ISSN: 2632-1734
CUDES
JOURNAL OF CURRENT DEBATES IN SOCIAL SCIENCES

Özbaşarım Olarak Motivasyon[1]

Hans EBERSPÄCHER (Çev. Ali Osman ÖZTÜRK) [2]

MAKALE BİLGİSİ:

Beyan: Bu yazının Almanca aslı *Universitas* 6 (49. Jg., Juni 1995, Nr. 576, s. 587-592) dergisinde yayınlanmıştır.

Telif Hakkı & Lisans: Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

Benzerlik Raporu: Alındı

Makale Türü: Çeviri makale

Makale Kayıt Tarihi: 21.12.2024

Onay Tarihi: 28.12.2024

Atıf: Eberspächer, H. (2024). Özbaşarım Olarak Motivasyon. (Çeviren: Ali Osman Öztürk). *Journal of Current Debates in Social Sciences*, 7(S.1),28-33.
DOI: http://dx.doi.org/10.29228/cudes.79945

Özet

Orijinal metinde özet olmadığından dolayı buraya da özet eklenmemiştir.

[1] Bu yazının Almanca aslı *Universitas* 6 (49. Jg., Juni 1995, Nr. 576, s. 587-592) dergisinde yayınlanmıştır.

[2] Prof. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Alman Dili Eğitimi Anabilim Dalı, Konya. aozturk@erbakan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2759-2096

İnsanları motive etmek mümkün mü? Onları daha özverili çalışmaya ve işlerinden daha fazla keyif almaya yönlendirebilir misiniz? Birçok yönetim danışmanı size çok para karşılığında iyi yazılmış tavsiyeler satacaktır. Oysa "motivasyon" karmaşık bir süreçtir. Artırılamaz ya da satılamaz. Motivasyon, başkalarını kendilerini motive etmeye teşvik etmekten ibarettir.

Personel danışmanlarına ve İK yöneticilerine, yöneticilerin en önemli becerileri sorulsaydı, büyük olasılıkla kendilerini ve başkalarını motive etme becerisine en yüksek puanı verirlerdi. Bunun iyi bir nedeni var: Kendini ve başkalarını motive etme, yani onları harekete geçirme ya da geçirmeme becerisi, liderliğin Arşimet noktası gibi bir şeydir - kendini temize çıkarma, başkalarını neredeyse her amaç için araçsallaştırma ve zorlukların ve direncin üstesinden gelme becerisi. Bu çerçevede, "motivasyon sanatçılarının" neden zor durumlarda, iş dünyasında olduğu kadar siyasi yaşamda ve sporda da rağbet gördüğünü anlamak kolaydır.

Çalışanların, müşterilerin, meslektaşların, amirlerin veya seçmenlerin eylemlerinin yönü, süresi ve yoğunluğu kontrol edilebilseydi, elde edilebilecek gücü hayal edin. Dakiklik, işe adanmışlık, tutumluluk, verimlilik ve bağlılık artık yorucu, çoğu zaman bıktırıcı tartışmaların konusu değil, bir gerçeklikti.

Motivasyon çok önemli olduğundan, şirketlerin yöneticilerini motive etmek için onlara uygun seminerler (başlangıç etkinlikleri) sunmaları veya en azından bir veya iki "motivasyon ipucu" vermelerinin nedeni gayet açıktır. Bu tür seminerler ve ipuçları talep görmektedir ve kelimenin her iki anlamıyla da pahalıdır.

Bu bağlamda, başkalarının eylemlerini nasıl optimize edebileceklerine dair iyi fikirlerin, önerilerin ve hatta talimatların ne kadar kolay ve uygun bir şekilde el altında olduğu da dikkat çekicidir. Yönetim danışmanları ve sendikalar, girişimcilerin neyi geliştirmeleri gerektiğini tam olarak biliyor gibi görünmektedir ve tam tersi (= vice versa); yönetim ve çalışanlar, acil sorunların üstesinden nasıl gelineceği konusunda birbirlerine tavsiye ve talimat vermeyi aynı derecede kolay bulmaktadır. Öte yandan, insanlar kendilerini motive etmeye çalıştıklarında kendilerinden çok daha yüksek taleplerle karşılaşmaktadırlar.

Motivasyon kişisel çaba gerektirir

Bu düşünceler, sıklıkla acı verici bir şekilde yaşanan bir ikilemi göstermektedir: bir yandan motivasyon, liderlik ve etki için olağanüstü faydalı bir araç gibi görünürken, diğer yandan motivasyonun etkinliği ve verimliliği çoğu zaman tatmin edici olmaktan çok uzak görünmektedir. Yöneticiler genellikle çalışanlarını aşırı motive etmeye kendilerini adamışlardır. Çalışanlar genellikle patronlarına motivasyon da dahil olmak üzere pek çok konuda yardımcı olamadıkları için istifa ederler. Bu ikilem iki uygunsuz varsayımdan kaynaklanmaktadır:

- Motivasyon birçokları için bir tür yarı-alt tabaka gibi görünmektedir; az ya da çok motivasyonunuz vardır, motive ederek daha azından daha fazlasını elde edebilir ya da "becerikli" müdahalelerle çok fazlasını azaltabilirsiniz.
- Motivasyonun da genellikle yanlış bir şekilde reaktif olduğu ve kendi kendine başlatılmadığı varsayılır. Kişinin başkalarını motive edebileceği varsayılır. Kesin konuşmak gerekirse, bu mümkün değildir. Başkalarını ancak kendilerini motive etmeleri için motive edebilirsiniz. Bu, çocuklarını, çalışanlarını, sporcularını ya da öğrencilerini övgü, azarlama, ödül, ceza vb. gibi dışsal etkilerle motive etmeye çalışan, ancak genellikle bu tür çabaların etkisizliğini ya da en azından cesaret kırıcı verimliliğini fark eden ve motivasyonun her zaman motive edilecek kişinin bağlılığını, kişisel çabasını gerektirdiğini öğrenen birçok ebeveyn, patron, eğitmen ya da eğitimci için genellikle acı verici bir deneyimdir.

Karar verme süreci yorucudur

Filozof ve Olimpiyat kürek şampiyonu Hans Lenk'in "*Eigenleistung: Plädoyer für eine positive Leistungskultur*"[3] [Özbaşarım: Pozitif performans kültürü için çağrı] (1983) adlı eserinde belirttiği üzere, özbaşarım [duyguları] ne devredilebilir ne de görevlendirilebilir. Bu süreçte kişi kendini bir kalite standardı ile tartışmaya açar. Kişi başarısız ya da başarılı olabilir. Bu, riskler de dâhil olmak üzere çerçeve koşullarını ve beklentileri netleştirmek için kaç danışman, danışman, ifşa, çalışma veya eğitmen finanse etmiş olursanız olun, sonuçta sadece şimdi harekete geçme veya geçmeme, başarılı olma veya başarısız olma alternatifiyle karşı karşıya kaldığınız noktaya gelir – işte hendek işte deve! Örneğin, paraşütle atlamaya, golf oynamaya ya da on metrelik bir tahtadan atlamaya cesaret eden herhangi biri, er ya da geç - burada ve şimdi - kendisi için karar vermek ve harekete geçmek zorunda olduğu nokta etrafında tüm delegasyon, görevlendirme ve satın alınan uzmanlık yoluyla hile yapamaz. İşte bu yüzden karar verme süreci yorucudur. Her kararda en az bir alternatifi feda edersiniz ve her zaman yanlış karar vermiş olmanın az ya da çok belirsizliğine katlanmak zorunda kalırsınız. Karar vericilerin ve liderlerin üzerindeki baskı, karar noktasındaki yalnızlıklarının belirginleştiği an, tüm danışmanlar ve koçlar gözden kaybolduğunda ortaya çıkar.

Değiştirilmesi gerekenleri değiştirin

Motivasyonu özbaşarım olarak anlamak ve buna cesaret etmek, bu tür karar anlarını ve durumlarını iyi bir şansa sahip olacak şekilde tanımayı ve bunlara hazırlanmayı gerektirir. İnsanlar, hem çalışanlar hem de yöneticiler, her zaman belirli durumlarda hareket ettiklerinden, motivasyon, durum yönetimi anlamına gelir ve bu da motive edilecek kişinin durumsal referansı hakkında ince bir bilgi gerektirir. Bir durumu, t_x zamanında bir gereklilikle başa çıkan tanımlanmış bir ortamdaki bir kişi olarak tanımlıyoruz: Yönetimin (ortamın) önünde bir proje planı sunan (gereklilik) bir yönetici (kişi). Bu yöneticinin motivasyonu duruma ilişkin algısına bağlı olacaktır: "Eğer çaba gösterirsem bu zorlukla başa çıkabilecek becerilere sahip miyim?" Kendileri için ve kendileriyle birlikte şu sonuca varabildiklerinde motive olurlar: "Şimdi çaba gösterirsem bu zorluğun üstesinden gelmek için iyi bir şansım olduğuna ikna oldum!" Bu arada, çaba mutlaka meydan okuma, güç, değişim baskısı anlamına gelmez, aynı zamanda kaçış veya sadece sağlam durma anlamına da gelebilir.

Filozof ve ilahiyatçı Friedrich Christoph Oetinger (1702-1782) Yaratıcısından değiştirilebilecek şeyleri değiştirmek için güç, değiştirilemeyecek şeylere katlanmak için sükûnet ve birini diğerinden ayırt etmek için bilgelik[4] istemiştir.

Kararın bağlayıcı zamanı olan zaman ("şimdi") bu durum hesaplamasından çıkarılırsa, durum tüm baskısını, tüm zorunluluğunu kaybeder. "Eğer çaba gösterirsem... (ama şimdi değil)" stresli durumlarda en yaygın rahatlama stratejisidir. Motive olmuş gibi davranırsınız ama kendiniz bir şey yapmayı reddedersiniz. Bu, gerekli eylem adımlarının zamanını tanımlamadan para tasarrufu yapmayı taahhüt eden bir hükümet düzeyinde uygulanan zihinsel hijyendir.

"Yapabileceğim bir şey yok"

Çoğu zaman yöneticiler ve diğer çalışanlar - sadece şirketlerde değil - kendilerini motivasyonsuz hissederler. Bunun için bir dizi durumsal koşul belirleyicidir. Kendileri ve becerileri hakkında gerçekçi olmayan bir imaja ek olarak, genellikle kendi kaynakları ve yeterlilikleri hakkında şüpheler vardır. Olumsuz dikkat çekmemek için çoğu kişi başarısızlıktan kaçınma stratejisi izlemeye çalışır; pasif ve reaktif kalırlar ve sonuç olarak kendilerine yöneltilen talepler karşısında meydan okunmak ve hatta cesaretlendirilmek yerine kendilerini tehdit altında hissederler.

Yüksek talepler, kendileri için büyük ölçüde anlamsız olan şeyler üzerinde çalışmak veya bunları başarmak için algılanan baskı nedeniyle "motive olmayan" insanlar tarafından

[3] Hans Lenk (1983). *Eigenleistung: Plädoyer für eine positive Leistungskultur*. Osnabrück: Fromm Verlag.

[4] Bu duanın gerçek sahibi tartışmalı olduğu ve yanlışlıkla Oetinger'e mal edildiği belirtilmektedir (bkz. https://de.wikipedia.org/wiki/Gelassenheitsgebet; erişim: 15.012.2024). (Ç.N.)

genellikle olumsuz stres olarak deneyimlenir. Bu kişiler genellikle sadece uyuşturucu, alkol vb. dış kaynakların yardımıyla kendilerini yenileyebilir ve genellikle artık kendilerini eylemlerinden ve bunların sonuçlarından sorumlu görmezler, bunun yerine başkalarını sorumlu görürler, örneğin boyun eğerek: "Hiçbir şey yapamam" vs. diyerek. Böyle bir durum, eylemlerine ilişkin geri bildirimin somut değil resmi olması, örneğin resmi kanallara, geleneklere veya şirket içindeki yazılı olmayan yasalara atıfta bulunulması nedeniyle daha da kötüleşmektedir.

Hedefler

Bu gibi hususlar göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin motivasyonel yetkinliği durum yönetiminde yetkinlik haline gelmektedir. Durum ve konumlanma (konstelasyon), motive edilecek kişiler için, yani kendileri için de, çaba gösterdikleri takdirde, yani harekete geçmek için kendilerini motive ettikleri takdirde, bunların üstesinden gelme şansları olduğu sonucuna varabilecekleri şekilde hedef odaklı bir şekilde yönetilmelidir. Yönetim hedefe dayalı kontrol olarak anlaşılırsa, böyle bir motivasyon yönetimi öncelikle ilgili herkes tarafından kabul edilen bir hedef gerektirir. Dörner'in okunmaya değer "Die Logik des Mißlingens" [Başarısızlığın Mantığı] (1987)[5] adlı kitabında açıkladığı gibi, hedefler açık, yani değerlendirilebilir, basit, yani bir kriterle ilişkili ve açık, yani "kamuya açık" bir şekilde formüle edilmelidir.

Belirsiz, karmaşık ve örtük kaçınma hedefleri uygun değildir çünkü bunlar şekilsiz yönelim işaretleridir. Bu nedenle, durum yönetiminin motivasyon yaratması için ilk ön koşul, tüm katılımcılar arasında bu anlamda hedefler üzerinde anlaşmaya varmak olacaktır. Bunu yaparken, bunların, ulaşılması için bir iyilik perisi, şans veya hesaplanamaz etkiler gerektirebilecek arzulanan hedeflerin aksine, insanların aslında kendi başlarına ulaşmaya istekli oldukları amaçlanan hedefler olduğu unutulmamalıdır. Dilekler gerçekleşir (ya da gerçekleşmez); istediğinizi kendiniz elde etmelisiniz.

Motive edilmiş eylem için koşullar

Bu içgörü temelinde, duruma göre motive edilmiş özbaşarım [duygusu] için daha fazla ön koşul geliştirmek ve teşvik etmek gerekir: gerçekçi öz değerlendirme, kişinin kendi olanaklarına olan inancı (öz yeterlilik), başarıya olan güven, stresi olumlu bir şekilde deneyimleme zorluğu, kişisel sorumluluk ve objektif geri bildirim. Bu koşullar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Gerçekçi bir öz değerlendirme motivasyon için gerekli bir ön koşuldur çünkü gereksinimlerin gerçekçi olmayan bir şekilde değerlendirilmesi, kendinize ya çok yüksek ya da çok düşük standartlar koymanız anlamına gelir; yani kendinize gerçekçi standartlar koymama, kendinizi aşırı ya da yetersiz zorlama riskiyle karşı karşıya kalırsınız. Bu bağlamda, liderlik yetkinliği gerçekçi öz değerlendirme konusunda yardımcı olacaktır.

Bandura'ya (1977) kadar uzanan bir terim olan *Self-efficacy*,[6] bizim tarafımızdan öz yeterlilik inancı olarak çevrilmiştir. Bu, bilgi ve yetenek açısından mevcut nesnel olanaklara değil, bu olanakların (elbette gerçekçi bir şekilde değerlendirilmelidir) size yüklenen taleplerle başa çıkmak için gerçekten yeterli olduğuna dair inanca atıfta bulunur. Nihayetinde bu, kişinin kendi zayıflıklarından sürekli şüphe duyması değil, kendi güçlü yönlerine ikna olmasıyla ilgilidir.

Başarıya duyulan güven, motive edilmiş özbaşarım için bir başka koşuldur. Kendine güvenen başarılılar orta derecede zor, gerçekçi görevler seçerler. Yetkinliklerini ve çabalarını başarının nedenleri olarak görürler. Başarıdan sonra daha güçlü ya da en azından başarısızlıktan sonraki olumsuz duygularla eşit derecede güçlü olumlu duygular yaşarlar. Genellikle kendilerini zorlu durumlarda ve sonrasında olumlu tarafta olarak deneyimlerler. Öte yandan, başarısızlıktan kaçınanlar kendilerine gerçekçi olmayan talepler koyar ve başarılarını diğer şeylerin yanı sıra şans eseri olarak görürken, başarısızlıklarını yetenek eksikliğinden kaynaklandığını

[5] Dörner, Dietrich (1989): *Die Logik des Mißlingens*. Reinbek: Rowohlt Verlag. (Ç.N.)
[6] Bandura, Albert (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84 (2): 191–215. (Ç.N.)

düşünürler. Başarısızlık sonrası olumsuz duygular, başarı sonrası olumlu duygulardan daha güçlüdür.

Zorlayıcı durumlar, özellikle zorluklar söz konusu olduğunda, bir meydan okuma veya bir tehdit olarak da deneyimlenebilir. Bu ayrım iki farklı perspektife dayanmaktadır. Tehdit altında olanlar zorlukları üstesinden gelinemez olarak deneyimler ve bunlarla başa çıkma kaynaklarını düşük olarak değerlendirir. Zorlukları meydan okuma olarak algılayanlar ise önlerinde ne olduğunun farkındadır, ancak güçlü yönlerine odaklanır ve kaynaklarıyla en iyisini elde etmek için fırsatlarına olan inançlarını korumaya çalışırlar.

Stres ve sorumluluk

Kendinizi motive etmek için göstermeniz gereken çaba, özellikle zor durumlarda fark edilir. Rutin durumlarda, hepimizin bildiği gibi, neredeyse her şey "uyku gibi" gider. Ancak, muhtemelen riskli sonuçları olan zorlayıcı durumlar genellikle stres yaratır. Stresin olumlu bir şekilde deneyimlenebilmesi, motive edilmiş özbaşarım için gerekli bir başka ön koşuldur. Bu dört anlama gelir:

- Hayır deme özgürlüğünü deneyimlemek, yani her ne pahasına olursa olsun stresli durumda kalmak zorunda olmamak;
- Başa çıkma durumunda anlam görmek ve bunu anlamsız olarak deneyimlemek zorunda kalmamak
- Bir tehdit yerine bir meydan okumayı deneyimlemek; ve son olarak
- İlaç, alkol vb. kullanmadan, yani gevşeme ve uyku gibi, en zorlu talepler altında bile her zaman kendi kaynaklarından yenilenebilmek.

Özbaşarım olarak motivasyona cesaret etme isteği, başarı ve başarısızlık için kişisel sorumluluğu, yani bir eylemin yaptırımlarını deneyimleyebilmekle artırılmalıdır. Ancak bunun için öz kaynaklara ve yetkinliklere ihtiyaç vardır. Özellikle büyük kuruluşlarda, kurumlarda ve şirketlerde, bireyin eylemlerinin sonuçları neredeyse hiçbir zaman kendisine geri dönmediğinden ve başarısızlık durumunda her zaman birileri veya bir şeyler sorumlu tutulabileceğinden, kendi kendini felç etmeye yönelik doğal bir eğilim var gibi görünmektedir. Öte yandan, bireyin kavraması zor olan büyük kuruluşlarda, en iyi ihtimalle küçük bir ortamda başarı pek olası değildir, çünkü burada özbaşarım, mecazi anlamda söylersek, kaybolup gitme eğilimindedir.

Yeni konseptler

Şirketlerdeki iki güncel kavramın tartışılması, burada ana hatları çizilen özbaşarım anlamında motive edilmiş eylem koşulları ile bağlantılı olarak ilginç görünmektedir. Girişimcilik kavramı ve "yalın üretim" kavramı. Her iki kavramın da etkinliği etkileyicidir. Serbest meslek sahibi genç girişimcilerin girişimcilikle ilgili motivasyonel durumları, büyük şirketlerde çalışan yöneticilerinkiyle karşılaştırılarak analiz edildiğinde, yukarıda açıklanan koşullar önemli farklılıkları kolayca ortaya çıkarmaktadır.

Womack (ve diğerleri, 1988)[7] tarafından yalın üretim üzerine yapılan M.I.T. araştırması incelendiğinde, yalın üretimin motivasyonla ilgili en az altı koşulu ortaya çıkmaktadır.

Sekiz ila on iki çalışandan oluşan dinamik çalışma ekibi, üretkenliği, hata oranı ve hedefleri hakkında sürekli geri bildirim alan, kendinden sorumlu bir birim olarak hareket eder. Görev entegrasyonu ilkesine göre temizlik, bakım, süreç optimizasyonu ("kalite çemberleri"), sorun giderme ve kalite güvencesi çalışma ekibinin sorumluluğundadır. Yalın üretimin bir diğer koşulu da, yüksek esneklik ve iş rotasyonu yoluyla faaliyet alanları aracılığıyla bölümsel düşüncenin üstesinden gelmektir; bu da genel bir sistem olarak şirket hakkında gerçek ve kapsamlı bilgi sağlar. Yalın üretimde gerekli olan eğitim miktarı, geleneksel montaj hattı

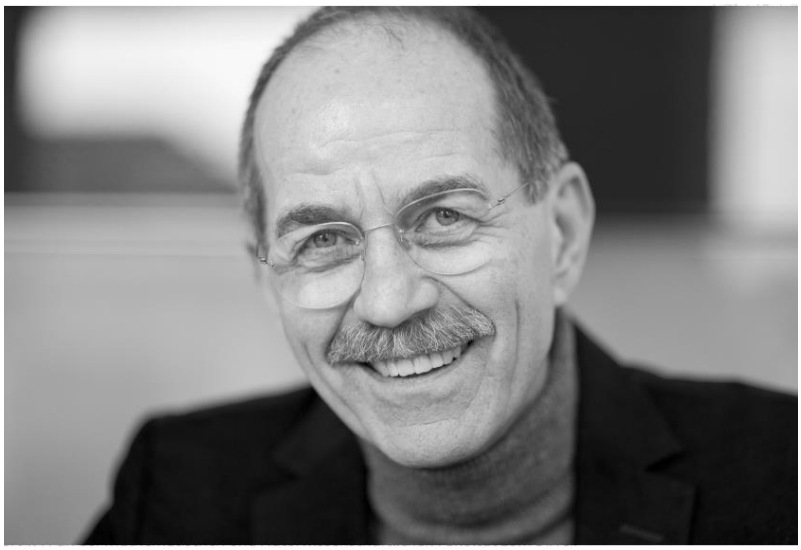
[7] James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos (2024), *Dünyayı Değiştiren Makine - Otomobilin Geleceği Üzerine,* çev. Ayşe Belma Dehni. İstanbul: Stabil Kitap. Ayrıca bkz. Womack, James P. / Jones, Daniel T. / Roos, Daniel (1994): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. 8., durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main: Campus. (Ç.N.)

üretimine kıyasla olağanüstü yüksektir. Son olarak, çalışma ekibinin üyeleri birbirlerine bağlıdır. Performans odaklı her grubun bu temel ön koşulu - spor takımlarını düşünün - başarıya olan güveni optimize eder ve başarısızlık korkusunu azaltır.

Yukarıda açıkladığımız motive edilmiş özbaşarım koşullarıyla yapılan karşılaştırma, kaçınılmaz olarak bugün çığır açıcı olarak tartışılan ekonomik düşünce ve eylemin temel ilkeleriyle ikna edici bir örtüşme ortaya koymaktadır.

Prof. Dr. Hans Eberspächer[8] (doğum: 1943, ölüm: 2014)

Psikoloji ve spor bilimleri okudu, psikoloji ve spor alanında mezun oldu, psikoloji alanında doktora yaptı. Heidelberg Üniversitesi'nde Spor Bilimleri Profesörü. Çok sayıda yayını vardır. Kitapları şunlardır: *Handlexikon Sportwissenschaft [Spor Bilimleri Elkitabı]* (ed., 1987); *Sportpsychologie [Spor Psikolojisi]* (5. baskı 1993); *Mentale Trainingsformen in der Praxis [Uygulamalı Zihinsel Eğitim]* (3. baskı 1993).



[8] Yazının aslında bulunan görsel, çözünürlük kalitesi düşük olduğundan (https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/sportpsychologe-hans-eberspaecher-gestorben adresinden alınan) aşağıdaki fotoyla değiştirilmiştir. (Ç.N.)