

Ünite 6: Yönelme

Giriş

Yönelme, bir örgütsel yapıda, bir grup halinde örgütü oluşturan insanların amaçlarına ulaşma yolunda nasıl isteklendirebiliriz sorusuna yanıt aramaktadır. Yönelmenin temel unsurları olan liderlik, motivasyon ve iletişim kavramsal boyutları yönelme konusu altında incelenmektedir.

Yönelme Fonksiyonu

Yönelme fonksiyonu ile çalışanlar işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçebilmektedirler. Yönelme, örgütün belirlenen amaçları doğrultusunda çalışanların beklenen davranışa yönlendirilmesi, harekete geçirilmesi ve onlara iş yaptırılması faaliyetidir. Bu tanım ile yönelme: planlama ve örgütlenme fonksiyonlarının statik olma özelliğinden ayrılır. Örgütün çeşitli basamaklarında bulunan kişilerle karşılıklı iletişime geçtiği için dinamik bir süreçtir. Öte yandan çalışanların davranışlarını anlama ve yeteneklerini analiz etme sonucunda onların görevlerini yerine getirmelerini sağlayacak çalışmaları da içinde barındırır.

Yetki, Sorumluluk ve Güç Kavramları

Yönelme fonksiyonunun daha iyi anlaşılabilmesi için yetki, sorumluluk ve güç kavramları arasındaki ilişkinin bilinmesi gerekir.

Yetki: Mevkiye bağlı olarak yöneticinin sahip olduğu bir haktır. Çalışanlarını işletmenin belirlenen hedeflerine doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için gereklidir. Günümüz rekabet koşulları, faaliyetlerin karmaşıklığı ve çokluğundan dolayı her yönetici, her işi kendisi yapamadığından dolayı yöneticilerin yetkilerini diğer çalışanlara yetki devrine zorlamaktadır. Ayrıca yetki devri çalışanların motivasyonun artırır ve yetkiyi alan kişilerin kendilerine güven duygusu elde ederler.

Sorumluluk: Çalışanların kendilerine verilen faaliyetleri yerine getirmesidir.

Güç: Başkalarını istenilen yönde harekete geçirebilme, etkileyebilmedir. Güç, yetkiyi içerir. Yöneticiler, ücretleri arttırarak, terli ettirerek veya ikramiye vererek astları ödüllendirebilir ya da bunun tersi olarak, maaş veya ikramiye keserek, ihtar vererek zorlayıcı güce sahip olabilirler. Bilgi, yetenek ve tecrübeye dayanarak uzmanlık gücü, kişilik özelliklerine bağlı olarak karizmatik güç ve ellerinde bulundukları yetki ise yasal güçleridir.

Liderlik ve Liderlik Teorileri

Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmada yöneticilerin sahip oldukları bazı güçlerini kullanarak astlarını etkileme ve iş görmelerini sağlama yetenekleridir. Lider; yenilikçi, fark yaratan, uzun vadeli bakış açısına sahip olan ve gücünü hiyerarşiden almayan biridir. Liderlik bir süreci gerektirir. Liderlerin bu süreç içinde üstlendiği rol, aslarını hedeflere yönlendirerek işlerini yapmalarını sağlamaktır.

Liderliğe yaklaşım, 1980'li yılların başına kadar Özellikler, Davranışsal Liderlik ve Durumsal Liderlik teorileri olmak üzere üç başlıkta ele alınır.

Özellikler Teorisi: Bu teoriye göre belli bir grup içinde, diğerlerinden farklı olarak bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin nedeni, onun sahip olduğu yaş, cinsiyet, olgunluk, zekâ, doğruluk, açık sözlülük, kararlılık, samimiyet, ileriye görebilme, güzel konuşma vs. gibi bazı özelliklerdir. Ancak grup üyeleri arasında bu özellikleri fazlasıyla taşıyanların lider olamadıkları, etkili bir şekilde liderlik yapanların da bu özellikleri taşımadıkları görülmüştür. Bu nedenle bu teori liderliğin anlaşılması konusunda yetersiz bulunmuştur.

Davranışsal Liderlik Teorileri: Bu yaklaşıma göre, liderin özellikleri değil, astlarına karşı gösterdiği davranışların liderlik üzerinde etkili olduğu kabul edilir. Lideri tanımlamada Özellikler teorisi yeterli

olmayınca liderin gözlemlenebilir davranışlarının etkili olduğu düşünülmüştür. Michigan ve Devlet üniversitesindeki araştırmada, insan odaklı ya da ilişki yönetimi odaklı yönetimde, liderler çalışanlar ile yakın ilişki kurmakta, yetki devrine önem vermekte, çalışma koşullarını iyileştirmek gibi davranışlar göstermektedir. Diğer taraftan da liderler iş süreçleri, işle ilgili formaliteler, kural ve prosedürler gibi konularda sistem kurma ve sonuç odaklı davranışların benimsemektedirler. McGregor'un X ve Y teorileri ve Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli bu teoriler arasındadır. McGregor'un 'X' teorisinde, kişi çalışmayı sevmez ve işten kaçır, sorumluluk yüklenmek istemez. İnsanların çalıştırmak için zorlamalı ve devamlı kontrol etmelidirler. 'Y' teorisinde ise, kişi ile çalışma doğaldır, kişi doğuştan tembel değildir, kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol etmeye çalışır. Her insanın bir potansiyeli vardır ve uygun şartlar altında bu potansiyelini geliştirir. Renis Liker'tin teorisinde, yönetici davranışları, istismarcı otokratik lider, ki bu lider asla astların güvenmez ve onları serbest bırakmaz, İkincisi yardımsever otokratik lider, aslarına az da olsa güvenir ve onların fikirlerini sorar, üçüncü katılımcı lider, astlarına kısmen güvenir ama kararlarında kontrol sahibi olmak ister, son olarak da demokratik liderler astlarına her konuda tam güvenir, astlar da fikirlerini rahatlıkla söyleyebilirler.

Durumsal Liderlik Teorileri

Davranışsal kuramların önemli katkılarına rağmen çevre ve koşulları dikkate almamaları, bu kuramların zayıf tarafını oluşturur.

Durumsal Liderlik Teorileri: Bu teoriler, değişik koşullarda işe ve kişiye yönelik liderlik davranışlarının etkili olduğunu varsayarlar. Bu bağlamda, hangi koşullarda hangi liderlik davranışının başarılı olabileceğini belirlemeye çalışan çok sayıda teori geliştirilmiştir. Bunlar:

- Fred Friedler'in Etkin Liderlik Teorisi, kısaca liderler ile astlar arasındaki ilişkiler ve liderlerin astlar tarafından güven duyulması, diğeri ise işin niteliği ve son olarak da liderin yetki derecesidir.
- Amaç-Yol Teorisi, motivasyon teorilerini kısmen açıklamakta ve insan davranışını etkileyen iki faktör üzerinde durulmaktadır. Bu faktörlerden ilki kişi belirli davranışlarla ilgili sonuçlara ulaşacağı inancı, diğeri bu sonuçlara kişinin verdiği değer. Sonuç olarak lider, izleyiciler için önemli bir amaç belirlemeli ve bu amaçları gerçekleştirebilecek yolu bulmaları sağlanmalıdır. Liderlerde davranışlarına göre farklılık göstermektedir. Emredici lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarı yönetimli lider olarak dört farklı grupta toplamıştır.

Victor Vroom ve Philip Yetton'un Liderlik Kuramı ise, liderin karar vermede kullanabileceği normatif bir modeldir. Bu modelde, lider mevcut bilgisi ile sorunu kendi başına çözer, karar vermesi için gerekli bilgiyi astlardan alır ve çözümü arar, sorun olduğunda, ilgisi olan astları bir araya getirmeden fikirlerini ayrı ayrı sorar veya sorunla ilgisi olan astları bir araya getirerek fikir ve önerilerini alır ama kararı tek başına verir, son olarak sorunu astlarıyla bir grup olarak tartışır ve alternatifleri ve çözümleri oluşturmaya çalışır.

Hersey ve Blanchard'm Durumsal Liderlik Teorisidir. Bu teoride işe ve ilişkiye yönelik dört temel yüksek görev-düşük ilişki, yüksek görev yüksek ilişki, yüksek ilişki-düşük görev ve düşük ilişki-düşük olmak üzere dört temel görev üzerinde durmuştur. Ayrıca dört olgunluk düzeyine göre dört liderlik tarzını tanımlamıştır. Bunlar emir verme, ikna etme, karar alma ve yetki vermedir.

Modern Liderlik Teorileri

1980'lerden sonra teknolojik değişimler, küreselleşme ve rekabet koşulları nedeniyle yeni yaklaşım arayışı sonucunda modern liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler; Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderliktir.

Etkileşimci Liderlik Teorisi: Lider ve astlar arasında, liderin görevlerini yerine getirmesi ve astların istek ve gereksinimlerini karşılaması konusunda karşılıklı değişimi konu alan, geleneklere ve geçmişe bağlı bir

teoridir. Bu yaklaşımda lider ve astları arasındaki ilişki dört boyutta gerçekleşebilir.

1. Performansa bağlı ödüller: Gösterilen çabaya ödüller verilir.
2. İstisnalarla yönetim (aktif): Kural ve standartlardan sapmaları izler, düzeltici eylemler yapar.
3. İstisnalarla yönetim (pasif): Standartlar karşılanmadığı zaman müdahale eder.
4. Bırakınız yapsınlar: Sorumluluklardan vazgeçer, karar almaktan kaçınır.

Dönüşümcü Liderlik Teorisi- Değişime, geleceğe ve yeniliğe bağlı bir teoridir. Bu yaklaşımda lider, astların ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren, vizyonu olan, bu vizyon doğrultusunda astları motive eden ve onlara rol modeli oluşturan kişidir. Bu yaklaşım,

1. İdeal etki
2. İlham verici güdüleme
3. Zihinsel özendirme
4. Bireysel ilgi

olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır.

Karizmatik Liderlik Teorisi: Bu yaklaşım, astları etkileme ve yönlendirmede liderin karizmatik özelliklerinin etkili olduğunu savunur. Karizma, çekicilik, etkileyicilik şeklinde tanımlanabilir. Bu teoride karizmatik liderlerin davranışları altı grupta toplanmaktadır.

1. Vizyon ve net ifade
2. Çevresel duyarlılık
3. Geleneksel olmayan davranış
4. Kişisel risk alma
5. Astların ihtiyaçlarına duyarlılık
6. Statükoya başkaldırma

Motivasyon ve Motivasyon Teorileri

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir. Yönetici ve işletmelerin başarısı amaçların gerçekleşmesi ile ölçüldüğünden yöneticiler, çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek biçimde davranmaya yöneltmelidir. Bu bağlamda, motivasyon hem örgütsel hem de kişisel performansla yakından ilişkilidir. Motivasyon ile ilgili teoriler. Kapsam teorileri ve Süreç teorileri olmak üzere iki başlık altında toplanır.

Kapsam teorileri: İçsel faktörlere odaklanır. Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli davranışlara yönelten faktörleri anlamaya ve kişiyi motive etmeye çalışır. Kapsam teorileri aşağıda sıralanmıştır:

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Çift Faktör Teorisi
- Başarma İhtiyacı Teorisi
- F.RG Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi en bilinenidir. İnsanların ihtiyaçlarını, en ilkel düzeydeki

ihtiyaçlardan en yüksek düzeydeki ihtiyaçlara göre beş basamakta toplar:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar
2. Güvenlik ihtiyaçları
3. Sosyal ihtiyaçlar
4. Kendini gösterme ihtiyacı
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Her basamaktaki ihtiyaç giderildikçe ortaya yeni başka ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç birbirini izlemektedir.

Herzberg'in cifi faktör Teorisi: Bu teori, bireylerin davranışlarını etkileyen hijyen faktörler ve motive edici iki temel faktör ile açıklamaktadır. Motive edici faktörler, sorumluluk alma, ilerleme imkanları, statü kazanma, başarı elde etme gibi kişiye başarı hissi veren, kişinin içinde bulunan faktörlerdir. Hijyen faktörler ücret, maaş çalışma koşulları, iş güvenliği gibi özelliklerdir. Bunlar olmazsa kişi motive olmaz ve bulunması gereken asgari faktörlerdir.

Alderfer'in ERG Teorisi: ihtiyaçlar hiyerarşisini üçe indirir ve en üstteki düzey istek ve ihtiyaçları motive eder. Bunlar var olmada, ilişki kurma ihtiyacı, gelişme ihtiyacı ve büyüme ihtiyacıdır.

Süreç Teorileri

Bu teoriler, içsel faktörlere ek olarak kişinin davranışlarının dışsal faktörler tarafından da kontrol edildiğini varsayar. Süreç teorileri aşağıda verilmiştir:

Viktor H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi: Bekleyiş teorisine göre kişi, belirli bir çaba ile kendisine verilen işi başaracağına inanıyorsa ve bu performansının ona birinci ve ikinci derecede ödül getireceğine inanıyorsa motive olacaktır.

Lawler ve Porter'm Bekleyiş-Değer Teorisi: Bekleyiş-Değer teorisine göre kişinin yüksek gayret göstermesi işi başarılmasında yeterli değildir. Kişinin konuyla ilgili bilgi ve yeteneğe sahip olması ve kendisi için algıladığı rolde önemlidir.

Skinnerin Şartlandırma Teorisi: Sonuçsal Şartlandırma teorisinde kişi, gösterdiği davranışın sonucuna göre ya aynı davranışı gösterecek ya da bu davranıştan vazgeçecektir. Ödüllendirme ve cezalandırma, bu şartlandırmanın iki önemli unsurudur.

Adams'ın Eşitlik Teorisi: Eşitlik teorisinde kişi kendi çabasıyla elde ettiği sonucu, başkalarının sarf ettiği çaba ve sonuçla kıyaslamaktadır. Bu bağlamda, benzer işleri yapanlar benzer şekilde değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.

Locke'un Amaç Teorisi: Amaç teorisinde ise kişilerin belirlediği amaçların, onların motivasyon derecelerini de belirleyeceği varsayılır.

İletişim

Yönetim fonksiyonunun etkinliği üzerinde önemli olan diğer bir unsurda iletişimdir. İletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgi paylaşımı ile birbirlerini anlama sürecidir. İşletmede iletişim, çalışanların, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı olmak üzere dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç yönlü iletişimdir.

İletişim sayesinde iş birliği ve koordinasyon, örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılması ve benimsenmesi, çalışanlara görevlerinin ve bu görevlerle ilgili hedeflerin bildirilmesi, faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, denetim olanağı, düşünce ve duyguların ifadesine olanak sağlama gibi bazı önemli fonksiyonlar

gerçekleştirilir. İletişim sürecinin etkin bir şekilde kullanılması yöneticinin başarısı üzerinde önemli etkilere sahiptir.

İşletmelerde dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç tip iletişim görülür. Dikey İletişim; çalışanların yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya kurdukları iletişimdir. Yatay iletişim; eşit ya da benzer statüye sahip olanlar arasında, çapraz iletişim ise örgütsel iletişimin farklı kademeleri arasında kurulur.