

## Teori X ve Teori Y (Theory X and Theory Y)

Sadi Evren SEKER

*Istanbul Medeniyet University, Department of Business*

### 1. Giriş

Teori X ve Teori Y olarak adlandırılan ikili yaklaşım, 1960'lı yıllarda Douglas McGregor tarafından MIT'nin yönetim okulu olan Sloan'da geliştirilmiştir (McGregor 1960). Teorinin amacı, çalışanların motivasyonu hakkında yöneticilerin nasıl düşündüğünü analiz etmektir ve bu yüzden teori çok farklı alanlarda kullanılmıştır. Bu yazının amacı, teorinin genel tanımını yapıp yönetim bilişim sistemleri (YBS) ile olan ilişkisini tartışmaktır.

Taylor'un yaklaşımına benzer olarak teori X ve Y'de çalışanların kaytarmaya meyilli ve yalnız bırakıldıklarında işletmenin kaynaklarını israf etme eğilimli oldukları kabulü vardır. Teori X ve Y isimlerini tamamen rast gele olarak almıştır. Douglas kitabında birbiri ile zıt iki teori tanımlamıştır ve teorileri birbirinden ayırmak için birisine x diğetine de y ismini vermiştir. Bu tanımlamaya göre teorilerin detayları aşağıda verilmiştir:

### 2. Teori X

Teori X yaklaşımında yöneticinin otoriter olması söz konusudur. Buna göre otoriter bir yönetici aşağıdaki davranışları sergiler:

- Sonuç odaklı yönetim ve proje tarihlerine ve bitirilen işlere odaklı yönetim
- Sinirli ve soğuk yönetim sergiler, örneğin çalışanlarına bağırabilir.
- Talepkar bir yönetim sergiler, çalışanlarından taleplerde bulunur.
- Projelere veya işe kendisi dahil olmayan bir yönetim sergiler.
- Tek yönlü iletişim sergiler (genelde emir vericidir ve çalışanın söylediklerinin hiç önemi yoktur, kendi söyledikleri önemlidir).
- Teşekkür etmeyi veya övmeyi sevmez.
- Çalışanların refahı veya morali hakkında umursamazdır.

Yukarıdaki bu otoriter yöneticinin bu şekilde davranmasını Teori X aşağıdaki çalışan algısına bağlar. Yani Bir yönetici yukarıdaki şekilde davranıyorsa, çalışanları için aşağıdaki şekilde düşünüyor demektir:

- Çalışanlar işlerini sevmezler
- Çalışanlar değişime açık değillerdir

- Çalışanların ufku açık değildir geleceği göremezler
- Çalışanlar sorumluluk taşımazlar, risk yöneticinin omuzlarındadır
- Çalışanlar yönetilmek ister, yönetmek istemezler.

İşte yukarıdaki sebeplerden dolayı yönetici kendisini çalışanları sürekli yönetmek, sıkı sıkıya kontrol etmek ve sürekli kontrol etmek zorunda hisseder ve Teori X'teki davranışları sergiler.

### 3. Teori Y

Teori X'ten türetilmiştir denilebilir. Tam olarak Teori X'in tersini bulmayı hedefler. Bu anlamda Teori X'teki her şeyin tersi düşünülerek Teori Y'ye erişilebilir.

Teori X'deki otoriter yönetici yerine Teori Y'deki yöneticiye "Aydınlanmış Yönetici" ismi verilebilir. Bu yöneticinin davranışları da aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

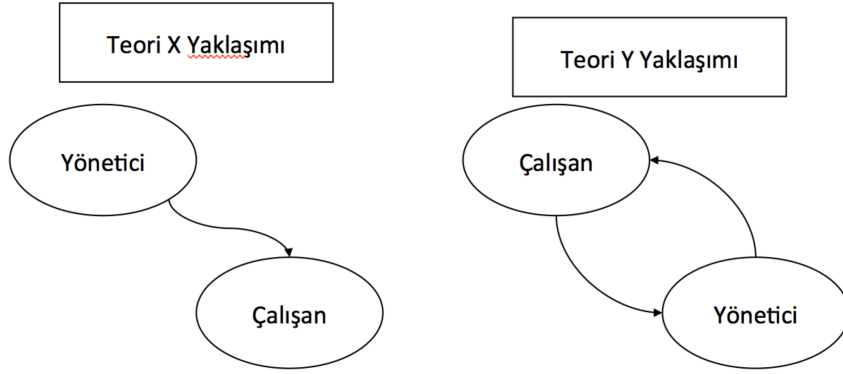
- Hayal gücü ve yaratıcılık ile yön veren
- Dar kafalı olmayan
- Gelişme ve büyümeye açık
- Arkadaş yanlısı bir ortamdan yana
- Kolay kabul eden ve katılımcı
- Merkezi olmayan, görevin ve sorumlulukların dağıtıldığı yönetimi benimseyen

Bu yöneticinin yukarıdaki davranışları sergilemesinin altında yatan temel sebep ise çalışanları için aşağıdaki şekilde sıralanacak bakışa sahip olmasıdır denilebilir:

- 1 Çalışanlarda çalışma isteği ve azmi vardır
- 2 Çalışanlar kendilerine yol çizebilir ve doğru seçimler yapabilir
- 3 Çalışanlar kendilerini kontrol edebilir.
- 4 Çalışanlar sorumluluk alabilirler
- 5 Çalışanların hayal gücü vardır ve bunu işlerine uyarlayabilirler
- 6 Çalışanların yaratıcı yanları vardır

Yukarıdaki iki teorinin karşılaştırılması aşağıdaki şekilde yapılabilir.

### 3.1. Tartışmalar



Teori X ve Y yaklaşımlarından birisi mutlak doğrudur demek oldukça güçtür. Duruma ve koşula göre birisinin gerekli olduğu veya bazı durumlarda ikisinin harmanlanarak kullanılması gerektiği olabilir.

Ancak daha sonraları Peter Drucker özellikle bilgi çalışanları (knowledge worker) için bu yaklaşımlardan Teori X'in kesin olarak terk edilmesi gereken ve bir bilgi çalışanın ancak Teori Y olan bir ortamda başarılı ve verimli olabileceğini savunmuştur. Hatta bu iki yaklaşımdan Teori X'in çalışanlara çocuk, Teori Y'nin ise çalışanlara birer yetişkin gibi yaklaşmaktan farkı olmadığını söylemiştir

### 4. Uygulamaları

Teorilerin ilk yazılmış uygulamalarından birisi Abraham Maslow tarafından Kaliforniyadaki elektronik fabrikasında yapılmıştır. Maslow, McGregor'u bir önder olarak görmekte ve Teori X ve Y'yi kuvvetli şekilde desteklemekteydi ve bu teorileri gerçek bir uygulama alanında denemek istedi (Seker, 2015). Fabrikanın bütün yönetimini Teori Y'ye göre şekillendiren Maslow bunun bir başarısızlık olduğunu gördü ve bir işletmenin tamamen başı boş bırakılamayacağına hükmetti. Bununla birlikte Teori Y'nin karşısında da yer almadı. Maslow'a göre çözüm Teori Y'nin Teori Z'den eklenen bazı parçalarla daha kullanışlı hale getirilmesiydi. Örneğin işletmelere yön veren irade ve niyetin belirlendiği kısımların Teori Y'ye eklenmesi Maslow'a göre çok daha iyi bir yönetim şekli oluşturmaktaydı.

Maslow'un bu eleştirisine ise doğrudan McGregor tarafından yapılan uygulamalar ile karşılık bulmak mümkündür. McGregor Teori Y'yi değiştirmeden olduğu gibi Procter and Gamble'ın Georgia'daki bir işletmesinde uyguladı ve bu işletme P&G'nin en başarılı işletmesi olarak uzun süre faaliyet gösterdi. Hatta işletmede uygulanan bu yaklaşım 1990'ların ortalarına kadar bir ticari sır olarak saklanmıştır.

### 5. Teori Z

McGregor tarafından başlanan ve daha sonraları unutulmuş çalışmalardan birisi de Teori Z'dir. 1970'lerde Willaim Ouchi Tip J ve Tip A olarak isimlendirdiği iki tipi karşılaştırmaktadır. Tip J, Japon işletme modelini ve Tip A ise Amerikan işletme modelini temsil etmektedir (Ouchi, 1981).

Buna göre Tip A işletmeleri kısa süreli işe alımlar yapmakta, özelleştirilmiş kariyer planları sunmakta, hızlı terfiler vermekte ve bireysel karar verme ve sorumluluk almayı desteklemektedir.

Buna karşılık Tip J işletmeleri Japon toplumsal birleştiricinin etkisi ile bireysellikten uzak daha toplu oluşumlara gitmektedir. Örneğin bir bireyin işyerindeki çalışma arkadaşları olan topluluktan kopması zor olmaktadır. Ouchi bu sınıflandırmaya göre Amerikan firmaları arasında Tip J özellikleri gösterenlere özel bir isim verme ihtiyacı hissetmiş ve bunlara Tip Z ismi vermiştir. Bu firmalara örnek olarak Hawlett-Packard ve Procter & Gamble'i göstermiştir.

## 6. YBS ve Teori X ve Teori Y bağlantısı

Yönetim bilişim sistemleri (YBS) çeşitli anlamlarda teori x ve y ile ilişkilendirilebilir. Hatta bir işletmenin / yöneticinin, yönetim şeklinin bilişim teknolojileri ve politikaları üzerindeki etkisi, buna paralel olarak YBS alanında geliştirilen projelere etkisi tartışılmaz bir gerçektir.

Örneğin çalışanların internete nasıl erişeceklerinin, ne zaman erişeceklerinin kısıtlandığı bir işletmede Teori X'in daha ağır bastığını, buna karşılık tamamen özgür erişimi olan bir işletmede Teori Y'nin daha ağırlıklı olarak uygulandığı söylenebilir. Hatta bu konuda, çalışanların internet erişimlerinin izlenmesinin ne kadar etkili olduğu ile ilgili saha çalışmaları da yapılmıştır (Urbaczewski ve Jessup 2002).

Yukarıdakine benzer teknoloji kullanım politikaları ve buna bağlı olarak teknoloji geliştirme politikaları doğrudan YBS çalışmaları ile ilgilidir.

## 7. Teori W

Teori X, Y ve Z yaklaşımlarına ilave olarak bilişim projelerine özel bir yönetim yaklaşımı ihtiyacı duyulmuştur. Bu yaklaşımı karşılamak için Teori W ismi verilen yeni bir yaklaşım da literatürde yerini almıştır (Boehm ve Ross, 1988). Buna göre bir yazılım projesinin aynen teori w'da olduğu gibi iki aşaması vardır. Birinci aşama planlama aşaması ikinci aşama ise uçuş aşamasıdır (projenin çalıştırılması ve canlıya geçirilmesi aşaması).

Teori W ismini ayrıca ingilizce kazanmak anlamına gelen Winner kelimesinin baş harfinden almaktadır ve herkesin kazanan olduğu bir sistem geliştirmeyi hedeflemektedir.

Teori W, üç farklı senaryo üzerinde durmaktadır. Buna göre bir projenin geliştirilme ve canlı süreçleri incelendiğinde sırasıyla Kazan-Kazan (win-win), Kazan-Kaybet(win-loose) veya Kaybet-Kaybet(loose-loose) ilişkileri söz konusu olabilir. Projenin başarılı olması, kazan-kazan durumunda söz konusu ike diğer durumlarda başarısızlıktan bahsetmek gerekir.

Boehm ve Ross çalışmalarını Fisher ve Ury'nin çalışmalarına dayandırmaktadır ve bu çalışmada kazan-kazan ilişkisinin oluşturulması için aşağıdaki şartlar sıralanmıştır:

- 1 Kişilerin problemlerinden yalıtılması
- 2 Pozisyonlara değil, İsteklere odaklanmak
- 3 Tarafların kazançları için alternatifler bulmak
- 4 Nesnel kriterler kullanmakta ısrarcı olmak

Bu yaklaşıma göre bir yazılım projesinin kazan-kazan ilişkisine dönüşmesi için gereken adımlarını Boehm ve Ross aşağıdaki şekilde sıralarlar:

- 1 Kazan-Kazan ön koşullarının oluşturulması
  - a) İnsanların nasıl kazanmak istediklerini anla

- b) Mantıklı beklentilere gir
  - c) Kişilerin kazanma beklentileri ile orantılı görevler ver
  - d) Destekleyici bir ortam oluştur
- 2 Bir kazan-kazan yazılım sürecinin yapılaşdırılması aşaması
- a) Gerçekçi bir süreç planı geliştir
  - b) İnsanları projenin içerisinde tut
  - c) Geri beslemeler yap
- 3 Bir kazan-kazan yazılım ürününün yapılaşdırılması
- a) Ürünü kullanıcıların ve yazılımı sürdüreceğ olanların kazanma koşullarına uydur.

### Kaynaklar

- Boehm, B.; Ross, R., "Theory-W software project management: a case study," Software Engineering, 1988., Proceedings of the 10th International Conference on , vol., no., pp.30,40, 11-15 Apr 1988
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise, New York, McGrawHill.
- Seker, S. E. (2015), "Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi ve Bilişim Sistemleri Yönetimi", YBS Ansiklopedi, v. 1, is. 1, pp. 35 - 37
- Ouchi, W. G. Theory Z , Addison Wesley, 1981 (Aynı eser Avon tarafından da 1982 yılında basılmıştır)
- Urbaczewski, Andrew and Jessup, Leonard M. (2002=). Does electronic monitoring of employee internet usage work?. Communications of the ACM 45, 1 (January 2002), 80-83.