

A. Haberleşme

1. Tanımı, Önemi ve Örgütteki Yeri

Haberleşme anlamayı ve anlaşılmayı öğrenmektir. Haberleşme, iletişim ile eş anlamlıdır ve bir kişiden diğer bir kişiye doğru gerçekleşen bilgi aktarmasını ifade eder. Bir örgütte haberleşme 3 şeyi sağlar, bunlar koordinasyon, kontrol ve motivasyondur. Astların üstlerine sürekli rapor vermeleri, şikayet ve öneri sistemi sayesinde kontrol gerçekleşir. Astların performansları konusunda geribildirimde sahip olmaları sayesinde motivasyonları artar. Firma içindeki tüm faaliyetlerin, bireylerin, bölümlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışmasıyla da koordinasyon sağlanmış olur. Tüm bu nedenlerden dolayı etkin bir haberleşme düzeni çok önemlidir. Mesajın yanlış yada geç iletilmesi, kayıp, zarar, düşük performans ve kalite problemlerine neden olur.¹

İnsanlar arası iletişim yalnızca bir bilgi alışverişi değildir. Bilgiyi veriş biçimi ikinci önemli noktadır. İletişimin ana amacı anlayarak kavramaktır, bu nedenle yüz yüze görüşmelerde insanlar birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri için beden dilini de kullanırlar. Beden dili, ses tonu gibi unsurlar iletişimi daha etkin kılarlar. Bir de en önemlisi iletişim denildiği zaman her iki tarafında aktif olması gerekir, aksi takdirde iletişimden söz edilemez. Ayrıca iletişimi bir bütün olarak değerlendirmek gereklidir, örneğin yüz yüze iletişimde sadece beden diline yada sadece kelimelere bakmamız

¹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s. 419.

yanıltıcı olabilir, karşımızdakinin ne dediğini anlamak için onu bir bütün olarak görmeliyiz.²

Haberleşme dinamik bir olgudur. Kültürel yapıya paralel olarak haberleşme de değişecektir. Yeni çevresel olgular yeni kelimelerin, yeni deyimlerin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Ayrıca zamanla bazı kelimeler veya kavramlar yerlerini yenilerine bırakacaktır. Bilgi işlem sistemindeki gelişmeler doküman değerlendirmesiyle ilgili yeni bir dil doğurmuştur. Bu dil mesajın bireysel değer yargılarından etkilenmesini önlemiştir.³

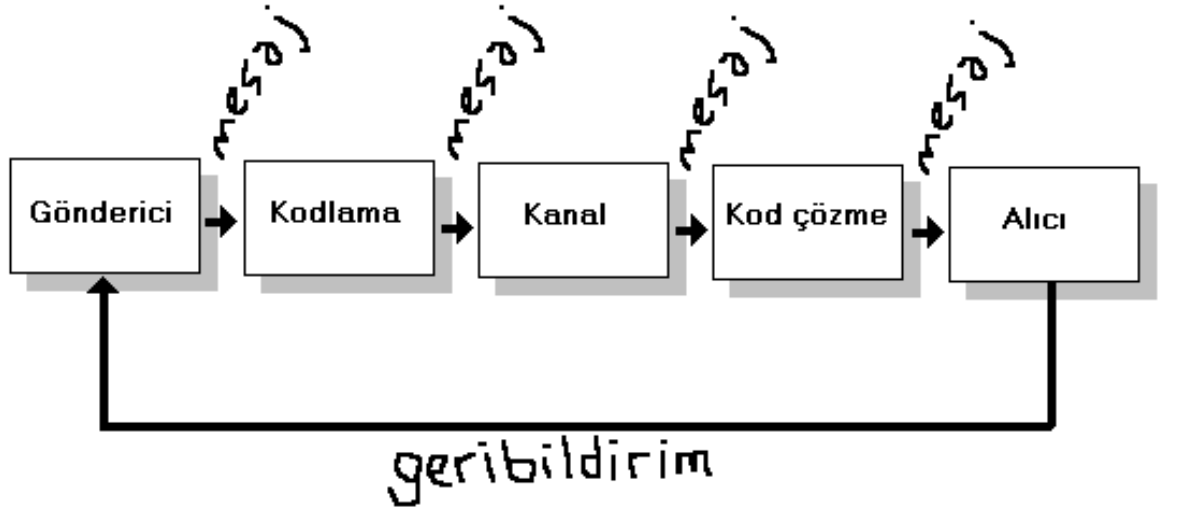
Tarım toplumu ve sanayi toplumundan sonra günümüzde artık bilgi toplumu kavramı yerleşmektedir. Bilgi toplumunun bilgiyi paylaşabilmesi için en önemli unsur da haberleşmedir. Gerçek anlamda bir bilgi toplumu olabilmek için haberleşmenin en iyi düzeyde olması gerekir.

2. Haberleşme Süreci ve Unsurları

Haberleşme bir süreçtir. Mesajı gönderen kişinin kafasındaki fikrin oluşmasıyla başlar ve alıcının bu mesajı alıp, anlaması ve cevap vermesiyle son bulur. Haberleşmenin unsurları şunlardır:

² Acar Baltaş, Zuhâl Baltaş, **Bedenin Dili**, 14.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997, s. 20.

³ İlhan Erdoğan, **İşletmede Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1983, s. 294.



Şekil - 1.1: Haberleşme Süreci Modeli

Gönderici

Gönderici fikirlerini, arzularını ve bilgilerini alıcıya iletmek ister. Hangi haberleşme kanalını seçeceğine karar verir ve mesajı kodlar.

Kodlama

Göndericinin bilgi, duygu ve düşüncelerini, belli sembollere, harekete yada sese çevirmesine kodlama denir. Kodlamanın yanlış yapılması haberleşmeyi önler.

Mesaj

Kodlama sayesinde düşünce yada duygunun dönüştüğü fiziki şekle mesaj denir.

Alıcı

Mesajın gittiği kişidir. Alıcı iyi bir dinleyici olmalıdır. Bazen alıcı mesaja farklı anlam yükleyebilir. Bu durum kod çözme ile ilgilidir.

Kod Çözme

Alıcının mesaja anlam vermesidir. Bu anlam verme sürecinde bir çok şeylerden etkilenilir: alıcının içinde bulunduğu durum, beklentileri, geçmişi, toplumsal ve kültürel etkiler, alıcının özellikleri, önyargılar, değerler, inançlar ve ortak dil...vb.

Bunlara dikkat edildiğinde algılama ile ilgili problemler ortadan kaldırılır ve haberleşme sağlıklı olur.

Haberleşme Kanalı

Mesajın gönderici ile alıcı arasında izlediği yoldur. Hava, telefon hattı, faks ve İnternet buna örnektir. İşletmelerde haberleşme temelde iki türlüdür:

Biçimsel Haberleşme: elektronik posta, telefon, faks, raporlar, toplantılar...

Biçimsel Olmayan Haberleşme: çalışanların iş dışı sosyal ortam paylaşımı, sohbetler, söylentiler, ortak noktadan kaynaklanan sohbetler...

Biçimsel olmayan haberleşme grup dayanışmasını artırır ve biçimsel haberleşmeyi pekiştirir. Mesajın türüne göre haberleşme kanalı seçilir. En verimli iletişim yüz yüze görüşmedir. Çünkü işin içine beden dili ve hızlı geri bildirim girer. Biçimsel olma yada olmama ayrımı haberleşme kanalını belirlemektedir.

Gürültü

Haberleşmeyi bozan her şeye gürültü denir.

Geribildirim

Diğer adı geribesleme olan bu kavram alıcının göndericiye cevap vermesi anlamına gelir. Bu sayede alıcının mesajı aldığı anlaşılır. ⁴

3. Haberleşme Sınıflandırmaları

⁴ Ataman, s.420-425.

Haberleşme nitelikleri bakımından birçok etkene göre sınıflandırılabilir:

Grup İlişkilerinin Yapısına Göre

- Biçimsel (Formal) Haberleşme:

Organizasyon şemasına bakıldığında çalışanlar arasındaki dikey, yatay ve çapraz olarak gerçekleşen bilgi gidiş gelişini ifade eder. Çalışanların çoğu tarafından benimsenen organizasyon amaçlarına varılmak için kurulan ilişkiler sistemidir.

- Biçimsel olmayan (İnformal) Haberleşme:

Daha önceden belirlenmiş bir yolu izlemeyen, örgüt içinde kendiliğinden oluşan ve çeşitli biçimlerde gelişen haberleşme sistemidir . Haberin kimden kime gideceği değişir. Dedikodu veya söylenti buna örnek olarak gösterilebilir.⁵

Bir Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak:

- Kişiler arası iletişim
- Grup iletişimi
- Örgüt iletişimi
- Toplumsal iletişim

Kullanılan Kanallara ve Araçlara Göre:

- Görsel iletişim
- İşitsel iletişim
- Görsel-işitsel iletişim
- Dokunma ile iletişim

⁵ Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, 7. Baskı, İstanbul: Nihad Sayar Yayın, 1989, s. 307.

- Telekomünikasyon
- Kitle iletişimi

Kullanılan Kodlara Göre:

- Sözlü iletişim
- Yazılı iletişim
- Sözsüz iletişim

Zaman ve Mekan Boyutlarında:

- Yüz yüze iletişim
- Uzaktan iletişim⁶

4. Bilgi Teknolojisinin Haberleşme Süreci Üzerindeki Etkileri

Yeni bilgi teknolojileri yeni haberleşme kanallarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin: Sesli mesaj, faks, tele-konferans, kapalı-devre televizyon sistemi, video-konferans, elektronik-posta, internet, cep telefonu, sms...vb. Elektronik posta örgütlerin çalışma biçimini değişime uğratmıştır. Elektronik posta sayesinde dünyanın farklı bölgelerinde olan çalışanlar aynı örgütte yer alabilmektedir, böylelikle sanal örgütler oluşabilmektedir. Tele-konferans telefon ve televizyon kullanarak hem ses hem görüntü iletimini sağlar. Bu sadece sözsüz iletişimden de faydalanılır. Video konferans ise yine aynı şekildedir ancak mesaj birden fazla kişiye ulaştırılmaktadır. Bir hocanın aynı anda bir çok sınıfa birden ders anlatması video-konferans ile sağlanabilir.

⁶ Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir**, İstanbul: Cem Yayınevi, 1993, s. 20.

Elektronik haberleşmenin avantajları zaman ve mekan kısıtlamalarını ortadan kaldırması ve verimliliği artırmasıdır.⁷

5. Haberleşmede Karşılaşılan Problemler

Haberleşme sürecini baltalayan ve verimi düşüren bazı unsurlar vardır. Gürültü de denilen bu unsurlar şu şekilde olabilmektedir:

- Dinlememe veya Duymazlıktan Gelme:

İletişim olabilmesi için iki tarafında aktif olması gerekir. Yani iki taraf da konuşmalı ve karşı tarafın konuşmasını aktif olarak dinlemelidir. İyi bir dinleyici konuşmacıyı dinlerken dikkatini başka bir şeye yöneltmez, konuşmacının gözlerine bakar ve ara sıra anladığını ifade edici beden dili unsuru (baş sallama) kullanır. Duymazlıktan gelme ise insanların duymak istemediklerine karşı bir duvar örmeleri anlamına gelir.

- Filtreleme:

Göndericinin mesajı alıcının hoşuna gidecek biçimde yorumlamasıdır. Bu da mesajı çarpıtmaktadır. Algılamada seçicilik nedeniyle bazen bir kişi bir mesajın sadece belli kısımlarını aktarabilmektedir. Bu doğrultuda mesajlar farklılaşarak kademedan kademeye geçmektedir.

- Güvensizlik ve Kıskançlık
- Zamanlamada ve Yoğunlukta Yapılan Hatalar
- Uygun Olmayan Bir Haberleşme Kanalının Seçilmesi
- Mesajın Kodlanmasında Hata
- Bürokratik Yapı

⁷ Ataman, s. 434.

- Bilgi Eksikliği
- Geçmiş Deneyimler
- Fiziksel Uzaklık
- Zaman Kısıtlaması ve kesintiler⁸

6. İletişimde en çok ihmal edilen olgu: Dinleme

Dört iletişim etkinliği (okuma, yazma, konuşma, dinleme) içinde en çok dinlemeye zaman harcarız. Ama ne yazık ki , resmi eğitim diğer üçünün üstünde daha fazla durur. İş hayatında iletişim konusunda karşılaşılan güçlüklerin çoğu dinleme ile ilgilidir. İletişimin kalitesi dinlemeyi öğrenerek yükseltilebilir.⁹ Araştırmalara göre çoğu insan sadece yüzde 25 ile 50 arası bir verimle dinleyebilme yeteneğine sahiptir. Bu da söylenen her dört cümleden sadece bir yada ikisinin anlaşıldığı anlamına gelir. Verimlilik, müşteri memnuniyeti ve kalite kontrolü sağlamada doğru anlamamanın son derece önemli olduğu iş hayatındaki bir gerçektir.¹⁰ Etkili iletişim , konuşmaya önem verdiği kadar dinlemeyi de önemser. Dinleme yeteneği işitme gibi değildir, doğuştan gelmez, öğrenilmesi gerekir. Dinlemenin amacı şunları elde etmektir:

- Bilgi
- Zevk
- Geri besleme
- Anlama
- Kişisel tatmin

⁸ Ataman, s. 429-432.

⁹ Fran Sayers, **Yöneticilikte İletişim**, İstanbul: Rota Yayın, 1993, s.56-57

¹⁰ Joan Vesper, **Contemporary Business Communications**, New York: Harper Collins, 1993, s. 452.

- Güç

Diğer bir deyişle bunlar insanı dinlemeye motive ederler. Ancak içlerinde en güçlü motive edeni kişisel tatmindir. Kişisel tatmin dendiğinde bunun içine kişisel gelişme, yönetme yeteneği artışı, sorun çözme ve karar verme yeteneği artışı, kişiler arası iletişimin iyileşmesi, uzmanlığın artması, terfi, ikramiye gibi kazançlar girmektedir. Dinlemenin amacı olduğu gibi iyi dinlememenin de nedenleri vardır. Bunlar: dikkatin başka yerde olması, konu hakkında önyargı, güç işlerden kaçınmak, kendini biraz sonra söyleyeceği şeye hazırlamak..vs. İyi bir dinleyici olmanın yolları ise şöyledir:

- Dinleme konusundaki alışkanlıklarınızın farkında olun,
- Karşınızdakinin konuşmasına izin verin,
- Önyargılarınızın bilincinde olun,
- Hemen sonuç çıkartmaktan kaçının,
- Sözlü ve sözsüz mesajları birleştirerek anlama bir bütün olarak bakın,
- Kendinizi anlatıcı yerine koyun,
- Kendinizi söylenenlere kaptırın ve duygularınızı yansıtın,
- Zamanında sorular sorun,
- Sessiz anlardan çekinmeyin, bu anlarda konuşan fikirlerini toparlar,
- Dikkat dağıtan etkenleri kaldırın,
- Önemli noktalara odaklanın, anlatılan konudaki ayrıntılara takılı kalmayın,
- Yalnızca gerekli olduğu zaman not alın,
- Adil ve eleştirci bir tutumla dinleyin.¹¹

¹¹ Sayers, s. 57-63

Dinleyen taraf karşımızdaki olduğumuzda ise dikkat etmemiz gereken unsurlar şunlardır:

- Biriyle konuşurken söylediğimiz şey konusunda karşımızdaki bize çok değerli bir bakış açısı sunabilir, kendimizi bundan mahrum etmemeliyiz.
- Konuşurken beden dilimize de dikkat etmeli, konuşurken karşımızdakinin gözlerine bakmalı, o kişiye dönük olmalı, kollarımız bağlı olmamalı ve dik durmalıyız.
- Bazı insanlar fikirlerine uygun olan şeyleri başarıyla dinledikleri halde, kendilerine ters olan şeyleri duydukları zaman dinlemek istemezler. Böyle bir davranış ciddi bir konuşmanın doğasına aykırıdır. İnsanlar böyle durumlarda egolarını bir kenara bırakıp sakin, kibar ve ılımlı bir şekilde katılmadıklarını belirtmelidirler.¹²
- Ne yazık ki yetenekli konuşmacılar çevremizde pek azdır. Çünkü dünya üzerindeki insanların çoğu kendilerini ego tatmin edici bir üsluba kaptırmışlardır. Bunun anlamı da onların kendi istedikleri konularda konuşarak kendi egolarını tatmin etme yeteneklerinin gelişmiş oluşudur. Karşılarındaki kişinin hangi konudan konuşmak istediği onların umurunda değildir. Bu tuzağa düşmemek iletişimi güzelleştirir.¹³

Dinleme iki türdür. Bunlar aktif dinleme ve pasif dinlemedir. Pasif dinlemede konuşanın dinleyenden tepki göstermesini değil, sadece söylediklerini dinlemesini ister. Konuşan konuşmaya çok ihtiyaç duyar, bu nedenle dinleyicinin dikkatli bir sessizliği ve çok az tepsi göstermesi pasif dinlemeyi oluşturur. Pasif dinlemede dinleyicinin yapabileceği sözlü tepkiler şunlar olabilir: “çok iyi!, devam et, niçin?, peki ya sonra, demek öyle, haklısın”. Beden dilini kullanırken de konuşanın gözlerinin içine bakmak, öne doğru eğilmek, konuşana dokunmak, konuşana gülümsemek, konuşana daha fazla yaklaşmak pasif dinlemeyi sağlama konusunda faydalıdır. Aktif dinleme kendini konuşanın yerine koyma yeteneğidir. Bu tutum, karşınızdaki kişinin duygularını, onun bakış açısından anlamayı sağlar. Konuşanın anlattıkları ile gerçekten ilgili olduğumuzu gösterir. Bu tür dinleme anlatılanların anlaşıldığını konuşana göstermeyi içerir. Aktif dinleme şunları yaparak gerçekleştirilebilir:

¹² Vesper, s. 453.

¹³ Vesper, s. 450.

- Anlatılanlara açıklık getirilmesini istemek: “Ne demek istediğini anlamadım”
- Konuşanın sözlerini yorumlamak: “Yani demek istiyorsun ki...”
- Konuşanın duygularını yansıtmak: “Kendini ... gibi mi hissediyorsun?”
- Konuşanı özetlemek: “Bu ana kadar söylediklerinden anlıyorum ki...”

Yeni dinleme tekniklerini uygulamaya başlarken, ilk zamanlar insan doğal ve içten olamayabilir ancak uygulama devam ettikçe ve aktif dinleme bir alışkanlık haline geldikçe bu durum normal ve doğal bir davranış haline bürünecektir. Aktif ve pasif dinleme içtenlikle uygulandığı zaman insanları tanımayı, onların fikir ve duygularına saygı göstermeyi sağlar. ¹⁴

7. Organizasyon ve İletişim

Organizasyon, ortak bir hedef ve amaç doğrultusunda birlikte çalışan insanlardır. Verimli bir organizasyon bu hedef ve amaçlara ulaşmak için gerekli ilişkileri meydana getiren bir yapı da oluşturur. İletişim ağı bu örgütsel yapıya dayanır. Organizasyonun yapısını biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim sistemleri destekler. Biçimsel iletişim sistemi organizasyonun iskeletidir. Her iletişim verici ve alıcıdan başka kişileri de etkiler ve onlardan etkilenir. “A” ve “B” kişisi iletişim kurarken “B” kişisi kararını “C” ye danışarak verebilecekse o zaman “A”, “C” kişinin de farkında olmalı ve ona göre davranmalıdır. Biçimsel olmayan iletişim ise kayıtlarda bulunmaz bu nedenle zarar görmeye daha yatkındır. Örneğin biri organizasyondan ayrılırsa biçimsel olmayan iletişim açısından firmada belli kayıplar olacaktır. Yada bazı kişiler arasında gerginlik olursa bu da biçimsel olmayan iletişimi bozacaktır. Yöneticinin başarısı iletişim başarısına bağlıdır. Yönetici astlarına bazen bilgi vermeyi ihmal ederler ve astların bu bilgiye ihtiyaçları olmadığını düşünürler. Astlar da bilgi verilmediğinden yakınırlar. Böyle durumlarla karşılaşılmasını için yönetici kendini onların yerlerine koymalı ve gereken

¹⁴ Sayers, s. 65-66

bilgiyi onlara basit ve dolaysız bir dille anlatmalıdır. Karışık anlatıp da “onlara söyledim” tuzağına düşmemelidir. İletişim karşıdakinin anlayabildiği ölçüde gerçekleşen bir olgudur. İletişimde yaşanabilen bir sorun da alt kademelerdeki çalışanların korku yada aşırı kibarlık nedeniyle yöneticilerini eleştirmemeleridir. Örgüt şemasında temsil edilen yapı, “emir-komuta zinciri” de denen iletişim kanallarıdır. Modern işletmelerde bu kanallardan başka biçimsel olmayan iletişim sistemi de vardır.¹⁵

İletişimin başarısı organizasyonun başarısına dönüşebilmektedir. Bunun örnek olarak Walt Disney şirketinin 1984 yılında yaptığı atılım gösterilebilir. O dönem firmanın başında olan Michael Eisner, firmanın yaratıcılığını, satışlarını, karını ve hisse senedi değerlerini artırdı. Firma çalışanları bu sihirli başarının Eisner’in iletişime verdiği önem sayesinde gerçekleştiğini savunuyorlardı. Yönetimin çalışanlarla, çalışanların yönetimle ve firmanın halk ile olan iletişimine büyük önem verildi. Eisner’in kendisi zaten mükemmel bir iletişimci olduğundan insanlara doğru mesajlar ileterek yaratıcılığı körüklemiştir. En alt seviyedeki çalışan bile Eisner’e ismiyle hitap edebilmektedir ve Eisner onları fikirlerini paylaşmaları konusunda cesaretlendirmiştir. Eisner tüm bunları sadece karizması ile başarmamıştır; sistematik bir iletişim programı ile yönetimin her mesajını her kademedeki organizasyon üyesine iletmiştir. Bu da başarıyı getirmiştir.¹⁶

Büyük yada küçük, çalışanlarıyla ve halkla iletişime son derece önem veren firmalar iletişim felsefesine sahip firmalardır. Bu felsefeye, kimi firmalar iletişim politikası veya misyon adını vermişlerdir. Hangi isme sahip olursa olsun, iletişim felsefesi, firmanın, çalışanlarına, müşterilerine ve diğer ilgili olan kişilere bağlılığını ifade eder.¹⁷

Örgütsel iletişimde bir önemli noktada iletişimin maliyetinin belli ölçülerde olmasıdır. Yöneticiler gün geçtikçe daha verimli ve etkili iletişim yöntemleri bulmak zorundadırlar. Bir firma istediği her şey için bütçesini ayarlayamayacağından iletişimde maliyet tasarrufu her zaman için varlığını sürdürecektir. Ancak güçlü yöneticiler için

¹⁵ Sayers, s. 223-227

¹⁶ John V. Thill, **Business Communication Today**, 3. Baskı, New York: McGraw Hill, 1992, s. 2.

¹⁷ Michael B. Goodman, **Corporate Communications for Executives**, New York: State University of New York Press, 1998, s. 4.

özünden sapmadan sürekli gelişen ve maliyet tasarruflu örgütsel iletişim sistemleri kurabilir.¹⁸

8. Çalışanlar arası ilişkilerde iletişimin önemi

Eğer bir mesaj doğru ve anlaşılır bir formda iletilmişse iletişim söz konusudur. Bu olgu çalışanlar arası ilişkilerde önemlidir. Bazı gelişmelerden haberdar edilmeyen çalışanlar, kendilerini karanlıkta hissederek. Yönetim tarafından doğru bilgilerle donatılmayan bu çalışanlar kolaylıkla dedikodulara inanırlar. İletişime aç bırakılmış bu çalışanlar spekülasyon ve dedikodulardan etkilenmeye çok müsait olduklarından bir zaman sonra bu dedikodular gerçekmiş gibi kabul edilir. Ancak çalışanların her konudan haberdar edilmeleri, etkili iletişimin sağlanması da yeterli değildir. Bu etkili iletişim sistemi çalışanların fikirlerini de önemsemeli bu sayede onların da firma yönetimine iştirak etmeleri sağlanmalıdır. Aksi takdirde iletişim tek yönlü olacaktır. Bazı yöneticiler astlarıyla iletişim kurunca astlarının da katılımcı olduklarını sanırlar fakat gerçek iştirak olabilmesi için karşılıklı güven ve işbirliği sağlanmalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerinin bakış açısından bakabilmeli ve birbirleri arasındaki farklardan doğan sorunlara çözüm getirebilmelidirler. Çalışanlardan yöneticilere gelen geribesleme sayesinde, yöneticiler daha iyi performans sergiler ve düşüncelerini geliştirirler. Yönetimin etkili iletişim sistemini kurmasının tek nedeni çalışanları her konuda haberdar etmek değildir. Yönetim bu iletişim sistemini çalışanlarını firma amaçları doğrultusunda ikna etmek için de kullanabilmektedir. Etkili iletişim, geribesleme, tartışmaya yol açmayan fikirler benimsenmiş olsa da bazen yine de çalışan ilişkilerinde iletişim zorlukları çıkabilmektedir. Bunun sebebi de alıcı ve göndericinin mesajı farklı yorumlamasıdır. Yönetici hedef üretim rakamı 2000 birimdi ancak gerçekleşen miktar 1800 birimdi derken çalışanlar hedefin yüksek olduğunu düşünürler ancak yönetici çalışanların performansından şüphe duyar.¹⁹

¹⁸ James L. Horton, **Integrating Corporate Communications**, London: Quorum Books, 1995, s. 316.

¹⁹ Derek Rollinson, **Understanding Employee Relations**, Paris: Addison-Wesley, 1993, s. 164-166.

9. On Büyük İletişim Günahı

- 1) Emretme
- 2) Tehdit
- 3) Öğüt verirken kibar olmama
- 4) Anlaşılmaz yada dolambaçlı konuşmak
- 5) Bilgilerimizi gizleme
- 6) Direkt olarak karşımızdakinin yüzüne hatasını vurmak
- 7) Yukardan bakan bir tavırla övme
- 8) Psikolog gibi her şeyi biliyor havasıyla konuşma
- 9) Konudan kaçma
- 10) Alaycılık²⁰

10. İletişimdeki On Emir

- 1) Güven yaratın
- 2) İletişime diğer konulara göre öncelik tanıyın
- 3) Sözleriniz hep belli bir konuya yönelik olsun

²⁰ Sayers, s. 261.

- 4) İnsanlara, yapılan değişiklikleri anlamaları için her türlü bilgiyi verin
- 5) Tüm işgörenlere karşı açık sözlü olun
- 6) Bilgi ve duygularınızı paylaşın
- 7) Üstlerinizin size davranmasını istediğiniz gibi astlarınıza davranın
- 8) Elemanlarınızın fikirlerini alın ve tepkilerini gözleyin
- 9) Sözüünüzü tutun
- 10) İyi yöneticinin iletişim engeli koymaz, engelleri kaldırır.²¹

11. İşteki iletişim

İş iletişiminde temel 7 ilke vardır. Bunlar: eksiksiz olma, kısa ve öz olma, saygılı ve düşünceli olma, somut olma, anlaşılır olma, nazik olma ve doğruluk ilkeleridir. Eksiksiz olma, okuyucu yada dinleyicinin ihtiyacı olan tüm bilgileri verme anlamına gelir. Anlattığımız şey ile ilgili hiçbir soru işareti bırakmamalıyız, anlattığımız konu ile ilgili kim, ne, ne zaman, nasıl, nerede ve neden gibi soruların tümünün yanıtını vermiş olmalıyız. Kısa ve öz olma ilkesi ise tüm gerekli fikirleri en az kelime ile anlatabilmek anlamına gelir. Bunu yaparken diğer ilkelere bir zarar vermemeye dikkat edilmelidir. Bu ilke mesajda fazla miktarda zamir kullanımına da karşıdır. Mesaj şatafatlı kelimeleri, gereksiz ayrıntı, sıfatlar ve tekrarları kullanmamalıdır. Saygılı ve düşünceli olma ilkesi bize nasıl davranılmasını istiyorsak karşımızdakine de o şekilde davranmamızı söyler. Bu nedenle bir şey söylemeden önce karşımızdakinin böyle bir şeye tepkisi ne olur diye önceden düşüncemizi tartmalıyız. İçten, dürüst, adil bir biçimde iletişim kurmalıyız.

²¹ Sayers, s. 262.

Somut olma ilkesi gerçeklerden yola çıkarak iletişimi öngörür ve örnek kullanmayı teşvik eder. Soyut ve belirsiz konulardan uzak kalmayı sağlar. ²²

Anlaşılabilirlik ilkesi dinleyicinin anlayabileceği kelimeleri seçmemiz, cümle uzunluğunu en fazla 17 ile 20 kelime arasında ve paragraf uzunluğunu da en fazla 4-5 satır olarak belirlememiz anlamına gelir. Dinleyicinin kültür ve eğitim seviyesine göre iletişim kurmalıyız. Karmaşık konuları anlatırken ise çizelgeler, örnekler yada kolay okunan başlıklar kullanabiliriz. Nazik bir iletişimci ince düşünen, takdir edici ve sözleriyle karşısındakini rahatsız etmeyen kişidir. Ayrıca nazik iletişimci sorulan soruları tam olarak yanıtlar. Doğruluk ilkesi de doğru dilin, olguların, dilbilgisinin, imlanın, noktalamanın seçimi anlamına gelir. Bir mesajın altına imzamızı atıyorsak o mesajdaki her şeyin doğru olduğunu teyit etmiş oluruz, bu nedenle mesajları iyi kontrol etmeliyiz. Ayrıca doğruluk ilkesi insanlara cinsiyet, ırk, kültür ve karakter ayırımı yapmamamızı öngörür. ²³

Beden dili, iş hayatında fark yaratmayı ve daha başarılı olmayı sağlayacak bir araçtır. Kelimelerin arkasına saklanmış gizli şifreleri anlamamızı sağlar. İş hayatında her zaman dürüstlüğü bulamayabiliriz. Bazen ihtiyacımız olduğu halde bize söylenmeyen şeyler olabilir. Beden dili bizi bu konularda aydınlatır. İş arkadaşları ve müşterilerle olan iletişimimizi kolaylaştırır; ne demek istediğimizi daha rahat anlatabiliriz. ²⁴

²² Herta A. Murphy, **Effective Business Communications**, 6. Baskı, McGraw Hill, New York, 1991 s. 56-57.

²³ Murphy, s. 82-83.

²⁴ Susan Quilliam, **Body Language Secrets**, Thorsons, London, 1997, s. 41.

B. Motivasyon

1. Tanımı Kapsamı ve önemi

“Motivasyon” sözcüğü artık çok sık duyulur olmuştur. Hatta günlük dile girmiş ve çoğu kez yanlış ve yersiz, biraz da moda gereği olur olmaz kullanılır hale gelmiştir.²⁵

Gündelik hayatta sık sık kullandığımız motivasyon kelimesinin yönetim düşüncesi ve uygulamaları içinde önemli bir rolü vardır. Başarılı bir yönetici; çalışanları motive ederek arzulanan sonuçlara zamanında ve bu iş için ayrılan kaynaklara ulaşan yöneticidir.²⁶

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerin tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların

²⁵ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, 4.Basım, İstanbul:Beta Yayınları, 1990, s.97

²⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2001, s.433

değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan kişilerin(personelin) organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır.²⁷

Yöneticinin personeli işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile mümkün olacaktır.Motivasyon liderliğin tamamlayıcısı durumundadır. Çünkü birçok durumda etkin bir liderlik çalışanların motivasyonunu gerektirir. Bu nedenle yönetici düzeyindeki kişilerin etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için personel motivasyonuna önem vermesi gerekmektedir.²⁸

Bir kuruluştaki motivasyon organizasyona hareket verir, canlılık sağlar. İşletmelerde de insanların tüm davranışları bir nedene dayanır.Kişiler, ihtiyaç ve arzularını tatmin edebilmek için bir iş görürler. Kendilerine göre ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri en uygun işi bulmaya çalışırlar.

Motive edilmiş bir kişi bir ihtiyacını karşılayacak şekilde davranır. Örneğin birkaç günden beri hiçbirşey yemeden duran bir kişi, yemek yeme ihtiyacıyla motive edilebilir. Yemek yeme ihtiyacı, kişinin açlık hissini tatmin etmek doğrultusunda hareket etmesini sağlar.²⁹

Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon Latince “movere” kelimesinden gelmektedir ve güdüleme kavramıyla eşanlamlıdır. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek v.s gibi anlamlara sahiptir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları biçiminde motivasyon tanımlanabilir.³⁰

Motivasyon ve teşviki birbirinden şu basit örnekle ayırmak mümkündür. Örneğin;yemeğini yediği taktirde bir çocuğa şeker verileceği vaadi bir teşviktir. Diğer taraftan bu çocuğu iyi bir insan olmaya inandırma motivasyondur.³¹

İhtiyaçların güdüleme özelliği vardır. Bir ihtiyaç tatmin edilene kadar bu özelliğini sürdürür. Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum

²⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001,s.507

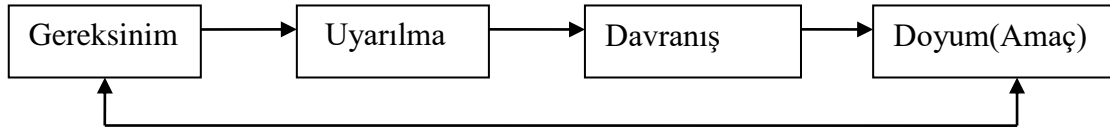
²⁸ İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, 1.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1992, s.84

²⁹ Tevfik Tatar, **İşletmecilik İlkeleri**, Ankara: Gazi Büro Yayınları, 1992, s.73

³⁰ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul: Beta yayınları, 1997,s.258

³¹ Zeyyat Hatiboğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, 3.baskı, İstanbul:Beta yayınları, 1993, s.283

sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir.³²



şekil 1.1 Motivasyon Süreci

.Motivasyon bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Başka bir deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey içi ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu istğın doyumunu sağlamaktır.

Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak , gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar.

2. Güdülerin Açıklanması

Güdüleme kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca, güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “ Motive “ temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir

³² Bingöl, s.258

veya birden çok insanı , belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.³³

3. Başlıca Motivasyon Teorileri

Organizasyonel davranışın en temel sorusu insanların işlerinde neden farklı şekilde davrandıkları ve farklı performans sergiledikleridir. Bu nedenle işletme biliminin en gizemli konusu insanları nasıl motive edebileceğimizdir. Motivasyon süreci karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle onu sadeleştirecek modellere ihtiyaç vardır. Bu modeller davranışı açıklar, ancak hiçbiri davranışı her durumda açıklamayı başaramaz.³⁴

19. yüzyıldan günümüne kadar motivasyon konusunda işletme yöneticilerinin kullanabileceği birçok teori ve modeller geliştirilmiştir.

Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır.³⁵

Motivasyon teorilerini geleneksel ve çağdaşı teoriler olarak veya kapsam ve süreç teorileri olarak farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Literatürde bu sınıflandırmaların beraber kullanıldığı da görülmektedir. Bu durumda kapsam teorileri, süreç teorileri ve çağdaş teoriler olarak üçlü bir ayrım ortaya çıkmaktadır.³⁶ Motivasyona klasik teoriler çerçevesinde yaklaşan kapsam teorileri sadece bireyleri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmiş, davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermemişlerdir.

a) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

³³ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 3.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.412

³⁴ James L.Bowditch ve Anthony F. Buona, **Organizational Behavior**, 2.Baskı, New York, Wiley, 1990, s.52

³⁵ Koçel, s.509

³⁶ Ataman, s.438

İhtiyaçlar Hiyerarşisi kavramı ilk olarak 1940’larda motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Branzide Üniversitesi profesörlerinden Abraham H.Maslow tarafından ortaya atılmıştır.³⁷

Maslow insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır.

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıdır.

Maslow’un geliştirdiği teorinin temel varsayımları şöyledir.

- 1- İnsanlar sürekli olarak ihtiyaçlarını giderme çabasındadır. İnsanların bu ihtiyaçları giderildiğinde bir diğer ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır.
- 2- İnsanları etkileyen sadece tatmin edilemeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçlar bir teşvik unsuru olarak kullanılamaz.
- 3- İhtiyaçlar önem derecelerine göre sınıflandırılabilir. Alt seviyede yer alan ihtiyaçlar kısmen de olsa giderilmeden daha üst seviyede yer alan ihtiyaçların giderilmesine geçilmemelidir.³⁸

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı doğrudan işteki motivasyona yönelik geliştirilmiş bir yaklaşım değildir. Ancak genel olarak insan ihtiyaçlarını belirli bir sıra dahilinde açıklayan bu yaklaşım daha sonra çalışanların motivasyonunu açıklamaya yönelik olarak kullanılmıştır.³⁹

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir;

³⁷ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 3.Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 1998, s.136

³⁸ Tatar, s.105

³⁹ Ataman, s.438

1-Fizyolojik ihtiyaçlar

2-Güvenlik ihtiyaçları

3-Sosyal ihtiyaçlar

4-Kendini Gösterme (Esteem) ihtiyaı

5-Kendini Tamamlama (Self-actualization) ihtiyaı.⁴⁰



1-Fizyolojik ihtiyaçlar: Bunlar en temel ve ilkel ihtiyaçlardır. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi ve bedenini koruyabilmesi için gerekli olan gıda, su, hava, dinlenme v.b ihtiyaçlar girmektedir. Fizyolojik ihtiyaçların ortak noktaları ŗunlardır:

- Grel olarak birbirinden bağımsızdır.
- Refah derecesinin yüksek olduğu toplumlarda bu tür gereksinimler tipik teŗvik unsuru olmaktan çok, ender rastlanır trdeendir.

⁴⁰ Koçel, s.511

- Bu tür ihtiyaçların sürekli bir şekilde ve kısa aralıklarla karşılanması zorunludur.⁴¹

2- Güvenlik ihtiyaçları: Birinci derecede gereksinimleri oluşturan fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyaçları kendini gösterir.

Birey artık fizyolojik ihtiyaçlarının ile ilgilenmemekte “sonradan öğrenilmiş” gereksinimler kategorisini oluşturan, geleceğin güvence altına alınması, iş güvenliği dış tehlikelerden ve diğer kişilerin saldırgan davranışlarından korunması gibi bedensel ve ruhsal anlamda güvenliği ile ilgili ihtiyaçların karşılanmasını istemektedir.⁴²

3- Sosyal ihtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının kısmen karşılanmasından sonra sosyal ihtiyaçlar insan davranışlarına yön veren ana motivasyon unsuru durumuna geçer. Ait olma, başkalarıyla birlikte bulunma, arkadaşları tarafında kabul görme, sevmek ve sevilme bu ihtiyaçlar grubunda yer alır.

4- Kendini Gösterme ihtiyacı: Bireyin güç ve statü isteğidir. Birey tanınmak ister, prestiji bir konuma sahip olmak ve kendisini önemli hissetmek arzusundadır.

5- Kendini Tamamlama ihtiyacı: Bireyin potansiyel yeteneklerinin farkına varması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişmeye tabi tutması ile ilgili gereksinimlerdir. Örneğin; ünlü bir atlet olmak, bir kuram geliştirmek v.b gibi.⁴³

Kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

Maslow’un gerçekleştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar

⁴¹ İlder Akat ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, 2.Baskı, İzmir, 1997,s. 213-214

⁴² Nuran Kılıç, “*Motivasyon İşgören ve İşletme Üzerindeki Etkileri ve İşgörenin Motivasyonunu Arttırma Yolları*”, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi), İstanbul, 1992, s.11

⁴³ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1999, s.283

tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevkedilecektir. Nitekim Maslow da , ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını, ve kendini tamamlama ihtiyacının %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.⁴⁴

Maslow'un oluşturduğu bu teori, yıllar boyu birçok araştırmaların yapılmasına, görüşlerin doğmasına neden olmuştur. Bunlardan birisi, üst düzeydeki ihtiyaçların tatmin için alt düzeydekilerin tatmin edilmiş olmasıdır. İkincisi, bir ihtiyacın yerine getirildikten sonra motive edici özelliğini yitirmesidir. Üçüncü bir sonuç ise, üst düzeydeki ihtiyaçları giderebilmenin yollarının, alt düzeydekilere oranla çok daha fazla olduğudur. Ancak tüm bu eleştirilere rağmen ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantiki olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur. ⁴⁵

b) Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teori, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır. Herzberg , Maslow gibi güdülemenin temelinde greksinmelerin olduğunu savunmuştur.⁴⁶

Herzberg 1959 yılında yayınlamış olduğu “İşte Motivasyon” adlı kitabında önerdiği teorisini Amerika Birleşik Devletleri'nin Pittsburg şehrinde çeşitli işletmelerde çalışan 200'ü aşkın mühendis ve muhasebeci üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına dayandırmıştır. Bu araştırmalar serbest mülakat yolu ile yapılmıştır. Bu 200 kişiden herbirine iş hayatında fevkalade memnun oldukları anlar ile son derece memnuniyetsizlik duydukları anlar sorulmuş; bunları anlatmaları istenmiştir.⁴⁷ Burada

⁴⁴ Koçel, s. 513

⁴⁵ Fermani Maviş,” *Motivasyon ve Maslow'un İhtiyaçlar Teorisinin Otel Personeli Üzerinde Araştırılması*”, Anadolu Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi),Eskişehir, 1998,s.15

⁴⁶ Koçel, s.514

⁴⁷ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul:Küre Ajans, 1991, s.208

amaç işgörenleri neyin motive ettiğini belirlemektir. Bu çalışmanın sonucu motivasyon konusunda etkili olan faktörler iki grupta toplanmıştır.

Birinci grup motive edici faktörler adı verilen gruptur. Bu grup iş'in kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuç alınacaktır.⁴⁸

İkinci grup faktörler ise hijyen faktörler adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Sonuç olarak hijyen faktörlerinin motivasyon için mutlaka bulunması gerektiği ve motivasyonun da motive edici faktörlerle gerçekleştirilebileceği kanısına varılmıştır.⁴⁹

Herzberg ile Maslow karşılaştırıldığında; Herzberg, işte doyum sağlamada en önemli yolun başarılı olmak, sorumluluk taşımak olduğunu savunurken, Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer vermek ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunmayacağını savunmaktadır.⁵⁰

Her iki yaklaşımın benzerlik gösterdiği nokta, yorum olarak Maslow'da kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşacak bir bireyin önceleri alt basamak gereksinimlerini yerine getirmesi olgusunun Herzberg'de biraz daha farklı bir yorumla gene gündemde olmasıdır. O da motivasyonel faktörlerden yararlanacak olan bir bireyin önce naturel faktörlerden nasibini almış olması gereğidir. Genel olarak diyebiliriz ki, "ihtiyaçlar hiyerarşisi" nin ilk üç basamağı hijyen faktörlerle, son iki basamağı ise motivasyonel faktörlerle özdeşlik gösterir.⁵¹

⁴⁸ Koçel, s.515

⁴⁹ Richard M. Steers, **Motivation and Leadership at Work**, 6.Baskı, New York: Wiley, 1996,s. 28

⁵⁰ Birdal, s.87

⁵¹ Kaynak ,s. 103

c) Alderfer'in V.A.G Teorisi

Clayton alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi'ni basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Bu teoriye göre insan ihtiyaçları 3 seviyede incelenmektedir. Alderfer'e göre bir üst seviyeye geçmek için bir alt seviyenin tamamen tatmin olması gerekmez. Maslow'a göre ihtiyaçlarımızın davranışımıza olan etkisini bu teori daha iyi açıklar. Maslow gibi bu teori de birçok eleştirilere maruz kalmıştır.⁵²

Alderfer'e göre insan ihtiyaçları 3 grupta toplanır.⁵³

- 1- Varolma (Existence) ihtiyaı
- 2- Ait Olma ihtiyaı (Relatedness) ihtiyaı
- 3- Geliştirme (Growth) ihtiyaı

Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımı da aynen Maslow yaklaşımındaki gibi yorumlanmaktadır.

ERG teorisinin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile karşılaştırılması;

Teoriler	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak
Alderfer	Varolma İhtiyacı	Ait Olma ihtiyaı	Gelişme İhtiyacı
Maslow	Fizyojik İhtiyaçlar	Fizyolojik ve Güvenlik İhtiyaçları	Kendini Gösterme ve Tamamlama İhtiyacı

d) Mc Clelland'ın  ncelikli Güdüler teorisi

⁵² Bowditch, s. 56

⁵³ Ataman, s.442

Mc Clelland insan ihtiyaçlarını başarı, sosyalleşme ve güçlölük olmak üzere üç ihtiyaç grubunda toplamıştır.⁵⁴

Başarı ihtiyacı olan bireyler;

- 1- Srunlarla çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.
- 2- Amaca yöneliktirler.
- 3- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.
- 4- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- 5- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Sosyalleşme ihtiyacı olan bireyler

- 1- Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- 2- Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar.
- 3- Sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- 4- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler

- 1- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.
- 2- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla , örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe

⁵⁴ Birdal, s.89

yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.⁵⁵

e) Vroom’un Bekleyiş Teorisi

Daha nce incelenen Maslow Herzberg’in teorileri insan ihtiyaçlarının davranışlarını yönlendireceği varsayımına dayanmaktadır. Ancak insan ihtiyaçlarının davranışı başlatmaya yetmeyeceği, bireyin bir davranışta bulunması sonucu ihtiyaının giderileceği konusunda bir beklentisinin de olduğu ileri sürülmüş ve bu görüşe dayanan teorilerinden en bilineni Vroom’un “Bekleyiş Teorisi”dir.⁵⁶

Bu teoriye göre, işte doyum sağlamanın temel güdüleyici faktörlerini şöyle sıralayabiliriz.

-yüksek ücret

-yeterli yükselme olanakları

-katılmalı denetim

-değişik görevler

-Çalışma yöntem ve hızını sıkı bir biçimde denetimi

Bu teorinin üç temel kavramı vardır. Bunlardan birincisi valens (Valence)dir. Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği dl arzulama derecesidir. Valensi (-1) ile (+1) arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür.⁵⁷

Vroom’un zreinde durduğu ikinci kavram arasallıktır. Araçsallık şunu ifade eder; Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu dllendirme birinci kademe sonuç olarak dşnlmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir.

⁵⁵ Koçel, 18

⁵⁶ Akat, s.215

⁵⁷ Birdal, s.88

Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilirler amaçları gerçekleştirilmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir.⁵⁸

Son önemli kavram beklentidir. Vroom “beklentiyi” eylem ve sonuç arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlar. Birey her davranışın sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar. Kuramsal olarak beklenti 0 ile 1 arasında bir değer alır. Belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmayacağına inanıldığında beklenti 0 belirli davranışın belirli sonucu ortaya çıkaracağına kesin olarak inanıldığında ise bu değer 1 olacaktır.⁵⁹

Vroom motivasyonu devamlı bir süreç olarak ele aldığından, bireyin geçmişteki deneyimleri, işi ile ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm buluşu, pratik zekası, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme dercesi ile bir önceki çalışma ve çabalarından elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerin kendisine sağladığı doyumlar onun motivasyonunu devamlı surette etkileyen değişkenlerdir.⁶⁰

f) Porter- Lawler Modeli

Bu motivasyon modeli Vroom’un modelini esas almakta , fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens be bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter’a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa , ne kadar gayret sarfederse etsin performans gösteremeyecektir. (iş

⁵⁸ Koçel, s.521

⁵⁹ Birsen Durgun, “ *Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması* “,İ.Ü Sosyal Bilimler Entitüsü (Yayınlanmamış Y.Lisana Tezi),İstanbul, 1992, s. 32-33

⁶⁰ Abraham K.Korman, **Organizational Behavior**, 2. Basım, New Jersey:Prentice- Hall, 1994, s.78

başaramayacaktır.) Örneğin ; muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarfederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.⁶¹

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini , yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani, herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu birkez daha ortaya çıkmaktadır.⁶²

Bu modele göre olumlu bir örgütsel yapının motivasyonun genellikle bir koşulu olabileceğini , olumlu örgütsel ilişkilerin kişinin bağlılığını ve davranış gösterme arzusunu arttırabileceğini söyleyebiliriz

g) Eşitlik Teorisi

Sosyal psikoloji J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonucu adil bulup bulmamaları, yani çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı ve tatmini üzerinde belirleyicidir.⁶³

Adams , A.B.D'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin , çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Düşünür incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları giridler veya değerler olarak emekleri , zekaları , bilgi , tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedir. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları , primler , ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar , yönetsel yetkiler ve

⁶¹ Koçel, s.523

⁶² Eren, s.450

⁶³ Ataman, s. 448

kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme gibi benzeri husular gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bu durumu matematiksel olarak ifade etmek mümkündür.⁶⁴

$$\begin{array}{ccc} \frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bireyin Katkısı}} & = & \frac{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Diğerlerinin Katkısı}} \\ \\ \frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bireyin Katkısı}} & < & \frac{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Diğerlerinin Katkısı}} \\ \\ \frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bireyin Katkısı}} & > & \frac{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Diğerlerinin Katkısı}} \end{array}$$

Eşitsizliği azaltmak için bireylerin başvurabileceği yollar şu şekilde özetlenebilir.⁶⁵

- Girdi ve sonuçlarını değiştirmeye çalışır.
- Girdi ve sonuçlara ilişkin görüşlerini değiştirir.
- Eşitsizlik büyük bir gerginlik yaratmışsa, birey bu gerginliği azaltmada başarılı olmamışsa, işi bırakır ya da gelmemeye başlar.
- Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir. Ancak bu değiştirme , özellikle karşılaştırma yapılan kişi uzun süredir karşılaştırma için kullanıyorsa oldukça güç olacaktır.

⁶⁴ Eren, s. 451

⁶⁵ Durgun, s.38

Eşitlik teorisi , Lawler – Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Aslında Lawler – Porter modeli , bir ölçüde eşitlik teorisini de içermektedir.çünkü performan ile algılanan eşit ödül , içsel ödül , dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek , motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.⁶⁶

h) Şartlandırma (Pekiştirme) Kuramı

Şartlandırma kuramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki grupta icelemek mümkündür.

Klasik şartlandırma, şu varsayıma dayanmaktadır. Eğer bireyin gereksinmesini karşılayan doğal uyararla birlikte, doğal olamayan bir uyarı verilirse; bu uyarana yapılan tepki ile bireyin gereksinmesi karşılanırsa ve bu deney birçok kez yinelenirse; doğal uyarı verilmezken doğal olmayan uyarı verildiğinde, bireyin buna doğal uyarıymış gibi tepkide bulunduğu görülür. Bu deneyin sonunda, doğal olmayan uyarana birey koşullanmış olur; ve doğal uyarana yaptığı tepkiyi yineler. Bir et parçasını gören köpeğin, doğal olarak ağzı sulanır. Et uyarı; salya çıkarma ise tepkidir. Köpeğin, eti gördüğünde salya çıkarması, bir koşula bağlı değildir. Bu nedenle, köpeğin salya çıkarması bir koşulsuz tepkidir.⁶⁷

Eğer, köpeğe her et verilğinde zil çalınırsa, köpek zil sesine de alışır. Bir başka kez yalnız zil çalındığında, köpeğin yine salya çıkardığı görülebilir. Köpeğin zil sesine karşı salya çıkarması bir koşullu tepkidir. Bu koşullu tepki öğrenilmiş bir yanıttır.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu şartlandırmanın anafikri davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Eğer davranışlar, kişi tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşırsa muhtemelen aynı davranış

⁶⁶ Koçel, s. 525

⁶⁷ İbrahim Ethem Başaran, **Eğitim psikolojisi**, 5. Baskı, Ankara:Tıpkı Basım, 1998,s.168

tekrarlanacaktır. Eğer karşılaşılan sonuçlar, kişi tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak niteleniyorsa, muhtemelen kişi aynı davranışı göstermeyecektir.

Kişilerin sonuçları yorumlaması Edward L.Thorndike tarafından geliştirilen Etik kanunu ile ilgilidir. Etki kanununa göre, kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır.⁶⁸

O halde bir davranışın sürdürölmesi veya bu davranıştan kaçınılması biçiminde birbirine zıt olan iki tutumla karşı karşıya bulunmaktayız. Buardan hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek, alışkanlık haline getirmek için dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme veya cezalandırmadır. Olumlu pekiştirme; Arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik etmesidir. Olumlu pekiştirme araç olarak çoğu kez ödölverilmektedir. Ödöllerin bir kısmı içsel, bir kısmı da dışsal ödöl niteliğindedir. İçsel ödöl birey her ne kadar iş yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarisından dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte ise de bireyin dışındaki yönetim onun başarisını kolaylaştırıcı örgöltsel tedbirler ve kaynaklar da sağlamaktadır. Dışsal ödöl de bireyin başarisına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Olumsuz pekiştirme, birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onun istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimince benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissttirilmesi durumudur. Burada bireyi zorla durdurucu veya cezalandırıcı bir tutumdan söz edilemez. Olumsuz pekiştirmeye örnek olmak üzere hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararlarını açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır. Son verme, bir davranışı ortadan kaldırma ortaya çıkışını bütölüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Burada bir davranışı terkettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak, bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Cezalandırma ise istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için

⁶⁸ Durgun, s.30

işgöreni cezalandırmadır. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur.⁶⁹

Yukarıda ana hatlarını belirttiğimiz sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır.⁷⁰

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

i) Amaç Teorisi

Amaç oluşturma teorisi olarak da adlandırılan bu teori E.A.Locke tarafından ortaya atılmıştır. 60'larda ortaya atılan teori daha sonraki yıllarda da ele alınarak şartlandırma kuramına bir tepki olarak geliştirilmiştir. Şartlandırma kuramı daha çok davranışların karşılaştığı sonuçlarla ilgilenirken, amaç teorisinde odak noktası bireylerin sahip olduğu amaçlardır. Diğer bir ifadeyle amaç teorisine göre davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir ve davranışlar amaçlara göre şekillenir.⁷¹

Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır. a) Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır. b) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları arttıracaktır. c) Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir.⁷²

⁶⁹ Eren, s. 454-455

⁷⁰ Koçel, s.520

⁷¹ Ataman, s. 453

⁷² Eren, s. 437

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Amaçlara Göre Yönetim Uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu işe amaç belirlemede astaların da katkısını gerektirmektedir.

