



anadolum
e K a m p ü s
ve

anadolu mobil
dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Video



Canlı Ders



Sesli Kitap



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Deneme
Sınavı



Infografik



Etkileşimli
İçerik



Bilgilendirme
Panosu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOSDESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

aosdestek.anadolu.edu.tr

444 10 26

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3022
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1974

İŞ VE YAŞAMDA MOTİVASYON

Yazarlar

Prof.Dr. Sezen ÜNLÜ (Ünite 1)

Prof.Dr. Erhan EROĞLU (Ünite 4, 5, 6, 7)

Doç.Dr. Rüçhan GÖKDAĞ (Ünite 2, 3)

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Sinan ERGÜVEN (Ünite 8)

Editör

Doç.Dr. Yavuz TUNA

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcıları

Dr.Öğr.Üyesi Fatma Seçil Banar
Öğr.Gör.Dr. Mediha Tezcan

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Tevfik Fikret Uçar
Doç.Dr. Nilgün Salur
Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünal

Grafikerler

Gülşah Karabulut
Kenan Çetinkaya

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Kitap Hazırlama Grubu

İş ve Yaşamda Motivasyon

E-ISBN

978-975-06-3158-0

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Ocak 2019

2379-0-0-0-1902-V01

İçindekiler

Önsöz	viii
-------------	------

İş Yaşamında Motivasyon Kuramları.....	2
GİRİŞ	3
MOTİVASYONUN ÖNEMİ	4
MOTİVASYON KURAMLARI	5
Kapsam Kuramları	6
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	6
Çift-Faktör Kuramı	8
Başarma İhtiyacı Kuramı	9
ERG Yaklaşımı	10
Süreç Kuramları	10
Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı	10
Bekleyiş Kuramları	11
Eşitlik Kuramı (Equity)	13
Amaç Kuramı (Goal Setting Theory)	15
Özet	16
Kendimizi Sınayalım	17
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	18
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	18
Yararlanılan Kaynaklar	19

1. ÜNİTE

Motivasyon ve Kişilik İlişkisi.....	20
GİRİŞ	21
KİŞİLİK KAVRAMI	21
Kişilik Değişkenlerinin Yapısı	22
KİŞİLİK KURAMLARI	22
Psikodinamik Kuramlar	23
Sigmund Freud	24
Haz ve Gerçeklik İlkelerinin Çalışma Biçimi	24
Alfred Adler	26
Karen Horney	26
Erik Erikson	27
Psikodinamik Kuramlar ve Motivasyon	28
İnsancıl Kişilik Kuramları	29
Carl Rogers	29
İnsancıl Kişilik Kuramları ve Motivasyon	30
Sosyal Öğrenme Kuramları	31
Sosyal Öğrenme Kuramları ve Motivasyon	31
Ayırıcı Özellik Kuramları	31
Ayırıcı Özellik Kuramları ve Motivasyon	32
Motivasyonda Önemli Bazı Kişilik Özellikleri	32
Özet	35
Kendimizi Sınayalım	37
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	38
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	38
Yararlanılan Kaynaklar	39

2. ÜNİTE

3. ÜNİTE

Motivasyonda Duygular.....	40
GİRİŞ	41
DUYGU KAVRAMI	42
DUYGULARIN İNCELENMESİ	42
Duygular ve Mantık	43
Duyguların Fizyolojisi	43
Duyguların Niteliği ve Türleri	44
DUYGU KURAMLARI	45
James-Lange Kuramı	45
Cannon-Bard Kuramı	46
Bilişsel Kuram	46
DUYGULARIN İFADE EDİLMESİ	46
Sözel İletişim	46
Sözel Olmayan İletişim	47
DUYGULAR VE YÜZ İFADELERİ	47
DUYGULARIN İFADE EDİLMESİNDE TOPLUMSAL CİNSİYET FARKLILIKLARI	49
DUYGUSAL BASTIRMA VE ETKİLERİ	49
Olumlu Etkiler	50
Olumsuz Etkiler	50
DUYGULAR VE TOPLUMSAL İLİŞKİLER	50
MOTİVASYON-DUYGU İLİŞKİSİ	51
Özet	53
Kendimizi Sınayalım	55
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	56
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	56
Yararlanılan Kaynaklar	57

4. ÜNİTE

Motivasyonda İletişimsel Süreçler.....	58
GİRİŞ	59
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI	60
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMACI	64
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ	68
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İŞLEVLERİ	68
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ	69
Örgüt İçi İletişim	69
Örgüt Dışı İletişim	69
KURUMLARDA İLETİŞİM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ	69
Kurumlarda Biçimsel İletişim Kanalları	70
Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	70
Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	71
Yatay İletişim	72
Çapraz (Diyaganol) İletişim	73
Kurumlarda Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	74
KURUMLARDA İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI	74
Özet	76
Kendimizi Sınayalım	77
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	78
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	78
Yararlanılan Kaynaklar	79

Yaşam Doyumu ve Motivasyon 80**5. ÜNİTE**

GİRİŞ	81
YAŞAM DOYUMU	82
Yaşam Doyumu Yaklaşımları	83
Amaçsal Yaklaşımlar	83
Ekinlik Yaklaşımları	84
Yukarıdan-Aşağıya Aşağıdan-Yukarıya Yaklaşımı	84
İlişkilendirici Yaklaşım	85
Yargı Yaklaşımı	85
Yaşam Doyumu Değişkenleri	85
Gelir	85
Yaş	85
Cinsiyet	85
İrk	86
Çalışma	86
Eğitim	86
Din	86
Evlilik ve Aile	86
Sosyal Etkileşim	86
İŞ DOYUMU	87
İş Doyumu Kuramları	87
İŞ DOYUMU VE YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ	88
Yaşam Doyumu ve İş Doyumu İlişisini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar	89
İLETİŞİM DOYUMU	90
İŞ DOYUMU VE İLETİŞİM DOYUMU İLİŞKİSİ	91
YAŞAM DOYUMU VE İLETİŞİM DOYUMU İLİŞKİSİ	91
Özet	94
Kendimizi Sınayalım	95
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	96
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	96
Yararlanılan Kaynaklar	97

Motivasyon ve Liderlik 100**6. ÜNİTE**

GİRİŞ	101
LİDERLİK VE MOTİVASYON	102
YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ	105
YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMI	106
LİDERLİK VE LİDER KAVRAMI	107
MOTİVE EDİCİ LİDERİN ÖZELLİKLERİ	109
Entelektüel Özellikleri	110
Karakter Özellikleri	110
Sosyal Özellikleri	111
Özet	112
Kendimizi Sınayalım	113
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	114
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	114
Yararlanılan Kaynaklar	115

7. ÜNİTE

Ödül, Teşvik ve Hedef Yönetimi	116
GİRİŞ	117
ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON	118
İŞYERİNDE UYGULANABİLİR ÖDÜL VE TEŞVİK ARAÇLARI	122
Özendirici Araçların Kullanılmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	122
İyi Bir Ödülde Bulunması Gereken Özellikler	123
Ekonomik Araçlar	125
Psiko-Sosyal Araçlar	125
Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	126
ÇALIŞAN MOTİVASYONUNDA İŞİ YENİDEN TASARLAMAK	127
Rotasyon	128
İş Genişletme	128
İş Zenginleştirme	128
Özet	130
Kendimizi Sınayalım	131
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	133
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	134
Yararlanılan Kaynaklar	135

8. ÜNİTE

Yaratıcılık ve Motivasyon	136
GİRİŞ	137
YARATICILIK	138
YARATICI SÜRECE İLİŞKİN KURAMLAR	139
Psikoanalitik Yaratıcı Düşünce Kuramı	140
Gestalt Kuramı	141
Çağırışım Kuramı	141
Algısal Kuram	141
İnsancıl (Humanistic) Kuram	141
Bilişsel Gelişimsel Kuram	142
YARATICI SÜREÇ	142
YARATICI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	143
Sorunlara Karşı Duyarlı Olmak	143
Alternatif Üretebilmek	143
Esnek Düşünebilmek	143
Özgün Düşüncelere Sahip Olmak	143
Meraklı Olmak	143
Duygularını ve Bilinçaltını Açığa Vurabilmek	144
Yaratıcılık Konusunda Yüksek İsteğe Sahip Olmak	144
Başarısızlıktan Korkmamak	144
Sabırlı Olmak	144
Geniş Perspektifte Bilgiye Sahip Olmak.....	145
Güçlü Bir Belleğe Sahip Olmak	145
Hayal Kurma Gücüne Sahip Olmak	145
Çözümleme ve Bileşim Yeteneğine Sahip Olma	145
Belirsizliğe Karşı Esnek Olmak	145
Yüksek Sezgi Gücü ve Seçicilik Düzeyine Sahip Olmak	145
YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	145
Yaratıcılık ve Yaş	145

Yaratıcılık ve Deneyim	146
Yaratıcılık ve Zeka	147
Yaratıcılık ve Zamanlama	147
Yaratıcılık ve Alkol-Uyuşturucu Maddeler	147
Yaratıcılık ve Çalışma Ortamı	148
YARATICILIK VE SORUN ÇÖZME	148
Rutin Yöntem	148
Bilgisel Yöntem	148
Pratik Yöntem	149
Kriz Durumu Yöntemi	149
Empatik Yöntem	149
Özet	153
Kendimizi Sınayalım	154
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	155
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	155
Yararlanılan Kaynaklar	155

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

Bireyler iş ve yaşam dünyasının farklı koşulları altında sürekli engellere maruz kalabilmektedirler. Bazıları bunları kendileri için itici bir güç haline getirirken, bazıları için ise bunlar büyük bir sıkıntı kaynağı olabilmektedir. Bazı insanların iş ve yaşamda çok önemli kaynaklara sahip olsalar da başarıyı yakalayamadıklarını ve istedikleri yerlere ulaşamadıklarını da görebilmek mümkündür. Bireysel farklılıklarımız, durumları algılayış biçimlerimiz motivasyon süreçlerini de nasıl ele aldığımızı farklı hale getirmektedir. Kimi bireyleri harekete geçirmek için ortama daha çok dışsal ödüller eklemeniz gerekirken, bazı insanlar doğal ve başarılı bir şekilde kendilerini hedefe yönlendirebilmektedirler.

Günlük yaşamda ve çalışma hayatında yapılması gereken işler konusunda motivasyonu yükseltip harekete geçebilmeyi, ertelemek ve işlerin ağırlıkları altında sürekli ezilmek gibi konular aslında motivasyon süreçlerinde yaşanan sıkıntıların bir göstergesidir. Genel tanımlar çerçevesinde bakıldığında herhangi bir amaca yönelik davranışı başlatan süreç olan motivasyon, aslında “harekete geçiren” olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon davranışı başlatan, yönlendiren ve sürdürüdür. Bu doğrultuda motivasyonun gerek iş gerekse gündelik yaşantımızda hedeflerimize ulaşma, daha iyi bir performans sergileme ve başarıyı yakalama adına en önemli başlatıcı ve sürdürücü güç olduğunu söylemek mümkündür.

Bu kitapta motivasyona ilişkin temel farkındalığı üretmek amacıyla iş ve gündelik yaşamda insanı motive eden süreçlere yer verilmiştir. Motivasyon kavramından yola çıkarak motivasyonun liderlik, kişilik, duygular, yaratıcılıkla ve yaşam doyumu ile olan ilişkisi; ödül ve teşviklerin yönetimi ile iletişim süreçlerinde motivasyon üzerine farklı bölümlerde farklı yaklaşımlar ortaya konulmaktadır.

Konular kendi sistematığı içerisinde sizlerin kendi kendine çalışarak öğrenmesini sağlayacak şekilde hazırlanmıştır. Kitapta her ünite başındaki giriş bölümlerinde konuyla ilgili genel bilgiler yer almaktadır. Bunun yanında “Sıra sizde” soruları ve ünite sonlarında yer alan konuyla ilgili sorularda kendinizi sınamanız mümkündür.

Bu kitabın iş ve yaşamdaki ertelediklerinizi başlatma ve harekete geçirme adına itici bir güç olması dileği ile...

Editör
Doç.Dr. Yavuz TUNA

1

Amaçlarımız

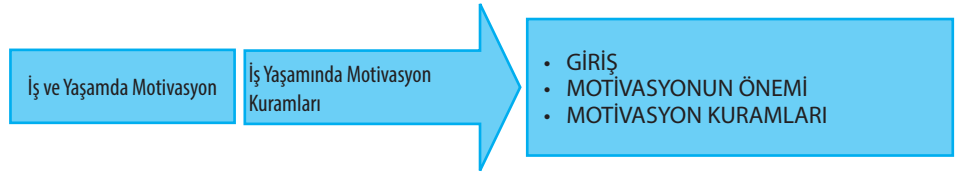
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Motivasyon kavramını tanımlayabilecek,
- Motivasyonun önemini açıklayabilecek,
- Motivasyon kuramlarını tanıyıp farklı bakış açılarını sorgulayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Dürtü
- Gereksinim
- Motivasyon
- Başarma İhtiyacı
- Ödüllendirme
- Davranış

İçindekiler



İş Yaşamında Motivasyon Kuramları

GİRİŞ

Motivasyon sözcüğünün dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu sözcük; İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Kişinin, belirli bir zaman diliminde, belirli bir şekilde davranmasına yol açan çeşitli psikolojik ve fizyolojik faktörlerdir (Plotnik, 2007:329). Motivasyon; “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir” (Koçel, 2005:633). Tanımı irdediğimizde motivasyonun içeriği;

- Bireylerin beklenti ve ihtiyaçları
- Amaçları
- Davranışları
- Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir (Koçel, 2005: 633).

Kısaca motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.

Bireyler, motive oldukları zaman genelde üç özellik gösterirler;

- Bazı hareketlerde bulunmak için enerji yüklenirler
- Enerjilerini belirli bir hedefe ulaşmak için yönlendirirler
- Hedefe ulaşmak konusunda farklı şiddetlerde duygulara sahip olurlar. (Plotnik, 2007:329)

Organizmayı davranışa iten nedenler vardır. Davranışlar her zaman güdülerle oluşur ve biçimlenir. Arzu, istek ve dürtülerle ilgili bir kavram olan güdü, organizmayı uyarak organizmanın belli bir amaç doğrultusunda faaliyete geçmesini sağlar. **Güdü**, istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve dürtüleri kapsayan genel bir kavramdır.

Fizyolojik kökenli açlık, susuzluk, cinsellik gibi güdülere ise **dürtü** adı verilir. Vücut süreçlerini denge durumuna getirmek için değişik kaynakların kullanıldığı organizmanın ihtiyaçları **gereksinim** (ihtiyaç) olarak tanımlanmaktadır. Bunlar da başarıma isteği, toplumsal onay alma, statüye ilişkin duyulan istek gibi davranışlardır.

Duygu; korku, neşe, öfke gibi hislerin yaşanmasını ifade eder. Güdüler gibi davranışı harekete geçirir ve etkiler; sadece güdüden farklı olarak belli bir duygunun uyacağına davranış türünü yordamak zordur. Güdüler ve duygular kişiyi belli bir davranışta bulunmaya iter. Güdülenmeyle ilgili üç nokta önemlidir. Birincisi, güdülenme kişi farkında olsa da olmasa da gerçekleşmektedir. Örneğin kişi buzdolabına yöneldiğinde açlık gereksinimiyle ilgilenmez ya da hırlayan bir köpekten kaçtığına korkusunu bilinçli olarak farketmesi gerekmemektedir. İkinci olarak aynı güdü veya duygu, farklı kişilerde farklı davranışlara yol açabilir. Üzüntü hisseden bir insan ağlarken diğeri arkadaşlarıyla dertleşebilir.

Son olarak aynı davranış farklı güdüler ve duygular tarafından kaynaklanabilmektedir. Örneğin yemek yiyen bir kişi açlıktan yerken diğeri stresten dolayı yiyor olabilir (Morris, 2002:409).

MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Gündelik rutin yaşamımızda yaptığımız davranışların, gerçekleştirdiğimiz eylemlerin çoğu isteklerimizi karşılamaya yöneliktir. Bir güne başlarken, sabah uyanıp, akşam tekrar uykuya dalana kadar yaptığımız her davranışın arkasında bir güdü bulunmaktadır. Gündelik yaşam pratiği içerisinde farketmeden yaptığımız her davranışın arkasında bir güdü yatar. Örneğin yemek yememizin nedeni açlığımızdır. Gündelik yaşantımız içerisinde hayati fonksiyonu olan bu eylemlerimizle birlikte fizyolojik kökenli olmayan başka davranışlarda da bulunmaktayız. Örneğin yemek yememizin nedeni açlığımızdır ancak lüks bir restorantta yemek yememizin tek nedenini açlık olarak belirleyemeyiz. Bu bağlamda kişilerin gündelik hayatlarını sürdürürken farklı motivasyon kaynakları ve dereceleri olduğunu söyleyebiliriz. Kişiler yaşamlarını sürdürürken bu itici güce, motivasyona gerek duyarlar. Bir davranış yerine getirilirken arkasında yatan güdülenmenin davranışın gerçekleşmesi üzerindeki etkisi büyüktür. Kişilerin yaşam doyumu sağlamaları açısından motivasyon büyük önem teşkil etmektedir.

Yaşam doyumu; kişisel amaçlar ve ulaşılan hedefler arasındaki uygunluğun yargısal değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Ünal, Karlıdağ, Yoloğlu, 2000:49). Yaşam doyumu kişinin kendisini iyi hissetme hali olarak da tanımlanabilmektedir. Kişiler, farklı toplumların içerisine, her birey için farklı olan kişisel özelliklerle doğmakta, içinde doğdukları toplumsal yapı eliyle şekillendirilmektedirler. Her kişi için yaşamları süresince yaptıkları rutin işler, yaptıklarının farkında olmadıkları rutin davranışlar, bununla birlikte kendi kişisel özelliklerine göre şekillendirdikleri kişisel amaçlar, hedefler vb. vardır. Motivasyon yaşam boyu sergilenen bu davranışların arkasında yatan itici güçtür. Aynı zamanda kişilerin sergilemek istedikleri ama sergile(ye)medikleri davranışların arkasında da belirli motivasyonlar ya da motivasyon eksiklikleri vardır. Güdülenmenin güçlü olması, bireyin kendi yaşamını zihninde değerlendirdiğinde, yapmak istedikleri ve yaptıkları arasındaki farkın az olması ve yaşam doyumu sağlaması açısından önemlidir.

Motivasyon bireylerin özel yaşamlarıyla birlikte iş yaşamlarında da iş verimi açısından çok önemlidir. Motivasyon kişilere yaşam doyumu sağlar ve yaşam doyumu iş doyumunu da içermektedir. İş yaşamında kaliteli bir gelişme için güdülenme önemlidir ve özellikle yöneticilere, çalışanları güdüleme konusunda önemli görevler düşmektedir. Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkin bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İşletmelerde çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirebilmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. Bireyler kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmektir.

Çalışma hayatında motivasyon kavramı çok önemlidir. İşyerlerinde en çok karşılaşılan ve en önemli sorunlardan biri motivasyonsuzluktur. İşyerinde motivasyon ile performans yakından ilişkilidir, bu bağlamda işyerinde motive olmayan bireylerden performans göstermesi beklenmemelidir. Çalışanlardan beklenen performansın elde edilmesi ve sürdürülebilmesi için belli stratejiler ve programlar geliştirilmesi gerekir. Bunun için de yöneticinin motivasyon konusunda belli bir birikimi olması gerekir.

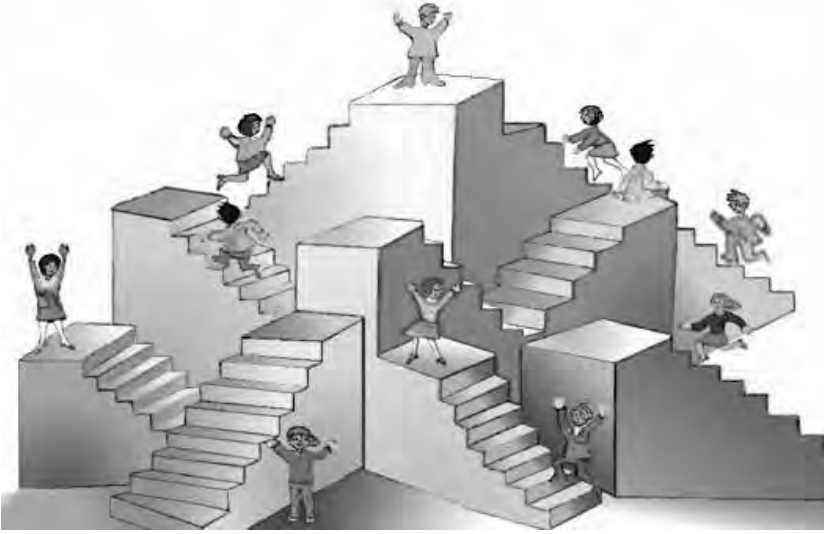
İşletmelerde personelin büyük bir bölümünün verimli olmamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmakta-

dır. Motivasyon kişisel bir olaydır. Çalışanları motive eden faktörler kişiden kişiye değişir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için, kişilerin belirli biçimlerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin hedeflerini, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların değerlendirilmesi ve bireylerin birbirine benzemediklerinin bilincinde olunması gerekir. Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamının, organizasyonel hedeflerin ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından önemini farkında olmalıdır.

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinden sıyrılmalıdır. Bazı yöneticiler çalışanların çoğunun işini sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğini düşünürler. Para belki kısa süreli motivasyonu sağlayabilir ancak uzun sürede bu çalışan kişiler için geçerli olmayabilir. Bunun için de yöneticinin personelinin ihtiyaçlarını bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların birbirlerinden farklı olduklarının bilincinde olması gerekir.

Resim 1.1

Motivasyon bir iş yeri verimliliği için en önemli öğelerden biridir.



MOTİVASYON KURAMLARI

Bireylerin davranışlarını yönlendiren motivasyonla ilgili değişik kuramlar ve modeller vardır. Kişinin kendini tanıması, yaşamı süresince kendini gerçekleştireceği hedefleri belirlemesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için davranışlarını nasıl güdüleyeceğini bilmesi yaşam doyumuna ulaşması açısından önemlidir. Bununla birlikte iş hayatında, çalışanların örgüt içindeki ve dışındaki fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini iyi bir biçimde algılayan bir yönetici, organizasyonun performansını artırabilir. Hem iş yaşamı hem özel yaşam için motivasyon kuramlarını tanımak son derece önemlidir. Motivasyon kuramları iki gruba ayrılır. Birinci grup *Kapsam Kuramları (Content)* olarak adlandırılır. Bu kuramlar içsel faktörlere ağırlık veren kuramlardır. İkinci kuram grubu ise *Süreç Kuramları (Process)* dır. Bu kuramlar ise dışsal faktörlere ağırlık verir.

Motivasyon kuramları hakkında daha ayrıntılı bilgi almak için Levent Önen'in (2005) Motivasyon isimli kitabını okuyabilirsiniz.



K İ T A P

Kapsam Kuramları

Bu kuramlarda kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamak önemlidir. Kapsam kuramları:

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Çift-Faktör Kuramı (Hijyen-motivasyon teorisi)
- Başarma İhtiyacı Kuramı (Achievement)
- ERG Yaklaşımı olmak üzere dört tanedir.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

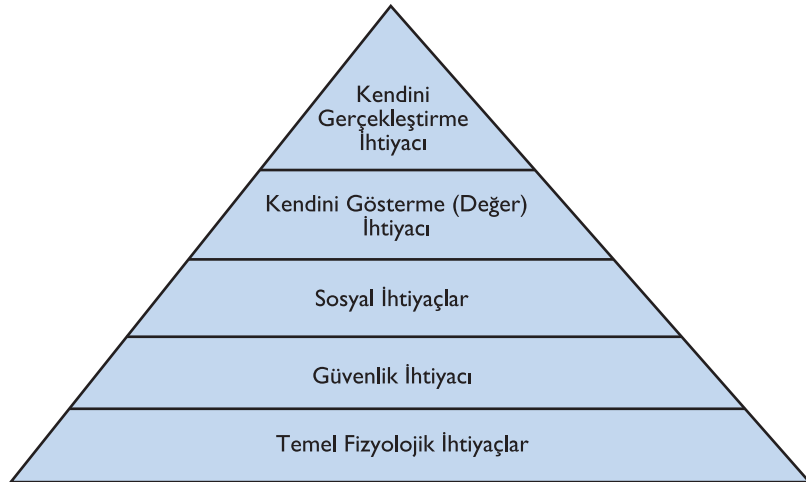
Motivasyon kuramları arasında en bilineni Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" yaklaşımıdır. Bu yaklaşım iki temel varsayıma dayanmaktadır.:

- Bireyin tüm davranışları; sahip olduğu ihtiyaçları gidermeye yöneliktir.
- Bireyin ihtiyaçlarını gidermek için belirli bir sıralaması vardır. Önce alt sıradaki ihtiyaçlar giderilmelidir, giderilmeden, bir üst sıradaki ihtiyaçları gidermeye yönelik davranışlar yapılmaz.

Abraham Maslow insan davranışlarını biçimlendiren ihtiyaçları bir piramit biçiminde en temel gereksinimlerden yukarı doğru en karmaşık olanına uzanan bir biçimde sınıflandırmıştır. Piramidin en alt basamağında açlık, susuzluk, uyku gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Birey önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir birey sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek motive edilemez.

Şekil 1.1

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2005:639)



Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Açlık, susuzluk, seks, uyku gibi fizyolojik ve sonradan öğrenilmeyen ihtiyaçlardır. Bu tür ihtiyaçlar giderildikleri takdirde ortadan kalkarlar ve artık güdülenmezler.

Güvenlik ihtiyaçları: Tehlike, korku gibi etmenler karşısında korunma ihtiyaçlarıdır. Örneğin, işsizlik, ani ölüm, işe karşı güvensizlik, işte emekli olmadan sakatlanmak gibi durumlar kişide güvenlik ihtiyacı yaratırlar. Bu ihtiyaçların fizyolojik ihtiyaçlardan farkı, sürekli olmamaları ve tatmin edilince sona ermeleridir (Kantar, 2008).

Sosyal ihtiyaçlar: İnsan ilişkilerinin sosyal yönünü yansıtan ihtiyaçlardır. Ait olma, birlikte olma, sevgi ve kabul görme ihtiyaçlarıdır.

Kendini gösterme ihtiyacı: Maslow, bireylerin bu gereksinimlerine iki yönden yaklaşmıştır. İlki, bireyin kendisine olan saygısıdır ki, kendine güven, başarılı olma, yeterli olma,

bağımsız olma gibi ihtiyaçlardır. İkincisi ise, bireyin başkalarından saygı görmesi ihtiyacıdır. Başkaları tarafından takdir edilmesi, tanınması gibi ihtiyaçlardır.

Kendini tamamlama (Gerçekleştirme) ihtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, ahlaki üstünlük, yaratıcılık ve problem çözme gibi unsurları kapsayan ihtiyaçlar şeklinde sıralanmaktadır. Bu basamakta bireyin tatmin olabilmesi için tüm potansiyelini ortaya koyması gerekecektir. Tiyatro buna örnek olarak verilebilir. Sanatçı tiyatro ile uğraşarak ortaya gerçek birşeyler koyduğu zaman kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermiş olacaktır.

Maslow kişinin ihtiyaçlarının temelde iki kategoride olduğunu belirtmektedir. Bunlar yetersizlik ihtiyaçları ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Yetersizlik ihtiyaçları; karşılanmadığı takdirde tamamlamaya çalıştığımız fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlardır. Yemek yemek, güvenlik ihtiyaçları gibi ihtiyaçlar buna örnek olarak verilebilir. Gelişme ihtiyaçları ise en yüksek seviyede olan ihtiyaçlardır ve gerçek, iyilik, adalet isteği, sevgi gibi daha soyut ihtiyaçları içermektedir. Maslow'a göre öncelikli olan yetersizlik ihtiyaçlarıdır. Şöyle ki; zamanımızı ve enerjimizi gelişme ihtiyaçlarımızı gidermek için kullanmadan ve kendimizi gerçekleştirmeye doğru ilerlemeden önce yetersizlik ihtiyacımızı gidermemiz gereklidir (Plotnik, 2009:443). Örneğin bu kurama göre kişinin bir sanat üretmesi için fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını gidermiş olması gerekmektedir. İyi bir dansçının hayatında güvenlik ihtiyacı ile ilgili bir sıkıntı bulunmamaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki biyolojik ihtiyaçlar, kişinin hayatta kalmasını sağlayan, vücudu işler durumda tutan ve fiziksel sağlığı için kritik bir önem taşıyan fizyolojik gerekliliklerken sosyal ihtiyaçlar öğrenme ve deneyimle elde edilen ihtiyaçlardır (Plotnik, 2009:332). Örneğin cinsellik ve evlilik temelde aynı ihtiyacı gidermeye yönelik görünmekteyse de cinsellik vücudu işler durumda tutacak olan fizyolojik bir ihtiyaç evlilik ise öğrenme ve deneyimle elde edilen, gelenek, görenek, kültürel aktarımla şekillenen ve kültürlere göre değişiklik gösteren bir ihtiyaçtır.

Kişinin yaşam doyumunu açısından Maslow'un hiyerarşisi özel önem taşımaktadır. Sırasıyla tatmin edilen ihtiyaçlar kişilerin hayatlarındaki hedefleri gerçekleştirme konusunda önemlidir. Örneğin bir diploma almak için bu dersten geçmeniz ve bu dersten geçmeniz için de bu üniteyi okumanız gerekmektedir. Gelecekteki diplomanız bu kitabı okuma davranışınızı güdülemektedir. Ancak uykunuz varsa, açlık hissediyorsanız ya da güvenli bir ortamda değilseniz bu kitabı okuyamayacak, okusanız da karşılanmamış birincil ihtiyaçlarınız olduğu için kitaptaki bilgileri nitelikli bir şekilde belleğinizde edinemeyeceksiniz.

Kişinin yaşamı ve kaliteli bir yaşam algısı dikkate alındığında bu kuramla ilgili bir diğer nokta kendini gerçekleştirmedi. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı kişinin yaşamından tatmin olması açısından önemlidir. Maslow'un piramidinin en üstünde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı; kişinin benzersiz insan potansiyelini geliştirmesi ve tamamlanmasını tanımlamaktadır. Maslow'a göre çok az kişi kendini gerçekleştirme seviyesine ulaşabilmektedir ancak kendini gerçekleştirme eğilimi aslında herkeste bulunmaktadır. Bu eğilim bizi olabileceğimiz en iyi insan olmaya motive eder (Plotnik, 2009:443). Maslow'a göre kişiler, aşağıda sıralanan kişilik özelliklerini geliştirdikleri için kendini geliştirme hedeflerine ulaşmaktadırlar:

- Gerçekliği doğru bir şekilde algılamak
- Bağımsız ve özerk olma
- Çok az sayıda insanla derin ve sevgi dolu ilişki kurmayı tercih etme
- Hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanma
- Büyük neşe ve tatmin anları olan büyük deneyimler yaşama (Plotnik, 2009:443)

Kişinin özel yaşamıyla birlikte iş yaşamında da Maslow'un hiyerarşisi önemlidir. Bu kuramı benimseyen yöneticiler, çalışanların hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediklerini anlayabilmeli ve tatmini sağlayacak ortamı oluşturabilmelidirler. Herkesin aynı zamanda ve aynı sıradaki ihtiyaçları tarafından motive edildikleri düşünülemez. Bireyler, değişik basamaklardaki ihtiyaçlar tarafından motive edilebilirler. Bunun nedeni de bu ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirinden ayrılmadığı alanların, yani ortak alanlarının olmasıdır. Bu kuram, basit ve akılda tutulabilir olduğu için en çok bilinen motivasyon kuramıdır.

Zaman zaman Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili yaklaşımına eleştiriler getirilmektedir. Herkesin aynı biçimde ve aynı şiddette motive edildiği söylenilemez. Ayrıca her zaman için bireyin ihtiyaçlarının Maslow'un hiyerarşisindeki sırayı izlemediği görülmektedir. Örneğin bazı ailelerde ekonomik sıkıntılar sonucu ilk basamak olan temel fizyolojik ihtiyaçların giderilmesine ilişkin sorun yaşansa da aile birbirine daha çok kenetlenmekte ve daha üst basamağa ait bir arada bulunma ihtiyacının giderildiği görülmektedir (Tuna, 2011:12).

DİKKAT



Bazı ailelerde ekonomik sıkıntılar sonucu ilk basamak olan temel fizyolojik ihtiyaçların giderilmesine ilişkin sorun yaşansa da daha üst basamağa ait bir arada bulunma ihtiyacının giderildiği görülmektedir.

Maslow, ortalama bir insan için ihtiyaçların yeterli tatmin yüzdeleri şöyle belirlemiştir:

Fizyolojik ihtiyaçlar: % 85

Güvenlik ihtiyaçları: % 75

Sosyal ihtiyaçlar: % 50

Kendini gösterme ihtiyacı: % 40

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: % 10

Bu sonuçlar ülkeden ülkeye olduğu gibi kişiden kişiye de farklılaşabilmektedir (Kantar, 2008:38).

SIRA SİZDE

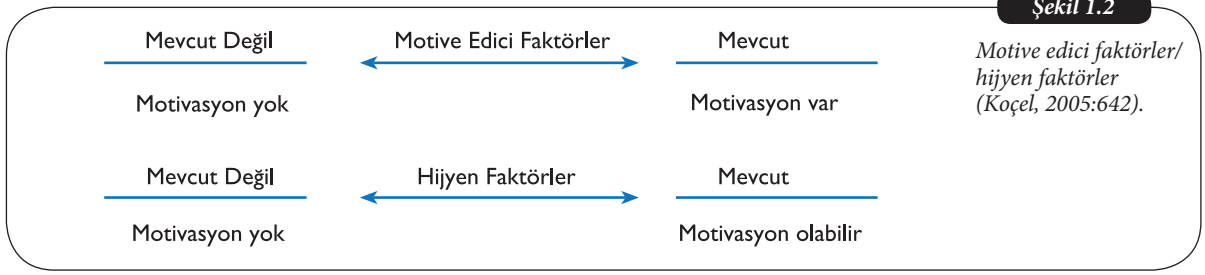


Gece uyumadan ertesi gün katılacağı toplantıya hazırlanan bir yöneticinin toplantıda verimli olup olamayacağını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında tartışınız.

Çift-Faktör Kuramı

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen kuram, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır. Aynı zamanda iş tatmini ile geliştirilen en önemli kuramlardan biridir. Herzberg tatminsizliğe neden olan faktörleri iki grupta toplamıştır:

Motive edici faktörler: Çalışanların, motivasyon ve tatminin başlıca nedeni olarak belirttikleri unsurlardır. Başarı, tanınma, takdir edilme, statü, ilerleme, sorumluluk sahibi olma gibi motivasyonel faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler varsa kişinin çalışma isteği ve arzusu artar. Bu faktörlerin yokluğu ise bireylerin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Çalışanların bu faktörleri açıkça görmesi ve hissetmesi tatmin ve motive olmalarına neden olmaktadır.



Hijyen faktörler: Ücret, maaş, işletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, iş güvenliği, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi gibi faktörler “hijyen faktörler” olarak adlandırılır. Eğer bu faktörler yoksa, bireyleri motive etmek çok zordur. Hijyen faktörlerin olması durumunda iş tatmini için uygun bir ortamdan söz edilebilir ve bireyleri motive edebilir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışmanı motive etmek imkansızdır. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan yalnızca motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Eren, 2005:642).

Kurama göre, işyerinde belirli faktörlerin varlığı çalışanın motivasyonuna olumlu katkıda bulunmaktadır. Ancak bunların yokluğu doyumsuzluğa yol açmaz, sadece nötr bir durum yaratır. Belirli faktörlerin yokluğu, çalışanın tatminini olumsuz yönde etkiler, doyumsuzluğa neden olur. Bunlar hijyen faktörlerdir ve hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış çalışanı güdüleyici bir rol oynayacaktır. Kısaca, iki faktör türünün motivasyonda ayrı bir yeri vardır (Eren, 2010:513-514). İşyerinde belirli faktörlerin varlığı çalışanın motivasyonuna olumlu katkıda bulunmaktadır. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, aile yaşamının düzenli olmaması, çalışma arkadaşları ile olan ilişkisi, çalışma koşullarının çok iyi olmaması) motivasyon sağlayıcı etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler olumlu ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul edilir.

Herzberg'e göre motivasyon faktörleri bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, işyerinde doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörleri ise bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir.

Herzberg'in çalışmasının en önemli katkılarından biri, çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşüncüyü uyandıran güçlü bir etkide bulunmuş olmasıdır. Bu kurama yönelik büyük eleştiriler olmasına karşın Herzberg'in kuramı günümüzde hala yöneticiler arasındaki popülerliğini korumaktadır.

Yüksek maaşın iyi bir motivasyon aracı olup olmadığını Çift-Faktör kuramına göre tartışınız.



SIRA SİZDE

Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarma İhtiyacı Kuramı David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland'a göre bireyler yaşamları boyunca değişik ihtiyaçlara sahip olurlar. Kişiler bu ihtiyaçlarla doğmakta, aksine yaşam deneyimleri yoluyla öğrenmektedirler. Bu kurama göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

- Başarı İhtiyacı
- İlişki Kurma İhtiyacı
- Güç Kazanma İhtiyacıdır.

Başarı ihtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan birey, ulaşılması güç, çaba gerektiren, anlamlı amaçlar seçer. Bunları yerine getirmek için gerekli bilgi ve yetenekleri elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2005:643). Rekabetin yüksek olduğu endüstri toplumlarında daha da ön plana çıkan başarı ihtiyacı bireyin davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca birey kendi bilgilerini ve yeteneklerini tartar, bir işe kalkışmadan önce başarı ve başarısızlık olasılıklarını inceler. Başarı olasılığı düşük bir işe bireyin kalkışma olasılığı azdır.

İlişki kurma ihtiyacı: İlişki kurma ihtiyacına göre birey, toplumsal niteliğe sahiptir. Bireylerin arkadaşlık grupları ve grup içi çeşitli seviyelerde arkadaşlık ilişkileri vardır. Bu nitelik insanlardan insanlara değişir. Bu güdüye sahip olan insanlar, sorumluluk almak isterler, amaca yönelirler. Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, çatışmadan kaçınma ve sosyal ilişkiler geliştirirler. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birey kişilerarası ilişkilerde önem verir.

Güç kazanma ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı bireyin çevresine hakim olma isteğinden kaynaklanmaktadır. Burada birey, güç ve otorite kaynaklarını geliştirecek, başkalarını etki altına alacak ve gücünü koruma davranışı gösterecektir. Bu nedenle de birey çevresel ilişkilerde etkilerini artıracak her türlü araca başvuracaktır.

ERG Yaklaşımı

Yaklaşımı Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını basitleştirerek geliştirmiştir. Bu yaklaşımda ihtiyaçlar sıralaması daha basittir, ilkeler aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.

ERG yaklaşımı üç kategoriye ayrılmıştır:

- Varolma ("E"xistence) ihtiyacı- alt düzey
- Aidiyet-ilişki kurma ("R"elatedness) ihtiyacı
- Gelişme ("G"rowth) ihtiyacı- üst düzey

Maslow'un ortaya attığı "doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir" fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Alderfer, doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrangerileme kavramını da eklemiştir. Alderfer'in varolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına, aidiyet-ilişki ihtiyacı sosyal ihtiyaçlara, gelişme ihtiyacı da kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelebilir (Eren, 2010:511).

Süreç Kuramları

Süreç Kuramları:

- Motivasyon sürecinin nasıl çalıştığını inceler.
- Bu süreci oluşturan değişkenleri tanımlar ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceler.
- Davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğunu açıklamayı amaçlar.

Süreç kuramlarına göre, ihtiyaçlar bireyi davranışa iten faktörlerden yalnızca biridir. Bu iç faktörlere ek olarak birçok dış faktör de bireyi motive edici rol oynamaktadır.

Süreç Kuramları;

- Davranış şartlandırma (sonuçsal şartlandırma- edimsel şartlandırma) kuramı
- Bekleyiş (beklenti) kuramları
- Eşitlik kuramı
- Amaç kuramı olmak üzere dört tanedir.

Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı

Pavlov'dan esinlenen Skinner, Davranış Şartlandırma kuramını ortaya atmıştır. Kuramın temeli davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Birey,

herhangi bir nedenle davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaşıacağı sonuçtur. Birey sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır.

Eğer birey davranışları, birey tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelenen sonuçlarla karşılaşır muhtemelen o birey aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaştığı sonuçlar “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak nitelenen sonuçlar ise muhtemelen o birey aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Bireyin karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi Thorndike’nin “etki kanunu” ile açıklanır. Bu kanuna göre birey kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır. Sonuçsal şartlandırma kavramı, bir motivasyon aracı olarak kullanılır. Eğer sekreterin davranışı bulunduğu ortam içinde “arzu edilen” bir davranış ise yönetici sekreterin bu davranışını tekrar sergilemesini isteyecektir. Bu da ancak yaptığı davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Sekreterin davranışı yönetici tarafından “arzu edilmeyen” bir davranış ise yönetici bu tür bir davranışın tekrarlanmamasını isteyecektir. Eğer bu istenmeyen davranış cezalandırılırsa (etki kanunu) bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır (Koçel, 2005:647).

Kişinin yaşamında ödüller davranışları güdüleme açısından önemlidir. Ödül; değer vermeyi öğrendiğimiz ve elde etmek için motive olduğumuz nesne ya da düşünce şeklindeki hedeflerdir. Ödüllerin değeri zaman bağlı olarak değişebilir aynı zamanda bu ödüller öğrenilmektedir. Örneğin kişi bebekken bir markaya bağımlılık duymaz, bu toplumsallaştıkça öğrenilmektedir. Davranışların çoğu diploma, övgü, para gibi maddi ya da manevi çeşitli teşvikler tarafından motive edilir (Plotnik, 2009:331). Örneğin, şu anda bu satırları okumanızı ve ders çalışıyor olmanızı motive eden teşvik, mezun olduğunuzda alacağınız diploma olabilir. Bu ödülün her zaman somut bir şey olması gerekmez, soyut da olabilir. Bu kitabı okumanızı motive eden teşvik sınavdan geçtiğinizde babanızdan duyacağınız bir olumlama cümlesi olabilir.

Ödüller “dışsal ödüller” ve “içsel ödüller” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dışsal ödüllere, maaş artışı, içsel ödüllere ise takdir etme gibi durumlar örnek verilebilir. Cezalandırmalar ise çalışana mutlaka fiziksel acı veren bir şekilde olmamaktadır. Fiziksel acıdan çok sosyal ve duygusal cezalar kullanılmaktadır. Örneğin statüyü aşağı çekmek bir cezalandırmadır.

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalarda, cezalandırmanın her zaman etkili olmadığı, ödüllendirmenin davranış değiştirmede daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Cezalandırma olumsuz davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ama kişi o iş konusunda ihtiraslıysa ve o işi çok arzuluyorsa davranışı tekrarlayacaktır. Hatta bireyde kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bunun için de davranış değiştirmede ödüllendirmeye özen gösterilmelidir. (Koçel, 2005: 648)

İşine sürekli geç gelen bir çalışanın maaşı geç geldiği günlerde kesintiye uğramakta, ancak işçi maaşı azalmasına rağmen bu tutumundan vazgeçmemektedir. Bu durumu davranış şartlandırma kuramını göz önünde bulundurarak tartışınız.



SIRA SİZDE

Bekleyiş Kuramları

Bekleyiş kuramları iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. İlk kuram Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Diğer kuram ise bu kuramın Edward E. Lowler ve Lyman W. Porter tarafından geliştirilmiş halidir.

Vroom’un Bekleyiş Kuramı

Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, birey davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Bu kurama göre bireyler sadece yaşamlarından ve işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Bireyin bir davranış için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır:

- Valens (bireyin ödülü arzulama derecesi)
- Bekleyiş

Buna göre Motivasyon= Valens X Bekleyiş olarak gösterilebilir (Koçel, 2005:649)

Vroom'un bekleyiş kuramının üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan ilki valens, ikincisi *bekleyiş*, diğeri de *araçsallık* kavramıdır. Valens; bir bireyin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Ödülün çekiciliği bireyden bireye farklılık gösterir ve bu farklılık da bireyin deneyimleriyle ilgilidir. Sonuç istenilen gibi olduğunda ödülün çekicilik değeri pozitifdir. Eğer birey sonuca kayıtsız kalırsa ödülün çekiciliği sıfırdır. İkinci temel kavram olan *bekleyiş* bireyin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bireyin belli bir çabayı harcadığı ve belli bir davranışa yöneldiği zaman istediği sonucu elde edebileceği konusunda bireyin inancıdır. Eğer birey, gayret, çaba sarfederek belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazla çaba sarfedecektir. Beklenti, harcanan güç ve performans arasındaki ilişki olduğuna göre değeri 0 ile 1 arasında olabilir. Eğer birey belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer birey bu görevi tamamen başarabileceğini düşünüyorsa beklenti değeri 1'dir. Eğer bir bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o birey daha çok motive olacaktır. Üçüncü kavramı olan *araçsallık* ise şöyle açıklanabilir: Birey belli bir çaba ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir biçimde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirmede birinci kademe sonuç olarak bireyin maaşı artırılabilir. Birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede araçtır. Ücretin artması demek, daha yüksek bir statü elde etmek, çevrede tanınmak, bireyin ailesini daha iyi koşullarda geçindirebilmesini sağlamaktır. Yoksa tek başına ücretin artırılmasının bir anlamı yoktur. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiyi, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Koçel, 2005:633).

Kişinin yaşamında ulaşmak istedikleri hedeflerde valens derecesi yüksek olacaktır. Örneğin bir sporcunun almak istediği en yüksek dereceli ödül olimpiyat altın madalyası olsun. Bu sporcunun olimpiyatlara katıldığında valensinin ve bekleyişinin yüksek olması sporcunun madalya alma olasılığını artırmaktadır. Bu sporcu için ödülün çekiciliği çok yüksektir. Ama altın madalya için elenmiş ve bronz madalyaya kalmışsa bronz madalya ödülü kendisi için çok çekici olmayabilir. Aynı durum bekleyiş için de geçerlidir. Sporcu olimpiyatlara katılmıştır ancak antrenmanlarını iyi koşullarda yapamamış bu yüzden kendini ödüle uzak görmektedir. Bu durumda sporcunun bekleyişi 0'a yakın olacaktır. Yaşamdaki valens ve bekleyişlerin düzeyinin yüksek olması kişinin hedefe ve bu sayede doyuma ulaşması açısından önemlidir. Bununla birlikte iş hayatında bu modeli kullanmak isteyen yöneticiler,

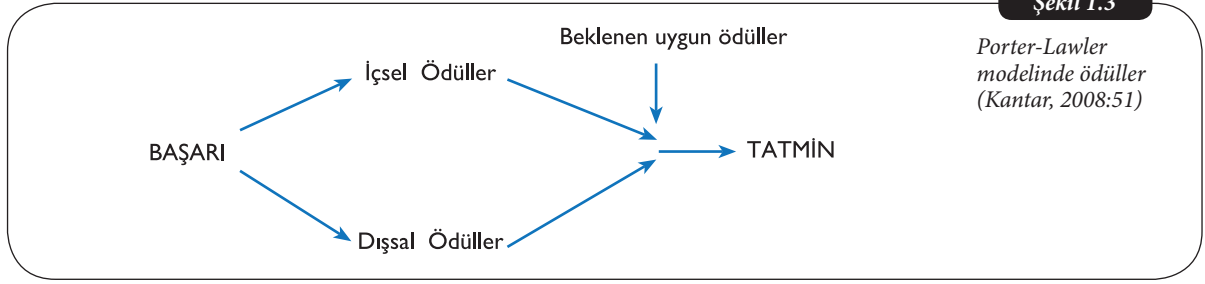
- Birey için hangi çeşit, hangi düzeyde bir sonucun önemli olduğunu belirlemeli,
- Örgüt için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğunu belirlemeli,
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmasına dikkat etmelidir.

Porter-Lawler Modeli

Organizasyonlarda güdülenme ile ilgili herhangi bir araştırmanın temel amacı performans ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Porter-Lawler modeli, Vroom'un modelinin bu yönde geliştirilmiş biçimidir. Bu modele göre güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir biçimde birbirleriyle ilişkilidir. Bu model ödülleri, içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmıştır. İçsel ödüller bireyin ilgilendiği ödüller, dışsal ödüller ise organizasyonun ilgilendiği ödüllerdir.

Şekil 1.3

Porter-Lawler
modelinde ödüller
(Kantar, 2008:51)



Porter-Lawler modelinin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynısıdır. Bireyin motive olma derecesini valens ve bekleme etkilemektedir. Ancak bu modelde bireyin yüksek çaba harcaması, otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmamakta, araya iki değişken girmektedir. Bunlardan biri, bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer birey, gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar çaba harcarsa harcasın performans gösteremeyecektir. İkinci değişken, bireyin kendisi için algıladığı roldür. Her organizasyon üyesinin, performans gösterebilmesi için, uygun bir role sahip olması gerekmektedir. Yoksa rol çatışmaları ortaya çıkarak, çalışanın performans göstermesi engellenebilir. Çaba, bilgi ve yetenek, algılanan rol değişkenlerine göre ortaya çıkan performans, belirli bir ödülle ödüllendirilecektir.

Porter-Lawler modelinin ikinci bölümünü oluşturan ödüller, içsel ve dışsal ödüller olarak ikiye ayrılmıştır. Dışsal ödüller, bireyin kişisel ihtiyaçlarını gidermek üzere kullanacağı, gideren ödüllerdir. Aldığı maaş ya da statüsünün yükselmesi durumu kişinin kişisel ihtiyaçlarını giderecektir. İçsel ödüller ise, bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin eder. Kişinin işinde sergilediği performans sonucu kazandıklarından duyduğu içsel mutluluk ve gurur içsel ödüllere örnek verilebilir.

Örneğin bale yapmak için çalışmalara küçük yaşta başlamak ve fizik ve yetenek olarak uygun olmak gerekmektedir. 20 yaşındaki bir kadının balerin olmak için valens ve bekleme yüksek düzeyde olabilir, tek hayali ve hedefi bu olabilir. Ancak bu kurama göre bireyin gereken özelliklere sahip olmaması yüksek bir performansı engellemektedir. Baleye küçük yaşta başlamaması kişi ne kadar çalışırsa çalışsın başarı olasılığını düşürecektir. Bu kuramla yetenekli olan ve küçük yaşta bale yapmaya başlayan bir çocuğun içsel ve dışsal ödüller de devreye girdiğinde bale alanında başarılı olması beklenmektedir.

İş hayatında bu modeli kullanmak isteyen yönetici aşağıdaki durumları gerçekleştirmelidir:

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye tabii tutulmalı,
- Rol çatışmaları mümkün olduğu kadar azaltılmalı,
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat edilmeli
- Bireylerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmeli,
- Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen sonuçlara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmasına dikkat edilmelidir (Koçel, 2005:653).

Eşitlik Kuramı (Equity)

R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Çalışanlar iş iliş-

kilerinde eşit bir biçimde davranış görme arzusundadırlar ve bu arzu motivasyonu etkilemektedir. Adams ABD'nin General Electric işletmesinde motivasyon konusunda araştırma yapmış ve deneylerinde ödülün adaletinin çalışanları sürekli motive etmek ve teşvik etme bakımından çok önemli bir değeri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Adams incelemelerinde, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri her zaman karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren bireylerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, deneyim ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarıları göstermektedirler. Buna karşılık örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri konular gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir (Eren, 2010:653)

İş görenler, bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algılarlar. Daha sonra kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer bireylerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırırlar. Oranlarındaki "çıktı", ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi biçimde olabilir. "Girdi" ise işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve yaş biçiminde olabilir.

Eşitlik kuramına göre, işgörenlerin bir eşitsizlik gördüklerinde, aşağıdaki seçeneklerden birini/ birkaçını seçmeleri beklenmektedir:

- Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktılarına olduğundan farklı anlam verirler.
- Diğerlerinin girdilerini ya da çıktılarını değiştirmeleri için gayret edici davranışlarda bulunurlar.
- Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek biçimde davranırlar.
- Farklı bir karşılaştırma noktası seçerler.
- İşlerini bırakırlar (istifa, işyerinde değişiklik isteği, devamsızlık gibi).

Bu kuramı personelinin motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici:

- Bu kuramın ağırlık noktası olarak eşit gayretin eşit biçimde ödüllendirilmesi gerektiğine,
- Eşitlik veya eşitsizliğin personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılandığına,
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepkinin değişik biçimlerde olabileceğine dikkat etmelidir (Koçel, 2005:654).

Kişİ özel yaşamında da belirli karşılaştırmalara gitmektedir. Adalet, kişilerin güdülenmelerinde önemli bir kavramdır. Toplumsal adalet duygusundan yoksunluk, kişilerin güdülenmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Kazanılan ödül her zaman için grubun bütün üyelerine eşit ve adil bir düzenle verilmelidir. Kişİ belirli bir hedefine ulaşmak için sürekli ders çalışması ancak hakettiği ödülü alamaması ya da daha düşük niteliklere sahip bir kişinin kendisinden daha iyi konumda olduğunu görmesi kişinin güdülenmesini düşürecektir. Adil bir ortamda, herkesle aynı şartlar arasında ilerlemek güdülenmeyi artıracak, tam tersi bir durumda kişilerin güdülenmesi düşecek ve yapmaları gereken davranışlar gerçekleşmeyecek bu nedenle de kişİ yaşam tatmini sağlayamayacaktır. Örneğin bir anne iki çocuğunun başarısına aynı tepkiyi vermezse, daha düşük nitelikte ödül alan çocuğun motivasyonu düşecektir. Bu durumda çocuk ya diğer kardeşini geçmek ve annesinin gözüne daha çok girmek için daha fazla gayret sarfedecek, ya kendisini kardeşinden uzaklaştırarak komşunun çocuğuyla kıyaslamaya başlayacak ya da ders çalışmayı kesecek ve başarısız bir çocuk olacaktır. Bu bağlamda aynı ortamlardaki kişilerin girdi-çıktı oranlarının diğerleriyle adil bir biçimde karşılaştırılması önemlidir.

Amaç Kuramı (Goal Setting Theory)

Amaç kuramı 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olup, Gary Latham ile yaptıkları araştırmaların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu kuram, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde olduğunu öne sürmektedir. Birey işe başladığında amacına ulaşmaya çalışır. Bu kurama göre belirgin ve zor hedefler daha yüksek performans gösterir. İşyerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2005).

Edwin Locke'a göre bir amaç belirleme sürecinde üç temel özellik bulunur. Bunlar; amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğudur (Efil, 2006,158).

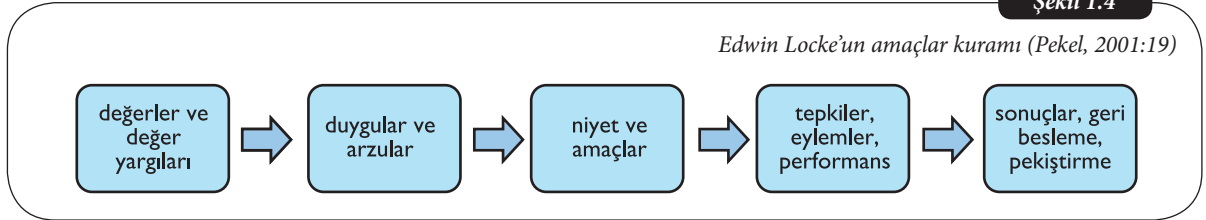
Amaçların açıklığı: Amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Bir örgütte her görevlinin işiyle ilgili amaçları açık saçık belli değildir. Bazen amaçların ne olduğu el yordamıyla ortaya çıkarılır, bazen de nitelikleri iyice açıklanmış belirgin amaçlar konabilir. Organizasyonda amaç açıklanırsa, birey performansı üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılabilir. Çalışanlar kendilerine belirgin bir amaç verildiğinde, bu belirginliğine paralel olarak bir sahiplenme duygusu hissedeceklerdir. Amaçların anlaşılması performansı artıracaktır.

Amaçların güçlüğü: Amacı elde edebilmede yeterlik derecesi ya da ne düzeyde iş başarımında bulunulacağıdır. Amaçların güçlüğü, ulaşılabilir oldukları takdirde kolay hedeflere göre daha yüksek performansa yol açar.

Amaçların yoğunluğu: Amacı koyma ve ona nasıl ulaşılacağını belirlemedir (Can, 1999:184).

Şekil 1.4

Edwin Locke'un amaçlar kuramı (Pekel, 2001:19)



Amaçların iş başarısının yükseltilmesini sağlayabilmesi için;

Amaçlar, ne denli açık ve belirgin olursa, o denli iş başarısının düzeyi yüksek olmaktadır.

Amaçların boyun eğme ve rıza gösterme biçiminde olmayan kabulü, yani tam olarak benimsenmiş oluşu da iş başarısını yüksek tutmaktadır.

Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair bireylere bilgi verilmelidir. Bu kurama göre bireylere geri dönüp bilgi verilmesi başlı başına bir özendiricidir.

Bu kuram iş yerlerinde bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarında yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2010:506).

Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2005:655).

İşletmelerde motivasyon hem işletmenin verimliliği hem de çalışanın hayatının kalite düzeyi açısından oldukça önemlidir. Kuramlarını gözden geçirdiğimiz motivasyon konusunun neden önemli olduğunu açıklayınız.



SIRA SİZDE

4

Özet

Motivasyon; kişilerin, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir. Organizmayı davranışa iten nedenlerle, istek, arzu, ihtiyaç, dürtü ve ilgilerle şekillenir ve bireylerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performans hakkında bilgi verilmesi ile ilgilidir.

Motivasyon yaşam boyu sergilenen davranışların arkasında yatan itici güçtür. Aynı zamanda kişilerin sergilemek istedikleri ama sergile(ye)medikleri davranışların arkasında da belirli motivasyonlar ya da motivasyon eksiklikleri vardır. Güdülenmenin güçlü olması, bireyin kendi yaşamını zihninde değerlendirdiğinde, yapmak istedikleri ve yaptıkları arasındaki farkın az olması ve yaşam doyumu sağlaması açısından önemlidir. Bununla birlikte iş yaşamında bir yöneticinin en temel görevi etkin bir örgüt yaratmaktır ve etkin bir örgüt yüksek düzeyde motivasyona sahip bireylerle sağlanabilir. İşyerinin verimliliği yüksek motivasyonla doğru orantılıdır. İş yerinde en çok karşılaşılan sorunlardan birisi motivasyon-suzluk olduğu için, yöneticilerin motivasyon konusunda bir birikimi olmalı, çalışanlardan beklenen performansın oluşturulabilmesi için belli stratejiler ve programlar geliştirmesi, herkesin aynı teşviklerle motive olmayacağını bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların birbirinden farklı oldukları ve motivasyon süreçlerinin de farklı işleyeceğinin bilincinde olması gereklidir.

Motivasyon kuramları temelde kapsam kuramları ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. Kapsam kuramları içsel faktörlere ağırlık verirken süreç kuramları dışsal faktörlere ağırlık verir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı, Çift-Faktör Kuramı, Başarma İhtiyacı Kuramı, ERG yaklaşımı Kapsam kuramlarıyken; Davranış-şartlandırma yaklaşımı, Bekleyiş Kuramları, Eşitlik kuramı ve Amaç Kuramıdır.

Kapsam kuramlarından İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı öncelikle en temel ihtiyaçların giderilmesini daha sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru bir yönelimin söz konusu olduğunu belirtir. Çift-Faktör Kuramı, hijyen faktörleri ve motive edici faktörleri motivasyonun temeli olarak görür. Başarma İhtiyacı kuramına göre ise kişiler yaşam deneyimleriyle değişik ihtiyaçlara sahip olurlar ve başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacı olarak üç temel ihtiyaç etkisi altında davranış gösterirler. ERG yaklaşımı ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirir ve var olma ihtiyacı, aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı, gelişme ihtiyacı olarak üçe ayıran bir piramit oluşturur.

Süreç kuramlarından davranış şartlandırma yaklaşımı, motivasyon kavramına ödül-ceza kavramlarını inceleyerek yaklaşır. Etki kanununa göre birey kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır. Bununla birlikte davranış değiştirmede ödüllendirme cezalandırmadan daha etkilidir. Bekleyiş kuramları ise Vroom'un bekleyiş kuramı ve Porter-Lawler modeli olarak ikiye ayrılır. Vroom'un bekleyiş kuramında motivasyon valensin ve bekleyişin çarpımıdır. Porter-Lawler modelinde ise bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, bireyin kendisi için algıladığı rol, ve performans ödülleri önemlidir. Eşitlik kuramına göre çalışanlar iş ilişkilerinde eşit bir biçimde davranış görme eğilimindedirler. Çalışanlar kendi girdi-çıkı oranlarında diğerlerine göre bir eşitsizlik algıladıkları çatışma ve gerilim ortaya çıkar. Amaç kuramında ise davranışın temel nedeni, bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerindedir. Bu amaçlar açık ve belirgin olmalı, kabul edilmeli ve bu amaçlara ne denli ulaşıldığıyla ilgili çalışana geri bildirim verilmelidir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi bir işyeri için motivasyonun temel önemini açıklamaktadır?
 - a. İşyeri verimliliği
 - b. Ödüllendirme
 - c. Cezalandırma
 - d. Yönetici tatmini
 - e. Toplumsal düzen
2. Motivasyonla ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?
 - a. Her bireyin motive olduğu teşvik aynıdır.
 - b. Yüksek maaş uzun süreli motivasyon aracıdır.
 - c. Ceza en etkili motivasyon aracıdır
 - d. Bir yönetici personelinin ihtiyaçlarını bilmelidir.
 - e. İşyerinde motivasyonu alt kademede çalışanlar sağlar.
3. Aşağıdakilerden hangisi kapsam kuramlarından **değildir**?
 - a. Amaç kuramı
 - b. İhtiyaçlar hiyerarşisi
 - c. Çift-faktör kuramı
 - d. Başarma ihtiyacı kuramı
 - e. ERG yaklaşımı
4. Bir gruba ait olma ihtiyacı, Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisinde hangi kategoriye girmektedir?
 - a. Temel fizyolojik ihtiyaçlar
 - b. Güvenlik ihtiyacı
 - c. Sosyal ihtiyaçlar
 - d. Kendini gösterme ihtiyacı
 - e. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı
5. Çift-faktör kuramına göre aşağıdakilerden hangisi hijyen faktördür?
 - a. Başarı
 - b. Maaş
 - c. Takdir edilme
 - d. İlerleme
 - e. Sorumluluk sahibi olma
6. ERG yaklaşımına göre doyumsuzluk sonucu aşağıdakilerden hangisi açığa çıkar?
 - a. Varolma
 - b. Aidiyet-ilişki kurma
 - c. Gelişme
 - d. Geriye ket vurma
 - e. Hüsran-gerileme
7. Bireyin kendine mutluluk veren davranışları tekrarlaması, acı veren davranışlardan kaçınması aşağıdakilerden hangisi ile açıklanabilir?
 - a. Kaçınma
 - b. Yaklaşma
 - c. Etki kanunu
 - d. Dışsal ödüller
 - e. İçsel ödüller
8. Aşağıdakilerden hangisi Porter-Lawler modeline göre yöneticinin yapması gereken davranışlardan **değildir**?
 - a. Personel beklenen performansa göre eğitilmeli
 - b. Performanssızlığa cezayla karşılık verilmeli
 - c. Rol çatışmaları mümkün olduğunca azaltılmalı
 - d. Bireylerin içsel ve dışsal ödüle farklı önem verdikleri bilinmeli
 - e. Sürekli bir kontrolle personelin anlayışı izlenmeli
9. Eşitlik kuramına göre aşağıdakilerden hangisi çalışanların eşitsizlik durumlarında tercih ettikleri seçeneklerden **değildir**?
 - a. Kendi girdi-çıktılarını değiştirmek
 - b. Farklı bir karşılaştırma noktası seçmek
 - c. İş bırakmak
 - d. Diğerlerinin girdi-çıktılarını değiştirmeye gayret etmek
 - e. Adil yönetici olmaya çabalamak
10. Amaç kuramına göre hangisi doğrudur?
 - a. Amaçların açıklığı iş başarısını yükseltir
 - b. Amaca rıza göstermek iş başarısını yükseltir.
 - c. Amaca dair geribildirim iş başarısını düşürür
 - d. Örtük amaç iş başarısını yükseltir
 - e. Amaç belirlemede astların katkısı gereklidir.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise “Motivasyonun Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. d	Yanıtınız yanlış ise “Motivasyonun Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. a	Yanıtınız yanlış ise “Kapsam Kuramları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c	Yanıtınız yanlış ise “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b	Yanıtınız yanlış ise “Çift-Faktör Kuramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. e	Yanıtınız yanlış ise “ERG Yaklaşımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. c	Yanıtınız yanlış ise “Davranış Şartlandırma Kuramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. b	Yanıtınız yanlış ise “Bekleyiş Kuramları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e	Yanıtınız yanlış ise “Eşitlik Kuramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. a	Yanıtınız yanlış ise “Amaç Kuramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde, insan davranışını biçimlendiren ihtiyaçlar, en temel gereksinimlerden en karmaşık olana doğru sınıflandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre birey, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etme eğiliminde olacaktır. Uykusuz olan bir yönetici, piramidin en alt basamağındaki fizyolojik ihtiyacını tatmin edemediği için toplantısını verimli bir şekilde sürdüremeyecek, ve böylece kendini gösterme ihtiyacını da tatmin edemeyecektir. Bu yöneticinin toplantısında başarı gösterme yüzdesi Maslow’un hiyerarşisine göre düşüktür.

Sıra Sizde 2

Hatırlanacağı üzere, Çift-Faktör kuramında motivasyonla ilgili iki temel faktör vardır. Başarı, onay, statü gibi öğeleri içeren motive edici faktörler ile maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi öğeleri içeren hijyen faktörler iş tatminini etkiler. Hijyen faktörlerin yokluğu çalışanın tatminsizliğine neden olur, ancak varlığı da çalışanı tatmine ulaştırmaz, sadece nötr durum sağlar. Yüksek maaş bir hijyen faktördür ve yokluğu doyumsuzluğa neden olur ancak varlığı tek başına

tatmin sağlamaz. Doyum için motive edici faktörler de gereklidir. Örneğin yüksek maaşla birlikte çalışanın başarısını onaylama durumu çalışanda motivasyonu artıracaktır.

Sıra Sizde 3

Çalışanın, işine geç geldiğinde maaşı kesildiği halde bu tutumundan vazgeçmemesi davranış şartlandırma kuramındaki ödül ve ceza kavramlarıyla ilgilidir. Örgütsel davranışı değiştirmede ödüllendirme cezalandırmadan daha etkilidir. Maaşın kesilmesi çalışan için bir cezalandırmadır. Cezalandırma olumsuz davranışın tekrarlanmasını bazen azaltabilir ancak çalışan işe geç kalma konusunda çok ısrarcıysa geç kalma davranışını tekrarlayacaktır, hatta çalışanda bir karşı koyma arzusu ortaya çıkabilecektir. Örneğin uykuyu işe vaktinde gelmeye yeğleyen bir çalışan, maaşında kesintiye gidildikçe uykuyu tercih etmeye devam edecek, hatta iş saatleri konusunda karşı koymaya başlayacaktır.

Sıra Sizde 4

Motivasyon, bütün alanlarda olduğu gibi iş yaşamında da çok önemlidir. İşletmedeki çalışanlar işlerini yapmak üzere herhangi bir isteğe sahip olmadıkça, üretilen işten verim alınamaz. Motivasyonun rolü bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmektir. Motivasyonsuzluk performansı düşürür. Bu yüzden güdüler, ihtiyaçlar doğru anlaşılmalı, motivasyon artışı için stratejiler geliştirilmelidir. Verimli bir performansın çok önemli bir ayağını motivasyon oluşturur, bu yüzden, yöneticilerin/yönetici adaylarının motivasyon temellerini ve süreçlerini iyi kavramış olmaları gereklidir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Can, H. (1999). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Efil, İ. (2006). **Yönetim ve Organizasyon**. 8. Basım. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Eren, E. (2010). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kantar, H. (2008). **İşletmede Motivasyon**. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Karlıdağ, R., Ünal, S., Yoloğlu, S. (2000). **Hekimlerde iş doyumu ve tükenmişlik düzeyi**. *Türk Psikiyatri Dergisi* 11(1): 49-57.
- Koçel, T. (2005). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Morris, C. G. (2002). **Psikolojiyi Anlamak**. Çev: Ayvaşık, H.B. ve Sayıl, M. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Pekel, H. N. (2001). **İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi: Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında bir Örnek Olay Araştırması**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Plotnik, R. (2009). **Psikolojiye Giriş**. Çev.: Geniş, T. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Tuna, Y. (2011). **Güdüler ve Güdülenme**. *Birey ve Davranış*. Ed: S. Ünlü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID= 6365>
- <http://www.makaleler.com/bilim-makaleleri/ amac-kurami.htm>
- <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm>

2

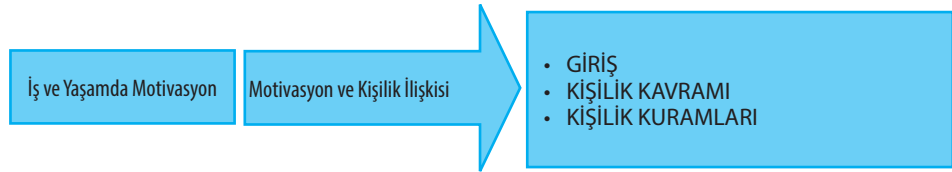
Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- Kişiliğin tanımını aktarabilecek,
 - Farklı kişilik kuramları çerçevesinde kişiliği nasıl tartışabilecek,
 - Farklı kişilik kuramlarında öngörülen kişilik özelliklerinin insanları motive etmede nasıl dikkate alınabileceğini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Kişilik
- Motivasyon
- Denetim Odağı
- Sigmund Freud
- Kişilik Kuramları
- Arketip

İçindekiler



Motivasyon ve Kişilik İlişkisi

GİRİŞ

İnsanoğlunun her bilinçli davranışı motive edilmiştir ya da nedenseldir. Saç büyümesinin motivasyona gereksinimi yoktur ama saç kestirmenin altında motivasyon vardır. Er ya da geç uykuya dalmak için motivasyona gerek yoktur ama yatağa gitmek bilinçli bir davranıştır ve motivasyon gerektirir. Motivasyon, insanların yaptıkları şeyleri niçin yaptıklarının nedenidir. Organizmayı şu ya da bu şekilde davranmaya yönelten yani insanı harekete geçiren etkindir motivasyon. Hâlbuki çevremizde olup-bitenlere nasıl tepkide bulunacağımızı belirleyen kişiliğimizdir. Kişilik, başkalarında pek görülmeyen, bir insanı diğer insanlardan farklılaştıran kendisine özgü tipik davranışları için kullanılan bir terimdir. Kişilik alanında çalışan bilim insanları, davranışların altında yatan motifi kişilikle açıklamaktadırlar.

KİŞİLİK KAVRAMI

Kişilik, ağızımızdan düşmeyen ama anlamı üzerinde fazlaca düşünmediğimiz bir kavramdır. Çevremizdeki insanlar için sıkça “onun kişiliği öyle...”, “kişiliksizin tekidir o”, “ondan her şey beklenir”, “içine kapanık biridir ama eğlenceyi sever”, “merttir, sözünün eridir; ona güvenebilirsiniz”, “bırak onu şımarığın tekidir” gibi ifadeler kullanırız. Yine dilimizde kişilik özelliklerini açıklayan pek çok deyim vardır. Bir çırpıda aklımıza gelenler: “yere bakan yürek yakan”, “yüreği ağzında”, “düzenbaz”, “saman altından su yürüten”, “Nuh der peygamber demez”, “melek gibi insan”, “keçi gibi inatçı”, “başına vur ekmeğini elinden al” ... Bütün bu anlatımlar insanların kişilik özelliklerini göstermektedir.

Kişilik denildiğinde hepimiz neyin kastedildiğini biliriz ama iş tanım yapmaya geldiğinde zorlanırız. Kişilik psikoloji biliminin inceleme alanına girer; ancak psikologların üzerinde anlaştıkları tek bir kişilik tanımı yoktur (Cüceloğlu, 1992).

Genel olarak kişilik, bireyin kendine özgü duygu, düşünce ve davranış örüntüsü olarak kabul edilmektedir. Bu duygu, davranış ve düşüncelerin kişilik özelliği olabilmesi için değişik zaman ve durumlarda değişmemesi gerekir. O halde kişilik bir yanda bireyi diğerlerinden ayıran, onu kendisi yapan farklılıklardır; şu şartla; bu farklılıkların hep tekrarlanması ve uzun ömürlü olması gerekir. “Yedisinde ne ise 70’inde de odur” özdeyişi kişiliğin bu değişmezlik özelliğine işaret etmektedir. Sözelimi kimi insanları her zaman doğal, “alçak gönüllü” olarak niteleriz; kimileri için de “kendini beğenmiş”, bilir-bilmez her konuda görüş açıklayan, “cahil”, “burnu bir karış havada” deriz.

Yukarıdaki açıklamalara göre “kişiliksiz” deyiminin ne anlama geldiğini ya da nasıl anlaşılması gerektiğini açıklayın.



SIRA SİZDE

Kişilik kavramının tanımı ve açıklaması dikkate alındığında üç özellik öne çıkmaktadır.

- Tutarlılık
- Biriciklik-kendine özgülük
- Değişmezlik

Kişiliği açıklayan kuram ve tanım sayısının fazlalığı gibi, kişiliği ölçmek üzere yüzlerce ölçek geliştirilmiştir. Ne var ki bu ölçeklerin çoğu birbirine benzeyen yapıları ölçmelerine karşın farklı isimlerle anılmaktadır.

Kişilik Değişkenlerinin Yapısı

Kişilik her ne kadar bireye özgü ve zaman içerisinde değişmeyen özellikler olsa da; kişiliği oluşturan bu özelliklerin belirlenmesi, iş ortamında nasıl kullanılacağı ya da hangi özelliklerin hangi işler için uygun olacağı üzerinde en çok durulan hususlar olmuştur. İnsanlardaki temel kişilik özelliklerinin

- Neler olduğu
- Nasıl kazanıldığı konularında;

20. Yüzyılın sonlarından bu yana yapılan pek çok çalışma, bu özelliklerin birey, takım ve örgüt performansını ve etkinliğini anlama ve kestirmede önemli olduğunu göstermiştir.

KİŞİLİK KURAMLARI

Kişiliğin nasıl oluştuğu ve özellikleri konusundaki kuramlar burada dört başlık altında gruplanmıştır. Bunlar;

- Psikodinamik kuramlar
- İnsancıl kuramlar
- Ayırıcı özellik kuramları
- Sosyal öğrenme kuramlarıdır.

Bu kuramları isterseniz örnek bir hayat hikayesi üzerinden tartışalım. Kahramanımız, Jaylene Smith 30 yaşında bekâr ve geleceği parlak bir doktordur. Toplumsal yaşamındaki kimi sıkıntılar nedeniyle psikolojik destek almaktadır. Tanıyanlar onu zeki, çekici ve hoş olarak tanımlamaktadırlar. Ancak kendine güvensiz ve kaygılıdır. Bir psikologun kendini nasıl tanımlarsın sorusu için “içedönük”, “utangaç”, “yetersiz” ve “umutsuz” sıfatlarını kullanmıştır.

Jaylene (Jay) iki erkek, bir kızları olan ailenin en büyük çocuğudur. 35 yaşında evlenen babası sakın, kibar bir tıp araştırmacısıdır. İşi nedeniyle zamanının çoğunu evde geçirdiği için çocukları onunla daha çok birlikte olmuşlardır. Çocukları arasında en çok sevdiği Jay'den beklentileri oldukça yüksekti. Jay'de babasının beklentilerini bir bir gerçekleştirmişti. Babası onu başarılı olması konusunda motive etmişti. Bugünkü ilişkileri de çocukluğundaki gibi yakındı.

Annesi evlendiğinde 30 yaşındaydı. Çocukları büyürken, o zamanının çoğunu yöneticisi olduğu mağazada geçiriyordu. Çocuklarını ancak gece eve geldiğinde ve çalışmadığı hafta sonlarında görebiliyordu. Eve geldiğinde genellikle çok yorgun olduğu için çocuklarıyla zaman geçirmeyi gereksiz buluyordu; bunun yerine küçükleri doyurmayı ve etrafı derleyip-toplamayı tercih ediyordu. İş yaşamını hep birinci planda tutarken; annelik, kadınlık ve iş kadınlığı rollerini birlikte gerçekleştirmek için gösterdiği çaba, yoğun bir çatışma ve engellenme yaşamasına neden oluyordu. Bütün çocuklarına karşı sevecendi ancak Jay ile fazlaca tartışıyordu. Aralarındaki sürtüşmeler Jay 6-7 yaşına geldiğinde azalmıştı. Şimdilerde ilişkileri içtendir ancak babasıyla olan ilişkisi kadar yakın değil. Karı-kocanın ilişkileri ise; bazen önemsiz şeylerden kaynaklanan kavgalar nedeniyle zedeleniyor ve yaşanan büyük kavgaları günlerce süren bir sessizlik dönemi izliyordu.

Jay, iki yaşındayken doğan erkek kardeşini çok kıskanmıştı. Annesiyle babası -özellikle annesi- erkek kardeşine fazlaca ilgi gösterdiğinde Jay sinir krizleri geçiriyordu. Bu krizler bir yıl sonra ikinci erkek kardeşi doğduğunda daha da artmıştı. İki erkek kardeş zamanla birlik olup onu babasının gözünden düşürmeye çalışmaları Jay'ı babasına daha da yakınlaştırdı. Kardeşleriyle olan temel ilişkisi hep kıskançlık ve rekabet oldu.

Jay, ilk ve orta öğretim yıllarında sevilen ve başarılı bir öğrenciydi. Bir keresinde ileride ne olacağını soran öğretmenine; güvenli bir biçimde, insanlara yardımcı olmayı sevdiğini söyleyerek “doktor olacağı” yanıtını verdi. Bu derece hırslı ve gözü yüksekte olmasına karşın; 8-17 yaşları arası yoğun yalnızlık, depresyon, güvensizlik ve karmaşa duygularıyla geçti.

Jay'ın üniversite yılları bir yanda kişisel gelişim, öte yanda acılarla dolu bir dönem oldu. Edindiği arkadaşları ve yüklendiği sorumluluklar; onun kendine güvenini ve tıp eğitimine olan isteğini artırırken, yaşadığı başarısız aşk ilişkilerinde kalbinin kırılması nedeniyle daha çok çalışmaya motive oldu. İlişki kurmada zorlanması üniversite sonrasında da devam etti.”insanların âşık olup evlenmeleri gerekmez mi? Benim neyim var? Neden hiçbir ciddi ilişkiyi sürdüremiyorum?” diye hayıflanıp durdu.

Genellikle kendisine hâkim olmasına karşın, erkeklerle başlayan her önemli ilişkisini öfke krizleriyle sonlandırdı. Kadınlarla ilişkileri daha iyi olsa da kısa ve sıradandır.

13 yaşındayken Mark adlı sınıf arkadaşıyla yakın bir ilişki kurdu. Her ne kadar kendini tam olarak ifade edemediği aşk duygusu yaşadığı da; Mark'la bolca konuşuyorlardı ve ilişkileri gelişti. Bir gün ufak bir anlaşmazlıkları kavgaya dönüştü. Jay Mark'a; kendisini bir daha görmek istemediğini söyledi ve ağlayarak ayrıldı. Mark'ın ısrarlı barışma girişimlerine karşın Jay onun yüzüne bile bakmadı.

Fakülteyi bitirmek üzereyken tanıştığı kendisinden 15 yaş büyük mastır öğrencisi Ted'le tanıştı. 21 yaşında ve âşık olmaya başladığını hissetti. Yakın ilişkileri vardı ve birbirlerine güveniyorlardı. Bir gün Ted'in aynı sınıftan bir kızla masum bir sohbetine tanık olan Jay çok öfkeleni ve hemen oradan uzaklaştı. Ted arkasından koştu, ama o bir daha yüzünü görmek istemediğini söyledi ve öyle de yaptı.

Üniversitedeki başarısı nedeniyle tıp fakültesine kabul edildi. İlk heyecan çabuk geçti ve acı gerçeğe yüzleşti: Onu zorlu bir çalışma, acımasız bir rekabet ve başarısız olma olasılığı bekliyordu. Tıp fakültesinin ağır çalışma koşulları, ciddi gönül ilişkisine girmesini engelledi. Kendi içinde yaşadığı duygusal çatışmalarının üzerinde durmamaya çalışırken; zaman zaman “doktorluğu hak etmiyorum”, “sınavları geçemeyeceğim”, “kimim ve hayat-tan ne istiyorum?”, “neden özel bir insanla tanışamıyorum?” düşüncelerini de kafasından atamadı. Birincilikle mezun oldu. Anne ve babası kızları Dr. Jaulene Elizabeth Smith ile gurur duyuyorlardı (Morris, 2002).

Jaylene Smith'in kişiliğini nasıl tanımlarız ve anlarız? Şimdiki haline nasıl geldi? Başarılı olmasına karşın neden kendini başarısız ve güvensiz hissediyor? O kendini içe dönük ve yetersiz olarak nitelerken neden arkadaşları onu cana yakın ve çekici bulmaktadır? Aşağıda sunacağımız kişilik kuramları bu sorulara farklı yanıtlar vermektedirler.

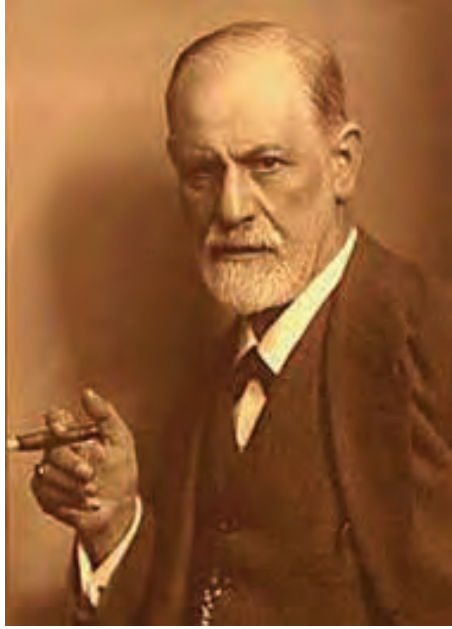
Psikodinamik Kuramlar

Bu ad altında yer alan kuramlar, davranışı kişideki bilinç dışı psikolojik dinamiklerle açıklamaktadırlar. Bilinçdışı, doğuştan var olan (biyolojik) ve bireyin davranışlarını yönlendiren **bir** enerjidir. Bu ad altındaki bütün kuramların ortak yanı kişiliğin bilinç dışı süreçlerle belirlendiği ve en iyi şekilde yaşam süreci içinde anlaşılabilenidir. Bu başlık altındaki kuramların öncüsü Sigmund Freud'dur. Gruba giren öteki kuramcılar, hep Freud'dan yola çıkarak onun kavram ve yaklaşımlarını kısmen kabul etmiş, değiştirmiş ya da kısmen reddetmişlerdir.

Sigmund Freud

Resim 2.1

Sigmund Freud



Freud'a göre davranışın kaynağı bilinçdışı güdü ya da dürtülerdir. Dürtülerin bir kısmı saldırgan ve yok edicidir. Açlık, susuzluk, kendini koruma ve cinsellik dürtüleri ise insanoğlunun ve türlerin devamı içindir. Freud'un bu konudaki görüşleri Psikanalizin temelini oluşturmaktadır. **Psikanaliz** terimi hem Freud'un kişilik kuramının, hem de onun geliştirdiği tedavi yönteminin adıdır.

Freud'a göre kişiliği oluşturan üç yapı vardır: **İd**, **ego** ve **süper-ego**. İd doğuştan var olan, sürekli doyum arayan bilinç dışı istek ve dürtülerden oluşmaktadır. Davranışlarımızın altında yatan psikolojik enerjinin kaynağıdır. İd haz ilkesine göre çalışır; isteklerinin hiç ertelemeden-hemen karşılanmasını ister. İdin itmeleri bilinçaltı dürtülerdir ve birey çoğu kez bu dürtülerin farkında değildir.

İd, sonucu ne olursa olsun arzusunun hemen yerine getirilmesini ister; ama bu her

zaman hatta sıklıkla mümkün olmaz. O zaman kişi; güdüsünü doyuracak, dolayısıyla rahatsız edici duygudan kurtulmasına yardım edecek hayaller kurar.

İdi davranışa yönlendiren motivasyon haz arayışına yöneliktir. İd davranışlarımızı yöneten yegâne yapı olsaydı; insanoğlunun hayvandan pek farkı kalmazdı. İdden gelen isteklerin; ortamın ve koşulların gereklerine uygun yollarla doyurulmasını sağlayan kişilik yapısının adı ise egodur. Dolayısıyla ego idi denetim altında tutmaya çalışan kişilik yapısıdır. "**Gerçeklik ilkesi**" ne göre işler. İd "hemen istiyorum" der, ego "koşullar uygunsa istediğini verebilirim" der. Dolayısıyla egonun esas görevi idin arzu ve dürtülerini yerine getirmek olduğunu bilir ve hep o yönde çaba gösterir (Cüceloğlu, 1992). Ego ide yol gösterir ama iyi-kötü gibi kavramlarla ilgilenmez. Koşullar uygunsa ide "haydi yap" izni verir.

SIRA SİZDE



İdin günlük yaşamımıza bütünüyle egemen olduğunu, onun etkisinde davrandığımızı varsayın ve neler yapabileceğimize örnekler veriniz.

Haz ve Gerçeklik İlkelerinin Çalışma Biçimi

Gerçeklik ilkesine göre ego, idin isteklerini güvenli bir şekilde doyumak için akıl yürütmeyi kullanır ve gerektiğinde doyumunu erteler. Örneğin susamışsanız, susuzluğunuzu uygun bir şekilde nasıl gidereceğinizi belirler.

Sadece id ve egodan oluşan bir kişilik yapısı çok bencil olurdu. Yetişkin davranışını sadece gerçeklik değil, ahlaki kurallar da belirler. İnsanın ahlaki değerlerini yani vicdanını; ana babası ve toplumla olan etkileşimleri belirler. İşte kişiliğin bu ahlaki değerlerini temsil eden üçüncü boyutuna, Freud süper-ego demektedir. Süper-ego bireyin davranışlarını sürekli süzgeçten geçirerek; ona, "bu yaptığın doğru, bravo" ya da "bu yaptığın yanlış, ayıp" mesajları verir. Bir bakıma süper-ego davranışların güdülenmesinde toplumsal ve ahlaki yapıyı temel alır.

Görüldüğü gibi ego, hem idi memnun etmeye çalışır, hem de süper-egonun azarlama-larından kurtulmak ister. Dolayısıyla ego; idin isteklerinin, süper-ego tarafından onaylanan şekilde akla ve ahlaki değerler uygun olarak doyurulmasına çalışır.

“Haz ve gerçeklik ilkesi” terimlerinden ne anlamak gerekir?



SIRA SİZDE

Kişiliğin gelişimi: Freud’un kişilik kuramı, doğumdan sonraki gelişim sürecinde cinsel dürtülerin doyurulma biçimi üzerine kurulmuştur. Eğer çocuk; aşağıda açıklanan dönemleri temsil eden herhangi bir vücut bölgesindeki zevkten mahrum edilirse (ya da aşırı doyum sağlarsa), cinsel enerjisinin bir kısmı o bölgede kalır ki buna **saplanma** denilmektedir. Saplanma cinselliğin tam olarak gelişmemesine ve belli kişilik özelliklerine yol açar.

Oral dönem doğumdan 18. aya kadarki dönemi kapsar. Bebek bu dönemde cinsel dürtülerini emme, yutma ve dişleri çıkmaya başladığında ise ısırma ve çiğneme ile doyuma ulaştırır. Bu dönem çocuklarının davranış motivasyonları altında oral haz bulunmaktadır. Oral istekleri aşırı derecede karşılanan bebekler ileride aşırı iyimser ve bağımlı olmaktadır. Az doyum sağlayanlar ise kötümser ve saldırgan kişiler haline gelmektedirler. Bu dönemlerin ilk üçü aşağıda özetlenmiştir.

Anal dönem 18 ay ile 3,5 yaş arasını kapsar. Bu dönemde tuvalet eğitimi önem kazanır. Tuvalet eğitiminde anne-babanın baskıcı davranması; ileride aşırı düzenli, inatçı ve cimri kişilik gelişimiyle sonuçlanabilmektedir.

Fallik dönem 3-5 yaş arası dönemi kapsar. Bu dönemde çocuklar cinsel organlarını keşfederler. Fallik dönemde kızlar babaya, erkekler anneye aşırı bağlılık duyarken; kızlar anneyi, erkekler ise babayı kıskanırlar. Freud erkek çocuklarda bu duyguya, **Oedipus karmaşası (kompleksi)** adını vermiştir. Kızlardaki babaya duyulan aşk ve anneyi kıskanmayı içeren duyguya ise **Elektra karmaşası** demmiştir. Çocuklar bu döneme saplandıklarında; erkekler cinsel güçleriyle övünüp kadınları küçük görürken, kızlar fattan olurlar. Benlik değerleri düşük, utangaç ve değersizlik duyguları yaşarlar.

Fallik dönemin sonunda çocuk; cinselliğe olan ilgisinin kaybolduğu **gizil** döneme girer. Ergenliğe geldiğinde cinsel duygular bu kez coşacak ve erişkin cinselliğine evrilecektir; bu **genital** dönemdir.

Örnek olaydaki Jaylene Smith psikolog olarak Freud’a gitseydi; Freud ona nasıl bir teşhis koyardı?



SIRA SİZDE

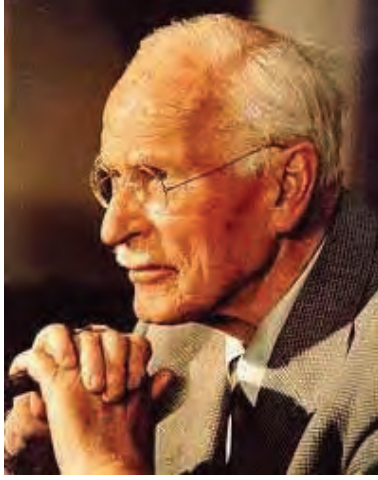
Carl Jung

Freud’un temel düşüncelerine farklı yorumlar getirmiştir. Örneğin Freud idi (bilinç-dışını), “doyum ve heyecan arayan dürtülerin kaynayan kazanı” olarak nitelerken; Jung bilinçdışını egonun güç ve yaşam kaynağı olarak görmektedir. Ayrıca bilinç dışını “**kişisel bilinçdışı**” ve “**ortak bilinçdışı**” olarak ikiye ayırmaktadır.

Kişisel bilinçdışında, bastırılmış ya da gelişmemiş düşünceler ile unutulmuş yaşantılar yer almaktadır. Jung’un en özgün kavramı olan ortak bilinçdışı ise, geçmiş kuşaklardan aktarılmış davranış örüntüleri ve anılardan oluşmaktadır. Jung ortak bilinç dışına **arketip** adını verir. Kelime anlamıyla **kalıp**, şablon, ilk-tip şeklinde ifade edilen arketipler, gerçekte insan kültürünü oluşturan yapıtaşlarıdır. İnsanlar uzun dönemler boyunca karşılaştığı benzer olayları bir süre sonra belli **davranış** kalıplarına oturtmuş ve bu kalıpları kuşaktan kuşağa aktarmaya başlamıştır. Bunun sonucunda bireyin **anne, baba, erkek, kadın** gibi roller; geçimini sağlamak, eş ve arkadaş bulmak, yolculuğa çıkmak vb. arketip şablonlar ortaya çıkmıştır (<http://markakimlik.blogspot.com/>). Kişiliğin oluşmasında etkili olan arketipe Jung, “**persona**” adını vermektedir. Persona, kişiliğimizin öteki insanlar tarafından algılanan kısmıdır. Siz buna öteki insanlara göstermek için taktığımız maske de diyebilirsiniz.

Resim 2.2

Carl Gustave Jung.



Jung insanları **içedönük ve dışadönük** olarak ikiye ayırmaktadır. Dışadönüklerin ilgileri dış dünyaya yönelmiştir. Çevrelerinde olup bitenlerle ve öteki insanlarla yakından ilgilenmektedirler. İçedönükler ise daha çok kendi özel dünyalarıyla ilgilenirler. Sosyal olmayan ve öteki insanlarla ilişkilerinde güvensiz tiplerdir. Her insanda bu iki tipe ait özellikler bulunur, ancak bunlardan birisi daha ağır basar.

Freud kişilik gelişiminin çocukluk dönemi tarafından belirlendiğini ileri sürerken, Jung gelişimin ancak orta yaşlara doğru tamamlandığını ileri sürmektedir. Jung insan kişiliğinin kökenini atalarımıza dayandırırken; kişiliğin bütün parçalarını uyumlu bir bütün haline getirmek ve sürekli bir şekilde kendini gerçekleştirmek için uğraştığını söyler.

Alfred Adler

Freud'un ileri sürdüğü id ile süper-ego arasında çatışma olduğu görüşüne karşı çıkmıştır. Ona göre insanlar doğuştan olumlu güdülere sahiptirler ve hem bireysel, hem sosyal bakımdan kusursuz olmak için çaba harcarlar. Adler'e göre kişilik, insanın fiziksel zayıflıklarının üstesinden gelmeye çabalamasıyla gelişecektir. Adler, zayıflıkla mücadele ederek kusursuza ulaşma çabasına "**ödünleme**" adını vermektedir.

Resim 2.3

Alfred Adler.



Gözleri görmeyen birinin duyma becerilerini geliştirmesi, ya da kimi insanların sakatlığının üstesinden gelerek iyi bir sporcu olmaları ödünleme kuramına örnek gösterilebilir. Adler daha sonraları görüşlerini biraz değiştirip; insanların aşağılık duygularının üstesinden gelmeye çalıştıklarını ileri sürmüştür. Aşağılık duyguları çocuğun kendisini ana-babası, kardeşleri, öğretmenleri ya da arkadaşları karşısında zayıf hissetmesinden kaynak-

lanmaktadır. Aşağılık duygusunun üstesinden gelme girişi davranışların temel ilkesi ve yetişkin kişiliğinin önemli bir ögesidir. Ancak bazı insanlarda bu duygu üstesinden gelinemeyecek kadar güçlüdür. Adler bu duruma "**aşağılık karmaşası**" demektedir. Herhangi bir alanda eksik olduğunu düşünen birey bu eksikliği giderme anlamında kendisini farklı bir alanda başarılı olma yolunda motive edebilecek belki de bu alanda sayılı insanlardan biri haline gelebilecektir.

Adler, insanların çevre tarafından kontrol edilmediğini; tersine, kaderini belirleme gücüne sahip olduğunu savunmaktadır. İnsanların olumlu amaçlar için kendi isteği ile çalışmasına yaptığı vurgu nedeniyle, ileride incelenecek olan insancıl psikolojinin babası olarak kabul edilmektedir.

Karen Horney

Çevresel ve toplumsal etkenlerin kişiliğin oluşmasında belirleyici olduğunu savunmuştur. Bu etkenlerin başında, çocukluk yıllarında yaşanan insan ilişkileri gelmektedir. Ona göre Freud cinsellik güdüsüne gereğinden fazla ağırlık vererek insan ilişkilerini çarpıtmıştır.

Kişiliğin gelişiminde cinsellik önemli bir yer tutmakla birlikte, temel güven ihtiyacı, gerçek ya da algısal tehditler gibi cinsel olmayan etkenler çok daha önemli rol oynamaktadır.

Horney'e göre bireyin gerçek ya da algılanan tehditlere tepkisi olarak ortaya çıkan **kaygı**, aynı zamanda güçlü bir güdüleyicidir. Çocuklukta kaygı fazladır çünkü yaşamak için ana-babalarına bağımlıdırlar. Çocukların yaşadığı kaygı; onları, doyum ve güvenlik sağlayacak içsel korunma ya da savunma mekanizmaları geliştirmeye yöneltir.

Horney'e göre yetişkinler olarak şu başa çıkma yollarından birisini benimseriz: İnsanlara uygun davranma, boyun eğme, saldırganlık, insanlardan uzaklaşma... Çocuklar; temel güvenlik duygusu karşılandığında; tabii ki bu tür olumsuzlukların üstesinden gelebilirler. Aslında Horney'in belirlediği bu alanlar bizim hangi davranışları geliştireceğimizi ve hangi yöne motive olacağımızı da belirler. İnsanlara uygun davranmayı benimseyen bir kişi işini seçerken ya da ortaya koyduğu her işte insanlardan onay almayı kendisi için motive edici bir süreç haline getirecektir.

Horney, insan gelişiminde sosyal statü ve sosyal roller gibi kültürel öğelerin biyolojik etkenlerden daha önemli olduğuna inanmaktadır. Kadınları erkeklerden ayıran kişilik özelliklerinin de anatomik değil kültürel olduğunu savunmuştur. Bu durum aslında cinsiyetle ilgili eşitsizliklerin bireylerin motivasyonunu düşürmesini engellemektedir.

Resim 2.4

Karen Horney.



Erik Erikson

Kişilikte cinsel gelişim ve içgüdüsel gereksinimlerin etkisi konusunda Freud'la benzer görüşleri paylaşmaktadır. Ancak ana-baba ve çocuk ilişkisinin niteliği de çok önemlidir. Özellikle uygulanan disipline bağlı olarak çocuklar, anne babaları tarafından sevildiklerini ya da nefret edildiklerini düşünebilirler. Kendilerini yeterli ve değerli hissedерlerse, güvenli bir kimlik duygusu geliştireceklerdir. Dolayısıyla Freud'un kişilik kuramının odak noktası, Erikson'da ego gelişimine kaydırılmıştır.

Erikson kişilik gelişiminde sekiz basamak belirlemiş ve her basamaktaki başarının önceki basamaklardaki uyuma bağlı olduğunu belirtmiştir.

Temel güvene karşı güvensizlik: Yaşamın ilk yıllarında; gereksinimleri karşılanan ve sevgi gören bebekler çevrelerine ve kendilerine güven duyarlar. Bunun olmadığı durumda ise kuşkucu, korkulu ve güvensiz olurlar.

Özerkliğe karşı utanç ve kuşku: Yaşamlarının ilk üç yılında çocuklar, giderek artan bir şekilde bağımsızlık kazanmaya ve çevrelerini keşfetmeye başlarlar. Tutunmayı, yürümeyi öğrenir, tuvalet alışkanlığı kazanırlar. Eğer çocuğun çevresindekiler onun çabalarını küçümser-alaya alırlarsa, çocuk utanç duymaya başlar ve kalıcı bir aşağılık duygusu geliştirir.

Resim 2.5

Erik Erikson



Girişimciliğe karşı suçluluk: Üç altı yaşları arasında çocuklar; kendilerince yeni projeler üzerinde çalışır, çevrelerindeki şeyleri değiştirir, planlar yapar ve yeni denemelere girerler. Bu denemeleri nedeniyle azarlananlar ise suçluluk, değersizlik ve kızgınlık duyguları yaşarlar.

Çalışma ve başarılı olmaya karşı aşgınlık duygusu: Sonraki altı yedi yıl boyunca evde ve okulda yeni beklentilerle karşılaşır. Kişisel bakımları, verimli çalışma ve bağımsız bir sosyal yaşamın gerektirdiği becerileri öğrenmek durumundadırlar. Bu yöndeki çabalarında kısıtlanan çocuklarda yetersizlik ve değersizlik duyguları gelişir.

Kimliğe karşı kimlik karmaşası: Ergenlik çağıyla birlikte yetişkin olmanın sorumlulukları gündeme gelmiştir. Bu dönemin kritik meselesi çocuğun kimliğini bulmasıdır. Erikson'a göre kimlik; ergenin öğrenci, arkadaş, kardeş gibi farklı rolleri sürekli ve tutarlı bir örüntü içerisinde bütünleştirebilmesidir. Kimlik geliştirmede yaşanan başarısızlık, karmaşa ve umutsuzluğa yol açar.

Yakınlaşmaya karşı yalıtılmışlık: Genç yetişkinlerin -cinsiyetleri ne olursa olsun- çözmeleri gereken kritik bir mesele de yakınlaşmadır. Erikson, gencin bir başkasına âşık olması için önceki aşamaları başarıyla geçmesi ve sağlıklı bir kimlik geliştirmiş olması gerektiğini söylemektedir. Gencin bağımsız, kendine güvenen ve girişimci özellikler göstermesi gerekir.

Üretkenliğe karşı durgunluk: İnsanların 25-60 yaş aralığında yaratıcı ve üretken olmaları önemlidir. Önceki aşamaları başarıyla tamamlayanlar meslek ve aile yaşamını da, topluma katılma gibi etkinlikleri de anlamlı bulur ve bunlardan mutluluk duyarlar. Bunda başarısız olanlar yaşamdan zevk almazlar, boşluk ve küskünlük duyguları yaşarlar.

Benlik bütünlüğüne karşı umutsuzluk: Yaşlılıkla birlikte ölüm fikrine de alışmak gerekir. Bazı insanlar için bu dönem bir umutsuzluk dönemidir. Önceki yıllarda yaşanan çatışmaları başarıyla çözebilmiş olanların ölüm korkusu daha zayıftır.

SIRA SİZDE

5

Örnek olaydaki Jaylene Smith'in kişilik özellikleri Erikson'ın kuramı açısından nasıl değerlendirilebilir?

Psikodinamik Kuramlar ve Motivasyon

Bir kez daha anımsamada yarar var; kişilik kuramları, insan davranışına ilişkin bir dizi hipotezden- iddiadan ibarettir ve bu iddiaların uygun gözlem ve deneye dayalı tanımları vardır. Psikanalitik kuramcılar, davranışın bilinçli değil bilinç-dışı belirleyicilerini; neyin öğrenildiğini değil nasıl öğrenildiğini, normal olanı değil normal dışı olanı, şimdiyi değil geçmiş ve görel olarak az sayıda motife önem vermişlerdir. Freud ve Jung kalıtsal etkenlere; Horney, Eric From ve Sullivan ise kişiliğin toplumsal ve kültürel belirleyicilerine vurgu yapmışlardır.

Burada tanıtılan Psikanalitik kuramcılar (Freud, Adler, Jung, Erikson, Horney) tamamı aslında psikoterapist yani psikolojik rahatsızlıkların tedavisinde çalışan insanlardır. Dolayısıyla insan davranışlarına ilişkin ileri sürdükleri de psikolojik rahatsızlıkların nedenlerine ilişkindir. İnsanları hasta eden ve pek çok insan davranışının altında yattığını ileri sürdükleri anksiyete ve savunma mekanizmaları gibi güçler üzerinde çalışmışlardır. Şunu söylemek pek yanlış olmayacaktır: Psikanalistlerin üzerinde durduğu insan davranışları daha çok hasta-normal dışı davranışlardır. Dolayısıyla bunların motivasyonlarından önce tedavi edilmeleri gerekir.

Örnek olarak Freud'u alırsak; ona göre id, ego ve süper-egodan birinin diğerinden daha zayıf ya da güçlü olması durumunda farklı kişilik türleri ortaya çıkar. Sözelimi süper-egosu güçlü bir insan; büyük olasılıkla utangaç, çekingen, kızgınlıklarını ve cinsel ar-

zularını; uygun ortamlarda bile ifade etmekte zorlanan ya da hiç ifade edemeyen biri olur. Buna karşılık idi güçlü olan birisi; kendi bencil istek ve arzularının doyumunu dışında bir şey düşünmeyen, herkesle sürtüşen, başkalarının düşünce ve duygularına saygısız biri olacaktır. Bireyi davranışa yönlendiren motivasyon kaynakları id için haz arayışı, süperego için ise toplumsal ve ahlaki değerler olacaktır. Benzer şekilde bireyin cinsel gelişim basamaklarından herhangi birisinde saplanıp kalması yine farklı (bozuk-istenmedik) kişilik özelliklerine, dolayısıyla farklı insan davranışları ortaya çıkarmaktadır. Ancak bu davranışların kökeninde ilgili olduğu dönemde yaşanan sıkıntılar-olumsuzluklar yatmaktadır. Bunlar saptanıp çözüme kavuşturulmadıkça bireydeki davranış bozukluğu devam edecek kişiyi hangi davranışa nasıl bir motivasyonun yönelttiği bilinemeyecektir. Bu nedenle psikodinamik kuramlara göre bireyi davranışa yönelten süreçlerin bilinebilmesi için bilinçaltında yatan gerçek sebeplerin bulunması gerekmektedir.

İnsancıl Kişilik Kuramları

Bu kuramlar insan olarak olumlu güdülerimizin olduğunu ve hep daha iyi olmak için çaba gösterdiğimizi öne sürmektedirler. İnsanın var oluş amacı gizli çatışmalarla boğuşmanın ötesinde bir şeydir. İnsanların geçmişini değil şu andaki yaşamlarını nasıl değerlendirdiklerini ve gelişme güçlerini öne çıkarmaktadırlar. Dolayısıyla insanları kendi yaşamlarından ve o yaşamın sonuçlarından sorumlu tutmaktadırlar. Ek olarak bu kuramlar, uygun koşullarda insanların olumlu yönde gelişeceğini söylemektedir.

Carl Rogers

İnsanoğlu yaşamı boyunca geliştirebileceği gizil güçlerle doğar. Yaşamın amacı ve motive eden süreç bu güçleri geliştirmek ve olabileceğin en iyisi olmaktır. Rogers bireyi hep iyi olmaya iten biyolojik mekanizmaya “*gerçekleştirme eğilimi*” demektedir. Bu eğilim bütün canlılarda mevcuttur.

Birey doğuştan getirdiği gizil güçlerini değerlendirip geliştirdiği gibi; benlik kavramını yani kim olduğu ve ne yapmak istediği konusundaki gücünü de geliştirmeye çalışır. Rogers’ın “*kendini gerçekleştirme eğilimi*” adını verdiği kuramına göre, eğer kendinizi “zeki” ve “atletik” olarak düşünürseniz, bu benlik algınıza uygun yaşar ve davranırsınız.

Doğuştan getirdiklerimiz ile benlik kavramımız uyduğunda; Rogers’ın deyişiyle “*tüm yönlerimizle işlevsel bir insan*” oluruz. Bu tür insanlar kendilerini yönlendirebilir; ne yapmak ve ne olmak istedikleri konusunda –doğru ya da yanlış- kendi kararlarını verebilirler.

Rogers’a göre birey *koşulsuz olumlu kabul* ile büyütülürse; yani yaptıklarına, tutumlarına ve duygularına bakılmaksızın sevgi, saygı ve kabul görürlerse kendini gerçekleştiren insanlar olma olasılığı artar. Ne var ki ebeveynler ve çevredeki öteki insanlar sıkça *koşullu olumlu kabul* göstermektedirler. Yani çocuk onların istediği şekilde davranırsa onu sevip değer vermektedirler. Koşullu kabuller “eğeryaparsan baba seni sevmeyecek” ya da “anneyapan kızları sevmez” şeklinde açıkça dile getirilebildiği gibi; “iyi fikir ama onun yerinedenemek ister misin?” Ya da “olabilir ama ben olsam” gibi üstü kapalı şekilde de ifade edilebilmektedir. Bu durumda çocuk; kendi yaptığını uygun bulmayıp ebeveynin dediğini yapar. Çünkü çocuk onların sevgisini ka-

Resim 2.6

Carl Rogers



zanmak istemektedir. Sonuçta; giderek kendi kapasitesini az hatta hiç kullanmamaya başlayacaktır. Birey doğuştan getirdiği potansiyelini kaybetmeye başlayınca; katı, engellenmiş ve savunucu olmaya başlar. Kendisini tehdit altında ve kaygılı hisseder, huzursuzluk duyar. Bütün yaptıkları ya da yapmadıkları başkalarını memnun etmek içindir; dolayısıyla doyum almazlar ve giderek kim olduklarını, ne istediklerini bilmez duruma düşerler.

SIRA SİZDE



İnsancıl kişilik kuramlarına göre örnek olaydaki Jay'in gösterdiği tepkileri Carls Rogers nasıl değerlendirdi?

İnsancıl Kişilik Kuramları ve Motivasyon

Kişilik kuramları kişiliğin doğumla başlayan süreç içerisinde şekillendiğini ve aile başta olmak üzere, yaşam alanlarındaki ilişkilerin önemli olduğunu vurgulamaktadır. İnsancıl kuramlar; bireyin genetik olarak sahip olduğu güçlerin gelişmesi için gerekli ortamın sağlanmasının önemine vurgu yapmaktadırlar. Bunu gerçekleştirecek olan evde ebeveynler, okulda öğretmenler, iş yerinde yöneticiler olacaktır.

Kaale alınma, kabul görme, değerli olma, başarılı olma ve sevilme ihtiyaçları insanoğlunun varoluşu bakımından önemlidir. Dolayısıyla bu ihtiyaçların bulunduğu ortamlardaki (aile, okul, işyeri ve genelde toplum) karşılanma düzeyi onun yaşamında mutlu olmasını ve motivasyonunu etkilemektedir.

Sözgelimi evde ebeveynler çocuğun isteklerine yanıt vermeyip çeşitli bahanelerle başlarından savıyorsa; öğretmenleri onu dinlemiyor, söylediklerini kaale almıyorsa; ya da işyerinde yanından geçen bir yönetici bir merhabayı esirgiyorsa, o insanda kendisinin önemsiz olduğu duygusu gelişecek motivasyonu düşecektir. Bu tür tutumlarla karşılaşan insanlar kendine güvensiz, bağımsız iş yapamayan, sürekli birilerinden direktif bekleyen bireyler olacaktır. Tersine insanların kaale alınması onları mutlu, heyecanlı, girişken, isteneni başarma isteği ile dolduracaktır.

Psikoloji bilimi her insanın bütün ötekilerden farklı olduğunu kabul eder. Dolayısıyla insanlar arasında –tek yumurta ikizleri de dâhil- çeşitli farklılıklar olacaktır. Bu farklılıkların kabul görmesi bireyi mutlu edecek motivasyonunu artıracaktır. Yönetici, öğretmen ve ebeveynler bireysel farklılıkların bilincinde olmalıdırlar. Ebeveyn ve öğretmenler bu farklılıkları geliştirmeyi, işyerleri ise onların birey ve işletmenin iyiliği için kullanmayı bilmelidirler. Bu farklılıkları olumlamak, onları teşvik etmek motivasyonu artıracak, bireyi mutlu kılacaktır.

İnsanlar bulundukları ortamda insanlar –özellikle değer verdiği, önemseydiği- tarafından takdir edilme ihtiyacındadırlar. İnsancıl kuramlara göre, bireyin gösterdiği başarının farkında olduğu ve takdir edildiği geribildirimini onu motive etmede son derece etkili olacaktır. Bu takdirin yanında –varsa- eksik ya da yanlış olanların gösterilmesi motivasyon üzerinde olumsuz etki yapmayacaktır.

Birey, varoluşunun gereği olarak iş yapma ve başarılı olma ihtiyacındadır. Bu temel ihtiyacın karşılanması için kendisine olanak ve ortam sağlanması önemlidir. Bireyin doğuştan sahip olduğu bu şevkin kırılmaması, tersine teşvik edilmesi gerekir. Bu yönde olabilecek yanlış ve eksiklikler; bireyin gelişmesi için birer vesile olarak görülmeli, yol gösterilmeli, desteklenmelidir. Bu yapıldığında daha dikkatli olacak, daha istekle çalışacaktır.

Sevgi insanoğlunun her yaşta gereksinimi olan bir temel ihtiyaçtır. Sözle olduğu kadar beden diliyle de insanların sevildiğini onlara duyumsatmak, onları mutlu edecektir. Motivasyon çoğu kez; hak eden insanı takdir etmek, onunla konuşup teşekkür etmek, bir “aferin”, “eline-aklına sağlık” demeyele başarılabacak kadar kolay bir iştir.

Sosyal Öğrenme Kuramları

Bu kurama göre insan davranışı bilişler (kişilerin bir durum ve o durumda kendi davranışları hakkında ne düşündükleri) ile öğrenme, deneyim (pekiştirme, ceza ve model alma dâhil) ve yakın çevre etkileşiminin bir ürünüdür. Örneğin Bandura'ya göre (1977 ve 1986), insanlar bir durumu belirli içsel **beklentilerine** göre değerlendirir ve bu değerlendirme onların davranışlarını etkiler. Davranışı nedeniyle çevreden aldığı tepkiler de gelecekteki beklentileri etkiler. Dolayısıyla beklentiler davranışları, davranışın sonuçları da benzer durumlarda nasıl davranılacağını belirlemektedir.

Rotter'a göre **denetim odağı** insanların durumları değerlendirdikleri bir ön beklenti ya da bilişsel bir stratejidir. **İç denetim odağı** olan insanlar kaderlerini denetleyebileceklerine inanırlar. **Dış denetim odağı** olanlar ise kaderlerini denetleyebileceklerine inanmazlar. Onların geleceğini şans, kader ya da başkaları belirler; yaşamlarını değiştirmede kendilerinin yapabilecekleri bir şey olmadığına inanırlar. Uyuşturucu kullanımı, depresyondaki insanların hareketsizliği ve okuldan kaçma gibi davranışlar dış denetim odağı ile ilgilidir.

Sosyal Öğrenme Kuramları ve Motivasyon

Bu kuramları motivasyon ile ilişkilendirdiğimizde şunları söyleyebiliriz: Bilişsel-sosyal öğrenme kuramlarına göre bireyin zihni, çalıştığı ortamın kendisine ve yaptığı işe hangi gözle baktığı; hata yaptığına ya da başarılı olduğunda nasıl-nelerle karşılaşacağı; iş ve gelecekle ilgili beklentilerini kolay ve etkili bir şekilde nasıl elde edeceği gibi düşüncelerin kaynağı bir kazan gibidir.

Yukarıdaki bağlamda performans ölçütleri, kariyer olanakları, ödül ve ceza sistemlerinin belli olduğu işletmelerde insanlar daha önünü gören, neyi nasıl yapacakları konusunda net, dolayısıyla huzurlu olacaklardır.

Rotter'ın dışsal denetim odaklı insanları; insancıl kuramların motivasyonla ilişkisinde açıklanan varoluş gereksinimleri karşılanmamış bireylere karşılık gelmektedir. Kendine güvensiz, başarılı olma umudu yitmiş, hep birilerinin kendisine yardım etmesi-yol göstermesi gerektiğine inanan içe kapanık insanlardır. Bunların motive edilmeleri küçük adımlarla sağlanabilir. Kendisinden istenecek kolay işlerde gösterdiği başarıları takdir edilerek güven kazanması sağlanabilir. İç denetim odaklı insanlar için de kendi becerisini-yeteneğini gösterebileceği özgür çalışma ortamlarının yaratılması ve işi konusunda geribildirim verilmesi onları motive edecektir.

Ayrırcı Özellik Kuramları

Önceki kuramlar daha çok çocukluk yıllarındaki yaşantılar ile öğrenme ve yaşantının önemi üzerinde durmuşlardır. Kimi kuramcılar ise kişiliğin nasıl oluştuğunu incelemek yerine; biri birinden nasıl farklılaştığı üzerine odaklanmışlardır. Ayrırcı özellik kuramcılar her insanda bulunan bağımlılık, kaygı, saldırganlık ve toplumsallık gibi kişilik özellikleri bakımından farklı olduklarını ileri sürmektedirler.

Ayrırcı özellikleri, kişinin davranışına bakarak çıkarsarız. Sözgelimi birisi arkadaşlık kurmak için çaba gösteriyor, sıkça farklı gruplarla birlikte oluyorsa, o kişinin sosyal olduğu sonucuna varabiliriz. Allport ve çalışma arkadaşı Odbert'e göre(1936) ayrırcı özellikler, sinir sisteminde bulunan ve çeşitli durumlarda davranışa tutarlılık kazandıran yapılarıdır.

Ayrırcı özellikler kuramı, kişilik özelliklerini sözlüklerdeki (yani dildeki) anlamların çözümlenmesiyle saptamaya çalışmıştır. "Sözlüksel yaklaşım" olarak da isimlendirilen bu kurama göre kişilik özellikleri, insanların birbirlerini tanımlarken kullandıkları kelimelerde gizlidir. Dolayısıyla insan özelliklerinin konuşulan dilde olduğunu ileri sürmektedirler. Bu inanın sonucu olarak bilim insanları Galton, 1884), kişilikle ilgili kelimelerden oluşan sözlükler hazırlamışlardır.

Yapılan bir taramada; İngilizcede, kişilik özelliği denilebilecek 18 bin sözcük bulunmuştur. Bunlardan 2800 sözcük, çoğu psikologun kişilik özelliği diyebileceği yerleşmiş özellikleri göstermektedir. Anlamları aynı ve benzer olan sözcükler çıkarıldığında, bu sayı 200'e düşmektedir.

Psikolog Raymond Cattell (1965) faktör analizi tekniği ile insanları bu 200 özellik açısından derecelendirdiğinde, çeşitli özelliklerin gruplar oluşturduğunu bulmuştur. Sözgelimi kararlı ve tutarlı olarak kabul edilen kişi, aynı zamanda sorumlu, düzenli, dikkatli ve duygusal açıdan dengeli olarak tanımlanabilir; ama uçar, dengesiz ve ihmalkar olarak tanımlanamaz.

İş yaşamında kimin-hangi kişilik özelliğine sahip olanların üst kademelere yükslebileceğini kestirebilme isteği pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalar göstermiştir ki bazı kişiler iş yaşamında yükselme ihtiyacı duymaktadırlar. Öte yanda iş dünyasının başarı ya da başarısızlığında etkili olabilecek insanların hangi niteliklere sahip olmaları gerektiği; insanların ayırıcı kişilik özellikleri üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Ayırıcı Özellik Kuramları ve Motivasyon

Kişilik, bireye özgü farklı özelliklerin bir karışımından oluşan benzersiz bir yapıdır. Bireylerin bu ayırıcı özellikleri; kimi bilim insanları tarafından, kişilik tipleri oluşturmak amacıyla gruplandırılmıştır. Aşağıda, bu kişilik özelliklerinden örnek olarak verilenlerin motivasyonu nasıl etkilediği ve örgüt yaşamındaki önemleri açıklanmaktadır (Özkalp ve Kirel).

Motivasyonda Önemli Bazı Kişilik Özellikleri

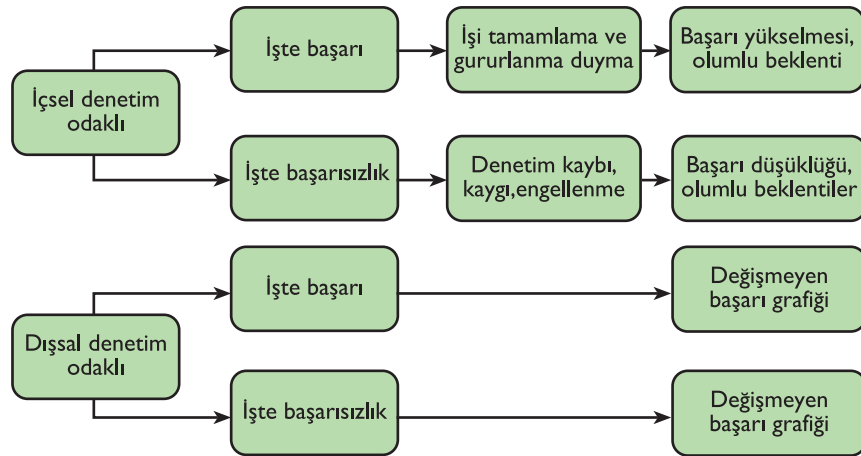
Denetim Odağı. İnsanları, başlarına gelen şeylerin denetlenebilir olup olmadığını düşünmelerine göre gruplandırıldığı kişilik özelliğidir. Bu bağlamda kimi insanlar kendilerine olabilecekleri yine kendilerinin denetleyebileceğine inanırlar. Bunlar” **işsel denetim odaklı**” insanlardırlar. Bunun karşısı” **dışsal denetim odaklı**” olanlardır. Yani her işi kendileri dışındaki etkenlere, şansa ya da kadere bağlarlar.

İşsel denetim odaklı insanlar, yaptıkları ya da yapmadıkları şeyler nedeniyle yöneticilerinden olumlu ya da olumsuz değerlendirme almak ihtiyacındadırlar. Bunların ikna becerileri yüksektir, buna karşılık başkalarından fazlaca etkilenmezler. Başarıya kilitlenmiş insanlardırlar.

Şekil 2.1

İşsel ve dışsal denetim odağı

Kaynak: Steers, R.M (1981). *Introduction to Organizational Behavior*. Scot Foresome (Özkalp, E.; Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. S. 79'daki alıntı).



Dışsal denetim odaklı olanlar ise, yaptığı işten doyum alamayan işe gelmek için ayak sürüyen, devamsızlık gösteren insanlardır. Örgütün hizmet ya da ürün olarak çıktısıyla fazlaca ilgilenmez, örgütün kendisini denetlemediğini düşünürler.

İçsel denetim odaklı insanlar sağlıklarının da kendi denetimlerinde olduğunu kabul eden, daha başarılı ve doyum düzeyi daha yüksek olan insanlardır. Güçlü, kararlarında isabetli olmak, çevrelerini denetim altında tutmak için çaba gösteren; zor işlerin adamıdır. Dolayısıyla bu kişilik özelliği gösteren insanlar daha kolay ve kendiliklerinden motive olabiliyorlar ve motivasyonları güçlüdür. Tersine dışsal denetim odaklı olanlar bıkkın, bezgin, ayak sürüyen, suratlarından düşen bin parça, hep şikayet eden; iş yapmak için mutlaka emir almaları gerektiğine inanan ve bunu bekleyen insanlardır. Bunlarda doğal olarak motivasyon düşüktür.

Başarı Yönelimi. Bu, başarı gereksinimi anlamına gelmektedir. Başarı gereksinimi yüksek insanlar işlerini her seferinde daha iyi yapma durumunda olan insanlardır. Karşılarına çıkacak her türlü engeli aşmaya, daha bunu kendi güçleriyle yamaya motive olmuş insanlardır. Doğal olarak herkesin yapabileceği kolay işlerden hoşlanmazlar; ancak çok zor olanlardan da hoşlanmazlar, çünkü başarmaları olasılığı düşük olacaktır. Bunun anlamı orta güçlük derecesinde işler verildiğinde ve geribildirimle desteklediklerinde daha başarılı olacaklardır. Başarı yönelimli kişilikler rekabetçi ve sorumluluk gerektiren pazarlama, spor, montaj hattı ve büro yöneticiliği gibi işlerde başarılı olabilecek insanlardır. Bu tür görevlerde motivasyonları yüksektir.

Otoriter Kişilik. Bu tipler, bir örgütteki çalışanlar arasında bir statü ve güç farklılaşmasından yanadırlar. Katı kuralları olan, insanları yargılayan; üstlerine şirin gözükmeye çalışırken alttakileri ezen güvenilir olmayan döneke insanlardır. Otoriter kişilikler yükselmeye, kazanmaya motive olmuş insanlardır; Bu özellikleri nedeniyle olmazsa olmazları olmayan insanlardır. Çevremizde çokça gördüğümüz ve tanıdığımız bu tür insanlar, aldıkları emirlerin istenmedik sonuçlar doğuracağını bilseler bile emir aldıkları insanla tartışmazlar.

İnançlarında katı olan ve dogmatik olarak nitelenen insanlar da otoriter kişilik özelliklerine sahiptirler. Değişmeye direnen, her şeyin ona söylendiği veya onun inandığı şekilde olmasını isterler.

Makyavelizm. İtalyan düşünür ve politikacı Niccolò Machiavelli'nin düşünceleri üzerine kurulu bir yaklaşımın adıdır. Makyavelist özelliği yüksek olan insanlar yararcı, diğer insanlara mesafeli, sonuçlara göre davranan insanlardır. Bunlar çıkarları için başkalarını kullanırlar, ikna olması zor insanlardır, ama başkalarını kolayca ikna edebilmektedirler. Toplu iş sözleşmelerinde, ya da ödülün söz konusu olduğu durumlarda yaratıcı ve başarılı olma olasılığım yüksektir. Dolayısıyla bu tür insanlar kendi yararları söz konusu olduğunda, insanları ikna etmenin gerekli olduğu durumlarda daha iyi motive olabilmektedirler.

Kendine Güven. Bu kavram, bir insanın kendisinden memnun olma ya da kendini sevmeye derecesiyle ilgilidir. İnsanın kendine olan güven düzeyi, yaşamdaki başarı beklentisiyle yakından ilişkilidir. Çünkü güvenli insan başarmak için gerekli donanım-yeterliliklere sahip olduğuna inanmaktadır. Dolayısıyla "gözü kara", diyebileceğimiz risk almaktan korkmayan insanlardır. Güven düzeyi düşük insanların tersine daha az kuşkucudurlar; övgü ve pohpohlamalara ihtiyaç duymazlar.

Güven düzeyi düşük insanlar yönetici konumuna getirildiklerinde; başkalarını –özellikle kendilerine o yöneticiliği bahşedenleri- memnun etmekten büyük haz duyarlar. İyi yönetici olma rahatsızlıkları nedeniyle işletmede sorun çıkarmamaya, tepki alabilecek

eylemlerden kaçınmaya özen gösterirler. Dolayısıyla güvenli insanlar işlerinden doyum alırken, güven düzeyi düşük olanlar hep doyumsuzdurlar.

Kendini Yansıtmı. Bunlar “taklitçi”, “rüzgâra göre yön değıştiren” insanlardırlar. Başkalarında gözlediğı bir davranış işe yarıyorsa, aynı davranışları taklit etmeye başlarlar. Bunlar ortama-koşullara göre davranış değıştirmede son derece başarılıdırlar. Dilimizde “İsa’yı görünce İncil, Musa’yı görünce Tevrat çıkarma” deyimini tam da bu insanlar içindir. Sonuna kadar savunacakları hiçbir değeri yoktur. Çıkartı neyi gerektiriyorsa öyle davranırlar.

Risk Alma. İnsanlar risk alma eğilimleri bakımından farklılık göstermektedirler. Kimileri “sağlamcıdır”, kendince “yaş tahtaya basma” konusunda tedbirli; kimileri “gözü kara”dır. Risk almaktan korkmayanlar, karar verilmesi gereken bir durumda son derece hızlıdırlar. Karar verirken ihtiyaç duyacakları bilgi miktarı azdır. Risk almaktan korkanlar ise “ince eleyip sık dokuyan” insanlardırlar. Her ihtimali hesaba katmak, sonucu garanti etmek istemektedirler.

Özet

Psikologlar bir insanı diğerinden ayıran; kişiye özgü ve kalıcı duygu, düşünce ve davranışları (kişiliği) tanımaya çalışmışlardır. Kişilik–deyim yerindeyse- insanın özgün imzasıdır. Bütün davranışlarına ve zaman içerisindeki değişimine yansır. Kişiliğin nasıl oluştuğu konusundaki yaklaşımları dört kuram çerçevesinde ele alınmaktadır. Bunlar psikodinamik kuramlar, insancıl kuramlar, ayırıcı özellik kuramları ve sosyal öğrenme kuramlarıdır. Psikodinamik kişilik kuramları, davranış bireyin içindeki psikolojik dinamiklerin bir sonucu olarak görürler. Bu dinamikler genellikle bilinçdışı süreçlerdir.

Psikodinamik Kuramlar

Freud kişiliğin temelini bilinçdışı dinamiklerde olduğunu söylemektedir. Bunlar bizim farkında-bilincinde olmadığı duygu, düşünce ve fikirlerden oluşmaktadır. Ona göre insanın davranışını belirleyen bilinçdışındaki temel dürtüler cinsellik ve saldırganlık dürtüleridir. Bu içgüdülerin harekete geçirdiği id, Freud'un ortaya attığı üç kişilik yapısının ilkidir. Doğuştan getirilen id haz ilkesine göre çalışır. Acıdan kaçır, hazzın peşine düşer.

Ego, id ile toplumsal gerçekler arasındaki bağı ve dengeyi temsil eder. Gerçeklik ilkesine göre çalıştığı için idin isteklerini doyurmanın makul yollarla olmasını sağlar. İdin isteklerini doyurmak ister ama bunu kabul edilebilir, kimseye zarar vermeyecek şekilde gerçekleştirir.

Üçüncü bir kişilik yapısı olan **süperego'dur**. Süperego insan-daki vicdana karşılık gelmektedir. Egonun neyi nasıl yapması için bir çerçeve sunarak bireyin toplumsal yapı içerisinde sınırları düşmeden yaşamasını sağlar.

Freud'un kişilik kuramı, doğumdan sonraki gelişim sürecinde cinsel dürtülerin doyurulma biçimi üzerine kurulmuştur. Bir buçuk yaşına kadar cinsel dürtülerin doyum alanı **ağız ve dudaklardır**. Sonraki iki yılda cinsel dürtülerin doyumunda **anüs bölgesi**, özellikle dışkılama ve tuvalet terbiyesi öne çıkar. Üç ile beş yaş arası **fallik dönem** olarak isimlendirilmiştir. Fallik dönemin sonunda çocuk; cinselliğe olan ilgisinin kayb olduğu **gizil** döneme girer. Ergenliğe geldiğinde cinsel duygular bu kez coşacak ve erişkin cinselliğine evrilecektir. Bu **genital** dönemdir. Çocuğun bu dönemlerin herhangi birisinde saplanıp kalması onda çeşitli kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Jung, Freud'un tersine id'i egonun güç kaynağı olarak görmüştür. Jung bilinçdışını **kişisel ve ortak bilinçdışı** olarak ikiye ayırmaktadır. Kişisel bilinçdışı bireyin olgunlaşmamış düşünceleri, bastırılmış istek ve düşüncelerini kapsamaktadır. Ortak bilinçdışı (arketip) ise atalarımızdan buyana; kuşaktan kuşağa aktararak getirdiğimiz davranış şekilleri ve anlamları içermektedir. Jung'un tanımladığı arketiplerden birisi

olan "**Persona**", kişiliğimizin öteki insanlar tarafından algılanan kısmıdır. Jung'un tanımladığı iki önemli arketip daha var: **Anima** ve **animus**. Anima erkekteki kadınsı özelliklerin; animus ise kadındaki erkeksi özelliklerin ifadesidir. Jung insanların dış dünya ile ilişki kurma biçimleri ve takındıkları tavırlara bakarak onları **dışadönük** ya da **içedönük** olarak iki sınıfa ayırmıştır. Dışadönükler dış dünya ile ilgilenir, insanlarla kolay iletişim kurabiliyorken; içedönükler çekinik davranırlar, daha çok kendi dünyalarında yaşayan insanlardır. Adler insanların doğuştan iyi ve olumlu olduklarını ve her zaman daha iyi olmak için çaba gösterdiklerini söylemektedir. Adler'e göre kişilik, insanın fiziksel zayıflıklarının üstesinden gelmeye çabalamasıyla gelişmektedir. Adler, zayıflıkla mücadele ederek kusursuza ulaşma çabasına "**ödülenme**" demektedir. Ancak bazı insanlarda bu duygu üstesinden gelinmeyecek kadar güçlüdür. Adler bu duruma "**aşagılık karmaşası**" demektedir.

Kişiliğin gelişiminde cinselliğin önemini yadsımayan Horney; insanoğlunun temel güven ihtiyacı ile cinsel olmayan gerçek ya da algısal tehditlerin cinsellikten çok daha önemli olduğunu savunmaktadır. Bu tehditlere tepki olarak ortaya çıkan **kaygı**, aynı zamanda güçlü bir güdüleyicidir. Horney, insan gelişiminde sosyal statü ve sosyal roller gibi kültürel öğelerin biyolojik etkenlerden daha önemli olduğuna inanmaktadır. Kadınları erkeklerden ayıran kişilik özellikleri de anatomik değil kültürelidir.

Erik Erikson, ana-baba ve çocuk ilişkisinin önemine vurgu yapmıştır. Özellikle uygulanan disipline bağlı olarak çocuklar, anne babaları tarafından sevidiklerini ya da nefret edildiklerini düşünebilirler. Kendilerini yeterli ve değerli hissedersen, güvenli bir kimlik duygusu geliştireceklerdir. Erikson kişilik gelişiminde sekiz basamak belirlemekte ve her basamaktaki başarının önceki basamaklardaki uyuma bağlı olduğunu belirtmektedir.

Psikanalitik kuramcıların insan davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri, psikolojik rahatsızlıklar bağlamında olmuştur. Psikanalistlerin üzerinde durduğu insan davranışları daha çok hasta-normal dışı davranışlardır. Dolayısıyla bunların motivasyonlarından önce tedavi edilmeleri gerekir. Bunlar saptanıp çözüme kavuşturulma-dıkça bireydeki davranış bozukluğu devam edecektir.

İnsancıl Kişilik Kuramları

Bu kuramlar insan olarak olumlu güdülerimizin olduğunu ve hep üst düzeylere doğru ilerlediğimizi öne sürmektedirler. Dolayısıyla insancıl kişilik kuramları insanları kendi yaşamlarından ve o yaşamın sonuçlarından sorumlu tutmaktadır. Bu kuramlar, uygun koşullarda insanların olumlu yönde gelişeceğini söylemektedir.

İnsanoğlu yaşamı boyunca geliştirebileceği gizil güçlerle doğar. Yaşamın amacı bu güçleri geliştirmek ve olabileceğin en iyisi olmaktır. Rogers bireyi hep iyi olmaya iten biyolojik mekanizmaya “*gerçekleştirme eğilimi*” demektedir. Rogers’a göre insanlar *koşulsuz olumlu kabul* ile büyütülürse; yani yaptıklarına, tutumlarına ve duygularına bakılmaksızın sevgi, saygı ve kabul görürlerse kendilerini gerçekleştiren insanlar olma olasılığı artar. Tersine ebeveynler ve çevredeki öteki insanlar çocuklara sıkça *koşullu olumlu kabul* göstermektedirler. Yani çocuk onların istediği şekilde sevgi ve kabullerini şarta bağlarsa; çocuk; kendi istediği-düşündüğü şekilde değil, onların istediği şekilde davranır. Giderek bütün yaptıkları ya da yapmadıkları başkalarını memnun etmeye odaklanır. Bu tür insanlar doyum almazlar ve giderek kim olduklarını, ne istediklerini bilmez duruma düşerler.

Kaale alınma, kabul görme, değerli olma, başarılı olma ve sevilme ihtiyaçları insanoğlunun varoluşu bakımından önemlidir. Dolayısıyla bu ihtiyaçların aile, okul, işyeri ve genelde toplumdaki karşılama düzeyi; bireyi mutlu, heyecanlı, girişken, isteneni başarma isteği ile doldurarak motivasyonunu etkilemektedir. İnsancıl kuramlara göre, bireyin gösterdiği başarının farkında olduğu ve takdir edildiği geribildirimini onu motive etmede etkili olacaktır. Bu takdirin yanında –varsa- eksik ya da yanlış olanların gösterilmesi motivasyon üzerinde olumsuz etki yapmayacaktır. Bu yönde olabilecek yanlış ve eksiklikler; bireyin gelişmesi için birer vesile olarak görülmeli, yol gösterilmeli, desteklenmelidir. Bu yapıldığında daha dikkatli olacak, daha istekle çalışacaktır. Sözle oluğu kadar beden diliyle de insanların sevildiğini onlara duyumsatmak, onları mutlu edecektir. Motivasyon çoğu kez; hak eden insanı takdir etmek, onunla konuşup teşekkür etmek, bir “afetin”, “eline-aklına sağlık” demeye başarılı-cak kadar kolay bir iştir.

Sosyal Öğrenme Kuramları

Bu kuramcılar insan davranışlarını biliş, öğrenme, yaşantı ve çevreyle olan etkileşimin ürünü olarak görmektedirler. Bandura, insanların her hangi bir durumu değerlendirirken beklentilerinin belirleyici olduğunu söylemektedir. İnsanların durum değerlendirmesinde iki kavram kullanılmaktadır. İç denetim ve dış denetim. İç denetimli insanlar geleceklelerinin kendi ellerinde-kendi verecekleri kararlara bağlı olduğuna; dış denetimli olanlar ise bunun başkalarına bağlı olduğuna inanmaktadırlar.

Performans ölçütleri, kariyer olanakları, ödül ve ceza sistemlerinin belli olduğu işletmelerde insanlar daha önünü gören, neyi nasıl yapacakları konusunda net, dolayısıyla huzurlu ve işlerine motive olacaklardır. Bu kurama göre dışsal denetim odaklı insanların motive edilmeleri küçük adımlarla sağlanabilir

Kendisinden istenecek kolay işlerde gösterdiği başarıları takdir edilerek güven kazanması sağlanabilir. İç denetim odaklı insanlar için de kendi becerisini-yeteneğini gösterebileceği özgür çalışma ortamlarının yaratılması ve işi konusunda geribildirim verilmesi onları motive edecektir.

Ayırıcı Özellik Kuramları

Bu kuramcılar kişiliğin çocukluktan başlayarak nasıl geliştiğini incelemek yerine; biri birinden nasıl farklılaştığı üzerine odaklanmışlardır. Ayırıcı özellik kuramcıları her insanın kişilik özellikleri bakımından farklı olduğunu ve bunun kişinin davranışına bakılarak çıkarılabileceğini söylemektedirler. Kişilik özellikleri yaygın ve pek çok insanda benzer olarak gözlenebilir ancak her bireyde özgün bir bütün oluştururlar. İnsanları, başlarına gelen şeylerin denetlenebilir olup olmadığını düşünmelerine göre “*içsel denetim odaklı*” ya da “*dışsal denetim odaklı*” olarak ayırmaktadırlar. İçsel denetim odaklı insanlar, yaptıkları işlerle ilgili olarak özellikle amirlerinden geribildirim almak ihtiyacındadırlar. Bunların ikna becerileri yüksektir, güçlü ve zor işlerin adamıdır. Kolay ve kendiliklerinden motive olabiliyorlar ve motivasyonları çok güçlüdür. Dışsal denetim odaklı olanlar ise, yaptığı işten doyum alamayan bıkkın, bezgin, ayak sürüyen, iş yapmak için mutlaka emir almaları gerektiğine inanmaktadırlar. Bunlarda doğal olarak motivasyon düşüktür.

Kişilik özelliği olarak *başarı yönelimi*, başarı gereksinimi anlamına gelmektedir. Başarı gereksinimi yüksek insanlar, işlerini her seferinde daha iyi yapma durumunda olan insanlardır. Her türlü engeli aşmaya, kolayca motive olabilmektedirler. Çok kolay ve çok zor işlerden hoşlanmazlar.

Otoriter kişilikler bir örgütteki çalışanlar arasında bir statü ve güç farklılaşmasından yanadırlar. Katı kuralları olan, insanları yargılayan; üstlerine şirin gözükmeye çalışırken alttakileri ezen güvenilir olmayan dönek insanlardırlar.

Makyavelist özelliği yüksek olan insanlar çıkarları için başkalarını kullanırlar, ikna olması zor insanlardır, ama başkalarını kolayca ikna edebilmektedirler. *Kendine Güven kişilik* özelliği bir insanın kendisinden memnun olma ya da kendini sevmeye derecesiyle ilgilidir. Güvenli insan başarmak için gerekli yeterliklere sahip olduğunu inanmaktadır. Dolayısıyla işlerinden doyum alırken, güven düzeyi düşük olanlar hep doyumszdurlar. Kişilik özelliği olarak *Kendini Yansıtma*, ortama-kosullara göre davranış değiştirme özelliği için kullanılmaktadır. Çıkarı neyi gerektiriyorsa öyle davranırlar. *Risk almaktan çekinmeyenler* korkusuz, karar verilmesi gereken bir durumda son derece hızlıdırlar. Risk almaktan korkanlar ise “ince eleyip sık dokuyan” insanlardırlar. Her ihtimali hesaba katmak, sonucu garanti etmek istemektedirler.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdaki deyim ya da atasözlerinin hangisinde bir kişilik özelliğine vurgu yapılmaktadır?
 - a. Can boğazdan gelir
 - b. Evdeki hesap çarşıya uymaz
 - c. Sıçandan olan kendir keser
 - d. İnsan beşer, kuldur şaşar
 - e. Gençliğin kıymeti ihtiyarlıkta bilinir
2. Freud'a göre aşağıdakilerden hangisi idin bir özelliği **değildir**?
 - a. Akla uygun çalışır
 - b. Doğuştan getirilen bir yapıdır
 - c. Sürekli doyum peşindedir.
 - d. Acıdan kaçınır
 - e. Haz ilkesine göre çalışır
3. Aşağıdakilerden hangisi egonun bir özelliğidir?
 - a. Haz ilkesine göre çalışır
 - b. Tamamen bilinçli bir şekilde çalışır
 - c. Önünde sonunda bireyin bütün isteklerini yerine getirir
 - d. İdin isteklerini denetleyen bir yapıdır
 - e. Bireyin mutlu olması için çaba gösterir
4. Psikanalitik kuramlar için aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
 - a. Bireyin gizil güçlerinin gelişeceği ortamı öne çıkarmışlardır
 - b. İnsanlardaki normal dışı davranışlarla ilgilenmişlerdir
 - c. İnsanoğlunu geliştirici işlev olan gizil güçlere vurgu yapmışlardır
 - d. Öğrenme ve yaşantı ve bilişin önemine vurgu yapmışlardır
 - e. Kişilik özelliklerinin değişmezliğini savunmuşlardır
5. İnsancıl kişilik kuramları açısından aşağıdakilerden hangisinin motive edici niteliği **yoktur**?
 - a. Kişiye sürekli aynı işi yaptırmak
 - b. Kişiyi önemsemek
 - c. Kişiye değerli olduğunu hissettirmek
 - d. Kişiye başarı duygusunu tattırmak
 - e. Kişiye sevildiğini hissettirmek
6. Freud erkek çocukların 3-5 yaşlarında anneye duyduğu aşk ile babaya duyduğu kıskançlığı aşağıdaki hangi kavramla adlandırmıştır?
 - a. Elektra karmaşası
 - b. Oedipus karmaşası
 - c. Saplanma
 - d. Psikodiamik
 - e. Psikanaliz
7. Geçmiş kuşaklardan aktarılmış davranış örüntüleri ve anılardan oluşan bilinçdışına Jung ne ad vermektedir?
 - a. Kişisel bilinçdışı
 - b. Süperego
 - c. Ego
 - d. Kollektif bilinçdışı
 - e. İd
8. Sosyal öğrenme kuramlarına göre dışsal denetimli bireyi motive etmede aşağıdakilerden hangisi **geçerli değildir**?
 - a. Özgür çalışma ortamının varlığı
 - b. Performans ölçütlerinin belli olması
 - c. Ödül ve ceza sistemlerinin net olması
 - d. İşlerin küçük adımlara bölünmesi
 - e. İş basamaklarında rehberlik yapılması
9. Koşulsuz olumlu kabul ile büyütülen çocuklar için aşağıdakilerin hangisi **geçersizdir**?
 - a. Kendilerini yönlendirebilirler
 - b. Kendi kararlarını verebilirler
 - c. Başkalarının beklentilerine uyma zorunluluğu duymazlar
 - d. Kendi kapasitesini çok az ya da hiç kullanmazlar
 - e. Çevreye açık insanlardır
10. Başarı yönelimli insanları motive etmede aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
 - a. Statü farklılaşmasından yanadırlar
 - b. Güç farklılaşmasından yanadırlar
 - c. Engelleri aşmaya iyi motive olabilmektedirler
 - d. Çıkarları neyi gerektiriyorsa öyle davranırlar
 - e. İkna olması zor insanlardır

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c	Yanıtınız yanlış ise “Kişilik Kavramı” konusunu tekrar okuyunuz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Kişilik Nasıl Oluşur?” konusunu tekrar okuyunuz.
3. d	Yanıtınız yanlış ise “Kişilik Nasıl Oluşur?” konusunu tekrar okuyunuz.
4. b	Yanıtınız yanlış ise “Kişilik Nasıl Oluşur?” konusunu tekrar okuyunuz.
5. a	Yanıtınız yanlış ise “Kişilik Nasıl Oluşur?” konusunu tekrar okuyunuz.
6. b	Yanıtınız yanlış ise “Oral Dönem” konusunu tekrar okuyunuz.
7. d	Yanıtınız yanlış ise “Fallik Dönem” konusunu tekrar okuyunuz.
8. a	Yanıtınız yanlış ise “Carl Jung” konusunu tekrar okuyunuz.
9. d	Yanıtınız yanlış ise “Alfred Adler” konusunu tekrar okuyunuz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise “Carl Rogers” konusunu tekrar okuyunuz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Bir kimse için “kişiliksiz” denilmesi; aslında onun kişiliğinin niteliğine işaret etmektedir. Ancak sergilediği kişilik özelliklerinin makbul, toplum tarafından hoş karşılanmadığını anlatmak için kullanılan bir sıfattır. Yoksa herkesin bir kişiliği vardır. Lütfen anımsayın; kişilik insanların kendilerine özgü duygu, düşünce ve davranışlarının bir örüntüsüdür.

Sıra Sizde 2

Canımızın istediği her şeye atılır, yolda giderken önümüze çıkanları iter, bizi engelleyenlere saldırır, isteğimizi yapmayanları tekmelerdik. Canımızın çektiği karşı cinsten birisini gördüğünüzde o anda orada cinsel ilişki kurmaya kalkışırınız.

Sıra Sizde 3

Haz ilkesi kişiliği oluşturan üç yapıdan birisi olan id ile ilgilidir. İd bilinç dışı istek ve güdülerden oluşmuştur. Bir güdü ortaya çıktığında onun anında doyurulmasını ister. O nedenle id haz ilkesine göre çalışmaktadır diyoruz. Ama ego, temkinli neyin, nerede ve ne zaman yapılabileceğini iyi bilir. Bunun için akla başvurur ve gerekirse id’den gelen dürtüleri erteler. O nedenle egonun gerçeklik ilkesine göre çalıştığını söylüyoruz.

Sıra Sizde 4

Freud’a göre içedönüklük, kendini değersiz görme; gelişim dönemlerinden fallik döneme saplantıdan kaynaklanır. Eğer Jay’ın terapisti Freud olsaydı, onun Elektra kompleksini çözemediği sonucuna varırdı. Yani Jay’ın babasıyla olan ilişkisini ya çok uzak ve doyumsuz, ya da çok yakın ve memnun edici olduğunu varsayacaktı. Jay’ın annesiyle olan ilişkilerindeki soğukluğa karşın babasıyla olan ilişkilerindeki sıcaklık Freud’un Elektra karmaşası teşhisini desteklemektedir.

Sıra Sizde 5

Erikson’a göre insanın gelişimsel sorunların üstesinden gelebilmesi önceki gelişim basamaklarını başarıyla geçmiş olmasına bağlıdır. Jay’ın yakınlık kurmayla (6. basamak) ilgili sorunlar yaşaması, onun önceki aşamalarda başarısızlığa uğradığını göstermektedir. Dolayısıyla Jay’ın diğer insanlarla olan ilişkilerinin niteliğine bakmak gerekir. Öyküye göre annesi bütün düş kırıklıklarını çocuklarına da geçirmiş, onlarla gerekmedikçe iletişim kurmamıştır. Dolayısıyla Jay, gelişimin ilk basamağındaki güvenlik duygusunu kazanamamıştır. Ayrıca kardeşiyle olan ilişkilerinin de doyurucu olmaması yaşadığı ilişki sorununu kaynağını göstermektedir.

Sıra Sizde 6

Rogers Jay’ın benlik kavramı ile doğuştan getirdiği potansiyel arasındaki tutarsızlığa odaklanırdı. Ray’in akıllı, başarı hırsıyla dolu olmasına karşın “doktor olmayı hak etmediği”; “gerçekten mutlu “ olamayacağı düşünceleri için; onun 13 yaşındayken “kendisi olamaması ve duygularını ifade edememesini anımsaması” üzerinde dururdu. Rogers’a göre Jay’ın mutsuzluğu, korkuları, yalnızlığı, güvensizliği ve öteki doyumsuzlukları; onun olması gereken kişi olamamasından kaynaklanmaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Allport, G.W. ve Odbert, H.S. (1936). Trait-names: Apsycholexical study. Psychological Monographs, 47(1, Whol No:211). (Morris, C.G. (2002) **Psikolojiyi Anlamak**. Çeviri Editörleri: H. Belgin Ayvayışık ve Melike Sayıl. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, No:23. Sayfa 471'deki gönderme).
- Bandura, A. (1977). **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (Morris, C.G. (2002) Psikolojiyi Anlamak. Çeviri Editörleri: H. Belgin Ayvayışık ve Melike Sayıl. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, No:23. Sayfa 474'deki gönderme).
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (Morris, C.G. (2002) **Psikolojiyi Anlamak**. Çeviri Editörleri: H. Belgin Ayvayışık ve Melike Sayıl. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, No:23. Sayfa 474'deki gönderme).
- Bandura, A.; Blanchard, E.B.; ve Ritter, B. (1961). Relative Efficacy of desensitization and modeling approaches for inducing behavioral affective, and attitudinal changes. **Journal of Personality and Social Psychology**, 13, 173-179.
- Burger, J.M. (2006). **Kişilik**. Çeviren: Erguvan Sarıoğlu, İ.D. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Cattell, R.B. (1965). The scientific analysis of personality. Baltimore: Penguin. (Morris, C.G. (2002) **Psikolojiyi Anlamak**. Çeviri Editörleri: H. Belgin Ayvayışık ve Melike Sayıl. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, No:23. Sayfa 471'deki gönderme).
- Cüceloğlu, D. (1992). **İnsan ve Davranışı**. 3. Basım. Remzi Kitabevi.
- Morris, C. (2002). **Psikolojiyi Anlamak**. Çeviri Editörleri: H. Belgin Ayvayışık ve Melike Sayıl. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, No:23
- Özkalp, E.; Kirel, Ç (1996). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayını.
- Rotter, J.B (1954). **Social Learning and Clinical Psychology**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall
- <http://markakimlik.blogspot.com/> (erişim tarihi: 23.05.2012).
- Resim 2.1. Sigmund Freud** <http://www.radio.cz/en/section/curraffrs/pribor-begins-restoration-of-freuds-original-home>
- Resim 2.1. Carl Gustave Jung** <http://dreamdoze.com/dream-interpretation-according-to-carl-jung/>
- Resim 2.3. Alfred Adler** <http://psikolojibilgileri.com/tag/alfred-adler-kisilik-kurami>
- Resim 2.4. Karen Horney** <http://internetbudur.blogspot.com/2012/04/karen-horneyin-kariyeri-calsmalar.html>
- Resim 2.5. Erik Erikson** <http://www.317am.net/2011/10/in-defense-of-out-stealing-horses.html/per-erik>
- Resim 2.6. Carl Rogers** http://www.brightlightsfilm.com/69/69satyagraha_grossman.php

3

Amaçlarımız

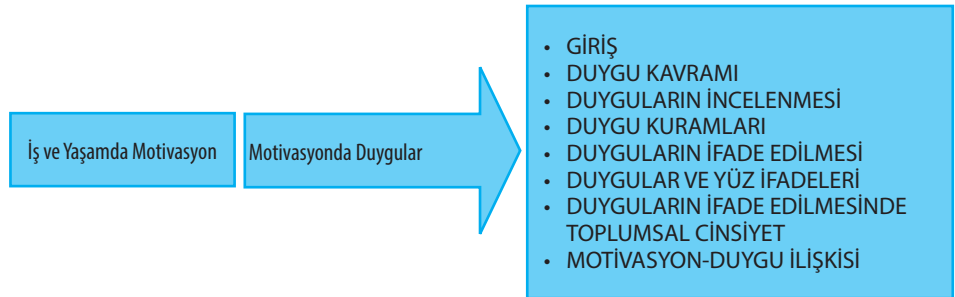
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Duygunun ne anlama geldiğini ve motivasyondaki etkilerini adlandırabilecek,
- Duyguların insan yaşamındaki önemini açıklayabilecek,
- Geçmişten bugüne duyguların nasıl ele alındığını tartışabilecek,
- Duygu kuramları arasındaki farklılıkları yorumlayabilecek,
- Duygusal bastırmanın olumlu ve olumsuz etkilerini ilişkilendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Duygu
- Duygu Kuramları
- Yüz İfadeleri
- Sözsüz İletişim
- Duygusal Bastırma

İçindekiler



Motivasyonda Duygular

GİRİŞ

Bir dünya düşünün. Öyle bir dünya olsun ki, orada insanlar çevrelerinde olup bitenlerden zevk almasınlar; ne acı duysunlar, ne üzüntü... Hiçbir şey oradaki insanları sevindirmesin. Sevinmedikleri gibi üzülmesinler de. Yaptıkları ya da yapmadıklarından pişmanlık duymasınlar. Bir şeye ne sevgi duysunlar ne de nefret. İçlerinde ne korku olsun, ne kaygı, ne umut, ne de şevk. Hiçbir şeyden iğrenmesinler, mutluluk nedir hiç tatmamış olsunlar...

Yukarıdaki açıklamalardan kolayca çıkarılabileceği gibi duygular olmasaydı ya da duyguları yok etseydik; insanlıkla ilgili hiç bir şey kalmazdı geriye... Duygulardan arındırılmış insanlarda ne evlilik, ne sevgi, ne korku olurdu. İyi kötüden, sevilen, nefret edilen ya da iğrenç olandan ayırt edilemezdi. Sözüň özü bizi insan yapan, yaşamı yaşanır kılan, insanı belli amaçlar peşinde koşturan hiçbir sebep olmayacaktı...

İnsanların duygusal dünyaları olmasaydı; yaşamak için bir nedenleri olmaz, birbirlerine değer vermezlerdi, Dahası, bir insanın ölmesi kurumuş bir dalın kırılıp atılması ya da çürümüş bir üzüm tanesinin çöpe fırlatılması gibi bir şey olurdu. Dolayısıyla duygulardan yoksunlaştırılmış insan toplumlarının yaşaması mümkün olmazdı herhalde...

Duygular insanları belli davranışlara yönlendirmede, etkin rol oynarlar. Motivasyon sürecinde insanların harekete geçmesinde etkin duygular olduğundan söz etmek mümkündür. Bazen korku, bazen sevgi ya da diğer duygular insanı motive etme ve belli davranışlara yönlendirmede etkili olabilmektedir.

Duyguyu yaşamak, duygulanmak insanın sahip olduğu en önemli özelliklerinden birisidir. Duygular yaşamın rengi, “tadı-tuzu”dur. İnsanoğlunun kendisinde ve çevresinde olup bitenleri algılayıp değerlendirmesine, çeşitli duygular -bazen belli belirsiz, bazen alabildiğine yoğun şekilde eşlik eder. Duygunun yaşanmadığı bir yaşam düşünülemez.

İnsan hiçbir zaman saf ve tek bir duygu yaşamaz, hissettikleri her zaman birçok duygunun karışımından oluşur. Örneğin beklenmedik bir anda bir trafik kazası tehlikesi geçiren kişi şaşkınlık, korku, endişe, sevinç gibi duyguları birlikte yaşayabilir. Olayın özelliğine göre yaşanan duygunun şiddeti ve niteliği de değişir. Bazen zaman kontrol edilemez derecede bütün benliğimizi kaplar, bazen belli belirsiz gelip geçer. Fakat unutulmaması gereken nokta da her zaman birçok duygunun bir arada yaşandığıdır.

Bu ünite de duygunun ne demek olduğu, temel duygular, duygu kuramları ve bu duygulara eşlik eden yüz ifadeleri, cinsiyetin duyguların ifadesindeki etkisi, duyguların bastırılmasının olası sonuçları ve duyguların motivasyonla olan ilişkileri ele alınmaktadır.

DUYGU KAVRAMI

Oldukça karmaşık ve çok yönlü bir süreç olan duygunun tanımını yapmak zor iştir. Ancak yine de tanımlama çalışmalarından vazgeçilmemiştir. Örneğin Cüceloğlu'nun (1992, s.264) Young 'dan (1973) aktardığı tanım şöyle: "İçinde bulunulan durumun algılanmasıyla ortaya çıkan, iç organları harekete geçiren, bedende, davranışta ve bilinçte kendini belirten heyecansal süreç." Kimi bilim insanları bir tanım yapmak yerine duyguları oluşturan süreçler üzerinde durmuşlardır. Çizelge 3.1, duyguların oluşumunda işe karışan süreçleri göstermektedir.

Çizelge 3.1
Duyguların oluşumunda etki eden süreçler

Kaynak: Plutchik, 1980. Aktaran: Cüceloğlu, 1992, s.265.

UYARICI	ALGILAMA	DUYGU	DAVRANIŞ	ETKİ
Tehdit	"Tehlike"	Korku	Kaçma	Koruma
Engel	"Düşman"	Kızgınlık	Saldırma	Ortadan kaldırma
Cinsiyet	"Sahip ol"	Haz	Eşleşem	Üreme
Aileden biri	"Yakın kimse"	Güven	Paylaşma	Yakınlaşma
İğrenç şey	"Zehir"	İğrenme	Kusma	İtme
Ölen yakın	"Yalnızlık"	Keder	Ağlama	Desteklenme
Yeni yer	"Merak"	Bekleyiş	İnceleme	Keşfetme

Çizelge 3.1'de görülebileceği gibi duyguları ilk harekete geçiren bir dış uyarandır. Bunlar bir tehdit, cinsiyet, ölen bir yakın vb. olabilir. Bu dış uyarı algılamayı başlatır. Bu algılama-örneğin tehdit algılaması- "korku" gibi bir duyguyu çağırıştırır. Duygunun sonucu olarak "kaçma" gibi bir davranış ortaya çıkabilir. Kaçma hayvanların yaşamında "tehlikelerden korunma" gibi önemli bir rol oynar. Motivasyona yönlendiren bir süreç temelinde önemli bir duyguyu barındırabilir. Örneğin, iş yaşamında ya da günlük hayatta önemli bir davranışın temelinde korku faktörü etkin olabilir. Bir çalışanın daha fazla çalışması ve bu yönde motive olması belki sadece patronundan korkusundan kaynaklanabilir.

DUYGULARIN İNCELENMESİ

Türü ne olursa olsun yaptığımız ya da yapmadığımız davranışlar nedeniyle hep farklı duygular içinde oluruz. Çünkü insanoğlu doğası gereği duygusaldır. Duygu yaşamak, duygulanmak insanın sahip olduğu en temel -belki en değerli- özelliklerinden birisidir. Yaşamın her anına; bazen belli-belirsiz, bazen çok yoğun bir şekilde duygular eşlik eder.

Duyguların incelenmesi üç farklı düzeyde yapılabilir (Cüceloğlu, 1992). İlk düzey **özel düzeydir** (kişiyi özgü-kişinin deneyimlerine bağlı düzey). Biz herhangi bir durumda bir duygu yaşarız. Bize o duyguyu yaşatan durum bütünüyle bize özgüdür ve bir başkası tarafından bilinmesi mümkün değildir. Örneğin askere giden bir genç otobüse binip geride kalanlara el sallarken yaşadığı duyguları, onun yaşadığı gibi bir başkasının yaşamaması olanaksızdır.

İkinci düzey **duygusal davranış düzeyidir**. Otobüsteki gencin yüz ifadesi, gözünden akan yaşı göstermemek için başını aşağıya eğişi ya da akan burnunu silmesi; onun içini dolduran duyguların ipuçlarıdır. Genç adamın hangi duygular içinde olduğunu söyler. Günlük yaşamda da bir kimsenin duygularını anlatırken; yaptığımız, böylesi "ipucu" davranışlara bakarak yorumda bulunmaktır.

Üçüncü düzey, duygulanım süresince bedende meydana gelen **fizyolojik değişimlerdir**. İçinde bulunduğumuz duygusal durum nedeniyle vücut kimyamızda, kalp atışımızda, nefes alış-verişimizde, salgı bezlerinin üretiminde değişimler olmaktadır.

Sırası gelmişken iki noktanın altını çizmek gerekir: Birincisi, duygular konusunda herkesin hem-fikir olabileceği bir sonuca ulaşmak zor hatta olanaksızdır. İkincisi yukarıda açıklanan üç düzey birlikte ortaya çıkmaktadır. Sözgelimi korktuğumuzda korku duygusunu yaşarız ama bu duygu anında yüz anlatımlarımız ve öteki davranışlarımıza da yansır. Kandaki adrenalin arttığı için kalp atışları ve nefes alış-verişleri de değişir.

Duygular ve Mantık

Günlük yaşamda mantık ve duyguların biri birinin tersi olduğuna inanırız. Bu ikisinin insanları farklı davranışlara ittiğini kendi deneyimlerimizden biliriz. “..... şeklinde davranmanın daha doğru olacağını biliyorum ama onu yapmayı canım istemiyor.” “Aklım bir şey söylüyor, gönlüm başka bir şey” dediğimiz anlarda, akıl ile duyguların çatıştığını dile getiriyoruzdur. İşin doğrusu; duygular aklımızı, aklımız da duygularımızı etkilemektedir. Sevdiğimiz insanların hiç de hoş olmayan davranışlarına ses çıkarmayıp hoş görünce, sevmediklerimizin normal hareketlerine gösterdiğimiz tahammülsüzlüğü ancak duygularla açıklayabiliriz. Sonuç olarak mantık ve duyguların birbirinden bağımsız çalışmadığını, karşılıklı etkileştiklerini söylemek gerçeğin ifadesi olacaktır.

Duyguların Fizyolojisi

Düşüncelerin duyguları etkilediğine yukarıda değinildi. Bu, duyguların oluşumunda beyin ve sinir sisteminin etkili olduğu anlamına gelir. Aslında duygularla ilgili temel fizyolojik değişimleri yaratan otonom sinir sistemidir. Otonom sinir sistemi “sempatik” ve “parasempatik” sinir sistemi olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlardan sempatik sistem, organizmayı acil durumlarla başa çıkmaya hazırlar. Sempatik sistemin etkisine giren organizmada olan kimi değişiklikler aşağıda sayılmıştır (Cüceloğlu, 1992).

- Kan basıncı artar, kalp atışı hızlanır.
- Nefes alış-verişi hızlanır.
- Gözbebeği büyür.
- Terleme artarken tükürük salgısında azalma olur.
- Kandaki şeker düzeyi yükselir, böylece daha çok enerji verir.
- Kandaki pıhtılaşma etkeni artar, böylece yaralanmalarda kan daha çabuk pıhtılaşır.
- Kan, sindirim organlarından beyne ve çizgili kaslara yöneltilir.
- Derideki kıllar diken diken olur.

Sempatik sinir sistemi; yukarıdaki değişikliklerle bir kavga sırasında saldırmak ya da korkup kaçmak için organizmayı hazırlar. Tehlike geçtikten sonra da bu kez parasempatik sistem devreye girer ve fizyolojik yapıyı normale döndürür.

Sakin koşullarda, sakin duyguların, tehlike koşullarında korku ve saldırganlık duygularının görev üstlendiği bir düzen içerisinde yaşamımızı sürdürüyoruz. İnsanoğlunun çevresiyle yaşadığı çatışmalarda üstün gelmesinde bu iki sistemin payı büyüktür. Böylece duygular, karşılaşılan durumlara uyum sağlama, dolayısıyla neslin devamında önemli rol oynamış olurlar. Aslında yoğun duyguların oluşturduğu fizyolojik tepkilerin, motivasyon sağlama amaçlı yoğun duyguları harekete geçirme aşamasında benzer tepkiler üretebildiğini söylemek mümkündür. Örneğin yüksek derecede motive olmuş ve hedefe odaklanmış bir kişide de kalp basıncının artması, soluk alışverişte artış, gözbebeklerinde büyüme gibi benzer fizyolojik tepkileri görebilmek mümkündür.

Duyguların Niteliği ve Türleri

Duygular her ne kadar öznel olsa da, ilgili bilim insanlarının üzerinde çokça çalıştığı konulardan birisi olagelmıştır. Dahası, insanların kendilerini duygusal olarak ifade etme yollarına ilişkin çalışmaların tarihi oldukça gerilere gitmektedir. Duygusal ifadelerle ilişkin geleneksel varsayımlardan birisi; duygusal ifadelerin bireyin tutku, erdem ve kusurlarını göstermesi için geliştirilmiş Tanrı-vergisi ve evrensel bir dil olduğu düşüncesidir (Russell, Bachorowski, & Fernandez-Dols).

Duygusal ifadenin bu geleneksel varsayımı –Charles Darwin dâhil- daha sonraki anatomist, fizyolojist ve öteki bilim insanlarının çalışmalarında da görülmüştür. Darwin yaptığı çözümlemelerde; duyguları yansıtan yüz ifadelerinin hem evrensel, hem de hayvan ve insanların her ikisinde de benzer olduğunu göstermiştir. Darwin her ne kadar duygunun geleneksel varsayımlarına dayansa da duyguların tanrı vergisi değil, doğal ayıklanma sonucu olduğunu ileri sürmüştür. Dahası bu savını kanıtlamak için, duygusal ifadelerin türler-arası ve kültürlerarası benzerliklerini inceleyen önemli gözlemlerde bulunmuştur. Bu gözlem çalışmaları sonucunda; yukarıda değinildiği gibi duyguların doğal ayıklanma sonucu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ek olarak; yaptığı çözümlemelerde, yüz ifadelerinin insan ve hayvanlarda ortak ve evrensel olduğunu göstermiştir (Strongman, 2003). 1960'lı yılların başında önerilen bir başka duygusal ifade kuramı ile duygulara ilişkin geleneksel hipotezlerde ilerlemeler sağlanmıştır. Bu yeni anlayışta yine duygusal anlatıma ilişkin geleneksel varsayımların birçoğunu aynen benimsenmiştir (Russell, Bachorowski, & Fernandez-Dols); ancak farklı olarak, insanlarda yoğunlukları farklı ve belli sayıda duygunun olduğu ileri sürülmektedir.

SIRA SİZDE



Charles Darwin duygular dünyasının anlaşılmasına hangi katkıları yapmıştır?

Bugün ilgili herkesin üzerinde anlaştığı bir duygular sınıflaması bulunmamaktadır. Bu nedenle duyguların sınıflandırılması yerine; bilim insanları, “temel duygular”ın hangileri olduğu meselesiyle ilgilenmeye başladılar.

Duyguların günümüzde de yaygın olarak kabul gören sınıflandırmalarından birisi Robert Plutchik (1980. Aktaran Morris, 2003) tarafından yapılmıştır. O, insan ve hayvanlardaki uyum sağlayıcı davranışları motive eden duyguları sekiz türe ayırmıştır. Bunlar **korku, hayret, üzüntü, tiksinti, öfke, umut, sevinç ve yakınlık** duygularıdır. Tıpkı üç temel rengin karışımıyla ara renklerin meydana gelmesi gibi; diğer bütün duygular bu sekiz temel duygunun karışımından oluşmaktadır. Dolayısıyla temel olarak nitelenen sekiz duygu, çevrenin bizden beklentilerine uyum göstermemizi sağlamaktadırlar. Sözgelimi korku hayvanların düşmanlarından korunmasını sağlayan kaçma davranışına; öfke ise saldırarak tehlikeyi bertaraf etme davranışına yol açar.

Duyguların yukarıdaki şekilde sınıflandırılmaları; kolayca kestirilebileceği gibi psikologların hem-fikir oldukları bir sınıflandırma değildir. Buna karşılık duyguların “hoş olma” ve “hoş olmama” gibi iki kavram etrafında kümelenirilebileceği, çoğu psikolog tarafından kabul edilmektedir (Cüceloğlu, 1992). Bu iki kavram “olumlu” ve “olumsuz” olarak da isimlendirilebilir.

Plutchik’in modeline göre duyguların birleştirilmesiyle farklı yeni duygular oluşturulabilmektedir. Örneğin “umut” ve “sevinç” birlikte olduğunda iyimserliğe yol açabilir. Yine sevinç kabullenme-yakınlık ile birleşerek sevgiye dönüşebilir.

Duyguların yaşanmasındaki yoğunluk ve bireyi motive etme sürecindeki etkileri bireyden bireye değişmektedir. Bir uçta bu duyguları son derece yoğun yaşayanlar; öteki uçta neredeyse kılı kıpırdamayanlar vardır. Çoğumuz Plutchik’in sekiz temel duygu sınıflamasının bu iki aşırı ucu arasında bir yerde bulunuruz.

İnsanların duygusal yoğunluk kapasitesinin, yaşamın ilk yıllarında belirlediği ve en az erken yetişkinlik dönemine kadar sürdüğü saptanmıştır. Bir başka çalışmada (Diener, Sandvik ve Larsen, 1985. Aktaran Morris, 2003), duygusal iniş çıkışların yaş ilerledikçe durulduğu gösterilmiştir. Aynı araştırmada; duygusal yoğunluktaki ortalama düzeyin, her on yılda bir azaldığı bulunmuştur.

Duygularını yoğun yaşayan bazı insanlar, özellikle öfke ve düşmanlığa yatkındırlar. Bu insanlar doğal olarak daha streslidirler ve bu durum; zaman içerisinde, onların kalp-damar rahatsızlıkları yaşamaları olasılığını artırır.

Duygu ne kadar şiddetli olursa, davranışı o kadar fazla motive eder. Diyelim ki hızlı trenle Eskişehir'den Ankara'ya gitmek için gara gittiğinizde treni bir dakikayla kaçırmışsanız; içinizi dolduran duygu öfke olacaktır. Davranış olarak da büyük olasılıkla dişlerinizi sıkıp küfredeceksiniz. Ankara'da öğleden sonraki randevunuz öncesinde biraz dolaşmak istemişseniz; treni kaçırmak, herhalde biraz canınız sıkar ve bir saat sonraki treni beklersiniz. Ama bir saatlik gecikme randevunuzun kaçmasına neden olacaksa; çileden çıkar, belki duvarları yumruklar, hatta tekmeleirsiniz. Bu bağlamda sekiz duygu; şiddet açısından farklılaştığında, yaşanan duygular da çeşitlenecektir..

Plutchik'in önerdiği sekiz temel duygu dışındaki duygular nasıl oluşmaktadır?



SIRA SİZDE

DUYGU KURAMLARI

Duyguların motivasyon sürecindeki etkilerini ve duygu motivasyon ilişkisini daha iyi anlama adına, duyguların insan yaşamındaki önemi ve karmaşıklığı nedeniyle; hem duyguların ne olduğu, hem de nasıl oluştuğuna ilişkin farklı kuramlar geliştirilmiştir. Aşağıda bunların başlıcalarına ilişkin temel bilgiler verilmiştir.

James-Lange Kuramı

William James ve Carl Lange'ın farklı yerlerde ve birbirlerinden habersiz aynı kuramı ortaya atmaları nedeniyle bu kurama James-Lange Kuramı adı verilmiştir. Kurama göre, bedenimizin çevreden gelen uyarılara gösterdiği tepkinin bilincine vardığımızda duygular ortaya çıkar. Diyelim ki ormanda zevkle yürürken karşınıza bir ayı çıktığında, yukarıda sayılan fizyolojik değişikliklerin meydana gelmesine bağlı olarak duygular ortaya çıkar. Bunun anlamı ayı karşısında duyacağımız korku; bedenimizdeki fizyolojik değişmelerin farkına varmaktan ibarettir (Morris, 2003)..

Biz; normal olarak korktuğumuz için terlediğimizi, nefes ve kalp atışlarımızın yükseldiğini düşünürüz. Kurama göre ise, terlediğimiz, kalp atışı ve nefes alışımız hızlandığı için korkarız. Benzer şekilde ağladığımız için hüznü duyarız; yoksa üzüldüğümüz için ağlamayız. Sözüün özü James-Lange Kuramı, önce fizyolojik değişikliklerin, sonra da duyguların oluştuğunu söylemektedir.

Bu kuramı destekleyecek kanıtlar çoğu kimsenin yaşadığı ciddi tehlikelerde bulunabilir. Tehlikeli durumun -diyelim ki bir trafik kazasının- yaşandığı anda korku duyulmaz; ancak sonrasında titremeye başlarız ve döktüğümüz tere, sararan benzimize bakarak korktuğumuzu anlarız.

Duyguları fizyolojik değişimler belirliyorsa, o zaman her farklı duygu için farklı bir dizi fizyolojik değişim sürecinin olması gerekir. Bir başka deyişle neşeyi, korkuyu, şaşkınlığı, kızgınlığı... Tetikleyen fizyolojik süreçlerin farklı olması gerekir. Hâlbuki araştırmalar göstermiştir ki duyguların önemli bir kısmı aynı fizyolojik değişimlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Özcesi, deneysel çalışmalar bu kuramı desteklememektedir.

Cannon-Bard Kuramı

Bir önce açıklanan kuramın eksikliklerin gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Cannon-Bard Kuramı, bedensel değişimler ve duygunun peş peşe değil aynı anda ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Dolayısıyla duygusal yaşantıyı belirlemede esas olan gördüğümüz ve yaşadıklarımızdır. Ayıyı görürsünüz ve koşmaya başlarsınız. Kuramın özünde hipotalamusun işlevleri bulunmaktadır. Uyarıcı (ayıyı görme) hipotalamusu etkileyince, hipotalamus iki görevi aynı anda yapar: Fizyolojik değişiklikleri ortaya çıkararak sinir sistemini uyarır, aynı anda beyin kabuğuna gönderdiği sinyallerle duygu yaşantısının farkına varmamızı sağlar.

Bilişsel Kuram

Bilişsel psikologlar Cannon-Bard Kuramını daha da geliştirmişler ve karşılaşılan durumlara ilişkin algılarımızın ya da o durumları anlamlandırma şeklimizin duygularımızın temelini oluşturduğunu söylemişlerdir. Dolayısıyla duygularımızın ne olduğunu söyleyen bizdeki bilişsel süreçlerdir. Bilişsel kurama göre insanların uyarılması durumunda, uyarana verilecek tepkinin ipuçları, içinde bulunulan durumdan yani çevreden sağlanmaktadır. İpuçlarını değerlendiren zihin; bedenimizdeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duyguyla isimlendireceğimizi belirler. Ortaya çıkan duygu, genellikle karşı karşıya olduğumuz duruma ilişkin düşüncelerimizle tutarlı olmaktadır.

Bilişsel kurama itiraz eden Zajonc'a göre "duygular önce gelir". Bu savına kanıt olarak bebeklerin dil öğrenmelerinden çok önce -daha 12 günlük iken- duygusal anlatımları taklit edebildiklerini göstermektedir. Bir tavşan kaçmadan önce çalılardan gelen hissettiren bir değerlendirmesini yapmaz (Zajonc, 1980. Anan: Morris, 2003). Dolayısıyla duyuşsal (duygusal) sistem, bir değerlendirmeyi beklemeden anında tepkide bulunma yeteneğine sahiptir. Bir başka deyişle duygu, insanın bir patlama sesini duyduğunda gösterdiği korku ya da şaşkınlıkta olduğu gibi kendiliğinden oluşan yani otomatik bir tepkidir.

Bir başka araştırmacı (Izard, 1971. Anan: Morris, 2003), duyguların bilişin aracılığı olmadan yaşanabildiğini ileri sürmektedir. Izard'a göre ayrılık ya da acı gibi bir durum, önce kendine özgü, öğrenilmemiş ve bilinçli düşünceden bütünüyle bağımsız kimi yüz hareketleri ve beden duruşlarına yol açar. Bedendeki bu değişimlerin bilgisi beyne ulaştığında ise; insan o yüz ifadesi ve beden duruşuna özgü duyguyu hisseder. İzard, duygusal yaşantıların bedensel davranışlardan kaynaklandığını belirten kuramın doğru olduğunu savunmaktadır. Duyguların bilişlerden kaynaklandığını kabul etmeyen kimi bilim insanlarına karşın, bilişsel kuramın duyguları açıklama gücünün yüksek olduğu söylenebilir.

SIRA SİZDE



4

Duygu kuramları, duyguların nasıl ortaya çıktığı konusunda nasıl bir gelişim göstermiştir?

DUYGULARIN İFADE EDİLMESİ

Kimimiz bazı insanlardan oldum-olası rahatsızlık duyarız. Bunun nedeni onun hissettiğini anlayamamaktır. Bunlar "hiç renk vermiyor" dediğimiz türde insanlardır. Aslında herkes duygularını belli bir dereceye kadar gizler; ancak karşımızdakine kimi ipuçları verdiğimiz de bir gerçektir. Biz duygularımızı sözel ve sözel olmayan iletişim yoluyla ifade ederiz.

Sözel İletişim

Birisinin ne hissettiğini anlamamanın en kestirme yolu ona soru sormaktır. Ancak insanlar çeşitli nedenlerle duygularını paylaşmayabilir ya da hissettiklerini ifade edemeyebilir. Dahası, kimi durumlarda hissedilene bireyin kendisi de tam olarak anlayamayabilir. Sözelimi çocuğunu istismar eden bir ebeveyn, pekâlâ onu sevdiğini iler sürebilir. Kimi

durumlarda duygularımızın düzeyini küçümseyebiliyoruz. Yaklaşan sınavların stresi altında ezilen birisi, “biraz endişeli” olduğunu söyleyebilir. Ya da sınava kusursuz hazırlanan birisine sorulduğunda “şöyle bir baktım” diyebilir. İnsanların dedikleri genellikle ne hissettiklerini yansıtmayabilmektedir. Özellikle olumsuz duygularımızı bütünüyle reddetme eğilimimiz oldukça yüksektir.

Sözel Olmayan İletişim

“Davranışlar kelimelerden daha yüksek sesle konuşur” ya da “ne söylediğin değil, nasıl söylediğin önemlidir” deyişleri, duyguların beden diliyle daha iyi ifade edildiğine vurgu yapmaktadır. İnsanlarla iletişimde takınılan yüz ifadesi, beden duruşu ve araya konulan fiziksel mesafe; çok fazla mesaj içerir. Öyle ki bu sözsüz iletişim kodları, bazen sözlerimizle çelişen mesajlar da iletmektedirler.

Yüz ifadeleri en açık duygusal göstergelerdirler. Karşımızdakinin yüzüne bakarak ne tür bir duygu içinde olduğunu –hem de büyük bir isabetle- söyleyebiliriz. Çünkü çoğu yüz ifadesi doğuştan gelmektedir, ayrıca öğrenilmez. Dünyaya iştme engelli olarak gelen çocuklar da duygularını benzer yüz anlatımlarıyla ifade etmektedirler.

DUYGULAR VE YÜZ İFADELERİ

Charles Darwin, insanlar da dahil hayvanların çoğundaki yüz ifadelerini düzenleyen benzer bir kas örüntüsünün olduğunu ilk saptayan bilim insanıdır. Örneğin köpek, insan ve kaplanlar öfkelendiklerinde dişlerini gıcırdatırlar. Buna göre biyolojik kalıtımımızın bir parçası olan duyguların hem sosyal, hem toplumsal işlevleri olduğu; duygulara eşlik eden yüz ifadelerinin evrensel dolayısıyla bütün ırk ve kültürlerde aynı olduğunu söylemek mümkündür.



Resim 3.1

Duygular ve yüz ifadeleri

Yukarıda, Plutchik’in insandaki temel duyguları sekiz sınıfa ayırdığı açıklanmıştı. Ekman ve arkadaşları da (1972) temel yüz ifadelerinin bir listesini hazırladılar ve 6 temel ifade türü belirlediler. Bunlar **mutluluk, üzüntü, kızgınlık, iğrenme, korku ve şaşırma**dır. Aşağıda bu yüz ifadelerinin özellikleri kısaca tanıtılmaktadır.

Üzüntü Kayıp, keder ve zarar gibi bir dizi olumsuzluğa bağlı olarak ortaya çıkabilen bir duygudur. Üzüntü duygusal durumunun geçici olduğunun bilincinde olmak önemlidir; ancak keder ve mutsuzluk duygularının uzaması, depresyon gibi bir duygusal bozukluğun sonucu olabilir. Araştırmalara göre üzüntüyü kadınlar erkeklere oranla daha çok göstermektedirler. Bu duruma etki eden faktörlerden birisi, üzüntülü olmaya eşlik eden gözyaşı

dökme ve hüngür-hüngür ağlama gibi ifadelerin erkekler tarafından zayıflık işareti olarak düşünülmesidir. Üzüntüye eşlik eden ya da üzüntünün sonucu olarak yüzde ortaya çıkan dört temel gösterge vardır. Bunlar resimde de görülebileceği gibi

- Göz kapaklarını düşürme
- Dudak ve yanakların salınması
- Gözyaşı dökme
- Ağız köşelerinin aşağıya düşmesi olarak saymaktadırlar.

Üzüntü belirten ifadeler ağız ve gözler çevresindeki kas büzüşmesiyle desteklenmektedir. Göz kapaklarının kapanıp açılmasını sağlayan kas göz kapaklarını aşağı zorlar ve gözyaşı oluştuğunda da kapanır. Üzüntü duygusunun ifadesinde; alt dudağı etkileyen temel kas, dudağı düşürür ve titretir.

Mutluluk: Sevgi, sevinç ve hoşnutluk hislerine ilişkin değerlendirmenin bireyin yüzündeki yansımasıdır. Mutluluk duygusu en çok; toplumsal ağlar, akıl ve beden sağlığı, parasal denge gibi çevredeki olumlu uyarılarla etkileşimden kaynaklanmaktadır. Mutluluğu yansıtan temel yüz ifadeleri:

- Gülümseme
- Açılmış gözler
- Kalkık kaş ve yanaktır.

Kızgınlık: Sıkıntı ve rahatsızlık gösteriminden yoğun hiddetlenme ve köpürmeye kadar değişebilen kızgınlık, çirkin duygu olarak bilinir. Bu duyguya acıtma-can yakma, düş kırıklığı, kaygılanma ve utanç gibi pek çok olumsuz his eşlik eder. Bu hislerin bir sonucu olarak vücutta da çeşitli biyolojik değişiklikler oluşur. Kızdığınızda kalp atışı ve kan basıncı artar, stres hormonları serbest bırakılır; denetiminizi yitirmiş hissedersiniz, ateş basar, terlersiniz. İnsan ve hayvanların kızgınlık duygusunu yansıttıkları temel organ yüzün aldığı dış görünüştür. Kızgınlık anında yüzde oluşan temel değişiklikler

- Kaşların düşürülmesi
- Alında kırışıklık
- Ağzın abartılı açılması
- Gergin çenedir.

Kızgınlık ifadesine eşlik eden kaslar; yoğun hisleri belirginleştirmek için gergin ve abartılıdır. Kızgınlık olumlu kullanıldığında insanların daha çok motive olmasına etki eden önemli bir duygudur.

İğrenme: Bir insanın az-çok canını sıkan huzursuzluk, hoşlanmama, irkilme duygularıyla ilişkilidir. İğrenme ifadesi en çok; başkalarından istenmeyen durumlara tepkide bulunma, yiyeceklerden hoşlanmama, hediyelere tepki gösterme, başkalarının yaşam biçimi, hatta bir başkasının kişiliğine tepkide bulunma aracı olarak kullanılır. İğrenen bir kimsenin temel fiziksel göstergeleri

- Buruşuk burun,
- Yapışık dudaklar,
- Alında çatıklıktır.

Şaşırtma: Bir başka temel duygu, ani sürpriz ve şaşkınlıkta gösterilen şaşırtmadır. Bu duyguya eşlik eden beklenmedik yüz ifadeleri; şaşırtmayı, en dramatik ve anlık ifadelerden birisi yapmaktadır. Sürprizle karşılaşıldığındaki duygusal durum; hoşnut kalmaktan hoşnutsuzluğa hatta bunların hiçbirinin duyumsanmamasına kadar değişebilmektedir. En abartılı duygu olması nedeniyle şaşırtmanın gözlenebildiği birçok yüz anlatımı vardır.

- Kaşlar kalkık ve yay şeklindedir
- Alın boyunca kırışıklıklar oluşur
- Düşük çene ve açılmış ağız

Korku: Gerçek ya da hayali bir tehlike ya da ağrıya tepki olarak ortaya çıkan korku, en rahatsız edici duygu olarak kabul edilir. Kalp atışlarının hızlanması, kan basıncının artması, büyümüş göz bebekleri ve çok fazla terleme gibi fiziksel tepkilerle birlikte görülen korkunun aşağıda betimlenen belli yüz ifadeleri vardır.

- Üst dudağın kalkması ve ağzın iyice açılması
- Yuvasından fırlayacak gibi abartılı bir şekilde açılmış gözler
- Kırışmış ve merkeze doğru çekilmiş alın ve kaşlar
- Gergin dudaklar

DUYGULARIN İFADE EDİLMESİNDE TOPLUMSAL CİNSİYET FARKLILIKLARI

Duyguların ifade ediliş biçimleri ile ifade etmeyi seçtikleri duygular bakımından erkek ve kadınlar arasında önemli farklar vardır. Bilindiği gibi erkeler kadınlara oranla daha az duygusal olarak algılanırlar. Bu durum erkeklerin daha mı az duygu yaşadığı, yoksa yaşadığı duyguları daha mı az ifade etme eğilimini göstermektedir? Acaba erkeklerin kadınlardan daha kolay sergileyebildiği duygular var mıdır?

Yapılan bir çalışmada kadın ve erkekler sıkıntıda olan insanlarla ilgili filmler izletilmiştir. Erkekler filmi izlerken; duygularını, kadınlara oranla daha az sergilemiştir. Ancak o erkeklerin kalp atışı ve kan basıncı gibi duygusal uyarılmanın göstergesi olan fiziksel ölçümleri, onların da kadınlar kadar etkilendiğini ortaya koymuştur. Bunun anlamı; erkekler duygularını bastırırken, kadınlar daha özgür bırakılmaktadırlar. Bunun nedeni şefkat, üzüntü, empati vb. duyguların kadınsı olarak nitelenmesi ve erkeklerin çocuklukta bu tür duygularını bastırmaları doğrultusunda eğitilmeleri olabilmektedir.

Bazı durumlarda da kadın ve erkekler aynı duruma farklı tepkiler gösterebilmektedir. Yapılan bir çalışmada; deneklere sunulan ihanete uğrama ya da eleştirilme durumlarıyla bizzat karşılaştıklarında neler hissedecekleri sorulmuştur. Erkekler öfke duyacaklarını belirtirken, kadınlar kırılabileceklerini ya da hayal kırıklığı yaşayacaklarını belirtmişlerdir.

Erkekler öfkelenirken; genellikle öfkelerini dışa-başka kişilere ve içinde bulundukları ortama yöneltirler. Kadınlar ise kural olarak sorunun kaynağını kendilerinde görüp, öfkelerini kendilerine yöneltmektedirler. Bu durum nedeniyle kadınların depresyona girme eğilimleri daha fazladır. Buna karşılık erkekler de bunalım dönemlerinde kadınlardan dört misli daha saldırgan olmaktadır.

Yukarıdaki tespitlerde bulunurken; bazı kadınlarda da yoğun öfke ve düşmanlık duygularının olduğunu söylemek gerekir. Özellikle kronik öfke, hem kadın hem de erkekler için ciddi bir hastalık olarak görülmelidir. Öfke duyduğu halde bunu ifade edemeyen kadınlar için durum daha da vahimdir. Yukarıda duyguların cinsiyete ilişkin farklılaşması motivasyon süreçlerinde duyguların nasıl farklılaştığına ilişkin de ipuçlarını da içerisinde barındırmaktadır.

Erkeklerin kimi duygularını belli etmeyip bastırması nasıl açıklanabilir?



SIRA SİZDE

DUYGUSAL BASTIRMA VE ETKİLERİ

Duygusal bastırma, duyguları yönetebilmek için onların maksatlı olarak göz ardı edilmesi, yok sayılması ve zihinsel olarak “uzaklaştırılması” anlamına gelmektedir. Duygusal bastırma, duygu yönetimiyle ilgili pek çok strateji ve kuramda ele alınan ve kullanılan başlıca taktiklerden birisidir. Sözelimi “...mış gibi davranmak”, bireyin kendi gerçek duygularını göz ardı etmesi ve işin gerektirdiği rolü üstlenmesidir. Ancak duyguların bu şekildeki denetimi birey üzerinde hem olumlu, hem olumsuz etkiler yapabilmektedir.

Olumlu Etkiler

Duygusal bastırmanın olumlu etkileri bir dereceye kadar bireylerin kendilerine bağlıdır. Sözgelimi "... mış" gibi davranmak duygusal bastırmanın olumlu etkisi olarak kabul edilir. Çünkü öylesi davranış bireyin kişiliğine ve duygularına kalıcı zararlar vermeden işini iyi bir şekilde yapmasını sağlar. Ancak "...mış" gibi davranmak; gerçek duygularını işletme yararına bastırabilme ya da değiştirme esnekliğine sahip insanlarda başarılı olmaktadır. "Kan kusup kızılık şerbeti içmek" deyişiyle ifade edilmek istenen, duyumsanan sıkıntıları belli etmemek, hiç bir şey yokmuş gibi davranmak duygusal bastırmanın dilimizdeki tipik karşılığıdır. Benzer şekilde "kol kırılır yen içinde kalır" deyişi de duygusal bastırmaya karşılık gelmektedir.

İşlevsel duygusal tepkiler; iş yerindeki performansı geliştirdiği için "işlevsel" olarak görülen duygusal tepkilerdir. Bu durumda duygusal bastırma, ciddi sonuçlar doğurmadan duygular üzerinde denetim sağlamayı gerçekleştirdiği için olumludur. Ne kadar olursa olsun, pozitif etki, sadece işyeri ve bir kimsenin rolünü iyi yapma yeteneğini ile ilgili görünmektedir.

Olumsuz Etkiler

Duygusal bastırmayı kullanmayla ilgili birçok olumsuz sonuç vardır. Bunlar her hangi bir mesleki sorun karşısında yaşanan fiziksel ve psikolojik olumsuz etkileri içermektedir. Daha çok örgütsel ortamlardaki duygusal yönetim stratejilerinde görülen sürekli duygusal bastırmaların sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel etkiler yüksek tansiyon ve kalp-damar hastalıklarıdır. Duyguların dile getirilmesinden çok bastırılması durumunda ortaya çıkan bu tıbbi sorunlar; bireyin aşırı strese tepki veren sempatik sinir sistemindeki yükselmenin direkt bir sonucudur.

Psikolojik etki, kısmen iş yerindeki gündelik mücadele ve tartışmalarla ilgilidir. Bunlar duygusal tepkileri bastırmadaki yetersizliğin sonucu olarak ortaya çıkan işlevsiz duygusal tepkilerin sonucudurlar. İşlevsiz duygusal tepkiler, işteki performansı olumsuz etkilediği için "işlevsiz" diye nitelenmektedirler. İşyerindeki bu tür çekişme ve tartışmalar ya da iş-yerine zarar veren durumlara örnek olarak araçlardaki bozukluk, iletişim sorunları ya da iş arkadaşlarına karşı uygun olmayan davranışlar gösterilebilir. Dahası duyguyu baskılayan böylesi iş yeri sorunları; gün bitimindeki bitkinlik, olumsuz düşünme, stres, sağlıksız karar verme, öznel iş-yükü ve tükenmişlik gibi duygu durumu sorunlarına neden olabilir.

Sonuç olarak gözken o ki; duygusal bastırmanın olumsuz etkileri, elde edilebilecek herhangi bir olumlu etkiden çok daha ağır olmaktadır. Fakat ne gariptir ki, olumsuz etkilerine karşın duygusal bastırma en çok kullanılan strateji olarak devam etmektedir. Çünkü işletmelerin duygusal denetim konusunda çalışanları için uygun gördüğü -hoş karşıladığı biçim duygusal bastırmadır.

DUYGULAR VE TOPLUMSAL İLİŞKİLER

Toplumsal ilişkilerin duygular ürettiği konusunda hiçbir tartışmanın olmaması gerekir. Eğer bir tartışma varsa; tartışma, toplumsal çevre ya da toplumsal ilişkilerin nasıl tanımlanacağı üzerinedir. Kemper (2004)'e göre toplumsal ilişkiler iki şekilde açığa vurulabilir. "Güç" ve "Statü". İnsan duygularının önemli bir kısmı; güç ve/veya statülerin anlamı ile karşılaşılacak durumların olası sonuçlarına tepki olarak anlaşılabilir.

Güç, bir insanın bir başkasını; yapmak istemediği bir şeyi yapması için çeşitli şekillerde zorlamasıdır. Bu ilişkideki gücün araçları korkutma, gücün gerçekten kullanımı ya da değerli bir mal, sembolik bir eşya ve yaşantıdan yoksun bırakmayı içerebilir. Zarar verecek

davranış uyaranları yumrukları sıkma, surat asma, sesi yükseltme, konuşmayı kesme vb. güç kullanmanın herhangi bir işareti şeklinde olabilmektedir. Yalan söylemeler, aldatma ve manipülasyon da güç sınıfına girer.

Öte yanda **statü**, bir insanın, ötekini değerini tanıması-teslim etmesi yoluyla kendi statüsünü bir başkasıyla uyumlaştırmasıdır. Güç ve statünün toplumsal ilişkilerdeki sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Kendi gücü. Güç artımı güvenlik hissi sağlar. Çünkü bir kimse kendisini, sahip olduğu güç sayesinde koruyabilir. Ancak gücün aşırı kullanımı, bir yanda karşıdakinin mağduriyeti nedeniyle suçluluk duygusu yaratırken, öte yanda karşıdakinin misilleme yapabileceği düşüncesiyle korku ya da anksiyete yaratabilir. Güç yitimi ise korku ve anksiyete doğurur. Çünkü güç yitimi durumunda, karşıdakinin istemediğimiz bir şeyi yapma ya da yaptırma olanağı ve olasılığı artacaktır.

Başkalarının gücü. Başkalarının güç kazanması kişinin kendi gücünün azalmasıyla benzer etkiye sahiptir; yani korku ve anksiyete yaratır. Başkasının gücünün azalması ise kişinin kendi gücünün artması ile aynı etkiye sahiptir, yani güvenlik sağlar.

Kendi statüsü. Statü yükselmesi insanda doyum ya da mutluluk/hoşnutluk, bir tür hak etmiş olma duygusu yaratır. Statü artımı kişinin kedisi nedeniyle –başarılı olmasının bir sonucu olarak- olduğunda, kendisiyle gurur duyar. Eğer bir başkası ya da üçüncü birisi nedeniyle statü sağlanmışsa ona şükran duyulur. Birisinin beklediğinden-hak ettiğinden yüksek bir statü sağlaması –belli etmese de- kişide utanma/mahcubiyet yaratır. Sahip olunan statü bir başkası nedeniyle yitirildiğinde kızgınlık; kendisi nedeniyle yitirildiğinde ise utanç yaratır. Eğer statü kaybı onarılamayacak düzeyde ise depresyon yaratabilir.

Başkasının statüsü. Bir kimsenin bir başkasının statüsü karşısındaki duyguları, ondan hoşlanma derecesine bağlıdır. Hoşlanma, başkasına verilen statünün kendisi üzerinde fazla güç kullanmayacağına olan inancın bir sonucudur. Bir kimse sevdiği birisinin statüsü yükseldiğinde bundan hoşnutluk duyar. Eğer kişi birisinden hoşlanmıyorsa, onun statü kazanmasına destek olmayacaktır. Hoşlanmadığı birisinin statü kazanmasında etkili olan kişi ya da kişilere karşı kızgınlık ya da kıskançlık duyulacaktır. Sevdiği bir kimsenin statü kaybında etkisinin olması insanda utanma ya da suçluluk duygusu yaratır. Bir başkası buna neden olduğunda da üzüntü ya da acıma hisseder. Seilmeyen bir kimsenin statü kaybında rolü olmak bireye doyum sağlar. Bu statü kaybında bir başkası rol almışsa, o zaman da seilmeyenin uğradığı kayıp nedeniyle haz duyar.

Güç Etkileşimi. Güç alanındaki etkileşim “emir verenler” ile “emir alanlar” arasında olmaktadır. Birinciler yani emir verenler grubun atanmış kurumsal liderleri, emir alanlar ise onların astlarıdır. Astlar şefler ve işçiler, memurları ve öteki görevliler, öğretmen ve öğrenciler, devletin görevlileri ve vatandaşlar vb. olabilir. Bu çiftlerin katıldığı işlerde yaşanan etkileşimlerde; emir verenler, normal olarak etkileşimin-üretim programı, savaş stratejisi, ev ödevi, vergi hukuku- odağı olan kutsal sembollere daha çok bağlıdırlar. Bununla birlikte emir veren; etkileşimin nasıl olacağı konusunda kendi görüşünü dayatabilmektedir. Emir alanlar ise bir yanda emir verenin direktiflerini yerine getirerek süreci desteklerken; öte yanda kendi kutsal sembolleri çiğnendiği ya da göz ardı edildiği için duygusal enerji kaybı yaşamaktadırlar.

MOTİVASYON-DUYGU İLİŞKİSİ

Motivasyon psikolojide en sık kullanılan terimlerden birisidir. Motivasyon, insanların yaptıkları şeyleri niçin yaptıklarına neden olan içsel bir durumdur. Dolayısıyla motivasyon organizmayı harekete geçiren faktörlerle ilgilidir. Biz “bir insanı belli bir işi yapmaya motive eden nedir?” diye sorduğumuzda; demek istediğimiz, o insanın neden öyle davrandığıdır. Bir başka deyişle motivasyon davranışın nedenine ya da niçinine işaret eder.

Motivasyonun varlığını; belli amaçlar için çaba gösterenlere tanık olduğumuzda duyumsarız. Sözelimi sınavına gireceği bütün dersleri canla-başla çalışan bir AÖF öğrencisi için; okulu normal süresi içinde bitirmeye güdülenmiş olduğunu düşünürüz. İnsan davranışlarının tamamı, içsel (psikolojik) ya da dışsal (çevresel) uyarılmanın herhangi bir şekline tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla davranışlar gelişigüzel değildir. Çok kez bir amacı vardır. Davranışların belli dürtülerin bir sonucu olarak ortaya çıktığı konusunda görüş birliği vardır. Dolayısıyla motivasyon; belli bir amaca yönelik olarak davranışı başlatma, devam ettirme ve yöneltme süreci olarak tanımlanabilir. Süreç genellikle, kişi amacına ulaştığında sona erer.

Duygular ve motivasyon arasındaki ilişki ezeli bir sorundur. İlişkinin tartışılması genellikle kavramsal bir bataklığa saplanmış gibidir. “Motivasyon” terimi de tıpkı “duygu” gibi çok anlamlı olmanın sıkıntısı içerisinde. Motivasyon, içten gelen bir durum olduğu kadar, bir belirtidir de. Bir kimse motivasyonu duygunun nedeni, bir başkası onu-motivasyonun başlıca sebebi ve bir diğeri de sonucu olarak görebilir. Motivasyon kavramının bu doğal geçişmeleri; kimi araştırmacıları duygu-motivasyon tartışmalarını ortadan kaldırmaya yöneltmiştir. Bununla beraber her iki kavram da oluş-içten gelen bir durum farkı nedeniyle ayrı tutulabilir. Birçok duygu motivasyonel durumları ortaya çıkarır; çünkü duygu, davranışı tahrik eden etkinin hazır olmasına katılır ve onu başlatır.

Özet

Duygu yaşamak, duygulanmak insanoğlunun sahip olduğu en yaşamsal özelliklerinden birisidir. Duygusal dünyamız olmasaydı yaşamak için bir nedenimiz de olmazdı. Değer vermenin ne demek olduğunu bilmez, iyiyle kötü, sevilenle nefret edilen ya da iğrenç olan arasında fark görmezdik. İnsanı insan yapan, belli amaçlar peşinde koşturan, yaşamı yaşanır kılan hiçbir sebep olmayacaktı. O nedenle duygular; kimi zaman kontrol edilemez derecede yoğun, kimi zaman belli belirsiz yaşadığımız bize bahşedilmiş en değerli hazinedirler.

Duygunun tanımı

Duygu“içinde bulunulan durumun algılanmasıyla ortaya çıkan, iç organları harekete geçiren, bedende, davranışta ve bilinçte kendini belirten heyecansal süreçtir”. Duyguları ilk harekete geçiren bir dış uyandır. Bu dış uyaran algılandığında –örneğin bir tehdit algılaması- “korku” gibi bir duyguyu çağırıştırır ve o korku duygusu “kaçma” gibi bir davranışa yol açabilir.

Duyguların incelenmesi

Türü ne olursa olsun; yaptığımız ya da yapmadığımız davranışlar nedeniyle hep farklı duygular içinde oluruz. Çünkü insanoğlu doğası gereği duygusaldır. Sahip olduğumuz duygular üç farklı düzeyde incelenebilir (Cüceloğlu, 1992). İlk düzey **öznel düzeydir**. Herhangi bir durumda yaşadığımız bir duyguyu bütünüyle bize özgüdür ve bir başkasının bilmesi mümkün değildir. İkinci düzey **duygusal davranış düzeyidir**. Yaşanılan duygular çok kez bedenimizde belirtiler oluşturur. O belirtiler içimizi dolduran duyguların bir tür ipuçlarıdır ve bizim hangi duygular içinde olduğumuzu söyler. Üçüncü düzey, duygusal yaşantı nedeniyle bedende meydana gelen **fizyolojik değişimlerdir**. Vücut kimyamızda, kalp atışımızda nefes alış-verişimizde, salgı bezlerinin üretiminde değişimler esas alınarak incelenir.

Duygu ve mantık bazen birbirine ters düşse de; bağımsız çalışmayıp etkileşmektedirler. Duyguların oluşumunu sağlayan fizyolojik değişimleri yaratan otonom sinir sistemidir. Otonom sinir sistemi “sempatik” ve “parasempatik” sinir sistemi olmak üzere ikiye ayrılır. Sempatik sistem, organizmayı acil durumlarla başa çıkmaya hazırlar. Parasempatik sistem ise tehlike geçtikten sonra devreye girer ve fizyolojik yapıyı normal duruma döndürür.

Duygulara ilişkin geleneksel varsayımlardan birisi; duygusal ifadelerin bireyin tutku, erdem ve kusurlarını göstermesi için geliştirilmiş Tanrı-vergisi ve evrensel bir dil olduğu düşüncesidir. Darwin yaptığı çözümlemelerde; duyguları yansıtan yüz ifadelerinin hem evrensel, hem de hayvan ve insanların

her ikisinde de benzer olduğunu gösterdi. İnsana özgü duyguları sınıflandırma çabalarında görüş birliği yoktur. Bu nedenle duyguların sınıflandırılması yerine, “temel duygular” meselesiyle ilgilenilmeye başlandı.

Robert Plutchik (1980) insan ve hayvanlardaki uyum sağlayıcı davranışları motive eden duyguları sekiz türe ayırmıştır. Bunlar korku, hayret, üzüntü, tiksinti, öfke, umut, sevinç ve yakınlık duygularıdır. Bunlar psikologların hem-fikir oldukları bir sınıflandırma değildir. Buna karşılık duyguların “hoş olma” ve “hoş olmama” gibi iki kavram etrafında kümelendirilebileceği çoğu psikolog tarafından kabul edilmektedir. İnsanların duygusal kapasitesinin yaşamın ilk yıllarında belirdiği ve erken yetişkinlik dönemine kadar sürdüğü saptanmıştır. Duygularını yoğun yaşayan bazı insanlar özellikle öfke ve düşmanlığa yatkındır. Bu insanlar daha streslidirler ve doğal olarak kalp-damar rahatsızlıklarına daha yatkındır. Duygu ne kadar şiddetli olursa, davranışı o kadar fazla motive eder.

Duygu kuramları

James-Lange Kuramı duyguların ortaya çıkışını şöyle açıklamaktadır: Uyarılar bedenimizde fizyolojik değişmelere yol açar, duygular da bu fizyolojik değişimlerden kaynaklanır. Biz, korktuğumuz için terlediğimizi, nefes alma ve kalp atışlarımızın yükseldiğini düşünürüz. Bu kurama göre durum bunun tam tersidir: Terlediğimiz, kalbimiz ve nefes alışımız hızlandığı için korkarız.

Cannon-Bard Kuramı, duygusal yaşantı ile fizyolojik değişimlerin aynı anda gerçekleştiğini savunmaktadır. Ayıyı görürsünüz ve anında koşmaya başlarsınız

Bilişsel kuram, duygusal yaşantıların kişinin içinde bulunduğu ortama ilişkin algı ve değerlendirmelerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Ortamdaki ipuçlarını değerlendiren zihin; bedenimizdeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duyguyla isimlendireceğimizi belirler

Duyguların ifade edilmesi

Birisinin ne hissettiğini anlamanın en kestirme yolu ona soru sormaktır. Ancak insanların söyledikleri genellikle ne hissettiklerini yansıtmayabilmektedir. Özellikle olumsuz duygularımızı bütünüyle reddetme eğilimi oldukça yüksektir. İnsanlarla iletişimde takınılan yüz ifadesi, beden duruşu ve araya konulan fiziksel mesafe; onların duygusal durumlarıyla ilgili sözel anlatımlardan çok daha fazla bilgi sağlamaktadır. Öyle ki bu sözsüz iletişim kodları, bazen sözlerimizle çelişen mesajlar da iletmektedirler. Yüz ifadeleri en açık duygusal göstergelerdir

Duygular ve yüz ifadeleri

Charles Darwin, insanlar da dâhil hayvanların çoğundaki yüz ifadelerini düzenleyen benzer bir kas örüntüsünün olduğunu ilk saptayan bilim insanıdır. Örneğin köpek, insan ve kaplanlar öfkelendiklerinde dişlerini gıcırdatırlar. Darwin, biyolojik kalıtımımızın bir parçası olan duyguların hem sosyal, hem toplumsal işlevleri olduğunu; duygulara eşlik eden yüz ifadelerinin evrensel dolayısıyla bütün ırk ve kültürlerde benzerlik gösterdiğini söylemiştir.

Duyguların ifade edilmesinde toplumsal cinsiyet farklılıkları

Erkekler duygularını bastırırken; kadınlar bu konuda daha rahat, daha özgür davranmaktadırlar. Bunun nedeni şefkat, üzüntü, empati vb. duyguların kadınsı olarak nitelenmesi ve erkeklerin çocukluktan başlayarak bu tür duygularını bastırmaları doğrultusunda eğitilmeleridir.

Erkek öfkelenildiğinde; genellikle öfkesini dışa-başka kişilere ve içinde bulunduğu ortama- yöneltir. Kadınlar ise kural olarak sorunun kaynağını kendilerinde görür ve öfkelerini kendilerine yöneltirler. Ancak bazı kadınlarda da yoğun öfke ve düşmanlık duygularının olduğunu söylemek gerekir. Özellikle kronik öfke, hem kadın hem de erkekler için ciddi bir hastalık olarak görülmelidir

Duygusal bastırma ve etkileri

Duygusal bastırma, zor ya da rahatsız edici duyguların yönetilmesinde kullanılan kaçış, inkâr etme ya da dikkatin bilerek başka yöne kaydırılması gibi taktiklerdir. Esas olarak bu tür duygularla karşı-karşıya gelmenin önlenmesi çabasıdır. Ancak duyguların bu şekildeki denetimi birey üzerinde hem olumlu, hem olumsuz etkiler yapabilmektedir. Sözgelimi "... mış" gibi davranmak duygusal bastırmanın olumlu etkisi olarak kabul edilir. Çünkü öylesi davranış bireyin kişiliğine ve duygularına kalıcı zararlar vermeden işini iyi yapmasını sağlar Bu durumda duygusal bastırma, ciddi sonuçlar doğurmadan duygular üzerinde denetim sağlamayı gerçekleştirdiği için olumludur. Duygusal bastırmayı kullanmanın birçok olumsuz sonucu da vardır. Sürekli duygusal bastırmalara bağlı olarak ortaya çıkan fiziksel etkilerin sonucu, yüksek tansiyon ve kalp-damar

hastalıklarıdır. Psikolojik etki ise, gün bitimindeki bitkinlik, olumsuz düşünme, stres, sağlıksız karar verme, öznel iş-yükü ve tükenmişlik gibi duygu durumları olmaktadır.

Duygular ve toplumsal ilişkiler

Toplumsal ilişkiler iki şekilde açığa vurulmaktadır: "Güç" ve "Statü". İnsan duygularının önemli bir kısmı; güç ve/veya statü kullanımının olası sonuçlarına tepki olarak anlaşılabilir. Güç, bir insanın diğer bir insanın yapmak istemediği bir şeyi yapması için onu zorlamasıdır. Gücün araçları korkutma, gücün kullanımı, değerli bir mal, sembolik bir eşya ve yaşantıdan yoksun bırakma olabilir. Öte yanda statü, bir insanın, ötekini değerini tanıma davranışı yoluyla kendi statüsünü, bir başkasıyla uyumlaştırmasıdır

Alan araştırmaları ve laboratuvar çalışmaları; güç ve statünün toplumsal ilişkilerdeki şu sonuçlarını desteklemektedir: Kendi gücünün artımı bireye güvenlik hissi sağlar. Ancak gücün aşırı kullanımı, suçluluk duygusu korku ya da anksiyete yaratabilir. Güç yitimi ise korku ve anksiyete doğurur. Başkalarının güç kazanması kişinin kendi gücünün azalmasıyla benzer etkiye sahiptir. İnsanın kendi statüsünün yükselmesi doyum ya da bir tür hak etmiş olma duygusu yaratır. Eğer statü bir başkası nedeniyle sağlanmışsa, ona şükran duyulur. Bizim bir başkasının statüsü karşısındaki duygularımız, ondan hoşlanmamızın derecesine bağlıdır. Sevdiğimiz birisinin statüsü yükseldiğinde bundan hoşnutluk duyarız. Hoşlanmadığımız birisinin statü kazanmasında ise etkili olan kişi ya da kişilere karşı da kırgınlık ya da kıskançlık duyulacaktır.

Güç Etkileşimi "emir verenler" ile "emir alanlar" arasında olmaktadır. Emir verenler grubun atanmış kurumsal liderleri, emir alanlar ise onların astlarıdır

Motivasyon-duygu ilişkisi

Yanıtı bilinmeyen karmaşık bir durumdur. Kimileri motivasyonu duygunun nedeni, bir başkası duyguyu motivasyonun başlıca görünüşleri, daha başkaları da sonuçları olarak görebilir. Her iki kavram da oluş-ıçten gelen bir durum farkı nedeniyle ayrı tutulabilir. Birçok duygu motivasyonel durumları ortaya çıkarır; çünkü duygu, davranışı tahrik eden etkiyi hazırlar ve davranışı başlatır.

Kendimizi Sıyalım

1. Duyguların tanımına aşağıdaki hangi kavram **girmez**?
 - a. Uyarıcı
 - b. Cinsiyet
 - c. Algı
 - d. Etki
 - e. Tepki
2. Duyguların kişiye özgü, kişinin deneyimleri bağlamında incelenmesi hangi “duygu inceleme düzeyine” karşılık gelmektedir?
 - a. Nesnel düzey
 - b. Fizyolojik düzey
 - c. Öznel düzey
 - d. Genel düzey
 - e. Duygusal davranış düzeyi
3. Bir kavga sırasında bireyi saldırmaya ya da kaçma davranışına hazırlayan sistem aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Duyuşsal sistem
 - b. Parasempatik sistem
 - c. Solunum sistemi
 - d. Bilişsel sistem
 - e. Sempatik sistem
4. İnsanların çevreleriyle girdikleri çatışmalarda üstün gelmesini sağlayan sistemler aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Bilişsel ve duyuşsal sistem
 - b. Bilişsel-sempatik sistem
 - c. Sempatik ve parasempatik sistemi
 - d. Duyuşsal-parasempatik sistem
 - e. Bilişsel-parasempatik sistem
5. Aşağıdakilerden hangisi Charles Darwin’in duygularla ilgili varsayımlarından birisi **değildir**?
 - a. İnsanlarda sekiz temel duygu vardır
 - b. Yüz ifadeleri evrenseldir
 - c. Duygular tanrı vergisi değildir
 - d. Yüz ifadeleri insan ve hayvanlarda ortaktır
 - e. Duygular doğal ayıklanma sonucu oluşmuştur
6. Aşağıdakilerden hangisi insanlardaki sekiz temel duygudan birisi **değildir**?
 - a. Hayret
 - b. Küsmeye
 - c. Sevinç
 - d. Korku
 - e. Yakınlık
7. Duyguların ve bedendeki fizyolojik değişmelerin aynı anda meydana geldiğini ileri süren kuram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Canon-Bard Kuramı
 - b. James-Lang Kuramı
 - c. Bilişsel Kuram
 - d. Duyuşsal kuram
 - e. Biyo-fizyolojik Kuram
8. Duyguların sözel iletişimindeki en yanıltıcı durum aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Duyguların paylaşılmaması
 - b. Hissedilenin iyi anlatılamaması
 - c. Duyguların küçümsenmesi
 - d. Olumsuz duyguların reddedilmesi
 - e. Sözel iletişimin kolay olması
9. Aşağıdaki duygulardan hangisini erkeklerin gösterme olasılığı daha yüksektir?
 - a. Öfke
 - b. Empati
 - c. Şefkat
 - d. Üzüntü
 - e. Hayal kırıklığı
10. Duyguları yönetebilmek için onların maksatlı olarak göz ardı etmek ve zihinden uzaklaştırmaya çalışmak aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. İşlevsel duygu
 - b. İşlevsel olmayan duygu
 - c. Duygusal yönetim
 - d. Duygusal bastırma
 - e. Empati

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b	Yanıtınız yanlış ise “Duyguların Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. c	Yanıtınız yanlış ise “Duyguların İncelenmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise “Duyguların Fizyolojisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c	Yanıtınız yanlış ise “Duyguların Fizyolojisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. a	Yanıtınız yanlış ise “Duyguların Niteliği ve Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. b	Yanıtınız yanlış ise “Duyguların Niteliği ve Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise “Duygu Kuramları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. d	Yanıtınız yanlış ise “Duyguların Sözel iletişimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise “Duyguların İfade Edilmesinde Toplumsal Cinsiyet Farklılıkları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. d	Yanıtınız yanlış ise “Duygusal Bastırma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Günlük yaşamda mantık ve duygular, bazen insanları farklı davranışlara çekebilmektedirler. Bunun anlamı duygular aklımızı, aklımız da duygularımızı etkilemektedir. Bu bağlamda mantık ve duyguların biri birinden bağımsız çalışmadığını, etkileştiklerini söylemek gerekir. Otonom sinir sistemi “sempatik” ve “parasempatik” sinir sistemi olmak üzere ikiye ayrılır. Sempatik sistem, organizmayı acil durumlarla başa çıkmaya hazırlar. Sempatik sistemin etkisine giren organizmada Kan basıncında artma, kalp atışı ve nefes alıp vermede hızlanma, gözbebeğinde genişleme, terlemede artış, tükürük salgısında azalma... Gibi pek çok değişiklik gerçekleşir. Parasempatik sistem ise tehlike geçtikten sonra devreye girer ve fizyolojik yapıyı normal duruma döndürür.

Sıra Sizde 2

Darwin duygulara ilişkin çözümlemelerinde; duyguları yansıtan yüz ifadelerinin hem evrensel, hem de hayvan ve insanların her ikisinde de benzer olduğunu göstermiştir. Ayrıca geleneksel kuramların iddia ettiği gibi duyguların tanrı vergisi değil, doğal ayıklanma sonucu olduğunu ileri sürmüştür. Dahası bu savını kanıtlamak için; duygusal ifadelerin türler arası ve kültürler arası benzerliklerini inceleyen önemli gözlemlerde bulunmuştur. Bu gözlemleri, yukarıda söylediği-

miz yüz ifadelerinin insan ve hayvanlarda ortak ve evrensel olduğunu açıkça ortaya koymuştur.

Sıra Sizde 3

Plutchik’in duygu çemberinde yan yana gösterilen duygular, karşısındaki ya da uzağındakilere oranla daha benzerdirler. Örneğin “şaşkınlık”, hiddetten çok “dehşet” ile ilişkilidir. Plutchik’in modeline göre duyguların birleştirilmesiyle farklı yeni duygular oluşturulabilmektedir. Ancak bu birleşmeler, doğal olarak yakın duygular arasında olmaktadır. Örneğin “umut” ve “sevinç” birlikte olduğunda iyimserliğe yol açmaktadır. Yine sevinç kabullenme-yakınlık ile birleşerek sevgiye dönüşmektedir.

Sıra Sizde 4

James-Lang Kuramında, uyaranların bedenimizde neden olduğu fizyolojik değişmelerin duygularımızın kaynağı olduğu savunulmaktadır. Ancak bu görüş, bilimsel çalışmalara dayalı eleştirilerin hedefi olmuştur. Daha sonra geliştirilen Cannon-Bard Kuramı, o eleştirilerden kurtulmak için duygularla fizyolojik değişmelerin aynı anda gerçekleştiğini savunmuştur. Bilişsel psikologlar ise Cannon-Bard Kuramını daha da geliştirmişler ve algılarımızın ya da o durumları anlamlandırma şeklimizin duygularımızın temelini oluşturduğunu söylemişlerdir. Dolayısıyla duygularımızın ne olduğunu söyleyen bizdeki bilişsel süreçlerdir. Duyguların bilişlerden kaynaklandığını kabul etmeyen kimi bilim insanlarına karşın, bilişsel kuramın duyguları açıklama gücünün yüksek olduğu söylenebilir.

Sıra Sizde 5

Bunun nedeni toplumsal cinsiyetin kadın ve erkeğe uygun bulduğu davranış biçimidir. Şefkat, üzüntü, empati vb. duygular toplum tarafından kadınsı olarak nitelenmektedir. Dolayısıyla çocukluktan başlayarak, erkeklere, bu tür duyguları bastırmaları öğretilir. Nitekim yapılan bir araştırmada deneklere sunulan ihanet ya da eleştirilme durumlarıyla karşılaştıklarında tepkilerinin ne olacağı sorusuna, erkekler öfke duyacaklarını belirtirken, kadınların kırılaçaklarını ya da hayal kırıklığı yaşayacaklarını söylemeleri de toplumsal cinsiyet rolleriyle ilişkilidir.

Sıra Sizde 6

Duygusal bastırmanın olumlu etkileri, bireyin kişiliğine ve duygularına kalıcı zararlar vermeden işini iyi yapmasını sağlamasıdır. Olumsuz sonuçları ise hem fiziksel hem psikolojiktir. Duygusal bastırmaların sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel etkiler yüksek tansiyon ve kalp-damar hastalıklarıdır. Psikolojik etki ise iş yerindeki gündelik mücadele ve tartışmalarla ilgilidir. Gün bitiminde hissedilen bitkinlik, olumsuz düşünme, stres, sağlıklı karar verememe ve tükenmişlik gibi duygu durumu sorunları yaşanabilmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Cüceloğlu, D. (1992). **İnsan ve Davranışı – Psikolojinin Temel Kavramları**. Üçüncü asım. Remzi Kitabevi.
- Diener, E., Sandvik, E., ve Larsen, R.J. (1985). "Age and sex effects for motional intensity". *Developmental Psychology*, 21, 542-546. (Morris, C.G. (2003). **Psikolojiyi Anlamak**. Çeviri editörleri: Ayvaşık, H.B ve Sayıl, M. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:23 s.431'deki gönderme).
- Ekman, P., Friesen, W.V., Ellsworth, P. (1972). **Emotion in the human face**. Elmsford, New York: Pergamon.
- Izard, C.E., Ackerman, B.P. (2003). Motivational, Organizatyional, and Regulatory Functions of Discrete Emotions". **A Handbook of Emotions**. Second edition. New York -London: The Guilford Press
- Izard, C.E. (1971). The face of emotion. New York: Appleton Century Crofts. (Morris, C.G. (2003). **Psikolojiyi Anlamak**. Çeviri editörleri: Ayvaşık, H.B ve Sayıl, M. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:23 s.435'teki gönderme).
- Plutchik, R. (1980). Emotion: A psychoevolutionary synthesis. New York: Harper & Row. (Morris, C.G. (2003). **Psikolojiyi Anlamak**. Çeviri editörleri: Ayvaşık, H.B ve Sayıl, M. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:23 s.430'daki gönderme).
- Plutchik, R.A. (1980). A General psychoevolutionary Theory of Emotion. R Plutchik, & H. Kellamanın derlediği Emotion: Theory, Research, and Experience. Vol. 1. Adlı kitaptan. New York: Academics Press. (Cüceloğlu, D. (1992). **İnsan ve Davranışı – Psikolojinin Temel Kavramları**. Üçüncü asım. Remzi Kitabevi. s.265'teki çizelge).
- Russell, J. A., Bachorowski, J., & Fernandez-Dols, J. (2003). Facial and vocal expressions of emotion. *Annual Review of Psychology*, 54, 329-349.
- Strongman, K.T. (2003). **The Psychology of Emotions – From Everyday Life to Theory**. Fifth edition. Willey
- Young, P.T. (1973). Emotion in Man and Animal. Hunting, New York: Kariager (Cüceloğlu, D. (1992). **İnsan ve Davranışı – Psikolojinin Temel Kavramları**. Üçüncü asım. Remzi Kitabevi. s. 264'teki alıntı).
- Zajonc, R.B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inference. *American Psychologist*, 35, 151-175. (Morris, C.G. (2003). **Psikolojiyi Anlamak**. Çeviri editörleri: Ayvaşık, H.B ve Sayıl, M. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:23 s.434'teki gönderme).
- Resim 3.1.** <http://en.wikiversity.org/wiki/File:Alletemp.jpg>

4

Amaçlarımız

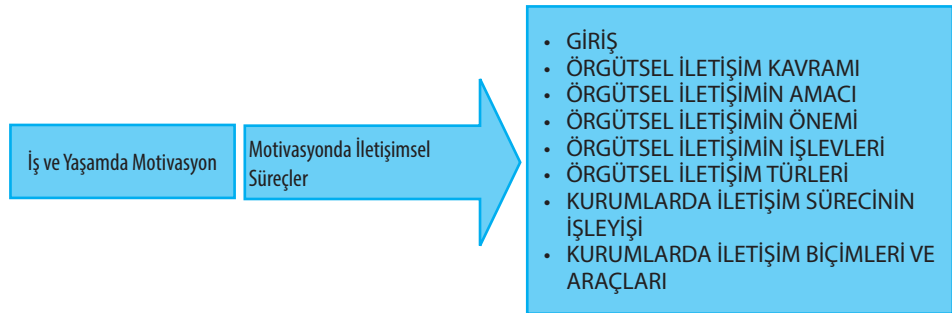
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Kurumlarda iletişimin önemini açıklayabilecek,
- Motivasyon sürecinde örgütsel iletişim kavramını tanımlayabilecek,
- Motivasyon sürecinde örgütsel iletişimin önemi, işlevleri ve türlerini sıralayabilecek,
- Motivasyon sürecinde örgütsel iletişim biçimleri ve araçlarını anlatabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- İletişim
- Örgütsel İletişim
- Motivasyon
- Örgütsel İletişim Biçimleri
- Örgütsel İletişim Araçları

İçindekiler



Motivasyonda İletişimsel Süreçler

GİRİŞ

İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir (Durgun, 2006). İnsanlar başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek, diğer bir deyişle toplumsallaşabilmek için iletişim kurarlar. Bunun da ötesinde bireyler kendileriyle ve başkalarıyla iletişim kurarak ilişkilerini de tanımlama olanağı kazanırlar (Williams, 1979). İletişim, kişilerarası ilişkilerin her türünü, örgütleri ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan adeta bir “harç” işlevi görür (Gürgen, 1997). Rekabetin sertleştiği günümüzde de bireylerarası iletişim kadar, kurumların hem kendi içlerinde hem de kendi çevleriyle gerçekleştirdiği iletişim de çok büyük bir önem kazanmıştır. Özellikle kendi içlerinde çalışanlarıyla kurdukları iletişim, çalışanların motivasyonu ve verimli çalışmaları üzerinde önemli bir etkiye ve güce sahiptir.

Günümüz yeni iş dünya düzeninde, diğer bir deyişle, imhacı rekabetin yoğun yaşandığı iş ortamında kurumsal başarı, çalışanın işinden edindiği tatmin ve doyumun sonucunda ulaşılacak bir nokta niteliğindedir. Bu tatmin ve doyumun, diğer bir deyişle, işgören motivasyonunun sağlanmasındaki önemli kaynaklardan biri çalışanların zamanında ve etkin bir biçimde bilgilendirilmesi ve boşlukların sağlıklı yollarla doldurulmasıdır. Çünkü kurumun etkinliğinin artırılmasında çalışanın edineceği iletişim doyumunu son derece önemlidir. Diğer yandan, kurumsal amaçları benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin daha da ötesinde çaba sarfeden, motive olmuş, kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlar, kurumun yeni iş dünya düzeninde rekabet gücünü arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların bu anlamda tatmin edilmelerinde ve motive edilmelerinde kurum içerisindeki örgütsel iletişimin etkisi ve katkısı yadsınamayacak düzeyde büyüktür.

Özel yaşamda kaliteli bir hayat sürmek ve mutlu olmak için iletişim ne kadar önemli ve gerekli ise, iş hayatı için de bir o kadar gerekli ve önemlidir. İş hayatında iletişimi incelerken, öncelikle iletişim kavramını tanımlamak yararlı olacaktır. Çok basit olarak, mesaj yollarken veya alırken insanlar iletişimde bulunmaya çalışmaktadırlar. Bu mesajların, gönderenler ve alıcılar tarafından tamamiyle anlaşılması halinde gerçek iletişimde bulunulmuş olunur. Bu açıdan iletişimin iyi bir tanımı şu biçimde yapılabilir: İletişim, anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatıdır. Zillioğlu'nun yaptığı tanıma göre ise iletişim, anlamlarında uzlaşmış simgeler ve semboller aracılığıyla duyguların ve düşüncelerin biriktirilip aktarılmasının ve paylaşılmasının hem ortak ve hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesidir.

İş hayatında iletişimin önemini kavramanın en kolay yolu hiçbir iletişimin olmadığı bir işletmeyi hayal etmektir. Mektup, konuşma, fiyat etiketleme, telefon, daktilo, bilgisayar ve reklam olmadan nasıl iletişimde bulunabileceğinizi düşünebilir misiniz? Bir işletme çeşitli iletişim yolları olmadan nasıl ayakta kalabilir? Bir işletmede çalışanlar nasıl iletişimde bulunmalıdırlar veya iletişim araçlarından nasıl yararlanmalıdırlar? Aşağıda beş önemli nokta sıralanmıştır (Eggland ve Williams, 1991, s. 7):

- Çalışanlar patronlarıyla nasıl iletişimde bulunacaklarını öğrenmelidirler.
- Çalışanlar üstlerinden gelen mesajı almalı ve tepki göstermelidirler.
- Çalışanlar halkla nasıl iletişimde bulunacaklarını bilmelidirler.
- Çalışanlar iş arkadaşlarıyla nasıl uygun iletişimde bulunacaklarının yollarını bilmelidirler.
- Çalışanlar iletişimde kullanılan çeşitli elektronik aletleri nasıl kullanacaklarını bilmelidirler.

Bunlar iş hayatında meydana gelen iletişim olaylarının tamamı değildir. Söz gelişi, iş hayatında reklamcılarla, mal satanlarla, mal alanlarla, satış elemanlarıyla ve posta idaresi memurlarıyla da iletişimde bulunmak gerekebilir. Diğer işletmelerle, belediye yetkilileriyle, yardım dernekleri üyeleriyle ve hatta bilgisayarlarla mesaj alışverişinde bulunulacaktır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Örgüt (organizasyon), özünde bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda tasarlanmış işbirliğine dayanan birlikteliği ile oluşan toplumsal bir sistemdir. İnsanları bir araya getirecek ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarını sağlayacak temel unsur “ortak amaç”lardır. İnsanlar belli hedeflere ulaşmada “biçimsel yapı” içinde bir araya geldiklerinde örgütü yaratmış olurlar (Güler, s.2). İnsan toplumsal olduğu kadar, örgütsel bir varlıktır. Tüm insanlar doğumdan ölüme kadar çeşitli kurumlarda yer alırlar. Amaç, tek başlarına elde edemeyecekleri bireysel ve kurum gereksinimlerini güç birliği yaparak başarmaktır (Güllüoğlu, 2011, s. 17).

Örgütlerin günümüz ağı, rekabet koşulları altında yalnızca ayakta kalabilmek için değil, daha fazlasını elde etmek için hızlı bir değişim süreci içine girdiklerini ve yeni yönetim modelleri uygulamaya çalıştıkları görülmektedir. Örgütlerin değişim süreçleriyle ilgili çalışmaları çerçevesinde yapılan araştırmalarda saptanan sorunların başında “iletişimsizlik” yer almaktadır. İşgörenler genellikle örgütlerinde kişiler ve bölümlerarası iletişimin yeterince sağlıklı olmadığını, yönetici-işgören iletişiminde çok önemli sorunların yaşandığını, örgütlerde iletişim kalitesinin yeterince gelişmediğini dile getiriyorlar (Gürgeç, 1997). Bu tür benzer durum ve şikayetler birçok kamu ve özel kurumu için geçerlilik arz etmektedir. Bu tür problemlerin yaşanıyor olması da kurumlarda çalışan memnuniyetsizliğine ve motivasyonsuzluğuna sebep olmaktadır.

İşletmeler de içinde bulunduğu toplumların gereksinimlerine etkili çözümler üretmek amacıyla kurulmuş sosyal oluşumlardır. İletişim sistemine ihtiyaç duyulmayan hiçbir sosyal oluşum ve iş düşünülemez. İletişim sistemini sağlıklı bir biçimde yapılandıramayan hiçbir kurumun yaşaması pek mümkün görünmemektedir. Çünkü açık sistem olan kurumların dış çevrelerinden sürekli girdi almaları ve beraberinde çevreye çıktı vermeleri gerekmektedir. Bu da çevreyle etkileşim kurarak mümkün olabilir. Buradan yola çıkarak büyük kurumlarda etkin bir yönetimin ancak iyi bir iletişim ağıyla mümkün olacağı söylenebilir. Bunun da ötesinde iletişim, kurum faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır (Gülner, 2007, s. 39).

İletişim işletmelerin etkinliği, verimliliği ve kurumsal amaçlarına ulaşma üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biridir. İletişim, kurum ya da birim yöneticisinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Kurum ya da birim yöneticisi neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletişim süreciyle kurumdaki çalışanlara ve tedarikçilerine aktarabilmektedir. Kurum yöneticisi hem kendi iletişim becerilerini hem de kurumun örgütsel iletişim süreçlerini kullanarak kurumdaki ilgili kişilere iş yaptırmaya çalışan bir kişidir. Bu açıdan bakıldığında kurum yöneticisi başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan bir kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden birisi de iletişim sürecidir (Atak, 2005).

Son yıllarda kamu ve özel bir çok kurumda çağdaş yönetim sistemleri ve özellikle “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi” uygulamaları ön plana çıkmaya başlamıştır. Kurumlarda bu tür çağdaş yönetim sistemlerinin uygulanabilmesi her şeyden önce, insan öncelikli bir yönetim felsefesinin benimsenerek uygulanmasını gerektirir. Çünkü örgütlerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü yakalayabilmesi insanın kendisini geliştirmesine yaratıcı potansiyelini hayata geçirmesine bağlıdır. İnsanın kendisini geliştirebilmesi, hayata aktif bir şekilde katılarak, kişisel ve örgütsel amaçları doğrultusunda koşulları değiştirmesine bağlıdır. Bu ise çalışanların motive olmasına, çalışanların motivasyonu ise sağlıklı ve güçlü işleyen bir iletişimle mümkündür.

Bu nedenle örgütlerin örgütsel iletişim sistemlerini gerekse çalışanların iletişim bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerekir. Aksi takdirde, kendini tanımayan, yaşam amaçlarını belirlemeyen, kişisel ve örgütsel amaçları için gerekli bilgiye ulaşma yollarını aşamayan, söyleyip yapmak yerine sürekli söylenen insanların yaşadığı örgütlerin günümüz koşullarında başarılı olmasını bekleyemeyiz (Gürgen, s. 5).

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim hayatı bir öneme sahiptir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkansızdır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmış ve kavranılmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir (Durğun, 2006).

İnsan kendi deneyimlerinden ve yaşantılarından olduğu kadar iletişim aracılığıyla başkalarının deneyim ve yaşantılarından da yararlanarak genelleme ve çıkarsama yaparak, yeni bilgilere ulaşır. İnsan yalnız doğayı etkilemek ve değiştirmekle kalmamış, varlığını sürdürmek için de belli kurallar ve değerleri üreterek örgütlenmiş, toplumsal/kültürel kurumlar oluşturmuştur. Bu kurumların oluşması kadar sürdürülebilmesi de iletişimle gerçekleşmiştir (Gürgen, 1997). Kurumlarda bu anlamda kullanılacak bir iletişim, çalışanların daha fazla motive olmalarına ve daha verimli, istekli çalışmalarına yardımcı olacaktır.

Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için kurulan beşeri ve fiziksel yapılardır. Bir başka tanımla örgüt, örgütsel unsurların, üretici bir ilişki içinde yapılandırılmasıdır. Örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim, bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder. Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için, karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreçtir. Bu süreci yönetici işletir. Örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı (interaktif) olarak birbirini etkiler. Örgütsel yapı, bu karşılıklı davranışlar ve ilişkiler düzenini tanımlar (Tutar ve Yılmaz, 2003, s. 161). Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde (<http://www.tdk.org.tr>) örgüt kelimesi “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluş-

turduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmaktadır. Bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü” olarak tanımlanmıştır. Türkçe Sözlük örgüt kavramını, “ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek gereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik” olarak tanımlanmaktadır (Aktaran Gürgen, 1997:31). Buna göre her an birlikte yaşadığımız, iç içe olduğumuz üniversite, belediye, fabrika, toplumsal yarar amacına yönelik dernekler gibi toplumsal birer örgüt olarak tanımlayabiliriz. Biçimsel örgüt olarak da adlandırılan bu toplumsal birimlerin gerçekleşmesi için örgütü oluşturan bireylerin ortak bir amacı, bu bireylerin işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir (Gürgen, 1997, s. 31). Bu anlamda örgütlerin kendilerinden beklenen hedeflere ulaşabilmesi için çalışanlarını etkili ve verimli bir biçimde çalıştırmayı başarmaları gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunda ise örgütsel iletişimin rolü ve etkisi yadsınmaz.

Örgüt sözcüğü, dar ve geniş anlamda tanımlanabilmektedir. Dar anlamda örgüt; herhangi bir amaç için gerekli çalışmaları grup ilişkileri şeklinde düzenlemektir. Geniş anlamda, örgüt ise; insanların, fiziksel araç ve olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirecek biçimde bir araya getiren yapıdır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s. 61). Diğer yandan, aile, arkadaş grubu gibi diğer toplumsal birimleri de örgüt olarak adlandırabiliriz. Bu tür örgütlerde, üyeler arasında etkileşim, üyelerin birbirine karşı beslediği duygular, her üyenin rolü, faaliyet ve görevleri zamanla kendiliğinden oluşup gelişir. Toplumsal örgütler olarak adlandırdığımız bu örgüt oluşumlarında insanların davranışları, toplumsal kurallar aracılığıyla düzenlenir. Biçimsel örgütler ile toplumsal örgütler arasında en önemli farklılık, biçimsel örgütlerin açıkça belirlenmiş bir amaca yönelik olarak planlanmış olmasıdır. Söz konusu bu amaç doğrultusunda gerekli işlemleri gerçekleştirmek üzere örgüt içinde bölümler ve mevkiler oluşturulmuştur. Bu değişik kademeler ve mevkiler arasındaki iletişim ağı ve emir-kumanda zinciri, farklı faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlayacak biçimde planlanarak kurallara bağlanmıştır. Biçimsel örgütlerin üyeleri değişse de, onların yerine getirdiği görevler sürer (Gürgen, 1997, s. 31).

Örgütsel iletişim algılamalarına yönelik yaklaşımlar ve tanımlar pek çoktur. Bir yazar örgütsel iletişimden hangi anlamı çıkarmak ve onu nasıl anlamak istiyorsa öyle anlayabilir. Çok farklı görüşler olmasına rağmen birkaç ortak nokta pek çok anlayışın içinden tespit edilebilir (Gülner, s. 41-42):

- Örgütsel iletişim; içsel ve dışsal çevrenin her ikisi tarafından da etkilenen ve bu çevrelerin her ikisini de etkileyen birden çok ögeden oluşan açık bir sistemde ortaya çıkar.
- Örgütsel iletişim mesajları ve onların akışını, amacını, yönünü ve aracını içerir.
- Örgütsel iletişim insanları ve onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini kapsar.

Birer toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır. Bir diğer deyişle, örgütlerin varolabilmeleri, kurdukları bu ilişkilerin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikasının izlenmesine bağlıdır. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasındaki bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Örgütler açısından bakıldığında, iletişim bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımı sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Gürgen, s. 32-33). Akat, Budak ve Budak’a göre örgütsel iletişimin bir diğer tanımı ise şudur; “Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına

olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.” (Akat, Budak ve Budak, 1999, s. 280). Örgütsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, işgörene anlatmasını, benimsetmesini onu eyleme geçirmesini de kapsar. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadırlar. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin işgöreni etkilemesini, hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir (Gürgeç, s. 33-34). Söz konusu bu etkilenme kurum içerisinde çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin öncelikle belirlenmesine, giderilmesi için gereken çalışmaların başlatılmasına ve sonunda da çalışanların motive olmalarına sebep olan bir sonuç yaratabilir.

Bütün topluluk faaliyetlerinde, belirli bir örgütün kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılması ve işlerin yürütülmesinde, yeterli ve etkili düzeyde iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde ve dışında sürekli bilgi alışverişi özel önem taşımaktadır. Kurumlardaki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim üst düzey yöneticilerin, onlara bağlı çalışanların, orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların bir kurum içinde birbiriyle iletişim kurma biçimini ifade etmektedir ve kavram bir çok araştırmada farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 21):

- Örgütsel iletişim, şirketin bağımlı olduğu gruplarla ilişkilerini düzenlemek amacıyla içsel ve dışsal iletişim yöntemlerini etkin ve verimli bir şekilde kullanan idari araçtır.
- Örgütsel iletişim sistemi “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibarıyla belirli sınırları olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen kurumsallaşmış ve bölünmez bir bütündür.
- Örgütsel iletişim bir kuruluşa, derneğe, kuruma ya da organizasyona karşı, kamuyu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim çalışmalarının planlı ve eşgüdümlü uygulanmasıdır.
- Örgütsel iletişim, kurumsal düzeni sağlamayı amaçlayan, teorik ve Pratik temellerinin eşgüdümlü işlemesi gereken bir yönetim fonksiyonudur.
- Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kurumu meydana getiren birimler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgüt çalışanların ve müşterilerin örgüte yönelik duygu, düşünce, fikir ve algısını şekillendiren; örgütün aynası niteliğinde olan ve itibarı besleyen süreçlerden biridir ve planlı bir çabayı gerektirir.
- Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.

Örgütsel iletişime özellikle gereksinim duyulan noktalar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 21):

- Örgüt amaçlarını yerleştirme ve yayma,
- Örgütün başarısı için planlar geliştirme,
- İnsan ve diğer kaynakları en etkili ve verimli biçimde organize etme,
- İnsanların katkıda bulunmak isteyeceği bir iklim yaratma ve
- Performansı kontrol etme.

Örgütsel iletişimin kurumlar açısından önemine bakıldığında, yönetimin giderek karmaşıklaşması, teknolojik gelişmeler ve örgüt içinde yaşanan çatışmaların örgütsel iletişimin önemini daha belirgin hale getirdiği görülmektedir. Çünkü memnuniyet içte başlamaktadır ve dolayısıyla örgütler müşterilerini cezbetmeye harcadıkları zaman ve emeği çalışanlarını elde tutmak ve onların ihtiyaçlarını tatmin etmek için de harcamalıdır (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 22). Bir işletmede iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmez ise verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ve bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon ise verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 22).

Örgütsel iletişim; kurumda meydana gelen, kurumla ilintili ve kurumun yaptığı iletişim demektir. Kurumda iletişim dendiğinde, örgütsel iletişim dendiğinde, örgütsel kurum içi ilişkileri ifade eder. Kurumun yaptığı iletişim anlamında ise kurumun dış çevresiyle yaptığı iletişimi, planlanmış ilişkiyi, örneğin kurumun yaptığı propaganda ya da halkla ilişkiler çalışmalarını kapsar (Gülner, s. 43). Örgütsel iletişimin özellikleri aşağıdaki gibidir (Keser, 2004);

- Örgütsel iletişim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.
- Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar.
- Örgütsel iletişim, gelişmelere (toplumsal ve teknolojik açıdan) uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir.
- Örgütsel iletişim, örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine imkan sağlayan araçtır.
- Örgütsel iletişim tek yönlü değildir. Çünkü örgüt dinamik bir yapı içinde yer almaktadır.

Örgütün her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını da yansıtır. Nitekim bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir. Bu yaklaşım içinde örgütsel düzen ile iletişim düzeni neredeyse eş anlamlı kullanılmaktadır (Gürgeç, s. 34).

Sonuç olarak örgütsel iletişim; kurum içinde kurum üyelerinin birbirleriyle mesaj ve anlam paylaşma süreçleri olarak nitelendirilebilirken, kurum dışında ise daha çok kurumun tüzel kişiliğiyle zaman zaman da yine üyeleriyle dış çevre arasında mesaj ve anlam paylaşma süreci olarak tanımlanabilir (Gülner, s.43). Kurumlar iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getiremezler. Çalışanların koordinasyonları iletişimle olur. Çalışanlar birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman işbirliği olmaz. İletişimle ilgili her eylem örgütlere etkide bulunur. İletişim; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilirler. İşgören açısından bakıldığında, etkin iletişim performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağladığı görülür. Etkin iletişim sayesinde çalışanların hem işlerine ve hem de kuruma olan bağlılığı artar (Tutar ve Yılmaz, s. 161).

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMACI

Örgütlerde kurulan iç ve dış iletişimin amaçları farklılık göstermektedir. Ancak örgütsel iletişimin temeldeki amacı örgütsel amaçların başarılması ve bu yolda iletişimin temeli olan bilginin aktarılmasıdır. Gerçekte bilgi tüm örgütsel faaliyetlerin temelidir ve örgütsel açıdan en önemli bilgi, çalışanlara amaç ve yön duygusu veren örgütsel amaçlara yönelik olanıdır. Bu noktada örgüt çalışanlarının gereksinim duydukları bilgiler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 23):

- *Üst Kademe Yönetici Gereksinimleri*
 - Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme,
 - Örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını bilme,
 - Çalışanların verimliliğine katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme
 - Çalışanların şikayet ve söylentilerini anlama ve bilme.
- *Orta Kademe Yönetici Gereksinimleri*
 - Denetleme yetkileri
 - Denetleme otoritesinin sınırları
 - Sendika ilişkileriyle ilgili politikalar
 - Üst yönetim ve bölümlerle ilgili ilişkiler
- *Çalışanların İş Hakkındaki Bilgi Gereksinimi*
 - Gelişme ve ilerleme olanakları
 - İş güvenliği
 - Eğitim olanakları
 - Ücret-araştırma faaliyetleri
 - Hizmet programı
 - Departman performansı
 - Gelecekteki çalıştırılma durumu
- *Çalışanların Kurum Hakkındaki Gereksinimleri*
 - Örgütün geçmişi
 - Sektördeki yeri ve yapısı
 - Satışlar, kar ve finansal durum
 - Ürünler ve reklam programı
 - Sendikal ilişkiler
 - Yönetim ve kurum politikaları
 - Büyüme planları

Organizasyonlarda çalışan motivasyonu açısından etkin bir iletişim, iletişimin etkililişimli (interaktif) olmasına bağlıdır. İnteraktif iletişim çeşitli ihtiyaçlardan kaynaklanır. Örgütlerde interaktif iletişimin önemli olan 4 temel amacı vardır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s.65-66):

İşlerin koordinasyonu: Örgütsel ve yönetsel işlerin etkin olarak koordinasyonuna katkı sağlar,

Problem çözme: Örgütün farklı departmanları arasında ve çalışanları arasında çıkan problemleri aşmak,

Bilgi paylaşımı: İletişim, örgüt üyelerinin elde etmiş oldukları yeni bilgilerin diğer üyelerle paylaşımını sağlar,

Çatışmanın çözümü: Bireyler, gruplar ve departmanlar arasındaki çatışmanın giderilmesi etkin bir iletişim sayesinde olabilir (söz ola kese savaşı- Yunus Emre).

İletişim bir amaca yönelik olarak gerçekleşir. Örgütsel iletişimin de belirli amaçları gerçekleştirmek üzere yaşama geçirildiğini unutmamak gerekir. Örgütsel iletişimin amaçlarını maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz(Gürgeç, s. 37):

- Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilerin önünü keser ve örgütün-işgören bütünleşmesini kolaylaştırır. Örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret ve prim sistemi ödül-ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar vs. gibi konulara ilişkin bilgilendirme, örgütün işgörenlerince tanınmasını sağlar.
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri ve projeleri, işgörenlere, sendikalara, müşterilere, ilişkide bulunulan çevrelere ve ileride örgütte çalışma olasılığı olabilecek potansiyel işgörenlere duyurulması örgütün tanınmasını ve örgüte güveni sağlar.

- Örgütte sürekli bilgi akışı sağlayarak, kurumda bir aile ortamının ve örgütsel bütünlük ve dayanışmanın oluşturulabilmesi amacıyla dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin gelişmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunun arttırılmasını sağlar.
- Örgütlerin birleşmesi veya bir örgütün diğer örgütü kendi bünyesine katması durumunda, yanlış anlamları, kıskançlıkları, tedirginlikleri önler.
- Örgütlerin yeni yönetim anlayışlarını veya gitmeyi düşündükleri yeni teknolojilere ilişkin, özellikle işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapılarak, insanların iş güvensizlikleri giderilmeye çalışılır ve yeni teknolojilere uyumunu sağlamaya yönelik bilgiler verilir.
- Örgütün iş güvenliğine ilişkin bilgilerin sürekli tekrarlanarak, iş güvenliğine ilişkin önlem almalarını ve yeni işgörenlerin bu bilgileri öğrenmelerini sağlar.
- Çalışanların örgütün amaçlarını, hedeflerini, kurum kültürünü öğrenmelerini ve benimsemelerini sağlar.
- Etkili kararların alınabilmesi için alternatif ve farklı bilgilerin elde edilmesini sağlar.
- Örgütün işgörenlerine ilişkin örgüt yayınları aracılığıyla sürekli bilgi verilerek, örgütte bir aile ortamının ve örgütsel bütünlük ve dayanışmanın yaratılmasında, dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesini sağlar.
- Örgütün çeşitli bölümleri, birimleri ve yöneticileri örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgüte ilişkin bilgileri artırılır.
- Hissedarlara ve hisse senedi piyasasına yönelik olarak örgütün hisse senedi hareketlerine ilişkin bilgiler sürekli bir şekilde duyurularak, hissedarlara ve hissedar olmak isteyenlere yol gösterilir.
- Ücret artışları, primler, yılbaşı ikramiyeleri, tatil olanakları, burslar, kurs ve hizmet içi eğitim olanakları gibi işgörenleri yakından ilgilendiren konulara ilişkin bilgilerin verilmesini sağlar. Bu şekilde işgörenlerin güdülenmeleri sağlanır.
- Örgütün dış ilişkileri, ihracatı, uluslar arası anlaşmaları, yurtdışı büroları, lisans anlaşmaları vs. duyularak, işgörenlerin örgütün başarılarına ilişkin konularda bilgilendirilmesi sağlanır. Diğer yandan yurtdışı bürolarında görev alma olanaklarının ve daha iyi yerlere yükselme şanslarının olduğu beklentisi yaratılır.
- Örgüte ilişkin bilgi düzeyleri yükseltilmiş işgörenler aracılığıyla örgütün toplumda tanıtılması kolaylaşır. Çünkü iyi bir tanıtımın ve halkla ilişkilerin, örgütsel bağlılıkları ve memnuniyeti gelişmiş işgörenlerle gerçekleştirilmektedir.
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konudaki olası hatalar önlenmeye çalışılır.
- Örgütsel tutumların yönlendirilmesinde ve işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmelerinde de örgütsel iletişim en önemli araçtır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunulmasına ve koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- Bireyler, gruplar ve departmanlar arasındaki problemlerin ve çatışmaların giderilmesine yardımcı olur.
- Çalışanların örgütün etkinlikleri, önemli olaylar, kararlar ve başarılar konusunda bilgilendirilmesi yardımcı olur.
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında kurumu temsil niteliklerinin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Örgüt gerek işgörenler arasında gerekse müşteriler, hissedarlar, ilgili kişiler ve tüm iç ve dış çevre açısından işlevsel bir geribildirim gereğine inanmalıdır. Çünkü örgütün verimliliği ve etkinliği, onu oluşturan veya etkileyen tüm çevrelerin düşüncelerinin, beklentilerinin, önerilerinin ışığı altında oluşacaktır. Bu amaçla bu çevrelerin görüşlerini mektup, yazı, makale, görüşme vs. gibi iletişim araç ve ortamlarıyla örgüt yönetimine duyurmaları teşvik edilmelidir.

Örgütsel iletişim, örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede son derece önemli bir işlev görmektedir. İletişim sistemindeki zayıflıklar, örgütteki tüm sistemlerin çalışmasını etkilemekte, örgütün bütünlüğünü bozmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştırarak çeşitli sorunların doğmasına neden olmaktadır. İletişim sisteminde belli düzeyde zayıflıkları olan bir örgütün karşılaşılabileceği olası sorunları ise aşağıda sıralandığı biçimde açıklayabiliriz (Gürgen, s. 37):

- Emir ve yönergenin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar,
- İş yerindeki kazalar,
- Disiplin suçlarındaki artış,
- İşgörenlerin işe olan ilgisizlikleri,
- Nitelikli işgören bulunmasındaki güçlükler ya da nitelikli işgören bulunulamaması,
- İşgören devrinin yüksekliği,
- Üretim yanlışlıklarındaki artış,
- İşgörenler ile yöneticiler arasındaki karşılıklı olarak saygı ve sevginin olmadığını gösteren belirtiler,
- İşgörenlerdeki hastaneye başvuru sayısının artması,
- Kademe atlama olayları,
- Verilen siparişlerin zamanında yürütülememesi ya da üretilen mal veya hizmet kalitesinde düşmeler nedeniyle müşteri yakınmalarındaki artışlar,
- Üretim maliyetindeki artış,
- Gözetimci ve orta düzey yöneticilerinde belirgin olarak moral düşüklüklerinin görülmesi,
- Yönetimde gönderilen dönemlik çalışma raporlarının formalite gereği hazırlanması ve yönetimin bu raporlardan amaca uygun olarak yararlanması,
- Yöneticilerin örgütte ortaya çıkan sorunları iş işt en geçtikten sonra öğrenmesi,
- Örgütte işgörenleri huzursuz edecek nitelikte sık sık söylentilerin çıkması,
- Örgüte fon bulunmasındaki güçlükler,
- Örgütte üretilen ürünlerin kalitesi ile ilgili ortaya çıkan asılsız söylentiler,
- İşgörenlerin yöneticilerle görüşme konusundaki isteksizlikleri,
- İşgörenler arasındaki “Bu örgütte çalışan ya da çalışmayan da aynı ücreti alıyor” biçiminde yaygın bir kanının oluşması, yöneticilerin, iş yaptırma güçlük çekmeleri,
- Bir astın birden fazla üstten emir alması,
- Üst düzey yöneticilerin en alt düzeydeki teknik işlerle ilgilenmemesi,
- İşçi temsilcilerinin ve sendikanın örgütteki gücünün giderek artması,
- Yönetimin işçi ile ilgili sorunlarını, işyeri amirinden çok sendika aracılığıyla öğrenmesi,
- İşgörelere en yakın üstün ceza ve ödöl verme gücünün yok denecek kadar az olması,
- İşgörenlerin aldıkları emirlerle ilgili olarak sık sık soru sorması,
- Örgütün verdiği ilanlarda, işgören adayları için başvuru koşulu olarak belirlediği niteliklere sahip kişilerden örgüt içinden yararlanmaması,
- Örgütün iç ve dış koşullarındaki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalışı,
- Alınan kararlar ile kararların uygulanması arasında gereken sürenin aşılması,
- Örgütün temel politikalarının örgüt bölümlerinde farklı biçimlerde uygulanması, genel müdür tutumunun başka biçimlerde anlaşılması,
- Bölüm müdürleri arasında yetki çatışmalarının olması,
- Örgütte verimlilik ve karlılığın düşük olması,

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Organizasyonlarda etkin iletişim iki nedenden dolayı önemlidir. Bunlardan ilki, iletişim sayesinde yönetimin planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunu başarıyla yerine getirilir. İkincisi ise iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s. 64). Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerinin verimli ve etkin biçimde yerine getirilmesinin temel aracıdır. Bunun için yönetimin etkin bir örgütsel iletişim kurmak için, nasıl bir iletişim sistemi kullanacağı ve bu sistemde ne tür iletişim araçlarının kullanılacağını belirlemesi gerekir. Herhangi bir örgüt için iletişim hayati bir öneme sahiptir.

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını arttıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır.

Çalışanların örgütsel etkinliği algılayabilmeleri, örgütsel iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Çalışanların algıladıkları örgütsel etkinlik ise kurumsal bağlılık ve motivasyon düzeylerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Başka bir açıdan bakıldığında ise etkin örgütsel iletişim kurum çalışanlarının örgütsel konular hakkındaki tartışmalara ve karar vermeye aktif olarak katılımını sağlar. İletişimde açık olma, çalışanların işlerine verdikleri değeri arttırdığı gibi, işlerini daha ciddiye almaları için ortam hazırlamaktadır. Örgüt ya da çalışma grubu olma hissinin artışı, kişilerin birbirleriyle daha fazla iletişim kurma isteğini, daha açık iletişim ve iletişime yönelik eylemleri daha benzer yollarla gerçekleştirmelerini sağlar. Böylece kurum üyelerinin ortak bir anlayış geliştirmeleri kolaylaşacak, iletişimin etkinliği artacaktır. Kurum üyeleri örgütsel rolleriyle ilgili olarak, kendilerinden beklenen görevlere ve örgütsel işlere katılımlarına ilişkin yararlı ve yeterli bilgi almaları durumunda, kurum üyeliğinin değerini algılamalarında da artış gerçekleşecektir. Böylece çalışanların rollerine yönelik yeterli bilgi edinecekler ve dolayısıyla özdeşleşme süreci başarıyla tamamlanacaktır. Bu da sonucunda motive olmuş çalışanlar yaratacaktır.

SIRA SİZDE



Sizce kurumlarda örgütsel iletişim neden önemlidir?

Sonuç olarak, toplumların barış ve esenliği insanlar arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. İletişimin koptuğu yerde yabancılaşmalar ve karışıklıklar, toplumsal huzursuzluklar ve düzensizlikler baş gösterir. Dolayısıyla, iletişim çabası içine girmeyen kuruluşların şansı giderek azalmaktadır. Öyle ki, kurum belki çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate almadan varlığını sürdürebilir, hatta çok başarılı da olabilir. Fakat genel kanı, dış unsurlar başarılı olunması için içsel iletişim sistemlerinin iyi işleme gerektirdiği yönündedir. Kurumsal birlik ve çalışan motivasyonu açısından kurum içindeki iletişim önemlidir (Aktaran Güllüoğlu, 2011).

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İŞLEVLERİ

İletişim, kurumlarda pekçok işlevi yerine getirmektedir. Örgütsel bağlamda, iletişim, bir kurumda altı işlevi yerine getirir. Bunlar (Gülner, s. 44-46):

İletişimin Bilgi Verme İşlevi: Bu işlev kişiye dönük, yansız ve açıklayıcıdır. Çalışanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için onların ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlama işlevini yerine getirir.

İletişimin Düzenleme İşlevi: Bu işlev, iletişimin kurumda düzenleyici politikaları yönetmesi ya da mesajların kurumun devamlılığını sağlamasıdır.

İletişimin Bütünleştirici İşlevi: Ortak bir hedefe doğru görevlerin eş güdümüne, iş bölümüne, grup eş güdümüne ya da iş birimlerinin birleştirilmesine odaklanır.

İletişimin Yönetim İşlevi: Üç amacı yerine getirmeye çalışır. İletişim; personelin neye ihtiyacı olduğuna, onları daha iyi duruma getirecek bilgiyi öğrenmeye, personelle ilişkiler geliştirmeye odaklanır.

İletişimin İkna Edici İşlevi: Yönetim işlevinin bir sonucudur. Burada yönetici çalışana özel bir şey yaptırma çabası içerisindeyler.

Sosyalleştirme İşlevi: Bu işlev kurumda iletişim ağlarıyla bütünleşme anlamına gelir. Bu işlev kimin kimle ne konuşması gerektiğini ayrıca ne konuşması gerektiğini ayrıca ne konuşmaması gerektiğini de belirtir. Kurumun resmi olmayan kurallarını belirtir.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ

Örgütsel iletişim sistemi, yaklaşımı açısından ele alınarak birbirine bağlı iki grupta incelenebilir. Bunlardan birisi örgüt içi iletişim, diğeri ise örgüt dışı iletişimidir. İşletme içi iletişim; biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim yapısına bağlı olarak (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay iletişim vb.) incelenebilir (Özkiper, 2004, s. 59). Örgütler; örgütsel iletişim açısından hedef kitlelerini temel olarak örgüt içindekiler ve dışındakiler olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Gülner, s. 67):

Örgüt İçi İletişim

Örgüt içinde biçimsel ya da biçimsel olmayan mesajların alınıp verilmesi örgüt içi iletişim olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle örgüt içi iletişim, bir kurum içinde bilgi ve fikirlerin alınıp verilmesine karşılık gelmektedir. Örgüt içi iletişim, bireysel, bireylerarası ve gruplararası iletişim boyutlarının yanı sıra örgütün dış çevre ile olan iletişim boyutunu da kapsar (Gürgeç, s. 33).

Örgüt Dışı İletişim

Dış iletişim örgütün etkileşimde olduğu toplumun farklı katmanlarını içerebilir. Dış iletişimde şirketler sürekli olarak müşterilerle, satıcılarla, dağıtıcılarla, yatırımcılarla, gazetecilerle, topluluk temsilcileriyle, diğer ticari kuruluşlar ve hükümet görevlileriyle mesaj alışverişinde bulunurlar (Gülner, s. 67).

KURUMLARDA İLETİŞİM SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracı olup planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve iletişim işlevinin sürdürülmesinde etkin bir rol oynar. Dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi ile örgütün hızla değişen çevre koşullarına uyumunu sağlar (Gürgeç, s. 63).

İletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelerin genel olarak yaşamı ve özel olarak organizasyon yapıları ve işleyişini büyük ölçüde etkilediği, değiştirdiği (hatta bazılarına göre “dönüşüm”e uğrattığı) bilinmektedir. Bu gelişmeler “bilgi toplumu”nun (knowledge society) ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır (Koçel, 2003, s. 547).

Bütün örgütsel çevrelerde iki temel iletişim ağı vardır. Bunları biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağlarıdır. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise çalışanların oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişimidir.

Değişik yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının iletişim olayını ele alış tarzı da birbirinden bazı farklılıklar göstermektedir. Organizasyonlara klasik yaklaşım açısından bakıldığında, bunlar doğrusal (lineer) iletişim akışlarından oluşan bir şebeke olarak incelenebilir.

Böyle bir şebekede mesajlar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya akmaktadır. İki kademeyi birleştiren örgüt ilişkisi bir çeşit iletişim kanalı olarak ele alınmaktadır. Bu yapıda emir ve talimatlar hiyerarşik bir sıra içinde yukarıdan aşağıya akmakta; gruplar arasındaki iletişim ise hiyerarşik kanallar içinde ortak üst tarafından sağlanmaktadır (Koçel, s. 550).

Örgütsel iletişimi hiyerarşi bağlı olarak ortaya çıkan ve adına örgütsel yapı dediğimiz piramit içinde gerçekleşir. Yapı bakımından biçimsel (formel) iletişim kanalları ve biçimsel olmayan (informel) iletişim kanalları olarak ikiye ayrılır. Bunlar:

Kurumlarda Biçimsel İletişim Kanalları

Formel (resmi-biçimsel) iletişim, örgütte örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçları doğrultusunda belli kalıplara göre işleyen iletişim biçimidir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s. 68).

Biçimsel ağ örgütün hiyerarşik yapısına göre akan bir iletişimdir. Biçimsel iletişim; biçimsel yapılandırılmış, resmi hatlar üzerinde akar. Diğer bir deyişle hiyerarşik şemanın emrettiği yolu takip eder ve kimin kimle ne konuda konuşması gerektiği anlamında nettir (Gülner, s.69). Örgüt amaçlarına en etkin ve en kısa zamanda ulaşılması, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim kanallarının sağlıklı işlemesine bağlıdır.

Örgütlerde iletişim dendiği zaman pek çok kişinin düşündüğü, biçimsel iletişimdir. Biçimsel iletişim, örgütte ki her tür resmi bildirileri, talimatları, raporlama biçimlerini kapsar.

Biçimsel iletişimin amacı, grup için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve ilgililere gerektiğinde bilgi üretmektir. Biçimsel iletişimin istenen sonucu sağlaması için, aşağıdan yukarıya doğru ve yukarıdan aşağıya doğru gerekli akıma sahip olması gerekir (Tutar ve Yılmaz, s. 174).



Sizce kurumlardaki biçimsel iletişimin amacı nedir?

Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Üstten asta doğru olan iletişime aşağıya doğru iletişim denir. Çalışanlar ast, gözetimciler, yöneticiler veya patronlar ise üsttür. Bir üst sizinle iletişimde bulunursa aşağıya doğru iletişim söz konusudur. Aynı şekilde, işletme sahipleri bir gözetimciyle iletişimde bulunursa yine aşağıya doğru iletişim meydana gelir. “Aşağıya doğru” terimi üstten asta iletişim akışını ifade eder (Eggland ve Williams, 1992, s. 24).

Örgütte bütünlüğün sağlanması herşeyden önce yukarıdan aşağıya doğru gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Aşağıya doğru iletişim, organizasyonda herhangi bir noktada başlayan ve çalışanlar arasında emir-komuta zincirindeki hiyerarşide aşağıya doğru ilerleyen iletişim sürecidir ve aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bilgi akışını sağlamaktadır (Güllüoğlu, 2011, s. 28):

- Göreve ilişkin buyruklar ve görevin nasıl yürütüleceğini betimleyen yönergeler,
- Çalışma koşulları konusunda gerekli bilgiler,
- Astların başarılarının değerlendirilmesi,
- Örgütün amaçlarının kurum üyelerine benimsetilmesi için gerekli bilgiler,
- Yürütülen görevin bütün örgüt içindeki yerini ve görevin neden var olan yöntemlerle yürütülmesi gerektiğini betimleyen bilgiler,
- Geri besleme ya da yansıma (feedback) bilgileri bu amaçlar arasında yer almaktadır.

Öte yandan yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim tek yönlü iletişim olarak ifade edilmektedir. Böyle bir işleyişte göndericinin mesajın anlaşıldığından emin olmasını sağlayacak geribildirim için çok az olanak vardır. Yazılı yönergeler, raporlar, mektuplar, ilanlar,

üst ve astlar arasında yönerge, yönetmelik ve politikalar genellikle tek yönlü olarak algılanır. Bu şekilde tek yönlü iletişim eşgüdümü arttırmasına rağmen, katılım ve doğrulama için gerekli etkileşimi engeller. Dolayısıyla genellikle yazılı formatta olan aşağı yönlü iletişimin yanlış anlaşılmalara meydan vermemesi için içeriğinin açık ve anlaşılır olmasına, sade bir dil ile kaleme alınmasına dikkat edilmelidir (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 29).

Aşağıya doğru iletişim genellikle işle ilgilidir ve bireysel değildir (Gülner, s. 70). Örgütün yönetimi ve bunun için gerekli olan otoritenin gerçekleşmesi, yukarıdan aşağıya mesaj iletiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Otoriteden kaynaklanan emir ve talimatlar aşağıya doğru gidildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek iş görenlere iletilir. Yukarıdan aşağıya iletişim çeşitli şekillerde gerçekleşir bunları şu şekilde açıklayabiliriz (Gürgen, s. 70).

- İş emirleri
- Emirlerin gerekçeleri
- Örgüt prosedürleri ve politikaları
- Örgüt amaçları
- Performans değerlendirmesi

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin sağlıklı bir biçimde işleyebilmesi için neye dikkat etmek gerekir?



SIRA SİZDE

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin beş unsuru vardır. İlki basit ve geneldir. Astlara verilen iş emirleri doğrudan emirler, eğitim toplantıları ve iş tanımları gibi yönetsel faaliyetlerdir. Yukarıdan aşağıya iletişimin ikinci unsuru örgütün diğer ilişkileri ve görevlerini içerir. Yukarıdan aşağıya iletişim üçüncü unsurunu, örgüt içinde işlem ve uygulamalar için gerekli olan bilgiler oluşturur. Bireyin performansını dikkate alan geri-bildirim, iletişim sisteminin dördüncü unsurunu oluşturur. Yukarıdan aşağıya iletişimin son unsuru, örgütsel misyonla ilgilidir. Astların örgütsel hedefleri kabul etmelerini ve onlara inanmalarını öngörür (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s. 72).

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Örgütsel hiyerarşide daha alt birimlerde çalışanlardan üstlerine doğru gerçekleşen iletişim yukarıya doğru iletişim olarak belirlenir. Bu akış örgütsel açıdan önemlidir (Gülner, s. 74). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, iş görenlerin yöneticileriyle kurduğu iletişimi kapsar. Bu tür iletişimin temel amacı, yönetimi örgütsel çalışmalarla ilgili olarak bilgili kılmaktır. Konuya iletişim süreci açısından bakıldığında aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yöneticiler tarafından iletilen mesajlara işgörenlerin bir tepkisi, yani geribildirim olarak değerlendirilebilir. Katz ve Kahn'a göre aşağıdan yukarıya doğru iletişimde (Tutar ve Yılmaz, s. 178);

- Bireyin kendisi, performansı ve sorunları hakkında bilgiler,
- Diğer çalışanların sorunları hakkında bilgiler,
- Örgütsel politika ve uygulamalar hakkında bilgiler,
- Yapısal işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı konusunda bilgiler akar.

Bunların yanında, gayri resmi tartışma ve öneriler, öneri paketleri, anket ve oylamalar, şikayetlerle ilgili bilgiler aşağıdan yukarıya doğru akar. Bunlar genel olarak astların verdiği raporlar, öneriler ve tepkilerdir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim biçimsel kanallar aracılığıyla çok çeşitli şekillerde gerçekleşebilir. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz (Gürgen, s. 70-72).

- Karar almada ya da sorun çözmede yardım istekleri,
- Örgüt geliştirmeyle ilgili öneriler



Kurumsal ortamlarda aşağıdan yukarıya doğru iletişim sizce neden önemlidir?

Çalışanlara verilen işler ve kendilerinden beklenen görevler yöneticiler tarafından izlenir. Bunun sağlanması için yukarıya dönük iletişim kanallarından yararlanılır. Bu kanallar aracılığıyla yapılan işlere ilişkin bilgi ve raporlar üst organlara iletilir. Böylelikle işlerin amaçlara ve buyruklara uygun biçimde gerçekleştirilme durumu takip edilebilir. Bu noktadan hareketle, yukarı yönlü iletişim aşağıdaki bilgileri içermektedir (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 29):

- Verilen görevlere ilişkin durum raporları,
- Karar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri,
- Örgüt geliştirmeyle ilgili öneriler,
- Mesai programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler.

Ancak, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen birçok etmen söz konusudur. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 29):

- **Fiziksel uzaklık ve erişilmezlik:** Örgütler büyüdükçe, alt kademelerdeki çalışanların üst yöneticilere ulaşmaları zorlaşır.
- **Her kademede bilgilerin değişikliğe uğraması:** Bilgi hiyerarşik kademelerden geçerken her kademede süzgeçlemeye uğrar. Yani, gönderilen bilginin bir bölümü iletilmez ya da değiştirilerek bir üst kademeye iletilir.
- **Yöneticinin davranışı:** Çalışanın gözünde yönetici, elinde güç bulunan, kendi gelişme ve ilerlemesine zarar verebilecek kişi olarak görülür. Bu görüş bir iletişim engeli oluşturur.
- **Yöneticinin statusu ve gelenekler:** Aşağıdan yukarıya doğru iletişim bir nevi akıntıya kürek çekmek demektir. Yukarıdan aşağıya emir verme geleneksel ve olağan bir davranıştır. Oysa, aşağıdan yukarıya iletişim kimi zaman o kadar da olağan karşılanmaz.

Yukarı yönlü iletişim sayesinde çalışanla yönetici arasındaki uzaklık kısaltılabilir. En azından çalışan kendisini dinleyen bir yönetici bulmaktan, değer verilmekten doyum sağlar, bu yolla sorunlarını anlatarak deşarj olma gereksinimini karşılar ve kendisini motive olmuş hisseder. Bunun da ötesinde eğer yönetici çalışanın görüş ve önerilerine değer veriyor, saygı duyuyor ve yararlı gördüklerini uyguluyorsa, çalışanı örgüte bağlamanın etkili silahını da başarı bir biçimde kullanıyor demektir (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 30).

Yatay İletişim

Özellikle modern ve büyük kurumlarda aşırı iş yükünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma bölümler arası koordinasyonun önemini arttırmaktadır. Bu koordinasyonun sağlanmasında ise yatay iletişim kanalları önemli rol oynar. Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşen kurumsal iletişim biçimidir. Yatay iletişimin temel işlevi, formal iletişim ağı içinde koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır. Öte yandan, yatay iletişimin gerekliliklerini ve işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 30):

- Görevler kimi zaman, her iş sürecinde eşit düzeydekiler arasında eşgüdümü sağlayacak şekilde ayrıntılı belirlenemez. Bu nedenle yatay iletişim öncelikle, eşgüdüm amacına hizmet eder.
- Aynı düzeydeki çalışanların tüm örgüt işlemleri hakkındabilgisini arttırmanın yanı sıra, kurumun bölümleri arasında bir topluluk oldukları duygusunu oluşturmaya yardım eder.

- Yeni fikirlerin doğuşuna yardım edebilir ve çalışanları aynı türden çabaların tekrarlanmasından kurtarabilir.
- Çalışanları kendi alanları dışındaki işlemler hakkında doğrudan bilgi sahibi olabilmelerine ve tüm olarak örgütün işlevleri ve hedefleriyle ilgili geniş bir kavrayışa sahip olabilmelerine katkıda bulunur.
- Aynı düzeydeki değişik bölümler arasında gerçekleştirildiğinde, bu bölümlerin yöneticilerinin güçlükler üzerinde denetim kurma olanaklarını kolaylaştırır.

Bir örgütün düzenli olarak işleyişini sağlamak için, aynı düzeyde bulunan bölümler arasında da iyi ilişkiler kurulması gerekir. Bu nedenle her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmada, bölümler arası ilişkilerin nasıl olacağı belirlenmelidir. Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin, ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan, başka deyişle üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşen örgütsel bir iletişim biçimidir (Gürgen, s. 73). Yatay iletişimde aynı kademedeki çeşitli örgüt birimleri,bağlı oldukları ortak üstte kadar gitmeden, kendi aralarında yatay olarak iletişim kurmaktadır (Koçel, s. 550). Yatay iletişim, aynı veya benzer kademedekilerin, rutin faaliyetleri sırasında kurdukları iletişimdir. Yatay iletişim, örgütsel hiyerarşide, eşit statüdekiler arasında kurulan iletişimdir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s. 74).

Çapraz (Diyaganol) İletişim

Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeydeki departmanlarının, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim denir. Çapraz iletişim, karmaşık ve çoğunlukla uzun olan dikey iletişim kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede iletişimin gerçekleştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. çapraz iletişim farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını, yardımlaşmalarını kolaylaştırır. Özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alışverişi amacıyla kullanıldığında çok faydalı olmasına rağmen, yöneticilerin başka bölümdeki kişilere emir vermesi söz konusu olduğunda yetki karmaşası sorunu ortaya çıkabilmektedir. Bu tür iletişimde, basamaklar arasında hiyerarşik düzen dikkate alınmayıp birimler arasında rasgele çapraz bir iletişim ağı kurulmaktadır. Üst düzey yöneticiler kendi sorumluluk alanlarında olmayan konularda bilgi alışverişinde bulunmak ve olağanüstü durumlarda zaman kazanmak amacıyla çapraz iletişim kullanmaktadırlar (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 31).

Çapraz iletişim ise farklı çalışma birimlerindeki birbirinin astı ya da üstü olmayan çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir (Gülнар, s. 81). Çapraz iletişimde (özellikle fonksiyonel yetki ilişkilerinin bir sonucu olarak), değişik kademeler ve birimler arasındaki iletişim söz konusudur (Koçel, s. 550).

Örgüt içine yönelik olarak dikey, yatay ve çapraz iletişim türünün yanı sıra örgütlerin dış çevreleri ile iletişimini gerçekleştirmeyi amaçlayan dış iletişiminden de söz etmek gerekir. Çünkü örgütler müşterilerinin yanı sıra tedarikçiler, meslek kuruluşları, potansiyel iş gücü, rakipler, kaynak ve kredi sağlayanlar, düzenleyici ve denetleyiciler, yerel yönetimler, kamu yönetimi, fikir liderleri v.b. gibi çok çeşitli kişi, kurum ve kuruluşla da örgütler iletişim kurmak durumundadır (Kocabaş, 2005).

Çapraz iletişimde, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümdeki ast ve üstler arasında, ya da bir bölümdeki yöneticinin, kendi bölümü dışındaki, iş görenlerle doğrudan ilişki kurması söz konusudur (Tutar ve Yılmaz, s. 180).

Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından çapraz iletişim önemlidir. Çapraz iletişim eğer, sadece belirli konularda bilgi alışverişi amacını

taşıyorsa sakıncalı değildir. Hatta zaman alıcı boyutlara varmadıkça çapraz iletişimin etkin karar almaya yardımcı olacağı bile Kabul edilebilir. Ancak, bilgi alışverişi dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan çalışanlara emir vermesi şekline dönüşürse kurumsal düzen yerini kurumsal düzensizliğe bırakır. Bu nedenle işletmelerde zorunlu olmadıkça, ilke olarak çapraz iletişime başvurmadan kaçınmak gerekir (Aktaran Güllüoğlu, 2011, s. 31).

Kurumlarda Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Örgütler temelde, resmi iletişim kanalları üzerine kurulmuştur. Bununla birlikte, gerek çalışanların ihtiyaçları gerekse resmi iletişim kanallarının tıkanıklığı, çalışanları resmi olmayan gruplar kurmaya ve resmi olmayan olarak haberleşmeye itmektedir. Resmi olmayan iletişim kanalları; örgütlerde önemsenmeyen, görmezlikten gelinen, hatta engellenilmeye çalışılan doğal bir iletişim kanalıdır (Atak, 2005).

İnformel (resmi olmayan) iletişim, resmi yollarla kurulmayan, yüz yüze veya telefonla örgütün farklı kademeleri arasındaki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimdir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s. 68).

Biçimsel iletişim, örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim, işgörenlerin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişimi kapsar. Bu iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkar. Biçimsel yapı “olması gerekeni”, biçimsel olmayan yapı ise “olanı” gösterir. Bu açıdan iki iletişim sistemi, örgütün iletişim sistemini tamamlayan birbirinin eksikliğini gideren bir işlev üstlenirler (Gürgen, s. 77).

“Dedikodu”, “Söylenti” ya da “Fısıltı Hattı” olarak da adlandırılan biçimsel olmayan iletişim, örgütün belirttiği iletişim kanallarının dışında oluşmakta ve genellikle mesajlar yüzyüze ya da telefonla aktarılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkilerin korunması, kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde yayılmasıdır (Gülner, s. 83).

KURUMLARDA İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI

İletişim olayına hangi düzeyden ve nasıl bakılırsa bakılsın, sonunda olayın bir “kişilerarası iletişim” olayına dönüşeceği şüphesizdir. Bilgisayarla kişi arasındaki iletişim bile, çok genel bir bakışla, yazılımı hazırlayan ve kullanan kişiler arasındaki iletişim olarak düşünülebilir (Koçel, s. 555). Örgütlerde kişilerarası iletişim genel olarak sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç biçimde gerçekleşir.

Sözlü İletişim: Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılır. Sözlü iletişim; yüzyüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka kitaplar, sözlü sunumlar, telefonla görüşmeler, eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar, kurmay toplantıları, komiteler ve oryantasyon programları gibi çeşitli biçimde kurulur (Tutar ve Yılmaz, s. 61).

Sözsüz İletişim: Sözsüz iletişim, iletişimin en temel türlerinden birisidir. Sözsüz iletişim, iletişim sürecinin çok önemli bir yönüdür. Yüzdeki anlamları, göz hareketlerini, duruşu, giyinmeyi, sesin özelliklerini içeren birçok yönleriyle en ilkel toplumsal davranış diye tanımlanan “beden dili” olarak da bilinir. Sözsüz ileti kaynakları görünüşü, davranışları; dokunuşu; yeri ve zamanı kullanışı içerir (Usluata, 1995, s. 53-54).

Yazılı İletişim: Yazı, insanın ve toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin ürünüdür (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s. 78). Örgütsel açıdan yazılı iletişim, hiyerarşik basamaklarda mesajın tahrip edilmesini önlediği için son derece önemli görülmüştür.

Ayrıca işgörenlere yetkinin devri ya da delegasyonunda, yazılı iletişime ve onun araçlarına başvurulmadan gerçekleşmez. Mektuplar, memorandumlar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirileri ile el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ağı gibi elektronik ortamla gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir (Tutar ve Yılmaz, s. 177).

Örgütsel iletişim sürecinde, mesajların iletiminde çok sayıda araç ve ortam kullanılmaktadır. Ancak bunların sayısal olarak çokluğu değil, örgütsel mesajların etkin bir şekilde iletilip iletilmedikleri önemlidir. Örgütsel iletişim araç ve yöntemlerini tek ve çift yönlü olmak üzere iki grupta toplayabiliriz (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, s. 78):

Tek yönlü iletişim araç ve yöntemleri: Örgüt içi süreli yayınlar, broşür, bülten, el kitapları vb., mektuplar, afişler ve duyuru panoları, dilek kutuları, eğitsel faaliyetler-konferans ve seminerler, telefon enformasyonu, kapalı devre radyo ve televizyondur.

Çift yönlü iletişim araç ve yöntemleri: Danışma ve işgörenlerle ilişki büroları, üst düzey yöneticilerinin bölümleri ziyaretleri, işgörenlerin ailelerine yönelik iletişimidir.

Özet

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişim, örgüt bütünlüğünü sağlayan ve sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir.

Örgütsel iletişim, bir iş yönetme sürecinde etkinlikler zincirinin hayati bir halkasıdır. Bir örgütü kendi ayakları üzerinde durabilen, başarılı, etkili ve süreklilik arz hale getiren yegane etkindir.

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılan ve yapılacağı ilişkin bilginin dolaşması örgütün işlemesi için gereklidir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları nedenli açık olursa olsun, görevleri yürütecek işgörenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak, örgütte yeterli bir iletişim ağı kurabildiğinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiğinde; örgütünde neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilir.

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını arttıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır.

Çalışanların örgütsel etkinliği algılayabilmeleri, örgütsel iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Çalışanların algıladıkları

örgütsel etkinlik ise kurumsal bağlılık ve motivasyon düzeylerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Başka bir açıdan bakıldığında ise etkin örgütsel iletişimkurum çalışanlarının örgütsel konular hakkındaki tartışmalara ve karar vermeye aktif olarak katılımını sağlar. İletişimde açık olma, çalışanların işlerine verdikleri değeri arttırdığı gibi, işlerini daha ciddiye almaları için ortam hazırlamaktadır. Örgüt ya da çalışma grubu olma hissinin artışı, kişilerin birbirleriyle daha fazla iletişim kurma isteğini, daha açık iletişim ve iletişime yönelik eylemleri daha benzer yollarla gerçekleştirmelerini sağlar. Böylece kurum üyelerinin ortak bir anlayış geliştirmeleri kolaylaşacak, iletişimin etkinliği artacaktır. Kurum üyeleri örgütsel rolleriyle ilgili olarak, kendilerinden beklenen görevlere ve örgütsel işlere katılımlarına ilişkin yararlı ve yeterli bilgi almaları durumunda, kurum üyeliğinin değerini algılamalarında da artış gerçekleşecektir. Böylece çalışanların rollerine yönelik yeterli bilgi edinecekler ve dolayısıyla özdeşleşme süreci başarıyla tamamlanacaktır. Bu da sonucunda motive olmuş çalışanlar yaratacaktır.

Sonuç olarak, toplumların barış ve esenliği insanlar arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. İletişimin koptuğu yerde yabancılaşmalar ve karışıklıklar, toplumsal huzursuzluklar ve düzensizlikler baş gösterir. Dolayısıyla, iletişim çabası içine girmeyen kuruluşların şansı giderek azalmaktadır. Öyle ki, kurum belki çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate almadan varlığını sürdürebilir, hatta çok başarılı da olabilir. Fakat genel kanı, dış unsurlar başarılı olunması için içsel iletişim sistemlerinin iyi işlemesi gerektiği yönündedir. Kurumsal birlik ve çalışan motivasyonu açısından kurum içindeki iletişim önemlidir.

Kendimizi Sınavalım

1. “Ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik” açıklaması aşağıdaki kavramlardan hangisini tanımlamaktadır?
 - a. Yönetim
 - b. Yönetici
 - c. İnsan kaynakları
 - d. Örgüt
 - e. Tugay
2. “Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kurumu meydana getiren birimler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir” açıklaması aşağıdaki kavramlardan hangisini tanımlamaktadır?
 - a. Örgütsel iletişim
 - b. Bireylerarası iletişim
 - c. Reklam
 - d. Yönetişim
 - e. Sosyal medya
3. Kurumlarda örgütsel iletişime neden gerek duyulmaktadır?
 - a. Örgüt amaçlarını yerleştirmek ve yaymak için
 - b. Örgütün başarısı için planlar geliştirmek için
 - c. İnsan ve diğer kaynakları en etkili ve verimli biçimde organize etmek için
 - d. Çalışanların katkıda bulunmak isteyeceği bir kültür yaratmak için
 - e. Hepsi
4. Aşağıdakilerden hangisi bir kurumda iletişimsizliğin sebep olduğu sorunlardan birisi **değildir**?
 - a. Emir ve yönergenin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar
 - b. İş yerindeki kazalar
 - c. İşgörenlerin işe olan ilgilerinin ve motivasyonlarının artması
 - d. Disiplin suçlarındaki artış
 - e. Üretim yanlışlıklarındaki artış
5. Kurumlarda motivasyonu sağlamak açısından, çalışanların iş hakkındaki bilgi gereksinimleri aşağıdakilerden hangisi **değildir**?
 - a. Gelişme ve ilerleme olanaklarıyla ilgili bilgi gereksinimi
 - b. İş güvenliğiyle ilgili bilgi gereksinimi
 - c. Eğitim olanaklarıyla ilgili bilgi gereksinimi
 - d. Ücretle ilgili bilgi gereksinimi
 - e. Ürünler ve reklam programıyla ilgili bilgi gereksinimi
6. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimin amaçları arasında **yer almaz**?
 - a. İşlerin koordinasyonu
 - b. Problem çözme
 - c. Maliyetleri düşürme
 - d. Bilgi paylaşımı
 - e. Çatışmanın çözümü
7. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimin işlevleri arasında **yer almaz**?
 - a. İletişimin bilgi verme işlevi
 - b. İletişimin yatıştırma işlevi
 - c. İletişimin düzenleme işlevi
 - d. İletişimin bütünleştirici işlevi
 - e. İletişimin yönetim işlevi
8. Aşağıdakilerden hangisi kurumlardaki biçimsel iletişim kanallarından birisi **değildir**?
 - a. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim
 - b. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim
 - c. Yatay iletişim
 - d. Soldan sağa doğru iletişim
 - e. Çapraz iletişim
9. Aşağıdakilerden hangisi yukarıdan aşağıya doğru iletişimin sağladığı bilgiler arasında **yer almaz**?
 - a. Çalışan şikayet ve önerileri
 - b. Göreve ilişkin buyruklar ve görevin nasıl yürütüleceğini betimleyen yönergeler
 - c. Çalışma koşulları konusunda gerekli bilgiler
 - d. Örgütün amaçlarının kurum üyelerine benimsetilmesi için gerekli bilgiler
 - e. Yürütülen görevin bütün örgüt içindeki yerini ve görevin neden var olan yöntemlerle yürütülmesi gerektiğini betimleyen bilgiler
10. Örgütsel hiyerarşide daha alt birimlerde çalışanlardan üstlerine doğru gerçekleşen iletişim aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim
 - b. Yatay iletişim
 - c. Çapraz iletişim
 - d. Soldan sağa doğru iletişim
 - e. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişim Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişim Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişim Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişimin Amacı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. e	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişimin Amacı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. c	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişimin Amacı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. b	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişimin İşlevleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. d	Yanıtınız yanlış ise “Kurumlarda Biçimsel İletişim Kanalları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise “Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e	Yanıtınız yanlış ise “Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Örgütlerin günümüz ağı, rekabet koşulları altında yalnızca ayakta kalabilmek için değil, daha fazlasını elde etmek için hızlı bir değişim süreci içine girdiklerini ve yeni yönetim modelleri uygulamaya çalıştıkları görülmektedir. Örgütlerin değişim süreçleriyle ilgili çalışmaları çerçevesinde yapılan araştırmalarda saptanan sorunların başında “iletişimsizlik” yer almaktadır. İşgörenler genellikle örgütlerinde kişiler ve bölümlerarası iletişimin yeterince sağlıklı olmadığını, yönetici-işgören iletişimde çok önemli sorunların yaşandığını, örgütlerde iletişim kalitesinin yeterince gelişmediğini dile getiriyorlar. Bu tür benzer durum ve şikayetler birçok kamu ve özel kurumu için geçerlilik arz etmektedir. Bu tür problemlerin yaşanıyor olması da kurumlarda çalışan memnuniyetsizliğine ve motivasyonsuzluğuna sebep olmaktadır. Örgütlerin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü yakalayabilmesi insanın kendisini geliştirmesine yaratıcı potansiyelini hayata geçirmesine bağlıdır. İnsanın kendisini geliştirebilmesi, hayata aktif bir şekilde katılarak, kişisel ve örgütsel amaçları doğrultusunda koşulları değiştirmesine bağlıdır. Bu ise çalışanların motive olmasına, çalışanların motivasyonu ise sağlıklı ve güçlü işleyen bir iletişimle mümkündür.

Sıra Sizde 2

Örgütsel iletişimin kurumlar açısından önemine bakıldığında, yönetimin giderek karmaşıklaşması, teknolojik gelişmeler ve örgüt içinde yaşanan çatışmaların örgütsel iletişimin önemini daha belirgin hale getirdiği görülmektedir. Çünkü memnuniyet içte başlamaktadır ve dolayısıyla örgütler müşterilerini cezbetmeye harcadıkları zaman ve emeği çalışanlarını elde tutmak ve onların ihtiyaçlarını tatmin etmek için de harcamalıdır. Bir işletmede iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmez ise verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ve bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon ise verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir.

Sıra Sizde 3

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını arttıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır. Çalışanların örgütsel etkinliği algılayabilmeleri, örgütsel iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Çalışanların algıladıkları örgütsel etkinlik ise kurumsal bağlılık ve motivasyon düzeylerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında ise etkin örgütsel iletişim kurum çalışanlarının örgütsel konular hakkındaki tartışmalara ve karar vermeye aktif olarak katılımını sağlar.

Sıra Sizde 4

Biçimsel iletişimin amacı, grup için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve ilgililere gerektiğinde bilgi üretmektir. Biçimsel iletişimin istenen sonucu sağlaması için, aşağıdan yukarıya doğru ve yukarıdan aşağıya doğru gerekli akıma sahip olması gerekir.

Sıra Sizde 5

Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim tek yönlü iletişim olarak ifade edilmektedir. Böyle bir işleyişte göndericinin mesajın anlaşıldığından emin olmasını sağlayacak geribildirim için çok az olanak vardır. Yazılı yönergeler, raporlar, mektuplar, ilanlar, üst ve astlar arasında yönerge, yönetmelik ve politikalar genellikle tek yönlü olarak algılanır. Bu şekilde tek yönlü iletişim eşgüdümü arttırmasına rağmen, katılım ve

doğrulama için gerekli etkileşimi engeller. Dolayısıyla genellikle yazılı formatta olan aşağı yönlü iletişimin yanlış anlaşılmalara meydan vermemesi için içeriğinin açık ve anlaşılır olmasına, sade bir dil ile kaleme alınmasına dikkat edilmelidir.

Sıra Sizde 6

Örgütsel hiyerarşide daha alt birimlerde çalışanlardan üstlerine doğru gerçekleşen iletişim yukarıya doğru iletişim olarak belirlenir. Bu akış örgütsel açıdan önemlidir (Gülner, s. 74). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, iş görenlerin yöneticileriyle kurduğu iletişimi kapsar. Bu tür iletişimin temel amacı, yönetimi örgütsel çalışmalarla ilgili olarak bilgili kılmaktır. Konuya iletişim süreci açısından bakıldığında aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yöneticiler tarafından iletilen mesajlara işgörenlerin bir tepkisi, yani geribildirimi olarak değerlendirilebilir. Yukarı yönlü iletişim sayesinde çalışanla yönetici arasındaki uzaklık kısaltılabilir. En azından çalışan kendisini dinleyen bir yönetici bulmaktan, değer verilmekten doyum sağlar, buy olla sorunlarını anlatarak deşarj olma gereksinimini karşılar ve kendisini motive olmuş hisseder. Bunun da ötesinde eğer yönetici çalışanın görüş ve önerilerine değer veriyor, saygı duyuyor ve yararlı gördüklerini uyguluyorsa, çalışanı örgüte bağlamanın en etkili silahını da başarı bir biçimde kullanıyor demektir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akat, İ., Budak, G. & Budak, G. (1999). **İşletme Yönetimi**. 3. Baskı. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Atak, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi" **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**. Cilt: 2, Sayı: 2.
- Durgun, S. (2006). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim," **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt: 3, Sayı: II, 112-132 s.
- Güler, D. (1998). **Örgütsel İletişim**. Eskişehir.
- Gülner, B. (2007). **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**. İstanbul: Literatürk.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). **Örgütsel İletişim (İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık)** Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gürner, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları.
- Karakoç, H. (1989). "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler" **Kurgu Dergisi**. Sayı: 6, Eskişehir.
- Keser, A. (2004). "Yaşamın Yeni Gerçeği: Elektronik Posta Kullanımına Yönelik Örgütsel Bir İnceleme. Ankara.
- Kocabaş, F. (2005). "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği," **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı: 13.
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Öskiper, Y. (2004). "Yeniden Yapılandırma Sürecinde Oluşan Örgütsel Çatışmaların Çözümünde İletişim: X Proje Direktörlüğüne Yönelik Bir Uygulama." Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Tutar, H. & Yılmaz, M.K. (2003). **Genel İletişim Kavram ve Modeller**. Ankara: 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K & Erdönmez, C. (2003). **Genel ve İletişim**. Ankara: 4. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.
- Williams, R. E. (1979). **Genel İletişim Kavram ve Modelleri**. Çeviren: Akın Ergüden. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Kurgu Dergisi, Sayı: 2, 280-304 s.
- Eggland, S. & Williams, J. (1991). **Örgütlerde İletişim**. Çeviren: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim ve Ali Atıf Bir. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Birinci Baskı.

5

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Yaşam doyumu kavramını açıklayabilecek,
- 👁️ Yaşam doyumu yaklaşımlarını sıralayabilecek,
- 👁️ İş doyumu kavramını anlatabilecek,
- 👁️ İletişim doyumu kavramını tanımlayabilecek,
- 👁️ Yaşam doyumu, iletişim doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi sorgulayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Doyum
- İş Doyumu
- İletişim Doyumu
- Yaşam Doyumu
- Öznel İyilik

İçindekiler



Yaşam Doyumu ve Motivasyon

GİRİŞ

Yaşam, doğum ile ölüm arasında yaşanan süre; ömür, hayat olarak tanımlanırken; yaşantı, içinde yaşanan şartların tümünü içermekte, bireyin hayat tarzını ifade etmektedir. Bireyin o anda sahip olduğu tüm detaylar yaşantıyı meydana getirmektedir. Aile, iş, arkadaşlık ilişkileri, akrabalık ilişkileri, içinde bulunulan gruplar, sağlık, refah düzeyi, hobiler, toplumsal ilişkiler ve bunun gibi daha birçok öge, bu ögelerin hem birbirleriyle hem de diğer birey, grup ve yapılarla olan karşılıklı ilişkileri ve bu ilişkiler ağından doğan yeni durumların tamamı yaşantıyı oluşturmaktadır.

Doyum ise, var olandan, elindekinden hoşnut olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Beklentilerin, gereksinimlerin, istek ve dileklerin karşılanması durumunda yüksek doyum düzeyi, karşılanmaması durumunda ise düşük doyum düzeyi görülmektedir.

Bu ünitenin sacayaklarından ilkinin oluşturan, literatürde genel kabul gördüğü haliyle “yaşam doyumunu” ile ifade edilmek istenenin yaşamaktan, hayatta olmaktan duyulan hoşnutluk değil; yaşantıdan, yaşantıyı oluşturan şartlardan duyulan hoşnutluk olduğunu belirtmekte yarar bulunmaktadır. Çalışmanın tümünde yaşam doyumunu tek tek ögeler temelinde değil, bireyin farklı roller üstlendiği genel yaşantısından doyumunu ifade etmek üzere kullanılacaktır.

Birey zekâ, duygu, algı, tutum ve davranışlarıyla bir bütündür. Bu nedenle birey yaşantısını oluşturan parçaları birbirinden bağımsız düşünmek ve incelemek olanaksızdır. Tıpkı yaşamın diğer alanlarından sağlanan doyum gibi iş yaşamından sağlanan doyum ile yaşantının genelinden elde edilen doyum birbirleri ile iç içe geçmiş, karşılıklı ve anlamlı ilişkiler barındırmaktadırlar.

Öte yandan yaşantının bütününi oluşturan parçaların sağlıklı işlemesi, iletişim ile mümkün olmaktadır. İletişimsiz bir yaşantıdan söz etmek olanaklı görünmezken, güçlü sosyal ilişkilerin, arkadaşlık bağlarının, aile yapısının yaşam doyumunu arttırdığı bilinmektedir. İletişimden doyum elde etme insan psikolojisinin sağlıklı olmasının önemli bir göstergesi olarak düşünülürken; iletişim doyumsuzluğu da patolojik sonuçların bir belirtisi olarak değerlendirilmektedir (Gülner, 2007, s.55). Hayatında iletişim doyumsuzluğu bulunan bireyin zorlu deneyimler yaşaması (Hecht, 1978a, s.350), buna bağlı olarak yaşam doyum düzeyinin de değişmesi muhtemeldir.

Alanda yapılan çalışmalar sıklıkla yaşam doyumunu-iş doyumunu veya iş doyumunu-iletişim doyumunu ilişkilerine odaklanmaktadır. Yaşam doyumunu ile iletişim doyumunu arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve gücü konusunda bilgi sıkıntısı yaşanmaktadır. Oysa iletişim doyumsuzluğunun aile içi problemlere, sağlıksız sosyal ilişkilere, işyerinde motivasyon ve buna bağlı olarak performans düşüklüğüne, işe gelmeme günlerinin artışına, iş gücü devir hızının yükselişine yol açtığı bilinmektedir.

Bu noktadan hareketle bu çalışma, alanda var olan boşluğu öncelikle teorik olarak doldurma amacı taşımaktadır. İlerleyen bölümlerde yaşam doyumu, yaşam doyumunu etkileyen ve ondan etkilenen bir değişken olarak iş doyumu ve hem iş doyumunu hem de yaşam doyumunu etkilediği varsayılan iletişim doyumunun örgütsel boyutu açıklanmaya çalışılmıştır.

YAŞAM DOYUMU

Tarih boyunca felsefecilerin temel uğraş alanlarından biri de, mutluluk ve esenlik olmuş, felsefeciler insan eylemlerinin en yüksek ve nihai güdüleyicisi olarak mutluluğu görmüşlerdir (Yetim, 2001, s.133). Geçtiğimiz yüzyılda yürütülen patoloji odaklı çalışmalar, insanın yaşamını pozitif yöne götürecek gücünün olmadığını ortaya koyan modeller üretmiştir. Umut, erdem, cesaret, yaratıcılık, gelecek odaklı olma, maneviyat, sorumluluk ve barış gibi konular göz ardı edilmiş ya da olumsuz tepkiler bağlamında ele alınmıştır (Seligman ve Csikszentmihayli, 2000, s.7).

Yeni yüzyılın çalışma alanı olarak ise; insanın pozitif deneyimleri üzerine kurulmuş olan “pozitif psikoloji” kabul edilmektedir. Pozitif psikoloji, ilk olarak 1960’larda hümanistik psikoloji bağlamında Abraham Maslow ve Carl Rogers tarafından öne sürülmüş ancak Martin E. P. Seligman tarafından, insanlarda neyin yanlış olduğuna değil neyin doğru olduğuna vurgu yapan yeni psikoloji akımı olarak tanıtılmıştır. Pozitif psikolojinin amacı, psikolojinin olumsuz olayları onarmak bakış açısını içeren meşguliyetini bireylerde olumlu özellikler inşa etmeye doğru değiştirmesine önayak olmaktadır.

Öznel iyi olma alanı, insanların yaşamlarını değerlendirmelerini anlamaya çalışan bir psikoloji alanıdır. İncelenen bu yaşam değerlendirmeleri, temel olarak bilişsel yargılardan, olumlu duyguların ve nahoş duyguların sıklığından oluşmaktadır. Öznel iyi olma; yaşam doyumu, aile doyumu depresyon, acı, elem, haz, hoşlanma gibi çok sayıda değişkeni kapsamaktadır (Yetim, 2001, s.134).

Öznel iyi olma durumunu hem yaşam doyumu hem de mutluluğu içine alan geniş bir kavram olarak değerlendirenler olduğu gibi (Diener, 1984, s.542-543; Eid ve Diener, 2004, s.245), her iki kavramı mutluluk ile birlikte eş anlamlı kabul edenler de bulunmaktadır (Lu, 2000, s.135). Ancak, her ne kadar mutluluk ve öznel iyilik ile eş anlamlı kullanılsa da yaşam doyumunun bu kavramlara göre farklı yönleri üzerinde de durulmaktadır. Mutluluk daha çok nesnel iyilik için kullanılırken, yaşam doyumunda öznel yargı söz konusu olmaktadır. Öznel iyilik durumunda ise bireyin belirli psikosomatik belirtilere ilişkin duyguları ön plana çıkarken, yaşam doyumunda yaşam hakkında ayrıntılı ve topyekûn bir değerlendirme yapılmaktadır (Veenhoven, 1996, s.17).

Bu üniteye öznel iyi olma alanının bileşenlerinden biri olan ve insanların motive olmuş bir hayat yaşamalarına yardımcı olduğu düşünülen yaşam doyumu değişkeni ele alınacaktır. Yaşam doyumu, bireyin ölçütlerini kendisinin belirlediği bir ölçeğe göre hayatını değerlendirmesinden oluşan yargısal süreci ifade etmektedir (Shin ve Johnson, 1978, s.475). Bireyin ulaşmak istediği standartlar ile sahip oldukları arasındaki eşleşme ne kadar uyumlu ise yaşam doyumu o ölçüde artmaktadır. Bu nedenle yaşam doyumu, kişinin hayatına dair, sadece o kişinin değerlendirmesinden oluşan bilişsel yargıları içermektedir. Bu açıdan bakıldığında çoğu yaşam doyumu ölçeğinin kendi kendini değerlendirme (self-report) yöntemi ile uygulanıyor olması şaşırtıcı olmayacaktır.

Mutlu bir hayatın sağlık, başarı, ilişkiler gibi önemli bileşenleri olduğu konusunda bir takım görüş birlikleri bulunsun da, bu bileşenlerin ağırlıkları bireylere göre farklılıklar göstermektedir (Diener vd., 1985, s.71). Bireylerin mutlu yaşam ölçütleri değişiklik gösterdiği gibi, yaşam doyumunu oluşturan bileşenler bazında da farklı standartları bulunmaktadır. Örneğin; her bireyin başarı ölçütü ayrılmaktadır (Pavot ve Diener, 1993, s.164).

Genel doyum yani yaşam doyumu, boş zaman, aşk, evlilik, dostluk, iş gibi çeşitli yaşam alanlarındaki doyumlara ayrılabilir ve ayrılmış olan bu alanlar da kendi içinde ayrımlanabilir (Yetim, 2001, s.138). Seligman (2007, s.51) mutluluğun üç boyutu olduğunu dile getirmiştir. Bunlar; kalıtımla belirlenmiş alan (kişisel özellikler), yaşam koşulları (yaş, medeni durum, sağlık, eğitim düzeyi, cinsiyet, ırk, din) ve istemli denetim (genetik nitelikler ve çevresel faktörlerin dışında kalan) alanıdır.

Sizce Yaşam Doyumu Nedir?



SIRA SİZDE

Yaşam Doyumu Yaklaşımları

Yaşam doyumu, öznel iyilik, mutluluk, yaşam kalitesi adları verilen, bireyin kendini nasıl hissettiği ve nasıl daha iyi hissedeceği sorularına cevap arayan bu alan disiplinler arası bir yapıya sahiptir. Felsefe, sosyoloji, sosyal psikoloji, ekonomi ve tabii ki psikoloji alan ile ilgili çalışmaların yapıldığı çeşitli sonuçların ortaya konulduğu bilimler olmuşturlardır. Her bir bilim mutluluğu, yaşam doyumunu kendi disiplinine göre açıklamış ve formüle etmiştir. Burada bazı temel yaşam doyumu-öznel iyilik yaklaşımlarından bahsedilecektir.

Amaçsal Yaklaşımlar

Amaçsal yaklaşım en basit hali ile doyurulan gereksinimlerin mutluluğa, doyurulmayanların ise mutsuzluğa yol açacağını ileri süren yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Telman, 2001, s.206).

Hangi isteklerin ve amaçların daha önemli olduğu ve isteklerin birbirleri ile ilişkisinin ne türde olduğu sorusu kurama getirilen en önemli eleştiri niteliğindedir. Ayrıca mutluluğun isteklerin doyurulmasıyla mı, yoksa istenilen objeye ulaşma ile mi ilgili olduğu bu kuramda önemli bir sorundur. Örneğin; Scitovsky (1976), kişinin bu amaçlarına erişme yolunda olmasının daha doyurucu olduğunu ifade etmektedir.

Amaçsal yaklaşımlar içinde üç önemli yaklaşım dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki Maslow tarafından ortaya konulan *gereksinimler hiyerarşisi*dir. Bu hiyerarşinin bir basamağında bulunan bireyin mutluluğu, ancak o basamağın gereksinimleri karşılandığında ortaya çıkacaktır. Kuramı test eden çalışmalar, destekleyici kanıtlar elde edememişlerdir. Burada temel neden gereksinimlerin birbirinden ayrı evreler olarak belirlenmiş olmasıdır (Telman, 2001, s.207).

Bir diğer yaklaşım ise *kişi-çevre uyum* yaklaşımıdır. Diener, Larsen ve Emmons (1983), kişi çevre uyumu çerçevesinde, insanların gereksinimleri doyurulduğunda mutlu oldukları bulgusunu elde etmişlerdir. İnsanın yeterlilik, onay görme, beğenilme, anlaşılma gibi çeşitli evrensel gereksinimleri olduğu dile getirilmektedir. Kişi-çevre uyumu modeli bu evrensel gereksinimlerin karşılanmasının tüm kültürlerde mutluluğu, yaşam doyumunu sağladığını savunmaktadır (Telman, 2001, s.208). Uyum süreci içinde doğru iletişimin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Toplumu ilgilendiren amaçlarla kişinin kendisi için belirlediği amaçlar hiç bir alanda kesişmiyorsa ne o kişi o toplum içinde amaçlarına kolayca ulaşabilir, ne de toplum taleplerini o kişinin bilincine ulaştırabilir. Bir başka deyişle kişi ve toplum arasında uyumsuzluk başlar. Bu uyumsuzluğun başlamamasının ya da onu gidermenin yolu da iletişimden geçmektedir (Gençöz, 2000: 4).

Amaçsal yaklaşımlar içinde irdelenecek bir diğer yaklaşım *yaşam planı yaklaşımı*dır. Bu yaklaşıma göre, yaşam doyumu iki temel etmene bağlıdır: Amaçların bir sistem içerisinde uyumlu bütünleşmesi ve bu amaçların başarılması. Bu konu ile ilişkili olarak yapılan bir çalışmada, bireylerin kendilerine özgü plan ve projelerinin olduğu ve bunların bütün proje sistemi içinde olduğu varsayımı ileri sürülmüştür. Bu projeler ölçülmüş ve doyumsuz bireylerin uzun süre içinde ödüllendirilebilecek amaçları olduğu, kısa süreli doyumlardan ve eğlencelerden hoşlanmadıkları bulunmuştur. Doyumu daha yüksek olan

bireylerin daha eğlenceli, zorluğu daha az ve o zaman için daha önemli projeler yapmakta oldukları saptanmıştır (Köker, 1991, s.65).

Amaçsal yaklaşımlar içinde değerlendirilecek son yaklaşım *haz ve acı yaklaşımı*dır. Tatarkiwicz,"bireyin haz ve acıya ilişkin önemli kaynakları vardır ".demektedir. Hoşlanım kaynakları arttıkça acının kaynakları da artacaktır. Bu kaynaklara ulaşmanın mutluluğu yaratmayacağı, ancak kaybında ise mutsuzluğun olacağı belirtilmektedir (Diener, 1984, s.564). Bu yaklaşım belirli bir alışkanlığı temel almaktadır.

Birey haz ve acı veren objelere alıştıkça hazzın ve acının da düzeyi düşmektedir. Bireyin uyum sağladığı durumların varlığının doyumda değişiklik yaratmayacağı belirtilmektedir. Örneğin uzun süreli zenginlikler ya da fakirlikler doyumda değişiklik yaratmamaktadır (Costa ve McCrae, 1980, s.670). Solomon'un haz ve acı kuramına getirdiği önerme ise kötü şeylerin kaybedilmesinde duyulan mutluluğu ve iyi şeyleri kaybedilmesinde duyulan mutsuzluğu içermektedir.

Amaçsal kuramlara göre insanlar farklı amaçlara sahip olduğu ölçüde öznel iyi olmanın nedenleri de değişmelidir. Kişinin yaşam hedefleri veya amaçları gelişimsel dönem özelliklerinden, kültürel yapıdan ve bireysel gereksinimlerden etkilenmektedir (Cantor ve Kihlstrom, 1989 aktaran Telman, 2001, s.211). Veenhoven (1991), uzun süreli öznel iyi olmayı ortaya çıkarma bakımından, evrensel insan gereksinimlerinin önemine değinmiştir. Bu yaklaşıma göre insanlar, süregelen açlık, tehlike veya yalıtılma yaşarken mutlu olamazlar (Telman, 2001, s.211). Görüldüğü gibi bireylerin mutluluğunun önündeki üç etkenden biri yalnız kalma yani iletişimden ve etkileşimden mahrum bırakılmadır.

SIRA SİZDE



Yaşam Doyumu Motivasyon Açısından Neden Önemlidir?

Etkinlik Yaklaşımları

Etkinlik kuramı, mutluluğun bireyin kendi etkinliklerinden kaynaklandığı varsayımına dayanmaktadır. Aristoteles bu kuramının ilk ve en önemli temsilcisidir. Ona göre mutluluk, bireyin erdemli etkinliklerinden beklenir. Modern anlayışa göre etkinlikler, hobiler, sosyal ilişkiler ve egzersizler gibi bütüncül terimlerle ifade edilir. Etkinlik kuramında en son tema bireyin kendini anlamasının mutluluğu azalttığı biçimindedir. Sürekli olarak mutluluğu elde etme üzerinde durma fikri yıkıcıdır. Bu yaklaşıma göre eğer bir birey önemli etkinlikler üzerinde yoğunlaşırsa mutluluk kendiliğinden gelecektir (Diener, 1984, s.564).

Csikszentmihalyi (1982), etkinlik ile öznel iyiliğin ilişkisini gösteren bir formülasyon yapmaya çalışmıştır. Etkinlikler bireyin beceri düzeyiyle doğru orantılı olduğunda hoşlanım daha fazla olmaktadır. Etkinlik çok zorsa kaygı ortaya çıkabilir. Birey yoğunlaşma gerektiren bir etkinlik içinde ise ve bireyin becerisi bunu gerçekleştirebilecek düzeyde ise bireyin mutluluğu bu deneyim sonunda var olacaktır (Diener, 1984, s.564).

Yukarıdan-Aşağıya Aşağıdan-Yukarıya Yaklaşımı

Bu tarz yaklaşımlar çağdaş psikolojide oldukça popüler yaklaşımlardır, benzer soruların cevaplarının mutluluk üzerine çalışan akademisyenler tarafından arandığı da bilinmektedir. Bazı kuramcılar, mutluluğun küçük hoşlanımların bir araya gelmesinden doğduğunu belirtmektedirler (Aşağıdan-Yukarıya). Bu görüşe göre, birey yaşamındaki mutluluğa bakarken kendisi için mutlu olan ve olmayan dönemlerin değerlendirmesini yapmaktır. Bu görüşe göre, mutlu bir yaşam mutlu dakikaların bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Kozma ve Stones. 1980, s.908)

Yukarıdan-Aşağıya durumunda ise, olumluluğu görmek için bir potansiyel güç vardır. Birey mutlu olduğu için yaşamından doyumludur. Birey kişiliğinin bütün özelliklerine göre olaylara yaklaşır. Örneğin, olaylara iyimser bir bakış açısı ile bakan bireyin dayanma gücü yüksektir. Nevrotik bir kimse ise genel olarak yaşamından, işinden, sosyal ilişkilerinden ve gelirinden daha çok tatminsizlik duyacaktır (Diener vd. , 2002, s.350-351).

İlişkilendirici Yaklaşım

Bazı kişisel özelliklerin neden mutlu olma eğilimini arttırdığını araştıran çok sayıda model bulunmaktadır. Bu teoriler genellikle, hafıza, koşullanma ya da bilişsel ilkeler üzerinde durmaktadır. İlişkisel yaklaşımlar, birey için olumlu olayların içsel etmenlerle desteklenmesi, durumunda bireyin bunu en büyük mutluluk kaynağı olarak kabul ettiğini öne sürmektedirler. Örneğin, Bower (1981, s. 131), bireylerin içinde bulundukları anı, geçmişte yaşadıkları ile ilişkilendirerek yorumladıklarını saptamıştır. Bu etkileşimsel yaklaşım, dışsal faktörler ile kişiliğin etkileşimi üzerinde durmaktadır. Özetle, bireyler yeni ilişkilerini ya da etkileşimlerini etkileyen az ya da çok geçirgen çağrışımsal bir ağ ile örülmüştür.

Yargı Yaklaşımı

Çok sayıda teori, mutluluğu gerçek koşulların istenen standartlarla karşılaştırılmasından elde edilen sonuç ile açıklamaktadır. Eğer şartlar standartları karşılamakta ise, mutluluk gerçekleşmektedir. Doyumun göz önüne alındığı durumlarda karşılaştırmaların bilinçli yapıldığı, duygusal karşılaştırmalarda ise, farkında olmama halinin hâkim olduğu söylenebilir. Yargı kuramları genellikle olayların karşılaştırma bakımından olumlu ya da olumsuz olacağının tahmininden çok gerçekleşen olayın ortaya çıkaracağı duygu miktarını tahmin etmek üzerine çalışmaktadırlar (Diener, 1984, s.565). Örneğin sosyal karşılaştırma kuramında kişi, çevresinde bulunan diğerlerini bir standart olarak alır. Karşılaştırma amacıyla seçilen kişinin belirlenen standartlara göre aşağıda ya da yukarıda olması doyum ve ya doyumsuzluğu oluşturacaktır (Telman, 2001, s.263).

Yaşam Doyumu Değişkenleri

Geçmişte ve günümüzde yaşam doyumunun nelere bağlı olduğu, hangi niteliklere sahip olan insanların daha mutlu olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmış, bu değişkenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Yaşam doyumunu ile ilişkili olması beklenen ve bu varsayım ile ilişkisellikleri araştırmalara konu olan çeşitli değişkenler bulunmaktadır.

Gelir

Yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına göre gelir ile yaşam doyumunu arasında ilişkiye rastlanmıştır, ancak bu ilişki ülkelere göre farklılıklar göstermektedir (Alston, vd. 1974; Clement ve Sauer, 1976; Freudiger, 1980; Kimmel vd. 1978; Mancini ve Orthner, 1980; Riddick, 1980; aktaran Diener, 1984, s.553).

Yaş

Yürütülen çalışmalarda bir kısmında yaş ile yaşam doyumunu arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Alston vd. 1974; Andrews ve Withey, 1976; Cameron, 1975; Sauer, 1977; Spereitzer ve Snyder, 1974, aktaran Diener, 1984: s.554). Öte yandan birçok araştırma ise yaş ile yaşam doyumunu arasında U şeklinde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Genç ve yaşlıların orta yaşta insanlara göre daha çok tatmin oldukları gözlenmektedir. Son otuz yılda İngiltere haricindeki birçok Avrupa ülkesinde genç insanların yaşam doyumlarının yükseldiği görülmektedir (Donovan ve Halpern, 2002, s.7).

Cinsiyet

Çalışmalar cinsiyet ile yaşam doyumunu arasında tutarsız sonuçlar olduğunu, bazı araştırmalarda ilişkiye rastlanırken (Braun, 1977; Cameron, 1975; Gurin vd. 1960) bazı araştırmalarda rastlanmadığını (Andrews ve Withey, 1976; Campbell vd. 1976; Goodstein vd. 1982; Guring vd. 1960: aktaran Diener, 1984, s. 554) göstermiştir.

İrk

Yapılan araştırmalar siyah bireylerin beyaz bireylerden daha mutlu olduğu sonuçlarını göstermektedir. Yine aynı çalışmalarda bu farklılığın nedeni olarak siyah bireylerin eğitim, gelir, statü, kentleşme gibi değişkenler açısından beyaz bireylerden farklı koşullarda yaşamakta oldukları gösterilmektedir. Bu nedenle gerçekte yaşamdan sağlanan doyum ırktan değil, ırkçılıktan kaynaklanan ayrımcılıktan dolayı düşmektedir (Diener, 1984, s.555).

Çalışma

Campell ve arkadaşlarının 1976 yılında yürüttükleri çalışma, en mutsuz bireylerin işsiz bireyler olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşsizlik getirdiği ekonomik zorluklar yüzünden bireylerin yaşam doyumunu tahrip edici, yıkıcı özellikler göstermektedir. Öte yandan iş doyumunun yaşam doyumunu ile doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Campell, 1976). Örneğin Avustralya'da mutluluk, yaşam doyumunu ve iş arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada işsizlik ile geçen sürenin yaşam doyumunu üzerinde negatif etkisinin olduğu, işsizlerin yaşam doyumunu seviyelerinin düşük olduğu belirlenmiştir. İş sahibi olanların yaşam doyumunu seviyeleri ölçülürken, yapılan işin kalitesinin de göz önüne alınmasının gerekliliği ortaya konulmuştur (Dockery, 2004:19-21).

Eğitim

Çoğu araştırmada başlı başına bir yaşam doyumunu faktörü olarak görülmemekle birlikte etkilediği bazı değişkenler nedeniyle bir yaşam doyumunu belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Örneğin, yaşam doyumunu ile eğitim arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin yaşam doyum düzeylerinin düşük olduğu, diğerlerine oranla daha az süre eğitim almış kişilerin yaşam doyum seviyelerinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Orta seviyede eğitim almış kişilerin yaşam doyumları ile eğitim arasında açık bir ilişki tespit edilememiştir (Gardner and Oswald, 2002, s.2). Bu sonuç eğitim düzeyi yüksek bireylerin hayattan daha farklı bir yaşam ve daha iyi yaşam koşulları beklmeleri ve beklentileri karşılanmadığında mutsuz olmaları ile açıklanabilir. Öte yandan eğitim seviyesinin yüksekliği iş bulma kolaylığı ve gelir gibi değişkenleri etkilediği için yaşam doyumunu yükseltici bir etkiye de sahip olabilir.

Din

Din yaşam doyumunu ile yüksek düzeyde ilişkili bulunan bir değişken olarak değerlendirilmektedir (Diener, 1984, s.555). Dindar insanların ortalamadan daha mutlu oldukları bilinmektedir. Bu durumun insanların yaşam doyumlarını artıran, boş zamanlarını değerlendirme mutluluğundan ya da dinsel aktivitelerde bulunmanın sosyal etkisinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Donavan ve Halpern, 2002, s.27).

Evlilik ve Aile

Birçok araştırmanın sonucu evlilik ile yaşam doyumunu ya da öznel iyi olma arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunduğunu kanıtlamaktadır. Araştırmalara katılan çok sayıda evli denek, bekâr katılımcılara oranla daha yüksek yaşam doyum düzeyi belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar, evli kişilerin hiçbir zaman evlenmeyen, boşanmış, ayrı yaşayan ya da eşi ölmüş kişilere göre yaşamlarından daha çok doyum elde ettiklerini göstermektedir (Donavan ve Halpern, 2002:28).

Sosyal Etkileşim

Arkadaşlara sahip olmak, destekleyici akrabaların varlığı, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, kişilerin iş doyumunu ya da yaşam doyumunu üzerinde etkilidir (Donavan ve Halpern,

2002:28). Toplumda sosyalleşme sürecini tamamlamış, insanlarla sıcak ve iyi ilişkiler kurabilen, sosyal hayata katılımı yüksek, kendisi ve çevresiyle barışık insanların yaşamlarından daha çok doyum elde edeceği açıktır.

Ayrıca yaşamsal etkinlikler, aktiviteler, kişilik, biyolojik etkenler gibi değişkenlerin de yaşam doyum düzeyi üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir.

Yaşam Doyumunun Sağlanması Açısından Evlilik ve Aile Değişkeni Neden Önemlidir?



SIRA SİZDE

İŞ DOYUMU

İş, toplumsal bir ihtiyaç olmasının yanı sıra, bireyin kişiliğini şekillendiren belirleyici bir güçtür, bu nedenle de iş doyum kavramı, örgütsel araştırmalarda geniş yer bulmuş bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Lukowsk, 2004, s.45)

İş doyumunu, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi olarak; bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmeloglu, 2005, s.28). Bu anlamda iş doyumunu, “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” dur (Berry, 1997, aktaran: Aşan ve Erenler, 2008, s.204).

İş doyumunu bir ruh durumudur ve duygusal değerlendirmeleri olduğu kadar zihinsel değerlendirmeleri de kapsamakta, zaman içerisinde hem geçici hem de kalıcı olabilmektedir (Veenhoven, 1996, s.2).

İş doyumunun kişilik, ücret, terfi, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, iş akışı, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim gibi boyutlardan oluştuğu genel olarak çalışma yaşamını konu alan literatürde kabul görmektedir.

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş doyum açısından önemli bulunmaktadır. Bu durum bireyin yaşamdan keyif alması ve yaşamında mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla doyum aldıkları düşünülmektedir. Bireyin iş yaşamından beklentilerinin karşılanması, iş doyumunu pozitif yönde etkileyen diğer bir unsurdur. Beklentilerin karşılanmaması durumunda ise yaşam doyumunu olumsuz etkilenmektedir (Loscocco ve Roschelle, 1991, s.182).

İş Doyumunu Oluşturan Boyutlar Nelerdir?



SIRA SİZDE

İş ve yaşam doyumları arasındaki ilişki ilk kez Braysfield, Wells ve Strate tarafından araştırılmıştır (Chacko, 1983, s.163). Örgütsel literatürde iş ve yaşam doyumları arasındaki ilişki büyük dikkat çekmiş, son yıllarda iş doyum ve yaşam doyumları arasındaki ilişki çok sayıda deneysel araştırmanın ve niteliksel gözden geçirmenin konusu olmuştur.

İş doyumunun örgütsel açıdan önemi verimlilik, performans, kuruma ve işe bağlılık ve devamsızlık, geç gelme, işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi kavramlarla olan yakın ilişkisine dayanmaktadır (Nelson ve Quick, 1994, s.118; Robbins, 2003, s.19-20; Wilson, 1995, s.142-143). Konunun çalışanlar açısından önemi ise, bireyin yaşam doyumuna olan etkisinden, iş yaşamından doyum sağlayan kişilerin mutlu kişiler olmasından kaynaklanmaktadır.

İş Doyumu Kuramları

İş doyumunu açıklamaya çalışan birçok kuramın temeli birinci ünite de bahsedildiği üzere motivasyon teorilerine dayanmaktadır. İş doyum kuramları genel olarak *kapsam* ve *süreç* kuramları olarak iki ana bölüme ayrılmaktadır.

Kapsam teorileri motivasyonun dış kaynaklardan değil bireyin kendisinden kaynaklandığı fikrine dayanmaktadır. Bu teoriler, kişinin bireyselliği, beklentileri, ihtiyaçları ve dene-

yimleri gibi kişisel faktörlerden oluşur. Kapsam teorileri kişileri doyuma ulaştıracak ihtiyaçların neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Gülner, 2007, s.112). Maslow'un *İhtiyaçlar Hiyerarşisi*, Herzberg'in *Çift Faktör Teorisi*, McGregor'un *X ve Y Teorisi*, Alderfer'in *ERG Kuramı*, Glasser'in *Kontrol Teorisi* kapsam teorileri içinde değerlendirilen teorilerdir.

Öte yandan süreç teorilerinin esası, insan davranışlarının altında yatan güdüler ve ihtiyaçları açıklamaktan ziyade, kişileri belli bir davranışa yönelten dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Böylelikle de, süreç teorilerinin değişkenleri, bireye dışarıdan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir (Koçel, 1982, s.303).

Süreç teorileri, davranışların nasıl istenen yöne sevk edilebileceğini açıklamaya çalışır. Bu teoriler eylemin altındaki belirli psikolojik süreçler üzerinde yoğunlaşır (Steers, 1996, s.9). Bu kuramlar insanların iş yerinde nasıl ve neden diğerlerinden farklı bir hareket tarzı seçiminde bulunduğu süreci ile ilgili düşünceyi önemser. Süreç teorileri davranışları etkileyen eylemleri, anlamak üzerine odaklanmıştır (Shermerhorn vd., 1994, s.187).

Adams'ın *Eşitlik Teorisi*, Vroom'un *Beklenti Teorisi*, Locke'in *Farklılık Kuramı*, Porter-Lowler Modeli süreç teorileri olarak kabul edilmektedir.

İŞ DOYUMU VE YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ

Çalışma yaşamından elde edilen doyumun, yaşamın geneline ilişkin doyum etkilediği bilinmektedir. Bireyin yaşamının kayda değer bir bölümünü oluşturan çalışma hayatında yaşanan olumlu ya da olumsuz durumlar, iş dışındaki yaşama yansımakta, iş dışındaki yaşamı oluşturan aile, sosyal ilişkiler, dâhil olunan grup süreçlerinin yansımaları da çalışma yaşamı üzerinde etkili olmaktadır.

Bireyin yaşamı, hemen tümüyle, örgütsel eylemlerin örüntülerinden oluşur. Çağdaş insanın yaşamının büyük bir bölümü, örgütlerin etkinlik alanlarında geçmektedir. Böyle bir ortamda, iş yaşamı ve özel yaşam olarak ayrı ayrı tanımlanan süreçlerde, gerçekte yönetsel eylemlerin uç uca eklenmesinden ya da üst üste binmesinden oluşan bütünlüğü görmek mümkündür (Açıkalın, 1996, s.2).

Kişinin işinin yaşamının bölünmez bir parçası olduğu düşünülürse, zamanlarının önemli bir kısmını kapsayan işlerinin bireylerin tüm yaşantıları üzerinde etkisinin olması doğal karşılanacaktır. Çalışma yaşamındaki doyumsuzluk, mutsuzluk, hayal kırıklığı, isteksizlik halleri bireyin genel yaşamına etki ederken yaşamdan da doyum almamaya başlamasına neden olabilir. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilir (Çetinkanat, 2000, s.48).

Çalışma yaşamı ile çalışma dışı yaşam ilişkisinde, bireyin çalışma yaşamına ilişkin rol ve davranışları ile çalışma yaşamı dışındaki rol ve davranışları önem kazanmaktadır. Bireyin çalışma yaşamına ilişkin rol ve davranışları ile çalışma yaşamı dışındaki rol ve davranışları, karşı karşıya gelirse, iki yaşam alanı arasında olumsuz bir etkileşim söz konusu olacaktır. Bu durumda birey, çalışma yaşamının öncelikleri ile çalışma yaşamı dışındaki öncelikleri arasında bir tercih yapmak durumunda kalmaktadır. Genellikle bu tercihi yapmak kolay olmamaktadır, dolayısıyla bireyin yaşadığı bu çelişki zaman zaman bireyin doyumunun düşmesine yol açabilmektedir (Keser, 2005c, s.901).

Bazı araştırmalarda iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu (Piccolo vd., 2005, s.974; Heler vd., 2002, s.819-823; Uyguc vd., 1998, s.201-202, Keser, 2005a, s.56-61) bazı araştırmalarda ise negatif bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir (Şener, 2002, s.106; Iverson ve Maguire, 1999, s.10-15). İlişkinin yönü ister negatif ister pozitif olsun iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında var olan ilişki sezgisel olarak da tahmin edilebilir. Çünkü iş doyumunu, genel yaşam doyumunu oluşturan yaşam alanlarından biridir ve bir yaşam alanında meydana gelen bir gelişimin hem diğer yaşam alanlarını hem de genel yaşam doyumunu etkileyeceği açıkça görülmektedir.

İş yaşamında motivasyon sağlamak açısından iş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki neden önemlidir?



SIRA SİZDE

Yaşam Doyumu ve İş Doyumu İlişkisini Açıklamaya Yönelik Yaklaşımlar

Konu ile ilgili yazında yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik ampirik olarak da desteklenmiş altı farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların bazıları olumlu, bazıları olumsuz etkileşimi ifade ederken, bazıları da etkileşimin yokluğu üzerine kurulmuşlardır. Aşağıda bu temel yaklaşımlar kısaca açıklanmaya çalışılmıştır (Dikmen, 1995, s.123-126; Keser, 2005c, s.902-910; Özdevecioğlu, 2003, s.698).

Taşma yaklaşımı; çalışma yaşamı ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların ilk olarak tespit ettikleri ve yoğunlaştıkları yaklaşım olmuştur.

Taşma kavramsal olarak, bir alandan diğer alana geçiş ve her iki tarafı benzeştirme şeklinde bir anlam içermektedir. Kısaca taşma yaklaşımı, “bir yaşam alanında örneğin çalışma yaşamında cereyan eden tutum, davranış ve tecrübelerin, diğer yaşam alanına (çalışma dışı yaşam alanına) geçtiğini” ifade eder. Örneğin iş yaşamında boşa zaman geçiren bir kişi çalışma dışı yaşamında da boşa zaman geçirmeye devam eder, iş yaşamında duyarsız olan bir kişi, politikaya da duyarsız olacak, bir alana yabancılaşan diğer alana da yabancılaşacaktır. Diğer yandan bu yaklaşıma göre, çalışma ortamında yoğun olarak makinalarla çalışan, iletişimin ve beşeri ilişkilerin kısıtlı olduğu işlerde çalışan bireylerin de, çalışma dışı yaşam alanlarında daha az sosyal ilişkilere dayalı boş zaman etkinliklere yönelmeleri ve gönüllü/sosyal organizasyonlarda görev almamayı tercih etmeleri doğaldır.

Taşma, çalışma yaşamının çalışma dışı yaşama ya da çalışma dışı yaşamdan çalışma yaşamına olabilmektedir. İki alandan birinde yaşanan olumsuzluğa ilişkin algının diğer alanı da olumsuz yönde etkilemesi olumsuz taşma adını alırken, olumlu deneyimlerin diğer yaşam alanına olumlu biçimde etki etmesi olumlu taşma olarak adlandırılmaktadır.

Dengeleme yaklaşımında ise, yaşam doyumu veya iş doyumundan birisinin yüksek olması durumunda, düşük olanın diğeri tarafından dengeleneceği düşünülmektedir. Örneğin kişi, işinde bir etkinlikten yoksun olduğu zaman, bu yoksun olma halini iş dışındaki yaşamıyla dengelemeye çalışacaktır. Sosyal etkinliklerde bulunmayı yasaklayan bir işte çalışan kişi, iş dışındaki yaşamında mümkün olduğunca çok sosyal etkinliklere girmeye çalışacaktır. Buna göre dengeleyici kişi şöyle tanımlanacaktır:

“... Detroit oto işçisi, montaj hattında 8 saat boyunca rutin, az beceri gerektiren, makineye bağımlı bir biçimde çalışır. İş bitince fabrika kapısına koşar adımlarla ulaşır. Otobanda sekizinci El Cadillac Eldorado’su ile saatte 80 mil yapar, bir bira içmek için durur ve barda kavgaya karışır.”

Bir önceki yaklaşımda verilen örnekten hareket edilirse, çalışma yaşamında beşeri ilişkileri ve iletişimi sınırlı olan bir çalışma ortamına sahip olan bireyin, diğer yaşam alanı olan çalışma dışı yaşamında bu eksikliğini gidermeye çalışarak, yoğun bir şekilde sosyal aktivitelere zaman ayırarak bir dengelemeye gitmesi söz konusu olabilecektir. Böylece çalışma ortamındaki monotonluğu, çalışma dışı yaşamına hareketlilik getirerek dengelemeye çalışacaktır. Birey, böylece çalışma yaşamı ve yaşam doyumu arasında bir denge sağlamış olacaktır.

Bölünme yaklaşımı, çalışma yaşamı ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin varlığını reddeden bir yaklaşımdır. Çalışma ve çalışma dışı yaşamlarının birbirinden bağımsız olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışma ve çalışma dışı yaşam alanları iki farklı alanı temsil etmekte ve aralarında da bir etkileşim söz konusu değildir.

Çatışma varsayımına göre, iş doyumunu elde etme gereksinimi ve yaşam doyumunu elde etme gereksinimi birbiriyle rekabet içerisinde ve bu iki gereksinim kolay kolay birbirleriyle uzlaştırılamamaktadır. Her iki gereksinim de kişiye kendisini en yoğun biçimde hissettirmektedir. Birey sınırlı enerji ve zamanını bazen bir yaşam alanı için harcamaktadır, bu durumda diğer yaşam alanına yönelik bir istismar söz konusu olmaktadır. Yani bireyin bir takım faaliyetlerden fedakârlık yaptığı görülmektedir. Bu noktadan itibaren bir çatışmanın çıkması muhtemeldir. Eğer kişi işi nedeniyle çalışma dışı yaşama ilişkin rollerinden ödün vermiş ise, örneğin oğlu için çok önemli bir maça zaman ayıracağına söz vermişken, yapacağı mesaiden dolayı bu sözünü yerine getiremiyorsa, çatışma bireyde hissedilmeye başlanmaktadır. Hatta kişi bu durumdan dolayı kendisini suçlama eğilimi de gösterebilmektedir.

Araçsallık ise, kişinin örneğin özel yaşamında doyum sağlayabilmesi için bilinçli bir kararlar içindeki becerilerini, başarı düzeyini vb. geliştirmesi olarak tanımlanabilir. Yani, bir alanda bir şeyin elde edilmesi için diğer alan araç olarak kullanılıyorsa araçsallık ortaya çıkmaktadır.

Yaşam doyumunu ve iş doyumunu arasındaki etkileşimi açıklamaya yönelik son yaklaşım dağılma yaklaşımıdır. Dağılma yaklaşımı, çoklu bir iş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisinin aynı anda ortaya çıkabileceğini iddia eden bir yaklaşımdır. Bu durum bazı araştırmalarda saptanmıştır. Bu yaklaşıma göre, işin bireyin yaşamındaki önem düzeyi, iş yaşamı ile yaşam doyumunun yönünü belirlemektedir. Ayrıca, yaşamlarında çalışmaya daha fazla önem veren bireylerin iş ve yaşam doyumunu ilişkisi de çok güçlü olacaktır.

İLETİŞİM DOYUMU

Redding iletişim doyumunu, bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi olarak tanımlamaktadır. Downs ve Hazen iletişim doyumunun içinde, kişinin biriyle başarılı bir iletişim kurması ya da kendisiyle kurulan başarılı bir iletişim ile oluşan doyumunu barındırdığını dile getirirler (Downs ve Hazen, 1977, s.65). İletişim doyumunu bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır.

Bir birey tarafından iletişim doyum düzeyi bireyin becerileri değerlendirmesine ve diğer iletişim öğelerinin performansına bağlıdır. İletişim doyumunu, bireyin iletişim süreci beklentileri tarafından da etkilenir. Beklentiler karşılandığında yüksek bireysel iletişim doyumunu ortaya çıkarken, beklentiler karşılanmadığında ise düşük iletişim doyum düzeyi ortaya çıkmaktadır (Purvis, 1997, s.11).

İletişim doyumunu, iletişim araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışanların iletişim açısından tatmin oldukları örgütlerde performans, verimlilik, karlılık ve müşteri odaklı çalışma alanlarında olumlu veriler kaydedilmiştir. Öte yandan stres, iş bırakma ve işe gelmeme oranlarında azalmalar görülmüştür (Eroğlu ve Özkan, 2008, s.800).

SIRA SİZDE



6

Sizce iletişim doyumunu ne demektir?

İletişim doyumunu, üç ana başlık içermektedir; bireylerarası iletişimde doyum, grup iletişiminde doyum ve örgütsel iletişimde doyum (Hecht, 1978b, s.350). Bu ana alanların detaylarında, iç içe geçen başka birçok faktörün yer aldığı konusunda araştırmacıların görüş birliği bulunmaktadır. Çalışanın aldığı bilgi miktarı, örgütsel iletişim iklimi, dikey iletişimin şeffaflığı, çalışanların etkileşim sıklığı bu faktörler arasında sayılabilir.

Alanda örgütsel iletişim doyumunu ile ilgili kapsamlı çalışmalar Downs ve Hazen (1977) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar örgütsel iletişim doyumunu; iletişim ikliminden doyum, üst ile iletişimden doyum, bireysel geribildirimden doyum, araç (medya) kali-

tesinden doyum, kurum bilgisinden doyum, kurumsal bütünleşmeden doyum, yatay ve biçimsel olmayan iletişimden doyum ve ast ile iletişimden doyum olmak üzere 8 temel boyutta tanımlanmışlardır. Bu doyumlardan elde edilen toplam ise, genel olarak örgütsel iletişimden elde edilen doyum miktarını göstermektedir.

Örgütsel iletişim doyumunu, çalışanın çalıştığı kurumdaki iletilerden, ortamlardan ve ilişkilerden tatminkâr olması gelmektedir. Memnuniyet iş performansını arttırmada genellikle başarısız olsa da o anda bireyleri işe yöneltme eğilimine sahiptir. Doyum bireylerin daha iyi performans göstermelerini teşvik etmeyebilir ancak iletişim doyumunu açık bir şekilde iş doyumuna katkıda bulunmaktadır (Pincus, 1986, s.412-413).

Bir örgütteki çalışanların motivasyonu açısından iletişim doyumunu ne anlam ifade etmektedir?



SIRA SİZDE

İŞ DOYUMU VE İLETİŞİM DOYUMU İLİŞKİSİ

Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim ağı, güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, yöneticileriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, kararlara katılmak, çalışanlarda kendilerine değer verildiği bilgisini ve inancını güçlendirmektedir. Bu sebeple iletişim, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirici özelliktedir.

İş doyumunu ve iletişim doyumunu arasındaki ilişkinin varlığını, yönünü ve alt boyutlarını gözler önüne sermek üzere yapılan çok sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Örneğin Munchinsky'nin (1977, s.592), 695 kamu çalışanı ile yaptığı çalışmada iletişim doyumunu oluşturan faktörlerden aşağı doğru iletişim ve yatay iletişimin ikisinin de iş doyumunu ile anlamlı bir ilişki gösterdiği bulunmuştur.

Çalışanın üstle iletişim doyumunu, üstlerin yeni fikir ve düşüncelere açık olma, çalışanın karar alma sürecine katılımının çalışanın memnuniyet düzeyi üzerine olan etkisi Wheless (1984, s.230) tarafından araştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuç; iletişim değişkenlerinin iş doyumunu varyansının %76'sını açıkladığını göstermektedir.

Teas ve Horrell (1981, aktaran Gülnar, 2007, s.137) satış elemanları üzerinde yaptıkları incelemede üstleri tarafından duygu ve düşüncelerine önem verildiğinde ve katılımcı bir politika izlendiğinde daha fazla iş doyumunu elde ettiklerini ortaya çıkarmışlardır.

Öte yandan Bakan ve Büyükbeşe (2004, s.25-26) tarafından yürütülen çalışmada 133 üniversite öğretim elemanı ile çalışılmış; iletişim ile işin niteliğinden tatmin, kurum imajından tatmin, yöneticiden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin arasında anlamlı ilişki bulunmuş, ancak iletişim ve ücret tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

YAŞAM DOYUMU VE İLETİŞİM DOYUMU İLİŞKİSİ

Yaşam doyumunu bireyin yaşantısının bütünü değerlendirmesi sonucu ulaştığı bir çıktı olarak tanımlanmaktadır. Yaşam standartları, sağlık, başarı, sosyal ilişkiler, güvenlik, aitlik ve dinsel inançlar yaşam doyumunu oluşturan alanlar olarak kabul edilmektedir. Yaşamın bütünü bu alanların uç uca eklenmesinden ya da üst üste binmesinden oluştuğu açıkça ortadadır. Bu nedenledir ki, bir alanı diğerinden kesin sınırlarla ayırmak mümkün görünmemektedir.

İş doyumunun yaşam doyumunun bütününe, iş dışında kalan diğer yaşam alanlarının da iş doyumunu etkisi hem bilinen bir gerçek olarak açıktır hem de yapılan deneysel çalışmalarla tekrar tekrar kanıtlanmaktadır.

İletişim doyumunun iş doyumuna yansımaları, iş doyumunu arttırıcı etkisi çalışmanın önceki bölümlerinde açıklanmış ve görüşler çeşitli araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

Öte yandan iletişim doyumu ile yaşam doyumu arasındaki etkileşim konusunda henüz yeterli araştırma yapılmamış ve araştırma sonuçlarına dayanan bilgi konusunda sıkıntı yaşanmaktadır. Yapılan sınırlı sayıdaki çalışma bireyler arası iletişim doyumu ve sağlıklı bireysel bütünlük değişkenleri özelindedir.

İş yaşantısının bireyin genel olarak tüm yaşantısını etkilediği gerçeğinden hareket ile çalışma yaşamındaki örgütsel iletişim doyumunun, genel yaşam doyumunu etkileyeceği tahmin edilebilir niteliktedir.

Çalışmanın sadece maddi kaynaklara ulaşmak için bir araç olduğu zamanlar artık oldukça eskilerde kalmıştır. Bir işe sahip olmak ve sahip olunan işten tatmin olmak, bireyler için, kendine güven, genişleyen sosyal ilişkiler, başarı hazzı anlamına gelmektedir. Yaşamın tüm alanlarında olduğu gibi çalışma yaşamında da iletişimin yokluğu tüm öğelerin yokluğu anlamına gelmektedir. Çalışma ortamında temelleri sağlam bir iletişim ağı, mutlu çalışanlar ve iletişim doyumu sağlayan bireyler demektir.

Yaşam doyumu araştırmalarının yaşlılarla yapılan uygulama sonuçlarında ileri yaşlardaki bireylerin en çok bir işe yaramadıkları düşüncesinden dolayı doyum düzeylerinin düştüğü görülmektedir. Sadece çalışmak başlı başına bir mutluluk sağlayıcı olsa da yeterli görünmemektedir. Çalışanın o kurum için önemli olduğunun, kurumun hayati bir parçası olduğunun hissettirilmesinin ve uygun iletişim kanalları, yöntemleri ile bunun kendisine bildirilmesinin kişinin yaşam doyumunu arttıracığı ve bireyi mutlu edeceği açıktır.

Bilgi almak kurum hakkında detayları bilmek kurumun tarihi geçmişi hedefleri amaçları ile ilgili bilgilendirilmek kurum kültürünün oluşması ve pekişmesi için bir araç iken, kişinin kendini bir kuruma bir gruba ait hissetmesi anlamında da birey için amaca dönüşmektedir.

Bu çalışmada yaşam doyumu ile örgütsel iletişim doyumu etkileşimi, yaşam doyumu-iş doyumu, iş doyumu-iletişim doyumu alan yazınına ve deneysel çalışmalara bağlı olarak kestirimsel biçimde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu ilişkinin alanda yapılacak sonraki çalışmalarda ampirik yöntemler ile ortaya çıkarılması gerekliliği bulunmaktadır.

Yaşam doyumu, iş doyumu ve iletişim doyumu arasındaki ilişkinin ve etkileşimin teorik olarak açıklanmaya çalışıldığı bu çalışma bu üç doyum türünün birbirleriyle ilişkilen-diren ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

Yaşam doyumu, bir insanın beklentileriyle (ne istediği), elinde olanların karşılaştırılması (neye sahip olduğu) sonucu elde edilen durum ya da sonuç olarak kabul edilmektedir. Yaşam doyumu ile kişi kendi hayatının hoşlandığı ya da hoşlanmadığı yönlerinin özet bir değerlendirmesini yapmaktadır. Bu değerlendirme alanına yaşantının diğer tüm alanları gibi çalışma alanı da girmektedir.

Yaşam doyumu-iş doyumu etkileşimi, çalışma yaşamının hem zamansal açıdan gündelik yaşamın büyük kısmını işgal etmesi, hem de sosyo-psikolojik olarak içerdiği anlamlar nedeniyle psikoloji, endüstriyel psikoloji ve örgüt yönetimi disiplinlerinin en sık araştırılan konularından biri olma özelliğini göstermektedir. Yapılan araştırmalar ve ortaya konulan yaklaşımlar yaşam doyumu ile iş doyumunun çeşitli boyutlarda etkileşimsel bir nitelik taşıdığını göstermektedir.

Öte yandan iş doyumu-iletişim doyumu ilişkisi ülkemizde yeni araştırma alanlarından biri olsa da yabancı literatürde öteden beri geniş yer bulan çalışma konularındandır. Yürütülen araştırmalar iş doyumu ve iletişim doyumu ilişkisinin varlığını kanıtlamakta, genellikle iletişim doyum düzeyi yüksek olan çalışanların iş doyum düzeylerinin de yüksek olduğu sonucunu bildirmektedirler.

Yaşam doyumu-iş doyumu, iş doyumu-iletişim doyumu ilişkilerine dayanarak yaşam doyumu-iletişim doyumu arasındaki ilişki konusunda kestirimsel bazı varsayımlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar öz olarak şu şekilde belirtilebilir:

- Yaşam doyumu kendi kendini değerlendirme işi sonundaki çıktı ise; kendini değerlendirme öncesinde belirlenen kriterlere göre değişiklik göstermesi beklenmektedir. Bu nedenle bireylerin kalıtsal, çevresel ve yaşamsal koşullarına göre de çeşitlenmektedir. Sosyal ilişkilerini merkeze almış, iletişim, paylaşım vb. eylemlere üst düzeyde önem veren bireylerin iletişim doyumunun yaşam doyumlarını etkilemesi şaşırtıcı bir sonuç olmayacaktır.
- İş doyumunun yaşam doyumunu etkileyen bir değişken olduğu gerçeğine ilişkin olarak iş doyumu ile güçlü ilişkisi belirtilen iletişim doyumunun yaşam doyumunu da etkilemesi muhtemeldir.
- Çalışma yaşamı sosyal bir ortam olarak değerlendirildiğinde bu ortamı oluşturan ve şekillendiren iletişimin yaşam doyumundan ayrı düşünülmesi olanaksız görünmektedir.
- Yaşam doyumu ve iletişim doyumu arasındaki etkileşimi ortaya çıkarmak üzere ampirik çalışmaların yürütülmesi bir zorunluluktur.

Özet

İnsanlığın büyük bir bölümü için çalışmak, yaşam içinde başka herhangi bir etkinlikten çok daha fazla yer tutmaktadır. Modern toplumlarda “bir iş sahibi olmak” kendine güvenin oluşturulması ve korunması konusunda temel taşlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çalışma koşullarının görece kötü, iş sürecinin basit, rutin ve sıkıcı olduğu durumlarda bile çalışmak, bir işi olmamak kadar mutsuzluğa yol açmamaktadır. Açık ki; yaşantının önemli bir alanını kaplayan çalışma yaşamından sağlanan doyum, genel olarak yaşam doyumunu etkilemektedir. Öte yandan yaşam doyumunun düzeyi de iş doyumunun belirleyicilerinden birisi olarak görülmektedir. Çalışmayı sadece maddi kazanç getirisi ile tanımlamanın olanaksızlaştığı günümüzde, bir işte çalışıyor olmak aynı zamanda sosyalleşmek anlamını da taşımaktadır. Bireylerin yaşam doyumlarını arttıran en önemli unsurlardan birinin tatmin edici bireyler arası ilişkiler ve kaliteli sosyal paylaşımlar olduğu gerçeğinden hareketle, iletişim doyumunun da yaşam doyumunu üzerinde etkili bir değişken olduğu düşünülmektedir.

Bu ünite yaşam doyumunu, iş doyumunu ve iletişim doyumunu değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkisi konusunda teorik bir çerçeve sunmaya çalışmaktadır. Buradan hareketle çalışma dâhilinde bahsi geçen kavramlar ve kavramlar arası ilişkiler açıklanmaya çalışılmış, literatürde yer alan ilgili araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

Kendimizi Sıneyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi yaşam doyumu değışkenlerinden birisi **değildir**?
 - a. Gelir
 - b. Yaş
 - c. Çocuk sahibi olma
 - d. Sosyal etkileşim
 - e. Eğitim
2. Aşağıdakilerden hangisi yaşam doyumu yaklaşımlarından birisidir?
 - a. Amaçsal yaklaşım
 - b. Gelir yaklaşımı
 - c. Yaş yaklaşımı
 - d. Cinsiyet yaklaşımı
 - e. Irk yaklaşımı
3. Aşağıdakilerden hangisi yaşam doyumu yaklaşımlarından bir tanesi **değildir**?
 - a. Etkinlik yaklaşımı
 - b. Yargı yaklaşımı
 - c. Yukarıdan aşağıya aşağıdan yukarıya yaklaşım
 - d. İlişkilendirici yaklaşım
 - e. İş doyumu yaklaşımı
4. İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişki ilk defa kimler tarafından araştırılmıştır?
 - a. Braysfield, Wells ve Strate
 - b. Maslow
 - c. Herzberg
 - d. Peter Drucker
 - e. Alvin Toffler
5. “Bireyin, iş yaşamı dışındaki duygusal tepkisine denir. Yani hayata karşı genel tutumudur. Bir başka ifadeyle kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir.” Yukarıda yer alan tanımda aşağıdakilerden hangisine aittir?
 - a. Motivasyon
 - b. Yaşam doyumu
 - c. Yansıma
 - d. İş doyumu
 - e. Tutum
6. Rus yazar Maksim Gorki “İş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda yaşam esarettir” sözüyle ilgili olarak neyi kastetmiş olabilir?
 - a. İş ve yaşam tatmini ilişkilidir ve birbirini tamamlar
 - b. Yaşam tatminin temelini iş tatmini oluşturur
 - c. İş tatmini olmadan da yaşam tatmini olabilir
 - d. Yaşam tatmini ve iş tatmini arasında negatif ilişki vardır
 - e. İş ve yaşam tatmini aynı anda gerçekleşemez
7. Bireyin yaşam doyumunu iyi manada etkileyen unsurlar sıralandığında aşağıdakilerden hangisine **yer verilmez**?
 - a. Sosyal ilişkiler
 - b. Ekonomik güven
 - c. Bireysel kimliğin olumsuz yönleri
 - d. Amaçlara ulaşma konusunda uyum
 - e. Günlük yaşamdan mutluluk duymak
8. İş doyumu, bireyin işyerine yönelik beklentileri ve işine yönelik tutumunu ifade eder ve belli alt boyutları vardır. Aşağıda verilenlerden hangisi bu boyutlar içerisine **girmez**?
 - a. Ücret
 - b. İşin niteliği
 - c. Çalışma koşulları
 - d. Çalışma arkadaşları
 - e. Aile çevresi
9. Çalışma yaşamından elde edilen doyum ile yaşam doyumunda nasıl bir ilişki vardır?
 - a. Anlamlı ve doğrusal ilişki
 - b. Negatif ilişki
 - c. Anlamsız ilişki
 - d. İkinin birbiri ile bağlantısı yoktur
 - e. Bağımsızdırlar
10. İş doyumu denince akla ilk gelen husus, işin kendisi ve sahip olduğu niteliklerdir. Aşağıda şıklandırılan faktörlerden hangisi bu niteliklerden **değildir**?
 - a. İşin problem çözmeye yönelik olması
 - b. Kendini geliştirmeye imkan vermesi
 - c. Yapılan denetimlerin adil olması
 - d. Kişinin yaratıcılık kullanmasına imkan vermemesi
 - e. Kişiyi sadece sorumluluk değil yetki de verilmesi

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c	Yanıtınız yanlış ise “Yaşam Doyumu Değişkenleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Yaşam Doyumu Yaklaşımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. e	Yanıtınız yanlış ise “Yaşam Doyumu Yaklaşımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. a	Yanıtınız yanlış ise “İş Doyumu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b	Yanıtınız yanlış ise “Yaşam Doyumu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi” başlıklı konuyu gözden geçiriniz.
7. c	Yanıtınız yanlış ise “Yaşam Doyumu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. e	Yanıtınız yanlış ise “İş Doyumu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi” başlıklı konuyu gözden geçiriniz.
10. d	Yanıtınız yanlış ise “İş Doyumu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Yaşam doyumunun tanımı, dayandığı kurama göre değişmektedir. Birçok çalışmada yaşam doyumunu bilişsel kurama bağlı olarak “bireyin kendi yaşam koşullarının standartlara uygunluğuna ilişkin karşılaştırmalarına bağlı olan bilişsel yargısı” olarak tanımlanmaktadır.

Sıra Sizde 2

Yaşam doyumunu ya da mutluluk bireyin yaşamındaki en önemli hedeflerindendir. Bu yüzden de bilimsel anlamda en çok araştırılması gereken konulardan birisi olmuştur. Yaşam doyumunu ile bireyin psikopatolojik yönleri yerine güçlü yönlerini tanımlamak ve geliştirmek olanaklıdır.

Sıra Sizde 3

Birçok araştırmanın sonucu evlilik ile yaşam doyumunu ya da öznel iyi olma arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunduğunu kanıtlamaktadır. Araştırmalara katılan çok sayıda evli denek, bekâr katılımcılara oranla daha yüksek yaşam doyum düzeyi belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar, evli kişilerin hiçbir zaman evlenmeyen, boşanmış, ayrı yaşayan ya da eşi ölmüş kişilere göre yaşamlarından daha çok doyum elde ettiklerini göstermektedir.

Sıra Sizde 4

İş doyumunun kişilik, ücret, terfi, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, iş akışı, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim gibi boyutlardan oluştuğu genel olarak çalışma yaşamını konu alan literatürde kabul görmektedir.

Sıra Sizde 5

Çalışma yaşamından elde edilen doyumun, yaşamın geneline ilişkin doyumuna etkilediği bilinmektedir. Bireyin yaşamının kayda değer bir bölümünü oluşturan çalışma hayatında yaşanan olumlu ya da olumsuz durumlar, iş dışındaki yaşam yansımakta, iş dışındaki yaşamı oluşturan aile, sosyal ilişkiler, dâhil olunan grup süreçlerinin yansımaları da çalışma yaşamı üzerinde etkili olmaktadır.

Sıra Sizde 6

İletişim doyumunu, bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Sıra Sizde 7

İletişim doyumunu bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Açıkalın, A. (1996). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegem Yayın No: 7, Ankara.
- Aşan, Ö. ve Erenler E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.2 s.203-216.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2004). Örgütsel İletişim ve İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi (7) 1-30.
- Bower G. H. (1981). Mood and memory, American Psychologist, 36, 129-148.
- Campbell, A. (1976). Subjective Measures of Well-being, American Psychologist, 31 117-124.
- Chacko, T. I. (1983). Job and Life Satisfaction: A Causal Analysis of Their Relationships, Academy of Management Journal, Vol: 26, No:1, s. 163-169.
- Costa, P. T. Jr. ve McCrae R. R. (1980). Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-being Happy and Unhappy People. Journal of Personality and Social Psychology, s.668-678.
- Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çekmeloğlu H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, No:2.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-being, Psychological Review, 95, 542-575.
- Diener, E. Emmons R. A. , Larsen R. J. , ve Griffin S. (1985). The satisfaction with life scale, Journal of Personality Assessment, 49, 71-75.
- Diener, E., Emmons R. A., Larsen R. J. ve Levine S. (1985) Intensity and Frequency: Dimensions Underlying Positive and Negative Affect, Journal of Personality and Social Psychology, 48, 1253-1265.
- Diener, E. , Schimmack U. ve Oishi S. (2002). "Life-Satisfaction Is a Momentary Judgment and a Stable Personality Characteristic: The Use of Chronically Accessible and Stable Sources" Journal of Personality, Vol 70, No 3, ss.345-384.
- Dikmen, A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:50, No:3-4, Haziran-Aralık.
- Dockery, Alfred M. "Happiness, Life Satisfaction and the Role of Work: Evidence From Two Australian Surveys", (online) <http://www.melbourneinstitute.com/hilda/Biblio/cp/conf-hd05.pdf> (erişim tarihi 23.05.2004).
- Donovan, N., Halpern D. (2002). Life Satisfaction: The State of Knowledge and Implications For Government.
- Downs, C. W. ve Hazen M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, Journal of Business Communication, 14, (3), 63-73.
- Eid, M. ve Diener E. (2004). Global Judgements of Subjective Well-Being: Situational Variability and Long-Term Stability , Social Indicators Research, 65, 245-277.
- Eroğlu, Erhan & Özkan, Gülden. (2008). "Analyzing The Relationship Between The "Organizational Culture" And "Communicational Satisfaction" And An Application In Eskisehir Woodlands Administration" 6th International Symposium Communication in the Millenium, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Mayıs 2008. ISBN: 978-975-404-833-9.
- Gardner, J. ve Oswald A. (2002). "How Does Education Affect Mental Well-Being and Job Satisfaction?" A summary of a paper presented to a National Institute of Economic and Social Research Conference, at the University of Birmingham, on Thursday June 6.
- Gençöz, F. (2000) Uyum Psikolojisi, Kriz Dergisi 6 (2): 1-7.
- Gülner, B. (2007). Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Hecht, M. L. (1978)a Measures of Communication Satisfaction, Human Communication Research, 4 (4), 350-368.
- Hecht, M. L. (1978)b The Conceptualization and Measurement of Interpersonal Communication Satisfaction, Human Communication Research, 4, (3), 253-264.
- Heler, D. , Timothy A. J. , Watson D. (2002). The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Life Satisfaction Journal of Organizational Behavior, 23, pp. 815-835.
- Iverson, R. D. , Maguire C. (1999). The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence From a Remote Mining Community, Department of Management Working Paper, Number 14.
- Keser, A. (2005)a . The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa Turkey, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, s. 52-63.
- Keser, A. (2005)b. İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Çalışma ve Toplum Dergisi s.77-96.
- Keser, A. (2005)c. Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisi- Teorik Bakış, İktisat Fakültesi Mecmuası, 55,1, 897-913.

- Koçel, T. (1982). İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:132.
- Konning, K. H. ve De Jong M. D. (2006). Measurement of Communication Satisfaction: Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communicating Audit Tool paper presented at the annual meeting of International Communication Association, Dresden International Congress Center, Dresden, Germany.
- Kozma, A. ve Stones M. J. (1980). The Measurement of Happiness: Development of the Memorial University Newfoundland Scale of Happiness (MUNSH), *Journal of Gerontology*, 35, 906-912.
- Köker, S. (1991). Normal ve Sorunlu Ergenlerin Yaşam Doyumu Düzeyinin Karşılaştırılması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Loscocco, K. A. ve Roschelle A. R. (1991). "Influences on the Quality of Work and Nonwork Life: Two Decades in Review, *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 39.
- Lu, L. (2000). Gender and Conjugal Differences in Happiness, *Journal of Social Psychology*, 140(1), 132-141.
- Lukowski, A. V. (2004). The Relationship Between Employer-Employee Congruence of Values, Job Satisfaction and Life Satisfaction, University of Northern Colorado, Thesis.
- Munchinsky, P. M. (1977). Organizational Communication: Relationships to Organizational
- Wheless, L. R. , Wheless, V. E. ve Howard, R. D. (1984). The Relationship with Supervisor and Decision-Participation to Employee Job Satisfaction, *Communication Quarterly*, 32 (8), 222-232.
- Wilson, F. M. (1995). Organizational Behaviour and Gender, McGraw-Hill Book Company.
- Yetim, Ü. (2001). Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.

6

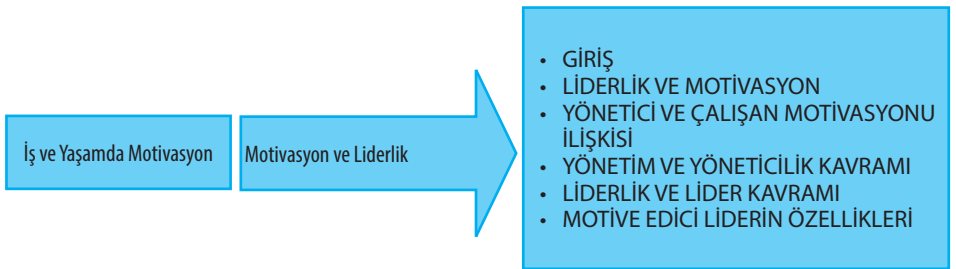
Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- Yönetici ile liderin farklarını sıralayabilecek,
 - Liderin bir kurumdaki önemini açıklayabilecek,
 - Motive edici liderin özelliklerini anlatabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Yönetici
- Lider
- Liderin Özellikleri
- Motivasyon

İçindekiler



Motivasyon ve Liderlik

GİRİŞ

Kişilerin yapabileceklerinin limitini, eğitim ve yetenek seviyeleri; yapabildiklerinin limitini ise moral ve motivasyon seviyeleri belirler. Elimizden gelenin en iyisini yapabilmemiz, motive olmamıza bağlıdır. Motivasyon, başarı için şarttır ama tek başına yeterli değildir. Hepimiz hayatta daha başarılı olmak isteriz. Başarılı olmak için yapmamız gerekenleri biliriz. Bunları niçin yapmamız gerektiğini biliriz. İstersek nasıl yapabileceğimizi de, yapmakla neler kazanacağımızı, yapmamakla neler kaybettiğimizi de biliriz. Ama yine de o “yapmamız gerekenleri” yapmayız? Peki, bizi durduran nedir? Cevap atalet! Atalet; durağanlık, tembellik, miskinlik, üzerine ölü toprağı serilmiş gibi hareket etmek, hareketsizlik gibi anlamlara gelir. Atalet halinde olmanın tersi, hareket halinde olmaktır. Ataletin panzehiri nedir? Çok basit: Motivasyondur. İşletmelerde ise çalışanların atalete düşmeden verimli bir biçimde çalışmaları, çalıştırılmaları noktasında ise yöneticiler devreye girmektedir.

İşletmelerdeki yöneticiler çalışanların yaptıkları işlerle ilgili olarak kendilerinden beklenen performansları ve katkıları en üst düzeyde ortaya koyabilmeleri için çaba göstermektedir. Bu çabanın amacına ulaşabilmesi ise öncelikle personelin çalışma ve yararlı olma isteği içerisinde olmasını gerekli kılmaktadır. Personelin çalışma ve yararlı olma isteğinin oluşmasında ise hem personelin sahip olduğu iş disiplininin hem de o işletmedeki motivasyon amaçlı yönetici yaklaşımlarının etkisi ve katkısı çok büyüktür.

Personelin sahip olduğu çalışma ve yararlı olma isteği, bireylerin görevlerini eksiksiz ve kendilerinden beklenen düzeyde gerçekleştirmelerine yol açmaktadır. Peki;

- İnsan kaynağının çalışma ve kuruma yararlı olma isteği nasıl oluşur?
- İnsan kaynağının bu çalışma ve yararlı olma isteğini arttırmak mümkün müdür?
- İnsan kaynağı için bir işletme içinde çalışmak bir ihtiyaç mıdır?
- Bir işletmede çalışmak insan kaynağının başka ihtiyaçlarını giderme yolu mudur?

“Güdüleme” veya “isteklendirme” olarak tanımlanan motivasyon, davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini sağlayan güce verilen isimdir. Motivasyon, ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkıp, kişinin yapacağı işte başarılı olmasını destekler ve çalışanların performansını doğrudan etkiler. Bir makina ya da cihazın verimini kolayca ölçebilir ya da hesaplayabiliriz. Hangi girdi için ölçme yapıyorsak, üreteceği sayısal çıktı bellidir ve aksi bir durum yoksa bunu alabiliriz. Oysa insan için öyle midir? Duygusal durumu ile ilgili olarak bir gün yüzde yüz performans gösterirken, başka bir gün, ya da bir başka an birden bire sıfıra inebiliyor. Öfkeye kapılıp birden çekip gidebiliyor. Zaman zaman eyvallah bile yok. Bazı durumlarda sonucun nereye varacağını bile düşünmüyor. Bazen otoriteye boyun eğiyor, bazen de başkaldırıyor. İstemediği zamanlarda kılı bile kıpırdamıyor. Ama bir de

istedi mi harikalar yaratıyor. İşte motivasyon tamı tamına bununla yani “isteklendirmek” ile ilgilidir. Bütün olumsuz durumlarda kullanılan sözcük şu: “Bütün motivasyonum bitti!” Bunun anlamı: Ben bu işi yapmak istemiyorum. Bu işi yapmak için hiçbir istek duymuyorum. Ama kendi istediği zaman ise; zorlanmadığı halde makinaların tepesine tırmanıyor, risk alıyor, hayatını tehlikeye atabiliyor. Buradan şu sonuca varıyoruz: iş yaşamında ve çalışma hayatında başarı motivasyondan geçiyor ve kişinin performansında rolü büyük. Bu noktada da, çalışanın içindeki motivasyonu ateşlemek ve onu hareketlendirmek yöneticiye ve onun kurum içindeki yaklaşımlarına kalıyor.

LİDERLİK VE MOTİVASYON

Daha önceki ünitelerde de belirtildiği gibi, motivasyon kavramı bazı kitaplarda güdüleme olarak da adlandırılmaktadır. Motivasyon, son derece karmaşık ve çok yönlü bir konudur. Bir yanda kişinin temel fizyolojik ihtiyaçları, gelişme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, bir gruba üye olma ve yararlı olma isteği, diğer yandan kurumun amaçlarına ulaşma isteği, hedefleri ve ayakta kalma mücadelesidir. Bu iki amaç grubu arasında uyumun sağlanması hem kişi hem kurum açısından tatmin edici sonuçlar vermektedir. Sözü edilen uyumun sağlanmasında motivasyon temel anahtar rolünü oynamaktadır.

Bu iki amaç grubu, aslında bir işletmedeki yöneticilerin iki amaç grubu ile yakından örtüşmektedir. Kurumlardaki yöneticilerin çok genel olarak iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi bir işletmedeki insan kaynaklarını kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve onları kurumsal hedef ve amaçları en etkin bir biçimde gerçekleştirecekleri bir performans düzeyinde yönetmektir. İkincisi de bu insan kaynaklarının bireysel amaçlarını, ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak nitelikte bir iş yaşamı oluşturmaktır. Motivasyonun iki amaç grubu ile yöneticilerin bu iki temel amacını birbiriyle örtüştürmek çok normaldir. Buradan hareketle şunu söylemek mümkündür: Yöneticilerin kurum içi uygulamaları zaten ağırlıklı olarak çalışanların motivasyonunu sağlayarak daha verimli ve etkili çalışmaları yolunda çaba göstermektedir. Diğer bir deyişle, işletmeler kurumsal amaçlarına motive edilmiş çalışanlar aracılığıyla erişebilirler. Bu sebeple yöneticiler bir yandan yönetim işlevlerini işletme ortamında başarılı bir biçimde hayata geçirirken diğer yandan da çalışanların motive olmaları için bir takım uygulamaları da gerçekleştirmektedir.

SIRA SİZDE



Liderin bir kurumdaki amacı nedir?

Motivasyon kavramı her geçtiğinde insanın aklına beklenen düzeyde karşılanmış ya da karşılanmaması beklenen “ihtiyaç”, “istek” ve “güdü” kavramları gelmektedir. İhtiyaçlar insanda yoksunluk hissi yaratırlar ve insan fizyolojik ve psikolojik dengesini (homeostasis) sürdürmek için bu ihtiyaçları tatmin etmek zorundadır. Ancak ihtiyaç kavramı, istek kavramı ile karışabilir. İsteklerimizin her zaman karşılanmasına gerek yoktur ancak yaşamımızdaki dengenin sürmesi için ihtiyaçlarımızın mutlaka karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçları sınıflandırma her ne kadar insandan insana farklılık gösteren bir yapıya sahipse de genel olarak, birinci derece temel ihtiyaçlar ve ikinci derece tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenebilir. Daha önceki ünitelerden de hatırlayacağınız üzere Maslow’a göre ihtiyaçlar önem derecesine göre şöyle sıralanırlar:

- Fizyolojik ihtiyaçlar,
- Korunma (güvenlik)
- Sevgi
- Kendine değer verme (saygı duyma)
- Kendini gerçekleştirme

Ülkemizde işsizliğin gün geçtikçe artıyor olması sebebiyle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndaki birinci basamaktaki "fizyolojik ihtiyaçlar" ile ikinci basamaktaki "korunma (güvenlik) ihtiyaçları"nın yer değiştirdiği ifade edilmektedir. Çünkü çalışanlar maalesef artık fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamada kendisini mutlu etmeyecek bir ücret verilse de işten çıkarılma riski daha az olan yani daha güvenli işleri tercih etmeye başlamışlardır.



DİKKAT

Bilindiği üzere bu kurama göre ihtiyaçların biri doyurulmadıkça, diğeri ortaya çıkmaz. İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme (saygı görme) ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla etkili olanlardır. Bir işyerinde, işgörenin insanları sevmeye ve sevilme ihtiyacının doyurulmaması uyumsuzluğa neden olur. Kendine değer verme veya saygı duyma ihtiyacı karşılanmadığında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur. İşgören yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan kimi üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşama olan bağlarda gevşeme, gövdesel-düşünsel gerilme gibi belirtiler görülür.

Birey motivasyonu açısından "ihtiyaç" ve "istek" kavramları arasındaki ilişki nasıldır?



SIRA SİZDE

İş yerleri bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, işgören de uyumlu, güvenli, ve huzurlu olacak, bu durum işgörenin davranışlarına olumlu yönde katkı yapacaktır. İhtiyaçları tatmin etme zorunluluğu, insanın harekete geçmesini gerektirir; bu ise güdüler sayesinde olur. Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü (motive) adı verilir. (Can & Akgün, s.305). Güdü olarak adlandırılan bu etmenler içsel ya da dışsal olabilir. Güdüler doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü, içgüdü), sonradan da kazanılabilirler.

Güdü kavramı ilk olarak Woodworth (1918) tarafından , "bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi" olarak tanımlanmıştır. Motivasyon Teorilerinin temelini teşkil eden güdüye dayanan teorilerden en önemlisi Cannon (1939) tarafından geliştirildi. Bu teori "homeostasis" kavramına dayanmaktadır. İçsel ya da dışsal etmenler dolayısıyla meydana gelen dengesizlikler, organizmayı denge durumundan uzaklaştırır. Tekrar denge durumuna dönmek için organizma harekete geçer. Bu organizmanın harekete geçmesini ise güdüler sağlar (Atalay, 2009).

Güdü kavramı ilk olarak Woodworth tarafından nasıl tanımlanmıştır?



SIRA SİZDE

Motiv olarak da bilinen güdüyü, davranışı amaca doğru yönelten bir güç olarak tanımlayabiliriz. Burada amaç ihtiyaçları tatmin etmektir. Hareket ise ihtiyaçları tatmin etmek için yapılan fiillerdir. İşte kurumlardaki yöneticiler çalışan ihtiyaçlarını tatmin etmek için yani onları doyurmak için gereken fiilleri ortaya koyma çabası içindedir.

Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir (Atalay, 2009):

- Motivasyon, zihinsel olarak nereye gideceğinizi, ne yapacağınızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğinizi oluşturmak ve kavramaktır. Yani bilinçli bir şekilde karar vermek ve uygulamaktır. Bu mantıkla yola çıkan kişi zihinsel olarak verdiği kararı harekete geçirmek için mücadele etme olayıdır.
- Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır.
- Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

- Motivasyon, bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur.
- Motivasyon, bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir.
- Motivasyon, davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlardır.
- Motivasyon, bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunan bir durumdur.
- Motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.

Motivasyonun başlangıcı motive olmakla başlar. Motivasyon ya da diğer bir deyişle güdüleme gözle görülmeyen varsayımsal bir olgudur ve davranış anlamada çok önemli bir süreçtir. Buna dayanarak güdüyü “davranış amaca doğru harekete geçiren, yöneltten bir iç durum” olarak tanımlayabiliriz (Atalay, 2009). Motivasyonun amacı eyleme geçmektir. Düşünceleri yaşama geçirme isteği en az bu düşünceler kadar önemlidir. Başarılı insanlar çoğu kez amaçlarını belirleyerek motive olurlar. Başarılı olmak isteniyorsa nereye gidildiği ve ne yapmak istenildiği bilinmelidir. İlerlemek isteyen bir kişi ulaşmayı arzuladığı bazı hedefler belirler. Bu hedefler doğrultusunda yeteneklerini geliştirdikçe bu hedeflere doğru ulaşmaya çalışır. Bu nedenle bir plâna gereksinim vardır. Kişinin amacına yönelik plânlar, bir müteahhitin projesine benzer. Proje olmadan binanın şekli belli olmaz. Yapımında hangi malzemelerin kullanılacağı, kaç kişinin çalışması gerektiği ve işin ne zaman bitireceği belirlenmez. İşte bu noktada, çalışan motivasyonu için, insan kaynakları uzmanlarının bir müteahhit gibi çalışarak çalışanlarının amaçlarına dönük planları onlar için hazırlaması ve onlara sunması gerekmektedir. Ama bunu yaparken aynı çalışanların kurumsal amaçlar doğrultusunda da motive olmaları için benzer bir planı da hazırlaması gerekmektedir.



“Hayal ile hedef arasındaki en önemli fark eylemdir” düşüncesi motivasyon açısından neden önemlidir?

Bireyde fizyolojik veya psikolojik dengenin bozulması ile eksiklik ortaya çıkar. Bu eksiklik durumu ihtiyaçları yaratır demiştik. İhtiyaçlar da hedefleri belirler ve hedefe yönelik davranışa yol açar.

Örneğin: Nereye gideceğinizi, zihinsel olarak oluşturuyor, kavriyorsunuz ve oraya varmak için harekete geçiyorsunuz. Olmak istediğiniz gibi olmanın yolu nedir? Bunu bulmaktır. İçten motive olan kişi düşüncesini eyleme dönüştürür. Hedeflerini belirler ve o hedeflere ulaşmak için harekete geçer.

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun, sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir. Okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek, severek yapması, bir yöneticinin her sabah keyifle ve bulunduğu statüden memnun olarak işine başlaması bir aktörün aldığı rolü benimseyerek, rolün tüm gereklerini yerine getirerek ve sanki o kişiymiş gibi sahnede oynaması, bir orta kademe yöneticinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması, bir annenin hazırladığı yemeğe sevgisini de katması ve benzeri durumların tamamı kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir.

Dikkat edileceği gibi yukarıda sayılan davranışların tamamında bireyin yaptığı işe yönelik arzu ve istek duyması yer almaktadır. Yöneticinin temel görevi de çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır.

Ama bir çalışanı herhangi bir konuda işe ya da çalışmaya yönleltmek sanıldığı kadar da kolay değildir. Kurumda yapılan bütün çalışmalar, başarılar, başarısızlıklar, iletişim sorunları, çatışmalar, sonuçta istenen hedeflere ulaşamama, işgücü devrinin yüksek olması gibi istenmeyen durumların oluşmasında kuşkusuz birçok faktör rol oynar (Fındıkçı, 1999).

YÖNETİCİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU İLİŞKİSİ

İnsanların işlerinden mutlu olması nasıl sağlanabilir? Çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, işe yoğunlaşmaları ve işi sevmeleri için yeterli midir? Çalışanlar, yöneticinin istedikleri ve kurumun amaçları doğrultusunda nasıl daha fazla çabaya yönltilerler? Çalışanların davranışlarını yönlendiren temel öğeler nelerdir? Bu ve benzeri soruların yanıtları bireylerin motivasyon düzeyleri ile ilgilidir (Fındıkçı, 1999).

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünmeyen ama son derece önem taşıyan manevi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi için kişiye sunulan imkânlar ihtiyaçların giderilmesini sağlar. Bu ise kişinin performansında etkili olur. Örnek verilecek olursa, kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyaçlarını giderir. Kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş tatminine ve işinden mutlu olmasına yol açar. Dolayısıyla insanın ihtiyaçları ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur (Fındıkçı, 1999).

Kurum çalışanlarının temel fizyolojik ihtiyaçlarının kurum tarafından karşılanması ve giderilmesi onların motive olmaları için yeterli midir?



SIRA SİZDE

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde insan ihtiyaçlarını gidermek istediği hatırlanacak olursa bu disiplinin, bir anlamda bireyi motive etme uğraşısını amaç edindiği sonucuna varılabilir. Çünkü çalışanların ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır. Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise kurumda “biz” değil, “ben” değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır.

Burada unutulmaması gereken önemli bir konu çalışanların bütün arzu ve isteklerinin karşılanmasının bazen oldukça zor olmasıdır. Her şeyden önce bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre ile çelişmeyen, arzu ve isteklerinin karşılanması konusundaki öncelikli koşul, söz konusu ihtiyacın evrensel, toplumsal, örgütsel ya da grup düzeyinde yerleşmiş değerlere ve ortam koşullarına uygun olmasıdır (Fındıkçı, 1999).

İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik insan kaynakları yönetiminin sağlayacağı motivasyon düzeyi konusunda önemli bir ilke de bireydeki **denge durumu**dur. İnsan, gerek psikolojik yapısı gerekse fizyolojik yapısı ile bir bütündür. Bu yapının temelinde de bir denge (homeostasis) yer almaktadır. Yani organizmanın herhangi bir ihtiyacı oluştuğunda söz konusu denge bozulmaktadır. Bu dengenin yeniden sağlanması için ihtiyacın giderilmesi ya da tatmin olması gereklidir.

Bu durum da insan psikolojisine yönelik oldukça eski temel yaklaşımlardan birisidir ve bu yaklaşım insanların sürekli olarak sabit bir dengeye ulaşmak isteklerini savunur. Bu temel görüşten hareketle, bireylerin çeşitli ihtiyaçları olduğu, bu ihtiyaçların karşılanması yönünde çaba gösterdikleri ve bu çabaları yetersiz kaldığında yani ihtiyaçları giderilmediğinde bireyde bir **dengesizlik durumu** oluşmaktadır.

Kurumdaki insan kaynakları organizasyonunun temel amaçlarından birisi çalışanların yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve bu dengesizliği gidermektir. Bu yapılmadığında kişinin yaşadığı bu dengesizlik onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz yönde etkide bulunacaktır. Temel ihtiyaçların karşılanması bu durumda en iyi

örnektir. Örneğin, acıkan bireyin beslenmesi bu konudaki dengesizliği gidermeye yöneliktir. Aynı biçimde bireyin çalıştığı kurumdan sağladığı ekonomik kazançların arzuladığı düzeyde olmadığını düşünmesi de benzeri bir dengesizlik durumu oluşturur. İlk örnekte olduğu gibi kişi, bu dengesizlik durumunu gidermek için de çeşitli yollara başvuracaktır. Rahatsızlığını dile getirecek ve bu durumun değişmesini isteyecektir. Bunu doğrudan yapmıyor ise davranışları ile belirtecektir. Bu durumun devam etmesi ise muhtemelen bir süre sonra iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilir (Fındıkçı, 1999). Bu noktada insan kaynakları bölümü motivasyon düşüklüğü sebebiyle çalışanda oluşacak bu dengesizlik durumunu ortadan kaldırmak için gereken önlemleri almalı ve düzeltmek için de gereken girişimleri bir an önce hayata geçirmelidir.

YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK KAVRAMI

Yönetimi bir süreç olarak algılama eğiliminde olan düşünürlere göre yönetim, “Bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü”nü içeren bir süreç (Fayol, 1949: 16)” şeklinde ifade edilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından ise yönetim kavramı, “Organizasyon amaçlarının ekonomik ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için işletmenin faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi (Fayol, 1949: 21)” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim; organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için başta insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde ve yardımcı malzemeler ile nihayet zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Wrightsmann, 1964: 723). Yönetim sürecinin özellikleri kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetim, bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Yönetim, belirli bir takım beşerî ve maddî kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar.
- Yönetimin olması için bir yönetici en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir, bu niteliği ile sosyal bir süreçtir.
- Yönetim, beşerî ve maddî kaynaklar arasında uyum ve işbirliğini gerektirir.
- Yönetim, yönetici açısından verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite oluşturulmasını zorunlu kılar.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir.

SIRA SİZDE



Sizce yönetim, neden yönetici ve çalışanlar arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir?

Yönetim süreci, yönetici adı verilen kişi veya gruplar aracılığıyla yerine getirilen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde, yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi (Fayol, 1949: 32)” şeklinde tanımlamak mümkündür. Yöneticinin organizasyonu amacına ulaştırabilmesi için kendisine tahsis edilen maddî ve manevî kaynakları rasyonel kullanması gerekmektedir. Yöneticinin kaynakları etkili bir şekilde kullanabilmesi için bazı süreçleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar;

- Yönetici iyi bir planlamacı olmalı,
- Yönetici iyi bir teşkilatçı olmalı,
- Astlarına yön verebilmeli ve eş güdümü sağlamalı,
- Astlarına danışmanlık yapabilmeli,
- Herkesin işi, kimsenin işi değildir, düşüncesinden hareket ederek astlarını uygun seviyede takip, kontrol edebilmelidir. Bunun yanında iyi bir yönetici olabilmenin şartı, yönetim süreç veya fonksiyonlarının yerine getirilmesidir (Fayol, 1949: 39).

LİDERLİK VE LİDER KAVRAMI

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne on dördüncü yüzyılda girmiştir. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kendi kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950’lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
- Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir (Carpenter,1963:76).

Görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumdaki ölçütler; belli bir amacın, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirilecek bir liderin bulunmasıdır. Doğal olarak liderin astlarını harekete geçirebilmesi için bazı özellik ve davranışlara sahip olması gerekecektir. Liderin temel özellikleri konusunda çok sayıda çalışma vardır ve her çalışma ile ortaya konan özelliklerin sayısı kabarık bir liste oluşturmaktadır. Bazı toplumbilimciler liderlerin kişisel özelliklerini olduğu kadar davranışlarını da incelemişlerdir. Bunun sonucu olarak, liderlerin nitelikleri üstüne tamamen farklı bazı düşünceler ortaya çıkmıştır (Bedelan, 1989: 429; Kouzes ve Posner, 1987: 17; Tekarslan, 1989: 106). Bu özelliklerden en çok ele alınan liderlik özellikleri şunlardır:

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| • Açıkgozlülük | • Heveslilik |
| • Geniş düşüncelilik | • Sadakat |
| • Kararlılık | • Cinsiyet |
| • Adil | • İleriyi görebilme |
| • Girişkenlik | • Strese dayanıklı olma |
| • Kendine güven | • Destekleyicilik |
| • Bağımsız konuşma | • Dikkatlilik |
| • Kendini kontrol | • Teşvik edicilik |
| • Güven verme | • Duygusal olgunluk |
| • Kilo | • İnisiyatif |
| • Kişisel bütünlük | • Irk |
| • Becerikli olma | • Yeteneklilik |
| • Fiziki görünüm | • Dürüstlük |
| • Mizah anlayışı | • İsteklilik |
| • Bilgili | • Zeka |
| • Hareketlilik | • Düzenlilik |
| • Objektiflik | • İş başarma yeteneği |
| • Boy | • Yaş |
| • Hayal gücü kapasitesi | • Geleceği görme |
| • Olgunluk | • İşbirlikçi |
| • Cesaretli | • İlişki kurabilme |

Yöneticilik “başkalarına iş gördürme”, “başkaları aracılığıyla iş başarma ve amaçlara ulaşma”dır (Bennis, 1993:48). Liderlik ise “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı”dır (Bennis, 1984: 89). Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek, astların planları eylemlere dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde önderlik eden kişidir (Bennis, 1985: 43). Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yönelten bir odak noktası olarak lider, kullandığı yetkiyi doğuştan, yani geleneksel olarak kazanabileceği gibi, üyelerin yanında son derece değerli bir takım kişisel özelliklerden kaynaklanan karizmatik yönüyle de sahip olabilir. Yetkinin yasal biçimde olması da mümkündür; ancak bir insanın lider olabilmesi için bu yetkiyle donatılmış olması şart değildir. Biçimsel yetkiye sahip olmadığı hâlde insan gruplarını motive ederek peşinden sürükleyen insanlara rastlanabildiği gibi, çok fazla yetki taşıdığı hâlde bunları yeterince kullanamayıp insanları belirli bir amaç doğrultusunda gerektiği gibi yönetemeyen insanlar da mevcuttur (Bennis, 1961: 33). Bütün bunların dışında lider, yönettiği insanları en kısa yoldan sağlıklı ve emniyetli bir şekilde hedefe ulaştıran kişi şeklinde tanımlanabilir. Liderlik yüzyıllardır insanları meşgul ettiğinden bu konuda çok sayıda ve farklı tanımlar vardır ve bu tanımların hepsinin ortak noktası sosyal etkileşimdir. Ulaşılabilecek bir amaç ya da yerine getirilecek bir görev olduğunda ve bu görevin yapılabilmesi için birden fazla kişiye ihtiyaç duyulduğunda liderlik kavramıyla yüz yüze gelinir (Bennis, 1990: 34). Liderlik, kişilik bağlamında da ele alınabilir. Bu bağlamda, lider bir takım nitelikler dizisiyle nitelendirilir ve herhangi bir güce dayalı olmaksızın diğerlerinin davranışlarını etkileyebilen ve diğerlerinin lider olarak kabul ettiği insandır. Yönetimsel açıdan liderlik “grup üyelerinin işle ilgili faaliyetlerini etkileme ve yönetme süreci” şeklinde tanımlanır (Bass, 1971:121). Örgütün her seviyesinde liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır, ancak bir üst yöneticisi için gerekli liderlik nitelikleri ile örgütteki şef yöneticisinin ihtiyaç duyacağı liderlik özellikleri aynı değildir. Bu yüzden, liderliği tatmin edici şekilde tanımlamak zordur. Yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetler, dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarlar; liderler ise istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygularlar. Dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar. Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler açısından liderlik son derece önemlidir; çünkü liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, grup çabalarının yöneldiği amaçlar, lider tarafından benimsenen veya istenen hedeflerdir. Liderce benimsenen bu hedefler, örgütün hedefleri ile uyumlu yada uyumsuz olabilir. Burada arzu edilen, liderin amacıyla örgütün amacının aynı veya uyumlu olmasıdır (Wehrich ve Koontz, 1993: 34).

SIRA SİZDE



7

Çalışan motivasyonu açısından yöneticilik ile liderlik arasındaki en temel fark nedir?

İnsan, sosyal bir varlık olarak, kisisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup oluşturmada, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. Araç-amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşayıp ve bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye de ihtiyaç duyarlar (Güner, 2002:5; Eren, 1998:342).

Hiç şüphesiz, liderlik karmaşık bir olgudur. Bu sebeple liderlik ile ilgili birçok teori ortaya atılmıştır. Liderliğin ne olduğu ve hangi şartlar altında ortaya çıktığı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Tead (1935) liderliği “Liderlik, insanları arzulanan bir amaca doğru yönelten etkileyici faaliyetlerdir”. Açıklamadan da anlaşılacağı üzere liderlik için birbiri arasında etkileşim olan iki ögenin, lider ve takipçileri, olması gerekir. Takipçileri olmadan lider olunamayacağı gibi lider olmadan da takipçiler olmaz. (Slater, 1995). Asırlardır insanlar kendilerinin ko-

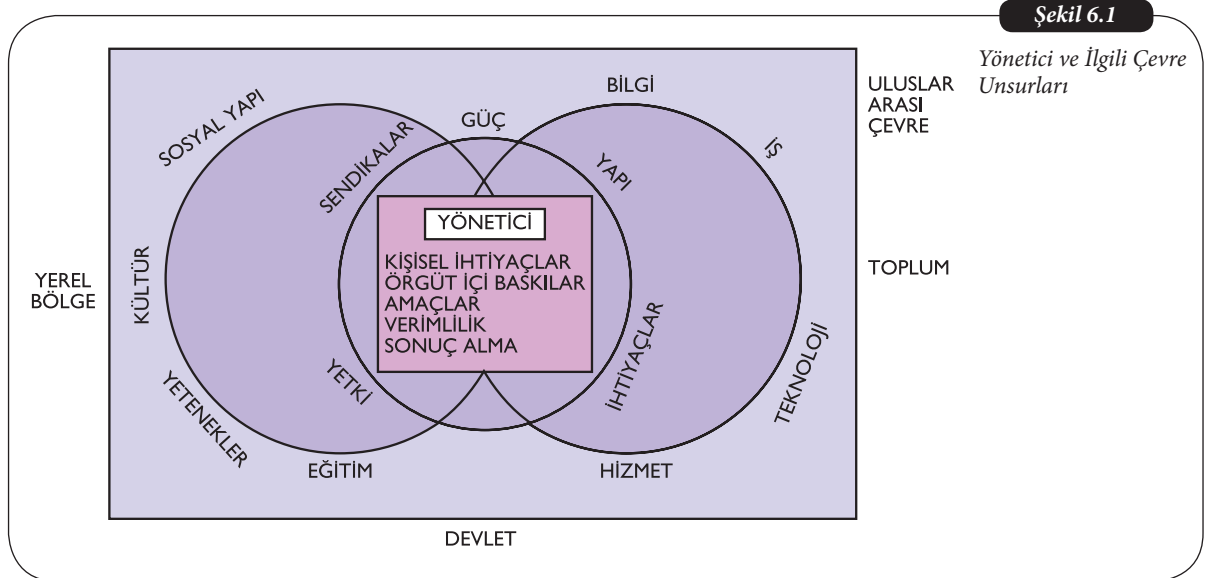
lektif aktivitelerini belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirecek bir rehberliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlik, özellikle kriz anında veya hızlı değişimlerde, amaçları, yönlendirmeyi, hayalleri ve duyguları desteklemek ve gayretlendirmek için gereklidir. Bu gibi zamanlarda insanlar liderlerden, kendilerine ümit aşılmasını, yönlendirmesini ve kendilerini arzulanan yerlere getirebilecek bir çıkış yolunu bulabilmesi için önderlik etmelerini beklerler.

Sosyal bilimlerin tamamına yakınında olduğu gibi, yönetim biliminde de kavramlara yalnızca bir tanımlama getirmek olası değildir. Benzer durumun, liderlik kavramı için de geçerli olduğu düşünülebilir. Yönetim bilimiyle ilgili literatür incelendiği zaman, liderlik için heru kes tarafından kabul görmüş bir anlam veya tanım ile karşılaşmak mümkün değildir (Aksel, 2003:1). Bu bağlamda, yapılan her tanım, liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmekte, farklı açılara ışık tutmaktadır. İki veya daha fazla kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak; güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları grupsal her toplulukta lider, liderlik ve izleyicilik olgusundan söz edilmesinin zorunluluk olması belirtilebilir (Aksel, 2003:1).

MOTİVE EDİCİ LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Peter Drucker (1981), yöneticiliği “konumu ya da bilgisi nedeniyle işin gerçekleştirilmesinde ve sonuçların elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen her kişi bir yöneticidir” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre yönetici; kar ve riski başkalarının olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına göre yöneten kişidir. Yöneticiyi aynı zamanda “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir” şeklinde tanımlamak da mümkündür. Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir ve yönetim işini kendisine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimsedir (Koçel, 1998).

Esasında yöneticinin çoğu zaman çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışmak zorunda kaldığı da bilinir. Şekil 6.1’de de görüldüğü gibi yönetici bazen bu unsurlarla mücadele ederek, bazen yardımlaşarak, bazen pazarlık ederek vs. ilişki içerisine girebilecek ve bunları yaparken de otorite yanında sahip olduğu güç kaynaklarını da kullanacaktır (Koçel,1998).



Bir yöneticinin sahip olabileceği en kapasiteli güç kaynağı emrindeki kişilerdir. Kendilerini seçer, onlara işlemleri öğretir ve onları her bakımdan gelişmelerini teşvik ederek onlarla gönülden işbirliği yapar. İyi bir yönetici de bunları gerçekleştirirken yetki ve sorumluluklarının ne olduğunu açık ve kesin olarak ifade etmeyi de ihmal etmez (Akat, 1994). Ama yöneticilerin çalışanlarını gerektiği biçimde harekete geçirebilmeleri için yöneticilerin iletişimci biçimlerinin önemi ön plana çıkmaktadır.

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdır. Bunlar üç ana grupta toplanabilir:

Entelektüel Özellikleri

Yöneticinin düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entelektüel özelliklere sahip olması gerekmektedir.

- Genel kültür, tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak,
- Mantıklılık,
- Analiz ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek)
- Sentez ruhu (bir olayın değişkenlerini çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)
- Sezgi Gücü (imkân, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek)
- Hayal gücü (geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmak)
- Mahkeme gücü (iyiye kötüden, doğruya yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmek)
- Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği,
- Düşüncelerini açık ve seçik ifade edebilme yeteneği.

Bu nitelik ve özellikler, yönetici çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirecek yönlendirme becerisini sağlayacaktır.

Karakter Özellikleri

Bir yöneticinin başladığı işi başarıyla bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olması gerekmektedir.

- Akıl ile duygu arası denge (objektif ve sübjektiflik arası uyum)
- Değişken koşullara ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme,
- Dikkatlilik
- İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)
- Girişkenlik (riski, göze alabilme cesareti)
- Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilme)
- Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma)
- Azim ve sebatkârlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak)
- Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)
- Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri açıklılık durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)
- Ciddilik (her işe gereken önemi vermek ve tehlike ve sorunları küçümsememek)

Sosyal Özellikleri

Yönetici kendisini çevresine, işletme içindeki astlarına varsa üstlerine kabul ettirebilmek için şu özelliklere sahip olmalıdır.

- Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- Gruba hitap edilecek nitelikte olmalıdır.
- Grup yapılarının ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir. (Sosyabilite)
- İş yaparken uygulanması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir (İş disiplini)
- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- Her kişi ve olayda özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman geri çekileceğini bilmelidir.
- Bilgi tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Entelektüel karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur ama bir yöneticinin kendisini tahlil edebilmesi açısından ve eksikliklerini görmesi bakımından son derece yararlıdır (Eren, 2008).

Özet

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Lider ise örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir.

Lider, doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken yönetici, işleri doğru yapmaya odaklanır. Liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür. Liderler genellikle kendine güvenirlir, daha az kişisel davranırlar, çabuk fikir üretirler, eyleme geçerler, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olurlar. Liderlik için kişisel bütünlük önemli bir ihtiyaçtır. Liderlik belirgin niteliklere bağlı olmadan yeni durumlara göre oluşur. Yani lideri var olan durum yaratabilir. Liderlik herhangi bir atama ürünü olarak ortaya çıkmaz. Bir kişinin lider olarak nitelendirilebilmesi için astlarının onu lider olarak görmesi gerekir. Esin kaynağı olma, etkileme, takımlar oluşturma, örnek olma ve kabul edilme gibi özellikleri de liderliği niteleyen özellikler arasında saymak mümkündür.

Topluları arkalarından sürükleyen, onların ufkunu açan, yeniliklere açık olan, basma kalıplara takılı kalmayan, sürekli kendini yenileyen ve sorunların çözümüne en hızlı, en pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif motive edebilen kimselere lider denir. Kendi düşüncelerini, istek ve iradesini yanındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kabul ettirebilen kişilerdir.

Yapılan herhangi bir işte yanındaki kişilerle hareket edebilen, onları doğru hedefe yönlendirebilen, değişik fikir ve görüşlere saygı duyan, arkasındaki ve yanındaki kitleleri sürükleyebilen ve onlara yeni ufuklar açabilen kişidir.

Liderlik, insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Lider ise, kendi istek ve iradesini, diğer insanlara, onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirme yeteneğidir. Liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı doğuştan gelir. Bunlar eğitim ile geliştirilebilir. Motive edici liderde olması gereken özellikler şunlardır:

Liderde güven: Lider önce kendine güvenmeli, sonrada bu vasfı dolayısıyla da herkes ona güvenebilmelidir. Eğer bir liderin kendine güveni yoksa, kimsenin de ona güveni olmaz.

Liderin Enerjisi: Lider, beraber çalıştığı kişilerin isteklerini, hatta daha fazlasını yapmaya istekli olmalı ve yapmalıdır. Onlardan daha fazla çalışmak, düşünmek, tehlikeye göğüs germek, herkesten fazla yük yüklenmek zorundadır.

Zamanını seçmek: Lider, yeniliğe açık olmalı, eskimiş düşüncelere takılıp kalmadan onları bir kenara bırakıp, yeni fikir ve görüşlere açık olmalı, kendini sürekli yenilemelidir.

Berraklık: Lider hükmünü mantık çerçevesinde vermeli, kendi hükmi düşüncelerinin alternatiflerini tartmalı ve ondan sonra karar vermelidir. Düşüncelerini açık ve berrak şekilde ifade edebilmelidir.

Cesaret: Lider, içinde taşıdığı cesareti yalnız kendine saklamamalı, bunu çevresine yaymalıdır.

İlgi: İnsanlar kendilerine ve problemlerine gerçekten ilgi gösterdiğine inanmadıkları kimsenin arkasından gitmezler. Lider arkasından gelenleri iyi tanımalı, onları kırılğınlıktan alıkoymalı, onların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalıdır.

Ahlâk: Asla taviz vermeyeceği bir dürüstlük ve kuvvetli bir ahlâk duygusu. Bunlar bir liderde yerleşmiş olması gereken vasıflardır.

İnanç: Bir lider, yanındaki adamlarına ve onları yönettiği amaca inanmak zorundadır. Kendisinin inanmadığı bir şeye, yanındakileride inandırmak ve hatalarına ortak etmek yanlışlığına düşmemelidir. Ama inandığı bir şeyinde arkasından sonuna kadar tüm tehlikelere rağmen gitmelidir.

Çalıştığı kişilerin hedeflerinden sapmamaları, morallerini en üst seviyede tutmaları, çalışma şevklerini yitirmemeleri, beklenen katkıyı yapabilmeleri ancak yönetimin sürekli ve etkin liderliğiyle mümkündür. Ortak çalıştıkları kişilerin liderin arkalarında olan bu gücünü hissetmeleri onları daha fazla motive edecek, verimliliklerini ve sorumluluklarını artıracak, çalışma kültürlerine ekstre katkı yapacaktır.

Lider, takipçileri bulunan kimsedir. Kimi insanlar düşünerek kimileri de uygulayarak katkı yaparlar. Her ikiside birbirinden ayrılmaz rollerdir. Ardında takipçileri olmayanlar liderlik vasıflarını tamolarak yerine getiremezler. Takipçileri doğru şeyler yapan kişiler, gerçek liderlerdir. Etkili bir liderin mutlaka sevilen ya da takdir edilen biri olması gerekmez. Liderlikte popüler olmak değil, sonuç en önemli unsurdur. Liderler sürekli gündemdedir. Bu nedenle örnek oluştururlar.

Liderlik; yüksek mevki, ayrıcalıklar, unvan veya para değil, sorumluluktur. Liderler, çalıştıkları kuruluşları başarıya ulaştıracak hedefleri araştırır, Farklılıklara saygı duyar, kendi kopyalarını aramazlar. Yanındakilerin gücünden korkmaz, bundan şeref duyarlar. Ekip çalışmasına değer verir, yetenekli insanlarla çalışır ve onların yaratıcı gücünden en iyi şekilde faydalanır. Lider, üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyetine sahip olmalı, düşüncelerini en iyi biçimde aktarabilmeli, sabırlı olmalı, insanları anlamalı, sevmeli ve kendilerini bir tek gayeye adanmış olmalıdır.

Etkili lider; mutlaka yetki ve iş dağılımını en iyi şekilde yapan kişilerdir. Kendilerini yansıtan, farklılıklarını ortaya koyan çalışmalarını mutlaka kendileri yapmalı, kimseye havale etmemelidir.

Kendimizi Sınavalım

1. “Kişilerin yapabileceklerinin limitini, eğitim ve yetenek seviyeleri; yapabildiklerinin limitini ise seviyeleri belirler.” İfadesindeki boşluğa aşağıdaki kavramlardan hangisi gelmelidir?
 - a. Motivasyon
 - b. İletişim becerisi
 - c. Kişilik
 - d. Zeka
 - e. Fiziksel gücü
2. Aşağıdakilerden hangisi Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı’nda **yer almaz**?
 - a. Psikolojik ihtiyaçlar
 - b. Güvenlik
 - c. Sevgi
 - d. Kendine değer verme
 - e. Kendini gerçekleştirme
3. Kurumlarda genelde çalışanı motive etme uğraşını amaç edinen birim aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Finans
 - b. İnsan kaynakları
 - c. Muhasebe
 - d. Üretim
 - e. Arge
4. Kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu aşağıdakilerden hangisine yol açar ise iş tatminine ve işinden mutlu olmasına yol açar?
 - a. Çok maaş almasına
 - b. Evliliğinde mutlu olmasına
 - c. İş tatminine ve işinden mutlu olmasına
 - d. Yönetici olmasına
 - e. İyi bir vatandaş olmasına
5. Yönetim kavramı ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. Yönetim, bir veya birden fazla amacı gerçekleştirme-yeye yöneliktir
 - b. Yönetim, belirli bir takım beşerî ve maddî kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar
 - c. Yönetimin olması için sadece bir yöneticinin olması yeterlidir
 - d. Yönetim, beşerî ve maddî kaynaklar arasında uyum ve işbirliğini gerektirir
 - e. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir
6. Aşağıdaki yönetim kavramı ile ilgili açıklamalardan hangisi yönetim ve yöneticinin çalışan motivasyonunu sağlamak üzere uğraşmasını vurgulayan ifadedir?
 - a. Yönetim, verimlilik üzerine odaklanmaktadır
 - b. Yönetim, en fazla malı en düşük maliyetle üretmek üzerine odaklanmaktadır
 - c. Yönetim rekabet gücünü arttırmaktadır
 - d. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir
 - e. Yönetim, rakip kurumlarla kıyaslama yapmaktır
7. Yönetici ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru **değildir**?
 - a. Yönetici iyi bir planlamacı olmalı
 - b. Yönetici iyi bir teşkilatçı olmalı
 - c. Astlarına danışmanlık yapabilmelidir
 - d. Astlarını bastırabilmeli ve yıldırabilmelidir
 - e. Astlarına yön verebilmeli ve eşgüdümü sağlayabilmelidir
8. Aşağıdakilerden hangisi bir liderin sahip olması gereken özelliklerinden birisi **değildir**?
 - a. İnisiyatif kullanabilme
 - b. Dürüstlük
 - c. Adil olma
 - d. Bilgili olma
 - e. Subjektif olma
9. Aşağıdaki özelliklerden hangisi motive edici bir liderin entelektüel özelliklerinden birisidir?
 - a. Analiz ruhu
 - b. Dikkatlilik
 - c. İhtiyatlılık
 - d. Dış görünüş
 - e. Gruba hitap edebilecek nitelikte olma
10. Aşağıdaki özelliklerden hangisi motive edici bir liderin karakter özelliklerinden birisi **değildir**?
 - a. Dikkatlilik
 - b. Azim
 - c. Sebatlılık
 - d. Girişkenlik
 - e. Dış görünüş

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise “Giriş” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Liderlik ve Motivasyon” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. b	Yanıtınız yanlış ise “Yönetici ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c	Yanıtınız yanlış ise “Yönetici ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. c	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim ve Yöneticilik Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. d	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim ve Yöneticilik Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. d	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim ve Yöneticilik Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. e	Yanıtınız yanlış ise “Liderlik ve Lider Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. a	Yanıtınız yanlış ise “Motive Edici Liderin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e	Yanıtınız yanlış ise “Motive Edici Liderin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Kurumlardaki yöneticilerin çok genel olarak iki temel amacı vardı. Bunlardan birincisi bir işletmedeki insan kaynaklarını kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirmek ve onları kurumsal hedef ve amaçları en etkin bir biçimde gerçekleştirebilecekleri bir performans düzeyinde yönetmektir. İkincisi de bu insan kaynaklarının bireysel amaçlarını, ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak nitelikte bir iş yaşamı oluşturmaktır.

Sıra Sizde 2

İhtiyaçlar insanda yoksunluk hissi yaratırlar ve insan fizyolojik ve psikolojik dengesini (homeostasis) sürdürmek için bu ihtiyaçları tatmin etmek zorundadır. Ancak ihtiyaç kavramı, istek kavramı ile karışabilir. İsteklerimizin her zaman karşılanması gerek yoktur ancak yaşamımızdaki dengenin sürmesi için ihtiyaçlarımızın mutlaka karşılanması gerekmektedir.

Sıra Sizde 3

Güdü kavramı ilk olarak Woodworth (1918) tarafından, “bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi” olarak tanımlanmıştır.

Sıra Sizde 4

Motivasyonun amacı eyleme geçmektir. Düşünceleri yaşama geçirme isteği en az bu düşünceler kadar önemlidir. Başarılı insanlar çoğu kez amaçlarını belirleyerek motive olurlar. Başarılı olmak isteniyorsa nereye gidildiği ve ne yapmak istenildiği bilinmelidir. İlerlemek isteyen bir kişi ulaşmayı arzuladığı bazı hedefler belirler. Bu hedefler doğrultusunda yeteneklerini geliştirdikçe bu hedeflere doğru ulaşmaya çalışır.

Sıra Sizde 5

Çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanmaları işe motive olmaları için tek başına yeterli değildir. Bunun yanı sıra, çalışanların çalışma ortamı ile ilgili beklentilerinin karşılanması ve yönetici ile aralarındaki ilişkinin kaliteli ve sağlıklı olması da çalışanların motivasyonu için yapılması gerekenler arasında yer almaktadır.

Sıra Sizde 6

Çünkü yönetim ve yöneticiler, bir kurumda en fazla malı ya da hizmeti en düşük maliyetle, en yüksek kalitede ve müşterinin ihtiyaç duyduğu anda ayağına götürebilecek bir biçimde üretme çabası içindedirler. Bu çabayı başarılı bir biçimde hayata geçirebilmenin en temel yolu ise çalışan motivasyonundan geçmektedir. Yöneticiler hem çalışanı motive etmek hem onun ihtiyaçlarını karşılamak hem de onları kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için bir ortam yaratma çabasındadırlar.

Sıra Sizde 7

Yöneticilik “başkalarına iş gördürme”, “başkaları aracılığıyla iş başarma ve amaçlara ulaşma”dır. Liderlik ise “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı”dır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Arıcı K. (1999). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Dersleri, Ankara, Tes-İş Eğitim Yayınları.
- Atalay, A. (2009). http://ishukuku.blogcu.com/motivasyon-ve-motivasyon-sureci_273246.html
- Aygün M. (1990) “ İşgücü Verimliliği Açısından İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baltaş, A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik. Remzi Kitabevi, Aralık.
- Demircioğlu M. ve Centel T.(2002) , İş Hukuku, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Durdu, A. (2006) “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Düzenlemele-ri İle İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İ. Ü.Sosyal Bilimler Entitüsü, Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları, Birinci Basım.
- Fisher, D.C, Schoenfeldt, F.L., Shaw, J.B. (1996). Human Resource Management. Third Edition, USA: Houghton Mifflin Comp.
- Geylan, R. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1747.
- Gürüz, D. ve Yaylacı G.Ö. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Halloran, J. (1986). Personel and Human Resource Management. NJ: Prentice Hall.
- Tunçbilek, Demir. (2005). İş Güvenliği Kültürü. İstanbul: Legal Yayınevi.
- Yüksel, A. (2001) “İş Sağlığı ve Güvenliğinde Tarafların Bilgi, Tutum ve Davranışları” , Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- <http://www.hakkında-bilgi-nedir.com/lider-nasil-olmali-lider-nedir+lider-nasil-olmali-lider-hakkında-bilgi>.

7

Amaçlarımız

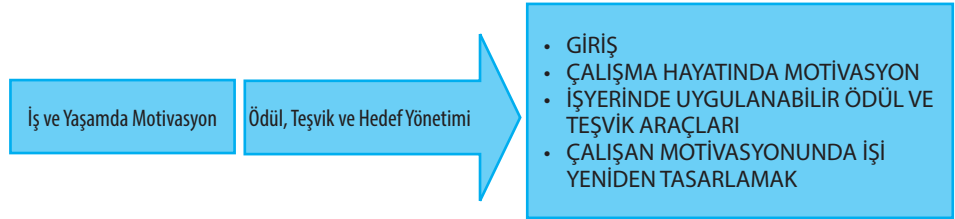
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İş yaşamında ödül ve teşvik araçlarının etkili bir biçimde kullanılmasını açıklayabilecek,
- İş yaşamında ödül ve teşvik araçlarının neler olduğunu listeleyebilecek,
- Çalışanları verimli kılmak amacıyla işi yeniden tasarlamayı betimleyebilecek,
- Takım motivasyonunu artırma konularını tartışabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Ödül
- Teşvik
- Özendirici Araçlar
- Hedef

İçindekiler



Ödül, Teşvik ve Hedef Yönetimi

GİRİŞ

Diğer ülkelerde de bu biçimde midir, bilmiyorum ama, ülkemiz insanları yeni bir iş ararken umut dolu, heyecan dolu oluyoruz. Bu biçimde bir ruh halinde olmak tabiki çok normal. Hatta başvurumuz olumlu değerlendirildiğinde ve işe kabul edildiğimizde canla başla çalışmaya başlıyor, muhteşem bir performans sergiliyoruz. Bu istek ve memnuniyetimiz, işin statü ya da finansal anlamda bizi tatmin edip etmemesiyle tam ilişkili olmasa da bir müddet sonra hoşnutsuzluğumuz başlıyor. Hep de; “Sandığım gibi bir firma değilmiş, ne hayallerle girmiştim” düşüncesi bizi sarıp sarmalarken, ya bölüm ya da iş değiştirme hayalleri gelip kapıya dayanıyor. Ha, tabii bu bir genelleme. Aslında genelleme yapmak çok doğru değildir ama burada anlatmaya çalıştığımız şey, çalışanların zaman içinde çeşitli özendirici araçlarla (ödül ve teşvik yöntemleri) motive edilerek en baştaki heyecan ve çalışma arzularını devam ettirecek ortamların yaratılmasıdır. Bu açıdan bakıldığında çalışma hayatında personel motivasyonu çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Motivasyon kavramı, her zaman kulağa hoş gelen; ama hoş geldiği gibi bir o kadar da gizemli gelen bir kavramdır. “Motivasyon” sihirli bir değnek gibi değerlendirilir. Diğer bir deyişle, sanki kurumdaki personelin üzerine serptiğinizde, o kurumdaki her çalışanın birdenbire bir istek, arzu ve enerjiyle yüklü hale geleceği ve verimli bir çalışma arzusu ve coşkusuyla dolaacağı sihirli bir toz gibi bir unsur olarak değerlendirilir. Belki de bu düşünce sebebiyle her yönetici kendi çalışanlarını çok iyi motive ve teşvik ettiği düşüncesi içerisine girer. Yani her yönetici kendisini bu sihirli toza sahip görür; çalışanlarını iyi motive ettiğini düşünür. Ama motivasyon kavramı hiç de öyle gizemli bir toz, bir şey değildir. Motivasyon, çalışanlara karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgilidir. Ancak insanları motive etmek, teşvik etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar da kolay değildir. Bu noktada, yöneticilerin kullanmaları gereken bir takım ödül ve teşvik yöntemleri (özendirici araçlar) vardır. Bu ünite de bu konular hakkında bilgiler aktarılmaktadır.

Çoğunuz okumaya başladığınız ilk yıllarda “Çiftçi ve Çocukları” adlı kitabı okumuşsunuzdur. Yaşlı çiftçi ömrünün son günlerinde olduğunu hisseder ve oğullarına kalacak olan o verimli büyük çiftliğin kendilerinin mutlu ve rahat bir yaşam sürmeleri için yeterli olamayacağı kanısına çok akıllıca varır. Oğullarının hayatlarında mutlu ve üretken olmalarını sağlayacak en önemli unsur “motivasyon”un olmadığını gören yaşlı bilgenin son görevi bu değerli mirası oğullarına bırakmaktır. Çocuklarını motive etmek ve onlara bırakacakları mirası doğru kullanmalarını sağlamak için tarlada gömülü bir hazine olduğunu yalanını söyler. Gömülü hazineyi bulmak için çocukları bütün tarlayı kazarlar. Bu yolla, çocuklarına tarlada çalışmakla elde edecekleri sonuca yönlendirir, onları motive eder ve son arzusunu bilgece yerine getirmiş olur.

SIRA SİZDE



Sizce çiftçi çocuklarına neden bu biçimde bir yalan söylemiştir?

Motivasyon söz konusu olduğunda akla gelen ilk kelimeler ödül, teşvik, güdülemek v.s olabilir ancak unutulmaması gereken çok önemli bir nokta motive olan bir bireyin sahip olduğu en büyük ödül aslında motivasyona sahip olmaktır. Birey için çalışmalarının sonucunda elde edeceği ödül onun bunu elde etmek için yol aldığı süreçte doyuma ulaşmasından daha değerli olmayabilir ancak zaman zaman hepimiz motive olabilmek için bu tür dürtülere ihtiyaç duyarız. En ilgi çeken işlere sahip çalışanların bile zaman zaman işlerinden bunaldığı düşünülürse, pekçok işyerinin sahip olduğu rutin çalışma hayatına dahil olan kişileri motive etme konusunda durumun o kadar da kolay olmadığı söylenebilir.

SIRA SİZDE



“Motive olan bireyin sahip olduğu en büyük ödül motivasyona sahip olmaktır” düşüncesini açıklayınız.

Bunu şöyle bir anekdot ile açıklamakta yarar vardır. Yıllarını çalışarak geçirmiş artık emeklilik günlerinde sessiz sakin dinlenmek isteyen bir adam kendisine çok güzel bahçeli bir ev yapar. Ev çok güzeldir, ancak bahçesine gelen çocukların gürültüsünden dinlenmek mümkün değildir. Çocuklar aynı zamanda bahçeye de zarar vermektedirler. Akıllı adam çocuklardan kurtulmanın yolunun, onları kovmak ya da kızmak olmadığını bilir. Bir gün çocukları yanına çağırır ve onlara “Burada oynadığınız için çok mutluyum. Siz burada olduğunuz için kargalar sebzelere gelemiyor. Bunun için size her gün 5 lira vereceğim der.” Çocuklar çok mutludur. Her gün gelip oynadıkları için para kazanmaktan dolayı keyifleri yerindedir. Ancak bir gün adam çocuklara artık para veremeyeceğini söyler. Çocuklar da o zaman biz de burada oynamayız derler. O günden sonra bahçede sessizlik ve sakinlik hakimdir.

Yukarıdaki hikayede de görüldüğü gibi adam çocukların iç motivasyonunu önce dış motivasyona dönüştürdü. Sonra da motivasyon nedenlerini ortadan kaldırarak çocukları uzaklaştırdı. Unutulmamalıdır ki motivasyon nedeni ne olursa olsun bunun kesintiye uğraması bireylerde her zaman isteksizlik ve işlevsizlik yaratır. Dolayısıyla çalışan motivasyonunun sağlanması aşamasında gerekli olan ödül ve teşvik yöntemlerini, özendirici araçları etkili bir şekilde kullanmak gerekmektedir.

ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Aslında motivasyon, çalışanların kendi arzu ve istekleri ile davranabilmeleri için gerekli olan yönetsel ve fiziksel ortamı sağlamaktır. Çünkü motivasyonda asıl hedef, personelin istekli, şevkli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır.

Daha önceki ünitelerdeki farklı tanımlardan da hatırlayacağımız üzere motivasyon kelimesinin kökeni Latince’den gelmektedir. Motivasyon kelimesinin İngilizcesi olan “motivation”, “motive” kelimesinden türemiştir ve bu kelime de Latince’de “movere”, yani “hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir. Özetle, bu kelime temel olarak harekete geçiren anlamındadır (Adair, 2006, s. 9). Çalışma hayatındaki motivasyon çabalarının amacı da çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda çaba göstermeleri için harekete geçirmektir. Kreitner (1995) bu noktada motivasyonu davranışlarımıza amaç ve yön kazandıran psikolojik bir süreç olarak ortaya koyarken, Buford, Bedeian ve Lindner, (1995) motivasyonu karşılanmamış belirli ihtiyaçları karşılamak için amaca yönelik davranma eğilimi olarak tanımlamaktadırlar. Higgins (1994) doyurulmamış ihtiyaçları karşılamaya yönelik içten gelen dürtüye motivasyon şeklinde ifade ederken, Bedeian (1993) için motivasyon başarma arzusudur (<http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>).

Sizce çalışma yaşamındaki motivasyonun amacı nedir?

SIRA SİZDE

Tipik olarak güdü ve motivasyon kelimeleri insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlamı çağrıştırır. Bu bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir, fakat sonuç olarak kişiyi kesin bir çizgide harekete geçmeye zorlar. İç dürtüler, ne kadar kuvvetli olursa olsun, isteklerinize uyumuyor ve sizi harekete geçirmiyorsa kesinlikle etkili olmayacaktır. Bir şeyi yapmak istemek, karar verilen bir eylemi başlatmaya yönelik atılmış şuurlu bir adımdır ve karar vermekle eş anlamlıdır. Hedefe yönelik sergilemiş olduğunuz davranışlarınızda motivasyonunuz belirleyici rol oynar ve sonuç olarak niyetinizi veya arzunuzu ortaya koyan belirli davranışlar gösterirsiniz (Adair, 2006, s. 9).

Motivasyon, personelin normalden daha fazla çalışmalarını sağlayarak, onların üretkenliğini ve kişisel tatminini artırır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, çalışmalarının olumlu sonuçlar doğuracağına inandıkları için endişe duymazlar. Ayrıca, yüksek motivasyon, kişilerin beceri ve yeteneklerini tam kapasite kullanmalarını sağlayarak onların gelişmelerine katkıda bulunur.

Motivasyon hayatın her alanında karşımıza çıkan önemliliği tartışılmaz bir konudur. Özellikle çalışma hayatında başarıyı etkileyen faktörlerden belki de en önemlisidir motivasyon. Motivasyon bizim bir şeyi yapmak istememizi sağlayan içimizden gelen bir arzudur, içimizden gelen bir güçtür. Bir şeyleri zorla da olsa yapabiliriz, ancak yapmayı istemek ayrı bir durumdur. Bunu da kimse bize zorla yaptıramaz. Kimse içimizdeki yapma isteğini, arzusunu zorla uyandıramaz. İstemek sadece bizim kendi içimizden gelen bir şeydir. İsteyerek yaptığımız her şeyden zevk alır ve kendimizi iyi hissederiz. Bunun sonucunda da yaptığımız çalışmalardan verimli sonuçlar elde ederiz. O halde başarılı olmak ile motivasyon arasında sıkı bir bağlantı olduğunu söyleyebiliriz. (<http://www.maxihaber.net>)

Bugün çalışma hayatında insan ögesi en yüksek değer olduğu kanıtlanmıştır. Bir çalışma sonucunda başarıya ulaşmak bu yüksek değeri verimli ve etkili kullanmaya bağlıdır. İnsanı verimli çalıştırmak ise onu en iyi şekilde motive etmekle mümkün olmaktadır. (<http://www.koniks.com>)

Küreselleşen dünyada, rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, işletmeler rakiplerini yenebilmek ve çok kazanabilmek için insan enerjisini örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmeyi bilmelidir. Yöneticiler, işletme içerisinde çalışanlarının tutum ve davranışlarını, duygu ve düşüncelerini, arzularını, eksikliklerini, işletme içinde ve işletme dışındaki unsurları dikkate almak zorundadırlar.

Günümüz yöneticileri, işletme için faydalı olan davranışları iş görenlerinden beklemek için üzerlerine düşen iş görenlerin, duygu, düşünce, ihtiyaçlarına önem veren bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Yani işletme içerisinde insan kaynaklarını bitirip tüketilecek değil, üzerinde yatırım yapılacak değerler olarak görmeleri ve buna göre davranmaları gerekmektedir. Unutulmaz bir gerçektir ki; insanlar, kendilerinin duygu ve düşüncelerine değer verildiği, temel ihtiyaçlar ile gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, yetki kullanarak işletmelerin başarısında etkili oldukları, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri ortamlarda çalışmak isterler.

Başarılı ve sonuç almış, verimliliği sağlamış işletmeler, iş görenlerinin, duygu, düşünce, temel ihtiyaçlarına ve inançlarına önem veren işletmeler olduğu açıktır. Çalışanların verimliliğinin (üretiminin) kalitesi, motivasyonunun derecesine bağlıdır.

Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması bir çok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Psikolojik bakış açısıyla motivasyon, insan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe

yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi yada sürdürmemesi ile alakalıdır. Bu üç faktör de çalışan bir insanı analiz etmemiz ve onu anlamamız açısından anahtardır. Genel olarak motivasyonla ilgili motivasyon teorileri de bu üç faktör üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamanın, organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Öte yandan yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaşam insanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir, bu insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar ise aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Motivasyon kavramını bilmek sağlıklı ilişkiler kurmak ve uyumlu yaşamak açısından oldukça yararlıdır. Tüm davranışlar nedenseldir ve bu nedenleri anlamaya çalışmak, bunlar üzerinde yoğunlaşmak çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etme, engelleme yada çözmede yardımcıdır.

Motivasyon (güdü) insanı belli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. İnsanların bu güdülerinin oluşmasını sağlayan çeşitli gereksinimleri vardır. İlginç olanı ise bu gereksinimlerin kişiden kişiye değişimidir. Güdülenme, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinme ile başlar. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Birey böylelikle itici bir güçle uyarılmaya başlamıştır. Sonra çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinimlere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Birey doyuma ya da amaca ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Gereksinme karşılandığında amaca ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar.

Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece kendisi tarafından yönlendirilir. Motivasyonu, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlamak mümkündür. Motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Diğer bir deyişle bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalar. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bu yüzden çalışanlara hizmetleri karşılığında çeşitli şeyler vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne doğru devamlı olarak özendirilir. İnsanları harekete geçiren, yönlerini belirleyen umutları, inançları ve ihtiyaçları vardır.

Ayrıca motivasyonu çalışana enerji sağlayan, onu yönlendiren ve belirli davranışlarının devamını temin eder bir güç olarak kabul edebiliriz. Bu yönüyle motivasyon iş performansına etki eden çalışmanın zinde ve verilecek görevlere her an hazırlıklı olmasını sağlayan psikososyal bir etkidir.

Diğer bir deyişle motivasyon, çalışanları işletmelerin amaçlarına konsantre eden, onların gereksinim duyulan performans kariyerlerini aşmalarına etki eden içsel uyarıcıdır. İş liderleri ve işletme yöneticileri, örgütlerinde görev alan personele bilinçsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile etkileyici mesajları aktardıkları sürece iş süreçlerinde kritik başarıların ortaya çıktığını görebileceksiniz.

Yönetici çalışanın verimli, etkili ve mutlu olduğundan, yani üzüntüden örgüte karşı hareket etmeyeceğinden emin olmak için altındakiler üzerinde denetim gücüne sahip olmalıdır. Yönetici bu denetimi çalışanların söylediklerine kulak vererek ve çalışanların yaptıklarına dikkat ederek sağlar. Sonra yönetici çalışanların söylediklerini dinlediğini bilmelerini ve yaptıklarına, özellikle de iyi şeyler yaptıkları zaman, dikkat ettiğini bilmelerini sağlar. (Çalışanların öz saygılarını, başarı ve kişisel etkililik duygularını, yani iç güçlerini artıran iyi bir güç olarak etkin biçimde işlev görür).

Örgüt psikolojisine yönelik olarak yapılan bütün çalışmaların temelinde, daha başarılı ve etkin bir yönetim anlayışı yatar. Bir örgütün başarı düzeyini belirleyen en stratejik öge, insandır. Örgüt insanının yeterince doyum ve uyum sağlayamadığı bir örgütte olasılıkla amaçların gerçekleştirilmesinde ciddi sorunlarla karşılaşılacaktır. Bu nedenle, yöneticiler açısından örgüt ve örgüt çalışanı arasında denge sağlamanın en geçerli yolu, örgütün amaçlarını olduğu kadar, işgören amaçlarını da yakından tanımaktır (Yıldırım, 2007).

Bir insanın niçin olumsuz davranışlar sergilediğini öğrenmek istediğimiz zaman, onu motive eden faktörleri belirleyerek sorumuzun cevabını bulabiliriz. Diğer insanların motivasyonu kendine özgüdür ve bizimkinden farklılık gösterebilir. İki çeşit güdü bizi motive eder. Bunlardan birisi ihtiyaçlardan kaynaklanan motivasyon, diğeri de değerlere bağlı motivasyondur. İhtiyaçlardan kaynaklanan motivasyon güvenlik, sevgi ve gelişme gibi konuları içerirken; değerlere bağlı motivasyon ise yaşam boyu öğrendiğimiz ve geliştirdiğimiz prensip ve inançlardır. Değerler yaşamın “gerçekleşse iyi olur” ve “olmak zorunda” şeklindeki yaklaşımlarıdır (S. Michael Kravitz, 1995).

Bir işyerinde çalışanlarının potansiyellerinin en üst noktaya çıkmasını arzulayan bir yöneticinin öncelikle çalışanlarının hangi ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır? Örnekler düşününüz!



SIRA SİZDE

Çalışanlarının mutlu olmasıyla verimin artacağını çok iyi bilmesi beklenen 21. yüzyıl yöneticilerinin çok iyi bilmesi gereken diğer bir gerçek de bunun mümkün olduğudur. Bu güzel haberi kendilerine verdikten sonra aşağıdaki duruma bir göz atalım: İki işçi var. Bunların ikisi de gemi yapım atölyesinde çalışmaktalar. Bu işçilere ne iş yaptıkları soruluyor. Birinci işçi bütün gün sadece yüzlerce çivi çaktığını söylüyor. İkinci işçi ise şu cevabı veriyor: “Şu gördüğünüz kocaman gemiler var ya! Okyanuslarda çetin fırtınalardan sağlam çıkan. İşte onları ben yapıyorum.”

Sizce bu işçilerden hangisi kendisini değerli görür ve yaptığı işi önemser. İkinci işçinin kendisi ile ilgili olumlu algısı ve yaptığı işi önemsemesi işteki verimini ve tatmin oluş düzeyini dolayısıyla özel yaşamındaki mutluluğunu pozitif şekilde etkiler. Diğer bir deyişle, ikinci işçi Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’ndeki fiziksel ihtiyaçları karşılanmış ve piramidin daha üst basamaklarına yaklaştırılmış bir çalışandır.

Amerikanın en büyük sanayicilerinden biri olan Harvey Firestone bakınız ne diyor:

“İş hayatında sermaye çok önemli değildir. Deneyim çok önemli değildir. Bu ikisini de dışarıdan alabilirsiniz. Önemli olan şey düşüncelerdir. Düşünceleriniz varsa, gerekli olan temel niteliğe sahipsiniz demektir; işinizde ve yaşamınızda başarabileceğiniz şeylerin sınırı yoktur. Düşünceler herhangi bir kişinin en değerli varlığıdır (George Shinn, 1999).

İşte bu noktada yöneticilere düşen en büyük görev çalışanlara büyük resimdeki paylarını göstererek bulundukları yerin ve ortaya çıkardıkları işin katkısının ne ölçüde değerli olduğunu çalışanlarına göstermektir. Bunun yanı sıra aynı gerçekliğe kendilerini de canı gönülden inandırmaktır. Adams’ın Eşitlik Teorisinde olduğu üzere teorinin çıkış noktası; işgörenlerin iş ilişkilerinde, eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzusunun motivasyonu etkilediği konusudur. Teori hatırlanacağı üzere dört temel kavrama dayanmaktadır:

- *Birey*: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan
- *Karşılaştırma*: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
- *Girdiler*: İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...
- *Çıktılar*: Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Bu noktada Adams’a göre insanın motivasyonu, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. Çalışanlar kendi çabalarının sonucunda onlara verilen ödül, değer, takdir vs. gibi sonuçları başkalarının gayretlerinin sonuçları ile karşılaştırır. Eşitlik veya adalet arayışı burada devreye girer.

İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terketme (devamsızlık, istifa...) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme olarak sayılabilir. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara dikkat etmelidirler (<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon->):

- Eşit gayret eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- Eşitlik ya da eşitsizlik personelin işletme içi ve işletme dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur.
- Eşitsizliğe tepkiler bireyden bireye değişir.

İŞYERİNDE UYGULANABİLİR ÖDÜL VE TEŞVİK ARAÇLARI

Kurumsal performansın artırılması, kurumsal verimliliği ve etkinliğin sağlanması amacıyla çalışanların ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, motivasyon yaklaşımları içinde en çok bilinenidir. Aynı zamanda da en çok ihmal edilenidir. İnsanlar iyi çalıştıkları için ödüllendirildiklerinde, daha sıkı ve etkin bir şekilde çalışırlar. Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında ödül ve teşvik yönteminin yani özendirici araçların kullanılması çok önemli bir yer tutmaktadır.

Motivasyonda temel amaç işgören istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli özendirici araçlar kullanılır. Ancak bu araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Bir kişi için özendirici olan araç bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. Motivasyonda yaralanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenilebilir.

SIRA SİZDE



Sizce çalışanların motivasyonunu için özendirici araçlar neden kullanılır?

Özendirici Araçların Kullanılmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Çalışanlar; örgütün amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır. Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak ise, etkin insan kaynakları stratejileri formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarının motivasyonunu artırmakla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada çalışanların motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. İş yaşamının kritik ve kaotik bir görünüm arz ettiği sanayi-ötesi çağda, çalışana iş ortamını ve çalışmayı benimsetmek ve bu doğrultuda örgütsel performansı arttırmaya çalışmak, yöneticilerin en öncelikli konuları arasındadır.

Yöneticinin en önemli görevi, etkin bir örgüt yaratmaktır. Örgütsel performansı yükseltmektir. Astların etkin bir şekilde çalışması için onları motive etmelidir. İşgörenler, kendilerine verilen görevi etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Verilen emirler ne kadar iyi düşünülmüş ve ifade edilmiş olursa olsun, bunların kesinlikle uygulanamayacağı sonucuna hemen varmak hatalıdır. İşgörenlerin belli bir 'kabul alanı' bulunur ve bu kabul alanı içindeki emirler yerine getirilir; dışında kalanlar ise pek yerine getirilmezler. Motivasyondan yararlanılarak 'kabul alanı' genişletilebilir.

Kabul alanının genişletilmesi sonucu örgütün daha etkin verimli üretim yapması sağlanarak örgütsel performans maksimize edilir. Motivasyon araçlarının başarılı bir şekilde kullanılması ile işten ayrılma sayısı ve tükenmişlik düzeyi azalmakta, işe gelmeme ve geç kalmanın önlenmesi mümkün olmaktadır. Örgüt, bireyin gereksinimlerini karşılamada destek olmuyorsa, birey de örgüt için tüm gücünü vermeyebilmekte ve sonunda örgütten ayrılmalar olmaktadır. İşgücü devir hızının azaltılmasında motivasyonun önemi yadsınamaz.

Örgütün sürekli kadrosunda bulunan personelinin verimli çalışması yüksek olacak, dolayısıyla örgütsel performansa katkısı olacaktır. Motivasyonun örgütsel performansı etkilemesinin yanında, örgütsel performans ölçümü de motivasyonu etkiler. Örgütsel performans ölçümü ile çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantılar kurar. Böylece çalışan için katkıda bulunma düşüncesinden doğan motivasyon yaratır. Örgütsel performans kriterleri belirlenirken çalışanların katılımının sağlanması, onların fikirlerinin alınması ve örgütsel hedefleri yakalamak için yapmaları gereken ve yaptıkları katkıyı görebilmeleri onlarda motivasyon etkisi olacaktır. Dolayısıyla tüm çalışan faaliyetleri hedef doğrultusunda verimli şekilde gerçekleşerek örgütsel performansta olumlu gelişmelere yol açar.

Örgütsel performans beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlamak amacıyla çalışanlar ile yönetim arasında iletişim gelişir. Böylece bu iletişim ile beraber çalışan motivasyonunda artışlar görülebilir. Doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle yönetim kararlarına duyulan güven artar. Kararların zamanında ve alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağladığı için örgütsel performans ölçümü sayesinde çalışanların yönetime güven duygusu yükselir. Güven duygusunun var olduğu örgütlerde de çalışanların motivasyon düzeyleri artar (<http://www.sdplatform.com/Dergi/179/Orgutsel-performansin-artistinda-calisan-motivasyonunun-rolu.aspx>).

Bütün bunlardan hareketle, kurumlardaki ilgili kişiler, çalışan motivasyonunu sağlamak için özendirici araçları kullanırlarken şunları dikkate almalıdırlar (www.enoktaakademik.com):

- Motivasyonda özendirici araçları kullanırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, kullanılan tekniğin duruma uygun olmasıdır.
- Verilen ödül gereğinden az ya da çok olmamalıdır. Eğer gereğinden az ya da çok olursa, çalışana olan etkisi yetersiz kalır.
- Motivasyon yöntemine karar verirken, çalışanların ihtiyaçları ile kurumun ihtiyaçlarının dengede olmasına özen gösterilmelidir.
- Motivasyonda özendirici araçları kullanırken dikkat etmemiz gereken bir diğer önemli nokta da, çalışana sunduğunuz imkan için yetkinizin olmasıdır. Örneğin, çalışanlarınızı motive etmek için, ücretlerini arttıracığınızı söylemeden önce, bu ücret artışını gerçekleştirebileceğinizden emin olmalısınız.
- Ayrıca, kullanacağınız özendirici araçlara karar verirken, içinde ekonomik ve diğer özendirici araçların dengeli bir biçimde yer almasına dikkat etmelisiniz.
- Her özendirici aracın her çalışanda aynı etkiyi yaratacağı yanılgısına sakın düşmeyin. Bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için de aynı düzeyde özendirici olmayabilir.
- Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, her yerde, her durumda ve her zamanda aynı etkiyi göstermezler. Yöneticilerin bu bilinçle özendirici araçlara yaklaşmaları ve değerlendirmeleri gerekmektedir.

İyi Bir Ödülde Bulunması Gereken Özellikler

Bir kurumdaki personeli teşvik etmek ve motive etmek amacıyla kullanılan ödül, çalışanları kurumsal hedefler doğrultusunda daha çok çalışmak için motive eder, itici bir güce sahiptir. Ama itici gücü başarı bir biçimde hayata geçirebilmek için ise iyi bir ödülün sahip

olması gereken özellikleri de bilmek gerekir. İyi bir ödülde bulunması gereken özellikler şunlardır (www.enoktaakademi.com):

- Çalışanlarınızın koyduğunuz hedefler doğrultusundaki davranışlarını ödüllendirmelisiniz. Aksi takdirde, hedefe ulaşma konusundaki motivasyonları azalır.
- Ödül, yerinde ve çalışanın performansına bağlı olarak verilmelidir. Rastgele verilen bir ödül, hem çalışanın hem de iş arkadaşlarının motivasyonunu düşürür.
- Verdiğiniz ödüller, adaletli olmalıdır. Başarılı bir çalışan, başarısız bir çalışanla aynı ödülü alırsa demoralize olabilir.

SIRA SİZDE



Çalışan motivasyonunu sağlamak amacıyla verilecek iyi bir ödülde bulunması gereken özellikler nelerdir?

Kurumlarda çalışan motivasyonunda kullanılan başlıca ödüller de şunlardır (www.enoktaakademi.com):

- **Ücret Artışı:** Ücret, çalışanın ekonomik gücünü, toplum içindeki saygınlığını, otoritesini ve geleceğe olan güvenini artırır. Özellikle, çalışmalarının tek nedeni para kazanmak olan çalışanlar için ücret artışı en iyi ödüldür. Zaten bu tür kişilerin farklı bir ödül isteği ve beklentisi yoktur.
- **Prim:** Prim, yüksek performansa verilen en bilinen ödüldür. Prim, çalışanların çoğu için en değerli motivasyon aracıdır. Primin miktarı ve bunu elde etmek için ne seviyede bir performans gerektiği açık bir biçimde çalışana aktarılmalıdır.
- **Terfi:** Performansını sürekli geliştirme çabası içerisinde olan, hırslı çalışanlara terfi fırsatı verilmesi onların motivasyonlarını yükseltir. Terfiler, genellikle ücret artışıyla da beraberinde getirdiği için ücret ihtiyacı, gelişim ihtiyacı ile birlikte karşılanır.
- **Eğitim:** Özellikle gelişim ve başarı ihtiyacı yüksek kişilere, kendilerini geliştirmeleri için imkan tanımak ve eğitimlere katılımını sağlamak önemli bir ödüldür.
- **İzin:** İznin çalışanlar üzerinde oldukça yüksek bir motivasyonel etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışanlara günlük, haftalık veya aylık kotalar vererek, bu kotalara ulaştığında veya belli bir görevi başarıyla tamamladığında çalışana ücretli izin verilir.
- **Esnek Çalışma Saatleri:** Esnek çalışma saatleri, çalışanlara günün istedikleri saatlerinde çalışma özgürlüğünü vermektir. Özellikle günün belirli saatlerinde daha verimli ve yaratıcı kişiler için oldukça motive edici bir yöntemdir.

İş yerinde çalışanlar için teşvik ve ödül mekanizmalarını kullanarak verimi artırmak ve işyeri dinamiklerini aktif tutmak isteyen işverenlerin/ yöneticilerin aklına ilk gelen başarının maaş artışı ve terfi şeklinde ödüllendirilmesi gelmektedir. Ancak bu tür bir uygulamayı sürekli hale getirmek ve aynı etkiyi her zaman beklemek fazla iyimser olmak anlamına gelir. İşyerlerinde bunun dışında sürekli uygulanabilir başka ödül ve teşvik adımları da vardır (<http://www.biztrain.com/motivation/stories/20ways.htm>).

Çalışma hayatında motivasyon araçları genel olarak ikiye ayrılır. Bunlardan birisi dış motivasyon (harici motivasyon) ve diğeri de iç motivasyondur (dahili motivasyon). Dış motivasyonu besleyen kişinin dışındaki faktörlerdir. Dış motivasyon, bir kişi veya kurum tarafından sağlanır. Dış motivasyon araçlarını tercih eden kişiler, başarılarının duyurulmasını isterler. Dış motivasyon araçlarına örnek olarak para, ödül, terfi, takdir edilme, prim veya terfi verilebilir.

İç motivasyon, elde edilen başarıdan kaynaklanan kendine güven duygusunun bir ödül olarak algılanmasıdır. İç motivasyon araçlarını tercih eden kişiler, başarılarının başkaları tarafından bilinmesine ihtiyaç duymazlar. Başarma duygusu, işini sevmek, kişinin kendisini yeterli hissetmesi gibi içsel tatmin ve duygular iç motivasyonun öğeleridir. Yöneticilerin tutumları ve tutarlı davranış biçimleri çalışanların dış motivas-

yonlarını ve dış motivasyon unsurlarındaki pozitiflik de iç motivasyonu etkiler. Frederick Herzberg'den çok bilinen şu alıntı çalışma hayatındaki motivasyonun önemini iyi anlatmaktadır: “İnsanların iyi işler yapmalarını istiyorsanız, onlara yapmaları için iyi işler verin.”

Kurumlarda çalışan motivasyonun sağlanmasında kullanılan özendirici araçları (teşvik edici araçları), araç bazında değerlendirdiğimizde üç ayrı grupta toplayabiliriz. Bunlar (http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_isguven.htm):

- Ekonomik araçlar
- Psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç şekilde incelenebilir.

Ekonomik Araçlar

İşletmenin kuruluşu nedeniyle işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir. Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını; ücret artışı, primli ücret, karara katılma, para ödülü verme olarak dört kategoride inceleyebiliriz.

Psiko-Sosyal Araçlar

Bütün yöneticiler “işgörenler aldatılmaksızın ve sömürülmeksizin çalışılmaya nasıl isteklendirilebilir?” sorusunun cevabını vermeye çalışmalıdır. Toplumlar çoğu kez sömürünün olmadığı hakça bir düzenin özlemini çekerler. Bu sömürü ekonomik olduğu kadar psiko-sosyolojik de olabilir. Sosyal varlık olma gerçeğini benimser gibi gözükmek isteyen bazı yöneticiler işgörelere tatil, mola, eğlenme gibi sosyal olanaklar sağlayarak sosyal sömürü yapma yolunu seçebilirler.

Yöneticilere durum ve koşullara göre yararlanabilecekleri psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Beklenen odur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan yeri geldiğinde yararlanmalıdır. Bu araçlar arasında şunlar sayılabilir;

- *Çalışmada bağımsızlık*: Bu kavram işgörelere sınırsız özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütte otoriteden söz edilemez. Ancak işgörelere ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böylece kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya çıkarılabilir.
- *Sosyal Katılma*: Tüm işgörelere işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girer. Bu bir gereksinimdir. İşgörelere bir grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa işlerini bırakmak zorunda dahi kalabilirler. Öte yandan grup içi ilişkilerden hoşnut olan işgörelere daha üretken olacaktır.
- *Değer ve Statü*: İşgörelere sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ihtiyacı da duyar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır. İşletme tarafından verilecek statü işgörelere için çok önemlidir.
- *Gelişme ve Başarı*: Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörelere işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanılarak kendilerini donatırlar. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü içinde bulundukları örgüte ve topluma yararlı olduklarını hissederek.

- *Çevreye Uyum:* İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. Örgüt içinde içine kapanık bir yapı sergileyenler ne kendilerine ne de örgüte yarar sağlayamazlar. Burada önemli rol yöneticilere düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörene her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir şekilde uygulamalıdır.
- *Öneri Sistemi:* En etkili araçlardan biridir. Öneri sistemi ayrıca işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergesidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa işgörende tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır.
- *Psikolojik Güvence:* Çalışma atmosferine bağlıdır. Bu atmosferi içinde işin tempusu, doğası ve çevresi psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler son derece yetersiz insan ilişkileri imajı yaratırlar.
- *Sosyal Uğraşlar:* İşgörenden boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler gibi aktiviteler yaratmalıdırlar.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel içerikli bazı araçlardan yararlanmak olasıdır. Bu araçlardan ilgi çekici birkaçın incelemeye çalışacağız.

- *Amaç Birliği:* İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenden amaçları arasında denge sağlamaktır. Örgütsel başarı insanı sömürmekle değil insanı kazanmakla olmalıdır. İşgörenden fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler önce işverenlerin çalışma amaçlarını yakından tanımakla ve sonra davranış biçimlerini değerlendirmekle işletmeye yararlı elemanlar kazanma şansını elde ederler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır.
- *Yetki ve Sorumluluk Dengesi:* İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenden denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlarda gerektiğinde daha alt basamaklılarına devrederler. Yetki devrinden kaçınılırsa sorumluluk alanı oldukça genişler, böyle bir durumda da yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Çağdaş işletmeler merkezci yönetimden uzaklaşarak işgörenden kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanır. İşgörenden için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklemektir. Birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir.
- *Eğitim ve Yükselme:* Eğitim ve yükselme olanaklarının planlı ve düzenli bir biçimde işgörenden yararlanmasına sunabilen işletmeler aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanlarını bir yandan mesleki bilgi öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğiten işletmeler, işgörenden güven duygusunu ve kuruma bağlılığını artırabilirler. Eğitime bağlı olarak kariyer planlaması sunabilen işletme her işgörenden en büyük arzudur.
- *Kararlara Katılma:* Bugün en çok konuşulan motivasyon tekniği katılmalı yönetimdir. Bu yolla işgörenden kendilerini etkileyen kararlarda etkin yol oynayabilmektedir. İşgörenden görüşlerini almak göstermelik bir şekilde yapılmamalıdır. Fikirler incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin dikkate alındığını bilen işgörenden işletmeye daha sadık olacak ve yaratıcılığını artıracaktır.

- *İletişim:* İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörenlere bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, işgörenlerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgörenlerce bilgi sunmakla ilgi göstermek eşanlama gelmektedir. İşgörenlere açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenleri işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır. Aynı zamanda örgütte işbirliği ve dayanışmanın yaratılmasına yardımcı olur.
- *İş Genişletme:* İş genişletme aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir. İşin genişletilmesi, işgörenin birden çok iş yapmasına yol açtığından sıkılma azalır, motivasyon artar.
- *İş Zenginleştirme:* İş zenginleştirmede birbirinden farklı nitelikteki işler, dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır.
- *Yarı Otonom Çalışma Grupları:* İşgörenler kişisel çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duyar ve özenirler. Bu gerçeğe dayanarak insanı makineyle baş başa bırakmak yerine grup çalışmasına yöneltmek kuşkusuz moral artırıcı bir etki yapacaktır. Bu amaçla, işe bağımsız ve kişisel çalışma yerine, gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzeni getiren yarı otonom gruplar devreye sokulmaktadır. Bu şekilde yüksek moral ve işbirliği içinde verimli çalışılır.
- *Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi:* Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören çalıştığı yerin iç açıcı nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerlerinde gerekli ergonomik standartlar sağlanmalıdır.

ÇALIŞAN MOTİVASYONUNDA İŞİ YENİDEN TASARLAMAK

Yöneticilerin penceresinden bakıldığında, kurumlardaki motivasyon ihtiyacının çoğunlukla çalışanların tembellikleri veya boşvermişliklerinin sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülür. Ama düşünce her zaman doğru değildir. Motivasyon ihtiyacı, yöneticinin çalışanın ihtiyacının ne olduğunu anlayamadığında da ortaya çıkabilir. Çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilmek, işin bir yönünü oluşturur. Personeli daha iyi çalıştırmak için, onları nelerin motive ettiğini bilmek de bir başka yönünü oluşturmaktadır. İnsanların tüm gücünün ve yeteneklerinin son noktasına kadar çalışmak isteöelerini sağlamak için doğru koşulların yaratılması, yapılan bir işin bir tatmin kaynağı haline gelmesi ve çalışanların, yaptıkları işin, verdikleri emeğe değdiğini düşünmeleri gerekmektedir.

Motivasyon eksikliği çeken insanlar, tembel görünür. Buradan yola çıkarak da, tembel insanların motivasyonlarının eksik olduğu sonucuna varılır. Bu sonuç aslında çok da doğru değildir. Dahası, hoşnutsuzluk yaratan iş değil, işin yapılış koşulları olabilir. Örneğin, bir oturuşta bir romanı okuyabilen bir kişi, ders çalışırken yirmi dakikada sıkılabilir. Üretim hattında durmaksızın düğmelere basmayı çok sıkıcı bulan kimse, oyun salonunda saatlerce düğmelere basarak oyun makinesi başında zaman geçirebilir. Sonuç olarak söylenmek istenen şey şudur: motivasyon eksikliğini ya da sıkıntıyı yaratan şey, işin kendisi değil, içeriği ve yürütülüş biçimidir. İnsanlar yürüttükleri etkinlikten ya da çabadan tatmin edici bir sonuç elde edemezlerse onu yararsız ve sıkıcı bulmaya başlarlar. Dolayısıyla yönetici, çalışan motivasyonunu sağlama ve onu teşvik etme noktasında işi zaman içinde yeniden tasarlamak zorundadır. Diğer bir deyişle, çalışanların motivasyonlarını artırmak için bazen yaptıkları işi yeniden tasarlamak gerekebilir.

İşi yeniden tasarlanmanın 3 yolu vardır. Bunlar (www.enoktaakademi.com):

- Rotasyon
- İş genişletme
- İş zenginleştirme

Rotasyon

Rotasyon, bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmeleridir. Rotasyon, çalışanlara belirli süreler için farklı departmanlarda görev vermektir. Her bir görevde kalma süresi sabit veya değişken olabilir. Rotasyon ilk bakışta olumsuz bir düzenleme gibi algılansa da rotasyonun çalışana faydaları vardır. Rotasyonun çalışana faydalarını şu biçimde sıralayabiliriz:

- Yeni görevler çalışanı tekdüzelikten kurtarır ve onların üretkenliğini artırır.
- Sürekli aynı işle uğraşmak, çalışanın hata yapmasına sebep olabilir. Değişik görevler, çalışanın dikkatini toplamasını sağlar ve hataları önler.
- Rotasyon sayesinde değişik beceriler elde eden çalışanlar, kendilerini daha fazla geliştirir, bu da onların terfi etme şansını artırır.

Rotasyonun çalışana olduğu kadar kuruma da faydaları çoktur. Rotasyon sayesinde, birden fazla görevde çalışarak bilgi edinen çalışanlar, iş arkadaşlarının yokluğunda onların boşluğunu doldurabilirler. Böylelikle işler aksamaz, çalışan da sahip olduğu becerilerin takdir edilmesinden dolayı mutlu ve motive olur.

İş Genişletme

İş genişletme, çalışanların faaliyet alanlarını genişletmek demektir. İş genişletme ile çalışanlara aynı seviyede çeşitli görevler verilir. “Job Enlargement” kelimesinin Türkçesi biçiminde dilimize kazandırılmış olan bu olgu, çalışanların tek bir iş üzerinde sürekli çalışmaları yerine daha geniş bir uzmanlık alanına sahip olmaları ve çok fonksiyonlu görevler edinmeleriyle sağlanır. Çalışanın yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik bakımından arttırılırken, yapılan işin güclüğü, kişinin aldığı sorumluluk duygusu aynı kalmaktadır. İş genişletmede kişiye yaptığı işler dışında işler vererek motivasyon sağlamaya çalışılır. Çalışanın maaşında, özlük haklarında, statüsünde bir değişiklik olmaz. Görüldüğü üzere, iş genişletme, bir dizi görevi yeni, daha kapsamlı ve daha ilginç bir iş haline getirmek için birleştirmek ve bir çalışana birden fazla işin sorumluluğunu vermektir. İş genişletmenin bir yolu, çalışana daha fazla görev ve sorumluluk vermektir. Böylelikle çalışan, zamanını daha verimli kullanmayı ve konsantrasyonunu artırmayı öğrenir. İş genişletmenin bir diğer yolu da çalışanın yetkisini artırmak ve bunu ilgili tüm çalışanlara duyurmaktır. Özellikle güç ve kontrol ihtiyacı olan kişiler için bu çok etkili bir yöntemdir. Kurumlar, iş genişletme yöntemi ile çalışanlarına daha fazla görev, yetki ve sorumluluk vererek onların işi sahiplenmelerini sağlar. Böylelikle, işlerin sorumluluğunu alan çalışanlardan oluşan kurumlar ise daha verimli ve üretken olurlar. İş genişletme, çalışanın işi sahiplenmesi, kendini işe adanması ve motivasyonu açısından teşvik edici bir yöntemdir.

İş Zenginleştirme

İşler insanların arzu ettikleri özelliklere sahip olacak şekilde, kuruluşlarda da insanların istedikleri ortamı yaratacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. Bu amaçlara yönelik olarak iş zenginleştirme faaliyetleri geliştirilmiştir. İş zenginleştirme (Vertical Job Enrichment), faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanır. İş zenginleştirme programları F. Herzberg’in motive edici ve koruyucu faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Son yıllarda yazarlar “motivasyon» başlığı altında iş zenginleştirme konusunu tartışmayı tercih etmişlerdir. İş zenginleştirme, işi yeniden tasarlama niteliğinden

dolayı motivasyonun iş şekli olarak tanımlanmaktadır. Bir işin sorumluluk alanının nasıl geliştirilmesi gerektiğini belirlemek amacıyla “iş yükü” kavramını kullanan Herzberg, iş zenginleştirme kavramını basitleştirmiş ve iş zenginleştirme tekniğinin uygulanması için bazı ilkelerin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamıştır. Buna göre, çalışanlara belirli sınırlar içerisinde kendi işlerini programlama izni verilmeli ve iş üzerindeki daha fazla bireysel denetim ve yetki tanımlanmalıdır. Ayrıca iş gören katılımı, onların tavsiyelerinden yararlanmak amacıyla teşvik edilmeli ve her bir çalışana daha fazla ait olma duygusu tanınmalıdır. İş zenginleştirme tekniğinde işçinin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve haberleşme tarzı baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, Problemi çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir. Dikkat edilirse iş zenginleştirmede iş görenin sorumluluğuna eklenen ya da devredilen faaliyetler tamamen yönetsel faaliyetlerdir. Böylece iş gören işini yaparken bir yönetici gibi düşünür ve hareket eder. Amaç onun geliştirilmesi, kendini işine adanması ve işini severek yapmasını sağlamaktadır.

İşi zenginleştirmek için yapılması gerekenleri ise şu biçimde sıralayabiliriz (www.enoktaakademi.com):

- Çalışanların yaptıkları işleri, kurumun hedefleri ile ilişkilendirin. Çalışanlar, yaptıkları işin kurumun hedeflerine ulaşmasına katkısı olmasından motive olurlar.
- Karar alma sürecine çalışanlarınızı da katın. Kariyerinde gelişmek ve ilerlemek isteyen çalışanlar, bu yönde katkı sağlamak için çok çalışacaklardır.
- Çalışanlarınıza yaptıkları işlerin nedenlerini ve sonuçlarını anlatın. Böylelikle, çalışanlarınızı işlerin farklı ve daha iyi yöntemlerle yapmaları için motive etmiş olursunuz. Unutmayın ki, başarıma hırslı olan insanlar, işin bütününe görmekten hoşlanırlar.
- Çalışanlarınıza vereceğiniz karmaşık işler, onların kendilerini göstermeleri için fırsat tanıyacaktır. Bununla başa çıkabilen bir çalışanın motivasyonu yükselecek ve üretkenliği artacaktır.
- Çalışanlarınıza serbestlik tanıyın. Böylelikle, çalışanlar işlerini daha verimli yapmak için kendilerini bağımsız hissedecek, bu da onların motivasyonunu arttıracaktır. Esnek çalışma saatleri, bu konuda oldukça etkili bir yöntemdir.

Özet

Dünyamızda kaynakların sınırlı olduğu düşünülecek olursa elimizdeki en zengin kaynağın insan gücü olduğunu görürüz. Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak birşeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan üretimde en değerli kaynağımızdır. Örgütlerde bu tatmini ve başarıyı elde etmemizi sağlayacak yardımcı faktörlerin en önemlilerinden birisini de çalışanların motivasyonu oluşturmaktadır. İçinde bulunduğumuz 21. Yüzyılda, özellikle sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik alanlarda çok yoğun, çok hızlı bir değişim ve gelişme yaşanmakta; bu nedenlerden dolayı, küresel bilgi çağı da denmektedir. Yaşanan bu değişim ve gelişmelerden ötürü, eğer işletmeler çağa ayak uydurmak ve başarılı olmak istiyorlarsa, en önemli kaynakları olan insana, dolayısıyla onun ihtiyaç ve beklentilerine önem vermek zorundadırlar. çünkü yaşanan bu değişme ve gelişmelerin temelinde insan unsuru bulunmaktadır.

İşletmedeki bir makina, bir cihaz bozulduğu zaman en kısa sürede yetkili servisler çağırılarak arızanın nedeni bulunmakta ve aracın yeniden çalışması için gereken tüm imkanlar seferber edilmektedir. Ne yazık ki bir makinaya verilen bu denli önemin bu makineyi çalıştıran ya da bakımını yapan kişilere yeterince verilmediğini düşünüyorum. Gereksinimleri karşılanmamış bu kişilerin de çalışmadaki verimi düşmekte, sonuçta hem bu insanlar hem de işletmeler kaybetmektedir. çünkü ihtiyaçlar insanda bir gerilime neden olur; oluşan gerilim de kişide istekler uyandırır ve istekler zaman-

la harekete, eyleme dönüşür. Bunun sonucunda da bir ürün, bir iş oluşur. İşte ihtiyaç-gerilim- istek-eylem-ürün zincirini işletmeler çok iyi tanımalı ve bu zinciri hem çalışanlar hem de işletme yararına kullanma yollarını aramalıdır. En önemli yol da çalışanların güdülenmesi yani motivasyonudur. çünkü her bilinçli davranışın gerisinde güdüleme yatmaktadır.

Ödül ve teşvik sistemleri ile ilgili olarak yapılan değerlendirmelerde ödül ve teşvik kavramlarının maddi ödüllerle sınırlı olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Parasal ödüller ve terfiler yanında karar alma süreçlerine katılım, yetki devri, övgü, tanınma, verilen sorumlulukların boyutu, işgüvenliği ve eğitim programlarına katılım gibi pek çok unsur çalışanların davranışlarının şekillendirilmesinde kullanılabilecek yöntemlerdir. Nitekim farklı pozisyonlarda ve kurumlarda çalışan 7500 kişi üzerinde Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yapılan bir anket çalışmasında, kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler arasında parasal ödüllerin payının % 11, iş güvencesinin payının % 11 ve işten kaynaklanan stresin olmamasının payının ise % 7 olduğu görülmüştür. Söz konusu çalışma parasal ödüller yanında parasal olmayan ödüllerin de bu süreçteki rolünü yansıtmaya açısından önemlidir. Çalışanların amaçları ile kurumun amaçları arasında eşgüdümün sağlanması farklı kanallardan gerçekleştirilebilmektedir. Bunlardan birincisi bilgi kanalıdır. Ödül ve teşvik sistemlerinin varlığı, çalışanları farklı çalışma alanlarının görece önemleri konusunda bilgilendirmektedir. Böylelikle çalışanların bu alanlara odaklanması sağlanmaktadır.

Kendimizi Sınavalım

1. Motivasyonla ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru **değildir**?

- Motivasyon, personelin normalden daha fazla çalışmalarını sağlayarak, onların üretkenliğini ve kişisel tatminini artırır
- Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, çalışmalarının olumlu sonuçlar doğuracağına inandıkları için endişe duymazlar.
- Yüksek motivasyon, kişilerin beceri ve yeteneklerini tam kapasite kullanmalarını sağlayarak onların gelişmelerine katkıda bulunur
- Çalışma hayatındaki motivasyon çabalarının amacı, çalışanları bireysel amaçlar doğrultusunda çaba göstermeleri için harekete geçirmektir
- Motivasyon davranışlarımıza amaç ve yön kazandırarak psikolojik bir süreçtir

2. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi hijyenik faktörlerden bir tanesidir?

- Tanınma
- Takdir edilme
- Yetki ve sorumluluk sahibi olma
- İlerleme ve yükselme imkanını olması
- Çalışma koşulları

3. Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı'na göre, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki birinci basamak hangi ihtiyaçtır?

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyaçlar
- Sosyal ihtiyaçlar
- Saygı ihtiyaçları
- Kendini gerçekleştirme

4. Adams'ın Eşitlik Teorisi ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi doğru **değildir**?

- Eşit çaba eşit şekilde ödüllendirilmelidir
- Eşitlik, personelin işletme içi yaptığı karşılaştırmaların sonucudur
- Eşitlik, personelin işletme dışı yaptığı karşılaştırmaların sonucudur
- Kurumlarda suyu getirenle testiye kıranın bir tutulması gerekir
- Kurum içi eşitsizliğe verilen tepkiler bireyden bireye değişir

5. Aşağıdakilerden hangisi özendirici araç kullanılırken dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi **değildir**?

- Kullanılan tekniğin ya da özendirici aracın duruma uygun olması gerekir
- Verilen ödül gereğinden çok olabilir
- Motivasyon yöntemine karar verirken, çalışanların ihtiyaçları ile kurumun ihtiyaçlarının dengede olmasına özen gösterilmelidir
- Çalışanı motive etmek amacıyla ona sunduğunuz imkan için yetkinizin olması gerekmektedir
- Kullanacağınız özendirici araçlara karar verirken, içinde ekonomik ve diğer özendirici araçların dengeli bir biçimde yer almasına dikkat etmelisiniz

6. Aşağıdakilerden hangisi çalışan motivasyonunda kullanılan ödüllerden bir tanesidir?

- Ücret artışı
- Prim
- Terfi
- İzin
- Hepsi

7. Aşağıdakilerden hangisi ekonomik özendirme araçlarından bir tanesine örnek olarak verilebilir?

- Para ödülü
- Çalışmada bağımsızlık
- Yükselme ve terfi
- Psikolojik güvence
- Sosyal uğraşlar

8. Aşağıdakilerden hangisi psiko-sosyal özendirme araçlarından bir tanesine örnek olarak verilebilir?

- Para ödülü verme
- Prim ödemesi
- Sosyal katılma
- İş genişletme
- İş zenginleştirme

9. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel ve yönetsel özendirme araçlarından bir tanesine örnek olarak verilebilir?

- a. Çalışmada bağımsızlık
- b. Sosyal uğraşlar
- c. Psikolojik güvence
- d. Para ödülü verme
- e. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi

10. “....., bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmeleridir” cümlesinde boş yere aşağıdakilerden hangisi gelmelidir?

- a. Rotasyon
- b. İş zenginleştirme
- c. İş genişletme
- d. Motivasyon
- e. Hedef

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|--|
| 1. d | Yanıtınız yanlış ise “Çalışma Hayatında Motivasyon” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. e | Yanıtınız yanlış ise “Motivasyon ile İlgili Kuramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. a | Yanıtınız yanlış ise “Motivasyon ile İlgili Kuramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. d | Yanıtınız yanlış ise “Motivasyon ile İlgili Kuramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. b | Yanıtınız yanlış ise “İşyerinde Uygulanabilir Ödül ve Teşvik Araçları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. e | Yanıtınız yanlış ise “İşyerinde Uygulanabilir Ödül ve Teşvik Araçları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. a | Yanıtınız yanlış ise “İşyerinde Uygulanabilir Ödül ve Teşvik Araçları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. c | Yanıtınız yanlış ise “İşyerinde Uygulanabilir Ödül ve Teşvik Araçları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. e | Yanıtınız yanlış ise “İşyerinde Uygulanabilir Ödül ve Teşvik Araçları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. a | Yanıtınız yanlış ise “Çalışan Motivasyonunda İş Y-niden Tasarlamak” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Çiftçi çocuklarına yalan söylemiştir; çünkü çocuklarının miras olarak kalan tarlaya kendisi gibi bakmayacaklarını, tarlayı sürmeyeceklerini ve çalışmayacaklarını düşünmüştür. Tarlayı kazıp sürmeleri için de bu tür bir yalan söyleyerek onları tarlada çalışılması gerektiği konusunda motive ederek harekete geçirmiştir.

Sıra Sizde 2

Motivasyon söz konusu olduğunda akla gelen ilk kelimeler ödül, teşvik, güdülemek v.s. gelebilir ancak unutulmaması gereken çok önemli bir nokta motive olan bir bireyin sahip olduğu en büyük ödül motivasyona sahip olmaktır. Çalışmalarının sonucunda elde edeceği ödül onun bunu elde etmek için yol aldığı süreçte doyuma ulaşmasından daha değerli olmayabilir. Çünkü motivasyona sahip olarak çalışmak insanı daha fazla mutlu ve tatmin etmektedir.

Sıra Sizde 3

Çalışma hayatındaki motivasyon çabalarının amacı da çalışanları kurumsal amaçlar doğrultusunda çaba göstermeleri için harekete geçirmektir. Motivasyonun tanımı pek çok yazar tarafından yapılmıştır. Kreitner (1995)' göre motivasyon davranışlarımıza amaç ve yön kazandıran psikolojik bir süreçtir. Diğer bir tanıma göre motivasyon karşılanmamış spesifik ihtiyaçları karşılamak için amaca yönelik davranma eğilimidir.

Sıra Sizde 4

Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.

Sıra Sizde 5

Motivasyonda temel amaç işgören istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli özendirici araçlar kullanılır. Ancak bu araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Bir kişi için özendirici olan araç bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. Motivasyonda yaralanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenilebilir.

Sıra Sizde 6

Çalışanlarınızın tüm davranışlarını değil, ileriye yönelik olarak koyduğunuz hedefler doğrultusundaki yaklaşım ve davranışlarını ödüllendirmelisiniz. Aksi takdirde, hedefe ulaşma konusundaki motivasyonları azalır. Ödül, yerinde ve çalışanın performansına bağlı olarak verilmelidir. Rastgele verilen bir ödül, hem çalışanın hem de iş arkadaşlarının motivasyonunu düşürür. Verdiğiniz ödüller, adaletli olmalıdır. Başarılı bir çalışan, başarısız bir çalışanla aynı ödülü alırsa demoralize olabilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Adair, J. (2006). Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz? Çeviren: Salih Uyan. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Bedeian, A. G. (1993). Management (3rd ed.). New York: Dryden Press.
- Buford, J. A., Jr., Bedeian, A. G., & Lindner, J. R. (1995). Management in Extension (3rd ed.). Columbus, Ohio: Ohio State University Extension.
- Cüceloğlu, Doğan. 1994. "Güdülenme." İnsan ve Davranışı. 5.Baskı. İstanbul: Remzi.
- Higgins, J. M. (1994). The management challenge (2nd ed.). New York: Macmillan.
- Kantar, H. (2010). İşletmede Motivasyon İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Kravitz , S. M. (1995) Olumsuz İnsanları Yönetme İstanbul: Aktüel Kitabevi.
- Kreitner, R. (1995). Management (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Shinn, G. (1999) Motivasyon Mucizesi İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Türkmenoğlu, İ. (2011) Pozitif Yönetim Elma Yayınevi. www.enoktaakademi.com.tr.
- www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_isguven.htm.
- Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Hayatında Motivasyonun Önemi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

8

Amaçlarımız

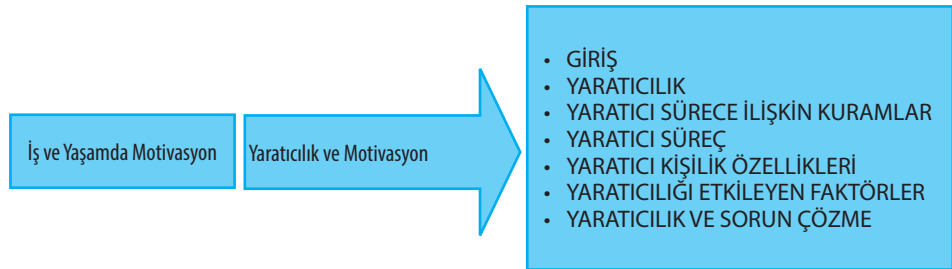
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Yaratıcılık kavramını anlatabilecek,
- Yaratıcı sürece ilişkin kuramları açıklayabilecek,
- Yaratıcı sürecin evrelerini ve motivasyonla ilişkisini sorgulayabilecek,
- Yaratıcı kişilik özelliklerini tanımlayabilecek,
- Yaratıcılığı yönlendiren motivasyon faktörlerini ifade edebilecek,
- Yaratıcılık ve sorun çözme ilişkisini tartışabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

Anahtar Kavramlar

- Yaratıcılık
- Yaratıcı Süreç
- Yaratıcı Kişilik Özellikleri
- Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler
- Sorun Çözme

İçindekiler



Yaratıcılık ve Motivasyon

GİRİŞ

Yaratıcılık kavramı sıklıkla işittiğimiz ve kullandığımız kavramların başında gelir. Küçük bir çocuğun ana sınıfında yaptığı resimden, herkesi güldüren hikayeler uyduran yaşlı bir adama kadar hemen herkes veya her şey günlük hayatta “yaratıcı” olarak nitelenebilir. Bu durumun kavramın gerçek anlamını basitleştirdiğini söylemek olasıdır.

Diğer yandan yaratıcılığı sadece insanüstü özelliklere sahip kişilere bahşedilmiş bir yetenek veya sadece sanatsal baş yapıtların yer aldığı elit bir müze olarak görmek de yanlış olacaktır. Elbette sanatsal yaratıcılığın ortaya koyduğu eserler insanlık ve medeniyet tarihi için son derece önemlidir. Sanatçıların hayata anlam katan estetik dokunuşları, toplumların en büyük hazinesi konumundadır. Resim 1.1’de gördüğünüz fotoğrafta bu tarz bir eser yer almaktadır. Michelangelo tarafından 1500’lü yılların hemen başında yapılan Davut (David) heykeli, Rönesans’ın ve belki de tüm zamanların en önemli başyapıtlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu tarz bir eseri yaratıcı olarak nitelendirdikten sonra, pek çok insan ve ürün için bu kavramı kullanmak yakışsızmış gibi durabilir. Oysa hemen her insan yaratıcı bazı özellikler barındırır. Bu özellik belki her zaman kendini göstermeyebilir veya cesaretlendirilmeye, geliştirilmeye ya da ayrı bir motivasyona ihtiyaç duyabilir. Her ne olursa olsun; yaratıcılık günlük yaşamımıza uzak bir kavram değildir aksine sürekli günlük yaşamın bizzat içerisinde yer almaktadır.

Yaratıcılık yolunda ilk adım motivasyonla ilgilidir. Yaratıcılığın önemli bileşenlerinden biri olan motivasyon eksik olduğunda kişi yaratıcılık konusunda düşüncüyü harekete geçirmede sıkıntı yaşayabilir. Bu noktada yaratıcılık tutkusunun, yaratıcılığa ilişkin ilgi ve isteğin, motivasyonla ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Kısaca istek ve motivasyon yaratıcılığın ilk hareketini ve yöneleceği hedefi belirler ve bu süreçte istenileni sürekli canlı tutar. Bu ünite bireyleri yaratıcılık anlamında kişilik özellikleri bakımından harekete geçiren farklılıkları ele almaktadır. Yaratıcılıkla ilgili farklı kuramlar yaratıcılık süreçlerinde farklı motivasyonel süreçler üretmektedir. Bireylerin karşılaştıkları sorunlara ilişkin ortaya koydukları çözümler yaratıcılığa ilişkin motivasyo-



Resim 8.1

Michelangelo’nun Davut (David) heykelinin yüz kısmı. Heykelin boyu beş metreden fazladır ve detaylar inanılmaz bir özenle işlenmiştir.

nel süreçler sonucunda şekillenmektedir. Bu noktada yaratıcılığa yönelik tutku, ilgi ve isteği sağlamada içsel motivasyon önemlidir. Soruna ilişkin meydan okuma ve çözüme ulaşma hazzına yönelik istek, içsel motivasyonun gücünü arttırmaktadır.

Öte yandan insanların kendilerini sorun çözme yolunda nasıl motive edecekleri de ayrıca yaratıcılık gerektiren bir konudur. Bu aşamalarda farklı düşünen, farklı bakış açıları üreten kişilerin sorun çözme ve hedefe ulaşma anlamında da yaratıcılık içeren farklılıklar üretebildiğini söylemek mümkündür.

Bu ünite de motivasyona yönelik yaratıcılık kavramını daha yakından tanıyıp sorun çözme ile olan ilişkisine değineceğiz (Ergüven, 2004).

YARATICILIK

Yaratıcılık (creativity) kavramı latince “creare” sözcüğüyle eş anlamlı olup, doğurmak, yaratmak, meydana getirmek anlamında kullanılır. Yaratma ise yoktan var etme olabileceği gibi, bilinen şeylerden yararlanarak yepyeni şeyler üretmek ya da daha önce rastlanmamış kombinasyonlar ortaya çıkartmak da olabilir.

Yaratıcılık sadece sanat ve bilimde değil, hayatın her alanında karşımıza çıkar. İnsan doğasının en çok merak edilen özelliklerinden biri olan yaratıcılık kavramı, pek çok kişi tarafından mistik bir güç olarak değerlendirilse de gerçekte günlük yaşantımızın ayrılmaz bir parçasıdır. En basit iş ortamlarında bile büyük farklılıklar yaratmanın anahtarı olan yaratıcılık, aslında hayatın ve hayatta kalmanın en önemli kaynağıdır. Yaratıcılık konusundaki çalışmaları ile ünlenen bilim adamlarının başında gelen Paul Torrance’ın kavramla tanışması buna en iyi örnektir.

Kore Savaşı’nın ilk günlerinde psikoloji doktorasını yeni vermiş olan Torrance, Amerikan Hava Kuvvetleri tarafından askerlerin savaş durumunda yaşaması olası psikolojik koşullar ve bunların üstesinden gelme (hayatta kalma) konularında eğitimler vermesi amacıyla görevlendirilmiştir. Hazırlık yapma amacıyla literatürü inceleyen ve daha önce verilen eğitimleri araştıran Torrance, II. Dünya Savaşı’nda benzer deneyimler yaşamış, hatta esir kamplarından kaçarak hayatta kalmayı başarmış askeri personelle de görüşmeler yapmıştır. Görüşmeler so-

nucunda çıkan sonuçlar Torrance açısından çok şaşırtıcı olmuştur.

Savaş psikolojisi ve yaşanacak zor fiziki şartlar konusunda eğitim almış askerler, gerçek savaş durumu içerisinde karşılaştıkları beklenmedik durumları aşmak için, daha önce onlara öğretilmemiş olan teknikler geliştirmeyi başarak hayatta kalmışlar; yani yaratıcılıklarını ön plana çıkartmışlardır. Savaş eğitimleri içerisinde o güne kadar önem verilmeyen yaratıcılık olgusu, savaştan canlı dönmeyi başaran birçok askerin kurtarıcısı olmuştur. Yaratıcılık, askerlerin sadece beklenmedik sorunlarının çözümünde işe yaramamış, adaptasyonun şart olduğu durumlarda da motivasyon kaynağı olarak işlev görmüştür.

Resim 8.2

Büyük Kaçış filminin afişi. Film Türkiye’de DVD formatında satışa sunulmuştur. İzlediğiniz takdirde savaş esirlerinin yaratıcılıklarını ne şekilde kullandıklarını daha iyi gözlemleyebilirsiniz.



Torrance'ın ulaştığı bu bulgular, 1963 yapımı ve tümüyle gerçek olaylara dayanan bir sinema filmine de konu olmuştur. "Büyük Kaçış" (The Great Escape) adlı Amerikan yapımı film, II. Dünya Savaşı sırasında Alman ordusuna esir düşen müttefik devletler subaylarının gerçekleştirdiği büyük kaçış operasyonunu anlatmaktadır. II. Dünya Savaşında bir esir kampından tek seferde en çok sayıda mahkumun kaçtığı bu efsanevi olay, aslında yaratıcılık literatürüne ışık tutan önemli bir kaynak niteliğindedir.

Paul Torrance bu deneyiminden sonra yaratıcılık kavramını ana çalışma alanı olarak belirlemiş ve günümüzde yaygın olarak kullanılan yaratıcılık testini geliştirmiştir (Torrance'ın Yaratıcı Düşünme Testi). Torrance'a göre yaratıcılık; sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma veya eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletme.

Resim 8.3

Apollo 13 filminden bir kare.



Yaratıcılık ve hayatta kalma bağlantısının önemli örneklerinden biri de 1970 Nisanında dünyada değil uzayda yaşanmıştır. Uzay araştırmalarının hızlandığı soğuk savaş günlerinde, Amerika Birleşik Devletleri tarafından uzaya gönderilen Apollo 13 beklenmedik bir sorunla karşılaşmış ve astronotların hayatı tehlikeye girmiştir. Uçuş kontrol merkezi ve zor şartlar altındaki uzay kapsülü personelinin geliştirdikleri çözümler daha önce hiç düşünülmemiş ve simülasyon programlarında yer almayan cinstendir. Farklı amaçlar için tasarlanmış teknik malzemeyi tamamen farklı bir şekilde kullanmayı başaran astronotlar hayatta kalmışlar ve bu olay yaratıcılık anlamında literatüre geçmiştir. Bu olay da Hollywood tarafından bir sinema filmine konu edilmiştir.

Büyük Kaçış ve Apollo 13 filmlerini izleyerek, yaratıcılık ve hayatta kalma bağlantısı üzerinde daha net bir fikre varabilirsiniz.



DİKKAT

YARATICI SÜRECE İLİŞKİN KURAMLAR

Yaratıcılık kavramı ve devamında yaratıcı süreç, bugüne kadar birçok açıdan incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda oluşturulmuş çeşitli kuramlar söz konusudur. Literatürde rastlanan kuramların büyük kısmı; bilim, sanat veya iş hayatı gibi farklı alanlarda görülen yaratıcılığın bir ya da bir grup sürecin incelenmesi sonucu ortak bir şekilde açıklanabileceğini savunurlar.

Psikoanalitik Yaratıcı Düşünce Kuramı

Sigmund Freud çalışmalarının belli kısımlarında yaratıcılığa değinmesine rağmen, psikoanalitik kuram içerisinde yaratıcılığı daha kapsamlı bir biçimde ele alan bilim adamları Ernst Kris ve Lawrence Kubie olmuştur. Kris yaratıcı süreci esin ve özenli-ayrıntılaştırılmış aşamalar olarak ikiye ayırır. İlk aşama, mantığın ve organize edilmiş düşünce basamağının öncesinde dağınık bir yapı sergiler. Düşünce üzerindeki kontrolün gevşetilmesi işlevsel bir zevke ve devamında yaratıcılığa dönüşür. Rasyonel düşüncenin yaratıcılığın önündeki bir engel olduğunu savunan Kris, yeni çözümlerin formüle edilebilmesi için mantığın geçici olarak kaldırılması gerektiğini söyler.

Resim 8.4

Hollandalı ünlü ressam Vincent van Gogh'un otoportresi. Ressam kapıldığı bir çıldırma esnasında kendi kulağını kesmiştir.



Kubie de esin aşamasının yaratıcılığın ana eksenini olduğunu vurgularken, özel ilgi alanı olarak nörotik kişilik özelliklerinin yaratıcılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Kubie'ye göre korku, suçluluk ve benzeri nörotik kişilik özellikleri yaratıcı üretimi sınırlandırmaktadır. Bu görüş tartışmaya açık bir platform üzerinde bulunmaktadır. Socrates, deliliğin/çılgınlığın Tanrının insanoğluna cennetten yolladığı bir hediye olduğunu ve bu kutsal hediyein insanlık tarihindeki en güzel eserlerin ortaya çıkmasına olanak sağladığını söyler. Van Gogh'un kapıldığı çıldırılar, Gauguin'in aşırı içe dönük yapısı ve Virginia Woolf'un yaşadığı çöküntüler yaratıcı insanların bahsi geçen tarzda psikolojik problemlere sahip olduğunun örnekleri de, nörotik kişilik özelliklerinin tek başına yaratıcılığı denetlediğini söylemek de güçtür.

Kubie'nin nörotik rahatsızlıklar başlığı altında sözünü ettiği korku, günümüz iş ortamlarında da sıklıkla hissedilen ve aslında ihtiyaç da duyulan bir duygudur. Ünlü reklamcı Luke Sullivan bu duygusunu şöyle dile getirmektedir: "İş hayatım boyunca, boş bir sayfa ile karşılaşmış da korkmadığım bir an bile olmamıştır. Stajını yapan acemi bir reklam yazarıyken korkardım, bugün hala korkuyorum. Ben kimim ki sekiz milyon insanın ilgisini çekecek bir şey yazabileceğimi düşünüyem."

Sullivan'ın sözünü ettiği "ilgi çekecek bir şey yazabilme"nin "satışları olumlu yönde etkileyebilecek bir şey yazabilme" ile eş anlamlı olduğu düşünülürse, iş yaşamını sanatın ayıran önemli bir nokta da irdelenmiş olacaktır. Sanatçıların -çoğunlukla- toplumun görüşü ya da kabulü üzerine bir çekinceleri olmazken, profesyoneller iş hayatlarında pek çok konuda son derece hassas davranmak durumundadırlar. Korku bu tip durumlarda bir motivasyon ögesi olarak da çalışmaya başlar. Fikirlerinin meslektaşları tarafından eleştirilmesinden korkan bir profesyonel, her zaman daha iyisini yapmaya çalışacaktır. Yaratıcı kişilik özellikleri üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarına göre de "kaygı" yaratıcı kişilerde görülen ortak bir özelliktir.

Torrance ise “Guiding Creative Talent” adlı kitabında Kubie ile tam zıt bir görüşte yer alarak, bireyin günlük yaşamdaki stresten uzaklaşabilmek ve psikolojik rahatsızlıklardan korunabilmek için yaratıcılığa ihtiyaç duyduğunu söyler.

Gestalt Kuramı

Gestalt kuramını benimseyen bilim adamları yaratıcılık yerine “üretken düşünme” ve “sorun çözme” kavramlarını tercih ederler. Yaratıcı düşünebilmek için öncelikle sorunun yeniden yapılandırılması şarttır. Bu yeniden yapılandırma aşaması birey üzerinde belli bir gerilim yaratır ve bu gerilim, yaratıcı çıktının belirginleşmesinde olumlu bir rol oynar. Gestaltçılara göre yapısal doğruluk, parça doğruluktan daha önemlidir ve sorunun yapısal yönü, çözüm üretici yeniden yapılandırma sürecinin en önemli kriteridir.

Çağrışım Kuramı

Çağrışım kuramının temelleri İngiliz ampiristlerine kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Fikirler arasındaki çağrışımların düşünmenin temeli olduğunu savunan görüşe göre yaratıcılık, bu çağrışımların sayısına ve alışılmamış olmasına göre değer kazanır.

Kuramın en bilinen teorisyenlerinden olan ve “uzak çağrışım testi”ni geliştirmiş olan Sarnoff Mednick yaratıcı süreci; “çağrışım elemanlarını ya ihtiyaç duyulan çözümlere ya da bir şekilde yararlı çıktılara dönüştürecek kombinasyonların oluşturulması” olarak tanımlar. Mednick bireylerin farklı yaratıcılık seviyelerine sahip olduklarını savunarak, bireyin yaratıcılık düzeyinin çağrışımsal hiyerarşi ve dolayısıyla üzerinde çalışılan birleşik elemanların bilgi düzeyi ile doğru orantılı olduğunu söyler.

Çağrışımsal düşünme, yaratıcılık gerektiren durumlarda sıkça kullanılan beyin fırtınası yöntemlerinden de biridir. “Eski elemanlardan yeni kombinasyonlar üretmek” olarak tanımlanan yöntem, Guilford tarafından geliştirilen uzaksak düşünme (divergent thinking), Edward de Bono tarafından geliştirilen yatay düşünme (lateral thinking), J. Gordon tarafından geliştirilen analogik düşünme (analogical thinking) metodlarıyla da paralellikler gösterir. Reklamcılık gibi post-modern temellere sahip disiplinler için; söylenmiş daha güzel ve daha parlak bir şekilde yeniden ifade edebilme becerisinin gerekliliği, çağrışımsal düşünmenin ne denli önemli olduğunun göstergesi niteliğindedir.

Algısal Kuram

Algısal kurama göre yaratıcılık, güdülenmeyle ve dış dünyayla ilişki kurma ihtiyacıyla doğrudan bağlantılıdır. Algısal açıklık bir objeye farklı bakış açılarından yaklaşabilmeye olanak sağlarken, bu algısal eylem yoğun ilgiyle bir arada bulunur ve geleneksel düşünceyi yöneten kurallar tarafından sınırlandırılmaz.

İnsancıl (Humanistic) Kuram

Carl Rogers ve Abraham Maslow tarafından savunulan görüşe göre; yaratıcılık belli zümrenin ya da seçilmiş insanların sahip olduğu olağanüstü bir güç değildir. Her insan kendi içinde yaratıcıdır ama bu yaratıcılık toplumsal yaşantı içerisinde sınırlandırılabilir. Çalışma ortamlarında yaşanan uzmanlaşmalar ve keskin ast-üst ilişkilerinden, aile yaşamı özelinde üstlenilmek zorunda kalınan rollere kadar uzanan geniş yelpaze; bireyin yaratıcılığını olumsuz yönde etkilemekte ve kısıtlamaktadır. Bu kurama göre yağlı boya tablo yapmakla yeni bir işkence aracı geliştirmek ya da bir ev kadınıyla bir atlet arasında yaratıcı ölçütlerde bir fark bulunmaz. Yaratıcılık kavramı; bir ürün, bir karakter, bir etkinlik, bir süreç ve bir tutum olarak değerlendirilir.

İnansıl görüş her insanın ve her meslek grubunun yaratıcı olduğunu savunsa da, bu konuda karşıt görüşler mevcuttur. J. Holland, insanların iş alanı seçimlerini incelediği kitabında, altı temel mesleki branş belirlemiştir. Gerçekçi (realistic), sıradan (conventional), müteşebbis (enterprising), araştırmacı (investigative), sanata dönük (artistic) ve sosyal (social) sınıflandırmalarının içerisinde, yaratıcı insanların en çok sanata dönük, araştırmacı, sosyal ve müteşebbis iş alanlarında bulundukları saptanmıştır.

Bilişsel Gelişimsel Kuram

Bu kuram, bireyin konu üzerindeki bilgi düzeyinin yaratıcılığının boyutları açısından önemini vurgular. Birey ne denli bilgiliyse ortaya çıkarttığı ürün de o kadar yaratıcı olacaktır. Ünitenin ilerleyen bölümlerinde bu yaklaşımın tersini savunan görüşlere de değineceğiz.

Yaratıcı sürece ilişkin literatürde bu kuramların haricinde karma olarak adlandırılan ve ana kuramların ilişkilendirilmesi ile ortaya çıkmış kuramlar da mevcuttur.

YARATICI SÜREÇ

Geliştirilmiş olan kuramlar yaratıcılığı farklı açılardan ve farklı etkenlere dayandırarak incelemiştir. Yaratıcılığı ve yaratıcı çıktıyı etkileyen onlarca kriter olmasına rağmen, yaratıcı süreç genellikle benzer bir patikadan ilerleyerek yol alır. Yaratıcı sürecin aşamaları şunlardır:

- Yaratıcılığın ilk aşamasını “zihinsel geniş getirme” olarak adlandırmak mümkündür. Bu aşama durağan bir yapıdan ziyade, içgüdüsel ve risk almaya açık olan bir yapı sergiler. Fikirler arasında bağlantılar kurulur, kötü fikirler geliştirilir ve çöpe atılır. Elmas bulmak için kömür ayıklamaya benzeyen bir süreç sonrasında iç ses, devamında derin duygu devreye girer. Bu ilk süreç fazlasıyla serbest bir adım gibi görünmekle beraber, iş hayatının hızlı temposu içinde çabuk geçilmesi gereken bir aşamadır. Bunun yapılabilmesi için zihinsel geniş getirme aşamanın öncesine bir çözümleme (bilgilenme) süreci eklenmeli, kurulan hayaller önceden biriktirilmiş hammadde üzerine inşa edilmelidir.
- İkinci aşama “arıtma” olarak adlandırılır. Zihinsel geniş getirme aşaması belli prosedürler üzerinden yürümediği için aklın yön duygusunun kaybolması kuvvetli bir ihtimaldir. Bazı fikirlerin biraz dinlenmesi ve netleşmesi gerekir. Bulunan fikirleri gereksiz ayrıntılardan ayırtmak, amaca yönelik ayrıntıların da fikirlere entegrasyonu burada yapılır. Fikirlerin artı ve eksi yönlerinin değerlendirilmesi, yaratıcı kişileri mükemmele götürmeye yarayan rutin bir süreçtir. Beethoven'dan İbn-i Sina'ya kadar pek çok yaratıcı deha, işlerini tekrar tekrar gözden geçirmeleri ile tanınırlar.
- Üçüncü aşamada yaratıcılar fikirlerini “kuluçka”ya bırakarak bir uyku hali içine girerler. Burada doğrudan girişilecek bir çaba söz konusu değilken, üzerinde çalışılan sorunu tamamen unutmak son derece yararlı sonuçlar doğurur. Kişi rutin işleriyle uğraşırken arada bir fikirleriyle ilgilenir. Yaratıcı insanların yarıda bırakılmış fikirlerle uğraşmaktan zevk aldıkları bilinir. Parlak yaratıcı fikirler çoğunlukla çalışmaya ara verildiği dinlenme zamanlarında ortaya çıkar. Albert Einstein'ın bir arkadaşına; “neden en iyi fikirler sabah tıraş olurken aklıma geliyor?” diye sorması buna iyi bir örnektir.
- “Aydınlanma” ya da “doğum” aşaması, nihayet sezgi ve hayal gücünün daha önceki akılcı çözümlemeyle karışması, bir bileşime ulaşmasıdır. Yorucu bir süreçten geçen yaratıcı birey emeklerinin karşılığını almıştır.

YARATICI KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Yaratıcı bireylerin karakteristik kişilik özelliklerini belli başlıklar altında toplamak mümkündür.

Sorunlara Karşı Duyarlı Olmak

Yaratıcı kişiler önsezilerinden ötürü üzerinde çalıştıkları konuyla ilgili gerçek sorunları bulabilen kişilerdir. Konulara soru işaretleriyle yaklaşmaktan hoşlanırlar, olayları ve sorunları farklı açılardan görmeye çalışırlar. Yaratıcı kişiler kendilerine, başkalarına ve olaylara karşı çok duyarlıdırlar. Sorunlar yaratıcı kişileri bir anlamda hayata karşı motive eder. Yaratıcılığı ile bir ulusu köle olmaktan kurtarmış ve yeniden var etmiş, uygarlık tarihinin en önemli “yaratıcılarından” M. Kemal Atatürk’ü anlatan şu söz gerçekten anlamlıdır: “Ordu yok dediler; kurulur dedi, para yok dediler; bulunur dedi, düşman çok dediler; yenilir dedi”. Duyarlı olma davranışı yaratıcılığa atılan ilk adımdır.

Alternatif Üretebilmek

Yaratıcı kişiler bir sorun karşısında birden fazla alternatif çözüm üretebilirler. Bu özellikleri ile diğer insanlardan ayrılır, beklenmedik gelişmeler karşısında da elde ettikleri alternatif çözümler içinden seçim yapma ve uygulayabilme şansını yaratırlar. İş hayatında da “alternatif” sözcüğü çok fazla şey ifade eder. Üretilen projenin beğenilmemesi veya yaşanabilecek bir problemten ötürü devre dışı kalması durumlarında, yedekte alternatif bir fikir bulundurmamak son derece önemlidir. Yaratıcılık; test sınavlarında olduğu gibi tek bir mükemmel cevabın aranması değil, soruna yönelik pek çok çözüm yolu geliştirebilmektir.

Esnek Düşünebilmek

Yaratıcı kişiler esnek düşünebilme becerisine sahiptir. Karşılarına çıkan sorunlara tek açıdan değil, geniş bir perspektiften bakabilirler. Genel amaçtan sapmadan bir seçenekten öbürüne kolayca atlayabilir, düşünmenin daha güzel alternatiflerle sonuçlanacağını bilirler. Esnek düşünme becerisi, üzerine yoğunlaşılan sorunun ötesinde çözümler üremesine de imkan sağlayacaktır.

Özgün Düşüncelere Sahip Olmak

Yaratıcı kişiler özgün düşüncelere sahiptir. Bu özellikleri sayesinde sorunlara alışılmamış çözümler üretebilirler. Çoğunlukla bu çözümlerin benzerleri ve örnekleri ya yoktur, ya da bu orijinallikte daha önce kimse kullanmamıştır. Reklamcılık dünyasının duayen isimlerinden David Ogilvy, yaratıcı kişilerin bu özelliğine değinirken şöyle der: “Bu kişiler genellikle gerçeğin bir kısmını ama daha canlı bir şekilde dile getirirler; dile getirdikleri de genellikle bilinmeyen yanlardır...”. Orijinal fikirler üretebilme yeteneği reklam yaratıcıları için olmazsa olmaz bir özelliktir.

Meraklı Olmak

Merak, yaratıcı kişilik özelliklerinin önemli yapı taşlarından biridir. Bir konuyu detaylarına varıncaya kadar bilme isteği, yaratıcıların bilgi dağarcığını geliştirmede işe yarar. Merak, yaratıcı kişilerde küçük yaşlardan itibaren görülmeye başlar. Türk reklamcılığının öncülerinden Ege Ernat’ın çocukluğunda oyuncaklarının içinde ne olduğunu merak edip kırdığı ve ileride bu merakın kedilere kadar uzandığı anlatılır.

Merak duygusunun içerisinde heyecan, belirsizlik, hırs, gurur, inatçılık, ütopya kavramları gizlidir ve bu duygular yaratıcı insanların keşfetme dürtüsünü ateşler. Merak; yaratıcı gayretin yol gösterici ruhu, biricikliğin kardeşidir.

Duygularını ve Bilinçaltını Açığa Vurabilmek

Yaratıcı kişilerin duygusal yönlerinin ağır bastığı, bilinçaltılarını rahatça yaşadıkları bilinir. İsteklerini, arzularını, düşüncelerini rahatça ortaya koyabildikleri için, sorunlara çözüm ararken daha yaratıcı sonuçlara ulaşabilirler. Bazı sanatçıların toplumsal dinamiklerle ters düşebilmelerinin altında yatan sebeplerden biri de duygularını açığa vurmada yaşadıkları coşkudur.

Resim 8.5

Sürrealizm akımının en önemli isimlerinden olan Salvador Dali (1904-1989) eserleriyle olduğu kadar giyim-kuşamı, bıyığı ve davranışlarıyla da her zaman ilgi odağı olmuştur. Duygularına ve bilinçaltına gem vurmayan sanatçı, kimi zaman toplumla ve çevresiyle ters düşmüş ama buna aldırış etmemiştir.



Yaratıcılık Konusunda Yüksek İsteğe Sahip Olmak

Yaratıcı insanlar “yaratma” dürtüsünün peşinden koşarlar. Güçlükler ve sorunlar onları yıldırmadığı gibi, tam tersine bunların üzerine giderler. Yaratıcı kişiler bu konuda yüksek bir güdüye sahiptirler ve ödül olarak yaptıkları işin sonucundan başka bir şey beklemesler. Yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir. Yaratıcılık konusunda yüksek isteğe sahip olan, yani yaratıcılığı içsel bir motivasyon olarak belirleyen bireylerin daha etkili sonuçlara ulaştıkları tespit edilmiştir. Dışsal motivasyonların (ödül, terfi vb.) ise yaratıcı bireylerin esnek yapılarını zedelediği de bir araştırma bulgusudur. Bu bulgu küçük yaştaki çocuklar için de geçerlidir. Yaratıcı insanlar için yaratmanın kendisi başlı başına bir ödüldür.

Başarısızlıktan Korkmamak

Yaratıcı kişiler başarısız olmaktan korkmaz, başarısızlıktan ötürü amaçlarından yılmazlar. Her başarısızlık yaratıcılar için bir ders niteliği taşır, daha iyi olabilmek için kendilerini yetiştirmeye çalışırlar. Ünitinin önceki bölümlerinde bahsedilen korku ya da kaygı, yaratıcı kişiler için çoğunlukla bir uyarıcı, bir motivasyon kaynağı olarak görev yapabilmektedir.

Sabırlı Olmak

Sabırlı olmak yaratıcı kişi için bir meziyettir. Büyük fikirler ya da buluşlar uzun çalışmaların eseridir. Günün 24 saati yaratıcı birey için mesai saatidir. Elbette yaratıcıların çalışma şekilleri birbirinden farklılıklar gösterir. Örneğin bir reklam yazarının sürekli yazması yaratıcı olduğunun göstergesi değildir. Reklam yazarı büyük ölçüde beyinde çakan şimşeklerle boğuşur ve mesaisinin çoğunu zihinsel bir süreç olarak yaşar. David Ogilvy, haftada bir saatten fazlasını yazmaya ayıran bir reklam yazarının gerçekten sıra dışı olduğunu söylemiştir.

Geniş Perspektifte Bilgiye Sahip Olmak

Genellikle alanlarının belirli bir konusunda uzmanlaşmış kişiler ortaya yaratıcı eserler çıkarmakta zorlanırlar. Yaratıcı bir bakış açısı için alanını geniş perspektiften görebilmek gerekir. Belli konulara sapanıp kalmak yaratıcılığın düşmanıdır.

Güçlü Bir Belleğe Sahip Olmak

Yaratıcılar için bilgi fazlası diye bir kavram yoktur. Kişi ihtiyaç duyduğunda belleğinde gizlediği bilgilere ulaşabilmeli ve sentezler oluşturabilmelidir. Bunun içinde güçlü bir belleğe sahip olmak zorundadır.

Hayal Kurma Gücüne Sahip Olmak

Yaratıcı kişiler için hayal kurmak boş zamanlarını geçirdikleri bir rüya ülkesi değil, eserlerini yarattıkları sanal stüdyolardır. İnsan belleğinin üç temel ilkeye göre çalıştığı (ilişkilendirme, hayal kurma, düzen ve yapılaşma) düşünülürse; hayal kurmanın etkin biçimde kullanımının yaratıcılara bahsedilmiş bir özellik olduğunu söyleyebiliriz. Einstein'ın; "hayal, bilgiden daha önemlidir" sözü de hayal kurmanın yaratıcılar açısından önemini ortaya koymaktadır.

Çözümleme ve Bileşim Yeteneğine Sahip Olma

Yaratıcı kişiler sorunları alt parçalara ayırabilme yeteneğine sahiptirler. Analiz ve sentezler gerçekleştirir, problemi parçalara ayırır ve çözümü kolaylaştıracak küçük sonuçları birleştirebilirler. Bu sayede çözülemeyecek kadar büyük görünen sorunları bile alt etmenin yolunu bulurlar.

Belirsizliğe Karşı Esnek Olmak

Yaratıcı kişiler belirsizlikten korkmazlar, aksine bu tip durumları arzu ederler. Değişen koşullara karşı gösterdikleri esneklik, tipik bir yaratıcı kişilik özelliğidir. Belirsizliğe karşı sergiledikleri bu toleransın kaynağı genellikle özgüvenleridir.

Yüksek Sezgi Gücü ve Seçicilik Düzeyine Sahip Olmak

Sorunun boyutları ve hangi etmenlerin bu sorunun ortaya çıkmasında daha önemli olduğu gibi bir çok insanın kafasını karıştırabilecek sorular, yaratıcı kişilerin kolayca üstesinden gelebileceği konulardır. Bunun ötesinde yaratıcı kişiler ortaya koydukları eserleri nicelik değil nitelik olarak değerlendirir, orijinal bile olsa birçok fikri elemeyi göze alabilirler.

Yaratıcı insanların ayrıca; stratejik düşünebilen, disiplin sahibi, açık sözlü, asi kişilik özellikleri gösterdikleri, duygusal değişimlere açık oldukları ve içe dönük, uyumsuz bir tarz benimseyebildikleri görülmektedir.

YARATICILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireylerin yaratıcılığı, kişilik özelliklerinden bağımsız değişkenlerle de yakından ilişki içerisindedir. Bu değişkenleri belli bazı başlıklar altında sıralamak mümkündür.

Yaratıcılık ve Yaş

Yaratıcılığın bireyin yaşıyla beraber gösterdiği değişimlere yönelik araştırmalar oldukça eskilere uzanır. Amerikan İç Savaşı dönemlerinde bu konuyla ilgilenen bir doktor olan George Beard; zihinsel yeteneklerin yaşla orantılı bir ters U eğrisi üzerinde oynadığını, kırklı yaşlardan hemen önce zirveye ulaşan yeteneğin, bu yaştan sonra düşüşe geçtiğini iddia etmiştir. Beard yaşla değişim gösteren yetenek seviyelerini; yirmili yaşlarda tunç, otuzlarda altın, kırklarda gümüş, ellilerde demir, altmışlarda kalay, yetmişlerde ahşap olarak nitelemiştir. Beard tüm dünyayı etkileyen yaratıcılık seviyesindeki ürünlerin %70'inin 45 yaşından genç insanlarca gerçekleştirildiğini savunmuştur.

Elbette bu görüşü desteklemeyen örnekler de vardır. Mimar Sinan'ın uzun yıllar askerlik yaptıktan sonra, 50 yaşında başladığı mimarlık kariyerine, ömrünün kalan 40 yılında 370'e yakın eser sığdırdığı bilinir.

Resim 8.6

Mimar Sinan'ın ünlü eseri Süleymaniye Külliyesi.



Bazı eğitimler sonucunda ileri yaşlardaki bireylerde yaratıcılığın sabit tutulabildiği, hatta artırılabilirdiği saptanmıştır.

Yaratıcılık ve Deneyim

Deneyimin yaratıcılığa olan etkisi ince bir çizgi üzerinde yol alır. Yaratıcı bireyin deneyim eksikliği, üzerinde çalışılan projenin arzu edilen etkinlikte gerçekleşmesini engelleyebilirken, konu üzerinde fazla deneyimli olmak da ortaya çıkan sonucun yaratıcı kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Henry Ford'un üzerinde çalışılacak yeni projelerin başına, daha önce o konuda hiç çalışmamış kişileri getirdiği, teknik anlamda deneyimli kişilerden tavsiyeler almasına rağmen, bu kişileri proje yönetmekle görevlendirmedeği bilinmektedir.

Resim 8.7

Ford Motor Company'nin kurucusu Henry Ford ve efsanevi T-Modeli.



Yaratıcılık ve Zeka

Yaratıcılık ile en çok ilişkilendirilen kavramlardan biri de zekadır. Genel inanişaya göre, bireyin zeka seviyesinin yüksekliği aynı zamanda yüksek yaratıcılığı da sahip olduğunun göstergesidir. Bu görüş, IQ testinin geliştirildiği 1905 yılından 1950'ye kadar geniş bir kabul görmüştür. Uzaksak düşünme kavramını ortaya koyan J. P. Guilford, bireyin yaratıcılığını klasik IQ testiyle belirlemeye çalışmanın, onu hafife almak olduğunu savunmuştur. Takip eden yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar bu görüşü desteklemiş, Paul Torrance'ın da aralarında bulunduğu bilim adamları; IQ testine göre 120 skorun üstünde bir zekanın yüksek yaratıcılıkla ilişkisinin bulunmadığını saptamışlardır (bu rakamın 125 olduğunu savunan görüşlerde bulunmaktadır). Yaratıcı başarılarıyla ünlü kişiler ile yapılan araştırmalar bu bulguyu desteklemiş, düş gücü canlılığının varolan klasik zeka testlerine yansımadağı ispat edilmiştir.

Yaratıcılık için belli orandaki bir zeka seviyesinin gerekliliğı kaçınılmazdır ama çok yüksek zeka seviyesindeki insanların kimi zaman çevreleriyle ilişki kurma konusunda yaşadığı zorluklar, parlak fikirlerini diğerlerine aktarma şansını da azaltmaktadır. Bireyin yaratıcılık seviyesini belirlerken IQ testlerinin değil, sorun çözme becerilerinin ön plana alınması gerektiğı savunulmaktadır.

Yaratıcılık ve Zamanlama

Yaratıcı insanların özellikleri arasında, işlerini zamanlayabilmeleri konusunda iyi şeyler duymak genelde olası değildir. Bencil, inatçı, asi ve en önemlisi mükemmeliyetçi tavırları nedeniyle iş teslim tarihleri konusunda genellikle problem yaşarlar.

Zamanlama konusunda farklı sektörlerde farklı kurumsal felsefeler bulunabilmektedir. Nobel ödülleri bulunan AT&T laboratuvarlarında söylenen "büyük fikirler zaman alır" şarkısı, reklam ajansları için pek geçerli değildir. Tam tersi; çoğu reklam ajansı yöneticisi en parlak fikirlerin sıkışık zamanda çıktığı inancına sahiptir. Kısıtlı zaman ve sıkışık iş teslim tarihlerinin kurumlarda yaratıcı işler üzerinde çalışan insanların daha çok fikir üretmelerine ve bu insanların kendilerini daha yaratıcı hissetmelerine sebep olduğu belirlenirken; ortaya çıkan fikirlerin daha az yaratıcı olduğu ve yaratıcı insanların giderek daha az yaratıcı düşünceler geliştirdikleri saptanmıştır.

Belli zaman sınırı içinde çalışması istenen gruba, zaman açısından daha serbest bırakılan diğer bir grubun karşılaştırdığı araştırmanın sonucunda da; esnek iş teslim tarihine sahip grubun daha yaratıcı işler ürettiğı saptanmıştır. Yaratıcı insanların önemli özelliklerinden olan özgürlük ve özerklik, iş teslim zamanlamaları konusuyla ciddi bir çatışma içindedir.

Yaratıcılık ve Alkol-Uyuşturucu Maddeler

Yaratıcılık ve alkol-uyuşturucu madde kullanımı, birbiriyle çok bağdaştırılan kavramlardır. Ernest Hemingway gibi kimi sanatçıların adı özellikle alkolle yakından anılır. Zihnin günlük yaşamın sınırlarından kurtulup özgürleşmesini sağlayan maddeler yaratıcılığa yol açan bir kapı olarak kabul edilir. Yaratıcılık gerektiren bazı işlerde çalışanların bir kısmı, alkol kullanımını yaratıcı bariyeri atlayamadıklarında son çare olarak görürken, ünlü reklamcı David Ogilvy; pek çok insanın bir parça içkiden sonra daha verimli olduğunu savunarak, kendini de bu gruba dahil eder. Yaratıcı işlerde çalışan profesyonellerin yaratıcı üretimlerini artırmak, yaratıcı düşünce süreçlerini serbest bırakmak, yaratıcı fikir karmaşalarından kurtulmak ve yorucu bir yaratıcı iş gününden sonra sakinleşmek amacıyla alkol kullandıkları saptanmıştır. Yapılan araştırmalar, inanışın aksine, alkol ve yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki saptayamamıştır. Uyuşturucu madde kullanımının ilham perisini çağırmanın bir yolu olarak gören yaratıcılar ise, elde edecekleri sonuçların dengesiz olacağını da kabul etmektedirler. Sonuç olarak; gerçek bir yaratıcının alkol ve uyuşturucu maddelere ihtiyaç duymayacağı son derece açıktır.

Yaratıcılık ve Çalışma Ortamı

Hemen her türlü işin daha yaratıcı bir şekilde yapılabileceği savı doğrultusunda, çalışma ortamlarının bireylerin yaratıcı ürünlerinin kalitesi üzerinde önemli etkileri olduğu söylenebilir. Farklı sektörlerin farklı firma felsefelerinde, çalışma ortamları büyük önem taşır. Firmaların, çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini artırmak için; yaratıcılığı cesaretlendirecek kurumsal bir felsefe oluşturmaları, üstlerin astları yaratıcılık konusunda cesaretlendirmeleri, çalışılan grup ortamı içerisinde yaratıcılık cesaretini oluşturmaları, çalışanlara belli oranda özgürlük ve özerklik sağlamaları, yaratıcı ürünler ortaya çıkması için kaynak ayırmaları, iş ortamında görülmesi doğal olan zamansal baskıları optimum düzeyde tutmaları, organizasyon yapısı içerisinde yaratıcılığa engel olan kalıpları yıkmaları gerekir.

Bazı firmaların bu ve benzeri modeller üzerinden yola çıkarak, firmanın en alt seviyesindeki elemanları dahi yaratıcı buluşlar konusunda cesaretlendirdikleri, ortaya koydukları performansları da ciddi biçimde ödüllendirdikleri bilinmektedir. British Airways'ın uygulamakta olduğu Brainwaves (beyin dalgaları) yaratıcılık ödüllendirme programı buna bir örnektir.

YARATICILIK VE SORUN ÇÖZME

Günlük ve iş hayatımızda pek çok sorunla karşılaşırız. Bu sorunlara belli çözümler üretmek zorundayız ki hayatımızı daha güzel ve sıkıntısız bir şekilde yaşayabilelim. Elbette karşımıza çıkan ve hayatımızı zorlaştıran sorunlar tek düze bir yapı sergilemiyor ve çözümleri de tek bir şekilde gerçekleşmiyor. Şimdi yaratıcılık konusundaki çalışmaları ve kitaplarıyla tanınan Edward De Bono (1998) tarafından geliştirilen tekniklerden hareket ederek, çeşitli sorun türlerine ne tarz düşünsel çözümler üretmek gerektiğini, bazı yöntem başlıkları altında inceleyeceğiz.

Rutin Yöntem

Bazı sorunlar son derece yaygın ve sıradandır. Dolayısıyla çözümleri de uzun zaman önce geliştirilmiştir. Pek çok kez doğruluğu kanıtlanmış bir çözüm veya süreci uygulamak, o sorunu ortadan kaldırmak için son derece uygundur. Bu sayede masraflardan ve zamandan tasarruf etmek, gereksiz gerilimlerden korunmak da mümkündür. Günümüzde formalite ve prosedürlerden oluşan sistemlerle çevrelenmiş durumdayız. Kimi zaman sıkıcı olabilen bu durum, sistem doğru işletildiğinde aslında hayatımızı kolaylaştırmaktadır.

Bir tren makinisti olduğunuzu düşünün. İşinizin büyük kısmı prosedürleri uygulamak olacaktır. Çünkü trenler kendileri için tasarlanmış raylar üzerinde, kısıtlı manevralarla ilerlerler. Ayrıca hangi bölgede hangi hızla gidecekleri de önceden belirlenmiştir. Yani sorunlar üzerinde önceden çalışılmış ve kesin çözümler üretilmiştir. Bu sayede tren yolculuğu en güvenli ve ekonomik seyahat biçimidir.

SIRA SİZDE



Bir doktor olduğunuzu düşünün. Hastalığıyla ilgili size başvuran bir hastanızın sorununu çözmek için rutin yöntem ne kadar etkili bir yoldur, tartışınız.

Bilgisel Yöntem

Rutin yöntemde hangi durumda ne yapacağınız keskin çizgilerle belirlenmiştir ve gerçekleştireceğiniz eylemin riskleri minimize edilmiş durumdadır. Ne yazık ki hayatta her şey bu denli net değildir. Bazı durumlarda atacağınız adım öncesinde bilgiye ihtiyacınız olacaktır. Doktora tezi yazan bir öğrenci, iki ülke arasındaki olası savaşı engellemeye çalışan bir diplomat ve bir ürünün hedef kitlesinin ne tür mesajlardan etkilendiğini merak eden bir reklamcı daha çok bilgiye ihtiyacı olan kişilere örnektir. Elde edilecek sonuç için bilgilerin aydınlatıldığı yol izlenecektir.

Bir cinayet büro dedektifi olsaydınız, olayları aydınlatmada bilgisel yöntemden ne şekilde faydalanabileceğinizi tartışınız.



SIRA SİZDE

Pratik Yöntem

Bazen kestirmeden sonuca ulaşmanız ve üstesinden gelmeniz gereken durumlar olur. Bu tarz sorunlar için geliştirilmiş prosedürler yoktur ve önce bilgi toplayacak kadar uzun bir süreniz her zaman olmayabilir. Pratik olmanız ve etkin şekilde soruna çözüm üretmeniz gerekecektir. İnisiyatif kullanmanız ve aktif şekilde soruna eğilmeniz büyük önem taşır.

Pratik yöntemin bir diğer özelliği ise esnekliktir. Bulduğunuz çözüm prosedürlere ve detaylı bilgilere dayanmadığı için yanılma payı barındırmaktadır. Bu yüzden kararınızdan geri dönebilmeli ve yeni planlar geliştirebilir bir düşünme disiplini geliştirmelisiniz. Sorunu sürekli izleyerek, geliştirilen çözümün etkililiğini kontrol etmek kalıcı bir başarının temel anahtarı olacaktır.

Bir alışveriş merkezinin yöneticisi olduğunuzu düşünün. Kapalı otoparkta engelliler için ayrılan otomobil park yerleri, engelli olmayan sürücüler tarafından işgal edilmektedir. Giriş kapısına yakın olduğu için tercih edilen yerlerin dolu olması, engelli müşterilerin tepkisine sebep olmaktadır. Bir güvenlik görevlisinin orada bulunarak sürücülerini uyarması ise hem tartışmalara sebep olmakta hem de sürekli bir personelin o alanda sabit kalmasını gerektirmektedir. Güvenlik görevlisi kullanmadan sürücülerin bu alanları engelliler için boş bırakmasını sağlayacak yöntem ne olabilir, tartışınız.



SIRA SİZDE

Kriz Durumu Yöntemi

Bazı sorunlar aniden gelişir. Büyük bir markanın reklam yüzü olan ünlü sanatçının yüz kızartıcı bir suçtan tutuklanması, piste yaklaşan bir Jumbo Jetin iniş takımlarının açılmaması veya banka soyguncularının rehin aldığı müşteriler bir kriz durumuna işaret eder. Kurumlar her ne kadar pek çok kriz durumu için proaktif düşünüp prosedürler geliştirseler de, her kriz farklı senaryolara gebe. Kriz durumu yöntemi önceden hazırlıklı olunmayan ani bir krize çözüm bulmak üzerine kuruludur. Bu tür durumlarda yaratıcı düşünme büyük bir rol üstlenir. Kısa zamanda etkin çözüm üretmek için öncelikle paniklemeden tehlikeyi olabildiğince azaltmak gerekir. Çözüme yönelik fikirler üreyip hayata geçirildikçe, çok dikkatli bir izleme süreci de yürütülmelidir. Kriz yeni krizleri doğurabilir bir yapıya sahipse olaya daha geniş bir açıdan bakılmaya çalışılmalıdır. Kriz durumlarında olaya ne denli odaklanılırsa, başarı şansı da o kadar artar.

Ünite boyunca incelediğimiz çeşitli örneklerden hangisi kriz durumu yöntemiyle daha fazla ilişki içindedir, tartışınız.



SIRA SİZDE

Empatik Yöntem

Dünya üzerindeki pek çok sorunun kaynağının insanlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İnsanların sebep olduğu sorunların büyük bir kısmı da kendi aralarında anlaşamamalarından kaynaklanmaktadır. Durum böyleyken; sorunları çözmenin en önemli yollarından biri karşımızdakini anlamaktır (Ergüven ve Tuna, 2005).

Empati; kişinin karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayarak duyarlı bir yaklaşım içinde olmasıdır şeklinde tanımlayabiliriz. Daha farklı bir deyişle, insanların bazı duyguları nasıl ve ne sebeple hissettiğini anlama becerisidir empati. Bireyin, diğer kişilerin duygularına önem vermesi ve bu duygularla ilgili olması için, empatik bir düşünce sistemine sahip olması gerekir.

Empatik yöntem sadece günlük yaşantımızda veya büyük uzlaşmazlıklarda değil, iş hayatında da son derece önemlidir. Empatik yöntemin önemine işaret eden bir örneği reklamcılık sektörü üzerinden inceleyeceğiz.

Cannes Uluslararası Reklam Festivali, tüm dünyaca kabul edilen ve reklam yaratıcılığına ödüllendiren en prestijli yarışmadır. Her yıl ajansların ve reklamverenlerin merakla beklediği yarışma, sadece yaratıcılığın ödüllendirilmesi değil, yeni müşteriler (hem ajans hem de reklamveren için) kazanmak anlamına da gelir. Cannes Uluslararası Reklam Festivali, 2003 yılında yarım yüzyıllık bir gelenek halini almıştır. O yıl, en iyi televizyon reklamı kategorisinde tek bir çalışma telaffuz edilmekteydi.

“Honda Cog (çark)”, Wieden Kennedy ajansı tarafından hazırlanan reklam filmi iki dakika uzunluğunda ve daha gösterime girmeden önce ünü kıtaları aşmış bir yapımdı. Reklam filminin fikir aşamasından çekim aşamasına ulaşması yedi ay gibi reklam sektörü için fazlasıyla uzun bir zaman almıştı. Domino taşlarının zincirleme tepki ile yıkılması konseptinden hareket eden reklam fikri, aynı mükemmelliği otomobil parçalarının kusursuz bir uyum içerisinde hareket ederek yeni Honda Accord’u podyumda lanse etmesi biçiminde tasarlanmıştı. Bu fikrin bazı özel efektler kullanılarak çekilmesi son derece kolayken, ajans zor olanı seçmiş ve hiçbir çekim hilesine başvurmada prodüksiyonu gerçekleştirmeye karar vermişti. Tek sahne olarak tasarlanan ve kameranın şaryo ile zincirleme reaksiyonu takip ederek görüntülediği reklam filmi, ancak 606 çekim sonrasında istenildiği gibi görüntülenebilmiştir. Çekimler hemen hiç ara verilmeden dört günde tamamlanırken, reklam filminin yönetmeni Antoine Bardou-Jacquet, bu sürenin kendine beş yıl gibi geldiğini belirtmiştir. Reklam fikri prodüksiyona o denli ince bir titizlik ve teknik mükemmellekle aktarılmıştır ki, Honda yöneticileri çekimlerde özel efekt kullanılmadığına bir türlü ikna olmamışlardır.

Bu muhteşem reklamın Cannes’da tek favori olarak gösterilmesinin diğer bir önemli nedeni de jüri başkanının Wieden Kennedy ajansının kurucu ortağı Dan Wieden olmasından ileri geliyordu. Cannes’ın 50. onur yılında, Honda Cog reklamının ödül almasını hiçbir şey engelleyemeyecekmiş gibi görünüyordu.

Ödüller açıklandığında ise küçük bir butik ajans ve Ikea firması haricinde hemen herkes beklenmedik bir sonuçla karşılaştı. Toplam bir dakika uzunluğunda ve son derece basit bir prodüksiyona sahip reklam filmi, Cannes’da en iyi televizyon reklamı kategorisinde Grand Prix’yi kazanmış ve Honda Cog ikincilikle yetinmek zorunda kalmıştı. Reklam filminin çekim senaryosu şu basamaklardan oluşuyordu:

Tablo 8.1
IKEA Lamba reklamının çekim senaryosu. Ergüven ve Tuna’nın “Marka Mesajlarında Duygusal Zeka ve Empati: IKEA Örneği” adlı çalışmasından (2005, s: 237-243) uyarlanmıştır.

I.	İç	Kadının Evi - Oda	Gün
Üzerinde kırılentler olan bir koltuk. Koltuğun yanında küçük bir sehpa. Sehpanın üzerinde iki fotoğraf çerçevesi, bir vazo, bir biblo ve bir çalışma lambası, lamba yanmakta. Sehpa pencerenin yanında, camdan gözüken bir araba, perdeler açık.			
Kadın sağ taraftan kameranın görüş alanına girer. Kadın 30lu yaşlarının hemen başında. Kızıl saçlarını toplamış, üzerinde turuncu renk bir t-shirt. Kadın lambaya doğru hızla uzanır, o tarafa bakmaksızın fişini çeker ve lambayı sertçe yerinden kaldırır.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi			
II.	İç	Kadının Evi – Oda	Gün
Kamera kadını arkadan görüntüler. Omuz çekimle kadın odanın kapısına doğru yürür. Kucağındaki lambanın aydınlatma kısmı omzundadır. Duvardaki aplikler yanmaktadır. Kadın acele etmeksizin oda kapısına doğru yürümeyi sürdürür.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer)			
III.	İç	Kadının Evi – Oda	Gün
Kamera kapıya doğru giden lambanın gözünden odayı görür. Kırılentli bir diğer koltuk, orta sehpa, turuncu halı, açık kepenk ve perdelerden gözüken sokak gittikçe uzaklaşır (Bu sahnede kullanılmaya başlanan sübjektif kamera bakış açısı, lambanın canlı bir varlıkmiş gibi algılanmasına sebep olur).			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer)			

Tablo 8.1
Devamı

IV.	İç	Sokak Kapısı	Gün
Kadın sokak kapısını açar. Üzerinde kırmızı montu ve lamba bulunmaktadır. Evin dış merdivenlerinden ıslak sokağa doğru inmeye başlar.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer), hafif bir rüzgar sesi.			
V.	Dış	Sokak	Gün
Kadın yapraklarla dolu ıslak kaldırımda yer alan çöp kovasının yanına büyükçe bir çöp poşeti ve lambayı bırakır. Kadının üzerinde jean ve spor ayakkabı vardır. sokağın ilerisinde kapüşonunu takmış bir adam ve arabalar yer alır. Rüzgar kaldırımdaki yaprakları uçarur.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer), hafif bir rüzgar sesi (sürer), lambanın ve poşetin yere konurken çıkarttığı efekt.			
VI.	Dış	Sokak	Gün
Kadın evin merdivenlerinden hızla çıkar, kapıyı açar, içeri girer ve kapıyı kapatır. Kamera lambanın hemen yanından bunu görür. Lamba rüzgardan sallanmaktadır.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer), rüzgar sesi kuvvetlenir, çöp poşetinin rüzgarda çıkarttığı ses efekti.			
VII.	Dış	Sokak	Gece
Kamera geçiş efektiyle geceyi görüntüler. Sokak karanlıktır ve yağmur yağmaktadır. Sokağın diğer karşı ucundaki sokak lambasının ışığı kaldırıma aydınlatmaya yetmez. Lamba, çöp poşeti ve çöp kutusu hala oradadır. Yağmurdan kaçan bir adam ve yoldan geçen bir araba görüntüye girer. Farların ışığı lambayı aydınlattı sanırsız ama lambanın aydınlanmasının nedeni farlar değildir.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer), yağmur sesi.			
VIII.	Dış	Sokak	Gece
Kamera dışarıdan evin camını görür. Bu sırada şemsiyesiyle geçen biri görüntüyü bir an engeller ve sonra yeniden ev görülür. Lambanın yerini daha dekoratif bir masa lambası almıştır ve kaldırımda duran çalışma lambasının aydınlanmasına bu sebep olmuştur. Kadın koltuğa oturur, rahatlamış bir tavırla elini koltuğun sırtına doğru uzatır.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer), yağmur sesi (sürer).			
IX.	İç	Kadının Evi – Oda	Gece
Kamera kadının evinin camından sokağı görüntüler. Çalışma lambası kaldırımda çöp poşeti ve çöp kutusu ile beraber durmaktadır. Yağmur şiddetli bir şekilde yağmaktadır. Yoldan geçen bir araba kaldırıma doğru su sıçratır.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer)			
X.	Dış	Sokak	Gece
Kamera sokaktan kadının evini görüntüler. Kadın yeni lambasının hemen yanı başındaki koltukta oturmaktadır.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer)			
XI.	İç	Kadının Evi – Oda	Gece
Kamera evden sokağı görüntüler. Çalışma lambasının önünden şemsiyeli bir adam geçerken, evden sokağa yansıyan ışık birden söner. Çalışma lambası karanlıkta kalır.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer)			
XII.	Dış	Sokak	Gece
Kamera sokaktan evi görüntüler. Yeni lambanın ışığı sönmüştür. Kadının silueti karanlığın içinden gözüktür. Kadın kameranın görüş açısından çıkar. Bir an gittiğini sanırsız ama sonra döner, lambaya elini uzatır, hafifçe dokunur.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer)			
XIII.	Dış	Sokak	Gece
Kamera geriye doğru kayma hareketiyle kaldırımda duran lambayı görüntüler. Yağmur sürmektedir. Kameranın solundan görüntüye giren bir çift bacak görünür. Kamera yukarıya doğru dönerek adamın yüzünü görür. Sıkı, gözlüklü, sarı saçlı, ıslanmış, ucuz görümlü pardesüsünün önü açık olan adam kameraya bakarak konuşur ve geldiği yöne dönerek kameranın görüş açısından çıkar.			
Ses: Karamsar bir piyano melodisi (sürer), yağmur sesi (sürer), Adam: "Bir çoğunuz bu lamba için üzüldünüz. Bu pek akıllıca değil. O lamba canlı değil ve hisleri yok. Ayrıca yeni lamba çok daha güzel".			
Kapanış			
Ikea logosu, slogan, internet sitesi adresi, copyright.			
Ses: Yok			

Bu reklam filmini jüri başkanı Dan Weiden; ajans tarafından elde edilen içgörünün insan doğasına ve marka vaadine mükemmel adaptasyonu olarak tanımlamıştır. Jüri üyelerinden J. Walter Thompson Londra ajansının yaratıcı grup başkanı Nick Bell, böylesine taze bir fikrin ancak yeni bir düşünme biçiminden doğabileceğini belirtmiştir.

Lamba filmini hayata geçiren ajans bakışı ise aslında son derece basit bir araştırma verisinden yola çıkmıştı; “Kuzey Amerika’da ortalama bir ömürde, insanların eş değiştirme sıklığı, yemek masası değiştirme sıklığından daha yüksektir”. Klasik bir asparagas haber başlığı gibi duran bu veri, ajansa farklı bir bakış açısı kazandırmaya yetmiştir. Solomon (2003) bu durumu şöyle ifade eder: “Bazı kültürlerde insanlar, nesnelerle tam anlamıyla bütünleşiyor. ...Bazı insanlar eşyalarını sanki kendilerinin bir parçasıymış gibi önemserler. Kişisel eşyalardan evcil hayvanlara kadar birçok somut varlık, tüketici kimliğinin oluşmasına katkıda bulunur. Neredeyse herkes, ister sevilen bir fotoğraf, ister kazanılmış bir kupa, ister eski bir gömlek, bir araba ya da bir kedi olsun, içinde kişiden birçok şey taşıyan herhangi bir eşyaya bağlanabilir. Aslında, kişinin odasındaki ya da ofisindeki eşyalarına bakarak oldukça doğru bir biyografi oluşturmak mümkündür...”.

Ikea Lamba reklamı, bu veriler üzerinden hareketle tüketicisiyle empati kurmayı başarmıştır. İnsanların evden atılacak veya yenisiyle değiştirilecek eşyalar için ciddi bir üzüntü duyduğunu anlayan ajans, bu durumun hiç de mantıklı olmadığını hedef kitleye anlatmayı, empatiyi içgörüye çevirerek başarmıştır. Reklam filminde sokağa atılan bir masa lambasının dramatik öğelerle (müzik, ışık, kamera açıları) bezenmiş hikayesi, filmin sonunda aniden ortaya çıkan bir adamın duygu seline kapılmış izleyiciyi kendine getirmesi ile bitmektedir. Honda ve Ikea reklamlarının arasındaki temel ayrım; birinin prodüksiyona ayırdığı zamanı, diğerinin tüketiciyi anlamaya ayırmasıdır.

Yaratıcılık ve sorun çözme başlığı altında incelediğimiz yöntemlerin tek başlarına kullanılmaları gerekmez. Sorunun özelliklerine göre yukarıda bahsettiğimiz yöntemleri beraber kullanabilir, üreteceğiniz çözümleri daha etkili kılabilirsiniz.

Özet

Yaratıcılık kavramı sıklıkla işittiğimiz ve kullandığımız kavramların başında gelir. Küçük bir çocuğun ana sınıfında yaptığı resimden, herkesi güldüren hikayeler uyduran yaşlı bir adama kadar hemen herkes veya her şey günlük hayatta “yaratıcı” olarak nitelenebilir. Bu durumun kavramın gerçek anlamını basitleştirdiğini söylemek olasıdır.

Diğer yandan yaratıcılığı sadece insanüstü özelliklere sahip kişilere bahşedilmiş bir yetenek veya sadece sanatsal baş yapıtların yer aldığı bir müze olarak görmek de yanlış olacaktır. Elbette sanatsal yaratıcılığın ortaya koyduğu eserler insanlık ve medeniyet tarihi için son derece önemlidir. Sanatçıların hayata anlam katan estetik dokunuşları, toplumların en büyük hazinesi konumundadır.

Yaratıcılık (creativity) kavramı latince “creare” sözcüğüyle eş anlamlı olup, doğurmak, yaratmak, meydana getirmek anlamında kullanılır. Yaratma ise yoktan var etme olabileceği gibi, bilinen şeylerden yararlanarak yepyeni şeyler üretmek ya da daha önce rastlanmamış kombinasyonlar ortaya çıkartmak da olabilir.

Yaratıcılık sadece sanat ve bilimde değil, hayatın her alanında karşımıza çıkar. İnsan doğasının en çok merak edilen özelliklerinden biri olan yaratıcılık kavramı, pek çok kişi tarafından

mistik bir güç olarak değerlendirilse de gerçekte günlük yaşamımızın ayrılmaz bir parçasıdır. En basit iş ortamlarında bile büyük farklılıklar yaratmanın anahtarı olan yaratıcılık, aslında hayatın ve hayatta kalmanın en önemli kaynağıdır.

Yaratıcılık kavramı ve devamında yaratıcı süreç bugüne kadar bir çok açıdan incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda oluşturulmuş çeşitli kuramlar söz konusudur. Literatürde rastlanan kuramların büyük kısmı; bilim, sanat veya iş hayatı gibi farklı alanlarda görülen yaratıcılığın bir ya da bir grup sürecin incelenmesi sonucu ortak bir şekilde açıklanabileceğini savunurlar.

Geliştirilmiş olan kuramlar yaratıcılığı farklı açılardan ve farklı etkenlere dayandırarak incelemişlerdir. Yaratıcılığı ve yaratıcı çıktıyı etkileyen onlarca kriter olmasına rağmen, yaratıcı süreç genellikle benzer bir patikadan ilerleyerek yol alır. Günlük ve iş hayatımızda pek çok sorunla karşılaşırız. Bu sorunlara belli çözümler üretmek zorundayız ki hayatımızı daha güzel ve sıkıntısız bir şekilde yaşayabilelim. Elbette karşımıza çıkan ve hayatımızı zorlaştıran sorunlar tek düze bir yapı sergilemiyor ve çözümleri de tek bir şekilde gerçekleşmiyor. Yaratıcılık kavramının önemi de burada ortaya çıkıyor.

Kendimizi Sınavalım

1. Yaratıcılık kavramının Latince karşılığı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Creare
 - b. Creativity
 - c. Empati
 - d. Dali
 - e. Torrance
2. Yaratıcılık ve hayatta kalma ilişkisine dikkat çeken bilim insanı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Vincent van Gogh
 - b. Salvador Dali
 - c. Steve McQueen
 - d. Paul McCartney
 - e. Paul Torrance
3. Aşağıdakilerden hangisi yaratıcı sürece ilişkin bir kuram değildir?
 - a. Gestalt kuramı
 - b. Empatik kuram
 - c. Çağrışım kuramı
 - d. İnsancıl kuram
 - e. Bilişsel gelişimsel kuram
4. Ernst Kris yaratıcı süreci kaç a ayrıarak incelemiştir?
 - a. 5
 - b. 4
 - c. 3
 - d. 2
 - e. Süreci bir bütün olarak incelemiştir.
5. Gestalt kuramını benimseyen bilim insanları yaratıcılık yerine aşağıdaki kavramlardan hangisini tercih ederler?
 - a. Üretken düşünme
 - b. Empatik düşünme
 - c. Rutin düşünme
 - d. Bilişsel düşünme
 - e. Sanatsal düşünme
6. Yaratıcı sürecin ilk aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Aydınlanma
 - b. Arıtma
 - c. Empatik geniş getirme
 - d. Zihinsel geniş getirme
 - e. Kuluçka
7. Yaratıcıların fikirleri üzerinde çalışmayı bırakıp bir uyku haline girdikleri yaratıcı süreç evresi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Creare
 - b. Aydınlanma
 - c. Empatik düşünme
 - d. Zihinsel geniş getirme
 - e. Kuluçka
8. Aşağıdakilerden hangisi yaratıcı kişilere ait bir özellik değildir?
 - a. Asilik
 - b. Açık sözlülük
 - c. Uysallık
 - d. Sabırlılık
 - e. Meraklılık
9. George Beard tüm dünyayı etkileyen yaratıcılık seviyesindeki ürünlerin %70'inin kaç yaşın altındaki kişilerce gerçekleştirildiği savunur?
 - a. 50
 - b. 45
 - c. 40
 - d. 35
 - e. 30
10. İnsanların bazı duyguları nasıl ve ne sebeple hissettiğini anlama becerisine ne isim verilir?
 - a. Sempatı
 - b. Empati
 - c. Biliş
 - d. Yaratıcılık
 - e. Gestalt

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|---|
| 1. a | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcılık” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. e | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcılık” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. b | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcı Sürece İlişkin Kuramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. d | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcı Sürece İlişkin Kuramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. a | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcı Sürece İlişkin Kuramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. d | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcı Sürec” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. e | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcı Sürec” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. c | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcı Kişilik Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. b | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. b | Yanıtınız yanlış ise “Yaratıcılık ve Sorun Çözme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Doktorluk en zor mesleklerden biridir. Gün içerisinde pek çok farklı hastayla ilgilenen doktorlar, insandan insana farklı belirtiler ve etkiler gösteren hastalıkları açığa çıkartmak ve tedavi etmek zorundadırlar. Bu açıdan bakıldığında doktorluk, rutin yöntem üzerinden başarılı olunamayacak bir meslek branşı gibi görünmektedir. Diğer yandan, doktorların işini kolaylaştıran bazı prosedürlerin varlığından söz etmek olasıdır. Örnek vermek gerekirse; hastanın aile sağlık geçmişini araştırmak, bir hastayı tedavi etmenin ilk ve en önemli basamağıdır. Bu sayede doktor zaman kazanmakta ve hastaya genetik yollarla geçmiş olan rahatsızlığa daha kolay şekilde tanı koymaktadır. Böylece hastanın pek çok zorlu testten geçmesine gerek kalmamaktadır. Elbette her hastalık bu kadar kolay tedavi edilemez. Doktorlar bilgi, tecrübe ve yaratıcılıklarını üst düzeyde kullanırlar. Yine de bu meslek grubunun da kendine özgü rutinlerden yararlandığını unutmamak gerekir.

Sıra Sizde 2

Dedektif romanlarından hoşlanıyorsanız aklınıza hemen Arthur Conan Doyle’un Sherlock Holmes ve Agatha Christie’nin Hercule Poirot karakterleri gelmiş olmalı. Edebiyat dünyasının bu iki ünlü dedektifinin ne tür araştırma ve gözlemlerden yola çıkarak çözülemeyecek sanılan cinayetleri aydınlattığını hemen herkes bilir. Popüler sinema filmi ve televizyon dizileri içerisinde de pek çok olay yeri inceleme hikayesi barındıran sahne söz konusudur. Gerçek hayatta da dedektiflerin olayları

aydınlatmak için titiz bir bilgilenme süreci yaşadıkları bilinmektedir. Bazen bu süreç aylar sürebilmekte, bu sayede gerçek suçlular adalete teslim edilebilmektedir. Bilgilenme süreci, bir dedektif açısından her yeni olayın başlangıcıdır.

Sıra Sizde 3

Ne yazık ki toplum olarak engelli hakları konusunda yeterince dikkatli değiliz. Engelli park yerlerinin genellikle engelli olmayanlar tarafından kullanılması da bu problemin göstergelerinden biri. Bu duruma kesin bir çözüm bulmak epey güç. Diğer yandan bir yönetici olarak pratik yöntemle dayanarak pek çok çözüm de üretebilirsiniz. Çözümün yeterliliğine bakarak yeni alternatifler üretmeniz de mümkün. Eskişehir’de bulunan bir alışveriş merkezi bu sorunu çözmek için engelli park yerlerinin duvarlarına şöyle bir yazı astı: “Yerimi alıyorsun, engelimi de alırs mısın?”. Bu alanlara park eden sürücüler çoğunlukla engellilerle karşılaşmıyorlar, dolayısıyla bir sorgulama da yaşamıyorlardı. Bu sözleri okuduklarında ise engelli birinin hakkını çiğnediklerini anladılar. Yaklaşım etkili oldu. Artık engelli park yerleri gerçek sahiplerine ait. Üstelik güvenlik elemanı da tahsis etmeden.

Sıra Sizde 4

Ünite boyunca çeşitli örnekler üzerinden yaratıcılık kavramını inceledik. Bunların içinde Apollo 13 örneği kriz durumu yöntemi ile en çok ilgili olандır. Uzun araştırmalarının hızlandığı soğuk savaş günlerinde, Amerika Birleşik Devletleri tarafından uzaya gönderilen Apollo 13 beklenmedik bir sorunla karşılaşmış ve astronotların hayatı tehlikeye girmiştir. Uçuş kontrol merkezi ve zor şartlar altındaki uzay kapsülü personelinin geliştirdikleri çözümler daha önce hiç düşünülmemiş ve simülasyon programlarında yer almayan cinstendir. Farklı amaçlar için tasarlanmış teknik malzemeyi tamamen farklı bir şekilde kullanmayı başaran astronotlar hayatta kalmışlar ve bu olay yaratıcılık anlamında literatüre geçmiştir.

Yararlanılan Kaynaklar

- De Bono E. (1998). Altı Ayakkabılı Uygulama Tekniği. Çeviren: Ercan Tuzcular. Birinci Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ergüven M. S. (2004). “Reklam Yazarlığı ve Yaratıcılığı Üzerine Bir Profil Araştırması.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergüven, M. S. ve Y. Tuna (2005). Marka Mesajlarında Duygusal Zeka ve Empati: Ikea Örneği. Marka Yönetimi Sempozyumu, Gaziantep, 14-15 Nisan, 2005. (s: 237-243)
- Solomon, M. R. (2004). Tüketici Krallığının Fethi. Çeviren: Selin Çetinkaya. Birinci Basım. İstanbul: MediaCat Kitapları.