderlik yaklaşımında; insana dönük düşük değer ile düşük yapılanma, 1.9 (sosyal klüp tipi) yönetim anlayışının önderlik yaklaşımında; yüksek değer ve düşük yapılanma, 9.9 (takım çalışması) yönetim anlayışında yüksek değer ve yüksek ya-

⁷ Jerry L. Gray ve Frederick A. Starke, Organizational Behavior, Second Edition, London: Charles E. Merrill Publishing Comp., 1980, s.272.



ŞEKİL 2 : YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİ ÖNDERLİK YAKLAŞIMLARI

pılanma, 9.1 (görev başarımı) yaklaşımlı yönetim anlayışının önderliğinde yüksek yapılanma ve düşük değer görülür. 5.5 orta yol yaklaşımındaki önderlik anlayışı, üretim ve insan boyutları için optimal düzeyleri benimser.

Şekil 2'de görülen önderlik anlayışının üretim ve insan boyutlarına verdikleri önem dereceleri aşağıdaki tabloda karşılaştırılmıştır. (Bkz. tablo 1)

TABLO 1
YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNİN ÜRETİM ve İNSAN BOYUTLARINA VERDİĞİ ÖNEM DERECELERİ

Yönetim biçimleri / Boyutlar	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
İnsan boyutu	Düşük değer	Yüksek değer	Orta	Düşük değer	Yüksek değer
Üretim boyutu	Düşük yapı	Düşük yapı	Orta	Yüksek yapı	Yüksek yapı

Tablo 1'de, yönetim biçimi ölçeğinde yer alan yönetim biçimlerinin üretim ve insan boyutlarına verdikleri değerler karşılaştırılmıştır. Söz konusu yönetim biçimlerinin önderlik yaklaşımları, üretim ve insan boyutlarına verilen önemin bir kombinasyonu olarak belirir.

1. Yönetim Biçimi Ölçeğinin Üretim Boyutu

Yönetim biçimi ölçeğinin üretim boyutu; organizasyonda yüksek yapılanma, görev başarımı, sorunların esasını anlama, yüksek verimlilik gibi unsurları içerir. Örneğin: İşletmelerin kimlik pozisyonundaki yöneticilerden, organizasyonun tamamında gelişimi sağlayacak yeni yöntemleri bulup organizasyona taşınması beklenir. Ya da yeniliğe sebep olabilecek köklü araştırmalarla gelişim olanaklarını değerlendirmesi istenir.

Yönetim biçimi ölçeğinde üretime dönüklüğün bir başka görünümü; kararların faaliyet alanı ya da geçerliliğinde, üretime dönük uygulamaların açıkça belli olmasının istenmesidir. Ayrıca, yönetsel uygulamalardaki yaratıcılık fikrinin, değişime yansıyor gelişimi sağlayabilecek düzeyde olmasının istenmesi ve bu gelişim düzeyinin hesabının sorulması gibi nitelik ve niceliği kapsayan bütün unsurlar yönetsel uygulamalardaki üretime dönüklüğün ifadesidir.

2. Yönetim Biçimi Ölçeğinin İnsan Boyutu

İşletme yönetiminde insan unsuruna önem verilmeye bağlandığı dönemlerden sonraki bütün gelişmeler, tahmin edilenin de ötesinde, "insana yönelik uygulamaların" değişmeyen tesir gücünü koruyarak, önemli olduklarını göstermiştir.⁸ Beliren bu sonuç, işletme yönetiminde insan unsuruna verilen değerin artmasına sebep olmuştur.

Yönetim biçimi ölçeğinin insana dönüklük boyutu çok farklı görünümde dir. Bazı önderler, işgörenlerin ikinci derecede hoşlandıkları ile (durum koruyucu etmenlerle) ilgilenmeyi tercih ederken, bazı önderler de işgörenlerin üstlendikleri görevleri tanımlamaları ile ulaşacaklarını düşündükleri ikinci plandaki hedefleri ile ilgilenmeyi, insan unsuruna dönüklük olarak kabul eder.⁹ Bunlara kar-

⁸ R.R.Blake ve J.S.Mouton, The Managerial Grid III, Houston: Gulf Publishing. Comp., 1985, s.10.

⁹ Ibid., s.11.

şın, üretime ve insana dönüklüğün maksimum düzeyde ve eş de-
ğerde önemli olduğunu düşünen bazı önderler, çağdaş işletme-
ciliğin, "kendini gerçekleştirmek isteyen insana saygı", dü-
şüncesini vurgulamış olurlar.

3. Yönetim Biçimi Ölçeğinde GÜDÜ Boyutu

Blake ve Mouton, başlangıçta iki boyut üzerine kur-
dukları yönetim biçimi ölçeğini daha kapsamlı ve sistemli
bir temele oturtabilmek amacı ile güdüsel faktörlerin yö-
netsel davranış : üzerindeki etkilerini araştırıp, kuramla-
rına dahil etmişlerdir. Böylece, çeşitli güdüsel faktörler
arasında yer alan önderlik yaklaşımlarına dikkat çekile-
rek, sözkonusu faktörlerin yönetsel davranış üzerindeki et-
kilerini vurgulamış oldular.

Blake ve Mouton'a göre; bireysel veya grup davranış-
larında, bireysel güdülenmeyi yönlendiren istek ve arzular,
birey ve grupları belirli şekillerde davranmaya iter.¹⁰ Söz-
konusu güdüsel durumlar, birey ya da grupların olumlu veya o-
lumsuz yönde hareketlenmelerine sebep olur.

Yönetim biçimi ölçeğindeki beş ana yönetim tarzında
etkili olan güdüsel durumlar tablo.2'de karşılaştırılmıştır.

Tablo.2'de, her bir yönetim biçimindeki önderlik an-
layışlarının oluşturabileceği olumlu ve olumsuz güdüsel du-
rumlar yer almıştır. Sözkonusu tabloda, beş ana yönetim biçi-
minin kendi önderlik anlayışına uygun güdüsel esaslar üzeri-
ne kurulu olduğu görülmektedir. Fakat, 9.9 yönetim biçiminin
zorunlu hareketlenmeyi sağlayan güdüsel yaklaşımı ile, ideal
önderlik davranışına en yakın yönetim biçimi olduğu anlaşıl-
maktadır.

¹⁰ Gray, s. 273.

TABLO:2

YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİNDEKİ YÖNETİM BİÇİMLERİNE
GÖRE DEĞİŞİK MOTİVASYON DURUMLARI

Yönetim biçimleri	Karakteristikleri	Oluşturduğu motivasyon durumları
1.1	Üretime dönüklüğün aşağı seviyesi	Ümitsizlik kuruntusu Negatif motivasyon (-)
	İşgörenlere dönüklüğün aşağı seviyesi	Yetinme arzusu Pozitif motivasyon (+)
9.1	Üretime dönüklüğün yüksek seviyesi	Başarısızlık kaygısı Negatif motivasyon (-)
	İşgörenlere dönüklüğün düşük seviyesi	Hükmetme isteği Pozitif motivasyon (+)
1.9	Üretime dönüklüğün aşağı seviyesi	Reddedilme kaygısı Negatif motivasyon (-)
	İşgörenlere dönüklüğün yüksek seviyesi	Onaylanma arzusu Pozitif motivasyon (+)
5.5	Üretime dönüklüğün optimal düzeyi	Eleştirilme kaygısı Negatif motivasyon (-)
	İşgörenlere dönüklüğün optimal düzeyi	Herkesce beğenilme arzusu Pozitif motivasyon (+)
9.9	Üretime dönüklüğün maksimum düzeyi	Yenilgi kaygısı Negatif motivasyon (-)
	İşgörenlere dönüklüğün maksimum düzeyi	Kendini tamamlama arzusu Pozitif motivasyon (+)

Kaynak: Jerry L. Gray ve Frederick A. Starke'in, Organizational Behavior adlı eseri, s.272.

B-YÖNETİM BİÇİMİ ÖLÇEĞİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİ

Blake ve Mouton'un yönetim biçim ölçeği, üretime ve insana dönüklüğün dokuz düzeyinde seksenbir varyasyonu kapsayan¹¹ iki boyutlu bir ölçektir. Sözkonusu varyasyonlardan beş tanesi temel yönetim biçimlerini oluşturmuştur. Diğer varyasyonlardan sekiz tanesi, "karma yaklaşımlar" olarak adlandırılan yönetim biçimleridir.¹² Sözkonusu yaklaşımlar; 9.5 (hayırsever otokrat), 5.9 (danışmacı yönetim), 9.1-1.9 (iki tarz arasında mekik dokuma), bir 9.1, bir 1.9 şeklinde değişik icraat, 9.1/1.9 (pederşahi/paternalizm), 9.1 Lene'a ve 1.9 Staff'a karşı farklı davranış, farklı iki biçimde davranış (two-hat approach), bütün alternatiflerin durumsallık yaklaşımı dahilinde kullanıldığı 5.5 yönetim biçimi şeklinde sıralanan yönetsel yaklaşımlardır.

Yönetim biçimi ölçeğinde yer alan her bir yönetim biçimi; yöneticinin güç/otorite ile ilgili davranışsal dinamiğini, görevin başarılması ve çalışanlara dönüklüğün değişik boyutlarında açıklamaya çalışmıştır.¹³ Bu bakış açısına bağlı olarak; sözkonusu yönetim biçimlerinin denetim anlayışları; ast-üst ilişkilerine yaklaşımları, çatışma yönetimi anlayışları, yaratıcılık ve değişim ile karar süreçleri açıklanır.

1. 9.1 yönetim Biçimi (task management)

9.1 yönetim biçimi, yönetim biçimi ölçeğinin sağ alt alt köşesinde yer almıştır. Organizasyonel yapılanmanın yüksek ve insana dönüklüğün düşük değerinde bulunduğu bu yönetim bi-

¹¹William W. Rambo, Work and Organizational Behavior, New-york; Holt Rinehart and Winston, 1982, s.369.

¹²Deniz Ekeman, "Blake ve Mouton'un Danışmanlık Hizmetleri, Yönetici Geliştirme Modelleri ve Katkıları", (İ.Ü. İşletme Fak. Dav. Bil. Böl. Doktora Programı Dönem Ödevi, 1989), s.36.

¹³Walton C. Boshear ve Karl G. Albrecht, Understanding People, California: La Jolla, California University Associates, inc., 1977, s.183.

çiminde üretim maksimum düzeyde, insan unsuru ise minimum düzeyde önemli görülür. 9.1 yönetim biçimindeki "9" sayısal değeri; üretime dönüklüğün, "1" sayısal değeri ise; insana dönüklüğün boyutlarını ifade eder. İki zıt kutubun bir arada bulunduğu bu yönetim biçiminde, organizasyon amaçları ile bireysel beklentilerin çelişmesi ve çatışması kaçınılmazdır. 9.1 yönetim biçimindeki üretim ağırlıklı yönetsel yaklaşımlar, organizasyon hedeflerinin kesintiye uğraması durumunda işgörenleri bir kat daha fazla çalışmaya zorlayabilir.¹⁴ 9.1 yönetim biçiminin özünden kaynaklanan ve insana dönüklüğü minimize eden sözkonusu müdahale ile üretimdeki düşüşün ve çıktılardaki engellemenin durdurulması amaçlanır.

9.1 yönetim biçiminin en genel amacı, verilen görevin başarılmasını zorunlu görmesidir. Bu yönetim biçiminde, görevin tamamlanmasında izlenecek iş görme usulleri tam olarak tanımlanır. İş görme usullerini tanımlamak, 9.1 yönetim biçimini benimsemiş olan yöneticinin ilk görevidir.

9.1 yönetim biçiminin sabit fikirliliği olarak değerlendirilebilecek yönü; üretime dönüklüğün maksimum düzeyde tutulmuş olmasıdır.

a. 9.1 Yönetim Biçiminde Yönetim Anlayışı

9.1 yönetim biçiminin yönetim anlayışı; hiyerarşik yapılanmaya ve bilgiye dayanan pozisyon gücü ile ifade edilebilir.

9.1 yönetim biçiminin yönetim anlayışına göre; alt kademelerin görevleri ile ilgili planlama, yönetim ve kontrol üst kademenin sorumluluğundadır.¹⁵ Sözkonusu yönetim anlayışında, planlanan üretim hedeflerine ulaşmak için gerekli olan girişimcilik zorunludur. Buradaki girişimcilikte, her kademe yönetim üstüne düşen görevi yapmak durumundadır. Tepe yönetimin planladıklarını alt kademeler uygular. Sözkonusu planlarla hedeflenen amaçlara ulaşılması gereklidir. Ancak bu yolla üretimde istenen performansa ulaşılacağı düşünülür. İşgörenler, kendilerinden istenen görevi yapmak zorundadırlar. Görev ve sorumluluk çizgisinin altında veya üstünde bulunmak sistemin özü ile gelişir.

¹⁴ Blake, The Managerial Grid, s.19

¹⁵ ibid.

B. 9.1 Yönetim Biçiminde Denetim

9.1 yönetim biçiminde denetleyicinin dikkatleri tamamen görevin başarılmasına dönüktür. Söz konusu denetim anlayışında, bir üretim aracı olarak kabul edilen işgörenlerin oluşturdukları çalışma gruplarının kontrolü, otorite/itaat esasına dayandırılmıştır.¹⁶ Bu sebeple 9.1 yönetim biçimi denetim konusunda tam yetkin görülür.

Genel anlamda denetim; yönetimin bir anahtarıdır. Çünkü denetim, ferdi gayretlerle organizasyon amaçları arasındaki koordinasyon ve uyumu sağlamaktadır. 9.1 yönetim biçimi söz konusu uyumlaşmayı kendine özgü yaklaşımı ile sağlar.

9.1 yönetim biçiminde alt kademelerin denetimi, genel denetim anlayışına uygun olarak otorite/itaat şeklindeki kesin çizgilerle belirlenen ilişki düzleminde gerçekleştirilir. İşgörenlerin denetiminde onlardan beklenen verimliliğin, tanımlanan performans düzeyinde olması aranır. 9.1 yönetim biçimindeki denetim anlayışı işgörenleri söz konusu performansa ulaşmaya mecbur bırakır. Ayrıca, bu yönetim biçiminde hiyerarşik sıra izlenmez. 9.1 yönetim biçimindeki denetim anlayışında denetlenen işle ilgili işgörenle doğrudan ilişki kurulur.¹⁷ Yani, denetleyici ile denetlenen arasında doğrudan ilişki kurulur. 9.1 yönetim biçiminde görev ve sorumluluk alanları kesin çizgilerle belirlenmiş olduğundan işle ilgili belirsizlikler ortadan kalkar. Böylece, 9.1 denetim kolayca gerçekleşir.¹⁸

İyi bir denetimci aynı zamanda iyi bir önder olmak durumundadır. Bu durum, astlar tarafından öndere yöneltilecek sorulara karşı onun takınacağı tavırla belli olur. Söz konusu durumla ilgili 9.1 yönetim biçiminin bakış açısı; işgörenlerden gelecek sorulara uygun cevaplar verme şeklinde belirir.¹⁸ Fa-

¹⁶ İbid, s.20.

¹⁷ İbid.

¹⁸ İbid.

kat, işgörenlerin sordukları sorulardan aldıkları cevapları uygulama konusunda serbesttirler. Ancak, sonuçtaki sorumluluk kendilerine aittir.

9.1 yönetim biçiminin denetim anlayışı, dıştan yapılan baskıya dayanır. Bu baskının sebebi; sistemin hiyerarşik yapılanmasıdır.¹⁹ 9.1 yönetim biçimindeki denetim anlayışı orta ve üst kademe yönetim pozisyonları için anlaşılabilir. Fakat, böyle bir değerlendirme ilk kademe yönetim pozisyonları için yapılamaz. Çünkü, üretim üzerine yoğunlaşan 9.1 denetim anlayışı, otoritenin organizasyonun tamamında uygulanması ile gerçekleşebilir.

Öte yandan, çalışma gruplarının kontrolünün otorite/itaat esasına dayandırılması, istenen performansa ulaşmayı engeller. Çünkü, dış baskı ile kurulacak otorite/itaat mekanizması yüksek düzeyde verimlilik sağlayamaz. Gerçekte denetim, çalışma grubunun benimseyeceği ölçülerde geçerlidir. Çünkü, "kârlı ve faydalı üretimin" sınırını işgörenler belirler. 9.1 denetim anlayışında çok az kullanılan "telkin" yöntemine karşın genelde, baskı ile iş görme ve iş disiplini ile sağlanan kontrol egemendir. Söz konusu sebeplerle 9.1 yönetim biçiminin denetim anlayışında insan unsuru dışlanır.

c. 9.1 Yönetim Biçiminin Genel Esasları

9.1 yönetim biçimi, işgörenlerin beklentileri ile organizasyon amaçları arasındaki uyumun nasıl sağlanacağı konusunda zorlanır. Çünkü; bu yönetim biçiminin özünde söz konusu unsurlar arasında uyumlaşma değil, zıtlık, çelişme ve çatışma vardır. Yani, 9.1 yönetim biçimi işgörenlerin beklentilerini karşılama konusunda yetersizdir.

9.1 yönetim biçiminde, alt kademelerin amaçları üretim gerçekleri doğrultusunda ise önemli görülürler. Öte yandan alt kademelerin organizasyona katkıları da üretim gerçekleri doğrultusunda değerlendirilir. Gerçekte, söz konusu katılıma gerek

¹⁹ Ibid.

duyulmaz.

9.1 yönetim biçimini benimseyen yöneticilerin en belirgin karakteristiği;üretime maksimum düzeyde önem vermelerine karşın,insan boyutuna minimum düzeyde önem vermiş olmalarıdır.²⁰ Söz konusu yönetim biçiminde,üretim ve insan boyutlarına verilen önem derecesine göre;organizasyonel yapılanma en yüksek düzeyde gerçekleşirken,insana verilen değer en aşağı seviyede kalır.²¹ 9.1 yönetim biçimini benimsemiş önderlerin (veya yöneticilerin) bütün davranışlarında,organizasyonel etkinlik ve üretimde verimlilik egemendir.

9.1 yönetim biçiminin üretim boyutu,işgörenlerin performansları üzerinde yoğunlaşan denetim sistemi ile korunur. Buna karşın,işgörenlerin tutumları,moralleri ve işdoyumuna ulaşmaları en aşağı seviyede önemli görülür.²² Öte yandan,9.1 yönetim biçimindeki amaç fikri çok farklı görünümde olabilir.Amaç fikri ile ilgili söz konusu farklı yaklaşım daha çok, bazı performans gerçeklerine uygun amaç belirleme gerektiğinde geçerli olur.²³ Böyle durumlarda organizasyon amaçlarına ulaşma düşüncesi zayıflar.Fakat,organizasyonel yapılanma eski düzeyinde kalır.

d. 9.1 Yönetim Biçiminde Ast-Üst İlişkileri

9.1 yönetim biçiminin görev başarımına önem vermesi, ast-üst ilişkilerinin de bu platformda ele alınmasını zorunlu kılar.Bu yönetim biçiminde ast-üst ilişkilerinin tamamı, yüksek verimliliğe ulaşmak için sağlanan organizasyon atmosferindeki otorite/itaat çizgisinde tertiplenip düzene sokulmuştur.Böylece,ast-üst ilişkileri hiyerarşik yapılanmaya uy-

²⁰Davit R. Hampton,Behavioral Concepts in Management, California:Wordsworth Publishing Company,inc.,1978,s.196.

²¹Hersey,1977,s.95-96.

²²Boshear,s.183.

²³Blake,The Managerial Grid,s.24.

gun olarak,yöneticilerin "amirlik gücünü" ortaya koyacak şekilde belirir.²⁴ Söz konusu yaklaşım,yöneticilerin yönetim alanı içinde bulunan "çalışma gruplarını" değil,bireysel olarak işgörenleri yönetmesidir.²⁵ 9.1 yönetim biçimindeki ast-üst ilişkileri birincil bir ilişki değil,denetim aracılığı ile sağlanan ikincil bir ilişkidir.Söz konusu yönetim biçimindeki ast-üst ilişkilerinde denetleyiciler karar merkezidir. Bu ilişki zincirinde alt kademe,denetim kararlarını çalışma ortamına taşır ve uygular.Böylece,bütün organizasyon üyeleri kendi görev ve sorumluluk alanlarına itilmiş olur.

9.1 yönetim biçiminde alt ve üst kademe yönetim pozisyonları arasındaki uyumlaşma,alt kademelerin organizasyon amaçlarına uymalarına ve öndere itaat etmelerine bağlıdır.²⁶ Bu yönetim biçiminde alt kademelerin değeri,verilmiş olan görevin başarılması ile ölçülür.

9.1 yönetim biçiminde egemen olan "bire-bir" denetim anlayışı,iletişimde tıkanmaya sebep olur.²⁷ 9.1 denetim anlayışının organizasyonel çalışma ilişkilerinde hâkim olması, geleneksel hale gelmiş olan her hangi bir organizasyon tasarısının nasıl güçlendirilebileceği sorusunu cevapsız bırakır.Öte yandan,9.1 yönetim biçimindeki emir-kumanda zinciri,personelin kademeler arası dikey geçişlerinde engellemeye sebep olur.Çünkü,bu yönetim biçiminde bireyi değerlemede başkalarından etkilenme ya da başkalarına göre değerlendirme söz konusu olur.Yani.9,1 yönetim biçimindeki emir-kumanda zinciri uygun pozisyonlar için uygun personel seçimini sağlayamaz.²⁸ Gerçekte ise,görev ve sorumluluğa uygun pozisyon gücünün takviye edilmesi,görevin fonksiyon çizgisi ile aynı doğrultudadır.

²⁴Rambo,s.370.

²⁵Blake,The Managerial Grid,s.24.

²⁶ibid.

²⁷ibid.

²⁸ibid.

e. 9.1 Yönetim Biçiminde Çatışma Kaynakları
ve Çatışma Yönetimi

9.1 yönetim biçiminin genel karakteristiği olan üretime dönüklük, görev alanları ile ilgili çatışmaların kaynağını oluşturur. Bu çatışma kaynaklarının başında, organizasyon amaçları ile işgörenlerin beklentileri arasındaki zıtlıklar yer alır. Bu yönetim biçimindeki görev alanları ile ilgili tanımlar, işgörenler arasında belirebilecek iş ile ilgili çatışmaları yok edici olur.²⁹ 9.1 yönetim biçiminin görev eğilimli bir yaklaşıma sahip olması, işgörenler arasındaki çatışmaların minimize olmasını sağlar.³⁰ İşgörenler arasında belirebilecek kişisel çatışmalar, kişilik çatışması düzeyinde kalır. Sözkonusu kişilik çatışmaları farklı görünümelerde olabilir. Bunlar arasında; mantık dışı çekişmeler, kazanma-kaybetme mücadelelerinde söylenen sözler ve çatışma eğilimi gösteren tutumlar, davranışlar sayılabilir.³¹ 9.1 yönetim biçiminde, çatışma kaynağı olabilecek duygusal gerilimler ve bu gerilimlerin sebep oldukları kargaşaların önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Bu duygusal gerilimler, birey ya da gruplar arasında görülen; karmaşık kararların uygulanmasına yönelik isteklere, bilgi edinme esasına dönük ve gerçek olaylara dayanmayan bakış açılarının belli bir yönde bulunmaması gibi durumlara dayanır.³² Fakat, çalışma grupları arasında kurulabilecek samimiyet, önemli bir çalışma normu oluşturur.³³ Gerçekte anlaşmazlık ve çatışmalar, sözkonusu normun bozulması ile ortaya çıkar. Bütün işgörenler arasında kurulabilecek samimiyetle bu çalışma normu tesis edilebilir.

9.1 yönetim biçiminde görülebilecek bir başka çatışma kaynağı, bazı organizasyonlarda ortaya çıkan rakip olma durumlarıdır. Rakip olma durumlarının sebep olduğu çatışmalar; işletme üyeliği ile ilgili olarak, bireyler ya da gruplar arasında görülen sürtüşmeler şeklinde belirir. İşgörenlerin üyesi oldukları işletme koşulları bu sürtüşmeleri açığa çıkartır. 9.1 yö-

²⁹İbid., s.29.

³⁰Herbert, s.410.

³¹Blake, The Managerial Grid, s.29.

³²İbid.

³³Rambo, s.370.

netim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki birey ya da gruplar arasındaki sürtüşmeler ve bunların sebep oldukları çatışmalar daha çok psikolojik kökenlidir. Benzer sürtüşmelerin organizasyonlar arasında oluşmasına, sosyo-ekonomik faktörler de sebep olabilir.³⁴

Birey ya da gruplar arasında ortaya çıkabilecek sözkonusu çatışmaların kaynağında kurutulması³⁵ en akılcı yol olur. Fakat, önerilen bu çözüm tek alternatif olarak bütün sorunların çözümünü içermez. Fakat esas olan, sorunları örtmek ya da bastırmaktan çok, onların çözümünü araştırmaktır.

f.9.1 Yönetim Biçiminde Yaratıcılık ve Değişim

Genel anlamda yaratıcılık, yeni bulunan ya da mevcut olanlar arasından kullanımı en uygun olanın seçilmesidir.

9.1 yönetim biçiminde yaratıcılık ve değişimin seçiminde, "kullanılabilirlik ve fayda" faktörleri belirleyici etkenlerdir. Sözkonusu yaratıcılığın kaynağında toplumsal ve ekonomik rekabetin izleri bulunur.³⁶ En iyi hayat tarzını sağlayacak toplumsal ve ekonomik değişim, 9.1 yaklaşıma sahip organizasyon yapılarının "kâf-fayda" mantığına göre tercih edilir.³⁷ 9.1 yönetim biçiminde yararlanılabilecek yaratıcılığın, "değişime yansiyip gelişimi sağlayabilecek nitelik ve nicelikte olmasına" dikkat edilir. Çünkü, denetimler esnasında, sözkonusu yaratıcılık ve değişimin gelişime yansıma düzeyi aranır.

9.1 yönetim biçiminde yaratıcılık ve değişimin seçiminden önderin kendisi sorumludur.³⁸ Fakat, yaratıcılık ve değişimi işgörenler uygular. Yani, yaratıcılık ve değişimin planlanması, yönlendirilmesi ve denetimi üst kademenin sorumluluğundadır. Planlanması ve denetimi öndere ait olan yaratıcılık ve değişimin hangi alanlarda ve hangi düzeylerde olacağına karar verildikten sonra belirlenen sınırlarda serbest bırakılır ve desteklenir. 9.1 yönetim biçimindeki yaratıcılık ve değişimin boyut-

³⁴ Blake, The Managerial Grid, s.30.

³⁵ Gardiner G. Lenn, Çalışanlar İşlerinden Nasıl Memnun Edilir, Çev. Cavit İçten, Ankara: y.y., t.y., s.72.

³⁶ Blake, The Managerial Grid, s.35.

³⁷ Blake, The Managerial Grid III, s.10.

ları organizasyon amaçları ile organizasyonel yapılanmayı zafafa uğratmayacak şekilde ayarlanır.³⁹ Bu konu ile ilgili aksi bir uygulama engellenir. Sözkonusu engelleme, denetim yolu ile baskı ve organizasyon amaçlarının etkinliğini artırma şeklinde görülür. Böylece herkes kendi görev ve sorumluluk alanlarına itilmiş olur. Ayrıca, bu müdahale ile fayda vermeyecek yaratıcılık ve değişim çabaları önlenir.

9.1 yönetim biçiminde alt ve üst kademe yönetim pozisyonlarının yaratıcılık ve değişime bakış açıları, pozisyon farklılığı sebebi ile kendilerine özgü görünümde dirler.⁴⁰ Yani, her yönetim pozisyonu yaratıcılık ve değişimi kendi statüsü bünyesinde değerlendirir. Fakat genel eğilim, 9.1 yönetim biçiminin bakış açısına uygun olmak zorundadır.

g. 9.1 Yönetim Biçiminde Karar Süreci

Etkin kararları ile en yüksek verimliliğe ulaşabilen önderlik yaklaşımı; karar sürecinde, kararlar ile bu kararlar altındaki kısıtları hesaba katabilen önderlik yaklaşımıdır.⁴¹ Çünkü, ulaşılacak kararlar için herhangi bir kısıt varsa, sözkonusu kararların etkinliği zayıflar.

9.1 yönetim biçiminde en uygun karar ya da karar değiştirme, güven telkin edebilen veya önceki kararlarla uyum oluşturabilenlerdir.⁴² Yani, benimsenecek yeni kararların güvenilirliğinde ve verimliliğe katkısında olumsuz bir değişim olmamalıdır. Aksi halde, yeni kararlar karşısında kaygı belirir. Yeni kararlar karşısında çekinme davranışı gösteren işgörenlerin performanslarında düşme görülür.

9.1 yönetim biçimindeki karar süreci, alt ve üst kademe yönetim pozisyonlarının bakış açılarına göre farklılaşır.

³⁹ Blake, The Managerial Grid, s.35.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Mathis, s.61.

⁴² Blake, The Managerial Grid, s.37.

Üst kademe yönetim pozisyonunda karar süreci:Üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticiler, organizasyon amaçları doğrultusundaki kararlara sahip çıkarlar.⁴³ Fakat, üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin organizasyon amaçları doğrultusundaki kararlara katılması gereği, onların ferdi karar vermeleri için engel değildir. Söz konusu yönetim pozisyonundaki yöneticilerin ferdi kararları, üretim sürecinin prosedürüne uygunsa, ürtimi, planlanan düzeyde tutuyorsa ve bütün işgörenleri başarıya ulaştırabiliyorsa bu kararlara müdahale edilmez.⁴⁴ Fakat, böyle bir durum 9.1 yönetim biçimi dahilinde çok nadir olur. Dikkat edilirse, 9.1 yönetim biçimindeki kararların etki alanlarının ve geçerliliklerinin ölçüsü, üretimdeki verimliliklerdir.⁴⁵ Böylece, 9.1 yönetim biçiminde karar merkezlerinin değil, kararların üretimdeki verimliliğe yüksek düzeyde etki etmiş olmasının önemli olduğu görülür.

Sonuç olarak; üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin kararlarında, rasyonellik ve üretimde etkinlik sağlanması aranır.

Alt kademe yönetim pozisyonunda karar süreci: Genel anlamda, 9.1 yönetim biçiminin karar sürecinde alt kademe yönetim pozisyonlarının önemli bir katkısı yoktur. Daha çok, üst kademeden gelen kararlar alt kademelerde uygulanır. Söz konusu kararların denetimi, 9.1 yönetim biçiminin denetim anlayışına uygun olarak yapılır. Fakat bu detimde, denetleyicinin bakış açısı esas etkindir.⁴⁶ Denetleyicinin bakış açısının önemli olması, organizasyon tanımları dahilinde verilen kararların farklılaşmasına sebep olabilmektedir.

İşgörenlerin, üstten gelen kararlarla ya da denetleyicinin kararları ile uyumlaşması, iş ilişkilerinin uzun sürmesi sebebi ile değişkenlik gösterir. Söz konusu farklılaşma, kararların uygulanma düzeyi ile ilgili denetimin, işgörenlerin gösterebile-

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Blake, The Managerial Grid III, s.10.

⁴⁶ Blake, The Managerial Grid, s.38.

cekleri reaksiyonlara uygun olarak yürütülmesini zorunlu kılar. Kararların uygulanma düzeyinin denetimi ile ilgili reaksiyonlar üç sınıfa ayrılmıştır.⁴⁷

Birinci reaksiyon: 9.1 yönetim biçiminden 1.1 yönetim biçimine geçişi sağlayan reaksiyondur. Bu reaksiyonun geçerli olduğu durumlarda; tertip ve düzenlilik bakımından 9.1 ile 1.1 yönetim biçimleri arasında minimum düzeyde benzerlik sağlayabilen durumlar geçerli kabul edilir. 9.1 yönetim biçiminin bu varyasyonunda (birinci reaksiyon), sözkonusu yönetim biçiminin önceden uygulanan eğilimlerinden kaçınmak gerekir. Çünkü; işgörenler sadece organizasyonla üyeliklerini sürdürmek için çekilme ve kendilerini soyutlama gücüne sahip olurlar. Bu reaksiyonun zorunlu sonucu olarak, işgörenlerin davranışlarının sınırlandırılmaması gerekir. Fakat sözkonusu serbestlik, organizasyonun bütün düzeylerindeki işgörenler için aynı olmalıdır.

9.1 yönetim biçiminden 1.1 yönetim biçimine yönelen bu reaksiyon, çalışma ile ilgili koşulların daha uygun bir duruma nasıl getirilebileceğini tanımlamış olmasına rağmen, 9.1 yönetsel eğilimin bakış açısından dolayı sık sık yanlış yorumlanıp değerlendirilmiştir.

İkinci reaksiyon: 9.1 yönetim biçiminin bir diğer pekiştirilmiş varyasyonu, "anti-organizasyonel" yaklaşımdır. Bu varyasyon; işlenmiş olduğu suçu anlayan fakat, nasıl telafi edilebileceğini bilmeyen işgörelere karşı uygulanacak yönetsel eğilimi içerir. sözkonusu yönetsel eğilim, 9.1 yönetim biçiminin organizasyon yapısı dışında kalan bir uygulamayı esas alarak; ifade edilen işgörelere karşı insafsızca tepki yerine sorunla uyumlaşmayı öneren bir tutuma sahiptir. Başkalarından yardım almadan böyle sorunların üstesinden gelebilecek hiçbir işgören yoktur. Ancak, 1.1 yönetsel yaklaşımına sahip önderlik anlayışları bu tür sorunları çözebilir.

İşletmelerde, çalışma ile ilgili sorunlar karşısında bu reaksiyon aleyhinde belirebilecek 9.1 yönetsel eğilimlere karşı işgörenlerin birleşmesi, bir güvence olarak belirir. İşgören-

⁴⁷ ibid., ss. 38-39.

lerin güvence kaygısı ile gerçekleştirdikleri birleşmeler veya birleşme davranışları, anti-organizasyonel bir karardır. Böyle bir karar, iki sorun arasında kalınarak beliren direncin, organizasyon aleyhindeki birleşmesi ile oluşur.

Üçüncü reaksiyon: Denetleyici kararlarının işgörenleri anti-organizasyonel kararlara zorlaması, denetleyici ile işgörenler arasındaki iletişimi keser. Böyle bir durum çalışma düzenini bozar, verimliliği engeller. Çalışma düzenini bozup verimliliği engellemenin başka yolları da vardır. Örneğin: İşgörenlerin işi yavaşlatma eylemleri bu yollardan biridir. Söz konusu reaksiyonların belirlediği durumlarda, organizasyon üyelerinin bireysel bilgi ve yeteneklerinden yararlanılamaz.

9.1 yönetim biçimindeki bu üçüncü reaksiyona dahil edilebilecek durumlar için, sorunla ilgili bilgi edinmeden söylenecekler yanlış olur. Böyle bir reaksiyonun varlığı, işgörenlerin "kızma ve düşmanlık" gibi gerilim oluşturan davranışlarından anlaşılabilir. İşgörenlerin bir reaksiyon olarak, kızma ve düşmanlık gerilimleri sonucu, 1.1 yönetim biçimine uygun yönelimlere suursuzca uymaları, organizasyonun tamamında yıkıcılığa veya birleşmeye sebep olabilir. Yıkıcılık işgörenlerin tansiyonunu daha da yükseltebilir. Birleşme ise; hatırı sayılır bir yöneticinin (veya önderin) önderlik hünerleri ile sağlanabilir.

n. 9.1 Yönetim Biçiminde Yönetim Geliştirme

Konu ile ilgili ayrıntılara girmeden önce, "organizasyon geliştirme" ve "yönetici geliştirme" kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir.

Blake ve Mouton'un "gelişmeye yönelik düzenleme" ile temas ettikleri ; yönetimlere tesirin ve değişimin, organizasyonu yapısal olarak güçlendiren ve bunu sistemin kültürünü hedef alan bir değişimle başaran süreçtir.⁴⁸ Yönetim geliştirme, organizasyon geliştirmenin bir bölümü olarak; personel seçimi, personelin yerleştirilmesi ve personelin geliştirilmesi aşamalarını kapsayan bir süreçtir.

⁴⁸ Donald F. Harvey ve Donald R. Brown, Organization Development, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs; 1988, s. 363.

Yönetim biçimi ölçeğinin organizasyon geliştirme programının esası;hen yönetim biçimine ait fikir ve metodlarla üretim ve insan boyutlarının ve ıslah edilebilen yönetsel pratiklerin bireysel olarak uygulanmasıdır.⁴⁹ Sözkonusu organizasyon geliştirme programları ,yönetim biçimlerinin özünden kaynaklanan uygulamalarla birbirinden farklı görünümler yansıtır.

Bireylerin ve organizasyonların geliştirilmesinin bir yolu;işgörenlerin kendilerine özgü fikirleninin gözönünde bulundurulmasını sağlayacak yönetim geliştirme sürecidir.Böylece işgörenlerin katılımı ile onların kapasitelerinden en üst düzeyde yararlanmak ve bu yolla onların organizasyona bağlanmalarını sağlamak olanaklıdır.

İşgörenlerin organizasyonla bütünleşmelerinin belirleyicileri farklı görünümlededir.Başta,işe almada izlenecek prosedür ilk belirleyicidir.Yani,işe alınacak personelin eğitim düzeyi,başarı değerlendirme sonuçları birer ölçüttür.Personel seçiminde genel yaklaşım,organizasyonla uyum sağlayabilecek bireylerin seçimi olmalıdır.Çünkü;organizasyonel performansın yükselmesi,daha çok organizasyon üyelerinin bireysel yetenekleri ile orantılıdır.⁵⁰ Kusursuz orgganizasyon,mükemmel yöneticilerle olanaklıdır.

9.1 yönetim biçimindeki yönetim geliştirme düşüncesi, işe uygun personel seçimi esasına dayanır.İşe uygun personel seçimi,personelin eğitim düzeyi ve referansları ile desteklenir.İşe alınacak personelin işletme dışında bulunduğu dönemde,işle ilgili olan bilgi ve beceriyi kazanmış olarak ve belli bir yeterlilik düzeyinde organizasyona dahil olması istenir.⁵¹Yani,9,1 yönetim biçiminde işe alınacak yöneticinin profesyonel olması gerekir.Dikkat edilirse 9.1 yönetim biçimi yönetim geliştirmeyi,bireysel yeterlilik ve bireysel gelişmeye bağlamaktadır.

⁴⁹Wendell L. French ve Cecil H. Bell,Jr.,Organization Development,New Jersey:Prentice-Hall,inc.,1973,s.173.

⁵⁰Blake,The Managerial Grid,s.39.

⁵¹ibid.

1. 9.1 Yönetim Biçiminde Yönetmel Davranışın Karakteristikleri

Bir önder, yapılan işten dolayı grup içinde gurur duyma- ve yarış havası yaratabilirse, ortak zevk almayı sağlayabilir. Grup davranışı olarak beliren "ortak zevk almak", grup üyeleri arasında arkadaşlık ruhu uyandırır.⁵² Fakat, zaman zaman bazı önderlerin baskı ile hareketlendirme çabaları, işletme yönetiminde görülen örneklerdir. Her yönetim biçimi kendine özgü yaklaşımı ile durumları değerlendirir. Yöneticiler, benimsediği yönetim biçimine uygun tavır alır. Fakat, önderlik davranışının en önemli özelliği; yöneticilerin hangi yönetim biçimini kullandığına bakılmadan, yeri geldikçe ödün vermelerinin gerekli olduğunu benimsemeleridir. Yöneticiler sözkonusu ödünü, seçkin kişiliklerinin genel özelliklerini yansıtan davranışlarından biri acılığı ile açık olarak gösterebilmelidirler.⁵³ Bu davranışlar, yöneticinin kişiliğinin güçlü yönlerini de yansıtabilmelidir. Bunlar dışında, önderler söz ve davranışları ile de izleyicilerine daha doğal görünen yönetmel tutum ve inançlarını gösterebilmelidirler.⁵⁴ Yönetici (veya önder), sözkonusu tutum ve davranışları bireysel önderlik davranışının bir parçası olarak öz kişiliğinde yerleşik hale getirmiş olmalıdır.

9.1 yönetim biçiminde önderlik davranışının genel karakteristikleri: 9.1 yönetim biçiminde bir davranışın kime ait olduğunu belirleyen kriter, sözkonusu kişinin kendi başarımını artırmaya yönelik esas ve uygulamalarını içeren eğilimidir. Genelde bütün çalışanlarda egemen olan duygu, başarıya ulaştırma yöntemleri kullanma isteğidir. Bu isteğin yönünü değiştirmeye dönük dış baskılar itilir. Dış baskıların itilmesi eleştireye kapalı olmayı vurgular. Gerçekte, eleştireye kapalı kişilerin olaylara bakış açılarına tesir edilemez.

Üst kademe yönetim pozisyonunda bulunan 9.1 yönetmel eğilimli bir yönetici, kararlarını kendi düşünceleri dahilinde planlar ya da saplantılarına göre düzenler. Bundan dolayı sözkonusu yöneticinin kendine özgü fikir, düşünce ve tutumla-

⁵²Lenn, s. 59.

⁵³Blake, The Managerial Grid, s. 41.

⁵⁴ibid.

rın üstünde olabilecek fikir,düşünce ve tutumlar konusunda ikna edilmeye hazırdır.Fakat,diğer organizasyon üyelerinin zorlaması ile onun düşüncelerini etkilemek mümkün değildir.Böyle bir zorlama,sözkonusu yöneticinin zıtlaşmasına sebep olur.Çünkü bu yönetici,uyguladığı yönetim çizgisinin doğruluğu konusunda güçlü bir inanca sahiptir.Ayrıca,böyle yöneticiler başarımlı grafiğini yükseltme eğiliminde olurlar.İstenen performans gösteremeyen bu tip yöneticiler,işgörenlerle kuracakları dostça ilişkilerin arkasında saklanarak yetersizliklerini örtmek isterler.

Sık sık vurgulandığı gibi,9.1 yönetsel eğilime sahip yöneticilerin momenti daima yükselme eğilimindedir.9.1 yönetim biçimini benimsemiş bir yöneticinin sözkonusu eğilimini engellemek ya da onu isteklerinden vazgeçirmek olanaksızdır.İfade edilen yöneticilerin sözkonusu tutumu ,organizasyonlarda "iyi bir elemanın yetişmesini" "kazanma"ya tercih etmektir.Hatta bu tip yöneticilerin yapacakları ,durum değerlendirme çalışmaları "kazanmaya yönelik müzakerelerdir.

9.1 yönetsel yaklaşıma sahip bir yöneticinin çatışmaya yönelik bireysel tutumu,sistemin kazandırdığı bakış açısından dolayı,çatışma sebebi olabilecek en basit görünümüleri dahi engelleme yönündedir.Yani,çatışma sebebi olabilecek durumlar için gereğinden fazla tedbirlidir.Buna karşın,kendisi üst ya da akranları ile herhangi bir alanda mücadeleye veya kazanma eğilimine girerse,ancak bu yolla kendini kanıtlayabileceğinden dolayı,çatışmaya açıktır.⁵⁵

j. 9.1 Yönetim Biçiminin Sonucu ve Kısıtları

Etkili önderlik,önderin davranışlarının etkisi ile izleyicilerin başarıya ulaşması ya da onların gereksinimlerinin yönlendirilebilmesi şeklinde belirir.Buna göre,9.1 yönetim biçimi sözkonusu başarıma ulaşabilme yeterliliğinde midir?Belli bir yönetim biçimini benimsemiş olan bir yöneticinin (veya önderin) önderlik becerilerini kullanarak kendi saygın değerini

⁵⁵Bu konudaki bilgiler;Blake ve Mouton'un The Managerial Grid adlı eserin 41-43. sayfalarından kısaltma yapılarak alınmıştır.

yükseltebiliyorsa onun bu başarısı benimsediği yönetim biçimini diğerlerinden ayırır.9.1 yönetim biçimi için de alınabilecek ölçü bu olmalıdır.

9.1 yönetim biçimi hakkaniyet ilkesini gerçekleştirebiliyorsa bu onun bir üstünlüğüdür.Ayrıca,uzun süreli tecrübeler ışığında organizasyonların gelişim olanaklarının araştırılması,9.1 yönetim biçiminin bir başka üstünlüğüdür.9.1 yönetim biçimindeki organizasyon geliştirme sürecinin köklü tecrübelere dayanması, bazı birleştirmelerle yeni yönetsel kuramlara ulaştırabilir.

2. 1.9 Yönetim Biçimi (Country Club)

1.9 yönetim biçimi,yönetim biçimi ölçeğinin sol üst köşesinde yer almıştır.İnsana dönüklüğün en yüksek değeri ile organizasyonel yapılanmanın en alt düzeyi,1.9 yönetim biçiminin belirgin karakteristiğidir.⁵⁶ "1" ve "9" sayısal değerleri ile sembolize edilen bu yönetim biçimindeki "9" değeri;insana dönüklüğün maksimum düzeyini,"1" değeri ise;üretime dönüklüğün minimum düzeyini gösterir.

Görev yönelimli yaklaşımın (9.1'in) karşıt ucunda yer alan 1.9 yönetim biçimi,çalışma gruplarındaki ilişkilerin hoşnutluk sağlayacak düzeyde olmasını gerekli görür.⁵⁷ 9.1 yönetim biçimi ile ilgili açıklamalarımızda,üretim hedeflerinin zorlaması ile işgörenlerin gereksinimleri arasında zıtlık olduğunu ifade etmiştik.Ayrıca,aynı yönetim biçiminde sözkonusu kutuplar arasındaki çatışmanın kaçınılmaz olduğu vurgulanmıştı.1.9 yönetim biçiminde de zıt kutupların bir arada bulunma zorunluluğu vardır.Fakat,1.9 yönetim biçiminin insana dönüklüğü,kutuplar arasındaki zıtlaşmalardan kaynaklanabilecek sorunları engeller.İşgörenlerin tutum ve hislerine önem verilmesi,1.9 yönetim biçiminin özünden kaynaklanan bir zorunluluktur.

⁵⁶Paul Hersey ve K.H. Blanchard,Management Of Organizational Behavior,Fifth Edition,New Jersey:Prentice-Hall,Englewood Cliffs,1988,s.110.

⁵⁷Herbert,s.410.

Gerçekte, bütün işgörenlerin kendilerince önemli olan birtakım değerleri vardır.⁵⁸ İşgörenler kendilerince önemli olan sözkonusu değerlere saygılı olunmasını isterler. Ancak bu yolla organizasyonel yapılanma; bireysel, sosyal ve genel iyileştirme isteklerine uygun olacak şekilde düzenlenebilir.

İşgörenlerin tutum, moral ve mutluluklarının maksimizasyonu,⁵⁹ organizasyonların hoşnutluk ve dostluk atmosferi sağlayacak düzeyde yapılanmaları sonucunu doğurmuştur. Bu organizasyonel yapılanmalardaki önderlik davranışının insana dönüklüğü maksimum düzeyde olmalıdır.⁶⁰ Gerçekte, insana verilen değerlerin maksimizasyonu, organizasyonel yapılanmayı minimize eder.

a. 1.9 Yönetim Biçiminde Yönetim Anlayışı

1.9 yönetim biçiminin yönetsel olaylara bakış açısı, bireysel güç/otorite dinamiğini⁶¹ harekete geçirmeyi zorunlu hale getirir. 1.9 yönetim biçiminin sorumluluk anlayışı; işgörenlerin işlerinin, 1.9 yönetsel eğilimin genel esaslarına uygun olarak düzenlenmiş olmasını gerektirir.⁶² Bu zorunluluk, bazı aktivitelerin, 9.1 yönetim biçiminde olduğu gibi, tanımlanmış olmasına sebep olur. Fakat, 1.9 yönetim biçiminde, yöneticinin görevleri arasında yer alan planlama, yürütme ve denetim ikinci derecede önemlidir.⁶³ 1.9 yönetim biçiminde yöneticinin (veya önderin) işletmedeki fonksiyonları sadece bir "yönetmen" olarak bulunmasıdır.

1.9 yönetim biçimi ile yöneten önderin, üretim hedeflerinden dolayı işgörelere karşı baskı uygulaması sözkonusu değildir. Bu yönetim biçimindeki yönetsel eğilimler, neyin neye göre ve hangi oranlarda daha yüksek olması gerektiği konusunda işgörenlerin gereksinimleri yönündeki düzenlemelere dönük bir beklentiye sahiptir.

⁵⁸ Blake, The Managerial Grid, s.57.

⁵⁹ Boshear, s.183.

⁶⁰ Tekarslan ve d., s.112.

⁶¹ Ekeman, s.35.

⁶² Blake, The Managerial Grid, s.57.

⁶³ ibid.

1.9 yönetim biçiminin en belirgin karakteristiklerinden biri, önderin izleyicileri ile uyumlaşma çabası göstermesi⁶⁴ ve bu yolla üretimin minimize edilmesidir. 1.9 yönetim biçiminde üretime dönük kararlar, anlaşmazlıklara ve organizasyon içindeki düzenin bozulmasına sebep olur. Bu sebeple, 1.9 yönetim biçimini kullanacak olan yönetici dikkatli olmak ve dokunulmaması gereken durumlara karşı hassas davranmak durumundadır.⁶⁵ 1.9 yönet-sel eğilimi aksi bir tavır içine sokmak, anlaşılmasız ve karanlık olur. Öte yandan böyle tutumlar, organizasyon içi çatışmalara ortam hazırlar. Söz konusu eğilim içerisine girmiş olan yöneticiler, kendilerini tehlikeye atmış olurlar. Çünkü hiçbir yönetici, 1.9 yönetim biçimi ile yönetmiş olmasına karşın, üretime dönük kararlarla işgörenleri yönlendirme gücünü kendinde bulamaz.

1.9 yönetim biçiminin egemen olduğu organizasyonlardaki işgörenlerin itilerek veya zorlanarak çalıştırılmak istenmeleri durumunda onlar duraklar ve direnç gösterirler.⁶⁶ Böylece, işgörenlerin yönetimin aleyhine dönmesi organizasyonda gerilime sebep olur. Söz konusu gerilim hem işgörenlerin hem de yönetim kaygılanmasına yol açar.

b. 1.9 Yönetim Biçiminde Denetim

İnsana dönüklüğün maksimum düzeyde egemen olduğu 1.9 yönetim biçiminde; mevcut çıktılarla yetinip⁶⁷ çalışanların hoşnutluğunu ve organizasyondaki dostluk atmosferinin varlığını korumak esastır. 1.9 yönetim biçiminde üretim ve insan boyutlarının bir arada bulunabilmesi, işgörenlerin görevle ilgili performanslarının ikinci planda kalması ile mümkündür. Yani, üretim ve insan boyutları arasındaki uyumlaşmada, insan unsuruna daha fazla önem vermek gerekir. Fakat, üretimdeki verimliliğin veya çalışma temposunun arka plana itilmesinde önderin (veya yöneticinin) bakış açısı önemlidir. Önderin onayı alınmadan işin ikinci plana itilmesi düşünülemez.⁶⁸ Farklı bir tavır içindeki işgö-

⁶⁴ ibid.

⁶⁵ ibid.

⁶⁶ ibid.

⁶⁷ Rambo, s. 369.

⁶⁸ Blake, The Managerial Grid, s. 58.

renlerin bazı sorularla muhatap olacaklarını bilirler.

1.9 yönetim biçiminin esas alındığı işletme yönetimindeki genel eğilim;"gönüllü yönlendirmeyi,zorla yönlendirmeye" tercih etmek şeklindedir.⁶⁹ Sözkonusu eğilim,işgörenlerin çabalarını desteklemiş olmayı ve onlara yardımcı,zorla dürtmeye tercih etmeyi gerektirir.

1.9 yönetim biçiminde,seyrek de olsa bazı durumlarda yönetici görevin tamamını üstüne alır.Böyle durumlar,görevin başarılabilmesi için işgörenlere yardımın yetersiz kaldığı pozisyonlardır.

Günümüz işletme yönetimindeki işbölümü ve uzmanlaşma,yöneticinin(veya önderin) her alanda bilgi sahibi olmasını olanaksızlaştırır,Hem önderin yetersiz kalması hem de işgörenlerin kendilerini göstermelerine olanak sağlaması açısından;önderin arka planda kalması ve böylece işgörenlerin ön sıraya geçmesi,bir denetim aracı olarak 1.9 yönetim biçiminde yer alır.⁷⁰ Sosyal bir güdü olan"başarma arzusu",1.9 yönetim biçimi altında çalışan işgörenler için bir gereksinim olarak belirir. İşgörenlerin sözkonusu gereksinimlerini doyurma eğilimleri belirlediği durumlarda,onların kendi kendilerini denetleme mekanizması devreye sokulmuş olur.Bu mekanizmanın işletilmesi işgörenlerde,"ben önemliyim"imajını uyandırır.

1.9 denetimi,9.1 denetim açısından değerlendirdiğimizde;1.9 yönetim biçimindeki,sorumluluk yüklenme isteğinin alt kademelerden gelmiş olması,9.1 denetim anlayışının bakış açısına göre bir çelişkidir.1.9 yönetim biçimindeki denetim anlayışının,9.1 yönetim biçimindeki denetim anlayışı açısından çelişki olarak kabul edilmesi,9.1 yönetim biçiminin algılayamadığı durumlardan kaynaklanır.9.1 yönetim biçiminin algılayamadığı sözkonusu durumlar,1.9 yönetim biçiminde birinci derecede önemli kabul edilen;samimiyet,önderin kendini kabul ettirmesi ve işgörenleri anlama espirisidir.

1.9 yönetim biçiminin kalitesini vurgulayan mesaj,"yar-

⁶⁹ İbid,s.59.

⁷⁰ İbid.

dım"dır.Yönetimin sağladığı yardıma karşın işgörenlerden beklentisi,işletmeye sadakatle bağlanmaktır.Böylece,işgörenlerin sorumsuzca davranmaları ya da zorlayıp mevcut durumu koruma eğilimleri önlenmiş olur.Belirtilen bu şartlar altında işgörenlerin kendilerini organizasyona adamamaları için herhangi bir sebep yoktur.Burada önemli olan,işgörenlerin dış gereksinimlerinin karşılanmış olması ve yönetimin baskı yapmamasıdır.

Sorumluluk ve verilen sorumlulukla ilgili güven,sosyal bir gereksinimdir.Sözkonusu gereksinimi karşılamak,yönetimin ve işgörenlerin işini kolaylaştırır.Böyle kolaylaştırıcı bir faktör,1.9 yönetim biçiminin denetim anlayışı için çok önemlidir.Fakat,9.1 yönetim biçimi için sözkonusu kolaylaştırıcı faktör aynı düzeyde önemli değildir.Çünkü,sorumluluk ve güven,9.1 yönetsel eğilime sahip bir yönetici için fazlaca istismar konusudur.⁷¹ Böyle bir yaklaşım,9.1 yönetim biçimi altında çalışanlar için anlaşılmalıdır.

1.9 yönetim biçimindeki denetim anlayışının 1.9 yönetim biçimindeki denetim anlayışından farklı bir başka yönü;1.9 yönetsel eğilime sahip bir yönetici sorunlar karşısında tarafsız kalırsa nezaketle ikna edici olabilir.⁷² Yalnız,sözkonusu pozisyon gücünün dikkatlice kullanılması gerekir.Ancak bu yolla ondan bir denetim aracı olarak yararlanılabılır.

1.9 yönetim biçiminin katılımcılığı,yönetimin bir lütfu olarak algılanacak olursa,sözkonusu lütuf işgörenlerin sıkıntıya katlanmalarını ve yönetimin işini kolaylaştıracak durumlara otomatik olarak uymalarını sağlar.Fakat,işgörelere karşı gösterilen sert mizaçtan sonra yumuşak sözlerle durumu idare etmeye çalışmak yarar sağlamaz.⁷³ Bir önderin çelişkili kararlar vermesi kendi pozisyon gücünü zayıflatır.

1.9 yönetim biçiminin denetim anlayışını bireysel bazda değerlendirdiğimizde;işletme yönetiminde kullanılabilecek

⁷¹ibid.

⁷²ibid.

bir denetim anlayışı olduğu kabul edilir.Çünkü,1.9 yönetim biçiminde egemen olan,üretime dönüklüğün en aşağı seviyesi "reddedilme endişesi" ile olumsuz güdülenmeye sebep olurken,insana dönüklüğün en yüksek seviyesinin oluşturduğu "onaylanma arzusu" olumlu güdülenmeye sebep olur.⁷³ Reddedilme endişesi ,buna sebep olabilecek durumlardan kaçınmayı gerektireceğinden üretime katkı sağlamış olur.Öte yandan,onaylanma arzusu insan boyutunu yücelterek sistemin bütünleşmesini sağlamış olur.

c. 1.9 Yönetim Biçiminin Genel Esasları ve Amaçları

Organizasyonun işgörenler üzerindeki baskılarını minimum düzeye indirmek,işgörenlerin morallerini yükseltmek,hoşnutluklarını sağlamak ve işletmeye karşı işgörenlerin tutumlarını olumlu yöne kanalize etmek 1.9 yönetsel yaklaşımın insan unsuruna bakış açısını yansıtır.Bu bakış açılarına paralel olarak 1.9 yönetim biçimindeki amaçların ilginç görünüşleri ortaya çıkar.Sözkonusu amaçlardan biri;yönetimin,yerleşen organizasyon amaçlarından yararlanarak üretimin demokratik atmosferini,sahte kararların oluşmasına eğilim gösteren bir uygulama içerisinesokmasıdır.⁷⁴ Böyle bir uygulama,organizasyon amaçlarından sapma olduğu kadar,1.9 sistemin varlığını tehlikeye sokan ve onu istismar eden bir görünümdür.

1.9 yönetim biçiminde,çalışma temposu ile organizasyon amaçları arasında bir çatışma belirlediğinde işgörenlerin hoşnutluğunu sağlayacak yeni düzenlemelere gidilir.⁷⁵ İfade edilen bu yeni düzenlemeler,organizasyon amaçlarının gevşetilmesi ya da üretim paylarının başkalarına yüklenmesi anlamındadır.

Bütün kısıtlarına karşın,1.9 yönetim biçiminin günümüz işletme koşullarındaki uygulanabilirliği ortadadır.⁷⁶ Yani,işletmeleri içerisinde buldukları koşullarda yönetmek caziptir.Çünkü,1.9 yönetim biçiminin özüne göre,yönetici ile işgörenler arasında kurulabilecek bir köprü daima olanaklıdır.Yönetici is-

⁷³Gray,s.273.

⁷⁴Blake,The Managerial Grid,s.61

⁷⁵Herbert,s.410

⁷⁶Blake,The Managerial Grid,s.61.

tediği durumlarda sözkonusu köprüyü açmak ya da kapatmak gücüne sahiptir. 1.9 yönetim biçiminde önderlerin (veya yöneticilerin) izleyiciler üzerindeki pozisyon gücü, izleyicilerin benimsedikleri genel eğilimlerden her birini desteklemiş olmalarından kaynaklanan uyumlaşma gücüdür. Hassas bir denge üzerine kurulu olan bu yönetsel gücün kullanılması çok dikkatli olmayı gerektirir. Bu amaçla, işgörenlerin bireysel hedeflerinin değerini gözönünde bulundurmak, onların kendilerine özgü çabaları ile organizasyonla bütünleşmelerini sağlamak gerekli görülür.⁷⁷ İşgörenleri serbest bırakmak ve sadece çok özel durumları tartışmak 1.9 yönetim biçiminde çok sık kullanılan bir uygulamadır. Böylece, organizasyon amaçlarından biri ile işgörenlerin bireysel amaçlarının tamamı kucaklanmış olur.

1.9 yönetsel yaklaşımı benimseyen yöneticiler, organizasyonun tamamında uyguladıkları "gelişim programları" ve "organizasyonu ıslah" çalışmaları ile veya işgörenler arasında oluşturdukları dostluk atmosferi ile pozitif bir eğri çizerler.⁷⁸ Fakat, organizasyonel bütünleşme sürecinde kullanılacak amaçların, her işgörenin benimseyebileceği türden amaçlar olması önemlidir. Ancak bu yolla organizasyon içi dostluk atmosferi sağlanabilir.

1.9 yönetim biçiminde takım çalışması sağlamanın yolu; işgörenlerin bireysel amaçları arasında oluşturulabilecek asgari birleşme süreci ile olanaklıdır.⁷⁹ Bu birleşme süreci, bütün işgörenleri birbirini anlayacağı bir iletişim ağı ile sağlanabilir. İşgörenlerin birbirini anlayabileceği zemin, onaylayabilecekleri ilişkilerin egemen olduğu etkileşim düzlemidir.

1.9 yönetim biçiminde en çok kullanılan "yardım sisteminin" işletilbilmesi, gerek bireysel ve gerek organizasyon amaçları arasında kurulabilecek asgari birleşme sürecine bağlıdır.⁸⁰ Böyle bir birleşmeden sonra, işgörenlerin organizasyon amaçlarına doğru yönlendirilebilmesi olanaklı olabilmektedir.

1.9 yönetim biçiminin genel esasları dahilinde söylene-

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid, s. 61-62

bileceklerden bir diğeri; işgörenlere üretimden pay vermek ve bu yolla onların güdülenmelerini sağlamaktır. Böyle bir uygulama, işgörenlerin düşüncelerinin olumlu yöne kanalizasyon olmasını ve organizasyon amaçlarının yerleşmesini kolaylaştırır.⁸¹ İşgörenler arasındaki otantik ilişkiler, çok yönlü iletişim, net geribesleme, empatik değerlendirme ve medeni bir atmosferde tartışabilme olanakları amaçlara da açıklık kazandırır. İlişkilerdeki açıklık, belirsizliklerden kaynaklanabilecek çatışmaları ortadan kaldırır.

d. 1.9 Yönetim Biçiminde Ast-Üst İlişkileri

1.9 yönetim biçiminin yönetsel olaylara bakış açısından kaynaklanan ve ast-üst ilişkilerine de benzer şekilde yansıyan; performansta mevcut durumun korunması, işgörenlere moral ve hoşnutluk sağlama düşüncesi organizasyondaki ilişkilerde dostluk havasını gerektirir.

1.9 yönetim biçimindeki, işgörenlerin gereksinimlerine dönüklüklük iş ilişkilerinde rahatlık⁸² ve önderle olan ilişkilerde hoşnutluk sağlar.⁸³ Böylece, insan unsuruna verilen önemle üretimde etkinlik ve verimliliğe ulaşılmaya çalışılır. Gerçekten de üretimdeki etkinlik ve verimlilik ya da mevcut durumun korunması, işgörenler arasında kurulacak sıkı dostluğa bağlıdır.⁸⁴ Fakat 1.9 yönetim biçimindeki ast-üst ilişkileri, pozisyon düzeyleri bazında ve yöneticilerin üretime bakış açılarına göre farklılaşma gösterir. Sözkonusu farklılaşma, 1.9 ve 9.1 yönetim biçimlerinin bakış açılarını da içerecek şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Pozisyon düzeyleri bazında ast-üst ilişkileri: Alt ve üst kademe yönetim pozisyonları arasındaki karşılıklı pozisyon ilişkisi, 1.9 ve 9.1 yönetim biçimleri açısından değerlendirildiğinde; her yönetim biçiminin kendi organizasyon yapısına uygun olarak şekil aldığı görülür. Buna göre; 1.9 yönetim biçiminde, yönetim pozisyonları arasındaki ilişki daha iyi yöndedir. Fakat, 9.1 yönetim biçiminde alt kademelerin soyutlandığı görülür.⁸⁵ Sözkonusu so-

⁸¹ İbid, s.62.

⁸² Rambo, s.370.

⁸³ Tekarslan, ve d., s.112

⁸⁴ Hersey, London: 1977, s.95-96.

⁸⁵

yutlama, alt ve üst kademe yönetim pozisyonları arasında katı kurallara dayanan engeller bulunduğu anlamındadır.

Alt kademeler, 1.9 yönetim biçimindeki yönetim sürecinde anahtar rol üstlenmişlerdir.⁸⁶ Bu sebeple alt ve üst kademe yönetim pozisyonlarının birbirinden soyutlanması düşünülemez.

1.9 yönetim biçimi bireysel ve grup çalışması açısından değerlendirildiğinde; grup çalışmasının bireysel çalışmaya göre daha çok tercih edildiği görülür.⁸⁷ Bu sebeple, 1.9 yönetim biçimindeki pozisyonlar arası ilişkiler; "bire-bir" ilişkiden çok, "bire-bütün" ilişki şeklinde görülür. Fakat, sözkonusu ilişki düzeyi, 1.9 yönetim biçiminin genel yaklaşımına uygun olarak değerlendirilmelidir. 1.9 yönetim biçiminde esas olan ilişki düzeni bire-bir ilişkidir.

Yöneticilerin üretime bakış açılarına göre ast-üst ilişkileri: 1.9 yönetim biçiminde alt ve üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin üretim ve insana dönük bakış açıları farklıdır. Alt kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilere göre, üretime daha çok dönük oldukları görülür.⁸⁸ Çünkü, üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin çalışma düzeni ile olan ilişkisi minimumdur. Bu sebeple, üretimden yana gelecekle ilgili kaygıları yoktur. Üretimle ilgili sorunlar kaynağında yani, alt kademelerde çözülür.⁸⁹ Bu durumda esas yük, alt kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin üzerinde kalır. Sözkonusu yöneticiler, hem işgörenleri canlı tutacak hem de onların hoşnutluklarını sağlayacaktır.

Özellikle alt kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin bütün çabalarına karşın, çalışma düzeni ile ilgili birtakım sorunlar çıkmaya devam ediyorsa işle ilgili düzenlemeler yeniden gözden geçirilir. Sözkonusu bu yeni düzenlemeler, işgörenden lehine olacak bakış açılarını içermesi gerekir. 1.9 yönetim biçiminde, işle ilgili rahatsızlık belirtileri genel yakınmalardan anlaşılır. Bu yakınmaların altındaki gerçeklerin araştırılıp bulunması sorunların çözüm yolunu açar.

⁸⁶ ibid.

⁸⁷ ibid.

⁸⁸ ibid.

⁸⁹ ibid.

Ast-üst ilişkileri bakımından yöneticilerin üretime bakış açıları, 1.9 ve 9.1 yönetim biçimlerine göre farklılık gösterir. 9.1 yönetim biçiminde, işler tanımlananlara uygun olarak yürütülür. Yani; işgörenlerin verimlilik düzeyleri, disiplin, işgörme biçiminin mükemmelliği, otomasyondan yararlanma düzeyleri, iş akışını sağlayacak haberleşmenin seviyesi ve kalitesi önceden tanımlandığı şekilde gerçekleşmek zorundadır. İşgörenlerin tanımlananlar dışına çıkarak inisiyatif kullanması, 9.1 yönetim biçiminde olanaksızdır.

Üretime bakış açısı konusunda 1.9 yönetim biçimi, 9.1 yönetim biçimine göre çok daha yumuşak bir eğilime sahiptir. 1.9 yönetim biçiminde, işgörenler görevlerini sonuçlandırabilecek en kolay işgörme biçimini seçebilirler.⁹⁰ Bu konu ile ilgili herhangi bir sınırlama, 1.9 yönetim biçimi bünyesinde bulunmaz. 1.9 yönetim biçiminde, işle ilgili tanımlar ana çizgiler halinde verilerek ayrıntılar işgörelere bırakılır. Fakat sözkonusu yönetim biçiminde, düşük oranlarda da olsa günlük tekrarlamalı işlerle ilgili tanımlar tam olarak yapılır.

⁹¹ Bu tanımların yapılmış olmasındaki amaç, küçük krizlere sebep olabilecek sorunlar karşısında güvenlik şemsiyesi oluşturmaktır. Gerçekte ise, sözkonusu uygulama, 1.9 yönetim biçiminin esas mantığı ile çelişir. Fakat, sistemin işleyişi için yapılması gerekenlerin tanımlanmış olması, ciddi bir çelişki olarak görülmemelidir.

e. 1.9 Yönetim Biçiminde Çatışma Yönetimi

1.9 yönetim biçimindeki çatışma yönetimi anlayışı, bir zinciri oluşturan parçaların kenetlenip bütünleşmesi zorunluluğuna benzetilebilir. Sözkonusu çatışma yönetiminde, çatışmanın kaynağını bulup anlamak ve çözmek esastır. Ayrıca, sorunların çözümü için kullanılacak alternatiflerin, 1.9 yönetim biçiminin genel esasları dahilinde olması zorunluluğu vardır.⁹² Çünkü, 1.9 yaklaşımla bağdaşmayacak alternatifler, çatışma yönetiminde çözüme değil, sorunların kökleşmesine sebep olur.

⁹⁰ ibid, s.63.

⁹¹ ibid.

⁹² ibid, s.66.

1.9 yönetim biçiminin çatışma yönetimine yaklaşımı; çatışmalı taraflar arasında negatif duyguların oluşmasına, tarafların birbirini reddetmesine ve tahrik edici tavırların oluşmasına karşıdır.⁹³ 1.9 yönetim biçimi tarafların sözkonusu tavırlar içine girmesini engeller.⁹³ 1.9 yönetim biçiminin çatışma yönetimi anlayışında; pozitif yönde uyumlaşma, ilişkileri onaylama ve kabullenme anlayışı ve çabası egemendir.⁹⁴ Çünkü, onaylanma arzusunda insana dönüklüğün olumlu güdüleme sağlayan görüntüleri vardır. Güdüleme sağlayan durumlardan yararlanma düşüncesi, 1.9 yönetim biçimindeki çatışma yönetiminde yararlanılan bir uygulamadır.

1.9 yönetim biçiminde, bir yöneticinin esas görevi (veya yöneticilik görevinin esası), kendini izleyicilerine kabullendirebilmesidir. Yöneticinin kendini astlarına kabullendirebilmesi, onun yönetim görevini kolaylaştırır. Sözkonusu yöneticinin kendini kabullendirme davranışının tipik görünümü, olumsuzluklar karşısında sert tepki göstermemesidir. Sözkonusu yaklaşım, insana dönüklüğün zorunlu sonucudur. 1.9 yönetim biçiminde baskıcı davranışlar, yöneticinin kendini kabullendirebilmesini engeller. Çünkü, sert çıkışlar daima geri teper.

1.9 yönetim biçimindeki çatışma yönetiminde yöneticinin (veya önderin) esas görevi, anlaşmalar (aktler) üzerinde uyumlaşma ve birleşme sağlamaktır.⁹⁵ Önderin anlaşmalar üzerinde anlaşma sağlayıp birleştirme çabası, sunacağı çözüm önerilerine rağbet ettirmek, kendini saydırmak ve ikna etmek şeklindedir. Baskıcı yöntemlerle durumları kabullendirme veya yaptırma şeklindeki uygulamalar, 1.9 yönetim biçiminin çatışma yönetimi anlayışı ile bağdaşmaz. Sözkonusu baskıcı uygulamalar, işgörenler arasında itibar görmeyeceği gibi bu uygulamaya yönelen önderin de dışlanmasına sebep olur.⁹⁶ 1.9 yönetim biçiminin özüne de uygun olan, duygulara yönelmek, olayların derinlemesine düşünülmesini sağlar. Böylece, işgörenler arasındaki çatışmalar kaynağında kurutulmuş olur.

⁹³ibid.

⁹⁴Gray, s.272.

⁹⁵Blake, The Managerial Grid, s.66.

⁹⁶ibid.

1.9 yönetim biçiminin çatışma yönetimi ile ilgili bakış açısı,yukarda açıklanan uygulamalar dışındaki alternatiflerle uyuşamaz.Fakat,organizasyonlar için ciddi bir tehdit oluşturmayan sorunlar karşısında yöneticinin (veya önderin) kendini gösterme şovu olarak,kendine özgü düzeltme ve uyumlaştırma yöntemlerini kullanması uygun görülür.⁹⁷ Sözkonusu uygulamanın işgörenlere gözdağı (veya ders) vermesi bakımından önemi vardır. Ancak,şov şeklinde de olsa böyle bir uygulamanın 1.9 yönetim biçimi ile çeliştiği ortadadır.

Örnek olaylardan ders aldırarak çatışmaları kaynağında söndürme düşüncesi,çatışmaları bastırma düşüncesi ile denk kabul edilir.Bu durumda,sözkonusu çözüme alternatif olabilecek bir kontrol aracı önerilabilir mi? Önerilebilecek kontrol aracı,işgörenlerin veya çalışma gruplarının kendi kendini kontrol etmesi şeklinde olmalıdır.Sözkonusu alternatif, "sosyal motivasyonu sağlayacak" yetki göçerme olabilir.Bu alternatif aynı zamanda stratejik bütünleşme⁹⁸ aracı olarak da kullanılabilir.

Yukarda ifade edilen "yönetici şovu"na bir başka alternatif olarak; tarafların yakınlaşıp kaynaşmasını sağlama gayretleri⁹⁹ gösterilebilir.Bu son alternatif,ilerde belirebilecek sorunların altından kalkabilmek için kullanılabilecek bir yoldur.Öte yandan,aynı alternatif bir denetim aracı olarak da kullanılabilir.

Buraya kadar verilen açıklamalarla ana hatları belirlenen 1.9 yönetim biçiminin çatışma yönetimine bakış açısı;"uyumlaşmayı sağlayacak ortama itici olmaktır",şeklinde özetlenebilir.Kısacası,aralanan uyumlaşma kapısı uygun yolu gösterir,denebilir.

1.9 yönetim biçiminin çatışma yönetimine bakış açısı, üst ve alt kademe yönetim pozisyonları düzeylerinde benzerlik gösterir.

⁹⁷İbid.

⁹⁸French,s.183.

⁹⁹Blake,The Managerial Grid,s.66.

Üst kademe yönetimin çatışma yönetimine bakış açısı:

Üst kademe yönetimin çatışma yönetimine bakış açısı, yukarıda açıklanan çatışma yönetimi ile ilgili esaslara göre daha liberaldir. Yani, daha özgür bırakıcıdır.¹⁰⁰ 1.9 yönetim biçiminde üst kademe yönetim, alt kademelerde belirgin bir anlaşmazlığın çözümünde kolaylaştırıcı önderlik rolünü üstlenir. Söz konusu kademelerdeki yöneticiler arka planda kalarak tarafların kendi sorunlarını çözmelerini beklerler.

Üst kademe yönetim pozisyonunda çatışma yönetimi için kullanılabilir bir başka yöntem; "orta yollu bir müdahale ile sorunu düzeltmektir".¹⁰¹ Ancak, söz konusu müdahale sürekli kullanılabilir bir yöntem değildir. Çünkü, böyle müdahaleler 1.9 yönetim biçimi ile çelişir. Ayrıca, sık sık kullanılacak bu tip müdahale yöntemleri yöneticilerin itilmesine sebep olur.

1.9 yönetim biçiminin orta yollu bir müdahale ile anlaşmazlıkları yumuşatma gücüne sahip olmasının yani sıra, çalışma alanlarını ayırıp bir düzenlemeye gitmek veya sorunları bastırıp göçertme yolunu kullanabilmesi bakımından da 9.1 yönetim biçimine göre daha uygun bir ortama sahiptir. Çünkü, söz konusu yöntemlerin yerinde ve zamanında kullanılmış olması yönetsel etkinliği artırır.

1.9 yönetim biçiminde çatışma yönetimi ile ilgili olarak kullanılabilir pek çok yöntem bulunur. Söz konusu yöntemlerden bazıları aşağıda yer almıştır.¹⁰²

1. Sorunlu alanların tartışılmasını sağlamak: Sorun alanları tartışılarak üzerinde anlaşmaya varılan esaslar geliştirilir.

2. Uyumun sürdürülmesi için heyecanı yatıştırmak: Çatışmalı durumlarda heyecanı yatıştırmak organizasyonel uyumun devamını sağlayabilir.

Alt kademe yönetimin çatışma yönetimine bakış açısı:

1.9 yönetim biçiminde, alt kademe yönetimin çatışma yönetimine bakış açısı, üst kademe yönetimin bakış açısı ile aynı doğrul-

¹⁰¹İbid, s.67.

¹⁰²İbid, s.68.

tudadır.Fakat,alt kademe yönetimin çatışmalı taraflar arasındaki uyumlaştırma çabaları basit temeller üzerine oturtulmuştur.Söz konusu yönetim pozisyonunda,her soruna özgü çatışma yönetimi uygulamalarının daha etkili olduğu kabul edilir.

f. 1.9 Yönetim Biçiminin Yaratıcılık ve Değişim Üzerine Etkisi

1.9 yönetim biçiminin yaratıcılık ve değişime bakış açısı,rasyonel esaslara dayandırılmıştır.1.9 yönetim biçimindeki yaratıcılıkla ilgili uygulamalar,organizasyondaki bütün üyeleri kapsayacak genişlikte tutulmaz.Yaratıcılıkla ilgili yeteneğe sahip olan orgazizasyon üyelerine yönelik programlara yerverilir.

1.9 yönetim biçimi ,yaratıcılık ve değişim konusunda iki ayrı yaklaşıma sahiptir.¹⁰³ Sözkonuzu yaklaşımlardan ilki; 1.9 yönetim biçimine uygun yönetsel eğilime sahip olan organizasyon üyeleri dikkatle izlenir.Organizasyon üyelerinin izlenmesi sonucu elde edilen bilgilere göre,yaratıcılıkla ilgili programa dahil edilebilecek organizasyon üyeleri belirlenir.Söz konusu üyelere 1.9 yaklaşımın yaratıcılık konusundaki "aktüel şekil verme programı" uygulanır.Uygulama sonuçları test edilerek denenir.Belirli bir yeterlilik düzeyindeki organizasyon üyeleri yaratıcılık konusunda teşvik edilerek desteklenir.Söz konusu bu uygulama aynı zamanda bireysel ve organizasyonel gelişimin de desteklenmesidir.

1.9 yönetim biçiminin yaratıcılık ve değişim konusundaki ikinci yaklaşımı,ilk yaklaşımda olduğu gibi organizasyon üyeleri izlenir.Uygun görülen adaylar sınava alınır.Buradaki sınavın amacı,adayların yaratıcılıkla ilgili kapasitelerini ölçmektir.İstenen düzeyde olan adaylar "yaratıcılık ve geliştirme" programına alınır.

Dikkat edilirse,1.9 yönetim biçiminin yaratıcılık ve değişimle ilgili her iki yaklaşımında da akılcılık,objektiflik ve yeterlilik esas alınır.

¹⁰³İbid,s.70.

g. 1.9 Yönetim Biçiminde Karar

1.9 yönetim biçiminin sahip olduğu yumuşak insan ilişkileri motifi ve üretime dönüklüğün minimize edilmiş olması, üretimden kaynaklanacak fonksiyonel ilişkileri zayıflatır. Bu sebeple, görev ve görev ötesini içeren aktivitelerde hoşnutluk düzeyini artırarak gerçekleştirdiği grup çalışmalarındaki katılımcılığı ile yüksek bir kimliğe sahip olan 1.9 yönetim biçimi, karar süreçleri ile ilgili önemli bir sorunla karşılaşmaz.¹⁰⁴ Bu konuda, "1.9 yönetim biçiminin genel esasları" bölümünde verilmiş olan bilgiler yeterli görülmüştür.

h. 1.9 Yönetim Biçiminde Yönetim Geliştirme

1.9 yönetim biçiminde, yönetim geliştirme ve diğer formal yapıdaki yönetici geliştirmeyi amaçlayan bireysel programlar, değişik karakterlerdeki yönelimleri ile bir bütün olarak ele alınmalıdır.¹⁰⁵ Yönetim geliştirme ile ilgili sözkonusu olan bu yaklaşım tarzı, özellikle üretimin gerçeklerle olan ilişkisini ayırım ve birleştirme sınırlarında değerlendirmeyi gerekli görür. Böylece üretimin gerçeklerle olan ilişkisi analiz edilebilir.¹⁰⁶ Bu yolla, üretimin gerçeklerle olan ilişkisi düzeyinde daha yüksek organizasyon amaçlarına ulaşma olanakları belirir.

1.9 yönetim biçimindeki yönetim geliştirme programları, personel seçimini, yerleştirilmesini ve geliştirilmesini içeren prosedürü ile organizasyonel gelişimi sağlayabilecek sistematik bir yapı oluşturur.

1. Personel seçimi: 1.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlara dahil olan yeni bir üyenin, eski üyelere etkilenip onların suyuna kanallanmamasına özen gösterilir. Buradaki amaç, yeni üyenin kendine özgü karakter özelliklerini ve bekaundunu izleyebilmektir.¹⁰⁷ Sözkonusu izleme süresince elde edilen verilere göre, yeni üyenin organizasyon kültürü ile uyumlaşmasına engel olabilecek eksiklikler belirlenir. Yeni üye-

¹⁰⁴ Ibid, s.72.

¹⁰⁵ Ibid, s.73.

¹⁰⁶ Harvey, s.363.

¹⁰⁷ R1

lerde aranacak özelliklerin başında, aktif katılım düzeyi ile önderlik becerilerinin derecesi gelir.

1.9 yönetim biçiminde, organizasyona katılacak yeni üyeye mezun olduğu okulda bulunduğu dönemlerde aktif katılım ve önderliğin öneminin uygulamalı çalışmalarla kavratılmış olması istenir. Sözkonusu uygulamalı çalışmalar; sorumluluk, tertip-düzen, hal ve hareket tarzı ile diğer sosyal değişkenlere dönük bilgileri içerir. Ayrıca, işletmelerdeki değer ve normları kabullenme, grupla uyumlaşmayı sağlayacak belirgin davranışları tanıma ve bu yolla katılımcı önderliğin önemini uygulamalı çalışmalarla kavratılan aktiviteler, okullardaki iş koşullarında öğretilir.¹⁰⁸ Sözkonusu bilgi ve becerilerin işe yeni alınacak bireyde bulunması istenir.

Dikkat edilirse, 1.9 yönetim biçimindeki personel seçimi ilkeleri ile 9.1 yönetim biçimindeki personel seçimi ilkeleri arasında benzerlik vardır. İki yönetim biçimi arasındaki sözkonusu benzerlik genel anlamdadır. Bu benzerlik, metod (yöntem) benzerliğidir. Aralarındaki farklılık ise, her iki yönetim biçiminin yönetim biçimi ölçeğinde yerleştikleri boyutlarla ilgilidir.

2. Personelin işe yerleştirilmesi: Yukarıda açıklanan personel seçimi ilkelerine uygun olarak yürütülen ayırım çalışmaları sonucu işe yerleştirilmesine karar verilen yeni üyeler, oryantasyon eğitimine alınır.¹⁰⁹ 1.9 yönetim biçiminde uygulanan oryantasyon eğitimindeki amaç, yeni üyenin organizasyonla tanışmasını sağlamak ve tecrübesini artırmaktır. Bu amaçla, işletme normal çalışma koşullarında genel olarak tanıtılır. Sözkonusu çalışma koşulları, organizasyonel faaliyetlerin sürdürüldüğü hareketli bir ortamdır.

9.1 yönetim biçiminin personelin işe yerleştirilmesi konusuna yaklaşımı, "olmak ya da olmamak" şeklinde ifade edilebilecek kesin kurallara bağlanmıştır. Yani, 9.1 yönetim biçiminde işe yerleştirilmesine karar verilen yeni üye, işletmelerin gerçek çalışma koşulları ile karşı karşıya getirilir. Buradaki amaç, yeni

¹⁰⁸ ibid.

¹⁰⁹ ibid.

üyenin bilgi ve tecrübelerini kullanabilmesi oranında başarılı olması aksi durumda ayıklanmasıdır.

9.1 ve 1.9 yönetim biçimlerinin yukarıda karşılaştırılan bakış açılarından da anlaşılacağı gibi; 1.9 yönetim biçimi kendi özünden kaynaklanan yaklaşımı ile daha insancıl bir görünümde-
dir.

Öte yandan, 1.9 yönetim biçimindeki, "yeni üyenin bilgilendirilmesi çalışmaları", oryantasyon eğitimi dışındaki birtakım sosyal etkinlikleri içeren faaliyetlerle pekiştirilir.¹¹⁰ Oryantasyon eğitiminin tamamlanma süresinin^(x) sonunda yeni üyenin işe başlaması sağlanır. Fakat daha önce, sözkonusu üyenin çalışacağı bölüm (veya departman) ve çalışma arkadaşları ziyaret edilir. Bu ziyaret esnasında; çay, kahve ya da diğer bazı sosyal etkinliklerle üyenin ortama ısınması sağlanır. Bu arada, sözkonusu üyeye çalışma proserürü ile ilgili informal bilgilerin verilmesi ihmal edilmez. Böylece işe yerleştirme işlemi tamamlanır.

İnsana dönüklüğün pozitif yöndeki uç noktası olarak değerlendirilen ve yukarıda verilen açıklamaların, hangi işletme koşullarında ve ne oranda uygulanabileceği tartışmaya açık olmalıdır. Ayrıca belirtmek gerekir ki; konumuzu oluşturan kuramın sahipleri, Blake ve Mouton yeni düzenlemelere açık olduklarını, "Consultation" adlı eserde vurgulamışlardır.

3.1.9 yönetim biçiminin yönetici geliştirmeye bakış açısı: 1.9 yönetim biçiminin insan unsuruna maksimum düzeyde değer veren çizgide bulunmuş olması, yöneticilerin gelişimini desteklediğini vurgular. 1.9 yönetim biçiminde, insan unsuru ile ilgili herhangi bir kısıtlama getirecek bakış açıları sistemin özü ile çelişir. Çünkü, çalışma grubunun hoşnutluğunun sağlanması ve işgören ilişkilerinin üstünlüğü prensibi¹¹¹ serbestliği gerektirir. Burada vurgulanan bakış açısı, 1.9 yönetim biçiminin yönetici geliştirme konusundaki yaklaşımını ifade eder. Sözkonusu olan bu yaklaşıma göre, bireysel gelişim düzeyinin cesaretlendirilmesi, 1.9 yönetim biçiminin en hassas noktalarından biridir.

¹¹⁰ İbid.

¹¹¹ Herbert, s. 410.

(x) Genelde bu süre iki haftayı kapsar.

1. 1.9 Yönetim Biçiminde Bireysel Davranış

1.9 yönetim biçiminde bireysel davranışın belirleyicileri olan karakteristikler nelerdir? 1.9 yönetim biçimindeki bireysel davranışın açıklanması bu sorunun cevabını verebilir.

1.9 yönetim biçiminin tanımladığı temel kişilik özellikleri, bir üyenin gösterdiği tepkinin bireysel olarak diğer üyelere yansımaları ile ilgilidir. Gösterilen tepkinin diğer üyelere yansımaları, "kabullenme" ve "reddetme" davranışları ile görülür.¹¹² Kabullenme ve reddetme davranışlarının psikolojik baskısı, organizasyon üyelerini ölçülü davranmaya iter. Bu sebeple bir üye, diğer üyelerin de düşüncelerini alarak, onların düşünceleri ile çelişmeyecek ve hatta onların onaylayabileceği doğrultudaki tepkileri göstermeye dikkat eder. 1.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki tepkiler yukarıda belirlenen çizgiler dahilinde olmadığı sürece üyeler arasında uyumlaşma zemini oluşturulmaz.¹¹³ Burada vurgulanmak istenen, bireysel güdülenmeyi 1.9 geleniğin sınırları dahilinde koruyabilmek için, zaman zaman çarpışık durumların (olumsuzlukların) gözardı edilmesi gereğidir. Söz konusu güdülenmenin korunabilmesi, "sosyal insan motifi"nin organizasyonun tamamına yayılarak yerleşmesi ile daha da kolaylaşır.

1.9 yönetim biçimini benimsemiş olan bir yönetici, yukarıda açıklanan ölçülere uygun olarak sağlayacağı çalışma atmosferi ile iş ilişkilerini iyinin üstünde bir düzeye çıkartabilmesi olanaklıdır.

Öte yandan, hiçbir birey reddedilmeyi istemez. Bunun sonucu olarak, bir organizasyon üyesi diğer üyelerin inanç, tutum ve fikirlerini kendine ait dürtücü etmenlere tercih eder. Yani, kendi kararlarında diğer üyelerin fikir, inanç ve tutumlarını daha çok yansıtır. Onlarla düşünsel bütünleşme sağlama çabasında görülür. Bu eğilimin kazandırdığı yeni bakış açısı, çatışmayı engellemeye yönelebilecek ya da çatışmalı tarafların öfkesini kabartabilecek tutum ve davranışlardan kaçınmayı gerektirir.¹¹⁴ Böy-

¹¹² Blake, The Managerial Grid, s.75.

¹¹³ ibid.

¹¹⁴ ibid.

lece, reddedilme kaygısı organizasyonel bütünleşmeye yol açmış olur.

1.9 yönetim biçimindeki bireysel davranışın karakteristikleri konusunda söylenebileceklerden bir diğeri, yöneticinin benimseyeceği önderlik rolü ile ilgilidir. Üzerinde anlaşmazlık beliren sorun alanları ile ilgili "aktif başlatıcılık rolü", 1.9 yönetim biçimindeki önderlik davranışının tipik görünümüdür. Önderlikte aktif başlatıcılık rolü; önderin sorunla ilgilenmesi (fakat soruna dahil olmaması), onunla bütünleşmesi ve bu tavırlarının izleyicilerce kabul edilmesidir.¹¹⁵ Sözkonusu rolü üstlenen önder, bu rolün kazandırdığı pozisyon gücünü kullanarak tarafların aktifleşmesini ve sorunun çözümlü ile ilgilenmelerini sağlayabilir. Ancak, önderin tarafsızlık ilkesini koruması esastır. Ayrıca, sözkonusu pozisyon gücünün sık sık kullanılmamış olması önderin etkinliğini artırır. Önderin çatışmalı taraflar üzerindeki müdahalesinin kazandırdığı olumlu bakış açısı ile organizasyon içi dostluk bağlarının yeniden kurulmasına ya da onarılmasına olanak sağlanır. Fakat, böyle bir çözüm genel anlaşmazlık durumları için geçerlidir. Sözkonusu çözümlün, spesifik ya da birbirinden üstün çözüm alternatifleri bulunabilecek sorun alanlarında fazlaca etkili olacağı söylenemez.¹¹⁶ Öte yandan, işgörenler arasında çalışma ile ilgili gerilimin artması ve bu gerilimin üretim ile işgörenler arasındaki uyumu tehdit eder boyutlara ulaşması durumlarında önderin "yumuşatmayı başlatma çabası" sonuç vermez.¹¹⁷ Böyle bir durumla karşılaşan önderin, gerilime sebep olan taraflara destek vermekten kesinlikle kaçınması gerekir. Sadece taraflara "anlaşmazlığın dışında kalmaları gerektiği" empoze edilebilir.¹¹⁸ Sözkonusu önder, telkin yolu ile vermeye çalıştığı mesajla soruna sahip çıkmış olmayı amaçlamaz. Çünkü, sorunun çözümü ve sorumluluğu tamamen taraflara aittir.

¹¹⁵Wofford, s.263.

¹¹⁶Blake, The Managerial Grid, s.75.

¹¹⁷ibid.

¹¹⁸ibid.

j. 1.9 Yönetim Biçiminin Sonucu ve Kısıtları

1.9 yönetim biçimini sonuç olarak değerlendirdiğimizde; 9.1 yönetim biçimine göre daha saf ve daha doğal olduğu anlaşılır. Çünkü, üretim ve insan boyutlarına göre bulunduğu yönetsel çizginin bireysel güdülenmeyi sağlamada yeterli olduğu görülür. Fakat, 1.9 yönetim biçiminin her organizasyon yapısına uygun olduğu söylenemez. Gerçekte, çok sayıdaki organizasyonların varoluş sebeplerinde 1.9 yönetim biçimi için engeller vardır. Ancak, 1.9 yönetim biçiminin gelişip değerini artırabilecek potansiyel ve görünümde olduğu söylenebilir.

Öte yandan, 1.9 yönetim biçimine kapalı görünen işletmelerin esas sorunlarının kültürel olduğu gözardı edilemez.

1.9 yönetim biçiminin önemini artıran bir üstünlüğü, insan unsuruna verdiği değerdir. İnsan ilişkilerinde sağladığı hoşnutluk ve dostluk atmosferi, önderin üstlendiği yol göstericilik rolü sözkonusu üstünlüğü pekiştiren diğer özellikleridir.

1.9 yönetim biçimi, işletme yönetiminde kullanılabilirliği olan bir yönetsel yaklaşımdır. Bu yönetim biçiminin kullanılabilirlik ölçüsü; işgörenlerin başarımlarına olan katkısıdır. Öte yandan, 1.9 yönetim biçiminin insan boyutuna verdiği değer, diğer yaklaşımlarla bütünleştğinde yönetimde yeni ve güçlü bir çizgiye olanaklı görülmektedir.

3. 1.1 Yönetim Biçimi

1.1 yönetim biçimi, yönetim biçimi ölçeğinin sol alt köşesinde yer almıştır. Sözkonusu yönetim biçimi, üretime ve insana dönüklüğün minimum düzeylerini yönetim felsefesi olarak benimsemiştir. 1.1 yönetim biçimindeki "1" ve "1" skala değerleri, ölçeğin üretim ve insan boyutlarını ifade eder.¹¹⁹ Üretimin ve insanın birbirine tercih edilmediği 1.1 yönetim biçiminde,¹²⁰ yöneticinin pozisyon gücü ve üretimdeki etkinliği zayıflamıştır.¹²¹ Yöneticinin etkinliğindeki sözkonusu zayıflama, bilinçli ya da bilinçsiz olarak belirir. Yönetici etkinliğindeki bilinçli zayıf-

¹¹⁹ İbid, s.85.

¹²⁰ Hampton, s.196.

¹²¹

lama, 1.1 yönetim biçiminin gerek duyduğu bilgi ve tecrübeye sahip yöneticilerde görülen yönetsel uygulamalardır. Yönetici etkinliğindeki bilinçsiz zayıflama ise, yönetsel bilgi ve becerilerin eksikliği ile ortaya çıkan durumdur.

Organizasyonel yapılanma ile insana değer in en düşük düzeyde tutulduğu 1.1 yönetim biçiminde, üretim ve insan unsurlarının zıtlaşması değil, sözkonusu unsurların en olumsuz noktada birleşmesi esastır.

1.1 yönetim biçiminin üretim ve insan unsurlarını birleştirme özelliği, 9.1 ve 1.9 yönetim biçimlerine göre farklılaşmadır.¹²² Çünkü, 9.1 ve 1.9 yönetim biçimlerinde iki zıt uçta bulunan üretim ve insan unsurlarının uyumlaşma sağlaması zorunludur. Fakat, 1.1 yönetim biçiminde zıt uçlar bulunmadığından dolayı herhangi bir uzlaşmaya da gerek duyulmaz. Ayrıca, tercih edilmeleri bakımından, 1.1 yönetim biçiminin 9.1 ve 1.9 yönetim biçimlerine göre önceliği vardır.¹²³ 1.1 yönetim biçiminin yöneticiler arasında daha çok benimsenmiş olmasının pek çok sebebi vardır. Bu sebeplerden bazıları:¹²⁴

Yönetsel bilgi ve tecrübesi az olan yöneticiler, zorunlu olarak 1.1 yönetim biçimini benimseme eğilimi gösterirler. Sözkonusu yöneticilerin üretim ve insan unsurları dışında kalma eğilimleri, 1.1 yönetim biçiminin bilinçsizce oluşan görünümüdür.

1.1 yönetim biçiminin normal görünümü; yöneticilerin bilinçli olarak kendilerini üretim ve insan unsurlarından soyutlamaları ile beliren uygulama biçimidir. Üretim ve insan unsurları dışında kalmayı bilinçli olarak gerçekleştiren yöneticilerin organizasyondan beklentileri çok azdır.

1.1 yönetim biçiminde statüler arasında görülen uyumlaştırma çabaları, sadece tekrarlı tepkilerde görülür. Buna karşın, 1.1 yönetim biçiminin tek tek statülerin her birinde var olan sorunları kendine özgü yöntemlerle çözmesi, diğer yönetim biçimlerinde görülmeyen bir üstünlüğüdür.¹²⁵

¹²² Blake, The Managerial Grid, s.85.

¹²³ İbid.

¹²⁴ İbid.

¹²⁵ İbid.

1.1 yönetim biçimi görev ve iş tanımlarını genel çizgileriyle belirler.¹²⁶ 1.1 yönetim biçiminin sözkonusu yaklaşımı, sistemin olaylara bakış açısından kaynaklanır.Çünkü,hiçbir konuda iddialı olmayan 1.1 yönetim biçimi,bu konuda da kaygılı değildir.

1.1 yönetim biçimindeki yönetsel uygulamalar,bilimsel ve sistematik olmaktan çok uzak görülür.Bu sebeple sözkonusu yaklaşım kural dışı olarak kabul edilir.¹²⁷ Herhangi bir yönetici iş ile çalışanlar arasında kaybolmamak için bilgisizliğini ve tecrübesizliğini örtebilecek yönetsel uygulamalara eğilim gösterir.Fakat,bu uygulamalar bilinçli değildir.Bilinçsizce beliren 1.1 yönetsel uygulamalar,yöneticinin organizasyondan silinmesine sebep olur.

1.1 yönetim biçiminde kazanma-kaybetme kaygısı yoktur. Bu sebeple,1.1 yönetim biçiminin çatışma ile ilgili yaklaşımı doğal değildir.1.1 yönetim biçimi ile yönetilen işletmelerde bir işgören kendi kendine izin alabilir,Fakat,alacağı izinden dolayı amirini kaygılandırmamalıdır.Sözkonusu yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki bir işgören,amirini kaygılandıracak şekilde izin almaya eğilim göstermez.¹²⁸ Çünkü,bu yönetim biçiminin sağladığı organizasyon atmosferinde derin asabiyete ve güvensizliğe sebep olabilecek bir eğilim göstermek yersiz olur. Önderlikte tek ve biricik alternatif olarak kabul edilen "yol gösterme ve önderlik" yaklaşımı,1.1 yönetim biçiminin temel karakteristiğidir.

a. 1.1 Yönetim Biçiminde Yönetim Anlayışı

1.1 yönetim biçimini benimsemiş olan bir yöneticinin,üretim ve insan unsurları arasında uyum sağlama kaygısı yoktur. Böyle bir kaygının yöneticilerde bulunmamış olması,işgörenlerin görevlerini nasıl yapacağı konusunda onları yönlendirme gereğini hissettirmez.1.1 yönetim biçimini benimsemiş olan bir yönetici,işgörenleri serbest bırakma yolu ile denetimi sağlama düşün-

¹²⁶ibid.

¹²⁷ibid.

¹²⁸ibid.

cesindedir.¹²⁹ Fakat, sözkonusu denetim biçiminin işleyebilmesi, işgörenlerdeki sorumluluk anlayışının en yüksek düzeyde gelişmiş olmasına bağlıdır.

1.1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki işgörenler iş konusunda baskı altında bulundurulmazlar. Bu yönetim biçiminde, işgörme usullerini içeren broşürler işgörenlerin eline tutuşturulmaz.¹³⁰ Ayrıca, köşe-bucak yoklanarak işgörenlerin denetlenmesine de gerek duyulmaz. Çünkü, üretime ve insana dönüklüğün en aşağı seviyesi, organizasyonel yapılanmanın da en aşağı seviyede olmasını gerektirir.¹³¹ Böylece, üretime dönüklüğün minimum düzeyinin sebep olduğu "ümitsizlik kuruntusu" ile insana dönüklüğün sebep olduğu "yetinme arzusu" negatif yönde güdülemeye yol açar. Böylesine özgür bırakıcı bir ortamda işgörenlerin yönetimi aldatması veya olumsuz bir tepki gösterip tavır alması hoş karşılanmaz. Gerçekte, 1.1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki işgörenler de durumun farkında olarak davranışlarında daha ölçülü olmaya özen gösterirler. İşgörenler, olumsuzluklar karşısında alabilecekleri tepki ve baskının sıkıntısını yaşamamak için yönetimle uyumlu kalmayı tercih ederler.¹³³ Herşeye rağmen belirebilecek sözkonusu davranışlar, kımıldanmadan öteye geçemez.

1.1 yönetim biçiminde bireysel başarımın değerlendirilmesi; denetleyicinin (önderin) bakış açısı ile işgörenlerin sorumluluğu paralelindedir.¹³⁴ Sözkonusu denetim anlayışında denetleyicinin bakış açısının önemi ortadadır. Fakat denetleyici, denetim gücünü işgörenlerin aleyhinde kullanarak başıboşluğa sebep olamaz. Çünkü, denetim esnasında 1.1 yönetim biçiminin denetimle ilgili sorumluluk sınırında kalmak zorunludur.¹³⁵ Yani, denetleyici kendine göre kurallar koyup bu kurallarla işgörenleri denetleyemez. Öte yandan, 1.1 yönetim biçimi için denetimin pek fazla bir önemi yoktur.¹³⁶ Çünkü, herkes üstlendiği görev ve sorumluluğun

¹²⁹İbid, s.86.

¹³⁰İbid.

¹³¹Hersey, New Jersey:1988, s.101.

¹³²Gray, s.272.

¹³³Blake, The Managerial Grid, s.86.

¹³⁴İbid.

¹³⁵İbid.

¹³⁶İbid.

gereklerine uymak zorundadır.1.1 yönetim biçiminde sorumluluk üstlenen işgörenler,kendi damgalarını taşıyacak birşeyler üretebilmek için hareketlenirler.

b. 1.1 Yönetim Biçiminde Denetim

1.1 yönetim biçimi,1.9 yönetim biçiminde olduğu gibi, birtakım uygulamalarla bireysel yetenekleri ortaya çıkartmayı ve bu yolla denetimi sağlamayı düşünmez.Çünkü,1.1 yönetim biçimine göre bireysel yeteneklerin araştırılıp keşfedilmesi hoşlanılacak bir eğilim değildir.Ayrıca,1.1 yönetim biçimindeki denetim anlayışı işgörenleri etkileme ile de ilgili değildir.¹³⁷Çünkü,sözkonusu yönetim biçimi işgörenlerin güdülenmesini onların "yetinme arzularını tatmin" düzeyinde korur.1.1 yönetim biçimi, sağladığı güdü düzeyi ile 1.9 yönetim biçiminden daha gerçekçi, daha orijinal ve daha doğaldır.Aynı konu 5.5 yönetim biçiminin bakış açısı ile değerlendirildiğinde;5.5 yönetim biçimindeki amaçla bütünleşme eğilimi ve bu eğilimi gerçekleştirme çabaları 1.1 yönetim biçimine göre farklılaşmadır.¹³⁸ Sözkonusu farklılaşma,5.5 yönetim biçiminin 1,1 yönetim biçimine karşı bir üstünlüğü olarak tanımlanabilir.

1.1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki denetim,işgörenlerin üstlendikleri "sorumlulukla" sağlanmış olmasına karşın,sorumluluk alabilecek organizasyon üyelerinin belirlenmesi gayretleri en aşağı seviyede tutulur.Fakat,sorumluluk alacak üyelerin belirlenmesinde yönetim kendini dışta tutamaz.¹³⁹

1.1 yönetim biçimindeki bir başka denetim aracı,denetleyici pozisyonundaki önderin işgörelere yönelik mesajlarıdır.Bu mesajlarla 1.1 yönetim biçimi dışında kalan eğilimlerin yönlendirilmesi amaçlanır.¹⁴⁰ Ayrıca sözkonusu mesajlarla,geleceğe yönelik 1.1 eğilimleri sürdürmenin gereği vurgulanır.¹⁴¹ 1.1 yönetim biçimindeki işgörelere yönelik sözkonusu mesajlar,denetimde monoton görünümün altındaki aktifliği,diğer yönetim biçimlerinden

¹³⁷İbid,s.86-87.

¹³⁸İbid.,s.87.

¹³⁹İbid.

¹⁴⁰İbid.

¹⁴¹Rambo,s.371.

farklı bir üstünlükle ortaya koyar.¹⁴² Fakat, 1.1 yönetim biçiminin sözkonusu üstünlüğü, denetim öncesinde düşme eğilimi gösteren performans grafiğinin düşüşünü durdurup pozitif yöne çevirme gücüne sahip değildir.

1.1 yönetim biçimindeki denetimler esnasında, herhangi bir konuda açıklama yapma gereğini duyan denetleyicilerin sözkonusu açıklamayı yapmasına sınırlama konmamıştır. Fakat, burada denetleyicinin kendini zorla dinletme gücü yoktur. Buna karşın, sonuçtan da sorumlu tutulamaz.¹⁴³ Yani, denetleyici gerekli açıklamayı yapar, Fakat yanlış anlamalardan ya da dinlemediği için ne yapmaları gerektiğini kavrayamayanların faaliyetlerinden sorumlu olmaz. Buradaki sorumluluk işgörenlere aittir. Denetleyicinin yukarıda açıklanan denetimle ilgili tutumu, 1.1 yönetim biçiminin görev tanımları ile ilgili ilkelerine dayandırılır. Daha önce de ifade edildiği gibi görev ve sorumluluklarla ilgili tanımlar genel çizgilerle belirlenir. Görevle ilgili ayrıntılar uygulayıcıya bırakılır.

1.1 yönetim biçiminde, sorun haline gelmiş herhangi bir durumla ilgili denetleme prosedürü belirli aşamaları içerir. Bu aşamalar, 1.1 yönetim biçimindeki denetim anlayışının tam olarak açıklanmasına örnek oluşturur.¹⁴⁴ Konu ile ilgili bir örnek aşağıda verilmiştir.

Bir işgörenin biraz riziko üstlenerek iş görme tanımlarının dışına çıkıp, sorun olduğu durumlarda denetleyici, sorunla ilgili olumsuzlukları araştırmaya koyulur. Bu amaçla, sorunun çıktığı alanla ilgili işin tanımlananlara uygun yapıp yapılmadığını, bir hafta öncesine göre kontrol eder. Bu arada ilk müdahale olarak, sorunun ortadan kalkması için kendi sorumluluk alanında kalacak şekilde yapılması gerekeni başlatır. Sözkonusu müdahalenin devamında sorunla ilgili işgören, 1.1 yönetim biçiminin geleneklerine uygun olarak denetleyicinin makamına çağrılır. Denetleyicinin makamına çağrılan işgören uygun bir yere oturtulur ve sorunun çıktığı alanla ilgili daha önceden alınmış olan notlar, uyarı niteliğindeki bilgiler mekanik olarak sözkonusu denetleyici tarafından okunur. Ayrıca, ortadaki sorun önceki belirtileri i-

¹⁴² Blake, The Managerial Grid, s.87.

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Ibid.

le tartışılır ve tanıtılır. Buradaki görüşmelerle ilerde belirebilecek olumsuzluklara dikkat çekilir. Böylece, o ana kadar hiç kimsenin ele alamadığı ve aydınlatıcı bilgi olarak da üzerinde duramadığı konulara ilişkin açıklamalara yer verilir. Buradaki amaç, işgörenin dikkatlerini sorun üzerine çekebilme-ktir. Ancak, sözkonusu olan denetleyici-işgören görüşmelerinin başından sonuna kadar esas soruna temas edilmez. Sadece, dolaylı yollarla işgörenin daha dikkatli olması gereği hatırlatılır. Sorunun çözümü ile ilgili herhangi bir sonuca ulaşılmaz. Yorum ve değerlendirme, sorunla ilgili işgörene bırakılır.

Denetleyici ile işgören arasında devam eden sorun görüşmelerinin son aşamasında; denetleyici, okuduğu notları ilk aldığı yere koyar ve başka bir işi olduğunu belirterek bürosundan çıkmak ister. Fakat bu arada, soruna sebep olan işgörene dönerek; "bu alt sorunla nasıl ilgileneceksiniz", der. Denetleyici, sorusuna cevap almadan başka bir soru yöneltir. Bu son soruda denetleyici, sözkonusu sorunla ilgili bir çözüm alternatifi önermiş olur. Denetleyicinin önerdiği çözüm alternatifi bir anahtar olarak kullanılabilecek düzeyde olup, imalı olarak yol göstermeyi amaçlar.

Böylece, 1.1 yönetim biçiminde minimum düzeyde tutulmaya çalışılan etkileşim ve haberleşme ile işgörenler kendi sorumluluk alanlarına itilir. Buradaki amaç, her işgöreni kendi sorumluluk alanına çekmektir. 1.1 yönetim biçiminde, işgörenlerin kendi sorumluluk alanlarının altında kalan ya da üstüne çıkan faaliyetlerine izin verilmez.

c. 1.1 Yönetim Biçiminin Amaçları

1.1 yönetim biçimindeki amaçların açık ve seçik olan görüntümleri yoktur. Ancak, anlaşılması gereken ve tahmin edilebilen yönleri vardır.¹⁴⁵ 1.1 yönetim biçimindeki amaçların, anlaşılması gereken ya da tahmin edilebilen yönleri, işgörenler tarafından kavranır. Böyle bir bakış açısı; 1.1 yönetim biçimindeki amaçların, sistemin genel esaslarına göre muhakeme edilmesini gerektirir.

¹⁴⁵Blake, The Managerial Grid, s.89.

Söz konusu bakış açısı, durumsallık yaklaşımını vurgular. Fakat, 1.1 yönetim biçimindeki amaçlar, durumsallık yaklaşımı bünyesinde değerlendirilirken bireysel anlamda "benlikçi" yorumları içermemelidir.¹⁴⁶ Söz konusu amaçların yorumu, 1.1 yönetim biçiminin genel özelliklerine uygun olmalıdır. Dikkat edilirse, 1.1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonların amaçlarının belirlenmesi, diğer yönetim biçimlerine göre farklıdır.

1.1 yönetim biçimini, organizasyon amaçları bakımından diğer yönetim biçimlerinden ayıran başka özellikler de vardır:¹⁴⁷ Söz konusu özelliklerden ilki; 1.1 yönetim biçiminde, bireysel davranışlar sosyal buhranlar altında kaybolma eğilimi gösterirler. Buna karşın, işgörenlerin geçimlik gereksinimlerini organizasyon amaçlarından ayrı tutması; onlara sağlanan gıda ve barınma olanakları ile hoşlandıkları diğer sosyal amaçlarını destekleyen sorumlulukları üstlenmeleri yolu ile sağlanır.

1.1 yönetim biçimini amaç bakımından diğer yönetim biçimlerinden ayıran bir başka özelliği: 1.1 yönetim biçimi, herhangi bir ayırımdan dolayı işgörenlerin üyeliklerini alıkoymaz ve onları dışlamaz. Çünkü; 1.1 yönetim biçimi ayırıcı değil, birleştirici ve bütünleştiricidir. Söz konusu özelliği ile 1.1 yönetim biçimi, işgörenleri bireysel amaçlarının ötesinde gerçek amaçlara iter. Böylece onları sistemle ilişki kurmaya yöneltir.

d. 1.1 Yönetim Biçiminde Ast-Üst İlişkileri

1.1 yönetim biçiminde, organizasyonlardaki statü farklılıkları ast-üst ilişkilerinde donukluğa sebep olmaz.¹⁴⁸ Ast-üst ilişkilerinin etkileşim düzleminde, pozisyon değeri yukarıda olanlarla pozisyon değeri aşağıda olanlar serbest ilişki çizgisinde bir arada bulunurlar. Söz konusu durum, organizasyonel yapılanmanın minimizasyonundan kaynaklanır.

Ast-üst ilişkileri bakımından, 1.1 yönetim biçimi ile 9.1

¹⁴⁶ ibid.

¹⁴⁷ ibid., s.89.

¹⁴⁸ ibid.

ve 1.9 yönetim biçimleri arasında farklılıklar vardır.¹⁴⁹ Söz konusu farklılıklar 9.1 yönetim biçiminde; ast ve üst kademeler arasına konan engellerle statülerin birbirinden soyutlanması şeklinde görülür. Aynı konu ile ilgili olarak 1.9 yönetim biçiminin yaklaşımı; statülerin amacı ve kontrolü bakımından bir arada bulunmaları ve yakınlaşmalarının desteklenmesi, geliştirilmesi şeklindedir.

1.1 yönetim biçiminde ast-üst ilişkilerindeki sözkonusu yakınlık derecesi, yönetimi, astlarının amaçlarına etki etmeye yöneltmez. İfade edilen yakınlık derecesi, üstün asta etkisini engeller. Böylece, bireysel kontrol devreye girer. Herhangi bir konuda karar vermek durumunda kalan bir yönetici, ast ve üstlerinin etkilerinden kendini soyutlayarak karara ulaşır. Ancak, verdiği kararların sorumluluğu kendine ait olur.¹⁵⁰ Genel olarak, kararların tek merkezden verilmiş olması karara ulaşmayı kolaylaştırır. Fakat, sadece yöneticinin veya önderin kendi başına vereceği kararların etkinliği tartışılabilir. Ancak, bireysel olarak ulaşılan kararlar işgörenler düzeyinde düşünüldüğünde, sorumluluğun karar verene ait olması sebebi ile diğer karar alternatifleri arasında belli bir üstünlüğe sahip olduğu söylenebilir.

1.1 yönetim biçimini benimsemiş olan bir yönetici, astlarının veya üstlerinin fikirlerine başvurmak ya da onları dışlamak iddiası ile çaba harcamaz.¹⁵¹ Sözkonusu yönetici, gerek duyulan durumlarda bazılarının kararlara katılımlarını sağlamak, bazılarını da dışarda bırakmak yollarından birini benimsemiş olabilir.

Bir işletmede, başkalarının kusurlarını aramak, aşağı seviyede değer verilen bir düzeyde olmayı vurgular. 1.1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki işgörenlerin, başkalarının kusurlarını arama konusundaki genel eğilimleri; "benim amacım burunumu temiz tutmaktır", şeklinde belirir.¹⁵² Bu yönetim biçiminde, herhangi bir organizasyon üyesinin yapıp yapmadıkları başkalarını ilgilendirmez. Çünkü, işgörenler arasında bağımlılık yoktur. Ayrıca, başkaları ile uğraşmak, baş ağrısı olmanın ötesinde bir işe yaramaz. Böyle mücadeleler, işgörenlerin işletmeye ayırabildikleri

¹⁴⁹ ibid.

¹⁵⁰ ibid.

¹⁵¹ ibid.

¹⁵² ibid.

zamandan daha fazlasını ayırmalarını gerektirir. Oysa işgörenlerin organizasyonla olan bağları çok önceden kesilmiştir.¹⁵³ 1.1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki işgörenlerin organizasyonla ilişki düzeyleri, üyeliklerinin devamını sağlayacak seviyede kalmıştır.

1.1 yönetim biçiminin üretim ve insan ilişkilerindeki önemsemez tavrı¹⁵⁴, işgörenleri organizasyondan uzaklaştırmıştır. Söz konusu sebeplerle işgörenler, başkaları ile ilgili konularda fikir oluşturmaktan kaçınırlar.¹⁵⁵ İşgörenlerin görevi; işletmeye gidip-gelmek ve oluşabilecek gerilimlerden, çatışmalardan uzak kalmaktır. Ancak, işgörenlerin organizasyonlardaki çatışmalardan uzak kalma çabalarına karşın, bir anda kendilerini çatışma ortamının içinde bulmaları durumunda, bu ortamdan ve çatışma ile ilgili üyelere uzaklaşarak geride kalmanın yollarını ararlar.¹⁵⁶ Böylece, 1.1 yönetim biçimindeki ast-üst ilişkilerinde ve diğer organizasyon içi etkileşimlerde bireyselliğin ön planda olduğu anlaşılır.

e. 1.1 Yönetim Biçiminde Çatışma Yönetimi

1.1 yönetim biçiminin çatışma yönetiminde kullandığı temel strateji, çatışmalı alanlardan ve taraflardan uzak durmaktır.¹⁵⁷ 1.1 yönetim biçiminde taraflarla ilişki kurup onlara çözüm alternatifleri sunmak, söz konusu yönetim biçiminin özü ile çelişir. Aralarında anlaşmazlık bulunan organizasyon üyelerine veya gruplara sahip çıkmak, onların çocuksu tavırlarını açığa çıkartır.¹⁵⁸ Söz konusu ilişkiler, psikik ilerlemesi olanaklı olan çatışmaları artırmaktan başka bir işe yaramaz.

1.1 yönetim biçimindeki çatışma yönetiminde yöneticinin (veya önderin) kendini sorunun dışında tutması, herhangi bir tavır almaması tarafların uyumlaşıp yakınlaşmaları bakımından daha etkilidir. Fakat, çatışmanın organizasyonun tamamına yayılmama-

¹⁵³Wofford, s.272.

¹⁵⁴Herbert, s.410.

¹⁵⁵Boshear, s.183.

¹⁵⁶Blake, The Managerial Grid, s.89.

¹⁵⁷İbid., s.93.

¹⁵⁸İbid., s.93-94.

¹⁵⁹İbid., s.94.

sı için diğer departmanlardan soyutlanması, çatışmayı yöneten önderin sorumluluğundadır. Sözkonusu soyutlama ile organizasyonun herhangi bir yerinde beliren rahatsızlık kendi bünyesine hapsedilmiş olur. Buradaki amaç, beliren sorunu taraflara mal etmek ve aralarında yakınlaşma sağlamaktır. Bu aşamada da önder, dışta kalmak durumundadır.¹⁶⁰ Önderin dışta kalması en aşırı uç olarak, sorulan sorulara cevap vermemek şeklinde olabileceği gibi, sorulan soruları duymamazlığa vermek biçiminde de olabilir.¹⁶¹ Önderin sorulan sorulara cevap vermemek şeklindeki tavrının amacı, herhangi bir biçimde taraf gözükmemesine sebep olabilecek yanlış anlaşılmalara meydan vermemektir.

Ayrıca, 1.1 yönetim biçimindeki çatışma yönetiminde dikkat edilecek önemli bir başka nokta, işgörenlerin bazı çapraşık durumlarını örtmektir.¹⁶² Böyle bir yaklaşım, sorunların çözümünü kolaylaştırır.

1.1 yönetim biçimindeki çatışma yönetiminin esası; çatışmayı ilgili işgörenler veya gruplar düzeyinde korumak ve tarafların kendi sorunları haline gelmesini sağlamaktır. Öte yandan, çatışmayı yöneten önderin taraf gözükmekten kaçınması çok önemlidir. Tarafların zihinlerini işgal eden; "acaba önder bu konuda ne düşünüyor", sorusunun cevabını arayan değişik tertiplere karşı uyanık olmak gerekir. Bu konuda "çekimser kalmak" işe yarayabilecek bir yoldur.

1.1 yönetim biçiminde kullanılan çatışma yönetimini başarı ile uygulamak zor değildir. Çünkü, 1.1 yönetim biçiminde üretim ve insan unsurlarına dönüklüğün en düşük düzeyde tutulması, beliren sorunları kendi bünyesinde koruma ve tarafsız kalma- yı kolaylaştırır.¹⁶³ Fakat, sözkonusu çatışma yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi; çatışmayı yöneten önderin bilgi ve tecrübesi ile doğru orantılıdır. Bildiği ve bilmediği konularda fikrini açıklayan, söylemesi gerekenlerin dışında fazla ve gereksiz konuşan, böyle bir yaklaşımla müdahale eden önderler sorunları çözümsüzlüğe sürükler.

¹⁶⁰ ibid.

¹⁶¹ ibid.

¹⁶² ibid.

¹⁶³ ibid.

f. 1.1 Yönetim Biçiminde Değişim ve Yaratıcılık

Bireyselliğin egemen olduğu 1.1 yönetim biçiminde gerçek anlamda yaratıcılık yoktur. 1.1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyon üyeleri, yaratıcılık konusunda yalnız ve desteksizdirler.¹⁶⁴ Organizasyon üyeleri, yaratıcılık konusunda bireysel davranmak durumundadırlar.

Organizasyonel gelişimin amaçladığı; sistematik bir yaklaşımla bütünleşme ve gelişme fikri,¹⁶⁵ 1.1 yönetim biçiminin üretim ve insan unsurlarına bakış açısı sebebi ile sağlanamaz. Organizasyonel bütünleşme ve gelişme, yaratıcılıkla doğrudan ilişkilidir. Organizasyonel bütünleşme ile üretim ve insan unsurları arasında birleşme sağlamak durumunda olan yöneticiler, yaratıcı olmak zorundadırlar. Söz konusu sebeple; 1.1 yönetim biçimini benimsemiş olan bir yöneticinin yaratıcı olması zorunludur. Fakat, yaratıcılık konusunda desteksiz kalan 1.1 yönetim altındaki organizasyon üyeleri, "hayali yaratıcılığa" itilmiş olurlar. Söz konusu organizasyon üyeleri, üstün yeteneklerini kullanarak henüz bulunmamış olanları, bulunmamışlığın karanlıklarından kurtararak ortaya atarlar.¹⁶⁶ Gerçekte ise burada yapılan; bulunmuş olanlarla var oldukları iddia edilenlerin birleştirilip harman yapılmasıdır. Yani; gerçekte olmayanlar yeni bir buluş olarak ileri sürülür. Böylece, hayali yaratıcılığın doğal sonucu olan "yanılmalar" söz konusu organizasyon üyelerini "mukalemunluğa" iter.¹⁶⁷ Yanılımları ile ortada kalan söz konusu organizasyon üyelerinin, yaratıcılık çabaları boşa zaman harcamanın ötesinde bir işe yaramaz. Ayrıca, ciddiyetsizliğin sebep olabileceği durumlara değinilmediği hatırlanırsa, 1.1 yönetimin yaratıcılığa bakış açısı sonuç olarak daha iyi değerlendirilmiş olur.

g. 1.1 Yönetim Biçiminde Karar

1.1 yönetim biçimi altında çalışan organizasyon üyeleri, değişik konuları içeren, değişik boyutlardaki kararlara bağlı kalmayı kendi prensiplerine saygı gereği peşin olarak kabul ederler.

¹⁶⁴İbid., s.95.

¹⁶⁵Harvey, s.363.

¹⁶⁶Blake, The Managerial Grid, s.95.

¹⁶⁷İbid.

Fakat, sözkonusu kararların 1.1 yönetim biçiminin üretime ve insana verdiği değer düzeyinde kaldığı görülmüştür. Buna karşın, 1.1 karar sürecinde, organizasyonların üretim ve insanla ilgili planlarına saygılı olmak esastır.¹⁶⁸ Yani kararların, organizasyonun üretim ve insanla ilgili hedeflerine ulaştırması zorunludur.

İşletmelerin buhranlı bir döneme girmesi durumunda, sözkonusu buhranı atlatıp işletmenin yeniden yaşamaya devam edebilmesi için gerekli olan koşullara ulaşınca kadar, organizasyon çıkarları ile maksimum düzeyde ilgilenmek esastır.¹⁶⁹ Alınacak yeni kararlar, organizasyon çıkarları ile ilgilenmiş olmayı yansıtmalıdır. Sözkonusu dönemlerde finansal yapı, güvenlik ve diğer fayda sağlayacak programlar, işgücü devri bireysel çıkarların üstünde önem kazanır. Burada ifade edilen uygulamalar, 1.1 yönetim biçiminden sapmadır. Fakat, sözkonusu sapma, zorunlu hallerde hoş görülebilecek bir uygulamadır.

1.1 yönetim biçimini benimsemiş üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin her türlü kararlara uyması zorunluluğu yoktur.¹⁷⁰ Yani, alt kademelerin aldığı her kararı onaylaması ondan beklenemez. Sözkonusu olan bu kararlar, özellikle organizasyon yapısına ve organizasyonel uyuma etki eden gerçekleri içeren kararlardır.

h. 1.1 Yönetim Biçiminde Yönetim Geliştirme

1.1 yönetim biçiminde yönetim geliştirme, diğer yönetim biçimlerinde olduğu gibi; personel seçimi, personelin yerleştirilmesi ve yönetici geliştirme aşamalarını içerir.

1. Personel seçimi: 1.1 yönetim biçiminde birbirinden çok farklı personel seçimi yöntemleri kullanılır. Fakat, sözkonusu personel seçimi yöntemlerinde ortak olan düşünce; işe yeni alınacak personelin, yüksek öğrenimi esnasında yönetimle ilgili eksikliklerinin kalmamasıdır. Öte yandan, sözkonusu personelin kendi alanı dahilindeki bilgilere sahip olması ondan istenir. 1.1 yönetim biçiminde işe yeni alınacak personelin henüz yüksek öğrenimi esnasında kazanması gereken bilgi ve beceriler; işletme gerçeklerinin uygulamalarla tanıtılması, danışmanlık hizmeti verebilmek, istihda-

¹⁶⁸ İbid., s.96.

¹⁶⁹ İbid., s.97.

mın en uygun zamanlarda ve tarafsızlık ilkesi dahilinde nasıl yapılacağı, tarafsızlığın önemi gibi konuları içerir.¹⁷¹ Sözkonusu bilgi ve becerilerin yanısıra, belirli bir düzeyde tecrübe sahibi olmak işe alınacak personelde aranacak özellikler arasındadır.

1.1 yönetim biçiminde işe uygun personel seçimi esastır.¹⁷² Sözkonusu yönetim biçiminde işe yeni alınacak personelin bilgi ve tecrübesi, işin aradığı bilgi ve tecrübe düzeyi ile uyumlaşıyorsa ilk görüşme için davet edilir. Bu ilk görüşme esnasında personel adayına sorumluluk vermek ya da vermemek konusu onun yeterlilik düzeyine göre karara bağlanır.¹⁷³ Buradaki amaç; 1.1 yönetim biçiminin işleyişini sağlayan, "sorumlulukla işgörenleri kendi alanlarına itme" mekanizmasına işlerlik kazandırmaktır. 1.1 yönetim biçiminde personel seçimi için dikkat edilen en önemli noktalardan bir diğeri de olumlu ya da olumsuz referanslardan etkilenmemektir.¹⁷⁴ Böyle bir uygulama, işe uygun personel seçimini kolaylaştırır. 1.1 yönetim biçimi de işe uygun personelin seçimini esas alır.

2. Personelin işe yerleştirilmesi: 1.1 yönetim biçiminde, işletmeye yeni katılan personelin işletme ile uyumlaşma programının otomatik olması gerekmez. Çünkü bu yönetim biçiminin konuya yaklaşımı; ne 1.9 yönetim biçiminde olduğu gibi personel adayının "sosyal olması" nı ister, ne de 9.1 yönetim biçiminde olduğu gibi sözkonusu bireyin "yüzen ya da batan" olmasını ister.¹⁷⁵ 1.1 yönetim biçimindeki personelin işe yerleştirilmesi programı; yeni personelin özgürce saltanat sürmesini engellemek, eski organizasyon üyelerinin etki alanından korumak ve "kendine özgü bir tarz" benimseme eğilimini ortadan kaldırmak için yönlendirilmesi ni içerir. Sözkonusu yerleştirme programı, yeni üyenin yetenekleri üstündeki bir şeyi ondan istemez.¹⁷⁶

1.1 yönetim biçiminde işe yerleştirme ile ilgili rehberlik hizmetleri sistematik olarak verilir.¹⁷⁷ Fakat yeni üyenin

¹⁷¹ ibid., s.99.

¹⁷² ibid.

¹⁷³ ibid.

¹⁷⁴ ibid.

¹⁷⁵ ibid.

¹⁷⁶ ibid.

¹⁷⁷ ibid.

yönlendirildiğini hissedeceği telkinlerden uzak kalınması gerekir. Sözkonusu üyenin gereksinim duyduğu alanlarla ilgili rehberlik daha etkili olur.

3. Yönetim geliştirme sürecinde yönetici geliştirme prosesi: 1.1 yönetim biçimindeki personel seçimi ve yerleştirilmesi konusunda verilen bilgiler ışığında, sözkonusu yönetim biçiminin yönetim geliştirme sürecine belli bir düzeyde katkısı olduğu söylenebilir. Sözkonusu katkı için, 1.1 sistemin kendi iç tutarlılığı dahilinde yeni bir bakış açısı kazandıran ya da mevcut bakış açılarını geliştirip yönetimde daha ileri bir noktaya ulaştıran yönetim anlayışlarından sözedilebilir.

1.1 yönetim biçiminin yönetim geliştirme sürecine etkisi, pozitif ve negatif uçlarda değerlendirilir. Bu etki pozitif uç için; "yapıcı olmak", negatif uç için ise; "yıkıcı olmak" şeklinde belirlenir.¹⁷⁸ Fakat, 1.1 yönetim biçiminin yönetim geliştirme sürecine etkisini pozitif ve negatif uçlarda değerlendirip, yapıcı ve yıkıcı yönlerini karşı karşıya getirmek hatalı olur.¹⁷⁹ Böyle bir değerlendirme, 1.1 yönetim biçiminin yönetim geliştirmeye katkısını; sistemin tanımladıkları ile ya da keşfedilenlerle sınırlamak olur. Oysa, 1.1 sistem kendi içinde bütünlük gösterir. Yönetici geliştirmeyi amaçlayan ve "program geliştirme" adı altında standartlaştırılan eğitim programları, yönetim geliştirmenin sadece bir bölümünü oluşturur.¹⁸⁰ 1.1 yönetim biçimi yaratıcılık konusunda kısıtlama getirmiştir. Fakat, sözkonusu kısıtlarına karşın, sistemin olanlardan yararlanma eğiliminde olduğu görülür.

1.1 yönetim biçiminin mevcut yöntemlerden yararlanma eğilimi; işgörenlerin uygun olmayan usullerle çalışmalarına, gereksiz gayret sarfetmelerine karşı olması ile anlaşılır. Sözkonusu bu yaklaşım teknolojik ve bilimsel gelişime açık olmayı vurgular. Böyle bir bakış açısı ise; 1.1 sistemin yönetim geliştirmeye yaklaşımının boyutlarını gösterir.

¹⁷⁸ ibid.

¹⁷⁹ ibid., s.99-100.

¹⁸⁰ ibid., s.100.

1. 1.1 Yönetim Biçiminde Bireysel Davranış

1.1 yönetim biçimini benimsemiş olan bir yönetici, çalışma koşullarına galip gelmek ya da işgörenlerin desteği ile ayakta durmak konularında ütöpik görüşlere sahip değildir. Söz konusu yönetici sistemin gerçekleri ile uyum içindedir.

1.1 yönetim biçimini benimsemiş olan bir yöneticinin söz konusu sistemin gerçeklerine itaat etmiş olması onu, "kendi iç dünyasına döndürüp doyumunu orada aramaya" itmiştir.¹⁸¹ Çünkü, 1.1 yönetim biçimini benimsemiş olan bir yönetici üretim konusunda "ümitsiz", insan ilişkileri konusunda ise "yetinme arzusu"ndadır.¹⁸² Yöneticilerin, üretim ve insan konusundaki güdülenme düzeyleri onları monotonluğa itmiştir.

1.1 yönetim altındaki yöneticilerin yaş ve tecrübelerine bağlı olarak çevreye ve konuya egemen olmaları, bu avantajdan yararlanarak çalışma koşullarını düzenleyebilme olanakları belli bir düzeyde de olsa hoşnutluk sağlayabilir.

1.1 yönetim biçiminde bireysel davranışın karakteristikleri: 1.1 yönetsel eğilime sahip olan bir yönetici yönetsel uygulamalarında aktif değildir. Söz konusu yöneticiler hiçbir zaman kesin cevap vermezler. Kendilerine yöneltilen sorulara cevap verebilmek için özel bir çaba harcamazlar. Ayrıca, cevap verdirmek için oluşabilecek baskılardan da hoşlanmazlar. Kendilerine soru sorulmamasından yanadırlar. Öte yandan, söz konusu yöneticiler "normal bir sorun"un altında başka sebepler aramazlar. Normal sorunların çözümlerini dışarda değil, sorunun belirlediği statülerde çözümlenmesini isterler. Bu sebeplerden dolayı sorunların çözümü için özel bir araştırmaya gerek duymazlar.

1.1 yönetim biçimini benimsemiş bir yönetici, sorunların çözümünde organizasyonun tamamını kapsayacak çözümden yanadır. Departman veya diğer organizasyon bölümlerini içine alacak kısmi çözümleri benimsemez. Ayrıca sorunların çözümünde, değişik çözüm alternatiflerinin durumsallık yaklaşımı çerçevesinde kullanılmasının faydalı olacağı düşünülür. Çünkü; 1.1 yönetsel

¹⁸¹ ibid.

¹⁸² Gray, s. 272.

yaklaşımına sahip bir yönetici yönetsel uygulamalarında çok sayıdaki diğer yönetsel eğilimleri bir arada kullanır.1.1 yönetim biçiminin,değişik yönetim biçimlerini bir arada kullanma özelliği,5.5 yönetim biçimi ile benzerlik oluşturur.1.1 ve 5.5 yönetim biçimleri arasındaki bu benzerlik,onları diğer yönetim biçimlerinden ayıran bir özelliktir.Bu farklı özellik, aynı zamanda bir üstünlük olarak değerlendirilebilir.Burada ifade edilen üstünlük,her iki yönetim biçiminin muhakeme etmeye dayanan ortak noktalarıdır.

Çatışma yönetimi ile ilgili yönetsel uygulamalarında 1.1 yönetim biçimini kullanan yöneticiler,görevle ilgili anlaşmazlık belirdiğinde,taraf olmaktan ya da sempatik görünmekten kaçınırlar. Böyle bir yaklaşım,1.1 yönetim biçiminin özüne uygun bir davranış olur.1.1 yönetim biçiminde birey-organizasyon uyumlaşmasının esası,görevle ilgili çatışmalara taraf gözükmeden kaçınmaktır.Hatta sorunların çözümünde herhangi bir araştırma gerekirse,bu araştırmayı yönetici (veya önder) değil,çatışmalı taraflar yapmalıdır.Yöneticinin tarafsız kalma eğilimi,çatışmadan uzak kalmasını sağlar.Böylece,sorunlardan kendini soyutlamış olur.

Organizasyonlardaki çatışmaya eğilimli sivri uçların farklı bakış açıları,daima gerilimi yükseltir.¹⁸³Organizasyonlarda gerilimi yükseltebilecek davranışlar,1.1 yönetim biçiminde hoş karşılanmaz.Fakat,işgörenler arasında zaman zaman zararsız oyunlarla beliren aşırı görünümlü davranışlar,1.1 yönetim biçiminde sempatik bakılması gereken durumlardır.¹⁸³

j. 1.1 Yönetim Biçiminin Sonucu ve Kısıtları

1.1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonların gerçekçi amaçları,aktif olmayan bir gelişim fikrine eğilim gösterir. Sözkonusu bu eğilim,1.1 yönetim biçiminin uygulanması için bir engel olarak görülür.

1.1 yönetim biçiminin bir başka belirgin sonucu;siste-

¹⁸³Bu bölümdeki bilgiler;Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid" adlı eserin 100-101.sayfalarında yer alan konuya ilişkin düşünceler ışığında yorumlanmıştır.

min kendinden beklenenler konusundaki başarısıdır.Çünkü; 1.1 yönetim biçimi,üstlendiği görev ve fonksiyonları hemen hemen kusursuz olarak tamamlayabilme yeterliliğinde görülür. 1.1 yönetim biçiminin sözkonusu bu yeterliliği,kendinden beklenenlere cevap verebilme gücünü vurgular.Ancak,bu sonuçla ilişkili olarak sözkonusu yönetim biçiminin üretim ve insan unsurlarına bakış açıları tartışılabilir.

1.1 yönetim biçiminin bir başka özelliği ve belki bir üstünlüğü;bir organizasyondaki idari ve endüstriyel kadroların her birinde kullanılabilir olmasıdır.Yani, idari kadrodaki bir yöneticinin endüstriyel bir kadroya geçmesi durumunda yönetim biçimini değiştirmesine gerek duyulmaz.

Ayrıca 1.1 yönetim biçiminde,işgörenler kendi çalışma koşullarını diğer işgörelere ya da statülere bağımlı olarak düzenlemezler.Genel olarak, 1.1 yönetim altındaki organizasyonların çalışma koşullarında ve organizasyon atmosferinde hoşnutsuzluk hali yaygındır.Fakat işgörenlerdeki işdoymu,"yetinme arzu-larını" tatmin düzeyinde kalır.Yani,işgörenlerin organizasyondan fazlaca bir beklentileri yoktur.

1.1 yönetim biçiminin bir diğer sonucu;çalışma ile ilgili çeşitli etkinliklerde kullanılabilir olmasıdır.Örneğin;işi basitleştirmelerde,işi alt kısımlara ayırmada,amaçların ve beklentilerin bilinmediği durumlarda 1.1 yönetsel uygulamalar sonuç verebilecek yeterlilikte görülmektedir.

1.1 yönetim biçiminin kısıtları arasında sayılabilecek durumlardan bazıları:Yukarda ifade edildiği gibi,1.1 yönetim biçimi aktif olmayan bir çizgide yer alır.Ayrıca, 1.1 yönetim biçimi belirli kalıplar içinde çalışmayı zorunlu hale getirir.Öte yandan,çalışma koşullarının monotonluğu işgörenleri sıkar.İş ile ilgili tekrarlar işgörenleri duygusuzlaştırır.

1.1 yönetim biçimi için yukarda belirtilen kısıtlar dışında;zaman zaman 1.1 yönetim biçiminde kullanılmak durumunda kalınan,"üretime ve insana dönüklüğün değişik varyasyonları",organizasyonel bütünlüğü tehdit eder.Bunun sonucu,organizasyonun bütün üyelerine aynı hislerle yaklaşamaz.Departmanlar veya bölümler arası görülebilecek farklı yönetsel uygulamalar,sözkonusu bütünlüğün bozulmasına yol açar.Böyle durumlarda yöneticiler,

durumsallık yaklaşımı dahilinde yürütmeyi sağlama insiyatifini kullanırlar.

Sözkonusu organizasyonel bütünlüğü bozan veya tehdit eden bir başka görünüm, üretime dönüklüğün değişik varyasyonlarının kullanıldığı durumlarda yaşanır. Çünkü, 1.1 yönetim biçiminde üretime dönük gayretler de standart değildir. Üretim, organizasyonun bazı bölümlerinde planlananlar düzeyinde gerçekleşirken, bazı bölümlerinde planlananların altında veya üstünde gerçekleşebilir. Böyle bir durumda hangi üretim düzeyinin daha faydalı olacağı konusunda ikilem yaşanır.

1.1 yönetim biçimi, sonuç ve kısıtları ile kullanılabilir bir yönetsel eğilimdir. En azından yönetim felsefesinin gelişim sürecine katkısı gözardı edilemez.

4. 5.5 Yönetim Biçimi (Middle of the road)

5.5 yönetim biçimi, yönetim biçimi ölçeğinin ortasında yer alır. 9.1 ile 1.9. hattı üzerinde bulunan 5.5 yönetim biçimi,¹⁸⁴ üretime ve insana dönüklüğün optimal düzeyini yönetim felsefesi olarak benimser.¹⁸⁵ Sözkonusu ölçekte yer alan "5" ve "5" sayısal değerleri üretime ve insana dönüklüğün derecelerini vurgular.¹⁸⁶ Üretime ve insana dönüklüğün optimal düzeyde önemli olması gerektiğine inanan 5.5 yönetim biçimi, işgörenleri yumuşatıp üretimin optimal düzeyi ile kenetlenmesini sağlar.¹⁸⁷ Üretim ve insan unsurlarının orta noktada kenetlenmeleri ile beliren bütünleşme, 5.5 yönetim biçimini oluşturur. Sözkonusu yönetim biçimi, organizasyonun amaçları ile işgörenlerin gereksinimleri arasındaki anlaşmazlıkları gidermeyi görev edinir.

5.5 yönetim biçimi ile ilgili kuramsal açıklamaların

¹⁸⁴ Herbert, s.410.

¹⁸⁵ Hersey, New Jersey:1988, s.99.

¹⁸⁶ Blake, The Managerial Grid, s.110.

¹⁸⁷ ibid.

yer aldığı bu bölümde, zaman zaman 9.1, 1.9 ve 1.1 yönetim biçimleri ile yapılan karşılaştırmalara değinilecektir. Özellikle 9.1 yönetim biçiminin yönetim anlayışı, 1.9 yönetim biçiminin insan unsuruna verdiği önem ve 1.1 yönetim biçiminin sağladığı hayat tarzı ile ilgili fikirlerin uygulanabilirliği ya da sağladıkları hoşnutluk düzeyleri organizasyonlardaki denge ya da uzlaşma metotları bakımından karşılaştırılacaktır.

Her organizasyon yapısı; belki, derinlemesine değil ama yüzeysel de olsa, işgörenlerin üretimden kaynaklanan sorunlarına bakış açıları sebebi ile organizasyon atmosferini bozma ya yeterli olabilirler.¹⁸⁸ Çünkü, organizasyonların var oluşlarının gerçek amaçları insandan önce üretime dönüktür.

5.5 yönetim biçimi, işgörenlerin gerçekleştirebilir düzeydeki görev dışı hedeflerini destekler ve bunu yönetimin bir işi olarak algılar.¹⁸⁹ Öte yandan, işgörenlerin üretimi engellemelerine sebep olan tutumlarını anlar, onlara değer verir. İşgörenlerin bireysel amaçlarını veya ilgi alanlarına yönelik düşünce ve gayretlerini destekler.¹⁹⁰ 5.5 yönetim biçiminin işgörelere yönelik sözkonusu uygulamaları, onlara saygı gereği ya da hoşnutluklarını sağlamak içindir.

5.5 yönetim biçiminin çatışma yönetimine bakış açısı; mantıklı düşünmeyi esas alan, ikna etme yöntemine dayanır.¹⁹¹

5.5 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlarda ortaya çıkan sorunlarla ilgili bireysel tavır veya eylemler kapalı ve anlaşılmasız değildir. Gerçekte, bireysel veya gruplar arası çatışmalarda aşırı uçlara yerleşerek kutuplaşmalar görülmez. Yani, çatışma ile ilgili taraflar arasında zıtlasma değil, uyumlaşma yolları, olgun davranışların kontrolünde birlikte aranır.

5.5 yönetim biçiminin egemen olduğu organizasyonlardaki bütün faaliyetlerde, yumuşatıcı uygulamaların sağladığı, demokratikleşme düşüncesi yerleşmiştir. 5.5 yönetim biçiminin yol gösterici olabilmesi, sözkonusu demokratikleşme sürecinin tamamlan-

¹⁸⁸ ibid.

¹⁸⁹ ibid.

¹⁹⁰ ibid.

¹⁹¹ ibid.

masına bağlıdır.¹⁹² 5.5 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlarda "demokratik düşüncenin" yerleşmesi için sistemin kendisinden kaynaklanacak herhangi bir engel yoktur.Çünkü,söz-konusu organizasyonlarda üretim ve insan boyutlarından birinin diğerine üstün gelmesi kaygısı yoktur.Üretim ve insan boyutları arasında dengelenme esası vardır.Organizasyonel performansın hedeflenen düzeyde bulunması,organizasyonun tamamında kurulabilecek uyumla ve işgörenlerin hoşnutluk düzeyini arttırmakla mümkün olabilir.¹⁹³

5.5 yönetim biçimi "gereğinden fazla ideal" olan¹⁹⁴ yönetsel uygulamalara eğilimlidir.Fakat sözkonusu eğilim,üretim ve insan unsurları ortasında olmayı gerektirir.

a. 5.5 Yönetim Biçiminde Yönetim Anlayışı

5.5 yönetim biçimi,organizasyon amaçlarına ulaşma konusunda akılcıdır.Çünkü,insan unsuruna verdiği değeri anahtar olarak kullanarak üretimde planlanan hedeflere ulaşmayı amaçlar.

5.5 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki üyeler,kendilerine devredilen yetkiler dahilinde alacakları kararlar zaman zaman taraflı olabilir.Fakat,sözkonusu yönetim biçimi alınan kararlardan,bunlar altındaki kısıtları da hesaba katarak¹⁹⁵, gerçeği yansıtan ya da gerçeğe uygunluğu belirlenenleri destekler.¹⁹⁶ 5.5 yönetim biçiminin kararlarla ilgili yaklaşımı,organizasyon üyelerine önem vermemek ya da onları önemsememek anlamında değildir.

Yönetime bakış konusunda,5.5 yönetim biçimi ile 9.1 yönetim biçimi arasındaki genel farklılıklar değişik alanlarla ilgili olarak belirir.

Organizasyon amaçlarına ulaşmada;9.1 yönetim biçimindeki sorumluluk,yönetim vedenetim anlayışları,5.5 yönetim biçimi-

¹⁹² ibid.

¹⁹³ Wofford, s.273.

¹⁹⁴ Blake, The Managerial Grid, s.110.

¹⁹⁵ Mathis, s.61.

¹⁹⁶ Blake, The Managerial Grid, s.111

ın bakış açısı ile aynı yönde görülür.9.1 yönetim biçimi ile 5.5 yönetim biçimi arasındaki sözkonusu benzerliğe karşın, temelde farklılaştıkları görülür.Burada vurgulanan farklılık; 9.1 ve 1.9 yönetim biçimlerinin insan unsuruna bakış açılarından kaynaklanır.9.1 yönetim biçimindeki sıkı denetim,öz ve şekil bakımından 5.5 yönetim biçiminde görülmez.9.1 yönetim biçimindeki sözkonusu denetimin yerini, 5.5 yönetim biçiminde sorumlulukları birleştirme anlayışı alır.¹⁹⁷ Yani,işletmelerin büyük bölümlerinin sorumluluk alanları birleştirilir.5.5 yönetim biçiminde görülen,sorumluluk alanlarını birleştirme düşüncesi,grup halindeki sorumluluklarla öz-denetimi sağlamayı amaçlar.Öte yandan;5.5 yönetim biçimi,uygun iletişim kanallarını kullanarak alt kademelerin gereksinimlerini anlamaya ve benimsemeye çalışır.Orta düzeyde de olsa,sözkonusu gereksinimlerin karşılanmasına dönük düşünce ve uygulamalar¹⁹⁸ hoşnutluk düzeyini artırır.İşgörenlerin gereksinimlerine sahip çıkıldığı imajı,onlar için anlamlıdır.

Yönetime genel bakış konusunda,5.5 yönetim biçimi ile 1.9 yönetim biçimi arasında da farklılıklar vardır.¹⁹⁹

1.9 yönetim biçimi,"sosyal davranış"modelini işgörenlerin görevleri ile bütünleşmelerini sağlayacak tasarıların gerçekleştirilmesi için kullanmaz.Fakat,5.5 yönetim biçimi,işgörenlerin görevleri ile kenetlenip bütünleşmelerini sağlayacak bir yoldur.

5.5 yönetim biçiminin diğer yönetim biçimlerinden en önemli farkı ve onlardan üstünlüğü;organizasyona kazandırdığı kaynaşma ve dengedir.5.5 yönetim biçiminin sözkonusu özelliğinden hareketle;diğer yönetim biçimleri karşısında insana verdiği değerin daha köklü ve ciddi olduğu söylenebilir.

5.5 yönetim biçiminin bir başka farklılığı,organizasyon dahilinde belirebilecek görevle ilgili anlaşmazlıkları çözmekteki üstünlüğüdür.İşgörenlerin gereksinimleri ile üretim hedefle-

¹⁹⁷İbid.

¹⁹⁸İbid.

¹⁹⁹İbid.

ri arasında belirebilecek dengesizlikler ve bu dengesizliklerin sebep olduğu rahatsızlıklar, 5.5 yönetsel yaklaşımlarla rahatlıkla çözümlenebilir.²⁰⁰ 5.5 yönetim biçimi bu özelliği ile kendini yeniler ve dinamizm kazanır.

Öte yandan, işgörenlerin organizasyondaki çalışma koşullarına gösterebilecekleri tepkiye karşın, 5.5 yaklaşımın tavrı; dikkat, hassasiyet ve çalışanlar lehine bir uygulamayı içerir. Söz konusu duruma ilişkin, üzerinde anlaşmaya varılan kararların uygulanması çok nazik bir istektir.²⁰¹ Kararların uygulamasındaki incelik organizasyonel denge için önemlidir. Burada ifade edilen dengenin sağlanması, yöneticinin yönetsel becerilerini kullanabilme hüneri ile ilişkilidir. Uzlaştırıcı ve birleştirici olmak, 5.5 yönetim biçiminin genel yönetim çizgisini oluşturur.

b. 5.5 Yönetim Biçiminde Denetim

5.5 yönetim biçiminin denetim anlayışı; üretim ve işgörenler arasında optimal düzeyde gerçekleşebilecek uyum arayışıdır.²⁰² 5.5 yönetsel eğilimli denetim anlayışında, iletişim kanallarının açık ve serbest olarak kullanılabilir olması, iş ile ilgili faaliyetlerin zaman zaman gözden geçirilmesi sonucu etkin bir çalışma temposuna ulaşılabileceğine inanılır. 5.5 yönetim biçimindeki denetim anlayışında üretimin önemi sınırlıdır. Fakat üretim, önemsenmeyen bir unsur değildir.²⁰³ Söz konusu denetim anlayışında işgörenlerle kurulan iletişim yolu ile üretimdeki etkinlik artırılmaya çalışılır.²⁰⁴ Yani, 5.5 denetim anlayışında açık bırakılan haberleşme kanalları, işgörenlerin daha iyi anlaşılması, işgörelere değer verildiği imajı onların görev ve sorumluluk alanlarına itilmelerini sağlar. Böylece, insan unsuruna önemden yararlanılarak üretimdeki etkinlik ve verimlilik yükseltilmiş olur.

²⁰⁰ ibid.

²⁰¹ ibid.

²⁰² ibid., s. 112.

²⁰³ ibid.

²⁰⁴ Rambo, s. 371.

5.5 yönetim biçimindeki denetim anlayışı, 9.1 yönetim biçimindeki denetim anlayışının "etkin performans"a ulaşma düşüncesi ile bezerlik oluşturur.²⁰⁵ 9.1 ve 5.5 yönetim biçimleri arasındaki sözkonusu benzerlik, denetimde ulaşmak istedikleri sonuç bakımındandır. Fakat, istenen performans düzeyine ulaşabilmek için her bir yönetim biçiminin izlediği yol farklıdır. Bu konuda 5.5 yönetim biçiminin izlediği yol; üretime göre insan unsurunun daha önemli görüldüğü yaklaşımdır. Fakat buna karşın, işgörenlerin "önemsenmeyi alışkanlık haline getirme" eğilimleri karşısında en etkin alternatifleri uygulama esnekliği, 5.5 yaklaşımın özünde yer alır. Sözkonusu alternatifleri uygulama biçimlerinden biri olarak; sorunun çözümüne katkı sağlayabilecek ve ilgili işgören veya işgörenlerin de beklentilerini yasıtabilecek açıklama yapmaları onlardan istenir.²⁰⁶ Buradaki amaç; işgörenlerin gereksinimlerini anlayıp, sözkonusu gereksinimler doğrultusunda vesonuçta üretime katkı sağlayabilecek, organizasyon unsurları arasındaki dengeyi koruyabilmektir.

5.5 yönetim biçiminin denetim anlayışına göre; üretimde istenen performansa ulaşılabilmesi, organizasyon içi uyumla olanaklıdır. Sözkonusu uyum için, gerektiğinde zorunlu çalışma temposu dışında kalan, görevle ilgili aktivitelerin gözardı edilmesi,²⁰⁷ sistemin esnekliğinden yaralanmanın bir sonucudur. Burada vurgulanan esneklikten anlaşılmalı; çalışma ile ilgili engellerin kaldırılması ve aşırı derecede yorucu olmayan bir çalışma temposunun tutturulmasıdır.²⁰⁸ Yumuşak huylu görünüme sahip ve ne aradığını bilen organizasyon üyeleri, 5.5 yönetim biçiminde denetimi kolaylaştırır. Buraya kadar verilen açıklamalar, 5.5 yönetim biçiminin denetim çizgisini belirleyebilecek düzeydedir.

5.5 yönetim biçiminin denetim anlayışı ile 9.1 yönetim biçiminin denetim anlayışı arasında taban tabana zıtlık vardır. Sayıları az olmayan bazı yöneticiler, görevin 5.5 yönetim biçimi desteğinde tamamlanabilmesini, haberleşme ve güdülemeye ve-

²⁰⁵ Blake, The Managerial Grid, s.112.

²⁰⁶ ibid.

²⁰⁷ Hersey, New Jersey:1977, s.97.

²⁰⁸ Hampton, s.197.

rilen öneme bağlıdır.²⁰⁹ 5.5 yönetim biçimi üretime dönük güdülemeyi;"eleştirilme kaygısı" düzeyinde, insanlar arası ilişkilere dönük güdülemeyi ise;"herkes tarafından sevilme arzusu"nu tatmin düzeyinde sağlar.²¹⁰ 5.5 yönetim biçiminin sağladığı güdüleme ve haberleşme düzeyi, insan ilişkilerinde anlama ve anlaşılmaya karşı duyarlı olmayı gerektirir.

5.5 yönetim biçimindeki denetim anlayışının başarısı ve belki,9.1 yönetim biçimindeki denetim anlayışının başarısızlığı olarak ifade edilebilecek,sözkonusu farklılığın esası nedir?

5.5 yönetim biçiminin denetim anlayışında,denetleyicinin kendine verilen formal yetkinin dışına çıkmaktan kaçınması zorunludur.Buna karşın 9,1 yönetim biçiminin denetim anlayışında,otorite/itaat sıkı sıkıya ilişkilidir.²¹¹ Sözkonusu otorite/itaat sistemi 9.1 yönetim biçiminin bir geleneği olarak yerleşmiştir.9.1 yönetim biçimindeki otorite/itaatın tartışması yapılamaz.Sözkonusu olan bu sistem,emir-kumanda hiyerarşisini zorunlu bir sonucu olarak yerleşmiştir.9.1 yönetim biçimindeki bu katı ilişkilerin dışında yumuşak ilişkiler çok seyrek görülür.Yönetici-işgören arasındaki bu yumuşak ilişkiler üretime yönelmenin bir sonucudur.Çünkü,sözkonusu ilişkilerde,işgörenlerin üretimdeki etkinlik ve verimliliklerini artırmak için onlara yönelen rica tarzındaki çalışma istekleri egemendir.²¹² Yönetim-işgören arasındaki bu sıcak ilişkiler,9.1 geleneğin dışında kalan uygulamalardır.

9.1 yönetim biçiminin denetim anlayışındaki otorite/itaat çizgisine karşın,5.5 yönetim biçiminin aynı konuya bakış açısı,"hassasiyet ve titizlik" düzeyindedir.²¹³ Yani,5.5 yönetim biçimini benimsemiş olan yöneticiler(veya denetleyiciler),üretim gerçekleri karşısında daima dikkatli ve titiz davranmayı uygun ve yeterli görürler.Burada vurgulanan dikkat ve hassasiyete karşın,başarımın ödüllendirilmesi ya da desteklenmesi ,5.5 yönetim biçiminin genel prensipleri arasındadır.işgören başarımlarının ödüllendirilmesinin daha etkili olacağı ortadadır.Denet-

²⁰⁹Blake,The Managerial Grid,s.112.

²¹⁰Gray,s.273.

²¹¹Blake,The Managerial Grid,s.112.

²¹²ibid.

²¹³ı

leyicilerin, üretim gerçekleri karşısında hassasiyet ya da ödüllendirme davranışlarından hangisini kullanacağı, 5.5 yönetim biçiminin durumsallık yaklaşımı dahilindeki uygulama tarzları ile ilgilidir.

c. 5.5 Yönetim Biçiminin Genel Amaçları

5.5 yönetim biçiminin en genel amacı; sözkonusu yönetim biçiminin uygulamalarından yararlanarak, bireysel ve organizasyonel amaçlar arasındaki ilişkiyi açıklamaktır.²¹⁴

Organizasyonel faaliyetlerden fayda elde etme güdüsü, bütün organizasyonların ortak özellikleri arasındadır. Fakat, organizasyonların amaçlarını sadece kâr ya da fayda güdüsü ile açıklamaya çalışmak hatalı olur. İşgörenlerin güvenlik gereksinimlerini karşılamak, yaptıkları işten honurluk duymalarını sağlamak organizasyonların ve özellikle, 5.5 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonların genel amaçları arasında yer alır. 5.5 yönetim biçiminin ulaşmak istediği hedeflerin özüne yönelen bu ifadeler, birer fikir veya düşünceyi değil, somut olarak çalışma hayatına yönelen amaçları vurgular. Sözkonusu amaçların çalışma hayatına yerleşmesi, işletmelerdeki endüstriyel hayatın bir parçası haline gelebilecek ve onunla bütünleşebilecek düzeydedir. Böylece, 5.5 yönetim biçimine göre yapılanmış organizasyonların ulaşmak istedikleri hedefler ile endüstriyel uygulamalar bütünleşmiş olur. Sözkonusu bütünleşme, 5.5 yönetim biçiminin belirlediği şekilde gerçekleşir.²¹⁵

5.5 yönetim biçiminde, sorunların altındaki sebepleri araştırmak yönetimin görevleri arasında yer alır. 5.5 yönetim biçiminde başarısızlığın karşılığı, 9.1 yönetim biçiminde olduğu gibi alay etmek ya da cezalandırmak değil, başarısızlığın altındaki sebepleri araştırıp bulmaktır.²¹⁶ Sözkonusu araştırmalar sonucu elde edilecek verilere göre yapılması gerekenler, "yerleşik organizasyon amaçlarını" gerçekleştirmenin dışında, işgörenlerin yararına olacak uygulamaları içerir. İş yükünün işgören-

²¹⁴ Ibid., s. 114.

²¹⁵ Ibid.

²¹⁶ Ibid.

ler üzerinde oluşturduğu baskının azaltılması, iş ile işgörenlerin yeteneklerinin uyumlaştırılması gibi uygulamalar sözkonusu amaca uygun olarak gerçekleştirilir.

Fakat, 9,1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlarda, 5.5 yönetim biçiminde olduğu gibi, başarısızlığın sebepleri araştırılmaz. Sadece, işgörenlerden istenen performansa ulaşmaları beklenir. Yani, "olmak ya da olmamak" sınırındaki 9.1 bakış açısı için başka herhangi bir alternatif yoktur.

5.5 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlarda, ulaşılamayan organizasyon amaçları, işgörenlerin gereksinimleri doğrultusunda yeniden gözden geçirilir. Sözkonusu organizasyon amaçlarını değerlendirme faaliyetlerinde, işgörenlerin gerçekleştirilebilirlik düzeyi yüksek olan bireysel amaçları da gözönünde bulundurulur. Fakat, çok önemli olmayan işgören amaçlarının gerçekleştirilmesine dönük yönetici gayretlerinin, orta noktaya göre negatif yönde kayma göstermesi belli bir düzeye kadar önemli değildir.²¹⁷ Ancak, işgörenlerin amaçlarının önemini belirleme konusunda ölçünün ne olacağı sorusu ortada kalır. Çünkü, her işgörene ait bireysel amaç kendince önemlidir. Böyle durumlarda sorunu çözümlü zamana bırakılır. 5.5 yönetim biçiminin insana dönük uygulamaları ile sorunun uzun dönemde kendiliğinden çözümleneceği düşünülür. Fakat, işgörenlerin amaçları çok önemli ise; objektif bir yaklaşımla, sözkonusu amaçların merkez konumundaki organizasyon amacı ile kuşatılıp sarılması için gerekli koruma yapılır.²¹⁸ Bu yolla işgörenlerin bireysel amaçları ile organizasyon amaçları kenetlenip bütünleşir.

5.5 yönetim biçiminin işgörenleri dönük olumlu yaklaşımlarına karşın, işgörenlerin dikkatsizlikleri sonucu ortaya çıkacak sorunların açıklaması kendilerinden istenir. Böyle durumlar genel olarak, işgörenlerin kendi planladıkları şekildeki uygulamaları sonucu belirir. Burada 5.5 yönetim biçiminin görevi; işgörenleri, kendi planladıkları gibi uygulamaya sevk eden davranışların altındaki sebepleri araştırmaktır.²¹⁹ İşgörenlerin sorun haline gelen davranışları, diğer bilgi toplama yollarından elde edilen

²¹⁷ İbid.

²¹⁸ İbid.

²¹⁹ İbid.

bilgiler ışığında değerlendirilir. Ancak, yöneticilerin burada dikkat etmeleri gereken önemli bir nokta; işgörenlerin gösterebilecekleri direnç daima gözönünde bulundurmaları gereğidir. Yöneticinin vereceği kararlar karşısında oluşabilecek herhangi bir direnç, onun pozisyon gücünü zayıflatır. Fakat, yöneticinin yanlış olduğunu bildiği işgörenlerin genel eğilimlerine uyması da doğru olmaz. Esas olan, yöneticilerin böyle bir soruna sebep olmamalarıdır. Fakat, kaçınılmaz bir sorun olarak beliren sözkonusu durumlar karşısında yöneticinin tavrı; ne kendi planlarının kabulünü istemek, ne de genelin yanlış eğilimlerini kabullenerek onlara boyun eğmek şeklinde olmamalıdır.²²⁰ Böyle durumlarda, ortadaki sorunu değerlendirip optimal düzeyde çözüm sağlayacak alternatiflerin aranması, 5.5 yönetim biçimine uygun bir yaklaşım olur. Bu tür sorunlar karşısında 5.5 yönetsel uygulamalar dahilinde kalacak bakış açılarının ortak görüşü; "fazla zorlama yapmaktan kaçınmak"tır. Aşırı zorlama, hem 5.5 yönetim biçimi ile çelişir, hem de mevcut gerilimi artırır. Bu sebeplerle, uygun yol olarak görülmez.

d. 5.5 Yönetim Biçiminde Ast-Üst İlişkileri

5.5 yönetim biçimi, görevin yürütülmesi ve denetimi esnasındaki ast-üst etkileşimlerinin bire-bir ilişki düzeyinde gerçekleşmesini bekler.²²¹ Görevin yürütülmesi ve denetiminde bire-bir ilişkiyi benimsemeleri bakımından 5.5 ve 9.1 yönetim biçimleri arasında benzerlik bulunur. Fakat, sözkonusu yönetim biçimlerinin üretim ve insan boyutlarına göre buldukları konuların kazandırdığı farklı bakış açıları vardır.

Daha önce de ifade edildiği gibi 9.1 yönetim biçiminde, sınırları kesin çizgilerle belirlenen etkileşim düzlemindeki resmiyete dönük ast-üst ilişkileri egemendir. Yani, bire-bir düzeyde gerçekleşen yönetici-işgören ilişkileri, 9.1 yönetim biçiminin koyduğu normlara göre şekil alır. 5.5 yönetim biçiminde ise; açık ve serbest ilişkilerle sağlanan etkileşimler, bilgi ile desteklenip yöneticinin pozisyon gücünü artırmaya yöneliktir.

²²⁰ ibid.

²²¹ ibid., s. 115.

Sözkonusu ast-üst ilişki düzeninde işgörenlerin neyi yapmaları ya da yapmamaları gerektiğini 5.5 sistemin gerçeklerinden çıkarırlar.²²² İşgörenlerin dokunmaları veya dokunmamaları gerekenler için ölçü;5.5 modelin "kabul edilebilirlik" sınırındadır. 5.5 yönetim biçimindeki kabul edilebilirlik sınırı ast-üst arasındaki güvenin belirleyicisidir.Yani,ast-üst arasındaki güven bu noktada tamamlanır.Çünkü yönetim,işgörenlerin huzurlu olacakları bir çalışma ortamını seçmelerini isterken,ne istediklerinin de bilincinde olmalarını bekler.²²³ Sözkonusu güven duygusunun oluşması,yönetimin ifade edilen bekleyişi ile doğru orantılıdır.Fakat yönetim,kendi bekleyişine uygun organizasyon yapısını oluşturmak zorundadır.Yönetimin oluşturmak zorunda olduğu organizasyon yapısına ilişkin düşüncesi;yönetimsel çatıyı nasıl kurmalığı çalışanların tepki sınırlarını ve sorumluluk alanlarını bu çatı bünyesinde kalacak şekilde algılamaları sağlanabilsin,²²⁴ şeklinde olmalıdır.Sözkonusu bu düşünce,yöneticinin "kolaylaştırıcı danışmanlık rolü" üstlenmesi gerektiğini vurgular.Kolaylaştırıcı danışmanlık çerçevesinde yönetici,işgörenlerin neyi,nasıl yapmaları gerektiğine ilişkin standart pratikleri anlatır.Ayrıntıya girmeden yapılan sözkonusu açıklamalar,uygulamaya dönük pratiklerin işgörelere bırakıldığı anlamındadır.

5.5 yönetim biçimindeki açık ve serbest etkileşim anlayışı,alt kademe elamanlarının yetiştirilmesinde tecrübeli elamanlardan yararlanmayı olanaklı kılar.²²⁵ Alt kademe elamanlarını yetiştirme programında görev alan tecrübeli üyeler,yönetimin sağladığı destekle,kendi beklentilerini de gerçekleştirmiş olurlar. Böyle bir faaliyet ast-üst diyaloguna ve yakınlaşmasına hizmet eder.

e. 5.5 Yönetim Biçiminde Çatışma Yönetimi

Bu alt bölümde,5.5 yönetim biçiminin çatışma yönetimine bakış açısı;genel yaklaşım ve üst kademe yönetim pozisyonunun bakış açıları düzeyinde ele alınmıştır.

²²²ibid.

²²³Hampton,s.197.

²²⁴Blake,The Managerial Grid,s.115.

²²⁵ibid.

1. Genel yaklaşım: 5.5 yönetim biçiminin çatışma yönetimine bakış açısı, üretime ve insana dönüklüğün optimal düzeyine uygundur. Yani, üretimdeki verimlilik ile işgörenlerin hoşnutluk duygularının rasyonel bir yaklaşımla uyumlaştırılması düşünülür.²²⁶ Söz konusu uyumlaşma için, üretim ve insan boyutları arasındaki dengenin optimal düzeyde sağlanması gerekli görülür.²²⁷ 5.5 yönetim biçiminde, üretim işgörelere, işgörel de üretime tercih edilemez.

5.5 yönetim biçiminde, üretimdeki payları ile, işgörelerin önemi gözönünde bulundurulur. Bu ifade ile vurgulanmak istenen, moraldir.²²⁸ Yani işgörel, duygusal ve düşünsel olarak formda bulunmalıdırlar. İşgörelerin moralleri ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunlar, grup üyeleri arasında oluşturdukları gerilim ve zıtlasma gibi olumsuzluklarla bireylerin veya grubun etkinliğinin azalmasına sebep olur.²²⁹ İşgörelerin duygularına, inanç ve tutumlarına karşı ilgisizlik organizasyonel etkinliği zayıflatır. Yöneticiler, organizasyonel etkinliğin engellenmesi ile oluşu karışıklığı ortadan kaldırıp homojenliği sağlayabilmek için, iki ana noktada önderlik hünlerlerini göstermek zorundadırlar.²³⁰

Söz konusu edilen önemli noktalardan ilki; herhangi bir işletme yöneticisinin üretim unsurunu devre dışı bırakması ile belirebilecek olumsuzluktur. Böyle bir durum, yöneticinin 5.5 yönetime karşı vaatlerini terkedip işgörellerden yana taraf olmasına sebep olur. İkinci önemli nokta ise; aynı yöneticinin insan unsurunu devre dışı bırakması ile belirecek olumsuzluktur. Burada da yöneticinin 5.5 yönetim biçimine karşı vaatleri askıya alınır. Böylece yöneticinin, üretimden yana taraf olması sonucu belirlir.

Üretim veya insan unsurlarından hangisi devre dışı bırakılırsa bırakılsın, hepsinin sonucu aynı olur ve üretimdeki performans düşer. Üretimdeki performansın düşmesi konusunda neler yapılabilir? Söz konusu performansın düşmesi karşısında, 5.5 yön-

²²⁶ Rambo, s. 370.

²²⁷ Hersey, New Jersey: 1988, s. 100.

²²⁸ Blake, The Managerial Grid, s. 121.

²²⁹ Ekeman, s. 8.

²³⁰ Blake, The Managerial Grid, s. 121.

tim biçimi çerçevesinde manevra yapılabilir.²³¹ Böyle bir manevra ile üretimdeki performansın grafiği pozitif yöne çevrilemez. Fakat, bu manevranın sebep olabileceği değişimle performanstaki düşme durdurulabilir. Ayrıca, organizasyondaki hareketliliği ve ilerlemeyi engelleyen durumların sebepleri araştırılıp organizasyona daha fazla zarar vermesi engellenebilir.²³² Organizasyondaki hareketliliği ve ilerlemeyi engelleyen unsurlara müdahale işgörenlerin hayatından birşeylerin alınıp verilmesi ile ilgilidir. Sözkonusu bu realitenin bilincinde olarak davranmak yönetici başarısı için zorunludur. Yani, uygulanacak yaptırımlar ölçülü olmalıdır. Çünkü, işgörenlerin hayatından birşeyleri çekip almak direnç ve gerilime sebep olur. Böyle bir durum karşısında işgörenlerin organizasyonla uyum içinde olması beklenebilir.

Sözkonusu sorunun çözümünde, üretim ve insan unsurları arasında kurulabilecek denge anahtar olarak kullanılabilir. Üretim ve insan unsurları arasındaki denge, işgörenlerin organizasyonla uyumlaşmasını sağlar. Bu denge ve uyumlaşmanın sağlanması birtakım önderlik hünerlerini gerektirir. Böyle bir sorunun çözümü için herhangi bir reçete sunulamaz. Ancak durumsallık yaklaşımı çerçevesindeki çözüm alternatiflerinden biri uygulanabilir. 5.5 yönetim biçiminin çatışma yönetimine bakış açısı, ana hatları ile yukarıda özetlendiği şekildedir. Acaba daha köklü çatışmalar karşısında, 5.5 yönetim biçiminin sunabileceği çözüm alternatifleri nasıl olabilir?

5.5 yönetim biçimi ile yönetilen işletmelerde, seyrek de olsa çatışmaya sebep olan grup ile önder karşılıklıya gelebilir. Organizasyonlardaki bu tür çatışmalarda taraflardan biri daima kaybeder. Göğüs göğüse mücadele edildiği böyle çatışmalarda, organizasyon içindeki ateşli heyecanların belirmesi ve gerilimin tırmanması kaçınılmaz bir sonuç olarak belirir. Fakat, önder taraflar arasına girmemiş ve tarafsız kalabilmişse soğuk kanlı bir yaklaşımla grubu peşinden sürükleyebilme zemini oluşturur.

²³¹ ibid.

²³² ibid.

Böyle bir avantajdan yararlanıp grubu sık sık etrafında toplayarak aradaki anlaşmazlığı muhakeme edebilme olanağı kazanır. Böylece, çözüm alternatifleri arasından biri için uygun ortam sağlanıp sorunun çözüm yolu açılabilir. Beliren çözüm alternatifi, sorunla ilgili tam bir çıkış yolu bulamazsa da çatışma yönetimi sürecini başlatmaya yeterli olur. Başlatılan bu süreç, çatışmaya sebep olan unsurlardan herbirinin tek tek devre dışı bırakılması ile tamamlanır. Sözkonusu çatışma çözümünde olduğu gibi; çatışmalı tarafların düşüncelerine etki etme yolu ile anlaşmazlık sebebi olan unsurlar kendileğinden devre dışı kalır. Böylece elde edilen sonuçla, herkes birşeyler almış olur. Yani, herkes kazanır. Kazanılan şeyler, belki çok küçük bir parçadır. Ya da sadece hoşnutluk halidir.²³³

Çatışma yönetiminde, yüz yüze getirici müdahaleler karşı tarafın maskesini düşürür. Onların savunma mekanizmalarını etkisiz hale getirir.²³⁴ Sözkonusu sebeplerle, yüz yüze getirici müdahaleler çatışma yönetiminde sık sık başvurulan ideal bir yol olarak benimsenir.

2. Üst kademe yönetimin çatışma yönetimine bakış açısı: Üst kademe yönetimin çatışma yönetimine bakış açısı, alt kademe yönetime göre farklılaşır. Üst kademe yönetim, sorunla ilgili taraflardan her birinin dışa yansıttığı durumları yani, sorunun dış görünüşünü çeşitli bakış açılarından yaklaşıp değerlendirir. Sorunun genel görünümü hakkında fikir edinir. Sorunla ilgili zıtlıklar açık olarak görüldüğü gibi ya da belirlenen şekilde değerlendirilir. Bu arada çatışmalı tarafların tam olarak birbirlerinden ayrılmalari sağlanıncaya kadar çatışma devam ettirilir.²³⁵ Çatışmalı taraflar sürekli izlenerek bilgi toplama işlemi tamamlanır. Yukarıda ifade edilen, zıtlıkları ortaya koymadaki amaç, sorunun çözümünde belli bir ilerleme sağlayarak,²³⁶ ip uçlarını değerlendirmektir.

Çatışma yönetiminde hiziplere ayırmanın bir başka yolu, ortak kullanılan faaliyet alanlarını birleştirmek ya da ayırmaktır.²³⁷ Üst kademe yönetim değişik yollardan elde ettiği bilgi-

²³³ ibid., s.122.

²³⁴ Ekeman, s.21.

²³⁵ Blake, The Managerial Grid, s.122.

²³⁶ Ekeman, s.21.

²³⁷ Blake, The Mana eri

leri değerlendirip analizini yaptıktan sonra sorun tanımlanmış olur.Ulaşılan bu aşamayı,sorunun çözümünde kullanılabilecek alternatifleri belirleme faaliyetleri izler.Üst kademe yönetimin sorunun çözümünü sağlayabilecek alternatiflerle ilgili bakış açısı ;bu noktada,alt kademe yönetimin bakış açısı ile birleşir. Çünkü üst kademe yönetimin çatışma yönetimi ile ilgili yaklaşımı bu aşamada,her iki tarafın karşılıklı olarak ödün vermesini gerekli görür.Üst kademe yönetimin çatışma yönetimine bakış açısına göre;işe yarar çözüm,her iki tarafın karşı koyma eğilimlerinin orta nokta aranmalıdır.İki tarafın da ödün vermesini gerektirecek böyle bir çözüm ve uzlaşma,5.5 yaklaşımın dışında sağlanamaz.238

Ayrıca,sorunların çözümünü sağlayabilecek alternatiflerin kesin ve eksiksiz olması zorunluluğu yoktur.²³⁹ Fakat,söz konusu alternatiflerin her iki tarafın hoşnutluğunu sağlayabilecek düzeyde olması ve taraflar arasında fikir birliği oluşturması aranır.

Öte yandan,örgütsel davranışın tipik bir özelliği olarak;işgörenlerin,çatışma anındaki koşullardan biraz daha iyi koşulları içeren çözüm alternatiflerini kabullenme eğilimi vardır.Söz konusu bu eğilim,çatışmayı yaşamaktansa çatışmadan kaçmak isteğinden kaynaklanır.Fakat,işgörenler kendilerine özgü pozisyonları koruyarak,çatışmadan kârlı çıkma eğilimlerini de sürdürürler.

Genel olarak çatışma yönetiminde çatışmalı tarafların statülerini ayırmak,sorunların çözümünü kolaylaştırır.Fakat,5.5 yönetim biçimi böyle bir yaklaşımı benimsemez.Çünkü,5.5 yönetsel yaklaşımın benimsediği çözüm,çatışmalı tarafların statülerini ayırmaktan çok daha önde ve çok daha olumlu bir yaklaşımdır.5.5 yönetim biçimi,çok seyrek olarak çatışmalı tarafları birbirinden ayırma yöntemini kullanır.Çünkü söz konusu yaklaşım,5.5 yönetim biçiminin amaçlarından sapma olarak görülür.²⁴⁰

²³⁸ibid.

²³⁹ibid.

²⁴⁰ibid.

Çatışma yönetiminde, çatışmaya sebep olabilecek sorunlardan herhangi bir tanesinin ortadan kaldırılması, uzlaşma yolunda politik ilerleme sağlar.²⁴¹ Söz konusu politik ilerleme, anlaşmazlıkların ayırımını kolaylaştırır ve dikkatlerin çatışma alanından çalışma alanına kaymasını sağlar. Çatışma yönetiminde böyle bir aşamaya ulaşmak ayrıca, zıtlıkların karşılaştırılması olanağını sağlar.

f. 5.5 Yönetim Biçiminde Yaratıcılık ve Değişim

5.5 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki üretimle ilgili kaygılar²⁴², etkisinin ne olacağı bilinmeyen alanlardaki yaratıcılığa kapalı olma sonucunu doğurur. Öte yandan, 5.5 yönetim biçiminin insan ilişkilerindeki "herkes tarafından sevilme arzusu",²⁴³ diğer üyelerle ilişkilerin bozulmaması ve sempatik görünme düşüncesi ile donukluğa sebep olur.

5.5 yönetim biçiminde; departman veya kısım yöneticilerinin etkileşim ve tutumları yaratıcılığa uygun değildir. 5.5 yönetim biçimindeki gelenekler, iş ortamını belirli esaslar dahilinde düzenleme ve bu düzenlemeler sonucu oluşan şekillendirme gayretleri ile söz konusu yönetim biçiminin kendi iç bünyesinde kalarak dışa açılmasına engel oluşturur.²⁴⁴ 5.5 yönetim biçiminde, görevlerin planlanan düzeyde tamamlanması zorunluluğu vardır. Ayrıca, işgörenlerin görev tanımlarını ve sorumluluk alanlarını belirleyen el kitapçıklarında neyi, ne oranda veya hangi durumlarda sakıt kalacağı ya da değiştirilebileceği kesin çizgilerle tanımlanmıştır.²⁴⁵ Böylece, 5.5 yönetim biçimindeki yaratıcılık ve değişim söz konusu yayınlarla bazı koşullara bağlanmış ve sınırlandırılmıştır.

²⁴¹ ibid., s.123.

²⁴² Gray, s.273.

²⁴³ ibid.

²⁴⁴ Blake, The Managerial Grid, s.126.

²⁴⁵ ibid.

g. 5.5 Yönetim Biçiminde Karar Süreci

Organizasyonel düzenlemenin yeni bir şekli olan 5.5 yapılanma işletmelere daha kolay hizmet verebilecek bazı tanımlamaları içerir. 5.5 yönetim biçiminin amacı işgörenlerin kendi işlerini yönlendirmelerinden kaçınmalarını gerektirir. 5.5 yönetim biçiminin sözkonusu bu özelliği, 1.1 yönetim biçimi ile benzerlik oluşturur.²⁴⁶ Fakat, 1.1 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki işgörenler, hangi işi nasıl yapacaklarını belirleyip yöneticiye sunmaktan kaçınırlar. Çünkü, işlerin nasıl yapılacağı konusunda daha önceden bilgilendirilmişlerdir. Sözkonusu sebeple, sadece işin ayrıntıları konusunda serbest karar verebilirler. Buna karşın 5.5 yönetim biçiminde görev, iş görme tanımlarında belirlendiği şekilde tamamlanmak zorundadır.²⁴⁷ Yani, görevin nasıl tamamlanacağı konusunda herhangi bir inisiyatif kullanılamaz.

5.5 yönetim biçiminde üretim ve insan unsurları arasında kurulması gereken dengeden dolayı, güç/otorite dinamiğinden yararlanılamaz. Sözkonusu yönetim biçimindeki kararların seçiminde, üretim ve insan unsurları arasında denge sağlayacak orta yol yaklaşımı esas alınır.²⁴⁸ 5.5 yönetim biçimindeki orta yol yaklaşımı, yöneticilerin sık sık karar değiştirmelerine sebep olur.²⁴⁹ Bu kararların, üretime olan etkilerinden dolayı işgörenlerden yana olmasına özen gösterilir.

5.5 yönetim biçimindeki kararlarla ilgili olarak söylenebileceklerden bir diğeri; işgörenlerin üstlendikleri görevle ilgilidir. İşgörenler üstlendikleri göreve ilgi duyduklarını gösterecek şekilde onu tamamlarlar. Fakat, görevin tamamlanması esnasında işgörenlerin de araya birşeyler katmalarına izin verilir.²⁵⁰ Yani, az da olsa işgörenlerin inisiyatif kullanmaları sağlanır. Böylece işgörenlerin, kendilerinden birşeyler kattıkları işleri ile, dolayısı ile organizasyonla bütünleşmeleri sağlanmaya çalışılır.

²⁴⁶ ibid., s.127.

²⁴⁷ ibid.

²⁴⁸ Boshear, s.183.

²⁴⁹ Hampton, s.197.

²⁵⁰ Blake, The Managerial Grid, s.127.

h. 5.5 Yönetim Biçiminde Yönetim Geliştirme

Diğer yönetim biçimlerinde olduğu gibi;5.5 yönetim biçiminde de yönetim geliştirme personel seçimi,personelin yerleştirilmesi ve yönetici geliştirme aşamalarını içerir.

1. Personel seçimi:5.5 yönetim biçimindeki personel seçiminde adaylar dikkatle izlenir.Verilen sorumlulukla iş koşullarında denenir.²⁵¹Adaylardan,yönetmelik ve becerilerine göre,işe uygunluğu görülenlerin işe yerleştirilmesine karar verilir.Fakat,adayların denenmesi aşamasında,yol göstereci olmak koşulu ile 5.5 yönetim biçiminin izleneceği ima edilir.²⁵² Buradaki amaç,söz konusu adayların zihinlerindeki belirsizlikten kaynaklanabilecek hataları engellemektir.

5.5 yönetim biçiminde işe alınacak adaylarda aranacak ilk özellik,5.5 yönetim biçiminin aradığı yeterliliğe sahip olmalarıdır.Bu amaçla,adayların mezun oldukları yüksek okul ile referanslarına bakılır.²⁵³ Adayların mezun oldukları okul ve referanslarının organizasyonel yapıya uygunluğu,söz konusu adayların önderlik yeteneklerinin gelişmesi ve değişimine olanak sağlamaları çerçevesinde değerlendirilir.

Söz konusu yönetim biçimindeki personel seçiminde adaylarda aranacak diğer özellikler arasında;daha önce çalıştıkları idari görevler,dini inançları ve bu dini inançların düzeyi ile bunlar dışındaki diğer aktivitelere ilişkin bilgiler sayılabilir.²⁵⁴ Adaylardan elde edilecek bilgilerin pozitif yönde bütünlük oluşturması istenir.

5.5 yönetim biçimindeki personel seçiminde,adaylarda aranan söz konusu referansların dışında bazı kişilik özelliklerine de sahip olmaları istenir.Söz konusu kişilik özelliklerinden bazıları;adayın güven vermesi,fayda sağlama yeteneğinin sağlıklı olması,sık sık karar değiştiren kişiliğe sahip olmaması gibi özelliklerdir.²⁵⁵ Sık sık karar değiştiren ki-

²⁵¹ibid.,s.129.

²⁵²ibid.

²⁵³ibid.

²⁵⁴ibid.

²⁵⁵ibid.

şilik özelliği,5.5 yönetim biçiminin esneklik özelliği ile birleştiğinde ciddiyyetten uzak görünümlere sebep olabilir.

2. Personelin işe yerleştirilmesi:Burada yer alan işe yerleştirme planı,5.5 yönetim biçiminin yönetim geliştirme sürecine bakış açısını oluşturur.Sözkonusu plan,yönetim geliştirme nin gerek duyduğu programa uygundur.²⁵⁶ İdeal stratejik bütünleşme modeli olarak adlandırılan,²⁵⁷ 5.5 yönetim biçimindeki yönetim geliştirme programının amacı;bireylerin kendilerine özgü yeteneklerine uygun olan yetki devri ile istenen yönetsel performansa ulaşmayı sağlamaktır.

5.5 yönetim biçimindeki işe yerleştirme planı;organizasyona yeni katılan üyeye dönük ve periyodik olarak verilen bir rehberlik programıdır.Sözkonusu program;2,5,7 ya da 9 haftalık (gerek duyulursa daha uzun bir dönem) dönemleri kapsayan organizasyona ısınma ve uyuma konularını içerir.Bu rehberlik programının uygulanması sırasında araya sokuşturulan bazı informal programlarla adayın uzmanlaşma süresinin kısaltılmasına yardım edilir.Burada ifade edilen informal programlar aynı zamanda,adayın işi ve rolleri ile ilgili fonksiyonların tanımlarını içerir.²⁵⁸ Böylece informal programın formal programla bütünleşmesi sağlanarak adayın bireysel gelişimi belirli bir zemine oturtulur.

3. Yönetici geliştirme süreci:5.5 yönetim biçiminin yönetici geliştirme sürecine bakışı,diğer yönetim biçimlerinin bakış açılarının ötesinde bir yaklaşıma sahiptir."5.5 stratejisi" olarak adlandırılan sözkonusu bakış açısı,performanstaki düşüşü,gece okulu çalışmaları ile durdurmayı amaçlar.²⁵⁹ Sözkonusu gece okulu çalışmaları ile yöneticilerin uyumsuzluğuna sebep olan davranışların değişip homojen bir yapıda bütünleşmesini,sınıf içi etkileşimleştirmelerle sağlamaya çalışır.

5.5 yönetim biçiminde yöneticilerin gelişmesini amaçlayan ve akademik geleneklere uygun olarak yürütülen eğitim faaliyetlerinin işletmeler tarafından finanse edilmesi ve personelin ücret,yolluk gibi haklarının korunması²⁶⁰, sözkonusu yönetim

²⁵⁶İbid.

²⁵⁷French,s.133.

²⁵⁸Blake,The Managerial Grid,s.129.

²⁵⁹İbid.,s.130

²⁶⁰İbid.

biçiminin yönetim geliştirme konusunda ciddi bir yaklaşım içinde bulunduğunu gösterir.

5.5 yönetim biçimi, yönetici geliştirmeye diğer yönetim biçimlerine göre daha az gereksinim duyar. 5.5 yönetim biçimi baskıcı değil fakat, kendi geleneklerine uygun bir yönetim anlayışı uygular. Söz konusu yönetim biçimi, kendi geleneklerine uygun yönetim anlayışı ile dışa karşı resmîleşme ve bu yolla eğitim açığını takviye etmeyi düşünür.²⁶¹ Yani; organizasyon bünyesinde, eğitim açığı sorunu belirmeden bu sorunu çözmeye çalışır. Fakat, söz konusu sorunun çözümünü fiili olarak birey üzerinde değil, görevin tamamlanmasında organizasyonun mantıklı olarak nasıl kullanılacağına arar. Diğer bir ifade ile organizasyonel yapılanmayı, eğitim açığının kapatılmasında bir araç olarak kullanır.

1. 5.5 Yönetim Biçiminde Bireysel Davranış

5.5 yönetim biçimini benimseyen yöneticilerin bireysel davranışlarının önemli karakteristikleri:

1. Düşük performans kaygısı üretime dönüklüğe sebep olur: 5.5 yönetim biçimindeki üretime dönüklüğün optimal düzeyi, işgörenlerin "düşük performans kaygısı" ile güdülenmelerine sebep olur. Fakat, düşük performans kaygısı ile güdülenen işgörenlerin, kendi yetenekleri üstünde çaba harcamaları istenmez.²⁶² Böylece, işgörenlerin üretimle ilgili kaygıları yok edilme-ye çalışılır.

5.5 yönetim biçiminin işgörenlerden istediği; "çalışma ile ilgili engelleri kaldırın, fakat kendinizi aşırı derecede yorup yıpratmayın, ancak, kendinize huzurlu olacağınız bir tarz seçin"²⁶³ şeklindedir. 5.5 yönetim biçiminin işgörelere yönelik üretimle ilgili mesajına karşın, onların gereğinden fazla rahat olmalarına izin verilmez.

Sonuç olarak; 5.5 yönetim biçimindeki performans kaygı-

²⁶¹ Ibid.

²⁶² Ibid., s.131.

²⁶³ Hampton, s.197.

sı üretime dönüklüğe sebep olur.Fakat,işgörenlerin yetenekleri üstünde bir başarıml onlardan beklenemez.

2. 5.5 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki yöneticiler,organizasyon üyelerinin bazı davranışlarından sadece hoşnutluk duyarlar:işletmelerdeki bazı işgörenlerin ütopyk uğraşları,pratik ve uygulanabilir olmaktan uzaktır.Fakat işgörenlerin gözünde,işletmelerdeki çalışma temposu onların ütopyk uğraşları karşısında önemli değildir.İşletmelere hiçbir faydası olmayan sözkonusu ütopyk uğraşlar,sadece "uğraşı" olmaktan öteye geçmez.Fakat yönetim,işgörenlerin bu ütopyk uğraşılara zaman harcamalarına izin verir.Çünkü,5.5 yönetsel yaklaşımın ilkeleri,sözkonusu işgörenlerin ütopyk de olsa böyle zararsız işlerle oyalanmalarına izin vermiştir.Gerçekte ise;sözkonusu iş dışı faaliyetler organizasyonla uyumsuzluğun belirtileridir.²⁶⁴ İşgörenlerin organizasyonla uyumsuzlaşmaları doyumsuzluğun bir görünümüdür.

Gerçekçi olmayan sözkonusu uğraşlar,işgörenlerin gerçek amaçlara giden yolunu açabilir.Böylece,sınırlı hoşnutluk halleri gerçek doyuma ulaşma vasıtalarını öğretmiş olur.

5.5 yönetsel eğilime sahip olan bir yönetici,anlaşmazlıklar karşısında dışta kalmayı tercih eder.Yani,tarafsızlık ilkesi sınırlarında kalarak çoğunluğun düşüncesine uygun olabilecek uyumlaşma yollarını araştırır.²⁶⁵ Çoğunluğun düşüncesi ile uyumlaşma yollarını araştıran sözkonusu müdahale ile yüksek düzeyde bir ilerleme sağlanabilir.Fakat,sözkonusu ilerlemeye (sorunun iyileşmesi) ulaşmak zordur.Çünkü,tarafsızlığın daima çoğunluğa meyil ettiği düşüncesi yaygındır.Sözkonusu eğilim, tarafsızlık ilkesinden yararlanmayı engeller.Ancak,içinden çıkılmaz duruklar karşısında çoğunlukla uyumlaşmayı onaylama,bireysel anlamda moral ve rahatlama sağlar.

İşletmelerdeki iş süreçlerinin ele alındığı toplantılarda,işgörenlerin fikirlerine başvurulması onların katılımcılığını artırır.Böylece,işgörenlerin işlerini ve organizasyonu benimseme,onlarla bütünleşme olanağı sağlanır.Sözkonusu işgö-

²⁶⁴Blake,The Managerial Grid,s.131.

²⁶⁵Ibid.

renler,görevlerini tamamlayabilmek için yapılması gerekenleri eski uygulamalardan ve önderin dikte ettirdiklerinden arayıp bulurlar.Fakat,sözkonusu bu uygulamalarla dışa açılmazlar.²⁶⁶ Dışa açılma konusunda yetersiz kalırlar.

5.5 yönetim biçimi gibi hoşgörülü yönetimler,yardım sever olur.Hoşgörünün yerleştiği yönetsel uygulamalar karşısında,işgörenlerin kendi işleri ile ilgilenmeleri ve istenen performans düzeyine ulaşmaları beklenir.

Birbirinden farklı işler arasında işbirliği sağlama konusunda 5.5 yönetim biçimi başarılıdır.Fakat aynı konuda, 9.1 yönetim biçimi başarılı sayılamaz.9.1 yönetim biçiminin ifade edilen başarısızlığı,"sosyal reddedilmenin" başarısızlığıdır.Öte yandan,birbirinden farklı işler arasında işbirliği sağlama konusunda 1.9 yönetim biçiminin karşılaştığı başarısızlık,1.1 yönetim biçiminin aradığı başarıdır.²⁶⁷

5.5.yönetim biçiminin sağlayabildiği temel güdü düzeyi nasıldır?5.5 yönetim biçiminde üretimdeki verimliliğin optimal düzeyi,"eleştirilme kaygısı" ile negatif yönde güdülenmeye sebep olur.Buna karşın sözkonusu yönetim biçiminin insan ilişkilerinde sağladığı,"herkes tarafından sevilme arzusu" ile pozitif yönde güdülemeye sebep olduğu görülür.²⁶⁸ Fakat,5.5 yönetim biçiminde insana dönüklüğün sağlayabileceği pozitif güdüleme,insan ilişkilerindeki başarısızlık durumlarında onaylanma ve prestij gibi sosyal güdülere negatif yönde etki eder.

Birey için prestij,bir aktiviteyi başarabilme ya da ilgilendiği işin kendi duyguları dahilindeki performans değerlemesidir.²⁶⁹ Fakat,5.5 yönetim biçiminin sağladığı güdüleme düzeyinde,bireysel başarım değerlemesinden çok çevrenin yapacağı değerlendirme önemlidir.Çünkü;çevrenin başarı değerlendirmesi, organizasyonda başarılı olma düşüncesine dayanır.Bireyin organizasyondaki başarılı olma durumunu ölçü alan değerlendirmeler, onun statükosuna etki eder.²⁷⁰ Olumlu yöndeki başarı değeri

²⁶⁶ ibid.

²⁶⁷ ibid.

²⁶⁸ Gray,s.273.

²⁶⁹ Blake,The Managerial Grid,s.131.

²⁷⁰ ibid.

dirmeleri, bireyin statükosunu pozitif yönde etkiler. Öte yandan, statükonun olumsuz yönde etkilenmesi, performans grafiğinde düşüşe sebep olur.

j. 5.5 Yönetim Biçiminin Sonucu ve Kısıtları

5.5 yönetim biçiminin sonuçları, kısa ve uzun dönemde olmak üzere iki düzeyde değerlendirilmesi daha uygun olur.

1. 5.5 yönetim biçiminin kısa dönemde beliren sonuçları: Organizasyonel yapılanmalara tarihsel perkspektiften bakıldığında; 5.5 yönetim biçimindeki organizasyonel yapılanmanın, diğerlerine göre daha üstün bir bakış açısına sahip olduğu görülür.

9.1 bakış açısı ile yürütülen yönetsel uygulamalar, organizasyonlarda zıtlıklara ve düşmanca tepkilere sebep olur. Bu tepkiler, 9.1 yönetim biçiminin insan unsuruna bakış açısından kaynaklanır.

Öte yandan, 1.9 yönetim biçimi bünyesinde oluşan ve periyodik olarak meydana gelen aşırı tepkiler, gevşek yönetsel uygulamalardan kaynaklanır. 1.9 yönetim biçiminin gevşek yönetsel uygulamaları, "içki âleminin espirili ilişkileri" şeklinde tanımlanabilir. Sözkonusu ilişkilerin egemen olduğu durumlardan sonra, ciddi ve gelişime olanak sağlayabilecek etkileşimler oluşturulamaz.

9.1 ve 1.9 yönetsel uygulamalardan elde edilen yukarıdaki sonuçlara karşın, seyrek de olsa, organizasyonlardaki 9.1 ve 1.9 alternatiflerden birinin sürekli değişimi diğerine göre azalır. 9.1 ve 1.9 arasındaki sözkonusu ilişki, 9.1-1.9 hattından, 5.5 yönetim biçimine yönelen bir uyumlaşma ve bu uyumlaşmanın hoşnutluğu belirir.

5.5 yönetim biçiminin kısa dönemde beliren bir başka sonucu, organizasyonlardaki demokratikleşme sürecine olan katkısıdır. Ayrıca, 5.5 yönetim biçiminin gelişimini devam ettirmesi, endüstriyel politikaların işletmelere yerleşmesini sağlar.

5.5 yönetim biçiminin uzun dönemde ortaya çıkan sonuçlarına iliskinsöylenebilecekler;kısa dönemde ortaya çıkan sonuçların işletmelere yerleşip kökleşmesini sağlayabilecek organizasyon atmosferine sahip olması düzeyinde değerlendirilir. Gelişmiş ülkelerin çoğunluğunda ve başta A.B.D.'de yaygın olarak kullanılan yönetim biçimi,5.5 yönetim biçimidir.Bu sonuç, ülkemizdeki işletmelerin endüstrileşme sürecine papalel olarak yönelmek durumunda oldukları yönetsel uygulamaları vurgular.

2. 5.5 yönetim biçiminin kısıtları:Gerçek anlamda belli bir "yönetsel temel" sağlamlığından yoksun olan 9.1 yönetim biçiminde,"sisteme yönelen" denetim anlayışı egemendir.9.1 yönetim biçiminde egemen olan sözkonusu denetim anlayışı,organizasyonel karışıklıklar ile bireysel amaçlar arasındaki şiddetli mücadelelerden kaynaklanır.9.1 yönetim biçiminde görülen bu denetim anlayışı 5.5 yönetim biçiminde de görülür.Fakat,her iki sistemde görülen sisteme yönelik denetim anlayışı,yönetsel bakış açılarından dolayı farklılaşır.

1.9 yönetim biçimini cazip hale getiren özellikleri, 5.5 yönetim biçiminin denetim anlayışı olarak kullanılacak olursa,işgörenlerin hoşnutluk duymalarını ve huzurlu olmalarını sağlayan yönetim kararları en aşırı görünümü ile;alelâdelik, performansta düşme,gayretlerde gevşeme ve sonuçta başarısız bir organizasyon oluşturur.

Ayrıca,5.5 yönetim biçimi ile yönetilen büyük organizasyonlar,üyelerinin başarımlarını ölçü alarak onlara karşı vaatlerini yerine getiremezler.Yani,sözkonusu organizasyonlarda terfi gibi ödüller başarımlar düzeylerine göre değil,kıdem esasına göre verilir.Kıdemi esas alan terfi sistemi sıradan bir yaklaşımdır.Fakat,güvenirlilik bakımından üstündür.

5.5 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki bütün üyeler,"hayatın yolunun tahammülden geçtiğini" bilirler.Yani,organizasyon üyeleri tahammül gösterip sabırlı olabildiği ölçüde 5.5 sistemle bütünleşip işletmeye bağlanabilir.5.5 eğilimli organizasyonlardaki tahammül ve sabır mantığı,monotonluğa sebep olur.Fakat,kusursuz yönetim anlayışından çok en az kusurlu yönetim arayışı daha gerçekçidir.

Yakın zamana kadar, modern yönetim anlayışı adı altında ortaya çıkan bazı yönetsel eğilimlerin mücadeleye davet eden tavırları ile, beliren sorunlar karşısında ciddi çözümlere ulaşılabildiği söylenemez. Geçmişten günümüze uzanan yönetim felsefesi ile ilgili arayışlar, 5.5 sistemle bütünleşmeye yönelen bir eğilim içine girildiğini göstermektedir.

5.5 yönetim biçimi, kendine özgü norm ve gelenekleri ile belli bir yönetsel zemine sahip görülür. Ayrıca, güvenilirlidir. Çünkü, yönetimdeki tekrarlı sorunlar karşısında mekanik yol göstericiliğe sahiptir.

Güvenirliğini norm ve geleneklerinden alan 5.5 yönetim biçimi, köklü bir kuramsal zemine sahip olmasına karşın, uygulamada aynı düzeyde başarılı olamayabilir. 5.5 yönetim biçiminin uygulamadaki başarısı, yöneticilerin yönetsel bilgi ve tecrübeleri ile önderlik hünerlerine bağlıdır.

Fakat, 5.5 yönetim biçiminin yaratıcılık ve yeniliğe açık olmak yönetsel aktivitelerde gelişime gereksinim duyduğu vurgulanabilecek önemli bir eksikliğidir. Ancak; 5.5 sistem, yönetimde ulaşılan önemli bir aşama olarak kabul edilebilir.

5. 9.9 Yönetim Biçimi (Team approach)

9.9 model, yönetim biçimi ölçeğinin sağ üst köşesinde yer alır. Üretime ve insana dönüklüğün maksimum düzeylerini yönetim felsefesi olarak benimser.²⁷¹ Sadece üretime dönüklüğün önemli olduğu durumlar için 9.9 yaklaşım engelleyicidir. Üretim ve insan boyutlarının eşitliği 9.9 yönetim biçiminin etkinliğini sağlar.

9,9 yönetim biçimi, diğer yönetim biçimlerinden farklı bir bakış açısına sahiptir. Söz konusu olan bu farklı yaklaşım, özünde anlaşmazlık bulunmayan organizasyonların zorunlu üretim gerçekleri ile işgörenler arasında bulunmayı gerektirir.²⁷² Üretim ve insan unsurlarının 9.9 yaklaşım altındaki dikkate değer

²⁷¹Hersey, New Jersey:1988, s.100.

²⁷²Blake, The Managerial Grid, s.142.

bütünleşmesi, çalışma koşullarının ve stratejilerinin işgörenlerin katılımları ile karara bağlanması ve böylece onları bağlayıcı olması ile olanaklıdır.

9.9 yönetim biçiminde üretimin etkinlik ve verimliliği, zihinsel gayretlerin kullanılması, kusursuz planlama ve belli bir hiyerarsik yapıya sahip olgunlaşmış ilişkilerle sağlanır. Ayrıca, organizasyonun planlanan performans düzeyine ulaşması, işgörenlerin gereksinimlerini karşılamakla olanaklıdır. Buraya kadar verilen açıklamalar ışığında 9.9 yönetim biçiminin genel amaçlarının; çalışma koşullarında kalitenin yükseltilmesi; yaratıcılığın bütünleştirilmesi, yüksek verimlilik, yüksek moral ile organizasyonun tamamında egemen olan "takım çalışması" ruhunun geliştirilmesi şeklinde özetlenebilir.²⁷³

Takım çalışması, 9.9 yönetim biçiminin özünü teşkil eder. 9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonların hedeflenen performansa ulaşmaları etkin takım çalışmasına bağlıdır. Söz konusu takım çalışması; karşılıklı dayanışma, güven, saygı ve organizasyon etrafındaki bütünleşme ile olanaklıdır.²⁷⁴ 9.9 yönetim biçiminde organizasyon amaçları etrafında bütünleşme, önder-izleyici diyalogu ile organizasyonda etkinlik ve yüksek verim sağlarlar.

9.9 yönetim biçiminin öngördüğü takım çalışmaları, birtakım süreçleri kapsayan ve birbirinden farklı yapılanma gösteren grup etkinlikleridir. Üçlü bağımsız görüşe dayanan söz konusu takım çalışmaları²⁷⁵ aşağıda yer almıştır.

1. 1/0, tekbaşına yürütülen takım çalışması
2. 1/1, bire-bir takım çalışması
3. 1/1/1, bire-bazı (birkaçı) takım çalışması
4. Bire-bütün takım çalışması

Yukarda yer alan takım çalışmalarının dayandığı sözkonusu üçlü görüşten ilki; kararların niteliği (kalitesi) ile ilgilidir. İkinci görüş; kabul gören (benimsenen) düşüncenin içerdiği olayın tanımlanması ile ilgilidir. Üçüncü görüş ise; yönetim geliştirme ile ilgilidir.²⁷⁶ Kararlar hangi takım çalışmasında

²⁷³ ibid.

²⁷⁴ Hampton, s.197.

²⁷⁵ Blake, The Managerial Grid 111, ss.89-92.

²⁷⁶ ibid., s.96.

daha etkili olacaksa bu şartlara uygun takım çalışmasının seçilmesi organizasyon amaçları etrafındaki bütünleşmeye katkı sağlar.

9.9 yönetim biçiminin diğer yönetim biçimlerinden farklılaşan bakış açısı,iş ile işgörenlerin maksimum düzeyde bütünleşmelerine yönelir.

Çatışma yönetimi konusunda,9.9 yönetim biçimi ile 9.1 yönetim biçimi arasındaki fark,üst kademe yönetimin kısıtlamaları ile ilgilidir.9.9 yönetim biçiminde,üst kademe yönetim herhangi bir sınırlama koymaz.

9.9 yönetim biçiminin yaratıcılıkla ilgili görüşleri,bütün yönetim biçimleri karşısında üstünlük oluşturur.²⁷⁷9.9 yönetim biçiminin yaratıcılık anlayışında,her kademenin gereksinim duyduğu alanlarla ilgili yaratıcılık desteklenir.Sözkonusu yönetim biçiminde,5.5 yönetim biçiminde olduğu gibi birtakım gelenek ve normlarla yaratıcılığa sınırlama konmaz.

İşgörenlerin bilgi,yetenek ve becerilerinden bütünlük oluşturacak şekilde yararlanılması üretimde istenen performansa ulaştırılabilir.Fakat,işgörenlerin sözkonusu bilgi,yetenek ve becerilerinin,gerek duyulan gelişim seviyesine uygun olması şarttır.

9.9 yönetim biçimindeki çalışma gruplarında görülen dayanışma,bağlılık sosyal hayattan hoşlanmayı sağlar.9.9 yönetim biçiminin sağladığı uygun sosyal atmosferin esası;çalışma hayatının hoşnutluk oluşturan görünümüne,bireysel yeteneklerin kendine özgü değeri ile katılımına ve yapılan çalışmaların boşa çıkmayacağı inancına dayandırılır.²⁷⁸ 9.9 yönetim biçiminin değerlendirilmesine yönelik olan yukardaki ifade,işgörelere ait gereksinimlerin olgunlaşması esasına dayanan bir yorumu değil,işletmelerdeki "işgören gerçeğinin" olduğu gibi benimsenip organizasyonel yapılanmaya yansıtılmasını vurgular.

9.9 yönetim biçiminin esasında yardım yoktur.9.9 eğilimli organizasyonlarda bireye yönelik himayeci politikalar hoşnutsuzluğa sebep olur.Sözkonusu sebeplerle başarı ve yardım bir a-

²⁷⁷Blake,The Managerial Grid,s.142.

²⁷⁸ibid.

rada bulunmaz.İşgörenler,organizasyonlardaki başarımın kendilerine ait olan payını,bireysel güdülenme düzeylerine göre ölçebilirler.²⁷⁹ Fakat,buradaki ölçünün subjektif olacağı düşünülebilir.Sözkonusu subjektiflik,9.9 yönetim biçiminin eleştirilen yönüdür.

a. 9.9 Yönetim Biçiminde Yönetim Anlayışı

Blake ve Mouton'un kuramsal bir çalışma yönetim biçimi ölçeğindeki yönetim tarzlarından en kullanışlı olanı;üretime ve insana dönüklüğün eşit ve maksimum düzeyde önemli görüldüğü,9.9 yönetim biçimidir.²⁸⁰ 9.9 yönetim biçimi kusursuz olarak uygulanabilirse,organizasyonel performansın maksimum düzeye çıkartılması olanaklı olur.Sözkonusu yönetim biçimine işlerlik kazandırmanın yolu,karşılıklı anlama ve anlaşılmalıdır.Fakat,karşılıklı anlama ve anlaşılmayı sağlamak birtakım zorlukları içerir.

9.9 yönetim biçiminin öngördüğü iki taraflı anlama ve anlaşılma nasıl sağlanabilir? Sözkonusu iletişimin kusursuz işleyebilmesi için organizasyonların kullanabilecekleri amaç ve araçlar nelerdir? Bu soruların cevabı,9.9 yönetim biçiminin özünü oluşturur.9.9 yönetim biçiminin özüne ulaşmak,üretim ve insan unsurlarının maksimum noktada birleştirilmesi ile olanaklıdır.²⁸¹ Çünkü,dürüst ilişkilerle sağlanan dayanışma,işgörenleri ortak bir menzil etrafında bütünleşmeye yöneltir.²⁸² Sözkonusu edilen "ortak menzil",bireysel ve organizasyonel amaçların maksimum düzeyde birleştiği noktadır.

9.9 yönetim biçiminde yönetimin sorumluluk çizgisi,tanımlananlar dahilindedir.Tanımlananlar dışında kalan 9.9 yönetsel uygulamalar,sistemin dışına taşan keyfi durumlar olarak değerlendirilir.Ayrıca,9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki işgörenlerin,kendi işlerini planlayıp uygulama zorunlulukları yoktur.Fakat,işlerin yürütülmesinden doğacak sorumluluk işgörenlere aittir.²⁸³ İşgörenlere devredilen bu sorumluluk,

²⁷⁹İbid.,s.143.

²⁸⁰French,s.133.

²⁸¹Blake,The Managerial Grid,s.143.

²⁸²Wofford,s.273.

²⁸³Blake,The Managerial Grid,s.143.

onlara, başarımlar düzeylerinde kusursuzluk sağlar. Burada ifade edilen sorumluluk, bireysel veya grup başarımlarında istenen performansa ulaşmaktır.

9.9 yönetim biçimindeki kararların uygulanmasında riskoya yer verilmez.²⁸⁴ Çünkü, sözkonusu yönetim biçiminde şans eseri ulaşılacak olan hedeflerden çok, rasyonel bir yaklaşımla sonuca ulaşma anlayışı egemendir. Buraya kadar verilen açıklamalardan da anlaşılacağı gibi; 9.9 yönetim biçiminde çalışma ile ilgili kararların planlanması ve yürütülmesi üst kademe yönetimin elinde bulunur. Planlama ve yürütmeyi elinde bulunduran üst kademe yönetim, organizasyonel hedeflere ulaşma sorumluluğunu da üstlenmiş olur. Sözkonusu sorumluluk alt kademelere devredilmez.²⁸⁵ Yani, 9.9 yönetim biçiminde 1.1 yönetim biçiminde olduğu gibi, "tahtı terketme" anlayışı yoktur. Ayrıca, 9.9 yönetim biçiminde, 1.9 yönetim biçimindeki "aniden ortaya çıkan ve yardıma yönelen sorumluluk seçiminin toleransı" ile 5.5 yönetim biçimindeki "orta yol uyumunun çesitli ilişki düzeyleri" de yoktur. Fakat bunlara karşın, 9.9 yönetim biçiminde çalışma ile ilgili aktivitelerin günün koşullarına uygun hale getirilmesinin yoğun gayretleri vardır.²⁸⁶ Böylece, 9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki işgörenler veya çalışma grupları, kendilerine sağlanan ideal çalışma atmosferinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmenin hoşnutluğunu yaşarlar.

İşgörenlerin görevlerini tamamlamaları ile duyacakları hoşnutluk, 9.9 denetim anlayışının bir aracı olarak kullanılır.

Sonuç olarak; 9.9 yönetim biçiminin yönetim anlayışında ideal olan değil, yapılması gereken izlenir. Fakat buradaki "yapılması gerekenler" ifadesi ile anlatılmak istenen, 9.9 yönetim biçiminin vurguladığı gerçeklerdir. Yani, 9.9 yönetim biçimindeki hedefler ve bu hedeflere ulaşan yollar bellidir. Aynı yönetim biçiminde hedeflere giden yollardaki engeller ortadan kaldırılmıştır.

²⁸⁴İbid.

²⁸⁵İbid.

²⁸⁶İbid.

b. 9.9 Yönetim Biçiminde Denetim

9.9 yönetim biçiminin denetim anlayışı, bireysel gereksinimlerin ödüllendirilmesine dönüktür.²⁸⁷ Ayrıca, takım etkinliğinin sağlanmasına yönelik katılımcılığın desteklenmesi, bireysel ve grup sorumluluk anlayışının yerleştirilmesi, 9.9 denetim anlayışının esaslarını oluşturur.

9.9 yönetim biçiminde, birey ve organizasyon amaçları arasında karşılıklı çıkar ilişkisi vardır. 9.9 yönetim biçimindeki denetim anlayışının ilk adımı; iş görenlerin "anladığı şekilde çalışmalarına karşın", organizasyonla ilgili tasarıların ve bu tasarılarla ilgili dayanışmanın nasıl olacağına ilişkin etkileşim düzeyinin anlaşılmasını sağlamaktır.²⁸⁸ Organizasyon tasarılarının alt kademelerce anlaşılması ve benimsenmesi, 9.9 yönetim anlayışının köklü desteği ile sağlanır. Yönetimin, işgörenleri destekleme tavrının kesinliği ve kararlılığı onları organizasyon hedeflerine doğru hareketlendirir. Söz konusu bu uygulamalar, 9.9 yönetim biçiminin gerçekçiliğini vurgular.

9.9 yönetim biçimi ile ortaya çıkan ve daha önce sadece önemi gözönünde bulundurulan; işgörenlerin hislerine ve düşüncelerine yönelik uygulamalar, organizasyonun tamamında bir eksiklik olma özelliğini kaybederek üretim ve insan unsurları arasında sağlanabilecek uzlaşma yolunu açmıştır.

9.9 yönetim biçiminin denetim anlayışı ile denetlenen bir işgören, eksikliklerini öğrenip tamamlama açısından, kendisine sunulanlardan fazlası ile yaralanma olanağına sahiptir.²⁸⁹ İşgörenlerin faydalı olanı anlayıp almaları, organizasyonun geçerli tasarılarını benimsedikleri anlamındadır.

9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlarda, salt kâr güdüsü ile üretime ağırlık verme düşüncesinin kaçınılmaz olduğu durumlar çok seyreklerdir. Söz konusu durumlar, derinlemesine düşünülerek ve anlaşılabilir olarak varılabilecek bir sonuçtur.²⁹⁰ Böyle bir sonuç, ancak çok kritik stratejiler için uygulanabilir.

²⁸⁷ Boshear, s.185.

²⁸⁸ Blake, The Managerial Grid, s.144.

²⁸⁹ İbid.

²⁹⁰ İbid.

9.9 yönetim biçiminin denetimindeki organizasyonlarda, çalışma koşullarının fayda güdüsü ile düzenlenmesi, performans ve insan boyutlarına yönelik güdüleme esaslarını belirleyemez. Bu durumda, "karmaşık insan" boyutu ile ilgili gayretlerin yerini ne alabilir? Diğer bir ifade ile çalışma koşullarını düzenleme durumundaki "fayda güdüsü"nü yerini alabilecek olan nedir? Geriye dönüşle bu soruların cevabı bulunamaz. Ohalde, organizasyonlardaki kalıplaşmış gelenekler ve uygulanabilirliğini kaybetmiş diğer durumlar her yönü ile temizlenmelidir.²⁹¹ Temizlenen kalıplaşmış gelenekler ile diğer durumların yerini, güven üzerine kurulan ve işe yarar (kullanılabilir) durumda olan rehberlik alabilir. Böylece, işgörenlerin hoşnutluğunu sağlayan rehberlikle iyi ve yüksek bir performans tutturulabilir.²⁹² İşgörenlerin hoşnutluğuna yönelik sözkonusu çözümler, 9.9 yaklaşımın özü ile bütünleşir.

9.9 yönetim biçiminde, faydayı gözardı edip insan unsuruna önem vermeyi zorunlu hale getiren birtakım belirtiler vardır. Sözkonusu belirtilerden bazıları:²⁹³

1. Katı bürokratik yapıya sahip organizasyonel bünyeleri değiştirmeyi amaçlayan buluşların olanaksızlığı,
2. Organizasyonlardaki düzensizlikler,
3. Çalışma koşullarının işgörenlerin gereksinimlerine yeterli düzeyde cevap verememesi,
4. İşgörenlerin moral bozuklukları ile sağlık sorunlarının artması,
5. Organizasyon içinde anlatılan neş'esiz hikâyeler, şeklinde sıralanabilir.

Sözkonusu olan yukardaki belirtilerin görüldüğü organizasyonlarda, faydayı gözardı eden yeni organizasyonel yapılanmalar kaçınılmaz olur. İfade edilen bu reorganizasyon sonucu, ast-üst ilişkilerinde gereğinden fazla mesafe koyma düşüncesi değiştirilir. Böylece, işgörenler için güdü kaynakları baştan sona değişmiş olur.²⁹⁴ Organizasyonun tamamını kapsayacak sözkonusu yeni yapılanma ile bireysel gereksinimlerin anlaşılması sağlanır. Böyle bir reorganizasyonu gerçekleştirebilme,

²⁹¹ ibid.

²⁹² Boshear, s.185.

²⁹³ Blake, The Managerial Grid, s.144-145.

²⁹⁴ ibid., s.145.

9.9 yönetim anlayışı ile olanaklıdır.

Katılımı sağlama ve aşağı seviyeli katkıları organizasyona bağımlı hale getirme çabaları, 9.9 yönetim biçiminin denetim anlayışı ve anahtarıdır.²⁹⁵ 9.9 yönetim biçimindeki denetimin başka görünümleri de vardır. Söz konusu görünümler "daha çok," anlaşılan ve organizasyon planlarında karara bağlanan amacın " belirtisi türünden olanlardır.

9.9 yönetim biçiminin denetim anlayışına göre astların etkinliklerini kontrol eden bir yönetici, astların organizasyon planları dışına çıkarak ve birtakım risklere bağlı olarak sonuçlandırdıkları durumlardan haberdar olması gereklidir. 9.9 yönetim biçiminde üst kademenin denetim anlayışı sürekli devam eden yetki/itaat şeklinde değildir. Söz konusu yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonların tamamını kapsayan "kendi kendini denetleme" anlayışı egemendir.²⁹⁶ 9.9 yönetim biçimindeki denetim anlayışı; işgörenlerin bireysel gayretlerini diğer işgörenlerin gayretleri ile birleştiren ve birbirine bağlayan, böylece sistemin bütün parçalarının kenetlenip kaynaşması ile sağlanan bir süreçtir.

Bireysel denetim anlayışının egemen olduğu 9.9 yönetim biçiminde, tepeden inme emirlerle yürütülecek kontrol başarılı olamaz.²⁹⁷ Çünkü; 9.9 yönetim biçimi, zorla kabul ettirilen ya da üstten geldiği için onaylanan kararlardan ve emirlerden arındırılmıştır. 9.9 yönetim biçiminin söz konusu kararlardan arındırılmış olması sebebi ile ne 9.1 yönetim biçiminin bir özelliği olan "yüzeysel bağlılığı", ne de 1.9 yönetim biçiminin bir sonucu olan "tahammülü" gerektirmez. Bunlara karşın, 9.1 ve 1.9 yönetim biçimlerinde bulunmayan fakat 5.5 yönetim biçiminin bir özelliği olan, "çalışma prosedür ve uygulamalarından organizasyon bünyesinde çalışanların bütünü'nün bilgilendirilmesi", 9.9 yönetim biçiminde de bulunan bir özelliktir.²⁹⁸ Söz konusu olan bu özellik, 5.5 ve 9.9 yönetim biçimleri arasında benzerlik oluşturur.

²⁹⁵ Rambo, s. 371.

²⁹⁶ Blake, The Managerial Grid, s. 145.

²⁹⁷ İsid., s. 146.

²⁹⁸ İbid.

Ayrıca, 9.9 yönetim biçiminde görülen, " bireyin kendi kendini yönlendirmesi ve organizasyonla duygusal bütünleşme sağlama" özelliği, sözkonusu yönetim biçiminin sadece, "adil olmak" karakteri ile ilgili değildir. Bu özellik aynı zamanda, organizasyonun gerçek anlamdaki ekonomik politikalarına uygun amaç ve gayretlerin birliği, dış görüşmelerde kararlılığın oluşması (dışa karşı kenetlenme), tartışılan bir konu ile ilgilenme (üzerinde kafa yorma) ve organizasyon üyelerinin fikirlerini almaya ve karşılıklı olarak keşfetmeye yönelik gayretlerle de ilgilidir.²⁹⁹ Burada sıralanan özellikler, 9.9 yönetim biçiminin bireysel denetim anlayışı ile ilgili belirgin karakteristiklerini vurgular.

Öte yandan, 9.9 yönetim biçimindeki denetim, çıktılarının ölçümü ile değil, organizasyon planlarındaki hedefler ile uygulamadaki sonuçlar arasındaki denklige göre yapılır.³⁰⁰ Yani, uygulama sonuçları ile planlar karşılaştırılır.

9.9 yönetim biçiminde bir başka denetim aracı, katılım cılığın serbest bırakılarak öz-denetimden yararlanılmasıdır. Sözkonusu bu durum aynı zamanda 9.9 yönetim biçiminin bir amacıdır. İfade edilen bu amaçtan yararlanılarak, verimliliğin artırılmasına yönelik çok sıkı bir işbirliği düşüncesinin organizasyonda uygulanmasına fırsat verilir. Böylece, organizasyonel gelişimin temelindeki destek, kullanılmakta olan uygulamalara daha derinden yansıtılır.³⁰¹ 9.9 yönetim biçiminin katılımcı yaklaşımı ile organizasyon üyeleri arasında kurulan duygusal temas, onların takım haline gelip görevlerini tamamlamalarını sağlar.

9.9 yönetim biçimi tepe yönetimin görüşlerini dikkate almayı, onun ifade etmek istediğini ve bu isteğin gerektirdiği performansın bütün halindeki görünümünü değerlendirmeyi ve başarı için nelerin yapılması gerektiğinin ele alındığı görüşmeleri gerekli görür.³⁰² Tepe yönetimin beklentilerinin görüşüldüğü toplantılarda ortaya konan sorularla sonucun yararlılık düzeyinin sınava göğüs göğüse verilmiş olur. Sözkonusu görüşme-

²⁹⁹ Ibid.

³⁰⁰ Ibid.

³⁰¹ Ibid., s.147.

³⁰² Ibid.

ler, "kendi kendini denetim"le grup düzeyinde etkinliği artırır. Böylece, işin başlangıcında sonuç durum değerlendirilmiş olur.

9.9 yönetim biçimindeki denetim anlayışının esası, sosyal bir zemine oturtulmuştur. Organizasyonlardaki atmosferi etkileyen çok sayıdaki geleneğin, normun ve kalıplaşmış yönetsel uygulamaların varlığı ortadadır. Fakat, organizasyonların çalışma atmosferini etkileyen sözkonusu değerlerin uygunluğu ve geçerliliği, "kullanışlı olma yeterliliklerine" bağlıdır.³⁰³ Sözkonusu yeterlilik arayışı, sosyal realitenin mantıksal sonucudur. Bu sonuç, bir tür ayıklama ile açıklanabilir.

c. 9.9 Yönetim Biçiminin Genel Amacı

9.9 yönetim biçimi, işletmelerin içinde buldukları koşulların gereği olarak gerçek amaçlara yönelmek durumundadır. Ayrıca, organizasyon amaçlarına olumsuz yönde etki eden faktörleri etkisiz hale getirmek, 9.9 yaklaşımın temel yönetim anlayışını vurgular.³⁰⁴ Bireysel ve organizasyon amaçlarının 9.9 yönetim biçiminin genel yönetim anlayışına uygun olarak bütünleşmesi, üretim ve insan unsurları arasındaki uyumla olanaklıdır.³⁰⁵ Üretim ve insan unsurları arasındaki uyumlaşma organizasyonel bütünleşmeyi sağlar.

Davranış bilimlerinin çok sayıdaki deneyimleri ile endüstriyel sistemlere yönelen kültürel araştırmaların vardıkları sonuçlar, işgörenlerin kendilerince önemli olan amaçlarının bireysel performanslarına etki ettiğini göstermektedir. Bu sonuçtan anlaşılabilir; işgören davranışlarının daha çok amaçlı ve anlamlı olduğudur. Fakat, sözkonusu davranışların genel görüntüleri değişik şekillerde olabilir.

Bir işgörünün, tek başına başarmak durumunda olduğu organizasyon amacına meydan okumasına karşılık, yönetimin onun bu davranışını sempatik karşılaması ve anlamaya çalışması ya da duruma rıza göstermesi, sözkonusu işgörenin daha çok gayret sar-

³⁰³ Ibid.

³⁰⁴ Ibid., s.150.

³⁰⁵ Boshear, s.183.

fetmesini sağlar.³⁰⁶ Sözkonusu gayretlenme, katılımcılığın bir sonucu olarak belirir.

Organizasyonel performansın maksimum düzeyde gerçekleşmesini isteyen 9.9 yönetim biçimi, haberleşmeyi, yönetsel hünerin en önemli anahtarı olarak görür.³⁰⁷ Haberleşmenin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda taraf gözükmek ve seyrek de olsa, bireysel çıkarlar için çalışmak ön plana geçebilir.

9.9 yönetim biçimindeki amaçların çok sayıda özellikleri vardır. Sözkonusu amaçların geçerliliği, sahip oldukları özelliklerin gerçekleştirilebilirliği ile tanımlananlar dahilinde kalmış olmalarına bağlıdır. Örneğin: Amaçlara yönelik olarak; "çok kârlının faydalı olacağı" düşüncesine, 9.9 yönetim biçiminin tepkisi, "ferdi gayretlerin organizasyonel gayretlerle bütünleşmesine olanak sağlayacaksa doğrudur", şeklinde olur.³⁰⁸ Buradaki ayırımı sağlayacak ölçüt, amacın açıklığı ve netliğidir. Diğer amaçlar için de aynı bakış açısı geçerlidir.

9.9 yönetim biçimindeki amaçlarla ilgili bir başka özellik; "amacın gerçeklikle olan ilişki derecesi" dir.³⁰⁹ Örneğin: Bir işgörene veya çalışma grubuna ait amaç, çok basit ve kolaylıkla başarılabilir bir amaç olabilir. Fakat, sözkonusu amacın organizasyonun merkez amacına uzak düşmesi ve çok düşük düzeydeki güdü etkisinden başka bir işe yaramamış olması olanaklıdır. Böyle bir amaca verilecek önem, amacın düzeyine uygun olmalıdır. Yani, 9.9 yönetim biçiminde amacın kalitesi (niteliği) daima gözönünde bulundurulur.

9.9 yönetim biçiminin egemen olduğu organizasyonlardaki amaçlarla ilgili bir başka ayırt edici özellik; "amacın sahip olduğu kimliğin belirlenmesi" gereğidir.³¹⁰ Yani, amaçların hangi organizasyonel ya da bireysel hedefler için kullanıldığı önemlidir.

9.9 yönetim biçiminde benimsenecek amaçların sahip olması gereken özellikler incelendiğinde; "fayda güdüsü" nün merkez olma özelliğini koruduğu anlaşılır. Böyle bir durumun

³⁰⁶ Blake, The Managerial Grid, s.150.

³⁰⁷ *ibid.*, s.151.

³⁰⁸ *ibid.*

³⁰⁹ *ibid.*

³¹⁰ *ibid.*, s.152.

oluşturabileceği sakıncalar karşısında yapılabilecek tek şey; fayda güdüsünün tek merkezde toplanmasını sağlayarak, bütün birimlerdeki işgörenlerin bu merkez etrafında tek bir takım haline gelmelerini sağlamaktır. Organizasyon üyelerinin tek bir takım haline gelmeleri, 9.9 yönetim biçiminin oluşturduğu çalışma atmosferinde:

1. Eğitim konusunun öneminde,
2. Merkez amacın etrafında hangi işlerin bütünleşeceğinde,
3. ve performans boyutunda (performans boyutunun güdülenmeye etkisinde), aranmalıdır.³¹¹ Organizasyon üyelerinin tek bir takım haline gelmeleri, sözkonusu üç aktivite için aynı değerdedir. Fakat, önemli olan, bu aktivitelerden hangi düzeyde yararlanılacağıdır.

Sonuç olarak; 9.9 yönetim biçiminin, bireysel gayretlerin organizasyon amaçlarına dahil olarak, onlarla bütünleşmesini sağlayacak düzeyde etkili olduğu söylenebilir. 9.9 yönetim biçiminin amaçlar arasında sağladığı bütünleşme; birleşme. organize olma, koordinasyon, denetim ve işdoymu sağlayıp, işgücü devrini azaltmayı amaçlar. Günümüz modern işletmecilik anlayışının bu amaçlara yönelmesi zorunluluğu, 9.9 yönetsel eğilimin etkinliğini vurgular.

d. 9.9 Yönetim Biçiminde Ast-Üst İlişkileri

insana değer ve organizasyonel yapılanmanın maksimum düzeyde önemli olduğu 9.9 yönetim biçiminde³¹² etkileşim; saygı, dürüstlük ve dayanışmayı esas alan ilişkilerle³¹³ takım ruhunu oluşturma düzeyinde gerçekleşir.

9.9 yönetim biçiminin başlıca çalışma birimleri, takımlardır. Takım halindeki çalışmalarda, takımların kendi kendilerini denetlemiş olmaları, denetiminin (veya gözetiminin) değerini ikinci plana iter.

³¹¹İbid.

³¹²Hersey, New Jersey:1988, s.101.

³¹³Wofford, s.273.

9.9 yönetim biçiminin esas aldığı ast-üst ilişkisi, bir futbol takımının sahip olduğu "tekrar değerlendirme" düşüncesi ile açıklanabilir.³¹⁴ Söz konusu takımlar hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Önder pozisyonundaki yöneticinin (antrenörün) aşırı derecede zorlama, yorma ve tepeleme yetkisi vardır. Takım önderi, beklenmedik durumlara uyum sağlayabilecek bir kadro oluşturur. Oyuna dahil olabilecek genel düzenlemeleri, söz konusu kadro ile önceden tecrübe eder. Ayrıca, burada ifade edilen takımın (futbol takımı), belirli uzmanlık alanlarındaki bütünleşmeyi sağlayan bir grup etkinliği olduğu gözönünde bulundurulmalıdır.

Bütün takımlar, önderin sınırlamaları dahilindeki bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Ayrıca, takımların yürüttüğü faaliyetlerin birbirine bağlanmasında yararlanılabilecek stratejilerin hangi düzeyde kullanılacağı, takım etkinliği için önemlidir.

Takımlardaki mücadele sadece rakiplerle değil, zaman ve diğer etkileyici koşullarla bir arada sürdürülür. Öte yandan takım performansı, takım üyelerinin çalışma temposu ile uyum içinde bulunmalarını gerektirir. Söz konusu uyum, kazanma ve kaybetmenin esas belirleyicisidir. Bir futbol takımı için verilen bu bilgiler, işletmelerde yer alan çalışma takımları için de geçerlidir.

Bir takım çalışmasında kazanma ve kaybetmeyi etkileyen bazı faktörler bulunur.³¹⁵ Bulardan bazıları:

1. Takım çalışmasının esası; bir takımdaki faaliyetlerin bütünlüğü, birlikte davranmayı gerektirir.
2. Input-output ilişkisi; Önder ve izleyici faaliyetlerinde ya da takım üyelerinin faaliyetlerinde birbirine girme esası vardır. Söz konusu üyelere birinin çıktısı diğerinin girdisi olurken, bu girdiden elde edilecek çıktı, bir başka üyenin girdisi olacaktır. Ya da takımlarda, önderin merkeziliğinde görevi tamamlama esası vardır.
3. Sıralı takım çalışmasında; bireysel ya da grup bazındaki faaliyetlerin diğer faaliyetleri etkilemesi söz konusudur. Bu etkileme, çalışmayı engelleme şeklinde de olabilir.

³¹⁴ Blake, The Managerial Grid, s.153.

³¹⁵ ibid., s.173.

Sıralı takım çalışmasındaki işi engelleme, işi pasifize etme veya durdurma düzeyine kadar ulaşabilir.

Bir takım çalışmasını yöneten önderin hassas davranmasını gerektiren durumlar nelerdir? Takım çalışmasındaki etkinlik ve koordinasyonu sözkonusu durumlara karşı yapılabilecekler şu iki noktada özetlenebilir:³¹⁶

1. Yetersizliğe sebep olabilecek çok küçük engelleri dahi kabullenmemek, varsa yok etmek,
2. Takım çalışmasının ya da ikili ilişki bozukluklarının belirlediği durumlardan sorumlu kişi veya kişileri sorgulamak.

9.9 yönetim biçimindeki ast-üst ilişkilerinin düzeyini belirleyen bir başka etken; işgörenlerin işlerine ya da işletmeye bağlılıklarının derecesidir. Bir işgörenin, kendi işine bağlı olan diğer işleri engellemesi ya da katılması gereken toplantılara ilgisiz kalması, sözkonusu işgörenin başarılı olma isteği ile bağdaşmaz. Böyle davranan işgörenlerle yürütülecek ilişkiler, belirli düzeylerde ölçülü olmalıdır.³¹⁷

9.9 yönetim biçimindeki ast-üst ilişkilerinin sağlam bir zemin üzerine oturtulabilmesi, işgörenlere verilecek görev ve sorumluluğun, onların yetenekleri düzeyinde bulunması koşuluna bağlıdır.³¹⁸ Çünkü, ast durumundaki işgörenler, yeteneklerini aşan görev ve sorumlulukları kabullenmez yada anlamamazlıktan gelirler. Yönetimin, sözkonusu işgörenlerin kendi sorumluluk alanları dışında gördükleri görevlerle ilgili bekleyişleri sonuçsuz kalır.

9.9 yönetim biçimindeki ast-üst ilişkilerinde çıkan sorunların çözümünde kullanılabilecek üç alternatiften sözedilir.³¹⁹ Sözkonusu alternatifler şunlardır:

1. Sorunun çözümünde tekbaşına karara ulaşma (one alone)

³¹⁶ İbid., s.153.

³¹⁷ İbid.

³¹⁸ İbid.

³¹⁹ Sözkonusu alternatiflerle ilgili açıklamalarda, Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid" adlı eserin 154-156. sayfa aralığında yer almaktadır.

2. Sorunla ilgili olan kişi veya kişilerle tek tek görüşüp karara varma (one-to-one)

3. Sorunla ilgili olan tarafların ortak katılımı ile oluşan grupla karara varma (one-to-all)

Yönetici kararlarındaki sağlamlık onun pozisyon gücünü artırır.Ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkan sorunla ilgilenen önder,soruna uygun çözüm için sözkonusu alternatiflerden birini uygular.Sorunla ilgili durumsallık yaklaşımı uygun alternatifin seçimini kolaylaştırır.Önderin benimseyeceği alternatif,onu sonuca götüren ve pozisyon gücünü artıran ya da koruyan alternatif olmalıdır.

1. Tek başına karar verme (one alone):Yönetici,sorunun öneminin değerlendirilmesi ve ayırımında kendi bireysel kanaatlerini kullanarak kararı kendisi verir.Yöneticinin tek başına karar vermesi,işgörenlerin her düzeydeki sorunları için uygundur.Sözkonusu karara varmada yönetici(veya önder), sorunla ilgili olan(ya da sorunu bulunan) işgörenle görüşür.Daha sonra önder,işgörene uygun koşulları içeren karara kendi ulaşır.Bu yolla işgörenin işine yönelmesi ve onunla uyumlaşması sağlanır.İşgörenin işi ile uyumlaşması olumlu kararlar için geçerlidir.Olumsuz karar verilebileceği durumlarda bu karar süreci etkili olamaz.

2. Sorunla ilgili olan kişi veya kişilerle tek tek görüşüp karara varma-veya etkileşim yolu ile karara varma(one-to-one):Ast-üst ilişkilerinde belirebilecek sorunların çözümünde kullanılacak bir diğer alternatif,önderin veya yöneticinin sorunla ilgili taraflarla tek tek görüşüp birlikte karara varmalarıdır.Sözkonusu karar sürecinde üst yönetim, bir aracı olarak görev üstlenir.

Ast-üst arasında beliren sorunlarla ilgili ikilemler veya çıkmazlarla karşılaşan yönetici,bu sorunla tek başına ilgilenemeyeceğini düşünür.Sözkonusu üst kademe yöneticisi,astları ile tek tek görüşüp,onların sorunun çözümü ile ilgili beklentilerini alır.Bu arada beliren ikilemler karşısında çözüm alternatifleri geliştirir.Burada çözümle ilgili olarak ifade edilen kararlarda kademeli olarak birlikte çalışma ve işbirliği vardır.Bu yolla,tarafların tartışma ve değerlendirmeleri ya da her iki tarafın birbirini etkilemesi ile kendi sorumluluk a-

lanlarına kaydırılıp uyumlaşmaları sağlanır.

Sözkonusu karar sürecinde önder veya yöneticinin görevi, kolaylaştırıcı önderlik düzeyindedir. Sorunun çözümü ve sonuçtaki başarı ya da başarısızlık tamamen taraflara aittir. Önder, kolaylaştırıcı önderlik rolü çerçevesinde her iki tarafın beklentilerine uygun karara ulaşmayı sağlar. Üst kademe yöneticisinin ulaşabileceği böyle bir kararda, tarafların anlattıkları ya da aralarındaki etkileşimle beliren durumların dışında görevin fonksiyonel durumu da gözönünde bulundurulur. Yani, varılacak kararlarda organizasyon amaçları ağır basar.

3. Grup halinde karara ulaşma (one-to-all): 9.9 yönetim biçiminde, ast-üst ilişkileri arasında beliren sorunların çözümünde kullanılacak üçüncü bir alternatif, grup halinde karara ulaşmaktır. Sözkonusu karar alternatifinde önder (veya yönetici) ile grup birlikte karara ulaşır.

Fakat, grup halindeki kararlarda çoğunluğun azınlığa baskın gelmesi sözkonusudur. Böyle bir durum grup halindeki kararların bir kısıtı olarak kabul edilir. Çünkü, grup kararları bağlayıcı olur. Alt kademenin tamamının onayı olmasa da sözkonusu kararlara uyma zorunlu hale getirilir.

Grup kararlarında üyeler tek başlarına sorunla ilgilenemezler. Bütün halinde tartışma ve karara ulaşma zorunluluğu, herkesin birlikte sorunla ilgilenmesini gerektirir. Böyle bir zeminde tek bir kişinin alacağı kararlar çok sınırlıdır. Grup kararlarında oy birliğinden çok fikir birliği esas alınır.

9.9 yönetim biçimindeki ast-üst ilişkilerinde beliren sorunların çözümü için kullanılacak kararlar, işlerin gereksinim duyduğu durumlara göre farklılaşır. Sözkonusu farklılıklar Tablo 3'te yer almıştır.

Tablo 3, 9.9 yönetim biçimindeki ast-üst ilişkilerinde beliren sorunların çözümünde varılabilecek kararların, işin gereksinim duyduğu durumlara göre alabilecekleri değişik varyasyonları içerir. Sözkonusu tabloda, yöneticilerin değişik stratejiler karşısında kullanabilecekleri karar verme biçiminin farklı olabileceği görülür. Aynı tabloda, işin önem derecesini

TABLO 3
KULLANILAN HİYERARŞİNİN ÜÇ STRATEJİSİ

İşin gerek- sinim duy- duğu durum- lar	K A R A R A L T E R N A T İ F L E R İ		
	Tek başına karar verme	Tek tek görü- şüp karar verme	Grup halin- karar ver- me
Zaman	Yok	Var	Var
Kararda yeterlilik	Tam yeterli	Yetersiz	Yetersiz
Danışma sevi- yesinin de- rinliği	Üyelerden bilgi is- tenmez	Üstten aşağı	Herkesten (gruptan)
Sorunun ait olduğu ta- raflar	Araştır- rılıp bunur	Belli bir ü- yenin	Herkesin
Diğer üye- lerin ka- tılımı	Yok	Var	Var
Önem dere- cesi	Anlamsız (düşük önem- de)	İşe ya- rar-ger- çek	Zorunlu- gerçek
Başkaları- nın karara dahil edil- me durumu	Hiç kimse	Sorunla ilgililer	Sorunla ilgililer
Tasarının başkaları tarafından anlaşılması	Sorunsuz ya da so- runluluk düzeyinde	İstenir	İstenir
Faaliyetle- rin koordi- nasyonu	Gereksiz	Üstten a- şağı zo- runlu	Yatay ve dikey
Faaliyetle- ri izleme	Gereksiz	Zorunlu	Zorunlu
Uygulamanın öğretilmesi	Öğretil- mez	Öğreti- lir	Öğreti- lir

Kaynak: Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid" adlı eser, s.156.

vurgulayan durumlar ile karar süreci arasındaki değişik ilişki düzeylerinin varlığı göze çarpar. Sorunla ilgili sözkonusu farklı durumları iyi değerlendirip kullanabilen yönetici, her duruma uygun stratejiyi başarı ile uygulayıp sonuçlandırabilme olanağına kavuşur.

Böylece, Blake ve Mouton tarafından en iyi yönetim biçimi olarak tanımlanan ve takım çalışmasına önem veren 9.9 yönetim biçimi ile personel arası ilişkilerde ve görev başarımında istenen performansa ulaşılabileceği vurgulanmış olur.

9.9 yönetim biçimindeki çalışma atmosferi ile bütün organizasyon üyeleri kendi görev ve sorumluluk alanlarına itilerek, organizasyonel gelişime katkı sağlanmış olur. Yine, 9.9 yönetim biçiminin sağlamış olduğu uygun organizasyon atmosferi ile üretim ve insan unsurlarının maksimum düzeyde ve aynı önem derecesinde uyumlaştırılması olanaklı olur.

e. 9.9 Yönetim Biçiminde Çatışma Yönetimi

9.9 yönetim biçiminin en genel amacı, organizasyon üyeleri arasında dürüst ilişkilerin egemen olduğu etkileşimlerle organizasyon etrafında bütünleşmeyi sağlamaktır.³²⁰ Sözkonusu bütünleşme, takım ruhunu etkin hale getiren güven, saygı ve dayanışma ile gerçekleşir.

9.9 yönetim biçiminin çatışma yönetimine yaklaşımı, organizasyon etrafındaki bütünleşme sürecine katkı sağlayacak yöndedir. Tarafların karşılıklı olarak birbirlerini anlaması ve sorunlarını tartışması, 9.9 yönetim biçiminin çatışma yönetimine bakış açısının esasını oluşturur.³²¹ Sözkonusu tartışma zemininde takım veya takımların biraraya gelip sorunlarına sahip çıkmaları sağlanır. Bu tartışma sırasında sorunların çözümü için sunulabilecek yeni bakış açıları anlaşmazlıkların ortadan kalkması için esaslı ilerlemeler sağlar. Fakat, sözkonusu sorunların görüşüldüğü toplantılarda, karşılıklı dayanışma ile bireysel gayretlerin bileştirilmesi zorunlu görülür. 9.9 yönetim biçiminin esas alındığı çatışma

³²⁰ French, s. 133.

³²¹ Blake, The Managerial Grid, s. 162.

yönetiminde taraflar arasındaki kazanma-kaybetme mücadeleleri yersizdir.Çünkü,organizasyon üyeleri arasındaki ilişkiler,"esas ilişki zinciri " ile birbirine bağlıdır.Sözkonusu ilişkilerde açıklık,netlik,karşılıklı anlama ve anlaşılma esastır.

9.9 yönetim biçimindeki çatışma yönetimi süreci genel olarak şu aşamaları içerir.³²² Önce,sorunla ilgisi olabilecek sebepler belirlenir.Bu sebepler önem derecesine göre sıralanır.Sorunların sebepleri sıranırken genelden özele doğru dizilmesine dikkat edilir. Yani ilk sırayı herkesle ilgili olabilecek sorunların sebepleri alır diğerleri de aynı önem derecesine göre sıralanır .Ayrıca,ortaklaşa kullanılan planlarla ilgili sorunların sebepleri belirlenir.Böylece,çatışmanın kaynağı olabilecek bütün durumlar gözden geçirilip tartışıldıktan sonra,belirlenen sorunlar için alternatif çözümler geliştirilir.Sözkonusu alternatifler denenir.Deneme sonucu elde edilen bulgulara göre,başarılı olan alternatif,bütün organizasyonda kullanılacak bir yol olarak kabul edilir. Son aşamada,uygulanması karara bağlanan alternatifin nasıl uygulanacağı,grup veya grupların katılımları ile belirlenir. Fakat bazı çatışmaların kaynağı,çözümü belli olan sorunlar olabilir.Böyle sorunlarla ilgili alternatiflerin denenmesine gerek duyulmadan hemen uygulamaya geçilir.

9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlarda, birey veya gruplar arasında ortaya çıkan sorunların çözümü, tarafların birbirlerini etkilemeleri dahilinde ve iş akışını bozmayacak şekildeki çatışma yönetimi süreci ile sağlanmış olur.

Organizasyonlardaki bazı çatışmaların altında,daha önceden birikmiş çok sayıdaki sebepler ve uyumsuzluklar ya da sistemin işleyişinden kaynaklanan sorunlar yatar.Sözkonusu sorunlar,önceki yönetim kararlarının yetersizliği ya da uygulamadaki eksikliklerden kaynaklanmış olabilir.Burada ifade edilen organizasyonlar;9.9 yönetim biçimi ile yönetildiği halde,bireylerin veya grupların katılımı ile alınan kararların uygulanmasında kusuru olan ya da yetersiz kalan organi-

³²²ibid.

zasyonlardır.Sözkonusu sebeplerle ortaya çıkan sorunlar çok ciddi çatışma kaynağıdır.Çünkü,grup kararlarının uygulanmaması ya da eksik uygulanması,grup üyelerinin anlaşılmadığı ya da anlaşılmak istenmediği anlamındadır.Yönetim veya organizasyon aleyhinde belirebilecek böyle bir düşünce,organizasyonla uyumsuzluk sebebi ve çatışma kaynağıdır.Bir grup davranışı olarak beliren sözkonusu uyumsuzluk,konuya bakış açılarını çok daha hassas olmaya zorlar.

9.9 yönetim biçimindeki çatışma yönetimi ile ilgili olarak buraya kadar verilen açıklamalarla sorunlu alanların, rasyonellik esasına dayanan bir yaklaşımla uyumlaştırılması yolları belirlenmeye çalışılmıştır.Sorunla ilgili durumlara en uygun yolun seçilmesi,çatışma yönetimi ile ilgilenen yöneticinin(veya önderin) işini kolaylaştırır.

Organizasyon üyeleri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklarda,aşırı uçlarda bulunan ve sorunun kaynağı olarak görülen durumların sınıflandırılması,9.9 yönetim biçimindeki çatışma yönetiminin ilk aşaması olduğu önceki bilgiler arasında yer almıştır.Fakat,bu konu ile ilgili olarak vurgulanması gereken bir başka nokta;çatışmanın kaynağı olabilecek sorunları kabarıktutmamaktır.Çünkü,gerçek sorunların bulunup sorun sayısının en aşağı seviyede tutulması çözümü kolaylaştırır.Aksi halde,sorun karmaşası karşısında çıkmaza girmek ya da sorunlar arasında kaybomak sözkonusu olabilir.

9.9 yönetim biçiminin çatışma yönetimine yaklaşımı,uyumsuzlukları yok etmeye yöneliktir.Taraflar sorunla yüzleştirilerek onunla temas kurmaları sağlanır.Sözkonusu yönetim biçiminde uyumsuzluğa sebep olan sorunla temas kurmanın desteklenmesi,bireylerin veya grupların kendi sorunlarına sahip çıkmasına yönelik bir uygulamadır.Diğer bir ifade ile sorunun özüne yönelen çözümlere ulaşmak,sorunla ilgili olanların kendi sorunlarına sahip çıkmaları ile olanaklıdır.

9.9 yönetim biçimindeki çatışma yönetimi ile diğer yönetim biçimlerinin çatışma yönetimi anlayışları karşılaştırıldığında,aralarında esaslı farklar olduğu görülür.

1.9 yönetim biçimindeki çatışma yönetiminde sonuçta zarar görenler olabilir.Fakat,9.9 yönetim biçiminde kazanan ve kaybeden taraf aynı olacağından böyle bir kaygı yaşanmaz.

Organizasyonlardaki sorunların erken görülüp tartışılması,çatışmayı ortadan kaldırmanın bir yoludur.9.9 yönetim biçimi,sorunların belirlenip tartışılması ve çözüm yollarının araştırılması bakımından diğer yönetim biçimlerinden üstündür.Organizasyonlardaki uyumsuzluklar,5.5 yönetim biçimindeki gelenek ve normlar tarafından engellenir.5.5 yönetim biçimi daha çok,dolaylı yollarla soruna sahip çıkmaya çalışır.Aynı yönetim biçimi,görevle ilgili sorunlar karşısında tecrübe ve bilgiden yararlanma eğilimindedir.

9.1 yönetim biçiminde görülen "karşı koyma" davranışı,yönetimin tutumundan kaynaklanır.Sözkonusu tutumlar,9.1 yönetim biçimindeki çatışma yönetimini zayıflatır.Çünkü yönetim,heyecan ve gerilim yaratan durumlarla hemen ilgilenip sonuçlandırmak ister.Böyle bir tutum,yönetimin pozisyon gücünü zayıflatır.Öte yandan;9.1 yönetim biçimindeki,çatışmalar karşısında yetersiz kalma kaygısı,uyumsuzluğun yok edilmesi için ciddi bir engel oluşturur.

Sonuç olarak;9.9 yönetim biçiminin çatışma yönetiminde kullandığı araç ve yöntemler,diğer yönetim biçimleri karşısındaki üstünlüğünü vurgular.Ayrıca,sorunlar karşısındaki kararlılığı ve sorunların üstüne gidebilmesi,9.9 yönetim biçiminin bu konudaki bir diğer üstünlüğü olarak kabul edilmelidir.

f. 9.9 Yönetim Biçiminin Yaratıcılık ve Değişime Etkisi

9.9 yönetim biçimindeki üretime dönüklüğün maksimum düzeyi,yaratıcılık ve değişimden en yüksek düzeyde yararlanmayı zorunlu hale getirir.Ayrıca,sözkonusu yönetim biçiminin insan boyutu ile ilgili yaklaşımı,işgörenlerin işletme amaç ve politikalarına ters düşmeyen yarıtıcılık faaliyetlerini destekleme yönündedir.9.9 yönetim biçiminin üretim ve insan unsurlarına dönük bakış açısı.yaratıcılığın en yüksek düzey-

de gerçekleşmesine olanak sağlar.

Yaratıcılık gösterecek organizasyon üyesi açısından ya da yaratıcılığın dıştan alınıp organizasyona dahil edilmesi konusunda, 9.9 yönetim biçiminin özünden kaynaklanan herhangi bir engel yoktur. Fakat, yaratıcılık ve değişimle ilgili düşüncelerin tepe yönetim tarafından onaylanması, bu düşüncelerin mevcut kuram ve aktivitelerden üstün olması koşulu ile sınırlandırılmıştır.³²³ Öte yandan; alt kademelere ait orijinal projelerin katılımcılığın önderliğinde üst kademe-lerce desteklenmesi³²⁴ ve böylece sözkonusu proje sahiplerine yaratıcılık ve değişime katkı sağlama olanağının tanınması, tepe yönetimin bu konuya bakış açısının sempatik görünümünü vurgular.

9.9 yönetim biçiminde alt kademe düzeyindeki yaratıcılık, işle ilgili yaratıcı aktivitelerin daha uygun bir şekilde belirip yerleşmesi, işgörenlerin katılımları ve böylece organizasyona bağlanmaları açısından önemlidir.

9.9 yönetim biçiminde, insana dönüklüğün sağladığı pozitif yöndeki güdü etkisi,³²⁵ işgörenlerin kendilerini tamamlama arzusunu destekler. Sözkonusu güdü etkisi, tek başına yaratıcılığın sebebi olarak belirir. Öte yandan, 9.9 yönetim biçimindeki takım çalışmasının zorunlu bir sonucu olan, "bütünleşme" anlayışının, yaratıcılığı teşvik edebilmesi konusunda, diğer yönetim biçimlerinden daha az etkili olduğu belirlenmemiştir.³²⁶ Ayrıca, 9.9 yönetim biçiminin yeni mücadele alanlarındaki yaratıcılığı teşvik çabaları, diğer yönetsel uygulamalardan farklı bir üstünlüğü olarak belirir.

Sonuç olarak; 9.9 yönetim biçiminin yaratıcılık ve değişimden anladığı, hatır için değil, olması gerektiği için uygulanan yaratıcılık ve değişimdir. Yani, akılcılıkla desteklenen mantıksal bir yaklaşımdır.

³²³İbid., s.166.

³²⁴Rambo, s.371.

³²⁵Gray, s.273.

³²⁶Blake. The Managerial Grid, s.166.

g. 9.9 Yönetim Biçiminde Karar

En yüksek verimliliğe ulaşabilmek için en uygun önderlik yaklaşımı, gerçek karar verme ile bu kararlar altındaki kısıtları hesaba katan önderliktir.

Üretim ve insan unsurlarının eşit statüde görüldüğü 9.9 yönetim biçiminde, alt ve üst kademelerin "kesin kararları" muhakemeye dayanan ve ılımlılık esasına dönük olarak belirlenen kararlardır.³²⁷ 9.9 yönetim biçimindeki kararlarla ilgili olarak sorulabilecek en genel soru; normal olmayan karar hangisidir? Bu sorunun cevabı, yine 9.9 yönetim biçimi dahilinde kalınarak; "umulanın dışında kalan" ya da "orta yolu tutmayan" kararlardır, şeklinde olabilir.³²⁸ Ohalde, umulanın dışında olmayan ve organizasyon amaçları ile bireysel beklentileri birleştirebilen kararlar, 9.9 yönetim biçimindeki kararların genel özelliklerini ifade eder.

9.9 yönetim biçimindeki çalışma ünitelerinin takımlardan oluşmuş olaması sebebi ile her çalışma takımının kendi bünyesinde kullandığı karar süreçleri bulunur. Söz konusu karar süreçleri, çatışma yönetimindeki "karar stratejileri" ile benzer özelliktedir.

h. 9.9 Yönetim Biçiminde Yönetim Geliştirme

Blake ve Mouton'un kuramsal olarak belirledikleri organizasyon geliştirme programı, 9.9 yönetim biçimini hedef almıştır. Söz konusu organizasyon geliştirme programı, birbirini izleyen altı aşamalı bir süreçtir.³²⁹ 9.9 yönetim biçimindeki organizasyon geliştirme sürecinin aşamaları aşağıda sıralanmıştır.

9.9 yönetim biçimindeki organizasyon geliştirme sürecinin aşamaları:

Ön aşama: Burada organizasyon geliştirme ile ilgili hazırlık çalışması yapılır.

I. aşama: Yönetim geliştirme ile ilgili genel bilgiler

³²⁷ Ibid.

³²⁸ Ibid., s.167.

³²⁹ Fr ss.134-

verilir.

II. aşama:Takım geliştirme teknikleri tanıtılır.

III. aşama:Takımlar arası organizasyon geliştirme konusunda bilgi verilir.

IV. aşama:İdeal bütünleşmeyi sağlayacak stratejik modelin geliştirilmesine çalışılır.

V. aşama:İdeal stratejik modelin tamamlanması sağlanır.

VI. aşama:Geri-besleme ile organizasyon geliştirme tamamlanır.

Blake ve Mouton'un,güç ve otorite ile ilgili sorunlar karşısında,yukarda verilen organizasyon geliştirme süreci dışında bireylere,gruplara,gruplar arası etkileşimlere ve örgütler dışındaki daha kapsamlı sistemlere yönelik müdahale modelleri de vardır.³³⁰

9.9 yönetim biçimindeki organizasyon geliştirme programı,sistematik bir yaklaşımla organizasyonel bütünleşmeyi sağlayabilecek bir yapıdadır.³³¹ Sözkonusu bütünleşme gruplar ya da daha alt birimler arası etkileşimleri ve organizasyon kültürüne yönelen bir müdahale ile başarılır.

9.9 yönetim biçiminde organizasyon geliştirme programının bir bölümünü oluşturan yönetim geliştirme süreci,diğer yönetim biçimlerinde olduğu gibi;personel seçimi,personelin işe yerleştirilmesi ve yönetici geliştirme aşamalarını içerir.

1. Personel seçimi:9.9 yönetim biçiminde uygulanan personel seçimi stratejisi ilginç tarakteristikler gösterir.Sözkonusu personel seçiminin esasını oluşturan eğilim;personele yönelik bireysel yardımın en yüksek düzeyde tutulmasını hedefleyen bakış açısıdır.³³² 9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organi-

³³⁰Bu konu ile ilgili ayrıntılı bilgi;Deniz Ekeman'ın "Blake ve Mouton'un Danışmanlık Hizmetleri;Yönetici Geliştirme ve Örgüt Geliştirme Modelleri ve Katkıları"(İ.Ü.İşletme Fak.Dav. Bil.Böl.Doktora Programı Dönem Ödevi,İstanbul:1989.),adlı eserde yer almıştır.

³³¹Harvey,s.363.

³³²Blake,The Managerial Grid,s.168.

zasyonlardaki personele verilecek yardımın;resmi bültenlerde yer alan,bireysel ve organizasyonel amaçlara yönelik karakterleri içermesi,en üstün yol olarak benimsenmiştir.Personelin kısım arirlerinin yayınlarına(iş görme bültenlerine) uyma zorunluluğu ölçülüdür.³³³ Sözkonusu sebeple,personelin tesadüfi şartlar karşısında yetersiz kalmaması ve varlığını hissettirmesi organizasyonum etkili katkıları ile olanaklıdır.Sözkonusu olan organizasyon katkıları daha çok yöneticinin (veya kısım amirinin) ödüllendirici mizacına bağlı olarak gerçekleşir.

9.9 yönetim biçiminde organizasyonun herhangi bir statüsüne yerleştirilecek olan organizasyon üyesinin yetenekleri görüşme konusu edilir.Sözkonusu üyenin eksiklikleri varsa tamamlanır.³³⁴ Yani,yeni statüye yerleştirilecek olan adayın,bu statünün gerek duyduğu bilgi ve tecrübelere sahip olması istenir.Faka,adayda bulunması istenen bilgi ve tecrübeler,sistematik hale getirilen uzun dönemli programlarla daha önceden ona kazandırılmış olur.

9.9 yönetim biçimi,alışıla gelmiş klasik görüşme yöntemlerini personel seçimi için kullanmaz.Çünkü,klasik görüşme yöntemleri ile bireylerin yönetsel eğilimlerinin belirlenmesi olanaklı görülmez.Ancak,sözkonusu yöntemlerden sınırlı ölçülerde yararlanılabileceği düşünülür.³³⁵ Örneğin: Bir bakış,bazı durumlarda yeterli olabilir,Fakat,her pozisyonun bir bakışla ölçülemeyeceği durumları çoğunluktadır.

Personel seçimi ile ilgili gerçekçi yaklaşımlar,belirli bir yöntemi kullanmayı zorunlu kılar.Böyle bir yaklaşım,personel seçimi konusunda bireysel karakteristiklerin ayırımı ve organizasyon gereksinimlerinin karşılanması öncesinde organizasyon üyeleri arasında güven sağlar.Sözkonusu güven çerçevesinde,9.1 ve 9.9 yönetim biçimlerinde aşırı derecede önemli görülen;"adayı tecrübeye tabi tutma düşüncesi" ya da görev alanı ile ilgili yeteneklerin periyodik olarak denenmesi uygulamaları işe

³³³ibid.

³³⁴ibid.

³³⁵ibid.

yarayabilir.

9.9 yönetim biçimi profesyonel yöneticilere gereksinim duyar. Bu amaçla, işin aradığı özelliklere uygun adayların seçilmesinden yana görünür. İç terfi sisteminin uygulandığı durumlarda ise; işin aradığı bilgi ve tecrübelerin, sistematik olarak adaya kazandırılması sağlanır.

2. 9.9 yönetim biçiminde işe yerleştirme: 9.9 yönetim biçiminde, yeni bir adayın işe yerleştirilmesi zor ve karmaşık bir durumdur. Fakat, sözkonusu durum, görev alanları ile ilgili eğitim faaliyetlerinin genel özelliğidir.³³⁶ Yani, işe yerleştirme aşamasındaki zorluklar bütün yönetim biçimlerinin ortak özelliğidir.

9.9 yönetim biçimindeki işe yerleştirme programı dahilinde yürütülen, görev alanları ile ilgili periyodik eğitim faaliyetleri ve uygulamalarının belli bir devreden sonra kesilmesi; sözkonusu adayın atanacağı statünün gerek duyduğu yeterlilik düzeyine ulaşması koşuluna bağlıdır. Bu arada, 9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki "iş başı eğitim" faaliyetleri ile "görev alanları ile ilgili eğitim" faaliyetlerini ayırmak gerekir.³³⁷ Yani, işe yeni alınan adaylara yönelik olabilecek, "işe yarar teknikleri kullanma" eğitimi ile iş başında yürütülen, "teknik beceri kazandırma" çalışmaları farklı karakterlerdeki eğitim faaliyetleridir.

Sözkonusu eğitim faaliyetlerinin başarılı olabilmesi, bazı koşullara bağlıdır. 9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki eğitim faaliyetlerinin başarılı olabilmesi:³³⁸

a. Organizasyon üyelerinin yeniden canlanma tecrübelerine,

b. Gereksinim duydukları alanlarla ilgili kendilerine özgü tanımlama ve formüle etme yeteneklerine,

c. ve kullanılır durumdaki informal seminer programlarının içerik bakımından istenem düzeyde bulunması koşullarına a bağlıdır.

³³⁶ Ibid.

³³⁷ Ibid.

³³⁸ Ibid., s.169.

9.9 yönetim biçiminde uygulanan eğitim faaliyetleri, sınırlandırılmış eğitim paketleri ile değil, sözkonusu eğitim paketlerinin de yerini alabilecek ve daha pratik bir uygulama olan, iş başı eğitimi gibi yöntemler kullanılır.

Ayrıca, 9.9 yönetim biçiminde uygulanan eğitim faaliyetleri, itaati sağlamanın teknik yönünü içeren sonuçları ile ayrı bir özelliktedir. Yani, organizasyon üyelerinin duygularının manipüle edilerek ya da baskı ile yönlendirilmesi değil, eğitim faaliyetleri ile canlı ve uyanık tutulması sağlanır.

3. 9.9 yönetim biçiminde yönetim geliştirme anlayışı:

Yönetici geliştirmeyi de kapsayan yönetim geliştirme, 9.9 yönetim biçimindeki görünümü ile farklı bir karakterdedir. Çünkü, Blake ve Mouton'un modelinde yönetim geliştirme denince ilk akla gelen yönetim biçimi, 9.9 yönetim biçimidir. Sözkonusu yönetim biçimindeki yönetim geliştirme fikri, köklüdür. Ancak, yönetim geliştirme fikrinin bireysel düzeyde uygulanması (yönetici geliştirme aşaması) çok dikkatli olmayı gerektirir.³³⁹ Burada dikkat edilmesi gereken nokta; bireysel değişimin, organizasyonun bütünlüğüne dönük olarak diğer üyeler arasındaki uyumu koruması zorunluluğudur.

9.9 yönetim biçimindeki yönetim geliştirme anlayışı, takımlar düzeyinde düşünüldüğünde, sözkonusu gelişme fikrinin organizasyonun geneline yansıyor beklenen bağlaşmayı göstermesi esas alınır.³⁴⁰ Gerçekte de, 9.9 yönetim biçiminde yönetim geliştirmeden söz edilince, takımlar düzeyindeki yönetim geliştirme anlaşılır.

i. 9.9 Yönetim Biçiminde Bireysel Davranış

9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlarda işgörenlerin güdülenmesi nasıl sağlanır? Ya da bireysel gereksi-

³³⁹İbid.

³⁴⁰İbid.

nimlerle 9.9 yönetim biçiminin sağlayabildiği güdüleme düzeyi nasıl uyumlaştırılabilir? Bu soruların cevabı, 9.9 yönetim biçiminin işgörenleri güdüleme anlayışı ile açıklanabilir.

9.9 yönetim biçiminin işgörenleri güdüleme aracı; onların, bireysel gereksinimlerini ödüllendirme olanağı sağlayan bir organizasyon amacının başarılması ya da görev başarımında ulaşılan yüksek düzeydir.³⁴¹ Söz konusu güdü aracı ile istenen sonuca ulaşabilmek için 9.9 yönetim biçiminin önderlik anlayışından yararlanır. 9.9 yönetim biçimindeki önderlik anlayışında, işgörelere yardım düşüncesi egemendir. Bu yardım düşüncesi, gerçekliği ve görünümü ile karakterize olan ve çalışma ilişkileri ile çalışma aktivitelerinin esasını bireysel eğilimler üzerine kurup sonuçlandıran, yardım anlayışıdır.³⁴² Burada ifade edilen yardım anlayışı; 9.9 yönetim biçiminin insan boyutuna dönük olan ilgi düzeyi ile temellendirilir.

Genel anlamda bireysel davranışın endüstriyel, eğitsel, dinsel ya da aile kurumlarının koyduğu kurallara göre şekillendiği düşünülse de bireysel ve organizasyonel hedeflerin başarıya ulaştığı işletme koşullarında, "genel kader statüsü"ne göre belirlediği kabul edilir.³⁴³ Fakat, 9.9 yönetim biçimi, işletme koşullarında "genel kader statüsü" ile açıklanan başarıyı üretime ve insana dönüklüğün maksimum düzeyde sağladığı güdüleme ile açıklar. Söz konusu güdüleme düzeyleri, üretime dönüklüğün maksimum seviyesinde "yenilgi kaygısı" ile istenen performansa zemin hazırlarken, insana dönüklüğün maksimum düzeyindeki "kendini tamamlama arzusu" ile de beklenen bütünleşmeyi sağlar.³⁴⁴ 9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki işgören davranışlarının temel belirleyicileri, iki uç (üretim ve insan boyutları) arasında, pozitif ve negatif yönde güdülemeye sebep olan uyarımlardır.

³⁴¹Boshear, s.185.

³⁴²Blake, The Managerial Grid, s.172.

³⁴³ibid.

³⁴⁴Gray, s.273.

j. 9.9 Yönetim Biçiminin Sonuçları

Bu bölümde, 9.9 yönetim biçiminin genel bir değerlendirilmesi yapılarak, değişik alanlardaki sonuçlarına genel bir bakış getirilmeye çalışılmıştır.

9.9 yönetim biçimi diğer yönetsel kuramların olumsuz sonuçlarını dikkate alarak, onların düştükleri hatalara düşmeme eğiliminde görülür. 9.9 yönetim biçiminin geçmiş olaylardan ders alma özelliği onu, olumsuz olayların sebeplerini araştırmaya yöneltir. Böyle bir bakış açısı, sisteme dinamizm kazandırarak derhal harekete geçmesini sağlar.

9.9 yönetim biçiminin dikkate değer bir başka sonucu; organizasyonlardaki rekabet türündeki uygulamalardan yararlanabilme olanağı sağlamasıdır. Yarar sağlayan rekabetin organizasyonlara kazandıracığı fayda tartışılmaz.

Endüstrileşme sürecinin beklentileri ile 9.9 yönetim biçiminin organizasyonlara kazandırdıkları birleşmiş durumdadır. Çünkü, bireysel gayretlerle organizasyonel hedeflerin bütünleştiği sistem, 9.9 yönetim biçimidir. Böylece, 9.9 yönetim biçiminin üstünlüğü endüstrileşme sürecine sunduğu katkılarla onaylanmış olur.

Ayrıca, 9.9 yönetim biçimi ile yönetilen organizasyonlardaki tepe yönetimin yaratıcılık ve gelişime sempatik bakışı ve desteği, belli bir oranda da olsa bu konuda ilerleme sağlayabilme potansiyelini vurgular. Fakat, sözkonusu ilerlemenin sağlanabilmesi, bütün organizasyon üyelerinin ortak çabaları ile gerçekleşebilir. Gerçek anlamda işgörenlerin belirli amaçlara doğru hareketlendirilmeleri, 9.9 yönetim biçiminin güdüsel etkinliği ile olanaklıdır.

9.9 yönetim biçimi ile ilgili bir başka sonuç, iş başı eğitime ve genelde eğitsel faaliyetlere verilen önem, organizasyonel performansın yükselmesini sağlar.

Sonuç olarak; 9.9 yönetim biçiminin organizasyonel gelişime ve birleştiriciliğe açıklığı, sistemin diğer özellikleri ile bütünleştiğinde ideal bir yönetim biçimi olarak, işletme yönetimindeki varlığını hissettirdiği söylenebilir.

II.KISIM

İLAC SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA

V. İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERE

YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI

İşletmelerin yönetimine etki eden sosyal ve psikolojik faktörleri belirleyip, bunlarla uyumlaşmayı sağlayacak yönetim biçimini uygulamak yöneticilik görevlerinin başında yer alır. Karmaşık bir görünüme sahip olan yöneticilik görevi, pek çok faktörün etkisi altındadır. Yönetim sürecine davranışsal açıdan bakıldığında, yönetsel davranışın karmaşıklığının sebebi olarak, işgören davranışlarındaki değişkenlik gösterilir. İşgören davranışlarındaki değişkenlik, her durum ve koşul için aynı ya da benzer yönetim biçiminin uygulanmasını engeller. Bu sebeple hiç bir yönetici, sahip olduğu yönetsel eğilimini tam olarak uygulayamaz. Böylece, yöneticinin sahip olduğu yönetsel eğilim, teori ve uygulama düzeylerinde farklılaşır. Yöneticilerin teori ve uygulama düzeylerinde farklılaşan yönetsel eğilimlerinin sebeplerini sadece yukarıda sayılan etkenlere bağlamak yeterli değildir. Bu farklılaşmanın sebepleri ve boyutlara değişik şekillerde belirir. Yöneticilerin düşünsel düzeyde kalan yönetsel eğilimleri ile yönetsel uygulamalarına belirlemek için pek çok ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden biri de Blake ve Mouton'un "Managerial Grid" adlı ölçeğidir.

Yöneticilerin belli bir yönetim biçimini tercih etmelerinde önde gelen sebeplerden biri; işletme amaç ve politikalarının en etkin bir biçimde gerçekleşmesinin sağlamaktır. Yöneticilerin insana verdiği değer ile üretime verdikleri önem bu amaç ve politikalara göre belirlenir. Buna karşın, işgörenden güdülenmesini sağlayacak en verimli işletme koşulları, tercih edilecek yönetim biçimi için önemli bir etken olarak görülür.

İşletmelerde üretime ve insana verilen değer ile iş-

letmelerin içinde buldukları koşullara uygun olabilecek yönetim anlayışı, kalıplaşmış tektip yönetim biçimini yok eder. Bazen üretime, bazen insana öncelik tanınırken, bazen de bunlar arasındaki ilişkiyi değişik derecelerde dengede tutma çabaları ağırlık kazanır.

Bu araştırma, İstanbul'daki ilaç firmalarında çalışan ilk, orta ve üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin benimsedikleri yönetim biçimlerini tesbit etmeyi amaçlamıştır. Grup ve bireysel bazda ölçüm sağlayabilen yönetim biçimi ölçeği ile yöneticilerin uygulamakta oldukları yönetim biçimleri değişik boyutlardaki yaklaşımları ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin yönetsel eğilimlerinin açığa çıkarılmasında birer ölçü olan ve yöneticilerin yönetsel başarı katsayılarının hesaplanmasında kullanılan yaş, statü ve eğitim düzeyleri arasındaki karşılıklı ilişkiye göre değerlendirilmiştir.

Bu araştırma ile yöneticilerin yaşları, eğitim düzeyleri ve statülerinin yönetsel eğilimlerine etkileri araştırılmaya çalışılmıştır.

B. ARAŞTIRMADA İZLENEN YÖNTEM

Araştırmamızda Blake ve Mouton'un "Yönetim Biçimi Ölçeği"nden uyaralanan anket formu kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan sözkonusu anket formunun birinci kısmında; yöneticilerin yaşları, cinsiyetleri, yöneticilik pozisyonlara ve eğitim düzeyleri ile ilgili bireysel bilgiler yer almıştır. Anket formunun ikinci kısmında; yöneticilerin düşünsel düzeydeki yönetsel eğilimlerini belirlemeyi amaçlayan ve her biri bir yönetim biçimini tanımlayan ifadeler grubu yer almaktadır. Anket formunun üçüncü kısmında ise; yöneticilerin uyguladıkları yönetim biçimlerini belirlemeyi amaçlayan ve altı bölüm halinde sıralanan ifadeler yer almıştır. Anket formunun üçüncü kısmında yer alan ifade gruplarından her biri Blake ve Mouton'un tanımladıkları "beş ana" yönetim biçimini de içerecek bir yapıdadır. (Bkz. Ek 1, anket formu)

Araştırmada kullanılan anket formunun düzenlenmesinde Blake ve Mouton'un sözkonusu ölçeğine bağlı kalınmaya özen gösterilmiştir. Fakat, değerlendirme ve yorumlamayı kolaylaştıracak bazı farklı düzenlemelere gidilmiştir. Sözkonusu düzenlemelerden ilki; yöneticilerin MAQ^(x) puanlarının hesaplanmasında kullanılan yaş grupları ile ilgilidir. Bu yeni düzenlemeye göre; yöneticilerin dahil oldukları yaş gruplarının ortalama değeri esas alınarak, MAQ puanları hesaplanmıştır. Fakat, kuram sahipleri olan Blake ve Mouton'un çalışmalarında, yöneticilerin yaşları tek tek alınarak daha sonra gruplandırılmaları yolu izlenmiştir. Araştırmamızdaki farklı uygulamanın amacı; anket formunda sadelik ve değerlendirmede kolaylık sağlamaya yöneliktir. Sözkonusu farklı düzenlemelerden ikincisi; Yöneticilerin yöneticilik pozisyonlarını belirlemeyi amaçlayan ifadelerde "Hat" ve "Kurmaya" durumları değil, onların yöneticilik pozisyonlarına göre buldukları statülere ait bilgiler alınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla; 1., 2., ve 3. pozisyonlar üst kademe yönetim, 4., 5. ve 6. pozisyonlar orta kademe yönetim, 7. ve 8. pozisyonlar da ilk kademe yönetim olarak tanımlanmıştır.

Araştırmamızın, bilgi edinmeyi amaçlayan keşfedici türden bir araştırma olarak daha önce yapılmış¹ bir araştırmanın devamı niteliğinde olduğu söylenebilir.

1. Uygulama Alanı ve Örnek Kütle

Daha önce de ifade edildiği gibi, araştırmamızın uygulama alanı olarak ilâç sektörü seçilmiştir. Bu sektörde çalışan ilk, orta ve üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerden elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak araştırmamızda yer almıştır.

(x) MAQ (Managerial Achievement Quotient): "Yönetimsel Başarı Katsayısı" ifadesinin baş harflerinden oluşan bir formüldür. Bu formül ile ilgili açıklama, "Anket Formunun Değerlendirme Biçimi" adlı bölümde yer almıştır.

¹Turgay Ergun, "Tartışmalar", Yönetim Psikolojisi; I. Uluslararası Sempozyumuna Sunulan Bildiriler ve Tartışmalar, 7-9 Aralık-1977, Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yay., 1979, s.128

Bir araştırmada, araştırmanın amacına hizmet edebilecek gruba ulaşmak ve onlardan sağlıklı bilgi edinmek öncelikli bir zorunluluktur. Bu sebeple araştırmamızda, yöneticilerin yönetsel eğilimlerinin belirleyicileri ile bunlara bağlı olarak gerçekleşen yönetsel uygulamaları arasındaki ilişkiyi açığa çıkartabilecek en ideal araştırma düşüncesi egemen olmuştur.

Araştırmamızda, yöneticilerin üretim ve insan unsurlarına dönük bakış açılarına etki eden değişkenler karşılıklı ilişki düzleminde değerlendirilip karşılaştırılmıştır. Böylece, her yaş, eğitim ve pozisyon düzeyine göre yöneticilerin yönetsel eğilimleri ile uygulamadaki başarıları değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın yürütüldüğü işletmelerin seçiminde herhangi bir öncelik gözönünde bulundurulmamıştır. Ulaşılabilen bütün işletmeler ve bunların yöneticileri araştırmamızın kapsamına alınmıştır. Bu sebeple araştırma öncesinde ilâç firmalarının listesi oluşturulup, araştırmanın kapsamı genele yönelik tutulmuştur. Bütün bu çabalara karşın, araştırmamız belirli sınırlar dahilinde kalmıştır. Bu sebeple, araştırmada elde edilen sonuçları genele yansıtmak olanaklı değildir. Ancak, belirli bir sektördeki yöneticilerin yönetsel eğilimlerinin tesadüff örnekleme yöntemi ile belirlenmesi, sözkonusu grubun geneli için bilgi vermesi bakımından anlamlıdır. Araştırmamızın bu ölçüler dahilinde yeterli olduğu söylenebilir.

2. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Ek 1'de sunulmuş olan anket formu, Blake ve Mouton'un "The New Managerial Grid" ve "The Managerial Grid" adlı eserlerinden uyarlanmıştır. Anket formunda kullanılan ifadeler, anlaşılmayı sağlamak için sade bir biçimde verilmiştir. Anket formunun düzenlenmesinde aynı yazarların sözkonusu eserlerinden yararlanılmıştır. Fakat, araştırmada kullanılan anket formunun birinci kısmının sonuna açık bir soru ile bilgi isteyenlerden adreslerini yazmaları istenmiştir. Buradaki amaç, yöneticilerin katılımlarını artırmaktır. Sözkonusu açık sorunun bir

başka yararı; işletmelerle işbirliği yolu açık tutulmuş ve benzeri araştırmalara zemin hazırlanmıştır.

3. Anket Formunun İçeriği

Anket formunun içeriği ile ilgili genel bilgiler bu konunun giriş kısmında verilmiştir.

Blake ve Mouton'a göre bir yöneticinin sahip olduğu yönetsel eğilim özellikle yaş ve eğitim düzeyi ile çok yakından ilişkilidir. Yöneticilerin yaşları ile ilgili bilgiler alınırken en genç yöneticinin "20" yaşında işe başlayacağı varsayımından hareket edilmiştir. ^(x) İlk göreve başlayacak olan yirmi yaşındaki bir yöneticinin bulunduğu pozisyonda bekleme süresi "5" yıl ile sınırlandırılmıştır. Bu süreden sonra sözkonusu yöneticinin yönetsel bilgi ve becerilerini kullanabilmesi oranında yöneticilik pozisyonlarında uygun görülecek kademeye yükseltilmesi olanaklıdır. Yani, "25" yaşında 3. pozisyona gelmesi için bir engel yoktur. Aynı yöneticinin MAQ puanı hesaplanırken yaşı ve yöneticilik pozisyonu da hesaba katılacağından dolayı yöneticilerin yaşları, eğitim düzeyleri ve yöneticilik pozisyonları arasında sıkı bir ilişkinin bulunacağı açık olarak belirir. Yukarda verilen örneğin aksine; "50" yaşındaki bir yönetici 8. pozisyonda bulunabilir. "50" yaşındaki bir yöneticinin sekizinci pozisyonda bulunması onun eğitim düzeyi ile ilgili olduğu kadar, yönetsel bilgi ve becerilerini kullanabilme gücü ile de ilgilidir. Her iki örnekte sözkonusu edilen yöneticilerin sahip olabilecekleri MAQ puanları ile benimseyecekleri yönetsel uygulamalar arasında anlamlı bir ilişki bulunur. Bu ilişki yöneticinin yaşı, yöneticilik pozisyonu ve eğitim düzeyine bağlı olarak yorumlanır.

Yöneticilerin yaşları ile ilgili bilgiler dört bölümden oluşan yaş grupları ile alınmıştır. Yöneticilerin MAQ puanlarının hesaplanmasında yaş gruplarının aritmetik ortalaması e-

(x) Orijinaline bağlı kaldığımız Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid" adlı eserde yer alan araştırma bu varsayımına göre yapılmıştır.

sas alınmıştır.Fakat,51-60 yaş grubundaki yöneticilerin yaşları,kural geriği (x) olarak "50" yaşı düzeyinde alınıp MAQ puanlarına yansıtılmıştır.Yöneticilerin yaşları gruplandırılırken tavan yaşı "60" olarak alınmıştır.Buradaki düşünce, emekli olma yaşının "60" yaşı ile sınırlandırıldığına dayanır.

Yöneticilerin sahip olabilecekleri yönetim pozisyonları,sekiz düzeyli yönetim pozisyonuna göre düzenlenmiştir.(Bkz. Ek 1,anket formu).Bu sekiz düzeyli organizasyonel yapılanmaya uymayan işletmelerin organizasyon yapıları,sözkonusu yönetim pozisyonlarına göre uyarlanmalıdır.Aksi halde sözkonusu ölçeğin kullanılması olanaklı değildir.Çünkü,sekiz düzeyli olmayan organizasyon yapılarına sahip olan işletmelerdeki yöneticilerin MAQ puanlarının hesaplanması olanaklı olmaz.

Anket formunun ikinci kısmında yer alan ifadelerle yöneticilerin dünsel düzeyde kalan yönetsel eğilimlerini belirlemeyi amaçladığımızı daha önce ifade etmiştik.Anket formunun ikinci kısmından da anlaşılacağı gibi,yöneticilerin en çok tercih ettikleri yönetim biçimine "1" ve sırası ile daha az tercih ettikleri yönetim biçimlerine "5"e kadar sıralanan sayısal değerler verilmiştir.Sözkonusu sayısal değerler her bir yönetici için ayrı ayrı alınarak,yöneticilerin yönetim biçimlerini tercih sıralaması yapılmıştır.Buradaki amaç,yöneticilerin MAQ puanları bazında eğilim gösterdikleri yönetim biçimlerinin sıralamasını belirleyebilmektir.Ancak,araştırmamızda yer alan tablo ve yorumlar grup halindeki değerlendirmeleri kapsamaktadır.Sözkonusu tablolar,yöneticilerin sahip oldukları MAQ puanlarına göre yönetim biçimlerini tercih sıralamaları,onların yaşları,eğitim düzeyleri ve yöneticilik pozisyonları bazında düzenlenmiştir.(Bkz.Tablo 1, 2,3,4,5,6,) Burada ifade edilen tablolarda yer alan sayısal değerler,aritmetik ortalamaları göstermektedir.

(x) Sözkonusu edilen kural,Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid" adlı eserdeki araştırmada da aynı şekilde yer almıştır.

Anket formunun üçüncü kısmı, aynı formun ikinci kısmını denetler durumdadır. Anket formunun üçüncü kısmında, yöneticilerin uyguladıkları yönetim biçimlerini belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almıştır.

Anket formunun ikinci kısmında olduğu gibi üçüncü kısımdan da elde edilen bilgiler, grup halinde değerlendirilip yorumlanabileceği gibi, bireysel düzeyde de değerlendirilip yorumlanabilirler. Fakat araştırmamızda, sadece grup halindeki değerlendirme ve yorumlara yer verilmiştir.

Anket formunun üçüncü kısmından elde edilen veriler, aynı formun birinci kısmındaki değişkenlere göre düzenlenerek, yöneticilerin uyguladıkları yönetim biçimlerinin, onların sahip oldukları MAQ puanları düzeylerindeki dağılımları yüzdesel olarak tablolarda yer almıştır. (Bkz. Tablo 7, 8, 9, 10, 11, 12)

4. Araştırmanın Uygulama Biçimi

Basılı hale getirilen anket formu, yöneticilere doğrudan ulaştırılmış ve belli bir süre sonra toplanmaları sağlanmıştır. Yöneticilerin etki altında kalmadan anket formunu cevaplayabilmeleri için kendilerinden isim istenmemiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi, yöneticilerin fazla zamanlarını almamak için; sistematik, sade ve açık bir dilde düzenlenen anket formu, bu alanda ihtiyaç duyulan bilgileri toplayabilme yeterliliğindedir. Bu sebeple araştırmamızın; uygulanan yöntem, uygulama biçimi ve içerik bakımından gerekli olan geçerlilik ve güvene sahiptir, denilebilir.

Hedeflenen örneklem kütle, araştırmanın uygulandığı sektördeki yöneticilerden ulaşılabilirdiği oranda genelini kapsamış olmasına karşın, "84" yönetici ile sınırlı kalınması, bilimsel araştırma-işletme ilişkisinin bir kısıtı olarak değerlendirilmiştir.

5. Anket Formunu Değerlendirme Yöntemi

Anket formunun birinci kısmında yer alan değişkenler-

den "cinsiyet" dışındaki ifadeler yardımı ile her bir yöneticinin sahip olabildiği MAQ puanı hesaplanmıştır. (X) Ayrıca, anket formunun birinci kısmındaki değişkenler, aynı formun ikinci ve üçüncü kısımlarının değerlendirilmesinde birer kriter olarak alınıp, bu değişkenlerin yöneticilerin yönetsel eğilimleri ile olan ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Anket formunun birinci kısmında yer alan "cinsiyet" değişkeni, genel olarak bireysel analizlerde kullanılmaktadır.

Anket formunun ikinci kısmından elde edilen veriler, aritmetik ortalamaya göre hesaplanarak, yöneticilerin öncelikli tercih sıralamalarının, sahip oldukları MAQ puanları düzeylerine göre dağılımları tablolar aracılığı ile gösterilmiştir.

Sözkonusu formun üçüncü kısmı, yöneticilerin yönetsel uygulamalarını belirlemeyi amaçlayan otuz ifadeden oluşmuştur. Anket formunun bu kısmından elde edilen veriler, aynı formun birinci kısmında yer alan değişkenlere göre düzenlenerek değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda kullanılan anket formunun değerlendirilmesinde; yönetim biçimi ölçeğinin kuramcıları Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid" adlı eserde yer alan değerlendirme yönüne bağlı kalınmıştır. Sözkonusu değerlendirme yöntemine uygun olarak, anket formunun ikinci ve üçüncü kısımlarından elde edilen verilere göre, yöneticilerin düşünsel düzeyde kalan yönetsel eğilimleri ile uygulamada kullandıkları yönetim biçimleri ayrı ayrı belirlenerek karşılıklı ilişki düzeyleri tesbit edilmeye çalışılmıştır.

Böyle bir çalışmanın yürütülebilmesi için yöneticilerin MAQ puanlarının hesaplanması zorunludur. Bu sebeple, MAQ puanlarının nasıl hesaplanacağına bilinmesi gerekir. Fakat daha önce, MAQ değerinin kuramsal esaslarını incelemek yerinde olur.

MAQ (Yönetsel Başarı Katsayısı): Dört önerme üzerine kurulu olan yönetsel başarı katsayısı, yöneticilerin yaşları ve işletmelerde buldukları yöneticilik pozisyonlarına bağlı ola-

(X) MAQ puanlarının nasıl hesaplanacağı bu bölümde yer almıştır. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin sahip oldukları MAQ puanlarının bireysel dağılımları ek 3'te sunulmuştur.

rak hesaplanır.Yönetmel başarı katsayısının dayandırıldığı önermeler ve bu önermelerin ifade ettikleri anlamlar aşağıda yer almıştır.²

<u>Önermeler</u>	<u>Önermelerin ifade ettiği anlamlar</u>
I.önerme:	-Yönetmel yeterlilik,yönetmel başarının geçerlilik ölçüsüdür.
II.önerme:	-Yönetmel yeteneğin istenen(lâik olduğu) pozisyon gücü
III.önerme:	-Yaş ile yönetmel yeteneğin gelişimi arasındaki karşılıklı ilişki
IV.önerme:	-Yönetmel yeteneğin güçlü olması (veya büyüklüğü),terfi bekleyişinin kaynağıdır.

Yukardaki dört önerme üzerine kurulu olan Yönetmel Başarı Katsayısının(MAQ) hesaplanmasında aşağıdaki formülden yararlanılır.³

$$MAQ: \left[\frac{5(9-L)}{A(50'ye\ kadar\ olan\ yaş)-20} \times 100 \right]$$

MAQ değerinin hesaplanmasında kullanılan yukardaki formülün pay bölümünde yer alan "5" ve "9" sayısal değerleri,sabit değerlerdir.Formülün aynı bölümünde yer alan "L" sembolü ise,bir yöneticinin organizasyon hiyerarşisindeki yerini yani,sözkomusu yöneticinin yöneticilik pozisyonunu ifade eder.

Daha önce de ifade edildiği gibi;yönetim biçimi ölçüğünde,organizasyonların sekiz düzeyli yönetim pozisyonuna

² Blake,The Managerial Grid,s.228-229.

³ Blake,The New Managerial Grid,s.204.

göre yapılanmış durumları gözönünde bulundurulur.Özel durum gösteren organizasyonların,sözkonusu sekiz düzeyli yapılanmaya uygun hale getirilmesi gerekir.^x Burada ifade edilen organizasyonel yapılanmadaki yönetim pozisyonları;en üst kademe olan statü için "1" değeri ile,en alt kademe olan statü için "8" değeri ile,en üst kademe ile en alt kademe arasında kalan diğer yönetim pozisyonları için sırası ile;2,3,4,5,6 ve 7 değerleri ile tanımlanır.Sözkonusu değerler,MAQ puanlarının hesaplanmasında esas alınacak yönetim pozisyonları karşılığı olarak kullanılır.

MAQ değerinin hesaplandığı formülün pay bölümünde yer alan "9" sabit değerinden,yöneticinin halen yerleşmiş bulunduğu yöneticilik pozisyonunun karşılığı olan sayısal değer(yani;"L" sembolünün karşılığı olan değer) çıkartılır. Bu işlem sonucu elde edilen değer,yine formülün pay bölümünde yer alan "5" sabit değeri ile çarpılır.

MAQ değerinin hesaplandığı formülün pay bölümünde yer alan "5" sabit değeri;bir yöneticinin bireysel gelişiminin zaman aralıklarını belirler.Sekizdüzeyli bir organizasyon yapısında organizasyonun hiyerarsik basamakları normal terfi düzenine göre yirmi yılda yani,"40" yaşına kadar tamamlanır.Sözkonusu terfi sistemine göre;"20" yaşında 8. düzeyden göreve başlayan bir yönetici,yirmi yıl sonra I. düzeye yükselebilir.Aynı yöneticinin bu kademedan(I.düzeyden) kendi isteği ile emekli olma yaşı "60" olarak kabul edilmiştir.^{xx}

MAQ değerinin hesaplandığı formülün payda bölümünde yer alan"A-20" ifadesindeki "A" sembolü,elliye (50 yaş) kadar olan yaşları tanımlar."A" sembolünün karşılığı olan değerden,"20" sabit değeri çıkartıldığında formülün paydasındaki işlem tamamlanır.Fakat,MAQ değeri hesaplanan yöneticinin yaşı "50"den fazla ise bu durumda sözkonusu yaştan "20" sabit

^x Sözkonusu edilen organizasyonel yapılanma düzeyleri, anket formunun birinci kısmında yer almıştır.

^{xx} Orijinaline bağlı kaldığımız Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid" adlı eserde yer alan araştırmada sözkonusu varsayım benimsenmiştir.

değeri çıkartılmaz, olduğu gibi alınır. MAQ değeri hesaplanan yöneticinin yaşı "20"den küçük ise bu yaş grubuna göre işlem tamamlanır. Yani, hiçbir işlem yapılmaz. "20" sayısal değeri olduğu gibi alınır.

Buraya kadar yapılan işlemleri, pay bölümündeki değerin paydaya bölünmesi izler. Söz konusu bölme işleminden elde edilen değer ile "100" sabit değeri çarpılır. Böylece, MAQ puanı hesaplama işlemi tamamlanır.

Yönetim biçimi ölçeğini bir bütünlük içinde ele alıp uygulamak gerekir. Söz konusu şarta uygun olarak ölçeğin uygulanması sonucu elde edilen verilerin, anket formunun birinci kısmındaki değişkenlere göre düzenlenip değerlendirilmesinden sonra, her bir yöneticinin sahip olduğu MAQ puanı düzeyinde en çok tercih ettiği ya da uyguladığı yönetim biçimini belirlemek olanaklıdır.

Anket formunun ikinci kısmından elde edilen veriler, yöneticilerin düşünsel düzeyde kalan yönetsel eğilimlerinin öncelik sırasını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu sıralamalarla ilgili bulgular, "Araştırma Bulguları ve Yorum" bölümünde yer almıştır. Ayrıca, anket formunun üçüncü kısmından elde edilen verilere bağlı bulgular aynı bölümün devamında yer almıştır.

Anket formunu değerlendirme yöntemi ile ilgili olarak yukarıda verilen bilgiler, grup halindeki değerlendirmeler için geçerlidir. Daha önce de ifade edildiği gibi Blake ve Mouton'un yönetim biçimi ölçeği, sadece grup halindeki değerlendirmelere değil, bireysel analizlere de olanak sağlamaktadır. Bireysel analizler sonucu, eğitim açığı beliren yöneticiler için uygulanabilecek programlarla ilgili ilk bilgiler elde edilmiş olur. Böyle bir durum, bireysel analizlerin grup analizlerine göre üstünlüğünü vurgular. Elde edilen bu ilk bilgiler, söz konusu yöneticiye özgü davranışların tanım ile bu yöneticinin yönetsel eğiliminin gelişim çizgisini de verebilecek düzeyde olabilir.

C. ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUMU

Bu bölümde, araştırmamız sonucu elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve yorumu yer almıştır.

İlk olarak, anket formunun ikinci kısmından elde edilen verilere göre düzenlenen ve yöneticilerin düşünsel düzeydeki yönetsel eğilimlerini içeren tablo ve yorumlar yer almıştır. Daha sonra; anket formunun üçüncü kısmından elde edilen verilere göre düzenlenen ve yöneticilerin uyguladıkları yönetim biçimlerinin yüzdesel dağılımlarını gösteren tablo ve yorumlara yer verilmiştir. Ancak, bütün tablolar MAQ puanları düzeylerine göre düzenlenmiş olduğundan dolayı bu konu ile ilgili olarak, MAQ puanlarının hangi durumlarda ne anlama geldiğinin bilinmesinde yarar vardır.

Daha önce de belirtildiği gibi; MAQ değeri, yöneticilerin yönetim pozisyonları ve yaşları arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple; araştırma verilerine göre en düşük MAQ puanına sahip olan yönetici ile en yüksek MAQ değerine sahip olan yönetici arasında belli bir karşılaştırma yapma olanağı yoktur. Buna göre her bir yöneticinin sahip olduğu MAQ puanı onun eğitim düzeyi, yaşı ve yöneticilik pozisyonuna göre değerlendirilip yorumlanmalıdır. Örneğin: Ek 2'de sunulan, "Anket Formundan Elde Edilen Verilerin Genel Dökümü"nde 28. sırada yer alan ve MAQ puanı "9" olan yüksek öğrenime sahip, 50-60 yaş grubundaki bir ilk kademe yöneticisi ile 58. sırada yer alan ve MAQ puanı "500" olan orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş 20-30 yaş grubundaki bir orta kademe yöneticisi arasında bir karşılaştırma yapılamaz. Çünkü; MAQ değerleri arasındaki büyük farka karşın, sözkonusu yöneticilerin ilk sırada tercih ettikleri yönetim biçimi, 9.9 dur. Yani, yöneticilerin sahip oldukları yönetsel başarı katsayılarının (MAQ değerleri) anlamlılığı, bu katsayının büyüklüğünde veya küçüklüğünde değil, yöneticinin yönetim pozisyonu, eğitim düzeyi, yaşı ve bunlara bağlı olarak belirecek yönetsel eğilimlerinde aranmalıdır.

Eğer bir yönetici bulunduğu yönetim pozisyonu ve diğer koşullara bağlı olarak uyguladığı yönetim biçimi sebebi i-

le düşük başarı katsayısı gösteriyorsa; uyguladığı yönetim biçimini değiştirmelidir. Ya da uyguladığı yönetim biçimi ile ilgili bilgi ve tecrübesini artırmalıdır. Bunalara karşın, yöneticinin yönetsel performansında herhangi bir yükselme görülmüyorsa, sözkonusu yöneticinin yöneticilik pozisyonunun değiştirilmesinde yarar olabilir. Çünkü, bu yöneticinin yönetsel becerisi bulunduğu pozisyona uygun değildir.

Anket formunun ikinci kısmından elde edilen verilere göre düzenlenen tablo ve yorumlar: Bu bölümde, araştırmaya katılan yöneticilerin MAQ puanları bazında; eğitim düzeyleri, ve yöneticilik pozisyonlarına göre tercih ettikleri yönetim biçimleri ile ilgili tablo ve yorumlar yer almıştır.

TABLO 4

ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİÇİMLERİNİ TERCİH ETME SIRASI (Ort.)

MAQ düzeyleri	Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri				
		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
0-29	10	4.2	3.5	2.1	3.1	1.7
30-59	14	4.0	3.2	2.7	2.8	2.3
60-89	2	4.5	3.5	3.5	2.0	1.5
90 ve yukarı-sı	58	4.6	3.3	2.4	3.2	1.5
Ortalama	84	4.3	3.8	2.7	2.8	1.7

Tablo 4'e göre; araştırmaya katılan yöneticilerin en çok tercih ettikleri yönetim biçiminin, 9.9 olduğu görülür. Sözkonusu tercih sıralamasında ikinci sırayı 5.5 yönetim biçimi alırken, diğer yönetim biçimlerinin sırası ile; 9.1, 1.9 ve 1.1 şeklinde yerleştiği görülmüştür.

Anket formunun ikinci kısmından elde edilen verilere göre düzenlenen tablo 4, araştırmaya katılan yöneticilerin düşünsel düzeyde kalan (ya da uygulamaya yansıtılabilen) yönetsel eğilimlerinin öncelik sırasını göstermektedir. Beliren bu

sonucun anlamı:Araştırmaya katılan yöneticilerin ilk sırada tercih ettikleri yönetsel bakış açısının;üretim ve insan unsurlarına maksimum düzeyde değer veren yaklaşımları içerdiğini vurgular.

Araştırmaya katılan "84" yöneticinin öncelikli olarak tercih ettikleri yönetim biçimlerinin tercih sıralaması, tablo 4-A'da karşılaştırılmıştır.

TABLO 4-A
YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİÇİMLERİNİ TERCİH SIRASI(Ort.)

Tercih sırası	Yönetim biçimleri
I. tercih	9.9
II. tercih	5.5
III. tercih	9.1
IV. tercih	1.9
V. tercih	1.1

Tablo 5, anket formunun ikinci kısmından elde edilen verilere göre düzenlenmiştir.Söz konusu tabloda,araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeylerine göre ve sahip oldukları MAQ puanları bazında yönetim biçimlerini tercih etme durumları aritmetik ortalamaya göre yer almıştır.Tablo 5'te görüldüğü gibi,her üç eğitim düzeyindeki yöneticilerin en çok tercih ettikleri yönetim biçimi,9.9'dur.Fakat,her eğitim düzeyindeki yöneticilerin ikinci sıradaki tercihlerinin farklılaştığı görülmektedir.Böyle bir sonuç;yöneticilerin yönetsel eğilimleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi vurgular.

Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre öncelikli olarak tercih ettikleri yönetim biçimleri tablo 5-A'da karşılaştırılmıştır.

Tablo 5-A incelendiğinde ilk göze çarpan;araştırmaya katılan bütün yöneticilerin birinci ve ikinci tercihlerinin aynı olduğudur.Buna karşın,diğer tercihlerin düzensiz bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

TABLO 5

ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİ VE MAQ PUANLARINA GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNİ TERCİH ETME ORANLARI (Ort.)

M A Q DÜZEYLERİ	E Ğ İ T İ M D Ü Z E Y L E R İ																	
	Orta öğrenim					Lisans düzeyi					Lisans sonrası							
	Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri				
		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
0-29	2	4.0	3.0	1.5	5.0	1.5	8	4,3	3.6	2.3	3.1	1.8
30-59	4	3.8	3.3	2.8	3.3	2.0	9	4.0	3.2	2.6	2.7	2.6	1	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
60-89	1	5.0	2.0	4.0	3.0	1.0	1	4.0	5.0	3.0	1.0	2.0
90 ve yukarısı	11	4.5	3.0	2.5	3.3	1.9	37	4.8	3.4	2.5	3.1	1.3	10	4.3	3.2	2.0	3.7	1.8
Ortalama	18	4.3	2.8	2.7	3.7	1.6	54	4.3	3.4	2.4	2.9	1.9	12	4.4	4.1	2.7	2.2	1.6

TABLO 5-A

YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM
BİÇİMLERİNİ TERCİH ETME SIRASI(Ort.)

Tercih sırası	Orta öğrenim düzeyi	Lisans düzeyi	Lisans üstü öğrenim düzeyi
I.tercih	9.9	9.9	9.9
II.tercih	5.5	5.5	9.1
III.tercih	1.9	9.1	5.5
IV.tercih	9.1	1.9	1.9
V.tercih	1.1	1.1	1.1

Tablo 6, anket formunun ikinci kısmına göre düzenlenmiştir. Söz konusu tabloda, araştırmaya katılan yöneticilerin buldukları yöneticilik pozisyonu ve sahip oldukları MAQ puanlarına göre yönetim biçimlerini tercih sıralamaları yer almıştır.

Tablo 6'ya göre, bütün yöneticilik pozisyonlarındaki yöneticilerin en çok tercih ettikleri yönetim biçiminin, 9.9 olduğu görülmektedir. Fakat, söz konusu yöneticilerin diğer tercihlerinin farklılaştığı aynı tablodan anlaşılmaktadır.

Tablo 6'ya göre, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin ikinci sırada tercih ettikleri yönetim biçimi, 5.5'dir. Diğer yöneticilik pozisyonlarında ikinci sırayı alan yönetim biçimleri; orta kademe yönetim pozisyonunda, 1.9 ve ilk kademe yöneticilik pozisyonunda, 5.5 yönetim biçimleridir. Aynı tabloya göre üçüncü sıraları alan yönetim biçimleri; üst kademe yöneticilik pozisyonunda, 9.1, orta kademe yöneticilik pozisyonunda, 9.1 ve ilk kademe yöneticilik pozisyonunda, 9.1 şeklinde sıralanmıştır. Söz konusu tercihlerin karşılaştırması tablo 6-A 'da verilmiştir.

Tablo 6-A 'da, ilk ve üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin aynı yönetim biçimlerini tercih ettikleri görülmektedir. Böyle bir sonuç; üretimle sürekli temas halinde olan yöneticilerle üretimle çok az teması olan yöneticilerin üretim ve insan unsurlarına bakış açılarının benzerlik oluşturduğunu vurgular.

TABLO 6

YÖNETİCİLERİN MAQ PUANLARI ve YÖNETİCİLİK POZİSYONLARINA GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (Ort.

M A Q D Ü Z E Y L E R İ	Y Ö N E T İ M K A D E M E L E R İ																	
	Üst kademe yönetim						Orta kademe yönetim						İlk kademe yönetim					
	Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri				
		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
0-29	10	4.2	3.5	2.1	3.5	1.7
30-59	2	3.5	1.5	3.0	4.0	3.0	12	4.0	3.5	2.7	2.6	2.2
60-89	1	4.0	5.0	3.0	1.0	2.0	1	5.0	2.0	4.0	3.0	1.0
90 ve yukarısı	27	4.5	3.4	2.1	3.3	1.5	11	4.5	3.3	2.6	3.3	1.6	20	4.8	3.2	2.7	3.1	1.4
Ortalama	30	4.0	3.3	2.8	2.8	2.2	12	4.8	1.5	3.3	3.1	1.3	42	4.3	3.4	2.5	3.0	1.8

TABLO 6-A

YÖNETİCİLERİN YÖNETİM POZİSYONLARINA GÖRE TERCİH
ETTİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİNİN SİRALANIŞI (Ort.)

Tercih sırası	Üst kademe yönetim	Orta kademe yönetim	İlk kademe yönetim
I.tercih	9.9	9.9	9.9
II.tercih	5.5	1.9	5.5
III.tercih	9.1	9.1	9.1
IV.tercih	1.9	5.5	1.9
V.tercih	1.1	1.1	1.1

Tablo 7' de anket formunun ikinci kısmından elde edilen verilere göre düzenlenmiştir. Söz konusu tabloda, üst kademe yönetim pozisyonundaki yöneticilerin eğitim düzeylerine göre tercih ettikleri yönetim biçimlerinin öncelikli sıralamaları, aritmetik ortalamaya göre yer almıştır. Yöneticilerin eğitim düzeyleri önceki tablolarda olduğu gibi; lisans üstü eğitim, lisans düzeyinde eğitim ve orta öğrenim düzeylerine göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 7'ye göre, lisans üstü eğitim düzeyindeki iki yöneticinin öncelikli olarak benimsedikleri yönetim biçimlerinin sıralanışı; 9.9, 5.5-9.1, 1.9 ve 1.1 şeklinde belirlemiştir. Söz konusu yöneticilerin takım çalışmasına ağırlık veren yönetsel eğilimleri, 9.9 yönetim biçimine verdikleri önemle anlaşılmaktadır. Aynı yöneticilerin, 5.5 ve 9.1 yönetim biçimlerine aynı oranda değer vermeleri, onların "görev başarımı" ile ilgili yönetsel eğilimlerini vurgular. Çünkü, 5.5 yönetim biçiminden 9.1 yönetim biçimine ya da 9.1 yönetim biçiminden 5.5 yönetim biçimine geçişlerde görevin sonuçlandırılması esas alınmaktadır.

Tablo 7'ye göre, lisans düzeyinde eğitim görmüş yirmidört yöneticinin öncelikli olarak benimsedikleri yönetim biçimlerinin sıralanışı; 9.9 , 5.5 , 9.1 , 1.9 ve 1.1 şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 7'nin ilk iki sütunundan elde edilen veriler kar-

TABLO 7

ÜST KADEME YÖNETİCİLİK POZİSYONUNDAKİ YÖNETİCİLERİN SAHİP OLDUKLARI MAQ PUANLARI
ve EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE TERCİH ETTİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİ (Ortalama)

M A Q D Ü Z E Y L E R İ	E Ğ İ T İ M D Ü Z E Y L E R İ																		
	Lisans üstü						Lisans						Orta öğrenim						
	Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					
		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	
0-29	8	4.3	3.6	2.3	3.1	1.8	2	4.0	3.0	1.5	5.0	1.5	
30-59	1	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	7	4.1	3.7	2.4	2.3	2.4	4	3.8	3.0	3.0	3.3	2.0	
60-89	
90 ve yukarısı	1	5.0	4.0	2.0	3.0	1.0	9	4.7	3.1	2.8	3.1	1.3	8	4.8	3.0	2.6	3.0	1.6	
Ortalama	2	5.0	4.0	1.5	1.5	1.0	24	4.4	3.5	2.5	2.8	1.8	14	4.2	3.0	2.4	3.8	1.7	

şılaştırıldığında; lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip olan yöneticilerin tercih ettikleri yönetim biçimleri arasında benzerlik olduğu görülür.

Aynı tabloya göre, orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş olan yöneticilerin öncelikli olarak tercih ettikleri yönetim biçimlerinin sıralanışı; 9.9, 5.5, 1.9, 9.1 ve 1.1 şeklindedir. Orta öğrenim düzeyindeki yöneticilerin benimsedikleri yönetim biçimlerinin sıralanışı ile lisans ve lisans üstü eğitim düzeyindeki yöneticilerin öncelikli olarak tercih ettikleri yönetim biçimlerinin sıralanışı farklılaşır. Tablo 7, ayrıntılı olarak incelendiğinde sözkonusu farklılaşmanın derinleştiği görülür. Fakat, her üç eğitim düzeyinde bulunan yöneticilerin ilk iki sırada tercih ettikleri yönetim biçimlerinin hemen hemen aynı olduğu görülür.

Sonuç olarak; üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin farklılaşan eğitim düzeylerinin, yönetsel eğilimlerine etki ettiğini göstermektedir.

Üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin sahip oldukları eğitim düzeylerine göre tercih ettikleri yönetim biçimleri tablo 7-A'da karşılaştırılmıştır.

TABLO 7-A

ÜST KADEME YÖNETİCİLİK POZİSYONUNDAKİ YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNİ TERCİHLERİ (Ortalama)

Tercih sırası	Lisans üstü öğr.düz.	Lisans düzeyi	Orta öğr. düzeyi
I.tercih	9.9	9.9	9.9
II.tercih	5.5 ve 9.1	5.5	5.5
III.tercih	-	9.1	1.9
IV.tercih	1.9	1.9	9.1
V.tercih	1.1	1.1	1.1

Tablo 7-A'ya göre, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin farklılaşan eğitim düzeylerine karşın, ilk iki tercihlerinin aynı olduğu görülür. Fakat, sözkonusu yöneti-

TABLO 8

ORTA KADEME YÖNETİCİLİK POZİSYONUNDAKİ YÖNETİCİLERİN SAHİP OLDUKLARI MAQ PUANLARI
ve EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE TERCİH ETTİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİ (Ortalama)

M A Q Y E L E R İ D Ü Z E Y L E R İ	E Ğ İ T İ M D Ü Z E Y L E R İ																	
	Lisans üstü					Lisans					Orta öğrenim							
	Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri				
		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
0-29
30-59
60-89	1	5.0	2.0	4.0	3.0	1.0
90 ve yukarı	6	4.7	2.8	3.2	3.3	1.0	5	4.2	3.2	2.0	3.2	2.4
Ortalama	6	4.7	2.8	3.2	3.3	1.0	6	4.7	2.6	3.0	3.1	1.7

cilerin diğ er tercihlerinde farklılaş ma oldu ğ u gör ü lür. Ayrıca, lisans ve lisans üst ü öğrenim düzeylerindeki yöneticilerin tercihlerinin benzerlik oluşturması; eğ itimin, yöneticilerin yönetsel eğ ilimleri üzerindeki etkisini vurgular.

Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin tercih ettikleri yönetim biçimlerini gösteren tablo 8, anket formunun ikinci kısmına göre düzenlenmiştir. Söz konusu tabloda, toplam oniki orta kademe yöneticinin yönetim biçimlerini tercih etme şek illeri yer almıştır. Bu tabloya göre, "90 ve daha yukarı" MAQ puanına sahip lisans ve orta öğrenim düzeyindeki yöneticiler arasında belirgin bir fark olduğu gör ü lü mü ş tür.

Tablo 8'e göre; lisans düzeyinde eğ itim görm iş yöneticilerin ilk tercihlerinin 9.9 yönetim biçimi olduğu gör ü lür. Buna karş ın, orta öğrenim düzeyindeki yöneticiler arasında ilk sırada 5.5 yönetim biçiminin tercih edildiğ i gör ü lü mü ş tür. Ancak, söz konusu yöneticilerin genel eğ ilimlerini yansıtan sütunda gör ü ldü ğ ü gibi; her iki öğrenim düzeyindeki yöneticilerin ilk tercihlerin 9.9 yönetim biçimi olduğu anlaş ılır.

Aynı tabloya göre, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetsel eğ ilimleri ile tablo 7'deki üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin genel eğ ilimlerinin aynı çizgide olduğu belirlenmiştir. Buna karş ın her iki grup arasında farklılık olduğu, tablo 7 ve tablo 8'in incelenmesinden anlaş ılır.

Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin eğ itim düzeylerine göre öncelikli olarak tercih ettikleri yönetim biçimleri tablo 8-A'da karşı laştırılmış tır.

Tablo 8-A'ya göre, lisans ve orta öğrenim düzeyindeki orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin tercih ettikleri yönetim biçimlerinin aynı oldu ğ u gör ü lmektedir. Bu benzerlik, eğ itim düzeyleri dış ındaki bazı etkenlerin yöneticilerin yönetsel eğ ilimlerine etki ettiğ ini gösterir. Söz konusu benzerliğ e, yöneticilerin buldukları yöneticilik pozisyonunun etki etmiş olabileceğ i düşün ü lebilir.

TABLO 8-A
ORTA KADEME YÖNETİM POZİSYONUNDAKİ YÖNETİCİLERİN
YÖNETİM BİÇİMLERİNİ TERCİH SIRALAMASI (Ort.)

Tercih sırası	Lisans üstü ögr.düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi
I.tercih	-	9.9	9.9
II.tercih	-	1.9	1.9
III.tercih	-	5.5	5.5
IV.tercih	-	9.1	9.1
V.tercih	-	1.1	1.1

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerini tercih sıralaması: İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin eğitim düzeyleri ve sahip oldukları MAQ puanlarına göre yönetim biçimlerini tercih sıralamaları tablo 9'da yer almıştır. Anket formunun ikinci kısmına göre düzenlenen tablo 9'da, sözkonusu yöneticilerin tamamının ilk sırada 9.9 yönetim biçimini tercih ettikleri görülmektedir. Buna karşın, 1.1 yönetim biçiminin en az tercih edilen yönetim biçimi olduğu aynı tablodan anlaşılmaktadır.

İlk kademe yöneticilik pozisyonunda olup lisans üstü düzeyde eğitim görmüş iki yöneticinin 5.5 ve 9.1 yönetim biçimlerine aynı düzeyde ve ikinci sırada verdikleri öncelikle (Bkz. tablo 9, I. sütun), üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerden aynı eğitim düzeyinde olanlarla (Bkz. tablo 7, sütun 2) benzer eğilimi paylaştıkları görülür.

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerini tercih sıralaması tablo 9-A'da karşılaştırılmıştır. Tablo 9-A'ya göre sözkonusu yöneticilerin ilk iki sıradaki tercihlerinin benzerlik oluşturduğu görülür. Esas karşılaştırılması gereken; lisans üstü eğitim düzeyindeki yöneticilerle orta öğrenim düzeyindeki yöneticilerin yönetim biçimlerini tercih sıralamasıdır. Fakat, sözkonusu yöneticilerin tercih ettikleri yönetim biçimleri arasında ciddi bir farklılaşmanın olmadığı aynı tabloda (Bkz. tablo 9-A) görülür. Böyle bir tercih durumunun belirmesinin esas sebebi olarak yöneticilerin buldukları yö-

TABLO 9
İLK KADEME YÖNETİCİLİK POZİSYONUNDAKİ YÖNETİCİLERİN SAHİP OLDUKLARI MAQ PUANLARI
ve EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE TERCİH ETTİKLERİ YÖNETİM BİÇİMLERİ (Ortalama)

M A Q Y E R R İ D Ü Z E Y L E R İ	E Ğ İ T İ M D Ü Z E Y L E R İ																	
	Lisans üstü					Lisan					Orta öğrenim							
	Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri					Yönetici Sayısı	Yönetim Biçimleri				
		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
0-29	8	4.3	3.6	2.3	3.1	1.7	2	4.0	3.0	1.5	5.0	1.5
30-59	1	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0	7	4.1	3.7	2.4	2.3	2.4	4	3.8	3.0	3.0	3.3	2.0
60-89
90 ve yukarı	1	5.0	4.0	2.0	3.0	1.0	9	4.7	3.1	2.8	3.1	1.3	8	4.8	3.0	2.6	3.0	1.6
Ortalama	2	5.0	4.0	1.5	1.5	1.0	24	4.4	3.5	2.5	2.8	1.8	14	4.2	3.0	2.4	3.8	1.7

neticilik pozisyonu gösterilebilir. Çünkü, üretimle sürekli temas halinde bulunan yöneticilerin görev başarımına ağırlık veren yaklaşımlara öncelik tanıyabilecekleri düşünülebilir.

TABLO 9-A
İLK KADEME YÖNETİM POZİSYONUNDAKİ YÖNETİCİLERİN
YÖNETİM BİÇİMLERİNİ TERCİH SIRALAMASI (Ort.)

Tercih sırası	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	orta ögr. düzeyi
I.tercih	9.9	9.9	9.9
II.tercih	5.5 ve 9.1	5.5	5.5
III.tercih	-	9.1	1.9
IV.tercih	1.9	1.1	9.1
V.tercih	1.1	1.9	1.1

Anket formunun üçüncü kısmından elde edilen verilerin tablo ve yorumları: Anket formunun üçüncü kısmı ile yöneticilerin uygulama düzeyinde yararlanabilecekleri yönetim biçimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu alt bölümde verilecek olan tablo ve yorumlar, sözkonusu yöneticilerin uygulamada tercih ettikleri yönetim biçimlerinin yüzdesel sıralamalarını içermektedir. Üç düzeyde ele alınan yöneticilik pozisyonlarında bulunan yöneticilerin sahip oldukları MAQ puanları ve eğitim düzeylerine göre uyguladıkları yönetim biçimleri tesbit edilerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Yöneticilerin yönetsel uygulamalarının belirlenmesinde birtakım değişkenlerden yararlanılmıştır. Sözkonusu değişkenler; kararlar, fikir ve düşünceler, çatışma yönetimi, duygular, mizaç ve çaba'dır. Burada ifade edilen değişimlerle ilgili uygulamalar, yöneticilerin yönetsel eğilimlerini kolaylıkla belirleyebilme olanağı sağlar.

Araştırmaya katılan yöneticilerin "karar" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Araştırmaya katılan yöneticilerin karar değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri,

TABLO 10

KARAR DEĞİŞKENİ İLE İLGİLİ YÖNETSEL EĞİLİMLERİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI (Yüzde)

Yöneticilik pozisyonları	Lisans üstü öğrenim düzeyi					Lisans düzeyi					Orta öğrenim düzeyi					Eğitim düzeylerine göre genel dağılım													
	MAQ Düzeyleri	Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri					Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri					Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri														
			1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9					
			a ₁	b ₁	c ₁	d ₁	e ₁			a ₁	b ₁	c ₁	d ₁	e ₁			a ₁	b ₁	c ₁	d ₁	e ₁			a ₁	b ₁	c ₁	d ₁	e ₁	
Üst kademe	0-29	
	30-59	2	0	0	0	0	100	2	0	0	0	0	100
	60-89	1	0	0	0	100	0	1	0	0	0	100	0	
	90 ve yukarı	9	0	0	11	0	89	20	0	0	0	20	80	29	0	0	4	13	83	
	Orta-lama	10	0	0	10	10	80	22	0	0	0	18	82	32	0	0	3	16	81	
Orta kademe	0-29	
	30-59	
	60-89	1	0	0	0	0	100	1	0	0	0	0	0	0	100		
	90 ve yukarı	7	0	14	29	14	43	4	0	25	0	0	75	11	0	18	18	9	55				
	Orta-lama	7	0	14	29	14	43	5	0	20	0	0	80	12	0	17	17	8	58				
İlk kademe	0-29	8	0	0	25	25	50	2	0	0	50	0	50	10	0	0	30	20	50					
	30-59	1	0	100	0	0	0	7	0	29	0	29	42	4	0	0	75	25	0	12	0	25	25	25	25				
	60-89				
	90 ve yukarı	1	0	0	0	0	100	10	0	0	20	20	60	7	0	43	14	0	43	18	0	17	17	10	56				
	Orta-lama	2	0	50	0	0	50	25	0	8	16	24	52	13	0	23	38	8	31	40	0	15	24	18	45				

anket formunun üçüncü kısmından elde edilen verilere göre düzenlenmiş olan tablo 10'da yer almıştır. Söz konusu tabloda, yöneticilerin buldukları yöneticilik pozisyonu ve eğitim düzeyleri ile sahip oldukları MAQ puanlarına göre benimsedikleri yönetim biçimleri yüzdesel olarak sıralanmıştır.

Tablo 10'a göre, lisans üstü öğrenim düzeyine sahip olan on üst kademe yöneticisinin yönetim biçimlerini tercih etme oranları; 9.9 yönetim biçimi %80, 9.1 ve 5.5 yönetim biçimleri %10 şeklinde sıralanmıştır.

Yine tablo 10'da, lisans düzeyinde öğrenim görmüş yirmiki üst kademe yöneticisinin yönetim biçimlerini benimseme oranlarının; 9.9 yönetim biçimi %82, 9.1 yönetim biçimi %18 şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Yukardaki dağılıma göre; üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerden %81'i 9.9 yönetim biçimini, %16'sı 9.1 yönetim biçimini ve %3'ü de 5.5 yönetim biçimini benimsedikleri ortaya çıkar. Söz konusu dağılım, tablo 10-A'da karşılaştırılmıştır.

TABLO 10-A

ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN YÖNETİM
BİÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üst-öğr. düzeyi	Lisans düzeyi	Orta öğr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	80	82	...	81
9.1	10	18	...	16
5.5	10	3

Tablo 10-A'da, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin sahip oldukları MAQ puanları ve eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılımları yüzdesel olarak sıralanmıştır. Söz konusu tablodan da anlaşılacağı gibi, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin karar değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri, 9.9 yönetim biçiminin

bakış açısına uygun görülmektedir. Yani, sözkonusu yöneticiler, %81 oranı ile gerçekleşen bakış açıları; "anlayış ve fikir birliği sağlayacak yaratıcı kararlar"dan yana eğilimli görülmüştür.

Tablo 10'a göre; orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin karar değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Sözkonusu tabloda yer alan, lisans düzeyinde eğitim görmüş yedi orta kademe yöneticisinin karar değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine göre dağılımları; 9.9 yönetim biçimi %43, 5.5 yönetim biçimi %29 ve 9.1 yönetim biçimi ile 1.9 yönetim biçimi %14 şeklinde sıralanmıştır.

Aynı tabloya göre; orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş beş orta kademe yöneticisinin yönetim biçimlerine dağılımları; 9.9 yönetim biçimi %80 ve 1.9 yönetim biçimi %20 düzeylerinde gerçekleşmiştir.

Yukardaki dağılımlara göre; orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin genel olarak yönetim biçimlerini benimseme oranları; 9.9 yönetim biçimi %58, 5.5 ve 1.9 yönetim biçimleri %17, 9.1 yönetim biçimi %7 şeklindedir. Sözkonusu dağılım oranları tablo 10-B'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 10-B

ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düzeyi	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	43	80	58
5.5	29	17
9.1	14	8
1.9	14	20	17

Tablo 10-B'den anlaşıldığına göre; orta kademe yöneticilik po-

zisyonundaki yöneticiler arasında en yaygın olarak kullanılan yönetim biçimi;9.9 yönetim biçimidir.Yani;genel olarak,araştırmaya katılan orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerden %58'i "kararların anlayış ve fikir birliği sağlayacak" nitelikte olmasını istemektedirler.Tablo 10-B'den çıkan bu sonuç ile tablo 8'den elde edilen sonuç karşılaştırıldığında;genel anlamda,orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin teori ve uygulama düzeylerinde benimsedikleri görüş;"yaratıcı kararlara katılımı destekleme" şeklinde belirir.

Tablo 10'a göre ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin karar değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri:Tablo 10'a göre;lisans üstü öğrenim düzeyine sahip olan iki ilk kademe yöneticisinin yönetim biçimlerini benimseme oranları;9.9 yönetim biçimi %50 ve 1.9 yönetim biçimi %50 şeklindedir.Böyle bir sonuç,yöneticiler arasındakiinsan unsuruna dönüklüğü vurgular.

Aynı tabloda(Bkz.tablo 10),Lisans düzeyinde eğitim görmüş yirmibeş ilk kademe yöneticisinin yönetim biçimlerini benimseme oranları;9.9 yönetim biçimi %52,9.1 yönetim biçimi %24,5.5 yönetim biçimi %16 ve1.9 yönetim biçimi %18 şeklinde belirmiştir.

Tablo 10'a göre;orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş onüç ilk kademe yöneticisinin yönetim biçimlerini benimseme oranları ise;5.5 yönetim biçimi %38,9.9 yönetim biçimi %31,1.9 yönetim biçimi %23 ve 9.1 yönetim biçimi %8 düzeylerinde gerçekleşmiştir.

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki kırk yöneticinin yönetim biçimlerinin benimseme oranları genel anlamda;9.9 yönetim biçimi %45,5.5 yönetim biçimi %24,9.1 yönetim biçimi %18 ve 1.9 yönetim biçimi %15 düzeylerinde belirmiştir.

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılım oranları tablo 10-C'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 10-C

İLK KADEME YÖNETİCİLİK POZİSYONUNDAKİ YÖNETİCİLERİN
EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düzeyi	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	50	52	31	45
1.9	50	8	23	15
5.5	16	38	24
9.1	24	8	18

Tablo 10-C'ye göre: ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerden orta öğrenim düzeyinde olanların tercih ettikleri yönetim biçimlerindeki yüzdesel dağılım, diğer öğrenim düzeylerindeki yöneticilerin tercihlerine göre farklılaşır. Sözkonusu farklılaşma; orta öğrenim düzeyindeki yöneticiler, %38 oranı ile 5.5 yönetim biçimine ilk sırada yer verirken, diğer öğrenim düzeylerindeki yöneticiler, farklı oranlarda da olsa ilk sırayı 9.9 yönetim biçimine ayırmışlardır.

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin karar değişkeni ile ilgili yönetsel tercihlerinde dikkat çeken en önemli nokta; genel olarak 9.9 yönetim biçiminin ilk sırada yer almış olmasıdır. Yani, sözkonusu yöneticilerin genel eğilimleri; "yaratıcı kararları destekleme, fikir birliği sağlayan kararlara önem verme" şeklindedir. Buna karşın, 1.1 yönetim biçiminin hiç benimsenmediği görülür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, "düşünce ve fikirler" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Anket formunun üçüncü kısmına göre düzenlenen tablo 11, araştırmaya katılan yöneticilerin "kendilerine ait düşünce ve fikirlere" bakış açılarını, sözkonusu yöneticilerin sahip oldukları MAQ puanları ve eğitim düzeyleri açısından yüzdesel olarak göstermektedir.

Tablo 11'e göre, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "kendinizle ilgili düşünceler" değişkenine yöne-

lik bakış açılarının değerlendirilmesi:Lisans üstü öğrenime sahip on üst kademe yöneticisinin "kendilerine ait fikir ve düşünceler" konusundaki yönetsel eğilimlerinin sıralanışı;9.9 yönetim biçimi %80, 5.5 ve 9.1 yönetim biçimleri %10 şeklinde,tablo 11'in birinci sütununda yer almıştır.Yani,söz konusu yöneticiler,"kendilerinininkinden farklı fikir,görüş ve tutumları araştırıp,gerektiğinde bunları benimseme" eğiliminde olduklarını göstermektedirler.

Lisans düzeyinde eğitim görmüş yirmiiki üst kademe yöneticisinin,söz konusu değişkenle ilgili yönetsel eğilimleri,aynı tabloda yer almıştır.(Bkz.tablo 11)Lisans düzeyinde eğitim görmüş üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerini benimseme oranları ve bu oranların yönetim biçimlerine göre dağılımı;9.9 yönetim biçimi %82, 9.1 yönetim biçimi %18 şeklindedir.

Lisans ve lisans üstü öğrenime sahip üst kademe yöneticilik pozisyonunda bulunan otuziki yöneticinin "kendinizle ilgili düşünceler" değişkenine dönük genel yaklaşımları;9.9 yönetim biçimi %81, 9.1 yönetim biçimi %16 ve 5.5 yönetim biçimi %3 şeklinde beliren,üç yönetim biçimi üzerinde odaklanır.Üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılım oranları tablo 11A'da karşılaştırılmıştır.

TABLO 11-A

ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü öğr. düzeyi	Lisans düzeyi	Orta öğr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	80	82	81
9.1	10	18	16
5.5	10	3

Tablo 11-A'ya göre;üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin,9.9 yönetim biçimini ağırlıklı ola-

rak benimsedikleri görölür. Aynı tabloya göre, sözkonusu yöneticilerin diğer yönetim biçimlerine karşı ilgisiz kaldıkları anlaşılmıştır.

Tablo 11'e göre; orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, "kendinizle ilgili düşünceler" değişkenine yönelik yönetsel eğilimleri: Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin sözkonusu değişkenle ilgili yönetsel bakış açıları; Yüzde elli düzeyi civarında beliren eğilimle, 9.9 yönetim biçiminden yana görölür.

Lisans düzeyinde eğitim görmüş yedi orta kademe yöneticisinin kendilerine ait düşüncelere dönük bakış açıları, %57 oranı ile 9.9 yönetim biçiminden yana görölmüştür. (Bkz. tablo 11) Sözkonusu yöneticilerin diğer yönetim biçimlerini benimseme oranları sırası ile; 9.1 yönetim biçimi %29, 5.5 yönetim biçimi %14 şeklinde belirlediği görölmüştür. (Bkz. tablo 11)

Orta öğrenim düzeyindeki beş orta kademe yöneticisinin sözkonusu değişkenle ilgili yönetsel uygulamalarının yönetim biçimlerine dağılım oranları; 9.9 yönetim biçimi %60 ve 5.5 yönetim biçimi %40 şeklinde görölmüştür. (Bkz. tablo 11) Böyle bir dağılımın anlamı; sözkonusu yöneticiler, başkalarının fikir ve düşüncelerine değer vermeleri yanında, yeri geldikçe de kendi fikir ve düşüncelerinden taviz vererek orta yolu bulma gayreti gösterdiklerini vurgular. Öte yandan, lisans düzeyinde eğitim görmüş orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin 9.1 yönetim biçimini 5.5 yönetim biçimine tercih etmeleri, sözkonusu yöneticilerin buldukları statüden kaynaklanabileceği düşünölmektedir.

Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, uygulamada benimsedikleri yönetim biçimlerine dağılım oranları tablo 11-B'de karşılaştırılmıştır.

Tablo 11-B'de, orta kademe yöneticilik pozisyonunda bulunan bütün yöneticilerin ilk sırada benimsedikleri yönetim biçiminin, 9.9 yönetim biçimi olduğu görölür. Fakat, sözkonusu tercihin düşük düzeyde kaldığı, aynı tablodan anlaşılmıştır. Böyle bir eğilimin sebebi olarak; orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, "kendilerine ait olan fi-

kir ve düşüncelere daha çok önem vermeleri", görülmüştür.

TABLO 11-B
ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	57	60	58
5.5	14	40	25
9.1	29	17

Öte yandan, lisans düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerin 9.1 yönetim biçimini %29 oranı ile benimsemiş olmaları ile orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerin 9.1 yönetim biçiminin tercih etmemiş olmaları dikkat çeken önemli sonuçlardır. Bu sonuçlar, lisans düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılımının sistematikliğini göstermiş olmanın ötesinde, görev başarımına yönelik eğilimlerin düzeyini vurgular. (Bkz. tablo 11-B)

Tablo 11'e göre; ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, "kendinizle ilgili düşünceler" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Tablo 11'in üçüncü bölümü, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin sözkonusu değişkenle ilgili yönetsel eğilimlerinin yüzdesel dağılımını içerir.

Lisans üstü öğrenime sahip üç ilk kademe yöneticisi, %100 oranı ile 9.9 yönetim biçimini tercih etmişlerdir. Böyle bir sonuç, yöneticilerin eğitim düzeyleri ve yönetsel tecrübeleri ile ilgili olduğu düşünülebilir.

Aynı tabloya göre, lisans düzeyinde eğitim görmüş yirmidört ilk kademe yöneticisinden 9.9 ve 9.1 yönetim biçimini tercih edenlerin %38 ile aynı düzeyde olduğu görülmüştür. (Bkz. tablo 11) Lisans düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerin 9.9 ve 9.1 yönetim biçimlerine dönük sözkonusu eğilimleri; yöneticilerin, "kendi fikir ve düşüncelerine verdikleri önemi" vurgular.

Tablo 11'e göre; orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş onüç ilk kademe yöneticisinin yönetim biçimlerine dağılım oranları; 9.9 yönetim biçimi %54, 5.5 yönetim biçimi %38, ve 9.1 yö-

netim biçimi %8 şeklinde belirlemiştir. Orta öğrenim düzeyindeki yöneticilerden elde edilen bu sonuç ile lisan düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerden elde edilen sonuçlar arasında ters orantılı bir ilişki vardır. Söz konusu bu ilişki yöneticilerin eğitim düzeyleri ile ilgilidir. Fakat, orta öğrenim düzeyindeki yöneticilerden elde edilen sonuçla lisans üstü öğrenime sahip yöneticilerden elde edilen sonuçlar arasındaki aynı ilişki doğru orantılıdır. Yani, yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça insan unsuruna verdikleri önem de artmaktadır.

Tablo 11'e göre, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine göre dağılımları tablo 11-C'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 11-C
İLK KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisan düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	100	38	54	47
5.5	24	38	28
9.1	38	8	25

Tablo 11C'deki genel dağılıma bakıldığında, 9.9, 5.5 ve 9.1 yönetim biçimleri arasındaki sistematik ilişki görülmür. Böyle bir ilişki, yöneticilerin "görev başarımı"na dönük yönetsel eğilimlerinin genel çizgisini vurgular. Yani; tablo 11-C'den elde edilen veriler değerlendirildiğinde, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "kendi görüş, fikir ve tutumlarına" alternatif olabilecek görüş, fikir ve tutumlara değer verdikleri anlaşılır. Buna karşın, yöneticilerin orta yolu bulma çabaları ile "kendi görüşlerinde ısrar etme" düşünceleri birbirini dengeleyen zıt eğilimler olarak yöneticilerin genel yaklaşımları arasında yer almıştır.

Yöneticilik pozisyonları	Lisans üstü öğrenim düzeyi					Lisans düzeyi					Orta öğrenim düzeyi					Eğitim düzeylerine göre genel dağılım									
	M A Ö Düzeyleri	Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri					Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri					Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri										
			1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	
			a ₃	b ₃	c ₃	d ₃	e ₃		a ₃	b ₃	c ₃	d ₃	e ₃		a ₃	b ₃	c ₃	d ₃	e ₃	a ₃	b ₃	c ₃	d ₃	e ₃	
Üst kademe	0-29	
	30-59	1	0	0	0	0	100	1	0	100	0	0	0	
	60-89	1	0	0	0	0	100	
	90 ve yukarı	10	0	0	10	0	90	19	0	5	32	5	58	
	Ortalama	12	0	0	8	0	92	20	0	10	30	5	55	
Orta kademe	0-29	
	30-59	
	60-89	1	0	0	100	0	0	1	0	0	100	0	0
	90 ve yukarı	7	0	0	29	0	71	4	0	25	25	0	50	11	0	9	27	0	64
	Ortalama	7	0	0	29	0	71	5	0	20	40	0	40	12	0	8	34	0	58
İlk kademe	0-29	7	0	0	57	0	43	1	0	0	0	0	100	8	0	0	50	0	50
	30-59	1	0	100	0	0	0	8	0	0	50	0	50	4	25	0	50	0	25	13	8	8	46	0	38
	60-89
	90 ve yukarı	1	0	0	0	0	100	10	0	0	40	10	50	8	0	12	50	0	38	19	0	5	42	5	48
	Ortalama	2	0	50	0	0	50	25	0	0	48	4	48	13	8	8	46	0	38	40	3	3	45	3	46

Araştırmaya katılan yöneticilerin, "çatışma yönetimi" ile ilgili yönetsel eğilimleri: Araştırmaya katılan yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili yönetsel eğilimleri, tablo 12'de yer almıştır. Anket formunun üçüncü kısmına göre düzenlenen tablo 12'deki veriler, yüzdesel olarak hesaplanan değerlerdir. Söz konusu tabloda, üst, orta ve ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerle ilgili bilgiler ayrı ayrı bölümlerde yer almıştır.

Tablo 12'ye göre, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili eğilimleri: Lisans üstü öğrenime sahip olan oniki üst kademe yöneticisinin çatışma yönetimi ile ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine göre yüzdesel dağılımı; 9.9 yönetim biçimi %92 ve 5.5 yönetim biçimi %8 şeklinde olduğu görülmüştür. (Bkz. tablo 12) Beliren bu sonuca göre; söz konusu yöneticilerin geneli, "çatışmaların altında yatan gerçekleri bulup çözmeye" eğiliminin dışındaki yaklaşımları benimsemedikleri anlaşılır.

Tablo 12'ye göre, lisans düzeyinde eğitim görmüş yirmi üst kademe yöneticisinin çatışma yönetimi ile ilgili yönetsel eğilimlerinin yüzdesel dağılımı ise; 9.9 yönetim biçimi %55, 5.5 yönetim biçimi %30, 1.9 yönetim biçimi %10 ve 9.1 yönetim biçimi %5 şeklinde sıralanmıştır. Lisans düzeyinde eğitim görmüş yöneticiler arasındaki söz konusu dağılımda 9.9 yönetim biçiminin ilk sırada yer almış olmasına karşın, diğer yönetim biçimleri arasındaki sistemli dağılım ayrıca dikkat çekicidir. Böyle bir sonuç, söz konusu yöneticilerin çatışmalı durumlara müdahaleden uzak durmaya dönük eğilimlerini vurgular.

Üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili yönetsel eğilimlerinin genel dağılımında, 9.9 yönetim biçiminin baskın olduğu görülmüştür. (Bkz. tablo 12) Söz konusu dağılımla ilgili karşılaştırma tablo 12-A'da yer almıştır.

Tablo 12-A'daki yüzdesel değerlere göre, 9.9 yönetim biçimi ilk sırada yer almıştır. Fakat, diğer yönetim biçimleri-

TABLO 12-A
ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	92	55	69
5.5	8	30	22
1.9	10	6
9.1	5	3

nin de belirli oranlarda benimsendiği görülmüştür. Aynı tabloda, lisans üstü eğitime sahip yöneticilerle lisans düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerin benimsedikleri yönetsel uygulamalar arasındaki farklılaşma, yöneticilerin eğitim düzeyleri ile açıklanabilir. Yani, yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça 9.9 yönetsel uygulamalara daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "çatışma yönetimi" ile ilgili yönetsel uygulamalarının, "çatışma doğduğunda, bunun sebeplerini araştırıp ortadan kaldırmak" şeklinde olduğu söylenebilir.

Tablo 12'ye göre, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "çatışma yönetimi" ile ilgili yönetsel eğilimleri: Tablo 12'nin ikinci bölümünden de anlaşılacağı gibi, lisans ve orta öğrenim düzeylerindeki yöneticilerden elde edilen verilerin dağılımı, yöneticilerin eğitim düzeylerine bağlı olarak ciddi bir farklılaşma gösterir.

Lisans düzeyinde eğitim görmüş orta kademe yöneticilerinin "çatışma yönetimi" ile ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine göre yüzdesel dağılımı; 9.9 yönetim biçimi %71 ve 5.5 yönetim biçimi %29 şeklinde olmuştur. (Bkz. tablo 12) Sözkonusu dağılımda, 9.9 yönetim biçiminin baskınlığı açıkça görülür.

Aynı tabloya göre, orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş orta kademe yöneticilerinin yönetim biçimlerine göre dağılımları ise; 9.9 ve 5.5 yönetim biçimleri %40 ve 1.9 yönetim

biçimi %20 şeklinde olduğu görülmüştür. Söz konusu dağılımda, 9.9 ve 5.5 yönetim biçimlerinin aynı oranlarda yer alması dikkat çekicidir. Bu sonuca göre, orta öğrenim düzeyindeki orta kademe yöneticilerinin çatışma yönetimine bakış açıları; "sorunlar altındaki gerçekleri bularak bu gerçeklerle uyumlaşmayı sağlayacak optimal düzeyli bir çözümden yana olmayı" gerektirir. Öte yandan, söz konusu yöneticiler arasında 1.9 yönetim biçimine verilen değer, "sorunlu tarafları yatıştırma eğilimi ile beliren", insan unsuruna dönüklüğü vurgular. (Bkz. tablo 12)

Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "çatışma yönetimi" ile ilgili yönetsel eğilimlerinin genel dağılımı; "çatışmaların sebeplerini araştırıp, bunların altında yatan gerçekleri bulmaya dönük olma eğilimini" ilk sıraya yerleştirir.

Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin söz konusu değişkenle ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine göre dağılımları, tablo 12-B'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 12-B

ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	71	40	58
5.5	29	40	34
1.9	20	8

Tablo 12-B, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılımlarını göstermektedir. Söz konusu tablo, yöneticilerin eğitim düzeyleri arasındaki farklılığın, onların yönetsel eğilimlerine yansımaya düzeyini vurgular.

Tablo 12-B'den elde edilen sonuçlarla tablo 12-A'dan elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında, benzer karakterde oldukları görülür. Söz konusu bu benzerlik, "eğitim düzeyinin", yöneticilerin yönetsel eğilimlerine etki ettiği tezini doğrular durumdadır. Eğitimin, yöneticilerin yönetsel eğilimlerine etkisi dahilinde, 9.9 yönetim biçimine yönelimi artırdığı aynı tabloların karşılaştırılmasından anlaşılmıştır. (Bkz. tablo 12-A ve tablo 12-B)

Tablo 12'ye göre, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "çatışma yönetimi" ile ilgili yönetsel eğilimleri: İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerden elde edilen verilerin genel dağılımına göre, 9.9 yönetim biçiminin bir alternatifi olarak 5.5 yönetim biçiminin belirlediği görülmüştür.

Tablo 12'ye göre, lisans üstü öğrenime sahip ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları; 9.9 yönetim biçimi %50 ve 1.9 yönetim biçimi %50 şeklinde olmuştur. Söz konusu bu dağılım, aynı eğitim düzeyindeki üst kademe yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticilerin yönetim biçimlerine göre dağılımları ile karşılaştırıldığında, her iki yöneticilik pozisyonu arasında ciddi farklılıklar olduğu görülür. Burada ifade edilen farklılıklar, yöneticilerin statülerinden kaynaklanan yönetsel bakış açıları ile açıklanabilir.

Yine tablo 12'ye göre, lisans düzeyinde eğitim görmüş ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılımları; 9.9 yönetim biçimi %48, 5.5 yönetim biçimi %48 ve 9.1 yönetim biçimi %4 şeklinde sıralanmıştır. Dikkat edilirse, 9.9 ve 5.5 yönetim biçimlerinin benimsenme oranları aynı düzeydedir. Yani, 5.5 yönetim biçimi, 9.9 yönetim biçimine karşı bir alternatif olarak belirlemiştir. Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta, aynı kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin eğitim düzeyleri değiştikçe yönetsel eğilimlerinin de değiştiğidir. Söz konusu durum, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerden, lisans üstü öğrenim görmüş olanlar ile lisans düzeyinde eğitim görmüş olanların yönetim biçimlerine göre dağılım oranlarında görülür. (Bkz. tablo 12)

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerden lisans ve lisans üstü düzeylerinde eğitim görmüş yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları arasında sözkonusu edilen ilişkinin benzeri, orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranlarında görülür. Burada ifade edilen ilişki, 5.5 ve 9.9 yönetim biçimlerinin, yöneticilerin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişen, oranları ile ilgilidir. Yani, yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça 5.5 yönetim biçiminden 9.9 yönetim biçimine doğru yönelen bir eğilim görülür.

Orta öğrenim düzeyindeki ilk kademe yöneticilerinin yönetim biçimlerine göre dağılım oranları; 5.5 yönetim biçimi %46, 9.9 yönetim biçimi %38, 1.9 ve 1.1 yönetim biçimleri %8 şeklinde olmuştur. Sözkonusu bu dağılımda beliren iki önemli sonuç; bunlardan ilki, araştırmadan elde edilen diğer bulgulardan farklı olarak 5.5 yönetim biçiminin 9.9 yönetim biçimi karşısındaki üstünlüğüdür. İkincisi ise; yine ilk defa, 1.1 yönetim biçiminin düşük bir oranda da olsa tercih edilmiş olmasıdır.

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin çatışma yönetimi ile ilgili yönetsel eğilimleri, sözkonusu yöneticilerin eğitim düzeylerine göre tablo 12-C'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 12-C

İLK KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr.düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	50	48	38	46
5.5	50	48	46	45
1.1	8	3
1.9	8	3
9.1	4	3

Tablo 12-C'ye göre, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılımlarında, orta öğrenim düzeyi dışında kalan yöneticilerin, 9.9 yönetim biçimini ilk sırada tercih ettikleri görülür. Bu sonuçlara göre; lisans ve lisans üstü öğrenime sahip olan yöneticilerin, genelde çatışmaların altında bulunan sebepleri araştırıp, çözümlenmeye çalıştıkları, buna karşın, orta öğrenim düzeyindeki yöneticilerin, çatışmalı durumlar karşısında "orta yolu bulma" çabası içinde oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Araştırmaya katılan yöneticilerin duygu değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri tablo 13'te yer almıştır. Anket formunun üçüncü kısmına göre düzenlenen tablo 13, sözkonusu yöneticilerin eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılım oranlarını yüzdesel olarak göstermektedir.

Tablo 13'e göre, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine göre dağılım oranları: Sözkonusu yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları, yöneticilerin sahip oldukları eğitim düzeylerine göre tablo 13'te yer almıştır.

Lisans üstü öğrenime sahip olan üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları; 9.9 yönetim biçimi %73, 5.5 yönetim biçimi %18 ve 1.9 yönetim biçimi %9 şeklinde sıralanmıştır. Böyle bir sıralama, sözkonusu yöneticilerin genel olarak "duygularına hâkim olma" eğiliminde olduklarını gösterir.

Fakat, lisans düzeyinde eğitim görmüş üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranlarında, 9.9 yönetim biçiminin zayıfladığı görülür. Sözkonusu zayıflama, yöneticilerin eğitim düzeyleri ile açıklanabilir. Lisans düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları, tablo 13'te yer almıştır.

Üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin genel da-

TABLO 13

YÖNETİCİLERİN DUYGU DEĞİŞKENİ İLE İLGİLİ YÖNETSEL EĞİLİMLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI (%)

Yöneticilik pozisyonları	Lisans üstü öğrenim düzeyi					Lisans düzeyi					Orta öğrenim düzeyi					Eğitim düzeylerine göre genel dağılım									
	M A Q Düzeyleri	Yönetim biçimleri					Yönetim biçimleri					Yönetim biçimleri					Yönetim biçimleri								
		Yönetici sayısı	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	Yönetici sayısı	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	Yönetici sayısı	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	Yönetici sayısı	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
			a ₄	b ₄	c ₄	d ₄	e ₄		a ₄	b ₄	c ₄	d ₄	e ₄		a ₄	b ₄	c ₄	d ₄	e ₄		a ₄	b ₄	c ₄	d ₄	e ₄
Üst kademe	0-29	
	30-59	1	0	0	0	100	1	0	100	0	0	0	2	0	50	0	0	50	
	60-89	1	0	100	0	0	1	0	100	0	0	0	
	90 ve yukarı	9	0	0	22	0	78	20	0	20	0	30	50	29	0	14	7	20	59	
	Orta-lama	11	0	9	18	0	73	21	0	24	0	28	48	32	0	19	6	19	56	
Orta kademe	0-29	
	30-59	
	60-89	1	0	0	0	100	0	1	0	0	0	100	0	
	90 ve yukarı	7	0	14	0	14	72	4	0	25	0	0	75	11	0	18	0	9	73	
	Orta-lama	7	0	14	0	14	72	5	0	20	0	20	60	12	0	17	0	17	66	
İlk kademe	0-29	8	0	50	0	25	25	2	0	100	0	0	0	10	0	60	0	20	20	
	30-59	1	0	0	0	100	7	0	29	29	29	13	4	0	0	0	25	75	12	0	17	17	25	41	
	60-89	
	90 ve yukarı	1	0	0	0	100	10	0	30	10	0	60	7	14	43	0	14	29	18	6	32	6	6	50	
	Orta-lama	2	0	0	0	100	25	0	36	12	16	36	13	8	38	0	15	39	40	3	35	7	15	40	

gılımında 9.9 yönetim biçiminin baskınlığı açık olarak görülmektedir.

Üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin sahip oldukları eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılım oranları tablo 13-A'da karşılaştırılmıştır.

TABLO 13-A
ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr.düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	73	48	56
1.9	9	24	19
5.5	18	6
9.1	28	19

Tablo 13-A'dan da anlaşılacağı gibi, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygusal tepkilerinin" gerilimi tırmandırıcı olmadığı görülür. Çünkü, sözkonusu yöneticilerin 9.9 yönetim biçimini benimseme oranları, "sınırlılık hallerinde dahi duygularına hâkim olma" eğilimlerini vurgular.

Tablo 13'e göre, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygularla" ilgili yönetsel eğilimlerinin genel dağılımı, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerden elde edilen bulgularla benzerlik oluşturur. Sözkonusu benzerlik dahilinde; yöneticilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe 9.9 yönetim biçimine yönelimlerinin arttığı görülür.

Tablo 13'e göre, lisans düzeyinde eğitim görmüş orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları; 9.9 yönetim biçimi %72, 9.1 ve 1.9 yönetim biçimleri %14 şeklinde olduğu görülmüştür.

Orta öğrenim düzeyindeki üst kademe yöneticilerinin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine dağılım oranları; 9.9 yönetim biçimi %60, 9.1 ve 1.9 yönetim biçimleri %20 şeklinde sıralanmıştır. (Bkz. tablo 13)

Dikkat edilirse; lisans düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları ile orta öğrenim düzeyindeki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları arasında farklılaşma vardır. Söz konusu farklılaşma, yöneticilerin eğitim düzeylerinden kaynaklanır. Burada da yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça, 9.9 yönetim biçimine doğru yönelen bir yoğunlaşma görülmektedir. Söz konusu yoğunlaşma, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine genel dağılımlarında daha açık olarak görülmektedir. (Bkz. tablo 13)

Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine göre dağılım oranları, söz konusu yöneticilerin eğitim düzeyleri bazında tablo 13-B'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 13-B

ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	72	60	66
1.9	14	20	17
9.1	14	20	17

Tablo 13-B'de yer alan yönetim biçimleri ve bunların karşısındaki oranlara bakıldığında, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin uç noktalarda toplandığı görülür. Ayrıca, 5.5 yönetim biçiminin tercih edilmemiş olması dikkat çekmiştir.

Tablo 13'e göre, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları ile orta ve üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları arasında belirgin bir farklılaşma görülür. (Bkz. tablo 13) Sözkonusu farklılaşma, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki lisans ve orta öğrenim düzeylerinde eğitim görmüş yöneticilerin, 9.9 yönetim biçimine karşı zayıflayan ilgileri ile ilişkilidir. Buna karşın, lisans üstü öğrenime sahip olup üst kademe yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticiler ile yine lisans üstü öğrenime sahip olan ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin 9.9 yönetim biçimine karşı ilgilerinin, yukarıda ifade edilen ilişkinin tersine olacak şekilde, belirlediği görülmüştür. (Bkz. tablo 13)

Lisans üstü öğrenime sahip ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri, %100 oranı ile 9.9 yönetim biçiminden yana belirlemiştir. Yani yöneticilerin tamamı, "sınırlendiklerinde, yüzlerinden belli olsa da kendilerini yatıştırma-ya çalıştıklarını" ifade etmektedirler.

Lisans düzeyinde eğitim görmüş ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sözkonusu değişkenle ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine göre dağılımları; 9.9 ve 1.9 yönetim biçimleri %36, 9.1 yönetim biçimi %16 ve 5.5 yönetim biçimi %12 şeklinde sıralanmıştır. (Bkz. tablo 13) Dikkat edilirse, 9.9 ve 1.9 yönetim biçimlerinin aynı oranlarda benimsenmiş olmasına karşın, 9.1 yönetim biçimi 5.5 yönetim biçiminden daha çok benimsenmiş durumdadır. Böyle bir dağılım; yöneticilerin eğitim düzeyleri düştükçe, üretime dönük yönetsel uygulamalara daha çok önem verdikleri anlamındadır. Sözkonusu bu durum, orta öğrenim düzeyindeki ilk kademe yöneticilerinin yönetim biçimlerine dağılım oranlarında daha açık olarak görülmektedir. (Bkz. tablo 13) Fakat, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine göre genel dağılımına bakıldığında sis-

tematik bir dağılımın varlığı göze çarpar.(Bkz. tablo 13)

Bütün eğitim düzeylerindeki ilk kademe yöneticilerinin yönetim biçimlerine dağılımları, tablo 13-C'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 13-C
İLK KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	100	36	39	40
1.9	36	38	35
9.1	16	15	15
5.5	12	7
1.1	8	3

Tablo 13-C'ye bakıldığında, lisans üstü öğrenim düzeyi dışında kalan diğer yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılımlarının sistematik bir görünümde olduğu görülür. İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "duygular"la ilgili yönetsel eğilimlerinin 9.9 ve 1.9 yönetim biçimleri arasında yoğunlaştığı tablo 13-C'den anlaşılmaktadır. Yani söz konusu yöneticilerin geneli, "gerilimli ortamlardan hoşlanmadıklarını, bu amaçla da duygularına hâkim olmaya çalıştıklarını" ifade etmektedirler.

Araştırmaya katılan yöneticilerin "mizaçlarına bağlı olarak beliren yönetsel eğilimlerinin" buldukları yöneticilik pozisyonlarına göre değerlendirilmesi: Araştırmaya katılan yöneticilerin "mizaçları" ile ilgili görünüm, üç ayrı yöneticilik pozisyonuna göre tablo 14'te yer almıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin kendileri ile ilgili tanımlamalarına göre; mizaçlarının "durumlara göre değiştiği, baskı altında dahi kendilerini kaybetmedikleri" şeklindedir. (Bkz. tablo 14) Böyle bir sonuç, yöneticilerin 9.9 yönetim biçimine verdikleri öncelikten anlaşılır.

TABLO 14
YÖNETİCİLERİN MİZAÇ DEĞİŞKENİ İLE İLGİLİ YÖNETSEL EĞİLİMLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE
GÖRE DAĞILIMLARI(%)

Yöneticilik pozisyonları	Lisans üstü öğrenim düzeyi					Lisans düzeyi					Orta öğrenim düzeyi					Eğitim düzeylerine göre genel dağılım										
	M A Ö Düzeyleri	Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri					Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri					Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri											
			1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		
			a ₅	b ₅	c ₅	d ₅	e ₅		a ₅	b ₅	c ₅	d ₅	e ₅		a ₅	b ₅	c ₅	d ₅	e ₅	a ₅	b ₅	c ₅	d ₅	e ₅		
Üst kademe	0-29
	30-59	2	0	100	0	0	0	2	0	100	0	0	0
	60-89	1	0	0	0	100	0	1	0	0	0	100	0	..
	90 ve yukarı	9	0	11	0	0	89	20	0	10	5	10	75	29	0	11	3	7	79	..
	Orta-lama	10	0	10	0	10	80	22	0	18	5	9	68	32	0	16	3	9	72	..
Orta kademe	0-29
	30-59
	60-89
	90 ve yukarı	7	0	14	0	0	86	5	0	40	0	0	60	12	0	25	0	0	75	..
	Orta-lama	7	0	14	0	0	86	5	0	40	0	0	60	12	0	25	0	0	75	..
İlk kademe	0-29	8	0	0	0	13	87	2	0	0	0	0	100	10	0	0	0	10	90	..	
	30-59	1	0	0	0	0	100	7	0	29	29	0	42	4	25	25	0	0	50	12	8	25	17	0	50	
	60-89	
	90 ve yukarı	1	0	0	0	0	100	10	0	30	0	0	70	7	0	29	14	0	57	18	0	28	6	0	66	
	Orta-lama	2	0	0	0	0	100	25	0	20	8	4	68	13	8	22	8	0	62	40	2	20	8	2	68	

Tablo 14'e göre, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "mizaç" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin değerlendirilmesi: Sözkonusu yöneticilerin eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılım oranlarına bakıldığında, 9.9 yönetim biçiminin ilk sırada yer aldığı görülür. (Bkz. tablo 14)

Tablo 14'e göre; lisans üstü öğrenime sahip üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranlarının; 9.9 yönetim biçimi %80, 1.1, 1.9 ve 9.1 yönetim biçimlerinin ise %10 şeklinde sıralandığı görülür. Bu sıralanmaya göre; lisans üstü öğrenime sahip üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin genelinin, mizaçlarının "duruma göre değiştiği, baskı altında dahi soğukkanlılıklarını korudukları" anlaşılır.

Lisans düzeyinde eğitim görmüş üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları, lisans üstü öğrenime sahip yöneticilerin dağılım oranları ile benzerlik oluşturur. (Bkz. tablo 14)

Genel olarak, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılımlarında 9.9 yönetim biçiminin baskınlığı açık olarak görülür. (Bkz. tablo 14) Sözkonusu yöneticilerin sahip oldukları eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılımları tablo 14-A'da karşılaştırılmıştır.

TABLO 14-A
ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü öğr düz.	Lisans düzeyi	Orta öğr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	80	68	72
1.9	10	18	16
9.1	10	9	9
5.5	5	3

Tablo 14-A, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "mizaç" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin, sahip oldukları eğitim düzeyleri bazında, karşılaştırmasını içermektedir. Söz konusu tabloya göre, 9.9 yönetim biçiminin yüksek düzeyde egemen olduğu anlaşılmaktadır. Yani, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin çoğunluğunun mizacı, "duruma göre değişen" bir karaktere sahiptir, denilebilir.

Tablo 14'e göre, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "mizaç" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin, sahip oldukları eğitim düzeylerine göre dağılımlarında, 9.9 yönetim biçimi ilk sırada yer almıştır. Söz konusu yöneticilerden lisans düzeyinde eğitim görmüş olanların yönetim biçimlerine dağılımları; 9.9 yönetim biçimi %86 ve 1.9 yönetim biçimi %14 şeklinde sıralanmıştır. Aynı yöneticilik pozisyonunda bulunan orta öğrenim düzeyindeki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılımları ise; 9.9 yönetim biçimi %60 ve 1.9 yönetim biçimi %40 şeklinde olduğu görülmüştür. Dikkat edilirse, yöneticilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, 9.9 yönetim biçimine doğru yöneldikleri görülür.

Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sahip oldukları eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılımları tablo 14-B'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 14-B
ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	86	60	75
1.9	14	40	25

Tablo 14-B'ye göre, yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça, 9.9 yönetim biçimine daha çok önem verdikleri görülmektedir. Böyle bir sonuç, eğitimin yönetsel eğilimlere etkisini vur-

gular.

Tablo 14'e göre,ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin,"mizaç" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri:İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sözkonusu değişkenle ilgili yönetsel eğilimlerinin,9.9 yönetim biçiminde yoğunlaştığı görülür.

Tablo 14'e göre,lisans üstü öğrenim düzeyindeki ilk kademe yöneticilerinin tamamı 9.9 yönetim biçimini %100 oranı benimsedikleri görülmüştür.Yani,sözkonusu yöneticilerin,"gerilimli ortamlarda dahi ağır başlılıklarını korudukları" anlaşılmıştır.

Aynı tabloya göre,lisans düzeyinde eğitim görmüş,ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranlarının;9.9 yönetim biçimi %68, 1.9 yönetim biçimi %20, 5.5 yönetim biçimi %8 ve 9.1 yönetim biçimi %4 şeklinde olduğu görülmüştür.(Bkz. tablo 14) Burada da 9.9 yönetim biçiminin baskınlığı sözkonusudur.Fakat,lisans üstü öğrenim düzeyindeki yöneticilerin yönetim biçimleri arasından sadece 9.9 yönetim biçimini tercih etmiş olmalarına karşın,lisans düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerin 9.9 yönetim biçimini benimseme düzeyinin düştüğü görülür.Böyle bir farklılaşma,yöneticilerin eğitim düzeyleri ile açıklanabilir.9.9 yönetim biçiminin benimsenme oranındaki düşme,aynı yöneticilik pozisyonunun orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş yöneticilerinde daha açık olarak görülür.(Bkz. tablo 14)

Tablo 14'e göre,orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları;9.9 yönetim biçimi %62, 1.9 yönetim biçimi %22,1.1 ve 5.5 yönetim biçimleri %8 şeklinde sıralanmıştır.Burada, 1.1 yönetim biçiminin ilk defa tercih edilmiş olması farklı bir sonuç olarak görülür.

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sahip oldukları eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerini benimseme oranları,tablo 14-C'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 14-C

İLK KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	100	68	62	68
1.9	20	22	20
5.5	8	8	8
9.1	4	2
1.1	8	2

Tablo 14-C'ye göre, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin en çok benimsedikleri yönetim biçiminin 9.9 yönetim biçimi olduğu görülür. Yani, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin çoğunluğu, "her duruma uyan" bir mizaca sahip görülmüşlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin "gayret" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Araştırmaya katılan yöneticilerin "gayret" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine göre dağılım oranları, sözkonusu yöneticilerin buldukları yöneticilik pozisyonları ve sahip oldukları eğitim düzeyleri bazında tablo 15'te yer almıştır.

Tablo 15'e göre, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "gayret" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Lisans üstü ve lisans düzeylerinde eğitim görmüş, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "gayret" değişkeni ile ilgili yönetsel uygulamalarında 9.9 yönetim biçiminin egemen olduğu görülür. (Bkz. tablo 15) Yani, sözkonusu yöneticilerin geneli, "diğer organizasyon üyelerinin de katılımlarını sağlayabilmek için yoğun gayret sarfederler! Öte yandan, üst kademe yöneticilik pozisyonunda bulunan bir diğer grup yöneticilerin "geçimli bir kişi olmak için yeterince çaba sarfetme" eğiliminde oldukları görülür. Sözkonusu durum, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, 1.1 yönetim biçimini benimseme oranlarından anlaşılır. (Bkz. tablo 15)

TABLO 15

YÖNETİCİLERİN GAYRET DEĞİŞKENİ İLE İLGİLİ YÖNETSEL EĞİLİMLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI (%)

Yöneticilik pozisyonları	Lisans üstü öğrenim düzeyi					Lisans düzeyi					Orta öğrenim düzeyi					Eğitim düzeylerine göre genel dağılım									
	M A Q Düzeyleri	Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri					Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri					Yönetici sayısı	Yönetim biçimleri										
			1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	1.1	1.9	5.5	9.1	9.9	
			a ₆	b ₆	c ₆	d ₆	e ₆		a ₆	b ₆	c ₆	d ₆	e ₆		a ₆	b ₆	c ₆	d ₆	e ₆	a ₆	b ₆	c ₆	d ₆	e ₆	
Üst kademe	0-29		
	30-59	2	50	0	0	0	50	2	50	0	0	0	50	
	60-89	1	0	0	0	0	100	1	0	0	0	0	100		
	90 ve yukarı	9	11	0	0	0	89	20	15	0	0	0	85	29	14	0	0	0	86	
	Ortalama	10	10	0	0	0	90	22	18	0	0	0	82	32	16	0	0	0	84	
Orta kademe	0-29		
	30-59		
	60-89	1	0	0	0	0	100	1	0	0	0	0	100	
	90 ve yukarı	7	0	14	0	0	86	4	0	25	0	0	75	11	0	18	0	0	82
	Ortalama	7	0	14	0	0	86	5	0	20	0	0	80	12	0	17	0	0	83
İlk kademe	0-29	8	0	25	25	0	50	2	0	50	0	0	50	10	0	30	20	0	50	
	30-59	1	0	0	0	0	100	7	0	0	29	29	42	4	0	0	25	0	75	12	0	0	25	17	58
	60-89	
	90 ve yukarı	1	0	0	0	0	100	10	10	10	0	0	80	7	29	14	14	0	43	18	17	11	5	0	67
	Ortalama	2	0	0	0	0	100	25	4	12	16	8	60	13	15	15	15	0	55	40	7	13	15	5	60

Üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, "gayret" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin, sözkonusu yöneticilerin sahip oldukları eğitim düzeylerine göre dağılım oranları, tablo 15-A'da karşılaştırılmıştır.

TABLO 15-A
ÜST KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr.düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	90	82	84
1.1	10	18	16

Tablo 15-A, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sahip oldukları eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılım oranlarını göstermektedir. Dikkat edilirse, sözkonusu yöneticilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, 9.9 yönetim biçimine yöneldikleri görülür.

Tablo 15'e göre, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin "gayret" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Lisans ve orta öğrenim düzeylerinde eğitim görmüş orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sözkonusu değişkenle ilgili yönetsel eğilimleri, üst kademe yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticilerin yönetsel eğilimleri ile benzerlik oluşturur. (Bkz. tablo 15)

Tablo 15'e göre, lisans düzeyinde eğitim görmüş, orta kademe yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları; 9.9 yönetim biçimi %86 ve 1.9 yönetim biçimi %14 şeklinde sıralanmıştır. Buradaki sıralamada, 9.9 yönetim biçiminin yanında 1.9 yönetim biçiminin benimsendiği görülür. Fakat, aynı eğitim düzeyine sahip olan üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticiler, 9.9 yönetim biçimi yanında 1.1 yönetim biçimini benimsemişlerdi. (Bkz. tablo 15) Böyle bir farklılaşma, yöneticilerin buldukları yöneticilik pozisyonu ile açıklanabilir. Yani, üst ka-

deme yöneticilik pozisyonundaki yöneticiler, diğer organizasyon üyelerini gayretlendirmek için daha az çaba harcarken, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticiler, "yönlendirici olmayı yardımı daha çok tercih eder" durumdadırlar.

Orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, "mizaç" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin yönetim biçimlerine dağılım oranları, lisans düzeyinde eğitim görmüş, aynı yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranları ile benzerlik oluşturur. (Bkz. tablo 15) Tablo 15'e göre, orta öğrenim düzeyinde eğitim görmüş, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranlarının; 9.9 yönetim biçimi %80 ve 1.9 yönetim biçimi %20 şeklinde olduğu görülür.

Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sahip oldukları eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılım oranları, tablo 15-B'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 15-B
ORTA KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YÖNETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	86	80	83
1.9	14	20	17

Tablo 15-B'de, orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sahip oldukları eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılım oranları karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırmada, yöneticilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, 9.9 yönetim biçimini daha çok tercih ettikleri görülür. Tablo 15-B ile tablo 15-A karşılaştırıldığında aynı durum, yani yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça 9.9 yönetim biçimine yöneldikleri, görülür.

Tablo 15'e göre, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, "mizaç" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri: Araştırmaya katılan ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, "mizaç" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimleri, sözkonusu yöneticilerin sahip oldukları eğitim düzeylerine göre ele alınıp değerlendirilmiştir. (Bkz. tablo 15)

Lisans üstü öğrenim düzeyinde eğitim görmüş, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin tamamı, 9.9 yönetim biçimini tercih etmişlerdir. Yani, lisans üstü öğrenim düzeyindeki ilk kademe yöneticileri, "gözle görülür ve hissedilir ölçüde çaba harcayarak, diğerlerinin de katılımlarını sağlamaya" çalıştıkları anlaşılmıştır.

Lisans düzeyinde eğitim görmüş, ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin yönetim biçimlerine dağılım oranlarının; 9.9 yönetim biçimi %60, 5.5 yönetim biçimi 16, 1.9 yönetim biçimi %12, 9.1 yönetim biçimi %8 ve 1.1 yönetim biçimi %4 şeklinde sıralandığı görülür. (Bkz. tablo 15) Buradaki dağılıma göre dikkat çeken en önemli noktalardan biri; bütün yönetim biçimlerinin belirli düzeylerde de olsa benimsenmiş olmasıdır. Sözkonusu önemli noktalardan ikincisi ise; lisans üstü öğrenim düzeyindeki yöneticilerin 9.9 yönetim biçimini benimseme oranları ile orta öğrenim düzeyindeki yöneticilerin 9.9 yönetim biçimini benimseme oranları arasındaki farklılaşmadır. Bu farklılaşma, yöneticilerin eğitim düzeylerindeki değişimle açıklanabilir.

Orta öğrenim düzeyindeki ilk kademe yöneticilerinin yönetim biçimlerine dağılım oranları, lisans düzeyinde eğitim görmüş aynı yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin dağılımları ile benzerlik oluşturur. (Bkz. tablo 15) Fakat, orta öğrenim düzeyindeki yöneticilerin dağılımlarında 9.1 yönetim biçiminin yer almadığı görülür. Sözkonusu yöneticilerin, yönetim biçimlerine dağılım oranları; 9.9 yönetim biçimi %55, 1.1, 5.5 ve 1.9 yönetim biçimleri %15 şeklinde olmuştur. (Bkz. tablo 15) Buradaki dağılımda da eğitimin, yöneticilerin yönetsel eğilimleri üzerindeki etkisi açık olarak görülmektedir.

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sahip oldukları eğitim düzeylerine göre yönetim biçimlerine dağılım oranları tablo 15-C'de karşılaştırılmıştır.

TABLO 15-C
İLK KADEME YÖNETİMDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE
GÖRE YENETİM BİÇİMLERİNE DAĞILIMLARI (%)

Yönetim biçimleri	Lisans üstü ögr. düz.	Lisans düzeyi	Orta ögr. düzeyi	Genel dağılım
9.9	100	60	55	60
5.5	16	15	15
1.9	12	15	13
1.1	4	15	7
9.1	8	5

Tablo 15-C'ye göre, yöneticilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, 9.9 yönetim biçimine daha çok önem verdikleri görülmektedir. Ulaşılan bu sonuç, araştırmada yararlanılan diğer değişkenlerden elde edilen sonuçlarla aynı karakterdedir.

D. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

İstanbul'da faaliyet gösteren ilaç firmalarının ilk, orta ve üst kademe yöneticilik pozisyonlarında çalışan "84" yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilen bu araştırmada; sözkonusu yöneticilerin düşünsel düzeyde kalan yönetsel eğilimleri ile uygulamada kullandıkları yönetim biçimleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu, yöneticilerin belirli bir yönetim biçimini tercih etmelerinin sebepleri olarak; onların eğitim düzeyleri, yaşları, statüleri ve yönetsel tecrübeleri olduğu anlaşılmıştır. Özellikle, eğitim düzeyleri ve statüleri yüksek olan yöneticilerin benimsedikleri yönetim biçimleri ile eğitim düzeyleri ve statüleri düşük olan yöneticilerin benimsedikleri yönetim biçimlerinin farklılaştığı görülmüştür.

Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin düşünsel düzeyde kalan yönetsel eğilimleri ile uygulamada benimsedikleri yönetim biçimlerinin benzerlik gösterdiği; anket formunun ikinci ve üçüncü kısımlarından elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucu anlaşılmıştır.

Araştırmaya, "23" bayan ve "61" erkek yöneticiden elde edilen veriler dahil edilmiştir. "20-60" yaş grubundaki bu yöneticilerin eğilim gösterdikleri yönetim biçimlerinin belirlenmesinde; onların sahip oldukları eğitim düzeyleri, yöneticilik pozisyonları ve MAQ puanları baz alınmıştır.

Araştırmaya katılan bütün yöneticilerin sahip oldukları MAQ puanları düzeyinde benimsedikleri yönetim biçimlerinin öncelikli sıralaması, tablo 4'te yer almıştır. Tablo 1'deki sıralamaya göre, araştırmaya katılan bütün yöneticiler arasında en çok tercih edilen yönetim biçiminin 9.9 yönetim biçimi olduğu görülür. Öte yandan, sözkonusu yöneticilerin eğitim düzeylerine bağlı olarak benimsedikleri yönetim biçimlerindeki öncelikli sıralamanın; 9.9, 5.5, 1.9, 9.1 ve 1.1 şeklinde olduğu görülmüştür. (Bkz. tablo 5) Tablo 4 ve tablo

5 karşılaştırıldığında, en çok ve en az tercih edilen yönetim biçimlerinin değişmediği görülür. Fakat, orta sıralarda tercih edilen 9.1 ve 1.9 yönetim biçimlerinin yer değiştirdiği, tablo 4 ve tablo 5'ten elde edilen verilerden anlaşılmıştır.

Yöneticilerin sahip oldukları MAQ puanları ve buldukları statülere göre yönetim biçimlerine dağılım oranlarında, 9.9 yönetim biçiminin ilk sırada yer aldığı görülmüştür. (Bkz. tablo 6) Aynı tabloya göre, 1.1 yönetim biçiminin en aşağı seviyede tercih edilmiş olduğu görülür. Öte yandan, diğer yönetim biçimlerinin tercih edilme durumlarının, yöneticilerin eğitim düzeylerine göre farklılaştığı, araştırmadan elde edilen bulgular arasında yer almıştır.

Araştırmaya katılan üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, sahip oldukları MAQ puanlarına göre ilk sırada benimsedikleri yönetim biçiminin, 9.9 ve en az benimsedikleri yönetim biçiminin ise, 1.1 olduğu görülmüştür. (Bkz. tablo 7)

Orta kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin, eğitim düzeylerine ve sahip oldukları MAQ puanlarına göre en çok ve en az tercih ettikleri yönetim biçimlerinin, üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin tercihleri ile aynı olduğu görülmüştür. (Bkz. tablo 8)

İlk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin eğitim düzeylerine ve sahip oldukları MAQ puanlarına göre benimsedikleri yönetim biçimlerinin, orta ve üst kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin aynı kategorideki eğilimleri ile benzerlik oluşturduğu görülmüştür. Fakat söz konusu yöneticilerin, ilk tercihleri dışındaki diğer tercihlerinin farklılaştığı, tablo 7, 8 ve 9'un karşılaştırılması ile anlaşılmıştır.

Yukardaki sonuçlara göre; yöneticilerin buldukları yöneticilik pozisyonları, onların yönetsel eğilimlerini etkilediği söylenebilir.

Araştırmada kullanılan anket formunun üçüncü kısmından elde edilen verilerle yöneticilerin uygulamada kullan-

dıkları yönetim biçimleri ve bunlarla ilgili yüzdesel dağılımlar belirlenmeye çalışılmıştır.(Bkz. tablo 10,11,12,13, 14 ve 15) Altı bölümden oluşan ve her biri,"yöneticilerin benimsedikleri yönetim biçimleri ile sözkonusu yönetim biçimlerini hangi düzeyde uygulayabildiklerini" belirlemeye yarayan değişkenlerden elde edilen bulgular aşağıda yer almıştır.

Karar değişkeni ile ilgili araştırma sonuçları:Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeylerine,statülerine ve sahip oldukları MAQ puanlarına göre,"karar" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinde,9.9 yönetim biçiminin ilk sırada yer aldığı görülmüştür.(Bkz. tablo 10) Yöneticilerin,sözkonusu değişkenle ilgili yönetsel eğilimlerine göre;eğitim düzeyleri yükseldikçe 9.9 yönetim biçimine yönelimin arttığı görülür.Fakat,yöneticilerin eğitim düzeyleri düştükçe bütün yönetim biçimleri arasında dengeli bir dağılımın oluştuğu görülmektedir.

Sonuç olarak;araştırmaya katılan yöneticilerin genelinin,"anlayış ve fikir birliği sağlayacak yaratıcı kararlara önem verdikleri" , araştırma bulgularına bağlı olarak belirlenmiştir.

"Kendinizle ilgili düşünceler" değişkenine bağlı olarak beliren araştırma sonuçları:Bu değişkenle ilgili olarak,araştırmaya katılan yöneticilerin tamamından elde edilen verilere göre;karar değişkeninde olduğu gibi,9.9 yönetim biçimi en çok benimsenen yönetsel eğilim olarak belirlenmiştir.Fakat,karar değişkeninden farklı olarak,1.1 ve 1.9 yönetim biçimlerinin "kendinizle ilgili düşünceler" değişkeninde tercih edilmediği görülür.(Bkz. tablo 11)

Sonuç olarak;araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun,"kendine ait olanlardan farklı fikir, görüş ve tutumları araştırıp onlara değer verdikleri" anlaşılmıştır.Sözkonusu yöneticilerin kendi görüşlerine karşı inançlarının değişmemesine karşın,gerektiğinde bu görüşlerini değiştirebildikleri,elde edilen bulgular arasında yer almıştır.

Çatışma yönetimi ile ilgili araştırma sonuçları:A-

raştırmaya katılan yöneticilerin "çatışma yönetimi" ile ilgili yönetsel uygulamalarının,9.9 yönetim biçiminde yoğunlaştığı görülmüştür.Bu genel eğilime karşın,yöneticilerin eğitim düzeyleri düştükçe 9.9 yönetim biçimine yönelimin zayıfladığı görülmüştür.(Bkz. tablo 12) Sözkonusu zayıflamaya bağlı olarak, 5.5 yönetim biçiminin güç kazandığı,aynı tablodan elde edilen verilerden anlaşılmıştır.

Sonuç olarak;araştırmaya katılan yöneticilerin genel eğilimlerine göre;"çatışmanın sebeplerinin araştırılıp bu sebeplerin ortadan kaldırılması" düşüncesi,sözkonusu yöneticilerin çatışma yönetimi anlayışlarının esasını oluşturmuştur.

"Duygu" değişkeni ile ilgili araştırma sonuçları:Araştırmaya katılan yöneticilerin "duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel uygulamalarında,9.9 yönetim biçiminin ilk sırada yer aldığı görülmüştür.(Bkz. tablo 13) Fakat,ilk kademe yöneticilik pozisyonundaki yöneticilerin 9.9 yönetim biçimine bir alternatif olarak,1.9 yönetim biçimini gördükleri anlaşılmıştır.(Bkz. tablo 13) Böyle bir sonuç,yöneticilerinin eğitim düzeyleri ve statülerinden kaynaklanan farklı bakış açıları ile açıklanabilir.

Sonuç olarak;araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu,"duygu" değişkeni ile ilgili yönetsel uygulamalarında,"etkin takım çalışması ve takım çalışmasındaki verimlilik için insanî boyutu harekete geçirme" eğiliminde oldukları anlaşılmıştır.

"Mizaç" değişkeni ile ilgili araştırma sonuçları:Mizaç değişkeni ile ilgili araştırma sonuçları,araştırmada yararlanılan diğer değişkenlerden elde edilen sonuçlarla benzerlik oluşturmuştur.Araştırmaya katılan yöneticiler,9.9 yönetim biçimi dışında kalan diğer yönetsel uygulamalara fazlaca önem vermemişlerdir.

Mizaç değişkeni ile ilgili olarak yukarıda vurgulanan sonuçlara göre;araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun,"duruma göre değişen ve baskı altında dahi ağır başlılığını koruyan" bir mizaca sahip oldukları anla-

şılmıştır.(Bkz. tablo 14)

"Gayret" değişkeni ile ilgili araştırma sonuçları:Araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen verilere göre; Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun "gayret" değişkeni ile ilgili yönetsel eğilimlerinin 9.9 yönetim biçimine dönük olduğu anlaşılmıştır.(Bkz. tablo 15) Yani,araştırmaya katılan yöneticilerin geneli,"gözle görülür ve hissedilir ölçüde çaba sarfederek,diğerlerinin de katılımlarını sağlama" eğiliminde görülmüşlerdir.

Araştırmada kullanılan anket formunun ikinci ve üçüncü kısımlarından elde edilen verileri göre;araştırmaya katılan yöneticilerin en çok benimsedikleri ya da uyguladıkları yönetim biçiminin,9.9 biçimi olduğu görülmüştür.Buna karşın,aynı yöneticilerin en az benimsedikleri ya da uyguladıkları yönetim biçiminin ise,1.1 yönetim biçimi olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular için genel bir değerlendirme olarak;yöneticilerin,9.1 yönetim biçiminden 5.5 yönetim biçimine ve 5.5 yönetim biçiminden 9.9 yönetim biçimine doğru bir yönelim gösterdikleri söylenebilir.Bu yönelim,yönetsel bakış açılarının değişim çizgisinin ifadesidir.

Öte yandan,araştırmaya katılan yöneticilerin,Blake ve Mouton tarafından en ideal yönetim biçimi olarak tanımlanan,9.9 yönetim biçimine verdikleri önem dikkat çekmiştir. Böyle bir eğilim,araştırmamız dahilinde kalınarak,yönetimde ulaşılan önemli bir aşamayı vurgular.

Ayrıca,yöneticilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, 9.9 yönetim biçimine yönelmeleri,işletme yönetimindeki önemli bir eksikliği gösterir.Söz konusu eksikliğin,işletmelerde kullanılan yönetim biçimlerini bilimsellik ve sistematiklikten uzaklaştıran ya da gelişigüzel yönetmeye sevk eden "eğitim açığı" olduğu söylenebilir.

Bu araştırma ile elde edilen en genel sonuçlardan bir diğeri;yöneticilerin yönetsel başarılarının eğitim dışındaki belirleyicileri ile ilgilidir.Blake ve Mouton tarafından öne sürülen tez;yani,"yöneticilerin yönetsel başarıları-

nın eğitim dışındaki belirleyicileri; yaş, statü ve yönetsel tecrübedir, "düşüncesi bu araştırma ile de ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızdan elde edilen bulgular, aynı ölçeğin kullanılması ile gerçekleştirilen daha önceki bir araştırmanın sonuçlarına göre farklılaşma göstermiştir.^x

^x Turgay Ergun tarafından kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilere yönelik olarak yürütülen araştırmadan elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan yöneticilerin 5.5 yönetim biçimini tercih ettikleri belirlenmiştir. (Bkz. Yönetim Psikolojisi; I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler ve Tartışmalar, 7-9 Aralık-1977, Ankara: T.O.D.A.İ.E. Yay., 1979, s.128.

VI. GENEL SONUÇ

Organizasyonlardaki insan davranışlarının incelenmesine dönük çalışmalar, insanı daha iyi tanıyıp yönetmek isteyen yöneticilerin işini kolaylaştırdığı söylenebilir.

İnsanla ilgili bilimsel araştırmalarda, kesin bir sonuca ulaşıp, bu sonucu kuram haline getirmenin zorluğu ortadadır. Fatah, yönetici veya önderler yönettikleri insanları daha yakından tanımak isterler. Bu sebeple insanla ilgili bilimsel çalışmaların katkıları, sözkonusu amaca hizmet edebilmeleri ile değerlendirilir.

İşletmelerdeki insan davranışlarının daha yakından tanınmasını ve yönetilmesini amaçlayan kuramsal ve uygulamalı çalışmalar, yönetim felsefesini oluşturmuştur. Sözkonusu çalışmalardan biri olan ve dilimize değişik adlarla geçen Blake ve Mouton'un "The Managerial Grid" i çalışmamızın konusunu oluşturmuştur.

İşletme Fakültesi literatürüne "Yönetim Biçimi Ölçeği" olarak geçen sözkonusu önderlik kuramı, üretime ve insana dönüklük boyutlarını içeren bir ölçektir.

İşletme yönetimindeki çeşitli yönetsel eğilimlerin, üretim ve insan unsurları ile olan farklı ilişki düzeylerini gösteren yönetim biçimi ölçeği, iki boyut üzerine kurulmuştur. Fakat, ölçeğin kuramcıları Blake ve Mouton'un son çalışmalarında, önderliğin, işgörenler üzerindeki çeşitli güdüsel etkilerine dikkat çekilmiştir. Böylece, daha köklü kuramsal esaslara oturtulmaya çalışılan sözkonusu ölçeğe üçüncü bir boyut olarak, "güdü boyutu" eklenmiştir.

Yönetim biçimi ölçeği kuramının temelinde, Ohio-State ve Michigan üniversitelerinde yürütülen önderlik çalışmalarının izleri bulunur. Blake ve Mouton'un, yönetim biçimi ölçeğini üretim ve insan boyutları üzerine kurmalarında sözkonusu üniversitelerin önderlik çalışmaları etkili ol-

muştur.

Üretim ve insan boyutlarının çeşitli ilişki düzeylerinin etkili olduğu sözkonusu yönetim biçimleri, beş ana ve sekiz yardımcı yönetim biçimi ile üretime ve insana dönüklüğün diğer ilişki düzeylerini içeren toplam seksenbir varyasyondan oluşmuştur.

Çalışmamızın bir bölümünü oluşturan yönetim biçimi ölçeği kuramı ile açıklamalarda, beş ana yönetim biçimi üzerinde durulmuştur. Sözkonusu yönetim biçimleri; genel yönetim anlayışları, denetim, ast-üst ilişkileri, yaratıcılık ve değişim, çatışma yönetimi, bireysel davranış, yönetim geliştirme ile karar süreçleri açısından ele alınmıştır. Ayrıca, yönetim biçimleri ile ilgili açıklamaların sonuna her bir yönetim biçiminin "sonuç ve kısıtlarını" değerlendirmeyi amaçlayan bilgilere yer verilmiştir.

Blake ve Mouton'un beş ana yönetim biçimi ile ilgili temel önderlik yaklaşımları şu şekilde özetlenebilir:

1.1 yönetim biçimi: Üretime ve insana dönüklüğün minimum düzeylerini esas alan 1.1 yönetim biçimi, zayıflatıcı yönetim anlayışı ile karakterize olur.

Aktif olmayan yönetsel uygulamaları yeteli gören sözkonusu yönetim biçimi, kullanılabilirliği olan bir yönetim tarzıdır. Bazı işletmelerin gereksinim duyduğu yönetsel eğilimleri içermesi ve diğer bazı özellikleri, 1.1 yönetim biçiminin kullanılabilirliğinin ölçüsüdür.

1.9 yönetim biçimi: 1.9 yönetim biçimi, iki zıt kutupta bulunan üretim ve insan unsurlarının bir arada bulunmasını zorunlu görür. Fakat, insan unsuruna verdiği maksimum değer, üretimin minimize olmasına sebep olur. Böyle, üretimden kaynaklanacak zıtlıklar ve çatışmalar 1.9 yönetim biçiminde görülmez. 1.9 yönetim biçiminin insan unsuruna dönüklüğü, organizasyonel yapılanmanın en aşağı seviyede kalmasına sebep olur.

Sosyal amaçlı işletme veya derneklerin yönetiminde kullanılabilecek düzeyde olan 1.9 yönetim biçimi, insanî bo-

yuta verdiği önemle yönetimde yeni ve güçlü bir çizgiye ışık tutabilecek görünümde dir.

9.1 yönetim biçimi: Üretim ve insan unsurlarını iki zıt kutupta değerlendiren bir başka yönetim biçimi, 9.1 yönetsel eğilimdir. Söz konusu yönetim biçimi, zıt kutuplarda yer alan üretim ve insan unsurları arasında uyumlaşma sağlayıp organizasyonel hedeflere ulaşmayı amaçlar. Fakat, insana verilen değerin en aşağı seviyede tutulduğu 9.1 yönetim biçiminde, üretim ve insan unsurları arasında uyumlaşma sağlamak çok zordur. İfade edilen bu zorluk sebebi ile üretim ve insan unsurları arasında zıtlaşma ve çatışma kaçınılmaz hale gelir.

9.1 yönetim biçimi, baskıcı yönetim anlayışına karşın, köklü yönetsel tecrübeleri içermesi sebebi ile yönetim felsefesinin gelişim sürecine olan katkısına göre değerlendirilmesi gerekir.

5.5 yönetim biçimi: 9.1 yönetim biçiminden 1.9 yönetim biçimine ulaşan çizginin ortasında yer alan 5.5 yönetim biçimi, üretime ve insana dönüklüğün optimal düzeyini temel yönetim anlayışı olarak benimser. Olaylara bakış açısının yüzeysel olmaması özelliği dışında çok aşırı derecede irdelemeyi de istemez.

Çok iddialı olmayan 5.5 yönetim biçimi, yönetimde ulaşılabilecek son aşama değildir. Fakat, oluşturduğu çalışma normları ve gelenekleri ile her işletme koşulunda güvenle kullanılabilecek bir yönetim biçimidir.

9.9 yönetim biçimi: Üretime ve insana dönüklüğün maksimum düzeyde ve eşdeğerde önemli görüldüğü 9.9 yönetim biçimi, kusursuz uygulandığı durumlarda istenen organizasyonel performansa ulaşmayı sağlayabilir.

9.9 yönetim biçiminin organizasyonel gelişime ve birleştiriciliğe açık oluşu, bu sistemin diğer özellikleri ile birleştiginde, ideal bir yönetime ulaşmak olanaklı görülmür. Öte yandan, 9.9 yönetim biçiminin takım çalışmasına olan katkısı, diğer yönetim biçimlerinin üstünde görülmesine sebep olur.

Çalışmamızın araştırma bölümü, İstanbul'da faaliyet gösteren ilaç firmalarının ilk, orta ve üst kademe yöneticilik pozisyonlarında bulunan yöneticilerin yönetsel eğilimlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Blake ve Mouton'un sözkonusu ölçeğinin kullanıldığı araştırma ile yöneticilerin düşünsel düzeyde kalan ve uygulamada yararlanan yönetsel eğilimlerinin açığa çıkartılması amaçlanmıştır.

Sözkonusu araştırmadan elde edilen bulgular, "araştırmanın sonucu" bölümünde yer almıştır. Bu sebeple bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara ayrıntılı olarak yer verilmemiştir. Sadece genel bir değerlendirme ile yetinilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilere göre; araştırmaya katılan yöneticilerin en çok tercih ettikleri ya da uyguladıkları yönetim biçiminin 9.9 olduğu görülmüştür. Sözkonusu yöneticilerin eğitim düzeylerine, buldukları yöneticilik pozisyonlarına ve sahip oldukları MAQ puanlarına göre yapılan değerlendirmeler, 5.5 yönetim biçiminin ikinci sırada benimsendiğini göstermiştir.

Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça, 9.9 yönetim biçimine doğru bir yönelim gösterdikleri belirlenmiştir. Öte yandan, yöneticilerin buldukları yöneticilik pozisyonunun yönetsel eğilimlerine etki ettiği, araştırmadan elde edilen bulgular arasında yer almıştır.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri; elde edilen bulguların, Blake ve Mouton'un öne sürdükleri tezle benzerlik oluşturmasıdır. Yani, yöneticilerin yönetsel eğilimlerinin ana belirleyicilerinin; eğitim, yaş, statü ve yönetsel tecrübe olduğu, araştırmadan elde edilen verilere bağlı olarak ortaya çıkmıştır.

Ek 1

ANKET FORMU

I. KISIM

Aşağıda yer alan şahsınızla ilgili bilgileri doldurunuz.

CİNSİYETİNİZ

() Erkek () Kadın

YAŞINIZ

() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60

YÖNETİCİLİK POZİSYONUNUZ

- () Yönetim Kurulu Başkanı
 () Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı
 () Departman Yöneticisi (birden fazla birimin yöneticisi)
 () Satış, Üretim, Bölge Temsilcisi, Araştırma-Geliştirme gibi birim yöneticisi
 () Merkez ve Taşra Teşkilâtlarındaki Bölge Yöneticisi
 () Merkez ve Taşra Teşkilâtlarındaki Bölge Yöneticisine rapor veren kısım ve birim başkan ya da yardımcısı veya diğer yöneticiler
 () Birden fazla üste rapor verme durumunda olan ikinci derecedeki nezaretçi ya da uzmanlar
 () İşin yapılmasına doğrudan nezaret eden gözetimciler, departman şefleri

EĞİTİM DURUMUNUZ

() Orta öğrenim () Yüksek öğrenim () Lisans üstü

Ek 1'in devamı

II. KISIM

Aşağıdaki paragrafları, sizi en fazla tanımlama derecesinden en az tanımlama derecesine doğru numara vererek değerleyiniz. "1" sayısal değerini sizi en fazla tanımlayan ya da açıklayan paragrafa veriniz. Size uzak ya da sizi en az tanımlayan paragrafa "5" sayısal değerini veriniz. Paragrafları numaralama işlemini bitirdiğinizde her bir paragrafın bir sayısal değeri olacaktır.

_____ a. Başkalarının aldığı kararlara katılıyorum. Karşı çıkıp taraf olmak yerine diğerlerinin fikir ve görüşlerine katılır, onlarla iyi geçinirim. Bir çatışma çıktığında tarafsız kalır ya da çatışmadan uzak dururum. Tarafsız olmam sebebi ile çok nadir sinirlenirim. Bazıları mizacımı amaçsız ve anlamsız olarak değerlendirirler. Geçimli biriyimdir.

_____ b. İnsanlarla olan ilişkilerimi iyi tutmaya çok önem veririm. Kendi görüşlerimi ileri sürmek yerine, diğerlerinin görüş, fikir ve tutumlarını kabul etmeyi tercih ederim. Çatışmaya sebep olmaktan kaçınırım. Fakat, çatışma ortaya çıkmışsa tarafları yatıştırmaya, birlik ve beraberliklerini sürdürmeye çalışırım. Gerilim rahatsızlık doğuracağından, yumuşak ve dostça tepki gösteririm. Mizacım, insanlarla dostça ilişki kurma yönündedir. Eğer bir gerginlik söz konusu ise işi şakaya vururum. Çalışanları yönlendirmez onlara yardım ederim.

_____ c. Kararların, mükemmel olmasa bile sonuç getiriçi ve işe yarar nitelikte olmasına bakarım. Düşünce, fikir ve tutumlar kendi görüşlerime uymadığında orta yolu bulmaya çalışırım. Çatışma doğduğunda, her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm bulmak için adil fakat, kararlı olmaya çalışırım. Gerilim ve anlaşmazlık durumlarında daha fazla gerilime sebep olmamak için hangi yöne ağırlık vereceğim konusunda tereddüt ederim. Kişiliğimi veya statümü ön planda tutmaya özen gösteririm. Çalışmalarında yavaş ve aceleci olmayan bir tempoyu yakalamaya çalışırım.

Ek 1'in devamı

_____d. Hemen sonuç fetirecek kararlara önem veririm. Beni zor durumda bıraksa bile görüş ve düşüncelerimi siddetle savunur,diğerlerine karşı çıkarım.Çatışma doğduğunda onu örtbas etmeye ya da kendi pozisyon gücümü güçlendirmeye çalışırım.İşler istediğim gibi gitmediğinde,kendimi savunur,görüşlerimde ısrar eder veya karşıt kanıtları araştırırım.Sert mi zaçlı biriyimdir.Kendimi ve diğerlerini zora koşar,işin temposunu artırırım.

_____e. Anlayış ve fikir birliği sağlayacak yaratıcı ve güçlü nitelikteki kararlara önem veririm.Kendiminkinden farklı görüş,fikir ve tutumları araştırır,diğerlerinin görüşlerini dinlemeye özen gösteririm.Belli şeylere açık bir şekilde inanmışımdır.Fakat,güçlü ve yararlı bir fikir geldiğinde kararlarımı değiştirebilirim.Çatışma doğduğunda sebeplerini ve temelinde yatan gerçekleri bulmaya çalışırım.Sinirlendiğim zaman yüzümden belli olsa da kendimi yatıştırmaya çalışırım.Mizacım,duruma göre değişiklik gösterir.Baskı altında bile ağır başlılığımı korurum.Gözle görülür ve hissedilir ölçüde çaba harcar,diğerlerine katılmaya önem verir

III. KISIM

Aşağıdaki "1" nolu ifadeleri (a_1, b_1, c_1, d_1, e_1) okuyarak,size en çok uyan veya sizi en çok tanımlayan ifadeyi dai-re içine alınız.Aynısını "2" nolu ifadeler (a_2, b_2, c_2, d_2, e_2) ve 3,4,5,6 nolu ifadeler için de yapınız.

- a_1 . Başkalarının kararlarına kayıtsızca katılırım.
 b_1 . İyi ilişkileri geliştiren kararları desteklerim.
 c_1 . Mükemmel olmasa da işe yarar,sonuç getirici karara önem veririm
 d_1 . Anında sonuç getirecek kararlara önem veririm.
 e_1 . Anlayış ve fikir birliği sağlayacak yaratıcı kararlara önem veririm.

a_2 . Kendi görüş ve fikirlerimi açıklamayarak, taraf olmaktan kaçınırım.

b_2 . Kendi görüşlerimi önesürmek yerine diğerlerinin görüş ve fikirlerini tercih ederim.

c_2 . Görüş,fikir ve tutumlar benim kendi görüşlerime uygun olmadığı durumda orta yolu bulmaya çalışırım.

Ek 1'in devamı

d₂. Bazen beni zor durumda bıraksa da görüş, tutum ve fikirlerimi savunurum.

e₂. Kendi görüşlerimden farklı görüş, fikir ve tutumları araştırır, kendi görüşlerime karşı inançlarımın değişmemiş olmasına karşın onları değiştirebilirim de.

a₃. Çatışma doğduğunda tarafsız kalmaya çalışırım.

b₃. Çatışmaya sebep olmaktan kaçınırım fakat, herhangi sebeple orta çıktığında duyguları yatıştırmaya ve tarafların arasını bulmaya çalışırım.

c₃. Çatışma doğduğunda, her iki taraf için eşit sonuçlar getirecek bir çözüme ulaşmak için adaletli ve kararlı davranırım.

d₃. Çatışma doğduğunda, çatışmayı örtbas etmeye veya kendi statümü güçlendirmeye çalışırım.

e₃. Çatışma doğduğunda sebeplerini araştırır, çatışmanın temelinde yatan gerçekleri bulmaya çalışırım.

a₄. İlgisiz kalmam sebebi ile nadiren sinirlenirim.

b₄. Gergin bir duruma girmemek için sıcak bir dille, dostça tepki gösteririm.

c₄. Gerilim altında diğerlerinin beklentilerini karşılayabilmek için nasıl bir yol izleyeceğim konusunda tereddüt eder tepki gösteririm.

d₄. İşler yolunda gitmezse kendimi savunur, görüşlerimde ısrar eder ve karşıt delileri araştırırım.

e₄. Sinirlendiğim zaman yüzümden belli olsada kendimi yatıştırmaya çalışırım.

a₅. Mizacım başkaları tarafından amaçsız ve anlamsız olarak değerlendirilir.

b₅. Mizacım, insanlar ile ilişki kurma yönündedir.

c₅. Mizacım, kendimi ve mevkiimi ön plana çıkarma yönündedir.

d₅. Sert mizaçlı biriyimdir.

e₅. Mizacım duruma göre değişir, baskı altında bile ağır başlılığımı kaybetmem.

Ek 1'in devamı

- a₆. Geçimli olmak için yeterince çaba harcarım.
- b₆. İnsanları yönlendirmem onlara yardım ederim.
- c₆. Yavaş ve aceleci olmayan bir tempoda çalışırım.
- d₆. Kendimi ve diğerlerini zora koşarım .
- e₆. Gözle görülür ve hissedilir ölçüde çaba harcar, diğerlerinin de katılmalarını sağlarım.

Anket bitmiştir.Katılımlarınız için teşekkür ederiz.



Ek 3

ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN MAQ
DEĞERLERİNİN BİREYSEL DAĞILIM
ÇİZELGESİ

Sıra No.	MAQ Değerlerinin Hesaplanması	MAQ Değerleri
1	$\frac{5(9-8)}{25-20} \times 100$	100
2	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	20
3	$\frac{5(9-3)}{35-20} \times 100$	200
4	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
5	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
6	$\frac{5(9-8)}{25-20} \times 100$	100
7	$\frac{5(9-8)}{25-20} \times 100$	100
8	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
9	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
10	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	20
11	$\frac{5(9-7)}{25-20} \times 100$	200
12	$\frac{5(9-7)}{25-20} \times 100$	200
13	$\frac{5(9-9)}{35-20} \times 100$	33
14	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	20

Ek 3'ün devamı

Sıra No.	MAQ Değerlerinin Hesaplanması	MAQ Değerleri
15	$\frac{5(9-2)}{35-20} \times 100$	233
16	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
17	$\frac{5(9-3)}{35-20} \times 100$	200
18	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	100
19	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
20	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	20
21	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	20
22	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	20
23	$\frac{5(9-3)}{25-20} \times 100$	600
24	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
25	$\frac{5(9-3)}{25-20} \times 100$	600
26	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
27	$\frac{5(9-4)}{45-20} \times 100$	100
28	$\frac{5(9-8)}{55} \times 100$	9
29	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
30	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
31	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
32	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120

Sıra No.	MAQ Değerlerinin Hesaplanması	MAQ Değerleri
33	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
34	$\frac{5(9-3)}{25-20} \times 100$	600
35	$\frac{5(9-3)}{55} \times 100$	54
36	$\frac{5(9-2)}{55} \times 100$	63
37	$\frac{5(9-3)}{25-20} \times 100$	600
38	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
39	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
40	$\frac{5(9-8)}{25-20} \times 100$	100
41	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
42	$\frac{5(9-3)}{25-20} \times 100$	100
43	$\frac{5(9-3)}{55} \times 100$	54
44	$\frac{5(9-3)}{35-20} \times 100$	200
45	$\frac{5(9-3)}{25-20} \times 100$	600
46	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
47	$\frac{5(9-2)}{45-20} \times 100$	140
48	$\frac{5(9-2)}{35-20} \times 100$	233
49	$\frac{5(9-3)}{25-20} \times 100$	600

Ek 3'ün devamı

Sıra No.	MAQ Değerlerinin Hesaplanması	MAQ Değerleri
50	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
51	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	20
52	$\frac{5(9-8)}{25-20} \times 100$	100
53	$\frac{5(9-4)}{35-20} \times 100$	166
54	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
55	$\frac{5(9-8)}{25-20} \times 100$	100
56	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
57	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
58	$\frac{5(9-4)}{25-20} \times 100$	500
59	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
60	$\frac{5(9-4)}{35-20} \times 100$	166
61	$\frac{5(9-4)}{35-20} \times 100$	166
62	$\frac{5(9-3)}{45-20} \times 100$	120
63	$\frac{5(9-3)}{35-20} \times 100$	200
64	$\frac{5(9-8)}{25-20} \times 100$	100
65	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	20
66	$\frac{5(9-6)}{35-20} \times 100$	100
67	$\frac{5(9-7)}{25-20} \times 100$	200

Ek 3'ün devamı

Sıra No.	MAQ Değerlerinin Hesaplanması	MAQ Değerleri
68	$\frac{5(9-7)}{25-20} \times 100$	200
69	$\frac{5(9-7)}{25-20} \times 100$	200
70	$\frac{5(9-4)}{25-20} \times 100$	500
71	$\frac{5(9-5)}{45-20} \times 100$	80
72	$\frac{5(9-7)}{25-20} \times 100$	200
73	$\frac{5(9-4)}{25-20} \times 100$	500
74	$\frac{5(9-4)}{35-20} \times 100$	166
75	$\frac{5(9-7)}{45-20} \times 100$	40
76	$\frac{5(9-4)}{35-20} \times 100$	166
77	$\frac{5(9-7)}{25-20} \times 100$	200
78	$\frac{5(9-6)}{35-20} \times 100$	100
79	$\frac{5(9-8)}{45-20} \times 100$	20
80	$\frac{5(9-8)}{25-20} \times 100$	100
81	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
82	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	33
83	$\frac{5(9-8)}{35-20} \times 100$	100
84	$\frac{5(9-8)}{25-20} \times 100$	100

KAYNAKÇA

- Allene, Marian; C. Spears; G. Vaden. Foodservice Organizations. New York: MacMillan Publishing Company, 1985.
- Aşkun, İnal Cem. Organizasyon Teorileri. Eskişehir: 1971.
- Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. c.1, 2. baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. İ. İkt. Enst. Yay., 1979.
- Baykal, Besim. Organizasyonların Yönetimi; İlkeler ve Süreçler. İstanbul: Met/Er Matbaası, 1981.
- Blake, R.R.; J.S. Mouton. The New Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing Comp., 1979.
- ——— The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing Comp., 1964.
- ——— The Managerial Grid III. Houston: Gulf Publishing Comp. 1977.
- Bon, Gustave Le. Kitleler Psikolojisi. Çev. Selattin Demirkan. İstanbul: Yağmur Yayınevi, 1976.
- Boshear, C. Walton; Karl G. Albrecht. Understanding People. California: California University Assoocietesi-ne, 1977.
- Davis, Keith. İşletmelerde İnsan Davranışı. Çev. Kemal Tosun ve d., 5. baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., 1984.
- Dereli, Toker. Organizasyonyarda Davranış. İstanbul: Ar Yayınları, 1981.
- Ekeman, Deniz. "Blake ve Mouton'un Danışmanlık Hizmetleri, Yönetici Geliştirme Modelleri ve Katkıları". İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Dav. Bil. Doktora Programı Dönem Ödevi. 1989.

- Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak., 1987.
- French, Wendell L.; Cecil H. Bell, JR. Organization Development. New Jersey: Prentic-Hall, inc., Englewood Cliffs. 1973.
- Gray, Jerry; L. Frederic; H. Starke. Organizational Behavior. London: Charles E. Merrill Publishing Comp., 1980.
- Hampton, Davit R. Concepts In Management California: Wordsworth Publishing Comp. inc., 1978.
- Herbert, Theodore T. Dimensions Of Organizational Behavior. New York: MacMillan Publishing Comp. inc., 1976.
- Harvey, Donald F.; Donald R. Brawn. Organization Development. Third Edition. New Jersey: Prentic-Hall, Englewood Cliffs, 1988.
- Hersey, Paul; Kenneth H. Blanchard. Management Organizational Behavior. Fifth Edition. New Jersey: Prentic-Hall, Englewood, Cliffs, 1988.
- ——— Management Of Organizational Behavior. London: Prentic-Hall, inc., Englewood Cliffs, 1977.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. 2. baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak., 1984.
- Koontz, Harold; Cyril O'Donnel. Management. Tokyo: Kasado Printing Co. Ltd. 1972.
- Korman, Abraham. Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji. Çev. İlhan Akhun; Cevat Alkan. Ankara: M.E. Basimevi, 1978.
- Lenn, Gardiner G. Çalışanlar İşlerinden Nasıl Memnun Edilir. Çev. Cavit İçten. Ankara: Y.Y., Y.Y.
- Mathis, Robert L.; John H. Jackson. Personnel: Contemporary Perspectives and Applications. West Publishing: St Poul, 1979.

- Rambo, W. William. Work and Organizational Behavior. New York: Holt, Rinehard and Winston, 1982.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. Personel Yönetimi. 2. baskı. Eskişehir: Anadolu Ü. Eğt. Sağlık ve Bil. Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay., 1984.
- Tekarslan, Erdal; Can Baysal; H. Şencan; Tanıl Kılınc. Sosyalpsikoloji. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1989.
- "Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler ve Tartışmalar". Ankara 7-9 Aralık 1977, T. ve O. D. A. İ. Enst. Yay., 1979.
- Wofford, Jerry C. Organizational Behavior. Boston: Kent Publishing Comp., 1982.