

YÖNETİCİ YAŞAM BİÇİMLERİ İLE YÖNETİCİNİN ETKİNLİĞİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: TEKSTİL, ÇİMENTO, SİGORTA VE GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Ünal AY*
Yrd. Doç. Dr. Himmet KARADAL†

ÖZET

Yönetim ve organizasyon alanında "kendini-geliştirme" programlarının yaygın hale geldiği gözlenmektedir. Bunun, yöneticinin organizasyondaki başarısında ve etkinliğinde önemli ölçüde katkı sağlayacağı beklenmektedir. Kendini geliştirmenin ilk adımı ise, "kendini tanıma"dır. Bu çalışmada, anket yöntemiyle veri toplanarak, Türk tekstil, gıda, çimento ve sigorta sektörü yöneticilerinin yaşam biçimleri profili çıkarılmış ve ideal yönetici profili ile karşılaştırılmıştır. Ayrıca, yönetici yaşam biçimleri ile etkinlik ve iş tatmini arasındaki ilişki test edilerek, çözüm önerileri geliştirilmiştir. Elde edilen verilere dayalı olarak yapılan analizler sonucunda, yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin kişisel ve işin niteliğine ilişkin özellikler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Bireysel gelişim, Yaşam biçimleri.

GİRİŞ

Yönetici, esas itibariyle, örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişidir. Yöneticinin başarısı, bunu sağlama derecesine bağlıdır. Bu ise, yöneticinin önce kendisini tanıması, daha sonra da içinde bulunduğu ortamı ve bu ortamın özelliklerini tanıması ile mümkündür (Koçel, 1998:334). Yerleşmiş deyimle kendini bilmek, işletme yöneticisi için kaçınılmaz bir zorunluluktur. Başkaları vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşmağa çalışan yönetici, astlarının davranışları hakkında anlayış ve bilgi sahibi olmalıdır. Ancak, kendisini yeterince tanımayan yöneticinin başkalarının davranışları hakkında doğru bilgiye sahip olabileceğini ileri sürmek mümkün değildir.

İnsanoğlu, binlerce yıldır kendini ve davranışlarını anlamaya çalışmaktadır. Diğer bir deyişle, insan tarih boyunca, "ben kimim?" sorusuna cevap aramıştır (Human Synergistics,1980:2). Bilimsel gelenek içinde, insanın kendini ve davranışlarını anlamaya çalışması, başta psikoloji olmak üzere bir çok sosyal bilimin ortaya çıkmasına neden olmuştur. En son yapılan araştırmaların sonuçları, insanların kendileri hakkındaki bilgilerinin genellikle yanlış olduğunu göstermektedir (Myers, 1994:41). Bir yöneticinin başarısını anlamak için, onun kendini tanıması ile verimli bir çalışmayı nasıl sağladığının incelenmesi gerekir (Cutchin,1990:20).

* Yrd. Doç.Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

† Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi, Ortaköy MYO

Bu çalışmanın temel amacı; Ülkemizde önemli bir potansiyeli olan Türk tekstil, gıda, çimento ve sigorta sektörü yöneticilerinin yaşam biçimleri profilini çıkarmaktır. Bu nedenle, davranışsal eğilimleri bakımından yöneticileri tanımak amacıyla tekstil, gıda, çimento ve sigorta sektörü yöneticilerinden elde edilen veriler kullanılarak yaşam biçimleri profili elde edilmiştir. İdeal yönetici profili ile elde edilen bulgular karşılaştırılarak, yöneticilerin daha etkin olmalarına ilişkin öneriler geliştirilmiştir. Bununla birlikte, yönetici yaşam biçimleri ile yöneticilerin etkinlik ve iş tatmini başta olmak üzere çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

I. YÖNETİCİ YAŞAM BİÇİMLERİ

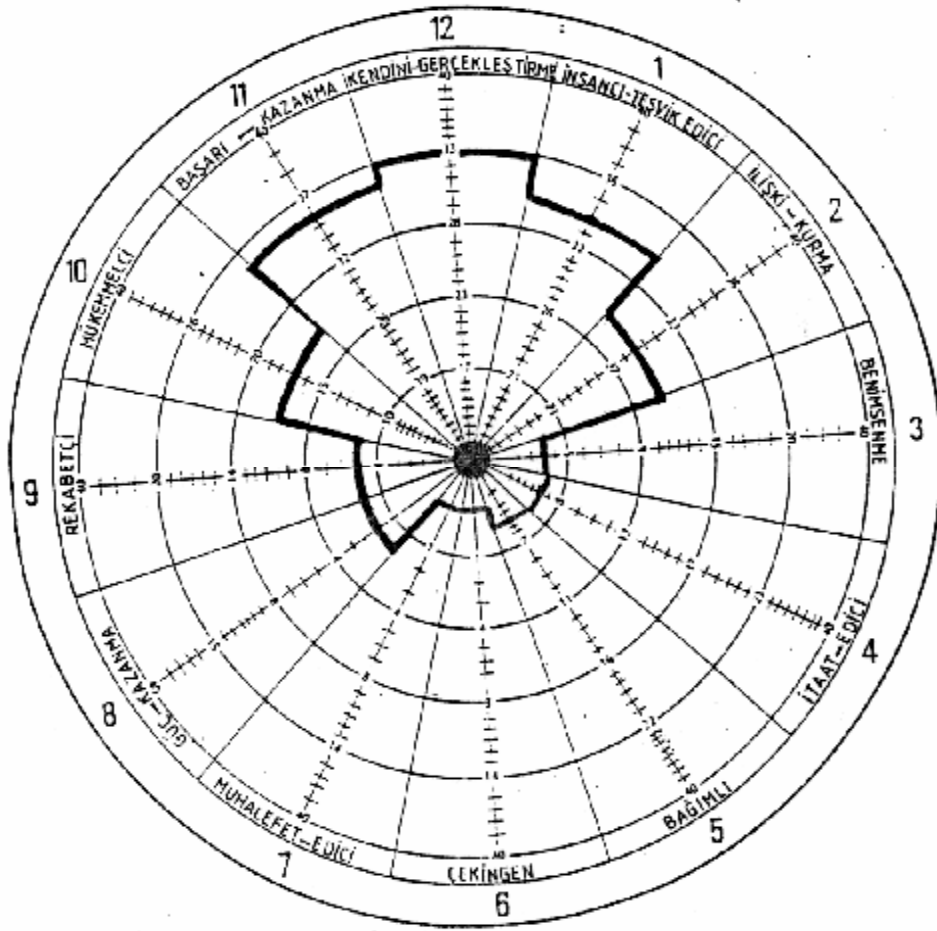
Örgütsel uygulamalar ile kişisel eğilimler (yaşam biçimleri) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle, yönetici yaşam biçimleri örgütsel araştırma, hatta genel olarak davranışsal araştırmalarda tanımlayıcı bir gösterge (Cooke ve Rousseau, 1982a:8) olma rolüne sahiptir. Genel olarak yaşam biçimleri, "bireyin davranışlarını belirleyen eden çevresine ilişkin tercihleri ve değerlerinden oluşan bir bütün" olarak tanımlanabilir (Cooke ve Rousseau, 1982b:2).

Bireysel davranışın iki kilit belirleyicisi bulunmaktadır (Human Synergistics, 1980:11). Bunlar, *bireyin düşünceleri ve benlik* kavramıdır. Kişinin davranışını anlamak için öncelikle onun düşüncelerine ve duygularına bakılmalıdır. Kişinin düşünceleri ile kendini algılama biçimi arasında önemli bir ilişki vardır ve onun davranışları üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir. Bireyin düşünceleri, kendisini tanımlar ve yaşantısını şekillendirir. Kişinin ne düşündüğü, onun gerçeği nasıl algıladığını, diğerleriyle nasıl bir ilişki içinde bulunduğunu, karar alma ve sorun çözme biçimini etkilemektedir. Düşünme biçimleri ile başarı arasındaki ilişki incelendiğinde; düşüncelerin amaçları, stres ile baş edebilme kabiliyetini, liderlik etkinliğini ve ilişkileri doğrudan etkilediği tespit edilmiştir (Human Synergistics, 1980:11).

Bireysel davranışı belirleyen diğer bir kilit unsur, benlik kavramıyla açıklanabilir. Benlik, kişinin kendisi hakkında sahip olduğu imajdır. Bu imaj sadece fiziksel değil, entelektüel, sosyal ve psikolojik niteliktedir. Kişinin kendisi hakkındaki tüm izlenimleri ve düşünceleri, onun kendini nasıl algıladığını oluşturmaktadır (Human Synergistics, 1980:11). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, yönetici yaşam biçimleri kavramı; kişilik, değerler, bütünlük, düşünceler ve benlik kavramları ile açıklanabilmektedir. Yönetici yaşam biçimleri, yöneticinin çevresiyle bir bütün olarak anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunan etkin bir yaklaşım olarak algılanabilir.

Bilgi çağında yöneticilerin başarılı olmalarının temelinde fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme ve çevre koşullarının gerektirdiği bilgiyi öğrenme vardır (Koçel, 1998:33). Başkaları vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşmağa çalışan yönetici, astlarının davranışları hakkında anlayış ve bilgi sahibi olmalıdır. Ancak, kendisini yeterince tanımayan yöneticinin başkalarının davranışları hakkında doğru bilgiye sahip olabileceğini ileri sürmek mümkün değildir.

Yönetici yaşam biçimleri, "insanların günlük faaliyetlerini yönetirken kullandıkları bir yaşantı veya davranış yöntemi" olarak da tanımlanmaktadır (Walker, Sechrist ve Pender, 1987:76). Davranışları bakımından yöneticinin kendini tanıması ve kendini geliştirmesi ile ilgili bir kavramdır. Başka bir deyişle, yönetici yaşam biçimleri, yöneticiyi tanıma, onun başarısını ve becerilerini geliştirme yönünde kullanılabilir önemli bir yöntemdir. Yöneticinin bireysel tutum ve davranışlarını ölçme, liderlik ve örgütsel etkinliği değerlendirmede çok yönlü bir araç niteliğindedir. Yönetici yaşam biçimleri, yönetici geliştirmeye ilişkin değişim programlarına temel teşkil etmektedir. Şekil.1'de on iki yaşam biçimi ve ideal yönetici profili ne yer verilmiştir.



Şekil 1: Yaşam Biçimleri ve İdeal Yönetici Profili

(Şekildeki koyu çizgiler ideal yönetici profilini göstermektedir)

Kaynak: Cutchin, Deborah (1990), **Preliminary Final Evaluation Municipal Executive Program I**, Rutgers: The State University of New Jersey, s.21.

Cooke ve Lafferty'e göre (1981:3), yaşam biçimlerinin temel kavramsal çerçevesi, ihtiyaç teorisyenlerinden Maslow (1954) ve Alderfer (1972) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanarak geliştirilmiştir. Ayrıca, McClelland (1961) gibi diğer ihtiyaç teorisyenlerinin, McGregor (1960) gibi yönetim teorisyenlerinin ve Rogers (1961), Horney (1945), Sullivan (1953) gibi kişilik teorisyenlerinin çalışmalarından da yararlanılmıştır. Yönetici yaşam biçimleri modeli, 3476'sı yönetici, 2102'si öğretmen ve 1798'i hemşire, sekreter, öğrenci ve satış personeli olmak üzere toplam 7376 kişiden elde edilen veriler kullanılarak yapılan analizler sonucunda Lafferty (1973) tarafından geliştirilmiştir.

Yaşam biçimlerinin boyutlarını bulmaya ilişkin olarak yapılan analizler sonucunda, *tatmin* ve *güvenlik* olmak üzere iki boyuttan oluşan dört ilgi alanı tespit edilmiştir: *İnsan odaklı tatmin*; *görev odaklı tatmin*; *insan odaklı güvence*; *görev odaklı güvence*. Faktör analizi yapılarak dört ilgi alanından oluşan on iki yaşam biçimi üç grupta toplanmıştır (Cooke ve Rousseau, 1982b:7). Bunlar:

1) *Pasif/savunmacı yaşam biçimleri*: Kişinin güvenlik ihtiyacını tatmin etmek üzere, insanlara yönelme eğilimidir. Bu grupta benimsenme, itaat-edici, bağımlı ve çekingen yaşam biçimleri yer almaktadır. Pasif/savunmacı yaşam biçimleri, statü ve güvenceye ilgiyi yansıtmaktadır.

2) *Yapısal yaşam biçimleri*: Kişisel başarı ve kendini gerçekleştirmeyle ilgili yansıtan yüksek düzeyli ihtiyaçlardır. Bu grup; başarı-kazanma, kendini-gerçekleştirme, insancıl-teşvik edici ve ilişki-kurma yaşam biçimlerinden oluşmaktadır. Yapısal yaşam biçimleri; görevlerin başarılmasında yeterliliği, insanlarla etkin bir takım çalışması yapmayı, sağlıklı ilişkiler geliştirme kabiliyetini ve kişinin tatmin ve etkin olmasına katkıda bulunan davranış biçimleridir.

3) *Aktif/savunmacı yaşam biçimleri*: Kişinin güvenlik ihtiyacını tatmin etmek üzere, görevlere yönelme eğilimini ifade etmektedir. Bu grupta ise muhalefet-edici, güç-kazanma, rekabetçi ve mükemmelci yaşam biçimleri yer almaktadır. Aktif/savunmacı yaşam biçimleri, görev odaklıdır. ve pozisyonun iyileştirilmesine yönelik davranışlardır. Statü ve çalışmaya ilgiyi yansıtmaktadır.

On iki yaşam biçimi (İnsancıl-teşvik edici, İlişki-kurma, Benimsenme, İtaat-edici, Bağımlı, Çekingen, Muhalefet-edici, Güç-kazanma, Rekabetçi, Mükemmelci, Başarı-kazanma ve Kendini-gerçekleştirme) aşağıda özet halinde tanımlanmıştır (Cooke ve Rousseau, 1983:450):

1- *İnsancıl Teşvik Edici Yaşam Biçimi*. Bireyin çevresindeki insanlarla etkin şekilde işbirliği yapabildiği, onlara ilgi gösterdiği ve temelde iyimser olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu yaşam biçimi, kişinin diğerlerini geliştirmeye yardımcı olmaktan hoşlandığını; onlara bu yönde destek ve olumlu ödüller sağlama durumunu ifade etmektedir (*saygılı, başkalarını geliştiren*).

2- *İlişki-Kurma Yaşam Biçimi*. Bireyin geniş bir arkadaş çevresinin ve onlarla dostça ilişkiler geliştirebilme kabiliyetinin varlığını ifade etmektedir. İlişki-kurma eğilimli kişiler, işbirliğine yatkın ve ilişkilerinde sıcaktır; diğerleriyle duygularını paylaşır ve onlara karşı samimidirler.

3- *Benimsenme Yaşam Biçimi*. Bireyin kendine değer verme duygusunu tatmin etmek için diğerlerinin onayına ve beğenilerine gereğinden fazla ilgi gösterme durumunu ifade etmektedir. Benimsenme-odaklı kişiler, naziktirler ve amaçlarına ulaşmak için diğerleriyle anlaşma ve onları memnun etme eğilimindedirler. Ancak, gösterdikleri ilginin karşılığını alamazlar.

4- *İtaat-Edici Yaşam Biçimi*. Bireyin güvenlik ihtiyacını tatmin etmek üzere, insanlara uyum gösterme davranışını ifade etmektedir. Temelde kişi normal birisi olarak görünme isteğindedir. Değişime ve yeniliğe ilgi göstermez. Üstlerinin beklentilerini, toplantı ve kuralları sorgulamaksızın izlemektedir (*tutucu, mevcut durumu eleştirmeden kabul eden*).

5- *Bağımlı Yaşam Biçimi*. Çaresizlik duygusuna kapılma ve kendi çabalarının işe yaramayacağına inanma durumunu ifade etmektedir. Bağımlı insanlar genellikle diğerlerinin beklentileri ve yönlendirmeleri ile ilgilenirler Böylece, kendilerini daha güvencede hissederek. Fakat, kendilerine güvenmezler (*iyi bir izleyici, aşırı dikkatli*).

6- *Çekingen Yaşam Biçimi*. Suçluluk duygusuna kapılma, sorumluluktan kaçınma, düşük düzeyde kendine saygı duyma ve kendine güvensizlik durumunu ifade etmektedir. Çekingenliğe yönelme eğiliminde olan insanlar, diğerlerine sorumluluk devretme, karar alma ve onlarla çatışmaktan kaçınırlar. Kendi inisiyatiflerini kullanmaktan yoksundurlar (*karar vermekten kaçınan*).

7- *Muhalefet Edici Yaşam Biçimi*. Bireyin tanınma ve otoriteye karşı koyma ihtiyacını ifade etmektedir. Muhalefet odaklı insanlar, şüpheli ve sorgulayıcıdırlar. Diğerlerini eleştirme ve onların kusurlarını açığa çıkarma eğilimindedirler (*genelde karşı olan, esnek olmayan*).

8- *Güç Kazanma Yaşam Biçimi*. Bireyin kendine saygı ve güvenlik ihtiyacını tatmin etmek amacıyla, diğerlerine zorlayıcı güç kullanarak nüfuz ve prestij kazanma arzusunu ifade etmektedir. Güç-kazanma odaklı kişiler, diğerlerine karşı "katı" olup, koşulları kendine göre yönlendirme eğilimindedirler. Astlarını denetimlerinde bulundurlar (*kuvvete inanan*).

9- *Rekabetçi Yaşam Biçimi*. Bireyin diğerlerinden daha üstün olma, onların ilgisini çekme ve sürekli kazanma isteğini ifade etmektedir. Rekabetçi insanlar, kendine değer verme duygularını, rakiplerinin performansıyla ilişkilendirme ve her şeyi yarışa dönüştürme eğilimindedirler (*rekabeti seven, her şeyi kendini ispat için fırsat kabul eden*).

10- *Mükemmelci Yaşam Biçimi*. Bireyin bağımsız, kendinden emin ve kusursuz görünme isteğini ifade eder. Mükemmellik duygusu, kusursuzluk, tanınma isteği ve ulaşılması mümkün olmayan amaçlar belirleme durumunu ifade etmektedir.

11- *Başarı Kazanma Yaşam Biçimi*. Bireyin herhangi bir faaliyeti gerektiği şekilde yerine getirmesidir. Başarı-kazanma odaklı insanlar, rasyonel ve etkin bir plan yaparlar; hevesli ve heyecanlıdır; iddialı görevleri başarmaktan tatmin olurlar (*coşkulu, mücadeleden hoşlanan*).

12- *Kendini Gerçekleştirme Yaşam Biçimi*. Bireyin bağımsız, kendine saygılı, gelişme ve kendi amaçlarına ulaşma odaklı davranışlarını ifade etmektedir. Kendini-gerçekleştiren bir kişi, miktardan çok niteliğe önem verir; kendisini, olayları ve diğerlerini olduğu gibi algılar. Hoşlanmadığı ortamlardan uzaklaşır ve istediği görevleri yerine getirmekten tatmin olur.

II. YÖNETİCİ YAŞAM BİÇİMLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Cooke ve Rousseau (1982a), ABD’de yaptıkları çalışma sonucunda, ücret düzeyi ile aktif/savunmacı yaşam biçimleri arasında pozitif bir ilişki; pasif/savunmacı yaşam biçimleri arasında ise negatif bir ilişki bulmuşlardır. Çalışmalarında, yapısal yaşam biçimleri ile ücret düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Sonuç olarak, pasif/savunmacı yaşam biçimleri yüksek olan işgörenlerin düşük ücretli işlerde çalıştıkları belirlenmiştir. *Cooke ve Rousseau*, işgörenin organizasyondaki pozisyonu ile pasif/savunmacı yaşam biçimleri arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır. Buna karşılık, işgörenin organizasyondaki pozisyonu ile aktif/savunmacı ve yapısal yaşam biçimleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, yaptıkları profil analizi sonucunda, üretim yöneticilerinin yüksek düzeyde aktif/savunmacı, düşük düzeyde yapısal ve pasif/savunmacı yaşam biçimlerine sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Buna karşılık, finansman yöneticilerinin yüksek düzeyde pasif/savunmacı, düşük düzeyde yapısal ve aktif/savunmacı yaşam biçimlerine sahip olduklarını belirlemişlerdir. *Cooke ve Rousseau (1982b)*, yaptıkları çalışmaları sonucunda, stres ile aktif/savunmacı yaşam biçimleri ve pasif/savunmacı yaşam biçimleri arasında pozitif bir ilişki bulunurken, stres düzeyi ile yapısal yaşam biçimleri arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yine, yaş ile aktif/savunmacı yaşam biçimleri; eğitim düzeyi ile pasif/savunmacı yaşam biçimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Ware, Leak ve Perry (1985), ABD’de ilk defa *Lafferty (1973)* tarafından geliştirilen Yaşam Biçimleri Anketi’nin (Life Styles Inventory) faktör yapısını tekrar incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmanın sonuçları, daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Ayrıca, Yaşam Biçimleri Anketi’nin farklı ortamlarda ve farklı denekler için kullanılabilir bir araç olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, Yaşam Biçimleri Anketi geçerli ve güvenilir bir ölçektir.

Ware ve Perry (1987), üniversite öğrencilerinin kişisel gelişmelerini kolaylaştırmada, kontrol odağı ve yaşam biçimlerinin etkilerini araştırmışlardır. Yukarıda belirtilen Yaşam Biçimleri Anketi’nin kullanıldığı bu çalışmada, üç faktör kullanılmıştır (yapısal yaşam biçimleri, pasif/savunmacı yaşam biçimleri ve aktif/savunmacı yaşam biçimleri). Yapılan analizler sonucunda, yapısal yaşam biçimleri ile kişisel gelişme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, yapısal yaşam biçimleri yüksek olan öğretim elemanlarının gelişmeyi teşvik ettikleri ve bu yönde iklim oluşturdukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca, yaşam biçimleri ile kontrol odağı arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, içten denetimli olanların yapısal yaşam biçimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede,

içten denetimli öğretim elemanlarının öğrencilere danışmanlık etmede daha etkili oldukları sonucu elde edilmiştir.

Municipal Executive Program - MEP (1987-1989), New Jersey'e bağlı on bir belediyede, yöneticilerin becerilerini, verimliliklerini ve takım çalışmasını geliştirmek amacıyla, Cutchin tarafından bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan belediye yöneticilerini tanımak amacıyla, yukarıda belirtilen Yaşam Biçimleri Anketi kullanılmıştır. 1987'de program başladığında, yöneticilerin sadece %5'i "ideal yönetici" profiline uymaktaydı. Baskın olan yaşam biçimleri; bağımlı ve benimsenme yaşam biçimi ile muhalefet edici ve bağımlı yaşam biçimlerinden oluşmaktaydı. İki yıl süren çalışmaların sonucunda, ideal yöneticide bulunması gereken yaşam biçimlerinde iyileşmeler gerçekleşmiştir. Gelişme kaydedilen yaşam biçimleri; kendini gerçekleştirme, başarı-kazanma ve insancıl-teşvik edici yaşam biçimleridir. Diğer önemli bir sonuç ise, ideal yönetici profiline göre düşük düzeyde olması gereken, benimsenme ve rekabetçi yaşam biçimlerinde azalma sağlanmış olmasıdır. Ayrıca bu çalışmada, orta düzeyde olması gereken ilişki-kurma ve mükemmelci yaşam biçimlerinde herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Johns (1989), Yaşam Biçimleri Anketinin (LSI 1) güvenilirliğini araştırmış; ABD'de yaptığı çalışma sonucunda, bu aracın güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. On iki yaşam biçimi için 0.80'in üzerinde bulunduğu güvenilirlik katsayısının ortalaması 0.85'dir. Psikoloji alanında yapılan çalışmalarda en yüksek güvenilirlik katsayısı 0.90; kişilik ve tutum araştırmalarında ise, 0.80'dir.

Steffy, Jones ve Noe (1990), üç sektörden toplam 58 organizasyondaki 3000'den fazla işgörenin yaşam biçimleri ve sağlık durumlarının stres üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla ABD'de bir araştırma yapmışlardır. Çalışmaları sonucunda, yaşam biçimleri ile işgörenlerin sağlık durumları ve stres düzeyleri arasında güçlü bir doğrusal ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Cooke ve Szumal (1994), altmış bir grup üzerinde ABD'de veri toplamak suretiyle yaptıkları çalışmada, grupların yaşam biçimleri ile sorun-çözme etkinliği arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda; yapısal yaşam biçimleri ile etkinlik kriterleri arasında pozitif bir ilişki; aktif/savunmacı ve pasif/savunmacı yaşam biçimleri ile etkinlik kriterleri arasında negatif bir ilişki bulunmuşlardır.

Flynn (1995), mükemmelci yaşam biçimi yüksek yöneticilerle, onların sağlık sorunları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla ABD'de bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, mükemmelci yaşam biçimi yüksek olan yöneticilerin önemli ölçüde (%75) sağlık sorunlarının bulunduğunu ispatlamıştır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında araştırmanın dayandığı hipotezler, kapsamı ve yöntemine yer verilmiştir. Daha sonra, elde edilen bulgular ve sonuçlar sunulmuştur.

III. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI HİPOTEZLER, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çoğu insan gibi yöneticiler de, sahip oldukları davranış biçimleri açısından kendilerini yeterince tanımazlar (Myers, 1994). Bu nedenle, yöneticilerin hangi davranış biçimlerine ne oranda sahip olduklarına yönelik bir Yönetici Yaşam Biçimi Profili'nin elde edilmesi önem taşımaktadır. Elde edilen bu bilgilere dayanarak, yöneticilerin becerilerini ve başarılarını yükseltecek önerilerde bulunmak mümkün olmaktadır.

Literatür ve araştırmacının ilgisi çerçevesinde, bu araştırmanın dayandığı hipotezler aşağıdadır:

- Hipotez 1:** Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği arasında anlamlı bir fark vardır.
- Hipotez 2:** Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.
- Hipotez 3:** Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin görev yaptığı sektör arasında fark vardır.
- Hipotez 4:** Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin pozisyonu arasında anlamlı bir fark vardır.
- Hipotez 5:** Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin eğitim düzeyi arasında fark vardır.
- Hipotez 6:** Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin eğitim alanı arasında fark vardır.
- Hipotez 7:** Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin yıllık kazancı arasında anlamlı fark vardır.
- Hipotez 8:** Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin yaşı arasında anlamlı bir fark vardır.

Gerek ülkemiz için önem taşıyan temel sektörler olması, gerekse araştırmacının veri sağlama kolaylığı nedeniyle, araştırma kapsamına tekstil, çimento, gıda ve sigorta sektörlerinin yöneticileri alınmıştır. Sektörlerdeki işletmeler ile ilgili adres ve büyüklük bilgileri, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ile Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği'nden sağlanmıştır. Veri toplama zorluğu ve kaynak kısıtı nedeniyle, araştırma kapsamına üst ve orta düzey yöneticiler alınmış; diğer işgörenler, araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu ana kütle içerisinden Tesadüfi Olmayan Örneklem Metodu'nun bir türü olan ve araştırmacının ana kütle içinden örneği kendi iradesiyle belirlediği, "Kararsal Örneklem Metodu" (Judgement Sampling) ile 547 firmadan yönetici seçilmiştir. Bu tür örneklemeler özellikle potansiyel katılımcılara ulaşma ve onlardan bilgi alma ihtimali çerçevesinde yapılmaktadır. Araştırmacı katılımcıya ulaşma ve görüşme kolaylığına göre örnekleme oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak "Anket Yöntemi" kullanılmıştır. Bu yöntemle veri toplamak amacıyla Lafferty (1973) tarafından geliştirilen Yaşam Biçimleri Anketi (Life Styles Inventory: Level 1) Türkçe'ye uyarlanmış olup, çevi-

rinin doğruluğu ve algılama farklılıklarını gidermek amacıyla, doktora eğitimlerini İngiltere ve Amerika'da tamamlamış Ç.Ü. İ.İ.B.F. İşletme ve İktisat bölümlerinin öğretim üyelerinin yardımları alınmıştır. 18 kişisel, 24 iş tatmini ve etkinlik düzeyine ilişkin sorularla 240 ifadeden oluşan Yaşam Biçimleri Anketi, yöneticilere posta yoluyla gönderilmiştir. Ayrıca, anketlerin dönüşüm oranını yükseltmek amacıyla, bazı illerdeki deneklerden anketlerin şahsen veya telefonla geri dönüşümü sağlanmaya çalışılmıştır.

Anket aracılığıyla elde edilen veriler, "SPSS 10.0 for Windows" bilgisayar programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Bilgisayara girilen ham verilerden karşılaştırma için yeterli büyüklükte olmayan seçenekler birleştirilerek yeniden kodlanmış ve analiz yapmaya uygun hale getirilmiştir. Yeniden kodlama işlemi tamamlandıktan sonra, istatistiksel yöntemlerden *Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)* Metodu yardımıyla, bağımlı ve bağımsız iki değişken arasında farklılık olup olmadığı kontrol edilmiştir. Farklılık olanlar arasından, bir değişken içindeki gruplardan hangisinin diğerlerinden farklı olduğunu tespit etmek amacıyla *Duncan* testi uygulanmıştır.

"Kararsal Örnekleme Metodu" ile seçilen ve 547 yöneticiye gönderilen anketleri 141 yönetici cevaplandırmıştır. Bu da % 25.77'lik bir dönüşüm oranını ifade etmektedir. Posta yoluyla yapılan anketlerde bu oran, kabul görmüş dönüşüm oranına uygundur (Sencer, 1989; Thill ve Bovee, 1993).

IV. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmaya katılıp, anket formunu dolduran yöneticilerin görev yaptıkları işletmedeki pozisyonları ve hangi işletme faaliyetini yerine getirdiklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları

| ÜN VAN/POZİSYON | Frekans | % | Kümülatif % |
|-------------------------|---------|-------|-------------|
| Genel Müdür | 17 | 12.1 | 12.1 |
| Genel Müdür Yardımcısı | 19 | 13.5 | 25.5 |
| Pazarlama Müdürü | 13 | 9.2 | 34.8 |
| İnsan Kaynakları Müdürü | 23 | 16.3 | 51.1 |
| Muhasebe Müdürü | 13 | 9.2 | 60.3 |
| Üretim Müdürü | 18 | 12.8 | 73.0 |
| Diğer | 38 | 27.0 | 100.0 |
| Toplam | 141 | 100.0 | |

Tablo 1'de görüleceği gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin %25.5'i organizasyonun tepe yönetiminde olup, tüm işletme faaliyetlerinden sorumlu bir konumdadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %75'i belirli bir işletme faaliyetinin yönetiminden sorumlu olan, orta-kademe yöneticileridir. Bunlardan % 9.2'si üretim, %16.3'ü insan kaynakları, %9.2'si muhasebe/finansman ve %12.8'i

üretim yöneticileridir. %27 oranındaki "Diğer" grubunda ise, koordinatör, teftiş kurulu başkanı, araştırma/geliştirme, kalite ve planlama müdürü gibi ünvanlara sahip olan yöneticiler yer almaktadır.

Tablo 2'de araştırmaya katılan denek yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları ve medeni durumlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2 : Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetleri, Yaş ve Medeni Durumları

| CİNSİYET | Frekans | % | Kümülatif % |
|--------------------|---------|-------|-------------|
| Kadın | 21 | 14.9 | 14.9 |
| Erkek | 120 | 85.1 | 100.0 |
| YAŞ | Frekans | % | Kümülatif % |
| 35 veya daha az | 37 | 26.2 | 26.2 |
| 36-45 | 57 | 40.4 | 66.7 |
| 46-50 | 19 | 13.5 | 80.1 |
| 50 veya daha fazla | 28 | 19.9 | 100.0 |
| MEDENİ DURUM | Frekans | % | Kümülatif % |
| Evli | 123 | 87.2 | 87.2 |
| Bekar | 15 | 10.6 | 97.9 |
| Dul | 3 | 2.1 | 100.0 |
| Toplam | 141 | 100.0 | |

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık % 85'i erkek ve evlidir. Üçte biri 46 yaşın üzerinde olup, çoğunluğu (% 40.4) orta yaş (36-45) grubundadır.

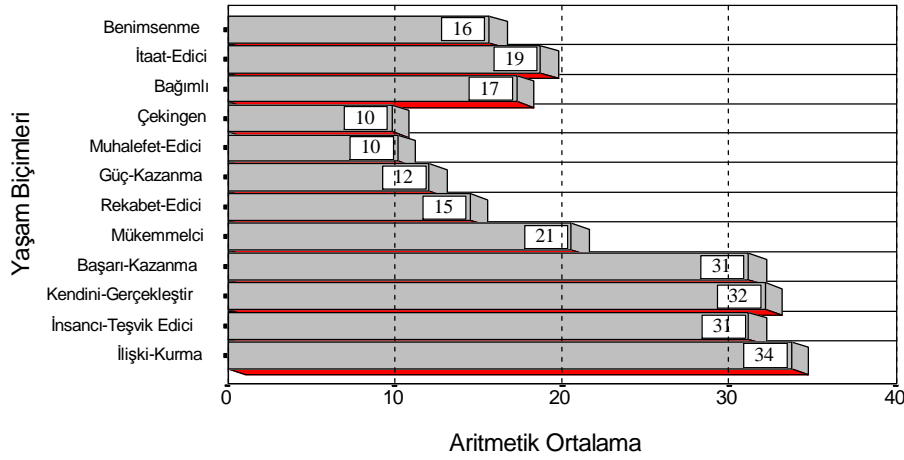
Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu fakülte mezunu (% 63.8) olup, yaklaşık üçte biri mühendislik eğitimi (% 36.2), yarısının da işletme/iktisat eğitimi (% 47.7) almıştır. Yöneticilerin yaklaşık beşte biri (% 19.1) yüksek lisans eğitimi almıştır. Sadece bir kişi doktora derecesine sahiptir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık %32'si sigorta, %28'i çimento, %23'ü gıda, %17'si tekstil sektöründedir. İşletmelerin % 23.4'ünde 1000'den fazla, % 25.5'inde ise 151-300 arasında personel çalışmaktadır. Yaklaşık yarısı Marmara Bölgesinde (%53.9) ve İstanbul'da (%44.7) ikamet etmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık yarısı, hiç yabancı dil bilmemekte (% 53.2) ve herhangi bir sosyal amaçlı organizasyonla etkileşimde bulunmamaktadır (%46.8). Araştırmaya katılan yöneticilerin %34.8'i bir yabancı dil bilmekte ve %22'si ise sadece bir sosyal amaçlı organizasyon ile ilişki içindedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarıdan fazlasının (% 52.5) yöneticilik tecrübeleri 10 yıl veya daha azdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşam biçimlerine ilişkin Ortalama değerleri Şekil.2'de sunulmuştur. Anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin yapısal yaşam biçimleri (başarı-kazanma, kendini-gerçekleştirme, insancıl-teşvik

edici ve ilişki-kurma) ideal yaşam biçimi profiline yakındır. Ancak, pasif/savunmacı yaşam biçimleri (benimsenme, itaat-edici, bağımlı ve çekingen) ile aktif/savunmacı yaşam biçimleri (muhalafet-edici, güç-kazanma, rekabetçi ve mükemmeltci) ideal yaşam biçimi profiline uymamaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticiler temel özelliklere sahip olmakla birlikte, hem aktif/savunmacı hem de pasif/savunmacı davranışlara yönelebilmektedirler. Yöneticilerin bu çelişkili yaklaşımları, tutarsız davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır. Sonuç olarak, yöneticilerin üstlerine ve değişime karşı pasif/savunmacı; astlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı aktif/savunmacı bir eğilime girdikleri anlaşılmaktadır. Pasif/savunmacı yaşam biçimleri, saldırgan yaşam biçimlerine göre daha baskındır. Yapısal yaşam biçimlerinden başarı-kazanma yaşam biçimindeki yetersizlik ve ilişki kurma yaşam biçimindeki yükseklik; aktif/savunmacı ve pasif/savunmacı yaşam biçimlerindeki yüksekliğin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.



Şekil 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşam Biçimleri Ortalamaları *

Yapılan bu çalışmanın sonucunda elde edilen bilgiler, bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

(1) Araştırmaya katılan yöneticilerin yapısal yaşam biçimleri, ideal yaşam biçimleri profiline yakın olmakla birlikte; pasif/savunmacı ve aktif/savunmacı yaşam biçimleri, ideal yaşam biçimleri profiline uygun değildir. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin diğerlerinin onayına ve beğenilerine önem verdikleri (benimsenme); alışılmış durumlara ve yöntemlere tepki göstermediklerinden, değişime ve yeniliğe karşı yeterince ilgili olmadıkları (itaat-edici); diğerlerinin yönlendirmeleriyle kendilerini daha güvenli hissettikleri (bağımlı); yeterince inisiyatiflerini kullanamadıkları ve kendi kararlarını almada zorlandıkları (çekingen) tespit

* Şekil 2'deki puanlardan 0-9 arası düşük düzeyi; 10-30 orta düzeyi; 31-40 ise, yüksek düzeyi ifade etmektedir.

edilmiştir. Yine, hatalarını itiraf etme kabiliyetine sahip olmakla birlikte, kendilerinden çok diğerlerinin hatalarını görme eğiliminde oldukları (muhalafet-edici); astlarını denetimlerinde bulundurma ve denetimi kaybettiklerinde strese girme eğiliminde oldukları, onları motive ederken zorlayıcı güç kullandıkları (güç-kazanma); diğerlerinin ilgisini çekmek ve takdirini kazanmak amacıyla rekabetçi davranışa yönelme eğilimine girdikleri (rekabetçi); orta düzeyde kusursuzluğa önem verdiklerinden, astlarının hatalarına karşı yeterince hoşgörülü olmadıkları (mükemmelci) belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler bir taraftan, kendilerini ve diğerleriyle ilişkilerini geliştirme potansiyeline sahiptirler. Diğer taraftan, güvenlik ihtiyaçları yüksek olduğundan, insanlara ve göreve yönelme eğilimleri yüksektir. Onların bu eğilimleri, kendilerini ve diğerlerini geliştirme potansiyelini kullanmalarını önlemektedir. Pasif/savunmacı yaşam biçimlerinin yüksek olması, yöneticilerin astlarını motive etme kabiliyetinin yeterli olmadığına işaret etmektedir. Bu nedenle, gelişme potansiyeline sahip olan bu yöneticilerin kendi inisiyatiflerine, yargılarına ve kararlarına daha fazla odaklanarak, değişime ve yeniliklere karşı daha duyarlı olmalı; bununla birlikte, astlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı daha hoşgörülü ve esnek yaklaşmalıdırlar.

(2) Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu, işlerindeki etkinlik düzeylerini değerlendirirken yüksek standartlara ulaşmada gerekeni yaptıklarını düşünmektedirler. Araştırmanın başında geliştirilen “*Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği arasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi, Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin etkinliği ile *benimsenme* ve *başarı-kazanma* yaşam biçimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Duncan test sonucunda, yöneticilerin etkinliği ile benimsenme yaşam biçimi arasında ters; başarı-kazanma yaşam biçimiyle ise doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, benimsenme eğilimi düşük olan yöneticilerin etkinliği yüksek; başarı-kazanma yaşam biçimi yüksek olan yöneticilerin etkinliği ise yüksek olmaktadır. Sonuç olarak, diğerlerinin onayına gereğinden fazla önem veren ve gerçekçi amaçlar belirleyerek bunun gereğini yerine getirmeyen yöneticilerin etkinliği düşmektedir. Bu nedenle, yöneticiler başkalarının onayını alma yerine, kendileri ulaşabilecekleri gerçekçi amaçlar belirleyerek, bunları başarmaya odaklanmalıdırlar.

(3) “*Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır*” hipotezi test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin iş tatmini ile *çekingen*, *güç-kazanma*, *rekabetçi*, *kendini-gerçekleştirme*, *aktif/savunmacı* ve *yapısal yaşam biçimleri* arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Duncan test sonucunda, yöneticilerin iş tatmini ile çekingen, güç-kazanma, rekabetçi ve aktif/savunmacı yaşam biçimleri arasında ters; kendini-gerçekleştirme ve yapısal yaşam biçimleri ile doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, çekingen, güç-kazanma eğilimli, rekabetçi ve aktif/savunmacı yöneticilerin iş tatmini düşük; kendini-gerçekleştirmiş ve yapısal yaşam biçimleri yüksek olan yöneticilerin iş tatmini ise yüksek olmaktadır. Sonuç olarak, inisiyatif kullanmayan, diğerlerini denetleme arzusu yüksek, diğerlerinin ilgisini çekmek amacıyla rekabetçi davranarak onların hatalarına veya eksikliklerine odaklanan ve bunları hoşgörüle karşılamayan yöneticilerin iş tatmini düşük; buna karşılık, ken-

disini, diğerlerini ve olayları olduğu gibi kabul eden, kendisini ve diğerlerini geliştirmeye odaklanan ve diğerleriyle sağlıklı ilişkiler geliştiren yöneticilerin iş tatmini yüksek olmaktadır.

(4) Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticilerin görev yaptıkları sektör arasındaki ilişkinin analizi sonucunda, yöneticilerin görev yaptıkları sektör ile *itaat-edici* yaşam biçimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Gıda sektöründe görev yapan yöneticilerin itaat-etme eğilimi sigorta, çimento ve tekstil sektöründe görev yapan yöneticilerin itaat-etme eğiliminden daha düşüktür. Buna göre, Türkiye’deki gıda yöneticileri diğerlerine göre değişime ve yeniliğe daha fazla açıktırlar. Alışılmış durumlara ve yöntemlere tepki göstermede daha duyarlı davranmaktadırlar.

(5) “Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin işletmedeki pozisyonu arasında fark vardır” hipotezi test edilmiştir. Yöneticilerin işletmedeki pozisyonu ile insancıl-teşvik edici yaşam biçimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. İşletmedeki pozisyonu genel müdür, genel müdür yardımcısı, insan kaynakları müdürü ve diğer yöneticilerin insancıl-teşvik edici yaşam biçimi ortalamaları işletmedeki pozisyonu muhasebe, pazarlama ve üretim müdürü olan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksektir. Özellikle işletmedeki pozisyonu genel müdür olan yöneticilerin insancıl-teşvik edici yaşam biçimi diğerlerine göre oldukça yüksektir.

(6) “Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticilerin eğitim düzeyleri arasında fark vardır” hipotezi reddedilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin eğitim düzeyleri değiştiği halde yaşam biçimlerinde istatistiksel açıdan önemli farklılıklara rastlanmamıştır.

(7) “Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin yükseköğrenim gördüğü eğitim alanı arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezinin analizi sonucunda, işletme-iktisat mezunu yöneticiler ile muhalefet-edici yaşam biçimi; mühendislik mezunu yöneticiler ile başarı-kazanma yaşam biçimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. İşletme-iktisat mezunu yöneticilerin muhalefet etme eğilimi, mühendislik ve diğer alanlardan mezun olanlardan daha yüksektir. Mühendislik mezunu olan yöneticilerin başarı-kazanma eğilimi ise, işletme-iktisat ve diğer alanlardan mezun olan yöneticilerin başarı-kazanma eğiliminden daha yüksektir.

(8) “Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticilerin yıllık kazançları arasında fark vardır” hipotezinin analizi sonucunda, yıllık kazancı 10.000\$’dan az olan yöneticiler ile çekingen yaşam biçimi; yıllık kazancı 30.000\$’dan fazla olan yöneticiler ile yapısal yaşam biçimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Yıllık kazancı az olan yöneticilerin çekingenlik eğilimi kazancı fazla olanlardan daha yüksektir. Yıllık kazancı 30.000\$’dan fazla olan yöneticilerin yapısal yaşam biçimleri ortalamalarının ise, 30.000\$’dan az yıllık kazancı bulunan yöneticilerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre, gelir düzeyi düşük olan yöneticiler inisiyatif kullanmaktan yoksundurlar ve sorumluluk almaya tereddüt etmektedirler.

(9) “Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticilerin yaşları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezinin analizi sonucunda, yöneticilerin yaşları ile itaat-edici,

çekingen ve pasif/savunmacı yaşam biçimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. 50 yaşın üzerindeki yöneticilerin itaat etme ve çekingenlik eğiliminin yüksek olduğu ve pasif/savunmacı bir yaklaşımı benimsedikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak, 50 yaşın üzerindeki yöneticiler gençlere göre değişime ve yeniliğe karşı daha az ilgi göstermekte; daha fazla bağımlı; inisiyatif kullanmaktan yoksundurlar ve genellikle diğerlerinin onayına ihtiyaç duymaktadırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, yönetici yaşam biçimleri teorik ve uygulamalı olarak çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Araştırma sonucunda, gerek ilgili yazına, gerekse Türk iş dünyasına ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yapısal yaşam biçimleri, ideal yaşam biçimleri profiline yakın olmakla birlikte; pasif/savunmacı ve aktif/savunmacı yaşam biçimleri, ideal yaşam biçimleri profiline uygun değildir. Buna göre, araştırma kapsamındaki yöneticilerin yeterince kendilerine güvenmedikleri tespit edilmiştir. Yöneticiler kendi inisiyatiflerine, yargılarına ve kararlarına daha fazla odaklanarak, değişime ve yeniliklere karşı daha duyarlı olmalı; bununla birlikte, çevresindeki insanlara daha hoşgörülü ve esnek yaklaşmalıdırlar.

Araştırmanın bir başka sonucuna göre, benimsenme eğilimi düşük olan yöneticilerin etkinliği yüksek; başarı-kazanma yaşam biçimi yüksek olan yöneticilerin etkinliği ise yüksek olmaktadır. Sonuç olarak, diğerlerinin onayına gereğinden fazla önem veren ve gerçekçi amaçlar belirleyerek bunun gereğini yerine getirmeyen yöneticilerin etkinliği düşmektedir. Bu nedenle, yöneticiler başkalarının onayını alma yerine, kendileri ulaşabilecekleri gerçekçi amaçlar belirleyerek, bunları başarmaya odaklanmalıdırlar.

Çekingen, güç-kazanma eğilimli, rekabetçi ve aktif/savunmacı yaşam biçimleri yüksek olan yöneticilerin iş tatmini düşük; kendini-gerçekleştirmiş ve yapısal yaşam biçimleri yüksek olan yöneticilerin iş tatmini ise yüksek olmaktadır. Sonuç olarak, inisiyatif kullanmayan, diğerlerini denetleme arzusu yüksek, diğerlerinin ilgisini çekmek amacıyla rekabetçi davranarak onların hatalarına veya eksikliklerine odaklanan ve bunları hoşgörüyle karşılamayan yöneticilerin iş tatmini düşük; buna karşılık, kendisini, diğerlerini ve olayları olduğu gibi kabul eden, kendisini ve diğerlerini geliştirmeye odaklanan ve diğerleriyle sağlıklı ilişkiler geliştiren yöneticilerin iş tatmini yüksek olmaktadır.

Çalışmadan elde edilen diğer bir bulguya göre, Türkiye'deki gıda yöneticileri tekstil, sigorta ve çimento sektöründeki yöneticilere göre değişime ve yeniliğe daha fazla açıktırlar.

İşletmedeki pozisyonu genel müdür, genel müdür yardımcısı, insan kaynakları müdürü olan yöneticilerin insancıl-teşvik edici yaşam biçimi ortalamaları işletmedeki pozisyonu muhasebe, pazarlama ve üretim müdürü olan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksektir. Özellikle işletmedeki pozisyonu genel müdür olan yöneticilerin insancıl-teşvik edici yaşam biçimi diğerlerine göre oldukça yüksektir.

Yıllık kazancı az olan yöneticilerin çekingenlik eğilimi, kazancı fazla olanlardan daha yüksektir. Gelir düzeyi düşük olan yöneticiler inisiyatif kullanmaktan yoksundurlar ve sorumluluk almakta tereddüt etmektedirler. Ayrıca, gelir düzeyi yüksek olan yöneticilerin düşük olanlara göre daha gerçekçi, amaçlı, insancıl ve çevrelerindeki insanlarla daha etkileşimli oldukları tespit edilmiştir.

Bu çalışmadan elde edilen diğer bir sonuca göre, 50 yaşın üzerindeki yöneticilerin itaat etme ve çekingenlik eğiliminin gençlere göre daha yüksek olduğu ve pasif/savunmacı bir yaklaşımı benimsedikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak, 50 yaşın üzerindeki yöneticiler gençlere göre değişime ve yeniliğe karşı daha az ilgi göstermekte; daha fazla bağımlı; inisiyatif kullanmaktan yoksundurlar ve genellikle diğerlerinin onayına ihtiyaç duymaktadırlar.

Yönetici yaşam biçimleri modelinden, insan kaynaklarının etkinliğini yükseltmek amacıyla yönetici geliştirme ve personel seçimi gibi bir çok alanda yararlanılabilir. Bu çalışmanın kapsamını aşacağından kariyer yönetimi, girişimcilik, değişim, stres ve çatışma yönetimi gibi yönetimin diğer çalışma alanlarıyla yönetici yaşam biçimleri arasındaki ilişki, bir başka çalışmada incelenebilir.

Her yöneticinin çevresini ve çevresindeki olayları algılama biçimi değişebilmektedir. Diğer taraftan, yöneticinin içinde bulunduğu toplumun veya grubun kültürel özellikleri de onun olayları algılama ve yaşam biçimleri üzerinde etkili olmaktadır. İdeal yönetici profili, yöneticinin içinde bulunduğu toplumun veya grubun kültürel özelliklerine göre farklılık göstereceğinden, bir başka çalışmada Türk toplumunun kültürel değerleri de dikkate alınarak bir ideal yönetici profili geliştirilebilir. Unutmamak gerekir ki, bu çalışmada “yönetici” kavramı Türkiye’deki bütün yöneticileri kapsamaktadır. Dolayısıyla araştırma bulgu ve sonuçları, sadece araştırmaya dahil edilen sektörlerdeki yöneticiler açısından yorumlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- ALDERFER, C.P. (1972), **Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings**, New York: Free Press.
- COOKE, R.A. ve D.M. ROUSSEAU (1982a), "Factor structure of level 1: life styles inventory," **Human Synergistics**, Staff Research Report Summary (Seri No: A-004).
- COOKE, R.A. ve D.M. ROUSSEAU (1982b), "The relationship of life event and life styles symptoms of strain," **Human Synergistics**, Staff Research Report Summary (Seri No: A-005).
- COOKE, R.A. ve D.M. ROUSSEAU (1983), "Factor structure of level 1: life styles inventory," **Educational and Psychological Measurement**, s.43, ss.449-457.
- COOKE, ROBERT A. ve J.C. LAFFERTY (1981), "Level I: life styles inventory-an instrument for assessing and changing the self-concept of organizational members," **Human Synergistics**, Staff Research Report Summary (Seri No: A-001).
- CUTCHIN, D. (1990), **Municipal Executive: Preliminary Final Evaluation/ Program I**, New Jersey: Rutgers University.
- FLYNN, G. (1995), "Perfection can be a health hazard," **Personnel Journal**, c.74, S.1, Ocak 1995, ss.20-24.
- HUMAN SYNERGISTICS (1980), **Life Style Inventory 1: Self-Development Guide**, Michigan: Human Synergistics Inc.
- JOHNS, E.F. (1989), "The reliability of the life styles inventory (LSI 1)," **Human Synergistics**, Staff Research Report Summary (Seri No: A-002).
- KOÇEL, T. (1998), **İşletme Yöneticiliği** (Yenilenmiş 6. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- LAFFERTY, J.C. (1973), **Human Synergistics Evaluation System Level I: Life Styles**, Plymouth, Michigan: Human Synergistics.
- MASLOW, A.H. (1970), **Motivation and Personality** (2.Basım), New York: Harper and Row Publisher.
- MCCLELLAND, D.C. (1962), "Business drive and national achievement," **Harvard Business Review** (Temmuz-Ağustos), ss.99-112.
- MCCLELLAND, D.C. (1961), **The Achieving Society**, Princeton: Van Nostrand.
- MCGREGOR, DOUGLAS (1960), **The Human Side of Enterprise**, New York: McGraw-Hill.
- MYERS, D.G. (1996), **Social Psychology** (5. Basım), New York: McGraw-Hill.
- ROGERS, CARL R. (1961), **On Becoming a Person**, Boston: Houghton.

- SENCER, M. (1989), **Toplum Bilimlerinde Yöntem** (Gözden Geçirilmiş 3. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- STEFFY, B.D., J.W JONES ve A.W. NOE (1990), "The impact of health habits and life-style on the stressor-strain relationship: an evaluation of three industries," **Journal of Occupational Psychology**, 63, ss.217-229.
- SULLIVAN, H.S. (1953), **The Interpersonal Theory of Psychiatry**, Newyork:Norton
- THILL, J.V. ve C.L. BOVEE (1993), **Excellence in Business Communication** (2. Basım), USA: McGraw-Hill.
- WALKER, S.N., K.R. SECHRIST and N.J. PENDER (1987), "The health-promoting life style profile: development and psychometric characteristics," **Nursing Research**, Mart/Nisan, C.36, S.2, ss.76-81.
- WARE, M.E. and N.W. PERRY (1987), "Facilitating growth in a personal development course," **Psychological Reports**, 60, ss.491-500.
- WARE, M.E., G.K. LEAK, and N.W. PERRY (1985), "Life styles inventory: evidence its factorial validity," **Psychological Reports**, C.56, ss.963-968.