

TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİNİN
SAYISALLAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Ülke AKKOYUNLU
(507970152011)

100649

100649

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 31 Mayıs 1999
Tezin Savunulduğu Tarih : 16 Haziran 1999

Şıman : Prof Dr. Ahmet Fahri ÖZOK

Üyeleri Prof. Dr. Haluk ERKUT

Doç.Dr. İsmail Hakkı BİÇER

13.7.99

HAZİRAN 1999

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile, organizasyonel davranış modelleri ve bu modellerin sayısallaştırılması incelenmiştir. Tez kapsamında, organizasyonel davranış ile ilgili bilgiler, yönetimin ve organizasyonel davranışın tarihsel gelişimi, organizasyonel davranış etkileyen faktörler (motivasyon, ödül sistemleri, algılama, davranış, kişisel farklılıklar, öğrenme, liderlik, yetkilendirme, katılım, grup davranış, değişim ve etkileri) ve sayısallaştırma ile ilgili olarak bir model ele alınmıştır. Dört farklı şirkette, mevcut organizasyonel davranış belirleyebilmek için anketler yapılmıştır. Organizasyonel davranış modelleri dahilinde otokratik, gözetici, destekleyici ve grupsal modeller araştırılmıştır. Ankette yer alan soruların her birinin dört cevabı bulunup, bu cevaplardan herbiri farklı bir modeli temsil etmektedir. Anketi cevaplayan her kişinin puanı hesaplanmış ve daha sonra, şirket geneli için ortalama bir puan hesaplanmıştır. Daha sonra ise, organizasyonun ortalama puanına göre davranış modeli tespit edilmiştir. Çalışmalarım sırasında bana destek olup, yardımlarını esirgemeyen Sn. Prof. Dr. Ahmet Fahri ÖZOK'a, BEKO Elektronik Üretim Planlama Yöneticisi Sn. Sermin HOCAOĞLU'na ve BEKO Elektronik Üretim Sistemleri Mühendisi Sn. Ferhat ÜNLÜKAL'a her türlü yardımları için teşekkür ederim.

Mayıs 1999

Ülke AKKOYUNLU

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
SEMBOL LİSTESİ	xi
ÖZET	xii
SUMMARY	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı	1
2. YÖNETİM VE ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ	3
2.1. Organizasyonel Davranış ve Etikler	4
2.2. Yönetim Bilimi ve Organizasyonel Davranış Hakkında Tarihsel Bilgi	4
2.2.1. Bilimsellik Öncesi Yönetim	4
2.2.2. Klasik Yönetim Anlayışı	5
2.2.2.1. İdarecilik Teorisi	6
2.2.2.2. Bilimsel Yönetim	6
2.2.2.3. Yapısal Yaklaşım	7
2.2.3. Neoklasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi	7
2.2.3.1. İnsan İlişkileri Bilimi	8
2.2.3.2. Davranış Bilimi	8
2.2.4. Modern Yönetim ve Organizasyon Teorisi	9
2.2.4.1. Yönetim Bilimi	10
2.2.4.2. Sistemler Teorisi	11
2.2.4.3. İhtimal Teorisi	12
2.3. Organizasyonel Davranış ve Yeni Çıkan Teknolojiler	13
3. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞTA ARAŞTIRMA SÜRECİ	14
3.1. Organizasyonel Araştırma Metotları ve Teknikleri	14
3.1.1. Tümdengelim Yoluyla Sebepler Bulmak	14
3.1.2. Tümevarım Yöntemiyle Sebepler Bulmak	15
3.1.3. Teori Geliştirme	16
3.1.4. Değişkenlerin Atanması	16
3.1.5. Vaka Çalışması	17
3.1.6. Alan Çalışması	17
3.1.7. Laboratuvar Deneyleri	18
3.1.8. Saha Deneyleri	18
3.1.9. Meta Analiz	18
3.2. Veri Toplama ve Ölçme	19
3.2.1. Anketler	19
3.2.2. Mülakatlar	19
3.2.3. Direk Gözlemlleme	19
3.2.4. Engelleyici Olmayan Ölçümler	20

4. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞIN ESASLARI	21
4.1. Kişiler ve Organizasyonların Dinamiği	21
4.1.1. Organizasyonel Davranışın Tanımı	21
4.1.2. Organizasyonel Davranışın Hedefleri	22
4.1.3. Organizasyonel Davranışta Bulunan Kuvvetler	23
4.1.4. Organizasyonel Davranışın Özellikleri	25
4.2. Temel Kavramlar	26
4.2.1. Kişilerin Doğası	26
4.2.2. Organizasyonların Doğası	28
5. MOTİVASYON VE ÖDÜL SİSTEMLERİ	30
5.1. Motivasyon	30
5.1.1. Motivasyon Teorileri	30
5.1.1.1. Motivasyon Teorilerinde Yaklaşımlar	30
5.1.1.1.1. Bilişsel Teoriler	31
5.1.1.1.2. Hedonik Teoriler	31
5.1.1.1.3. İçgüdü Teorileri	32
5.1.1.1.4. Dürtü Teorileri	33
5.1.1.2. Maslow ve Gereksinimler Teorisi	34
5.1.1.3. Herzberg ve Motivatör / Hijyen Teorisi	40
5.1.2. McGregor ve Teori X / Teori Y	41
5.1.3. McClelland ve Başarı Teorisi	42
5.1.4. Vroom ve Beklenti-Değer Modeli	43
5.2. Ödül Sistemleri	45
5.2.1. Performans	45
5.2.2. Çaba	46
5.2.3. Kıdem	46
5.2.4. Sahip Olunan Beceriler	46
5.2.5. İşin Zorluğu	47
5.2.6. Ödül Çeşitleri	47
5.2.7. Yöneticiler Açısından Sonuçlar	48
5.2.8. Ödülleri Bireyselleştirmek	49
5.2.9. Ödüllerle Performansın Birbirine Bağlanması	49
6. ALGILAMA, DAVRANIŞLAR VE KİŞİSEL FARKLILIKLAR, ÖĞRENME	50
6.1. Algılamada Nitel Sistemler	51
6.1.1. Görme Duyusu	51
6.1.2. Duyuma Duyusu	52
6.1.3. Diğer Duyular	53
6.2. Algılamada Temel Bulgular	54
6.2.1. Algılama	54
6.2.2. Nesnelerin Algılanması	54
6.2.2.1. Algısal Değişmezler	54
6.2.2.2. Algısal Örgütlenme	55
6.3. Sosyal Algılama	56
6.3.1. Basmakalıp Yargı	57
6.3.2. Hale Etkisi	57
6.2. Öğrenme	58
6.2.1. Öğrenme Olgusu	58
6.2.1.1. S-R Teorileri	58
6.2.1.2. Bilişsel Teoriler	59
6.2.1.3. Diğer Yaklaşımlar	60
6.2.2. Öğrenme Sürecinde Temel İlkeler	60
6.2.2.1. Öğrenme Eğrileri	60

6.2.2.2. Kolay ve Güç Öğrenilen Görevlerle İlgili Öğrenme Eğrileri	63
6.2.2.3. Parçanın ve Bütünün Öğrenilmesi	64
6.2.2.4. Körleşme	65
6.2.2.6. Uyarıcının Genelleştirilmesi	65
6.2.2.7. Ayırım Yapma	65
7. LİDERLİK	67
7.1. Liderliğin Tanımı	67
7.2. Liderlik Teorileri	67
7.2.1. Özellik Teorileri	67
7.2.2. Davranışsal Teoriler	68
7.2.3. Durumsallık Teorileri	68
7.3. Otokratik-Demokratik Dizi Modeli	68
7.4. Fiedler Modeki	68
7.5. Yol-Amaç Modeli	69
7.6. Lider-Katılım Modeli	69
7.7. Liderlik Bazen Gereksizdir	70
7.8. Yöneticiler Açısından Sonuçları	71
7.9. Liderlik Stilleri	71
7.10. Liderlik ve Gücün	74
7.11. Liderliğin Temel Özellikleri	74
8. YETKİLENDİRME VE KATILIM	75
8.1. Yetkilendirmenin Tanımı	75
8.2. Katılımın Tanımı	75
8.3. Katılımın Faydaları	76
8.4. Katılımın Sağlanabilmesi İçin Gerekli Şartlar	76
8.5. Yöneticilerin ve Çalışanların Sorumlulukları	77
8.6. Katılım İçin Uygulanabilecek Bazı Programlar	78
9. GRUP DAVRANIŞI VE TAKIM ÇALIŞMASI	79
9.1. Grubun Takım Olabilmesi İçin Gereken Özellikler	79
9.2. Ekip Dengesi ve Psikolojik Sözleşme	81
9.3. Takımların Tanımı ve Yararları	83
9.3.1. Etkili Takımların Karakteristikleri	83
9.3.2. Takım Kurmaya Ne Zaman İhtiyaç Duyulur?	84
9.3.3. Takım Kurmanın Yararları	85
9.3.4. Takımların Güçlü ve Zayıf Yanları	85
9.3.5. Takımların Özellikleri ve Sorunları	86
9.3.5.1. Takım Gelişiminin Aşamalar	87
9.3.5.2. Başarılı Bir Takımın Oluşum Aşamaları	87
9.3.5.3. Takım Liderleri İçin Takım Oluşturma Stratejileri	88
9.3.5.4. Takım Büyüklüğü	89
9.3.5.5. Takım Bütünleşikliği	89
9.3.5.6. Takım Normlarına Uyum	90
9.3.5.7. Grup Liderliği	91
9.3.6. Etkili Takım Lideri Tarzı	93
9.3.7. Başarılı Takımlar	94
9.3.7.1. Başarılı Takım Üyeleri	94
9.3.8. Takımlar Nasıl Kullanılır?	95
9.3.8.1. Ürün Geliştirme Takımları	95
9.3.8.2. Proje Takımları	95
9.3.8.3. Kalite Takımları	96
9.3.8.4. İş Takımları	96

9.3.9. Takım Yapılanmasının Karşısında Olan Engellerin Tanımlanıp Ortadan Kaldırılması	97
9.3.10. Takım Büyüklüğü	98
9.3.10.1. Üye Roller	98
9.4. Takımların Diğer Özellikleri	99
9.5. İyi Takımların Özellikleri	103
9.6. Takım Etkinliğinin Bileşenleri	104
9.7. Etkin Takım Yönetiminin Sağlanması	105
10. DEĞİŞİM VE ETKİLERİ	107
10.1. Değişimin Niteliği	107
10.2. Kişisel Tutumların Değişime Karşı Gösterilen Tepkiyi Etkilemesi	108
10.3. Sosyal Sistem ve Değişim	108
10.4. Değişime Karşı Direnişin Kaynakları	109
10.5. Değişimi Başarıyla Gerçekleştirebilmek	109
10.6. Organizasyonel Değişim Grupta Yoğunlaşır	110
10.7. Değişim İçin Destek Kazanma	110
10.8. Değişimde Liderlik	111
11. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİ	112
11.1. Organizasyonel Davranış Sistemi	112
11.2. Sistemin Elemanları	113
11.3. Organizasyonel Davranış Modelleri	114
11.4. Otokratik Model	119
11.5. Gözetici Model	120
11.6. Destekleyici Mode	122
11.7. Grupsal Model	124
11.8. Modellerden Çıkarılan Sonuçlar	125
11.8.1. Geliştirilen Kullanımlar	126
11.8.2. Modellerin İnsan İhtiyaçları İle İlişkisi	126
11.8.3. Bazı Modellerin Kullanımının Artması	127
11.8.4. Modellerin Kullanım Olasılıkları	128
11.8.5. Yönetimde Esneklik	128
11.8.6. Modeller Açısından Gücün Değerlendirilmesi	129
11.9. Organizasyonel Davranış Modelleri Hakkında Genel Bir Yorum	129
11.9.1. Esnek İş Çizelgeleri	132
11.9.2. Yüksek Seviyedeki Taleplere Dair İhtiyaçlar	134
11.9.3. İş Sistemlerini Zenginleştirebilmek İçin Sistem Yaklaşımı	134
11.9.3.1. Sosyoteknik Sistemler Modeli	135
11.9.4. Olasılık Yaklaşımı	136
11.9.5. Sosyal Bir Yaklaşım	136
11.9.5.1. Makro Motivasyon	137
11.9.5.2. Sosyal Uyum	137
11.10. Organizasyonel Davranış Modellerinde Sınırlayıcı Etkisi Olan Diğer Faktörler	137
11.10.1. Davranışlarda Önyargı	137
11.10.2. Azalan Kazançlar Kuralı	138
11.10.3. İnsanların Ahlaki Olmayan Şekillerde Yönetilmeleri	138
11.10.4. Çok Çabuk Sonuç Alabilmek Arzusu	139
11.10.5. Değişen Çevreler	139
11.10.6. Tanımlama Eksikliği	139
11.10.7. Organizasyonel Davranışın Geleceği	139

12. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİNİN SAYISALLAŞTIRILMASI ÜZERİNE ÖRNEK ÇALIŞMA	141
12.1. Klasik Organizasyon	141
12.1.1. Klasik Organizasyon Şeması	142
12.2. Yalın Organizasyon	142
12.2.1. Yalın Organizasyon Şeması	143
12.3. Klasik ve Yalın Organizasyonun İletişim Açısından Farkları	144
13. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİNİN SAYISALLAŞTIRILMASI	146
13.1. Organizasyonel Davranışın Rolü	146
13.2. Beklenti Modeli (Motivasyon)	148
13.3. Kişisel Davranış Fonksiyonu	149
14. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİNİN SAYISALLAŞTIRILMASI İLE İLGİLİ KURULAN MODEL	155
14.1. Modelin Açıklaması	155
14.2. Modelin Geliştirilmiş Uygulamaları	161
14.3. Organizasyonel Davranış Modelinin Kullanım Sistematiği	163
15. ELE ALINAN ÖRNEK ÇALIŞMA İLE İLGİLİ ANKETLER VE SONUÇLARI	165
16. SONUÇLAR VE TARTIŞMA	174
KAYNAKLAR	175
ÖZGEÇMİŞ	177

KISALTMALAR

Bkz. : Bakınız
CAD : Bilgisayar destekli tasarım
CAM : Bilgisayar destekli üretim
CIM : Bilgisayar Bütünleşik İmalat
FMS : Esnek Üretim sistemleri
JIT : Tam Zamanında Üretim
MBO : Amaçlarla Yönetim
MRP : Malzeme İhtiyaç Planlaması
TQC : Toplam Kalite Kontrol



TABLO LİSTESİ

Tablo 5.1 : Motivatörler ve Hijyen Faktörler

Tablo 9.1 : Grup Gelişiminin Aşamaları

Tablo 9.2 : Takım Bütünleşikliğini Artırmada Yöneticilerin Alabileceği Tavrılar

Tablo 13.1 : Parametre Değerleri

Tablo 14.1 : Organizasyonel Davranış Modeline Etki Eden Faktörlerin Ağırlıkları

Tablo 14.2 : Ankette Yer Alan Sorular ve Brüt Puanlar

Tablo 14.3 : Ankette Yer Alan Sorular ve Net Puanlar

Tablo 14.4 : Anket Soruları ve Şıkları

Tablo 15.1 : Firmalara Göre Anket Sonuçları



ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 4.1 : Organizasyonel Davranışı Etkileyen Temel Faktörler
Şekil 4.2 : Organizasyonel Davranışın Temel Kavramları
Şekil 5.1 : Maslow'un Gereksinimler (İhtiyaçlar) Üçgeni
Şekil 5.2 : Ödül Çeşitleri
Şekil 6.1 : Azalarak Yükselen Edinme-Öğrenme Eğrisi
Şekil 6.2 : Artarak Yükselen Edinme-Öğrenme Eğrisi
Şekil 6.3 : S Biçimli Edinme-Öğrenme Eğrisi
Şekil 6.4 : Düzlük Gösteren Edinme-Öğrenme Eğrisi
Şekil 6.5 : Zor Görev Öğrenme Eğrisi
Şekil 6.6 : Kolay Görev Öğrenme Eğrisi
Şekil 6.7 : Önce Zor, Öğrenilince Kolaylaşan Görev Eğrisi
Şekil 9.1 : Yönetim ve Çalışan Grupları
Şekil 9.2 : Takımların Güçlü ve Zayıf Yanları
Şekil 9.3 : Liderin Sorumluluğu
Şekil 9.4 : Klasik Yapı İle Takım Yapısının Karşılaştırılması
Şekil 11.1 : Organizasyonel Davranış Sistemi
Şekil 11.2 : McGregor'un X ve Y Teorileri ve Çalışanlar İçin Yapılmış Olan Kabuller.
Şekil 11.3 : Organizasyonel Davranışın Dört Modeli
Şekil 11.4 : Gözetici Modelde Güvenlik İhtiyacının Baskın Oluşu
Şekil 11.5 : Organizasyonel Davranış Modelleri Arasındaki Geçiş
Şekil 11.6 : Otokratik ve Katılımcı Görüşlerde Gücün Anlamı ve Özellikleri.
Şekil 11.7 : Organizasyonel Davranış Modellerinin Özellikleri ve İlgili Oldukları Fikirler
Şekil 11.8 : Organizasyonel Davranış İle İlgili Eğilimler
Şekil 12.1 : Klasik Organizasyon Şeması
Şekil 12.2 : Yalın Organizasyon Şeması, 1.
Şekil 12.3 : Yalın Organizasyon Şeması, 2.
Şekil 12.4 : İki Farklı Hiyerarşide İletişim Sırasında Meydana Gelen Kayıp
Şekil 13.1 : İş Sistemlerinde Organizasyonel Davranışın Rolünü Gösteren Eşitlikler.
Şekil 13.2 : Beklenti Modelinin Organizasyonel Davranış Modellerine Göre İncelenmesi
Şekil 13-3 : Organizasyonun Etkisi Sonucunda Oluşan Kişisel Etki

SEMBOL LİSTESİ

- $a_{if}(t)$ = i Kişisinin t Anında Yönetimin Etkisine Olan Tepkisi
 $b_{if}(t)$ = i Kişisinin f Firmasında t Anında Gerçekleştirdiği ve Hedeflere Yönelik Olan Davranışı.
 $c_{if}(t)$ = i Kişisinin t anındaki Yeteneği
 $d_i(t)$ = i Kişisine t Anında Şirketinde Uygulanan İmtiyaz
 E_{ij} = i Davranışının j Sonucuna Varma Beklentisinin Gücü
 F_i = i Sonucuna Ulaşmak İçin Gösterilen Çaba ya da davranış eğilimi-
motivasyonel güç
 I_{jk} = İkinci Boyuttaki k Sonucuna Ulaşmak İçin j'nin Birinci Boyuttaki Araçsallığı
 $L_f(t)$ = Ortalaması 0, Standart Sapması 0.25 Olan ve Normal Dağılıma Uyan Rassal Değer.
 $m_{if}(t)$ = i Kişinin t Anında Sarfettiği Çaba
 $M_i(t)$ = Ortalaması 0, Standart Sapması 0.25 Olan ve Normal Dağılıma Uyan Rassal Değer.
 $p_{if}(t)$ = i Kişisinin İşinde Sağladığı Fayda
 $r_{if}(t)$ = i Kişisinin t Anındaki Bir Sosyal Etkiye Gösterdiği Hassasiyet
 $S_{if}(t)$ = i Kişisinin t Anındaki Sosyalleşmesi
 $S_f(t)$ = f Firması İçin Ortalama Sosyalleşme Seviyesi
 V_j = j Sonucunun Sonuçsal Değeri
 W_i = Ortalaması 0, Standart Sapması 0.1 Olan ve Normal Dağılıma Uyan Rassal Bir Değer
 $z_{if}(t)$ = Sosyal Etki Fonksiyonu
 θ_f = f Firmasının Yönetiminin Kişi Üzerindeki Etkisi
 ϕ_f = f Organizasyonunun Eğitim İçin Harcadığı Çaba
 λ_i = i Kişisinin Artış Gösteren Öğrenme Oranı
 Ψ_f = f Organizasyonunun Yönetim İçin Sarfettiği Çaba
 α_i = Sosyal Bir Etkiye Gösterilen Hassasiyetin Asimptot Seviyesi
 $E_i(t)$ = Sosyal Bir Etkiye Gösterilen Hassasiyetteki Zedelenme
 μ_f = Yönetimin Sosyalleşme İçin Harcadığı Çaba
 η_f = Sosyal Normlar Sonucundaki Sosyalleşme Baskısı
 δ_f = Organizasyonun Sosyalleşmesindeki Azalma Oranı

ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİNİN SAYISALLAŞTIRILMASI

ÖZET

Organizasyonel davranış; bir organizasyonda kişilerin, bireysel olarak ve gruplar içerisinde nasıl davrandıklarını araştıran bir bilim dalıdır. Yöneticilerin, insan davranışlarını daha etkili bir şekilde tanımlayabilmelerini, anlayabilmelerini, tahmin edebilmelerini ve kontrol edebilmelerini hedeflemektedir. Disiplinler arası bir bilim olduğundan dolayı, yöneticiler için çok yararlı bir kaynak olmaktadır.

Organizasyonel davranış; organizasyonlardaki insani davranışa ilişkin bilginin diğer sistem öğeleriyle ilişkisi açısından incelenmesi ve uygulanmasıdır. Bütün şirketlerin bir organizasyonel davranış sistemi bulunmaktadır. Bu organizasyonel davranış sistemi organizasyonun belirtilmiş olan ya da belirtilmiş olmayan felsefesini, değerlerini, vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini; liderliğinin, iletişiminin ve grup dinamiğinin kalitesini; resmi ve gayri resmi organizasyonların tabiatını ve sosyal çevrenin etkisini de içermektedir.

Organizasyonel Davranış; kişilerin bireysel ve gruplar olarak organizasyonlar dahilinde nasıl davrandıklarına dair sistematik bir çalışma ve elde edilen bu bilgilerin uygulanışdır. Kişilerin daha etkili davranabilmesi için çeşitli yöntemler tanımlamaya çalışmaktadır.

Organizasyonel davranışın iki temel konu ile ilgilenmektedir. Bunlardan birincisi; çalışanların düşündüklerini, hissettiklerini ve yaptıklarını organizasyonların nasıl etkilediğidir. İkinci ilgi alanı ise; organizasyonu oluşturan kişilerin davranışlarının ve performanslarının, organizasyonun bütününde performansı ve etkililiği nasıl etkilediğidir.

Organizasyon : İki ya da daha fazla kişiyi kapsayan, planlanmış koordinasyona sahip biçimsel bir yapıdır. Organizasyonlarda otorite ilişkileri ve belli bir derecede işbölümü bulunmaktadır. Diğer bir deyişle organizasyon; iki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmaları halinde, aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağlardır.

Bu çalışma ile, organizasyonel davranış modelleri ve bu modellerin sayısallaştırılması incelenmiştir. Tez kapsamında, organizasyonel davranış ile ilgili bilgiler, yönetimin ve organizasyonel davranışın tarihsel gelişimi, organizasyonel davranış etkileyen faktörler (motivasyon, ödül sistemleri, algılama, davranış, kişisel farklılıklar, öğrenme, liderlik, yetkilendirme, katılım, grup davranış, değişim ve etkileri) ve sayısallaştırma ile ilgili olarak bir model ele alınmıştır.

Organizasyonların geliştirdikleri ve korudukları sistemlerin kalitesi ve ulaştıkları sonuçlar farklılık göstermektedir. Değişik sonuçlar daha ziyade, değişik organizasyonel modeller tarafından oluşturulmaktadır. Organizasyonel davranış modelleri dahilinde otokratik, gözetici, destekleyici ve grupsal modeller araştırılmıştır.

Otokratik Model : Otokratik bir çevrede, yöneticinin eğilimi resmidir ve resmi otorite söz konusudur. Bu otorite, emir verme yetkisine sahip olan kişi tarafından, insanlar üzerinde kullanılmaktadır. Yöneticiler, en iyiyi bildiklerine inanırlar ve çalışanın görevi sorgusuz sualsiz emirlere itaat etmektir. Yöneticiler, çalışanların; yönetilen, ikna edilmiş, pasif ve performans göstermeye itilmiş olmak zorunda olduklarını söyler, ve bu şekilde emir vermek yöneticilerin işidir. Düşünme işini yapanlar yöneticilerdir, çalışanların tek yapması gereken ise emirlere itaat etmektir.

Gözetici Model : Gözetici modelin dayanağı, ekonomik kaynaklardır. Bu modelde, yöneticilere olan kişisel bağımlılıkları azaltmak için, organizasyona bağımlılık ilave edilmiştir. Gözetici modelin , ekonomik ödülleri ve sosyal yardımları vurguladığı görülmektedir. Bu tür çevrelerde çalışan işçiler, aldıkları ekonomik anlamdaki ödülleri ve çıkarları düşünmektedirler. Çalışanlar bu durumdan memnun olamalarına rağmen, bu memnuniyet yüksek bir motivasyon sağlamamakla, sadece pasif bir işbirliği sağlamaktadır. Sonuç olarak çalışanlar, otokratik yaklaşımda gösterdiklerinden pek de fazla etkili bir performans göstermemektedirler.

Destekleyici Model : Destekleyici model, güç ya da para yerine liderliğe dayanmaktadır. Yönetimde liderliğin uygulanması sayesinde, çalışanların gelişebildikleri ve yeteneklerinin olduğu ilgi alanlarına yönelecekleri bir ortam sağlanmaktadır. Lider, çalışanların doğal olarak pasif ve organizasyonel ihtiyaçlara karşı direnen bir mizaçta olmadıklarını, böyle olsalar bile bunun iş ortamındaki yetersiz destekten kaynaklandığını kabul etmektedir. Yönetim tarafından onlara bir şans verildiği takdirde, çalışanlar sorumluluk alacak, faaliyetlere katılma çabasında bulunacak ve kendilerini geliştirmeye çalışacaklardır. Yönetimin görevi; bir önceki modelde olduğu gibi, çalışanların sadece ödemelerini desteklemekten ziyade, çalışanların işteki başarılarını desteklemektir.

Çalışanlar yönetim tarafında desteklendiklerinden ötürü, organizasyonlarında katılımcı ve görevlere iştirak eden bir durum sergileyeceklerdir. Çalışanlar, organizasyonlarından bahsederken, “onlar” kelimesi yerine, “biz” kelimesini kullanacaktır. Çalışanlar, önceki modellerde olduğundan daha fazla motive olmuşlardır, çünkü onların statü ve tanınma ihtiyaçları daha iyi karşılanmıştır. Bu yüzden, işleri ile daha fazla ilgilenmektedirler. Destekleyici davranış, sadece para ile ilgilenen bir davranış çeşidi değildir. Bunun daha da ötesinde, yöneticinin işyerindeki başkalarıyla ilişkileri şeklinde yansıyan yaşam tarzının bir bölümüdür. Yöneticinin görevlerinden birisi; çalışanların sorunlarını çözebilmelerine ve işlerini başarabilmelerine yardımcı olmaktır.

Grupsal Model : Grupsal model, çalışanlarla ortaklık fikrinin yöneticiler tarafından oluşturulmasına dayanmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlar kendilerini yararlı ve gerekli hissedeceklerdir. Yöneticilerinin de katkıda bulunduğunu görecekler ve organizasyondaki rollerini daha kolay olarak kabul edecek ve saygı göstereceklerdir. Yöneticiler patrondan ziyade, ortak katılımcılar olarak görülecektir.

Yönetim takım çalışması üzerinde eğilmektedir. Daha iyi bir takımın oluşturulabilmesi için, yöneticiler birer koç görevi üstlenmektedir. Çalışanların bu duruma cevabı ise, sorumluluk üstlenmek şeklinde olmaktadır.

Dört farklı şirkette, mevcut organizasyonel davranışı belirleyebilmek için anketler yapılmıştır. Ankette yer alan soruların her birinin dört cevabı bulunup, bu cevaplardan herbiri farklı bir modeli temsil etmektedir. Anketi cevaplayan her kişinin puanı hesaplanmış ve daha sonra, şirket geneli için ortalama bir puan hesaplanmıştır. Daha sonra ise, organizasyonun ortalama puanına göre davranış modeli tespit edilmiştir.

GETTING NUMERICAL RESULTS FROM ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MODELS

SUMMARY

Organizational behavior is the study and application of knowledge about how people -as individuals and as groups- act within organizations. It strives to identify ways in which people can act more effectively. Organizational behavior is a scientific discipline in which a large number of research studies and conceptual developments are constantly adding to its knowledge base. It is also an applied science, in that information about effective practices in one organization is being extended to many others.

Organizational behavior provides a useful set of tools at many levels of analysis. For example, it helps managers look at the behavior of individuals within an organization. It also aids their understanding of the complexities involved in interpersonal relations, when two people interact. At the next level, organizational behavior is valuable for examining the dynamics of relationships within small groups, both formal teams and informal groups.

The first objective of organizational behavior is to describe, systematically, how people behave under a variety of conditions. A second goal is to understand why people behave as they do. Predicting future employee behavior is another goal of organizational behavior. The final goal, is to control, at least partially, and develop some human activity at work.

Within the paper organizational behavior concepts, a historical framework, factors that affect organizational behavior (motivation, reward systems, perception, behaviors, individual difference, learning, leadership, empowerment, participation, group behavior, change and its effects) and a model to get numerical results are examined.

Organizations differ in the quality of the systems they develop and maintain and in the results they achieve. Varying results are substantially caused by different models of organizational behavior.

The Autocratic Model : The autocratic model depends on power. In an autocratic environment the managerial orientation is formal, official authority. This authority is delegated by right of command over the people to whom it applies. Management believes that it knows what is best and that the employee's obligation is to follow orders. It assumes that employees have to be directed, persuaded, and pushed into performance, and such prompting is management's task. Management does the thinking; the employees obey the orders.

The Custodial Model : The custodial approach depends on economic resources. The resulting managerial orientation is toward money to pay wages and benefits. Since employee's physical needs are already reasonably met, the employer looks to security needs as a motivating factor. The custodial model leads to dependence on organization. There's only passive cooperation, instead of strong motivation.

The Supportive Model : The supportive model depends on leadership instead of power or money. Through leadership, management provides a climate to help employees grow and accomplish in the interests of the organization the things of which they are capable. The leader assumes that workers are not by nature

passive and resistant to organizational needs, but they are made so by an inadequately supportive climate at work. They will take responsibility, develop a drive to contribute, and improve themselves if management will give them a chance. Therefore, management's orientation is to support employee's job performance, rather than to simply support employee benefit payments as in the custodial model.

The Collegial Model : The collegial model embodies a team concept. It depends on management's building a feeling of partnership with employees. The result is that employees feel needed and useful. They feel that managers are contributing also, so it is easy to accept and respect their roles in the organization. Managers are seen as joint contributors rather than as bosses. The managerial orientation is toward teamwork.

Autocratic, custodial, supportive and collegial models are the four organizational models that are in depth examined.

A survey is applied in four different companies in order to determine the organizational behavior. Within the survey, each of the questions have four answers, and these four answers represent an organizational behavior model. The answers of the individuals are calculated and manipulated in order to get an average number for the organization. At the end, according to the average number of an organization, an organizational behavior is determined.



1. GİRİŞ

1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

Organizasyonel davranış; bir organizasyonda kişilerin, bireysel olarak ve gruplar içerisinde nasıl davrandıklarını araştıran bir bilim dalıdır. Yöneticilerin, insan davranışlarını daha etkili bir şekilde tanımlayabilmelerini, anlayabilmelerini, tahmin edebilmelerini ve kontrol edebilmelerini hedeflemektedir. Disiplinler arası bir bilim olduğundan dolayı, yöneticiler için çok yararlı bir kaynak olmaktadır.

Organizasyonel davranış; organizasyonlardaki insani davranışa ilişkin bilginin diğer sistem öğeleriyle ilişkisi açısından incelenmesi ve uygulanmasıdır. Kilit öğeler; insanlar, yapı, teknoloji ve dış sosyal sistemlerdir. Yönetimsel açıdan, organizasyonel davranış, insan-organizasyon ilişkilerini insanların gereksinimlerini etkili olarak doyuracak ve organizasyon amaçlarına ulaştıracak takım çalışması yönünde motive olabilecekleri bir biçimde geliştirebilmeyi amaçlar. (Keith, 1984)

Bütün şirketlerin bir organizasyonel davranış sistemi bulunmaktadır. Bu organizasyonel davranış sistemi organizasyonun belirtilmiş olan ya da belirtilmiş olmayan felsefesini, değerlerini, vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini; liderliğinin, iletişiminin ve grup dinamiğinin kalitesini; resmi ve gayri resmi organizasyonların tabiatını ve sosyal çevrenin etkisini de içermektedir. Bu faktörler bir araya gelerek, çalışanların kişisel tutumlarının ve durumsal faktörlerin motivasyonu ve hedeflere ulaşabilmeyi sağladığı bir kültür oluştururlar.

Organizasyonel Davranış ile ilgili olarak dört model bulunmaktadır. Bu modeller; otokratik, gözetici, destekleyici ve grupsal modellerdir. Destekleyici ve grupsal modeller çalışanların çağa uygun ihtiyaçları konusunda daha tutarlı olduklarından dolayı, pek çok durumda daha etkili sonuçlar elde edebilecekleri düşünülebilir. Yöneticiler kullandıkları modeli inceleme, en uygun model olup olmadığına karar verebilme ve alternatif ve diğer gelişen modellerin kullanımları ile ilgili olarak esnek kalabilme ihtiyacı duyarlar.

Organizasyonlar, insan gruplarının ortak amaç ve gereksinmelerini tatmin amacıyla yetenek ve güçlerini birleştirmeleriyle oluşur. (Ülgen, 1989) Organizasyonel davranış ise; insan davranışlarını daha iyi anlayabilmek konusu üzerine odaklanan ve bu bilgileri insanların daha üretken ve tatmin olmuş şekilde organizasyonlarında çalışabilmelerine yardımcı olmak için kullanan bir bilimdir. (Newstrom ve Keith, 1997)



2. YÖNETİM VE ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ

Yöneticilerin teknik bilgiler açısından devamlı olarak kendilerini geliştirmeleri ve günceli takip etmeleri yönetim biliminin büyük bir kısmının odak noktasını oluşturmaktadır. Bu odak noktaları; audit ve stok kontrol için uygun prosedürler geliştirmek, yeni pazarlama programları yaratmak, yönetim bilişim sistemleri kurmak ve benzeri konuları da içererek “yöneticinin işi ne olmalıdır” sorusuna cevap verici bir nitelik taşımaktadır.

Yöneticinin teknik alanlardaki bilgileri bir organizasyonun başarılı bir şekilde görevlerini yerine getirebilmesi açısından elbette çok büyük önem taşımaktadır. Fakat yönetim sürecini ya da yöneticinin işlerindeki nasıl'ları anlayabilmek de yönetim eğitiminde oldukça önemli ve kritik rol oynamaktadırlar. Yönetim süreci çerçevesinde davranışlara, rollere ve de yeteneklere oldukça önem verilmektedir; çünkü bunlar yönetim performansının etkinliği açısından gerekli bulunmaktadır. Söz konusu organizasyonel yeteneklerden bazıları astlarla, üstlerle ve patronlarla iletişim, bilgiyi ele geçirme ve paylaşma, toplantıları yürütme, değişik gruplara kaynakları atama ve gruplar arası çatışmayı çözmedir. Yönetimin bu şekilde algılanış tarzı genelde Organizasyonel davranışı da beraberinde çağrıştırmakta olup, yöneticilerin eğitim görmeleri gereken alanları genişletmekte ve de yönetici adaylarına insanlar, gruplar ve organizasyonel yapı içerisinde insanlar arası etkileşim konularına eğilmeleri gerektiğini düşündürmektedir.

Günümüzde yöneticiler sadece teknik açıdan kendilerini geliştirme ve eğitimler alma dar görüşlülüğünden sıyrılmış olup genel kapsamlı planlar yapabilme, karar alabilme, iletişim kurabilme ve de kişilerin yeteneklerini geliştirebilme konularına da önem vermektedirler.

Organizasyonel davranış konusu psikolojiden, sosyolojiden ve diğer disiplinler arası yönetim bilimlerinden çeşitli konuları içermektedir.

2.1.Organizasyonel Davranış ve Etikler

Son yıllarda gerek Wall Street'te, gerek Beyaz Saray'da, gerekse devletin çeşitli kademelerinde pek çok etik skandala şahit olduk ve bunlar organizasyonel yaşamda çok dikkat çektiler, pek çok etik sorunun sorulmasına yol açtılar. Organizasyonel davranış konularının uygulandığı amaçlarla yönetim (MBO), performans değerlendirmesi, ödül sistemleri gibi yönetim yaklaşımlarında ve de organizasyonel tasarım, liderlik, güç ve organizasyonel hedefler de etik konulardan etkilenmektedirler. Mesela şirketin insan kaynaklarını yönetirken etiklerin etkileri açıkça gözlenebilmektedir :

- 1) Performans değerlendirmesinde, işten çıkarmalarda, terfilerde ve geri adım attırma durumlarında,
- 2) Personel politikalarını ve sistemlerini tasarlarken ve yönetirken,
- 3) Kişisel ilişkileri işe yansıtmayacak şekilde idare ederken.

2.2. Yönetim Bilimi ve Organizasyonel Davranışı Hakkında Tarihsel Bilgi

19. yüzyılın ortalarından önce de organizasyonlar ve yönetim hakkında tartışmalar zaman zaman görülmekteydi. Fakat endüstriyel devrim tüm Avrupa ve Amerika'yı etkileye kadar organizasyonlar ve yönetimleri hakkında sistematik bir çalışmanın olduğu pek söylenemezdi. Günümüzün yönetim teorileri, yönetim anlayışında mantıksal ve akılcı bir değişimin eserleridir.

Modern yönetim anlayışının gelişimi ve uygulanmasının analiz edilebilmesi, tarım toplumundan endüstri toplumuna ve sonrasında da ileri endüstri toplumuna geçişin incelenmesi ile mümkün olmaktadır.

2.2.1. Bilimsellik Öncesi Yönetim

20.yüzyılın başlamasından önce yönetim ve organizasyonlara dair çok az bir sistematik bilgi mevcuttu. Yönetim ve idare ile ilgili olan sorunlar eski Yunan, Mısır ve İncil zamanlarında ilgi çekmişti, fakat organizasyonların verimli ve etkin olarak yönetilmeleri hakkında önyargılar mevcuttu. Otoritenin kaynağı yıllardır süregelen kurum ve süreçlere dayanmakta olup, bu toplumlar tarafından kanuni olarak kabul

görmekteydi. Kişiler geleneksel adetlere uygun olarak, idare sürecini kabullenirlerdi. Bu tip bilimsellik öncesi toplumları simgeleyen iki tane baskın özellik mevcuttur :

1) Yöneticilerin organizasyonlarda oynayabileceği rol hakkında kişilerin sınırlı ve dar kalıplı görüşleri vardı. (Kişiler günlük hayattaki işlerine göre derecelendirilmiş ve sınırlarla ayrılmışlardı, kurallar ise sorgulanamazdı.)

2) Üstün gelen toplumlarda ise, yenileni sömürecek şekilde kar elde etme zihniyeti ağır basmaktaydı.

Yönetim ve organizasyonları geliştirmek konusunda bazı çabalar görülmüştü (mesela eski Mısırlılar planlamanın ve yönetsel kontrolün etki alanının öneminin farkında idiler, Socrates yönetim prensiplerinin evrenselliğini tartışmıştı ve de Plato işte uzmanlaşmayı tarif etmişti), fakat bu çabalar çoğunlukla belli bir düzen içinde değillerdi ve genellikle de çeşitli baskı grupları tarafından dağıtılırlardı.

Daha sonralarda Karanlık Çağ'ın sona ermesiyle ve Akdeniz'de ticaretin ilerlemesiyle bazı yönetim kavramları üzerinde düşünölmeye ve geliştirilmeye başlandı. 1700'lü yıllarda dikkatler ekonomi ve karlılık üzerine toplanıyordu.(mesela Adam Smith insan-makine sistemlerinin daha verimli ve etkin kullanımı için *işgücü bölünmesinden* bahsediyordu). Teknolojik gelişmelerin yardımı ile tarımda işgücüne olan gereksinim azalmaya başlamış ve sürekli üretim sistemleri kurulmaya başlanmıştı. Bu değişiklikler çeşitli yönetim uygulamalarının ve geliştirmelerinin görölmesine yol açmıştı.

2.2.2. Klasik Yönetim Anlayışı

19. yüzyıl sona erip de 20. yüzyıla girildiği dönemlerde sosyal, ekonomik ve teknolojik çevre sistematik bir yönetim anlayışı için gerekli koşulları sağlamaya başlamıştı. Endüstriyel devrim iş hayatında olduğu kadar, toplumun yapısında da değişikliklere yol açmıştı.

İş hayatında, tarım işlerinden daha karmaşık olan makinelerle çalışma ve üretime geçiş yönünde bir değişiklik gözlenmişti. Fabrikalar ve tesisler merkezileşmiş yerleşim birimlerine kurulmaya başlandıkça, insanlar kırsal alanlardan yeni işerin bulunduğu bu yerleşim birimlerine göç etmeye başlamışlardı. Sonuç olarak bu fabrika ve tesisler yeni organizasyon şekilleri ve bunların yönetimlerinin oluşmalarına yol açmışlardı.

2.2.2.1. İdarecilik Teorisi

Kilise, askeriye gibi organizasyonlar incelendiğinde, tüm organizasyonlarda ortak bir şekilde bulunan organizasyonel yapının temel unsurları ve yönetim özellikleri görülmektedir. Bu dönemin belki de en ünlü teorisyeni bir Fransız endüstrici olan Henri Fayol olup, yönetimin 5 temel fonksiyonunu tanımlamıştır. Bu 5 temel fonksiyon; planlama, organizasyon, emir verme, koordine etme ve kontroldür. Fayol'un yönetimin nasıl sürdürülmesi gerektiğine dair tanımladığı prensipler sonraki teorisyenlere epey ışık tutmuştur. Bu teori, organizasyonların resmi yapıları ve üst ve orta kademe yönetime odaklanmış ve otorite her türlü organizasyon ve yönetim problemlerinin çözümü için tek yol olarak görülmüştür. Buna rağmen, organizasyonel yapıya dair bilginin ve ilginin pek çoğunun İdarecilik Teorisi'nden doğduğu söylenebilir.

2.2.2.2. Bilimsel Yönetim

Organizasyon ve yönetim prensiplerine olan ilginin tersine olarak, bilimsel yönetim işin ölçülmesi ve yapısı üzerinde odaklanmıştır. Üretim uzmanı ve endüstri danışmanı olan Frederick Taylor tarafından kurulmuş olup, işlerle ilgili olarak en verimli yolu yaratmak amaçlanmaktaydı. İnsanlar birlikte çalıştıkları makinelerin birer uzantıları olarak düşünülmüş ve rasyonel ve ekonomik bir kimlik kazanmışlardır.

Bilimsel yönetimin 4 temel prensibi şu şekildedir :

- 1) Her işin nasıl en iyi şekilde yapılabileceğini geliştir.
- 2) İş için en uygun kişiyi seç.
- 3) Eğitim ve iş tarif edilen en iyi şekilde uygulandığında çalışanı ödüllendirme yoluyla işin en iyi şekilde uygulanmasını sağla.
- 4) İş için gerekli olan çabaları işçiler arasında öyle bir paylaşır ki, bireysel işçilerden ziyade planlama, organizasyon ve kontrol yöneticilerin temel sorumlulukları olsun.

Frank ve Lillian Gillbreth'lerin zaman ve hareketler hakkındaki çalışmaları da dikkate değerdir. Hareketlerin ekonomikliğine odaklanılmış ve işin yapılmasında en verimli yolu bulmak için vücut hareketleri ölçülerek analitik bir yaklaşıma gidilmiştir. Henry Gantt da üretim verimliliğine ilgi duymuş ve bilimsel yönetime katkıda bulunmuştur. İşleri zamana göre dağıtan bir yapıda olan Gantt diyagramı, günümüzün çizelgeleme tekniklerine temel oluşturmaktadır.

2.2.2.3. Yapısal Yaklaşım

Organizasyonel bir yapının kavramsal bir modelini yaratmak ve bunu tüm organizasyonlara genellemek yerine, pek çok organizasyon incelenmiş ve organizasyonların gerçekte nasıl işlediğini tanımlayabilecek ortak yapısal öğeler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bir Alman sosyologu olan Max Weber yapısal yaklaşımın temel kurucularındandır. Bürokrasilerin diğer organizasyon çeşitlerine göre daha iyi olduğuna inanmıştır. İnsanlarla kişisel olmayan bir şekilde ilgilendiğinden kuralların her türlü durumda uygulanabileceğini düşünülmüş ve bu şekilde verimlilik hedeflenmiştir.

Özet olarak, Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi hakkında söylenebilecek şey; organizasyonların tabiatı ile ilgili olarak çeşitli fikirler söylediği, fakat şirketin resmi yapısı üzerindeki odaklanmasının çok sınırlı olduğudur.

2.2.3. Neoklasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi

1920'lerin başlarında, insanları tıpkı işler gibi standartlaştırmaya çalışmanın zararlı etkileri üzerinde eleştiriler başlamıştı. İnsanlara makinelermiş gibi davranan yöneticilere yönelik eleştiriler artmıştı.

Bu dönemdeki çalışmalar, çalışanların ekonomik katkılarının sadece yöneticilerin belirlediği kadarıyla sınırlı kalmayabileceğini ortaya çıkarmıştı. Çalışanların birtakım sosyal ihtiyaçlarının da olduğunun fark edilmesiyle, bazı yeni kabuller yapılmaya başlandı. Artık insanları rasyonel ve ekonomik yaratıklar olarak görmekten ziyade, iş performanslarında ve davranışlarında sosyal faktörler en önemli motive edici unsurlar olarak kabul görüyordu.

Klasik yönetimde insan etkileşiminin ihmal edilmesine cevap verici bir nitelikte olarak, Neoklasik yönetimde davranış bilimleri yönetim anlayışına tanıtıldı. Bunun altında yatan rasyonellik şu şekilde idi : Yönetim; işleri insanlar ile ve insanlar sayesinde yapılmış olarak elde etmek anlamına geldiğinden, yönetim biliminin insanlar arası ilişkileri anlamaya odaklanması gerekmektedir.

Neoklasik Teorinin iki ana kaynağı bulunmaktaydı :

1) Grup içi etkileşim ve ilişkilerle ilgilenen sosyologlar ve sosyal psikologlar. Onların çalışmaları insan ilişkileri bilimi olarak adlandırılmıştır.

2) Kişisel davranışlar üzerine odaklanan psikologlar. Onların çalışmaları ise davranış bilimi olarak ortaya çıkmıştır.

2.2.3.1. İnsan İlişkileri Bilimi

1920'lerin sonlarında ve 1930'ların başlarında Hawthorne deneyleri olarak adlandırılan bir grup çalışmadan çıkmıştır. Bu deneyler, çalışma koşullarının üretkenlik üzerindeki etkilerini gözlemlemek amacıyla düzenlenmiştir.

Deneylerin düzenlendiği ortamlar hem daha iyi hem de daha kötü hale getirildiklerinde, grup üretkenliğinin adamların toplam üretkenliğinden daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bunun üzerine, sadece çalışma koşullarında olan odak noktalarını grup içindeki etkileşimi arttırmış olan başka faktörlere de kaydırmışlardır.

Çalışma gruplarında çalışanlar ve üstleri arasındaki sosyal ilişkilerin üretkenlik ve kalite açısından motive edici bir unsur olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sonuç olarak; Taylor, Gilbrethler ve Gantt'ın ihmal ettiği insan faktörünün iş esnasındaki önemi ortaya çıkarılmış oluyordu.

2.2.3.2. Davranış Bilimi

İnsan ilişkileri biliminin sonucunda, grup içinde bir arada çalışan insanlara ilgi çekilmiş ve bir grup bilim adamı bireyler üzerine odaklanmaya başlamıştı. Bu bilim adamları insanların kabul görme, statü, tanınma gibi ihtiyaçları olduğu konusunda hemfikir oldular ve insan ilişkileri boyutundan öteye giderek, çalışanların işleri sayesinde kendi kişisel tatminlerini de sağlamak istediklerini buldular.

Bu düşüncenin beraberinde gelen sonuç; yöneticilerin eğer gerçekten de etkili olmak istiyorlarsa, artık adil maaş ve ilginin ötesine geçerek çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlamak zorunda oldukları idi. Etkili ve verimli organizasyonlar için yöneticiler, kişilerin kendilerini de geliştirebilecekleri organizasyonel yapılar ve işler geliştirmelidirler.

1950'lerde geliştirilen davranış biliminin önde gelen temsilcileri Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg ve David McClelland'dır. Davranışsal perspektif ile ilgili olarak sürekli bir gelişme ve ilerleme olmakla birlikte, günümüzün yönetim bilimlerinde davranışsal düşünceler önemli bir temel taşı olarak yer almaktadır.

2.2.4. Modern Yönetim ve Organizasyon Teorisi

Modern ya da çağdaş yönetim kavramsallığı ve analizleri vurguladığından, ağırlıklı olarak deneysel sonuçlara dayandığından ve bütün bir organizasyona katkıda bulunan çeşitli öğeleri birleştirmeye çalıştığından dolayı, klasik ve neoklasik yönetimden farklıdır. Bunun ardında yatan tema ise; karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşimli ve birbirlerinden bağımsız olan değişkenlerin organizasyonları meydana getirdiğidir.

Dünyadaki artan rekabet, devletin yaptırımları, kaynakların kıtlığı, değişen kültürel normlar gibi organizasyonları etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Modern Yönetim ve Organizasyon Teorisi, bu ilişkileri kabul etmekte ve içlerinde bulundukları çevre ile birlikte organizasyonlara odaklanmaktadır.

Yapılan deneysel çalışmaların bir kısmı daha önceden genellenmiş olan teorileri desteklerken, bir kısmı da değişik sonuçları gözler önüne sermiştir. Tüm bunların sonucunda, daha karmaşık olan insan doğası modelleri üzerine eğilinceye başlanmış ve bireyleri nasıl yönetmek gerektiği konusu değişik bir boyut kazanmıştır. İnsanlar hakkında yapılmış olan karmaşık kabullerden bazıları şunlardır :

- 1) İnsan ihtiyaçları pek çok kategoride bulunmaktadır; kişinin kendi gelişme kademesi ve hayat standardına göre değişiklik göstermektedir.
- 2) İhtiyaçlar ve temeller karmaşık motivasyon örnekleri oluşturmak için birbirlerini etkilemektedirler. Aynı nesnenin veya çıktının farklı insanlar için farklı önem derecesinde olduklarını ve değişik ihtiyaçları karşılamakta olabileceklerini unutmamak gerekmektedir.
- 3) Organizasyonel deneyim sonucunda, insanlar yeni temelleri ve konuları öğrenebilecek yetenektedirler.
- 4) Aynı bireyin farklı organizasyonlarda veya farklı gruplarda değişik ihtiyaçları olabilmektedir.
- 5) Kendi yetenek ve özlerine ve işin doğasına bağlı olarak, organizasyonun elemanları farklı yönetim stratejilerine tepki verebilmektedir.

Bu büyük değişiklikler Yönetim ve Organizasyon Teorisinde bazı gelişmelere yol açtı:

- 1) Organizasyonel karar vermede bilgisayarların ve matematiksel modellerin kullanılmasını vurgulayan yönetim biliminin ve yöneylem araştırmasının ortaya çıkışı.
- 2) Organizasyonu ve içinde bulunduğu çevreyi bir bütün olarak gören Sistemler Teorisini gelişimi.
- 3) Organizasyonel yapıyı ve yönetim aktivitesini durumsal bir gözle gören İhtimal Teorisinin doğuşu.
- 4) Yönetimle neredeyse eşanlımlı bir hale gelmiş olan Organizasyonel Davranışın etkisinin giderek artması.

2.2.4.1. Yönetim Bilimi

Yönetim Bilimine yapılmış olan en önemli gelişme; yönetsel ve organizasyonel problemlere sayısal tekniklerin uygulanması ve planlama ve organizasyonun stratejik içeriğinin, organizasyonel amaçlar ve hedefe ulaşmanın yönetsel içeriği ile birleştirilmesidir. Daha önceden yönetimde bazı sayısal yöntemler ve istatistik teorileri kullanılmış olsa da, 2.Dünya Savaşını pek çok kişi özellikle savaş planları geliştirmede kullanılması açısından Yöneylem Araştırmasının doğum noktası olarak tanımaktadır.

Savaşı takip eden yıllarda, 1940'ların sonlarında ve 1950'lerde kuyruk teorisinden oyun teorisine kadar çeşitli sayısal ve matematiksel teknikler Yöneylem Araştırmasının vazgeçilmez parçaları haline gelmişti. 1960'lı yıllarda, optimizasyon teknikleri sayesinde üretim sürecinin tüm sistem içerisindeki önemi iyice artmıştı. 1970'li yıllarda ise bilgisayarlar yöneylem sorularını çözmek üzere kullanılmaya başlanmıştı. Üretim çerçevesinden bakıldığında ise, nihai üründe kullanılan tüm parçaların ele alındığı Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) belki de en önemli gelişmeydi.

İlerleyen yıllarda ise, hızla artan rekabet ve gelişen teknoloji Esnek Üretim sistemleri (FMS), Bilgisayar Bütünleşik İmalat (CIM) gibi üretim tekniklerini ortaya çıkarıyordu. 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerde ise Japon endüstrisi Tam Zamanında Üretim (JIT) ve Toplam Kalite Kontrol (TQC) sistemlerini yönetim

bilimine kazandırıyordu. Sonuç olarak bu yeni teknolojilerin ve sayısal yaklaşımların uyarlanması, yöneticilerin ve firmalarının karşı karşıya kaldığı sorunların sosyal ve organizasyonel oldukları kadar bilimsel ve teknolojik olduklarını da göstermişti.

2.2.4.2. Sistemler Teorisi

Organizasyonların yapısal (mekanik açıdan) ve insansal (davranışlar açısından) boyutları ve dış çevresel kuvvetlerin etkileri arasındaki karşılıklı etkileşim fark edilmeye başlandığında, firmaların birer sistem olarak görülmesi kavramı Organizasyonel Teoride egemen olmaya başladı. Bu bakış açısına göre organizasyonlar, birbirleriyle sürekli olarak etkileşimde olan ve karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olan alt ünitelerden ya da alt sistemlerden meydana gelen sistemlerdir. Sistemin bir parçasında meydana gelen olaylar sadece o kısmı etkilemekle kalmaz, aynı zamanda organizasyondaki diğer alt sistemleri de etkileyebilir. İşte bu nedenledir ki Sistem Teorisinin yorumlanmasıyla olayların sadece meydana gelmediği, aynı zamanda pek çok etkilerinin ve çıktılarının olabileceği anlaşılmaktadır.

Bu çerçeveden bakıldığında, organizasyonlar en az 4 temel bileşeni olan çok değişkenli sosyal veya sosyoteknik sistemlerdir :

1) *İş Sistemi / Teknolojik Alt Sistem* : Organizasyon tarafından yapılması gereken temel ya da asli işten, belirli iş aktivitelerinden ya da fonksiyonlarından ve işin yürütülmesini sağlayan alet ya da teknolojilerden meydana gelmektedir.

2) *Yönetimsel / Yapısal Alt Sistem* : İş gruplama, iş kuralları ve hedefleri; otorite sistemleri; işlerin tasarlanış şekli; işyeri fiziksel koşulları gibi şeyleri içermektedir.

3) *Bireylerden Oluşan Alt Sistemler* : Çeşitli organizasyonel işleri yerine getiren kişileri, onların bilgisi, becerileri, tutumları, değerleri, beklentileri ve algılamaları cinsinden bu kişilerin doğalarını ve karakteristik özelliklerini içermektedir.

4) *Bağımsız Alt Sistem* : Kişiler resmi sistemle etkileşimde bulundukça ve zaman geçtikçe oluşmakta ve normlar, organizasyon içi tutumlar, rekabet, gruplar arası ortaklık ve diğer önceden programlanmamış aktiviteleri içermektedir.

Yukarda belirtilen bu 4 alt sistem birbirlerine çok fazla bağımlıdırlar.

Sistem teorisinin daha önceki yönetim ve organizasyon teorilerin göre avantajı, organizasyonları önceki teorilere oranla daha karmaşık ve dinamik olarak ele

alabilmesidir. Özellikle organizasyonlarda büyük değişiklikler yapmak istendiğinde, Sistem Teorisi çok yararlı olmaktadır. Bu sayede yöneticiler organizasyonun bir kısmında meydana gelebilecek bir değişikliğin diğer kısımları nasıl etkileyebileceğini ve dış çevrenin potansiyel etkisini göz önüne alabileceklerdir.

2.2.4.3. İhtimal Teorisi

Sistemsal görüşün bir başka uygulanış alanı ise, İhtimal Teorisidir. Dayandığı ana nokta, hiçbir yorum yapmaksızın bütün durumlarda uygulanabilecek evrensel bir yönetim prensibinin olmadığıdır. Organizasyon ve yönetim prensipleri şirketten şirkete değişiklik göstermek zorundadırlar, çünkü her şirketin çevresel koşulları ve içsel faktörleri başka şirketlerinkinden farklı olmaktadır. Bu sebeple, organizasyonel yapı ve yönetsel davranışlar hakkındaki kararlarda durumsal bir yaklaşım gerekli olmaktadır.

İhtimal Teorisinde 3 temel ana fikir mevcuttur :

- 1) Açık sistemlerin planlanmasına ağırlık verilmekte ve her firma teknik, insan kaynağı ve pazar girdileri itibarıyla farklı olduğundan, bütün firmalar için geçerli olan bir mutlak doğrunun olmadığı vurgulanmaktadır.
- 2) İkinci bir fikir ise değişik teknolojiler ve ekonomik çevreler için organizasyonların resmi tasarımlarına odaklanmaktadır. Örneğin araştırmalar göstermişti ki, basit ve tekrarlı olan teknolojilerin görüldüğü, nispeten daha tahmin edilebilir olan pazarlarda daha resmi ve piramitsel organizasyonel yapı daha etkili olmaktadır. Öte yandan, karmaşık teknoloji ve daha belirsiz çevrelerde, daha yassı veya matrisel bir yapıdaki organizasyonlar daha etkili olmaktadır.
- 3) İhtimal Teorisinin üçüncü ana bileşeni ise liderlik tipleri ve davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu akımın ana teması ise, tüm vakalardaki liderlik rolü için tek bir temel yaklaşımı ele almak yerine liderin doğası, insan ilişkileri, görevinin derecesi, kişisel ve pozisyonel gücü gibi faktörlere bağlı olarak liderlik stiline değişiklik göstermesinin gerektiğidir.

İhtimal Teorisinin Sistemler Teorisinden ayrılan yönü, çevresel ve teknolojik kısıtların organizasyonlar üzerindeki etkilerinin daha geniş olarak ele alınması ve insan doğası hakkında daha karmaşık inanışların dile getirilmesi olmuştur.

2.3. Organizasyonel Davranış ve Yeni Çıkan Teknolojiler

Günümüzde iş hayatında son derece hızlı bir teknolojik gelişme ve ilerleme ile karşı karşıya bulunmaktayız. Bu gelişmelerin pek çoğu yaşamlarımızı güzelleştirmekte, daha ilginç ve yaratıcı işler yaratmakta, iş süreçlerinin genelinde verimliliğini ve etkililiğini arttırmaktadır. Bu durumda 2 ana düşünce üzerine odaklanılmaktadır :

1) Bu teknolojileri tam anlamıyla yönetebilme yetisinin eksikliği.

2) Bu teknolojik gelişmelerin karanlık yönleri.

Geçmiş yıllarda, teknolojik gelişmelerin işçiler ve iş gücü üzerindeki etkileri hakkında araştırmalar yapılmış ve dökümanite edilmiştir. İşyerlerinde kullanılan teknolojilerdeki mevcut değişimlerin etkileri, yöneticilerden beklenen vazifeleri arttırmaktadır.

Mikroişlemciler, robotlar, bilgisayar destekli tasarım ve üretim (CAD / CAM), fiber optikler ve telekomünikasyonlar, laserler ve hologramlar organizasyonlara ve insanların işlerini yapılarına etki etmeye devam etmektedir. Gelişen teknolojiler organizasyonları etkilemeye devam ettikçe işçilerin dikkatlerine, öğrenme yetilerine ve görevlerine karşı gösterdikleri zihinsel hassasiyetlerine yöneticilerin daha fazla odaklanmaları gerekecektir.

1900'lerde Taylor'un Bilimsel Yönetimini kullanarak uzmanlar işçilerin sorunlarını çözmeye çalışırlardı. Neoklasik yaklaşımın insan ilişkilerine ve davranışlarına yönelmesi ile, kişilerin kendi sorunlarını çözme sürecinde yer almalarını sağlamak anlamına gelen katılımcı yönetim fikri yönetim dünyasında etkili olmaya başlamıştı. Sistem Teorisi ön plana çıktığında ise, uzmanlar bir kere daha sistemsel sorunları çözmeye odaklanmışlardı. Organizasyonel Davranış biliminin geliştiği ve yaygınlaştığı şu günlerde ise, gerçek katılımcılığın çalışanların sadece kendi sorunlarını çözebilmek için katılımlarını sağlamak olmadığını, aynı zamanda da sistemin genelinde olan sorunları çözmede yer almalarını sağlamak olduğunu görmekteyiz. Sonuç olarak bu konuda söylenebilecek şey; robotlar, CAD / CAM, mikrobilgisayarlar, bilgisayar destekli teknolojiler gibi gelişen teknolojilerin yönetimin ve organizasyonun doğal yapısını etkilemeye sürekli olarak devam edecekleridir. (Bowditch ve Buono, 1990)

3. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞTA ARAŞTIRMA SÜRECİ

İnsanların dünyayı kolaylaştırma çabalarından birisi, kendilerini çevreleyen ve karmaşık olan bilgiler topluluğunu daha kolay yönetilebilecek süreç insan davranışları ve sebepleri şeklini almaktadır.

Organizasyondaki bireylerin, organizasyonel davranış ile ilgili olarak neleri doğru bulduklarını anlayabilmek çok önemlidir. Bununla ilgili olarak sayısal ölçümler yapabilmek kritik derecede önem taşımaktadır. Bu tip sayısal ölçümler organizasyonel problemlerin etkili çözümünde deneme yanılma yolundan daha çok yardımcı olacaktır.

3.1. Organizasyonel Araştırma Metotları ve Teknikleri

Verilen bir önermeyi (mesela işte tatmin üretkenlik artışına yol açmaktadır. Değerlendirmek için, öncelikle önerme hakkında bilgi toplanmalı ve sonrasında test edilmelidir.

3.1.1. Tümdengelim Yoluyla Sebepler Bulmak

Tümdengelim yaklaşımında araştırmacı genel olayları inceler ve bu olaylar hakkında belirli ve açık varsayımlarda bulunur. Bu varsayımlara dayalı olarak, araştırmalar sonucunda bir model yaratılır ve mantık prensiplerine göre söz konusu olay hakkında bir sonuç çıkarılır. Bulunan sonuç ilk başta yapılmış olan gözlemlerle karşılaştırılır ve ne derece uyuştukları belirlenir. Değişik durumlarda elde edilen bilgileri bir araya getirmek ya da mevcut bilgiden sonuçlar çıkarabilmek esas önemli olan noktayı oluşturmaktadır.

Gözlemler ve varsayımlardan geçerli sonuçların çıkarılması mantıksal bir süreç olsa bile, varsayımların tam olarak doğru olduğundan emin olabilmek çok zordur. Aşağıdaki örnek cümlelerde bu zorluk görülebilmektedir :

John, emrinde çalışanlarla ilgilenmek konusunda etkili olamayan bir yöneticidir.

(Gözlem)

Organizasyonel Davranış, yönetici ve emrindekiler arasındaki ilişkileri anlayabilmeyi sağlamaktadır. (Varsayım)

Emrindekilerle ilgilenmek konusunda etkili olan yöneticiler, Organizasyonel Davranış anlamış kişilerdir. (Varsayım)

John, Organizasyonel Davranış anlamamıştır. (Sonuç)

Bu şekildeki bir sonuca varma sonucunda, John'un yöneticisi onun Organizasyonel Davranış konusunda eğitim alması gerektiğine karar vermiştir. Gözlem ve varsayımlara dayanan bu sonuç, pek çok sebepten dolayı yanlış olabilmektedir. Öte yandan, varsayımın kendisi de doğru olmayabilir. John'un etkili olamamasına yol açan bir sürü sebep olabileceğinden, mevcut bilgi sonucu tam anlamıyla destekleyememektedir. Bundan dolayı, Organizasyonel Davranış konusunda eğitim almak ve bu şekilde etkili olmayan davranışlarının tümünün ortadan kesinlikle kalkacağını düşünmek yanlış olacaktır. Ayrıca, sadece eğitim aldirmek da yeterli bir çözüm olmayabilmektedir.

3.1.2. Tümevarım Yöntemiyle Sebepler Bulmak

Tümevarım yöntemi aslında bir keşfetme metodudur. Nesnelerden veya kritik göstergelerden yola çıkarak çeşitli fikirler geliştirilmektedir. Bir önceki maddede de bahsedildiği üzere, tümdengelim yoluyla sebepler bulma metodunun yalnız başına kullanılması ile bulunan sonuçlar, sadece ispatlanabilir ve akla uygun varsayımlardan çıkmışlarsa geçerli olacaklardır. Sosyal bilgilerde varsayımların doğruluğunu sağlamak çok zor olduğundan, araştırmacılar gözlemlerinin doğru olup olmadığını anlayabilmek için başka bir yol geliştirmişlerdir.

Esas olarak, araştırmacılar analiz etmek için bir konu veya davranış seçmektedirler. Araştırmacılar daha sonra, çeşitli yollarla (anketler, görüşmeler, saha ya da laboratuvar deneyleri gibi) üzerinde çalışılacak belirli grubun içinde bulunduğu koşullar veya davranışları hakkında bilgi toplarlar. Bu bilgiler daha ziyade, büyük bir gruptan (kişilerden oluşan sonlu bir grup, ya da üzerinde çalışılmak için seçilmiş olan nesneler) küçük bir örneğin alınması yoluyla yapılmaktadır. Daha sonra araştırmacılar örnek gruptan toplanan bu bilgileri, büyük grup için belirli sonuçlar çıkarmada kullanırlar. Örnek grupta gözlenen bir özellik büyük gruba da genellenmek istendiğinde, istatistiksel analizler ve olasılıklar kullanılmaktadır.

Bu süreç genelleştirme işlemine dayanmaktadır. Bununla ilgili olarak basit bir kabul yapılmaktadır; araştırma eğer örnek gruptan tesadüfi olarak alınan diğer örneklerle de destekleniyorsa, sonuçlar geçerli olacaktır. Dikkat edilmesi gereken bir nokta, sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için örnek olarak alınan grubun yeterli büyüklükte olmasının ve doğru elemanlar içermesinin gerektiğidir. Ayrıca, genelleştirme yapabilmeye yetecek kadar çok gözlem yapılmasının gerektiği de unutulmamalıdır.

3.1.3. Teori Geliştirme

Tümdengelim ve tümevarım yollarının her ikisi de araştırmacılar tarafından teori geliştirmede kullanılmaktadırlar. Teori aslında, veri ile desteklenen bir hipotezin sonucunda doğmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda birtakım sorular (A ile B arasındaki ilişki nedir?, iş tatminini geliştirmek üretkenliği arttıracak mıdır? gibi) oluşturulmuştur. Bu sorular, ilerde *hipotezin* oluşturulmasında yol gösterici bir rol almaktadırlar. Daha sonra ise, verilerin toplanması çalışmalarına ışık tutacak ve hipotezin test edilmesinde kullanılacak olan bir *strateji* oluşturulmaktadır. Verilerin hipotezi destekleyip desteklemediğini anlayabilmek için, istatistik veya diğer yöntemler kullanılarak analizler yapılır. Sonuç olarak, çalışma sonucunda ortaya çıkan tanım ve teori gibi sonuçlar diğer çalışmaların sonuçları için de geçerli olacaktır.

3.1.4. Değişkenlerin Atanması

Davranış Bilimleri araştırmalarında, kişilerden oluşan grupları ya da nesneleri tanımlayacak dört çeşit sembol grubu vardır. Bu sembol grupları *değişkenler* olarak adlandırılır.

- *Bağımsız Değişkenler* : Daha önceden ortaya çıkan ya da deneyler esnasında etki yaratan değişkenlerdir.
- *Bağımlı Değişkenler* : Tahmin edilebilen veya ölçülebilen ve de deney esnasında da bağımsız değişken sonucu oluşan değişkenlerdir.
- *Aracı Değişkenler* : Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin incelenmesi sonucu ortaya çıktığı varsayılan, değişkenler arasındaki ilişkileri aydınlatmaya yarayan ve gözlenmesi mümkün olmayan bir süreç veya durumdur. Aracı değişkenler iki çeşittir :

1) *Moderatör Değişken* : Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü etkileyen niteliksel (mesela yönetim seviyesi, sosyoekonomik sınıf) veya niceliksel (mesela ücret seviyesi, eğitime ayrılan süre) değişkenlerdir. Örneğin, bir kişinin organizasyon içerisindeki pozisyonu kişinin davranışlarını ve niyetlerini etkileyebilmektedir. Belirlediğimiz bir şekilde davranmaya niyetlensek de, gerçekteki davranışlarımız genelde görevimiz ve statümüzden etkilenmektedir.

2) *Medyansal Değişkenler* : Moderatör değişkenler belli etkilerin ne zaman görüleceği ile ilgilenirken, medyansal değişkenler bu tip etkilerin neden ve nasıl ortaya çıktıkları ile ilgilenirler. Esas olan nokta; organizasyon, grup, kişi gibi organizmaların içindeki süreçlerin o organizasyonun davranışlarına etkide bulunduklarıdır.

İş tatmini ve işteki performans hakkındaki teoriye tekrar dönersek; iyi performans ödüllendirildiği (moderatör değişken) takdirde, işteki performans (bağımsız değişken) iş tatminine (bağımlı değişken) yol açmaktadır. Bu örnekteki medyansal bir değişken motivasyondur.

3.1.5. Vaka Çalışması

Vaka çalışması metodu, kişilerin, grupların ya da organizasyonların bir araştırmacı ya da araştırmacılar grubu tarafından detaylı olarak incelenmesini içermektedir. Bir vakanın tek başına incelenmesi en yaygın yöntem olmakla birlikte, birkaç vakanın karşılaştırılması da mümkündür.

Vaka çalışmasının pek çok avantajı ve dezavantajı vardır. En büyük avantajı; araştırmacıların konu ile direkt olarak ve nispeten daha çabuk olarak ilgilenmeleri ve nelerin olup bittiğine dair bir fikir sahibi olabilmeleridir. Fakat, bir örneğin seçilmesi ve bunun genelleştirilmesi ile doğru sonuçların bulunabilmesi pek mümkün değildir. Buna ek olarak değişkenler kontrol edilememekte ve kişiler kendilerinin izlendiğini bildiklerinde daha farklı davranmaktadırlar.

3.1.6. Alan Çalışması

Alan çalışması ile incelenen konunun doğal durumu izlenebilmektedir. Veri toplayabilmek için anketler, gözlemler ya da diğer yöntemler kullanılabilir. Alan çalışmasında, araştırmacı inceleyeceği konuları seçer; geliştirir ve veri toplama için pilot testler yapar. Alan çalışmasının en büyük avantajı, verilerin doğal

ortamlarında toplanmasından dolayı sonuçların diğer örneklere de uyarlanabileceğidir.

3.1.7. Laboratuvar Deneyleri

Doğal koşullardan farklı olarak araştırmacının değişkenleri ölçebileceği veya kontrol edebileceği bir ortamda gerçekleştirilen çalışmaları içermektedir. Bu çalışma, araştırmacının belli faktörlere odaklanabilmesini ve bunları detaylıca araştırabilmesini sağlamaktadır.

Laboratuvar deneylerinin “tek bir kerelik” ve “önce-sonra” olmak üzere iki uygulama yöntemi vardır. Tek bir kerelik olan deneylerde, belli bir müdahale sonrasında o gruba ait sonuçlar ve çıktılar ölçülmektedir. Önce-sonra metodunda, belli bir müdahale öncesinde ve sonrasında gözlenen durum ölçülmektedir.

3.1.8. Saha Deneyleri

Saha deneyleri, bir veya birkaç bağımsız değişkenin araştırmacı tarafından mümkün olduğu ölçüde kontrol ve müdahale edilebildiği, o olaya ait doğal koşullarda gerçekleştirilmektedir. Laboratuvar deneylerinde daha fazla kontrol mümkün olmaktadır, fakat saha deneyleri doğal ortamda yapıldıklarından dolayı laboratuvarların yapaylığı sorununu çözmemektedir.

Araştırma doğal koşullarda yapıldığından dolayı, sonuçlar diğer örneklere genelleştirilebilir durumdadır. Oysaki ki, laboratuvar ortamlarında yapılan deneylerde, bu şekilde bir genelleştirme mümkün olmayabilmektedir. Bu yüzden, saha deneyleri laboratuvar deneylerini ve alan çalışmasını birleştirmekte; avantajları ise daha fazla olmaktadır.

3.1.9. Meta Analiz

Bir sürü ve çeşitli çalışmanın ayrı ayrı olan sonuçlarını birleştirememesi sorunu aşabilmek için Meta Analiz yaklaşımı doğmuştur. Meta Analiz, çalışmalar ile ilgili olan çalışma olarak tanımlanabilir. Bunun sonucunda çıkan sonuç, tek bir çalışma ile yapılan hipotezin desteğinden daha güçlü olmaktadır.

3.2. Veri Toplama ve Ölçme

Organizasyonel Davranış araştırmalarında bilgi toplayabilmek için çeşitli teknik ve metotlar vardır. En çok kullanılan 4 teknik anketler, mülakatlar, direk gözlemlene ve dolaylı gözlemlenendir. Araştırma kapsamında incelenen problemin yapısına göre bu 4 teknikten en uygun olanı seçilir.

3.2.1. Anketler

Günümüzde bir topluluk hakkında bilgi toplamanın en yaygın yolu anketler kullanmaktır. Anketler, Organizasyonel Davranışta olduğu kadar sosyal ve politik konularla ilgili araştırmalarda da çok kullanışlıdır. Anketler bir toplumun özellikle değerleri, inanışları ve davranışları hakkında bilgi sahibi olabilmek için yararlıdır. Ayrıca, bu değerlerdeki değişimlere dair de çeşitli bilgi sağlayabilmektedir.

Anketlerde kullanılacak soruların yanıltıcı ve kişiyi yönlendirici olmamaları gerekmektedir. Anketi dolduranların kendilerini güvende hissetmeleri ve cevapları yüzünden kendilerine haksızlık edilmemesi sağlanmalıdır. Aksi takdirde, kişiler yanıltıcı ve sapıtıcı cevaplar verme eğiliminde olabileceklerdir.

3.2.2. Mülakatlar

Kişilerin belirli konular ve sorunlar hakkında ne düşündükleri hakkında bilgi toplayabilmenin bir başka yolu mülakatlardır. Bu yol, anketlere kıyasla daha direk bir yaklaşım göstermekte ve kişisel bilgilerin anlamları hakkında daha derin bir bakış sağlayabilmektedir. Ayrıca, yüz yüze yaklaşımın esnekliği anketlere oranla daha fazla olduğundan, kişilere belli bir konu hakkındaki fikirleri ve davranışları ile ilgili olarak daha fazla ve detaylı soru sorulabilmektedir.

Başarılı geçecek mülakatlar için mülakatı yöneten de kişinin başarılı olması ve mülakat için yeteri kadar zaman ayrılması gerekmektedir. Ayrıca, araştırmayı yapan kişi ve mülakata tabii tutulan kişi arasında iyi derecede bir karşılıklı güven oluşmalıdır.

3.2.3. Direk Gözlemlene

İşlerini yapmaları veya diğerleriyle iletişim kurmaları esnasında kişilerin davranışlarını izlemek de, etkili bir yöntemdir. Bu yöntemin en büyük avantajı esnekliği ve direk oluşudur. Buna ek olarak araştırmaları yapan kişi, gözlemlenen

davranışın kayıtları hakkında değil, o davranışın kendisi hakkında bilgi toplamaktadır.

Bu yöntemde insan, ölçüm yapmada kullanılan bir alet olarak rol aldığından dolayı, bu yöntem pek çok algısal farklılıklar ile karşı karşıyadır. Kendi duygularımız ve tecrübelerimiz ne gördüğümüzü etkilediğinden, çoğu zaman gerçekte olması gerekenler hakkında farklı karar vermeler oluşabilmektedir. Ayrıca kişilerin izlendiklerini bildiklerinde, normalden daha farklı davranmaları da söz konusudur.

3.2.4. Engelleyici Olmayan Ölçümler

Veri toplamada karşılaşılan en büyük zorluklardan birisi, ölçümler ve gözlemler esnasında gözlemlenen kişilerin rahat hareket edememeleri ve doğal davranamamalarıdır. Bu sorunun üstesinden gelebilmek için engelleyici olmayan gözlemler ve ölçümler yapılabilir. Bu şekildeki dolaylı ölçümlerde üretim, ciro bilgileri gibi arşivsel bilgiler de kullanılmakta ve kişi gözlemlendiğini bilmemektedir. Böylece, çalışanların araştırma ve gözleme sürecinden etkilenmeleri sorunu ortadan kalkmaktadır.

Bu yöntemlerin hepsinin birbirlerine göre avantajları ve dezavantajları vardır. Bir organizasyon için bilgi toplamada en etkili olan yol; tüm bu yöntemlerin bir kombinasyonudur. Herhangi bir yöntem diğerlerine oranla daha fazla kullanılıyor olsa da, başarıyı yakalamış olan organizasyonların pek çoğunda tüm bu yöntemlerin bir bileşimi kullanıldığı bilinmektedir. (Bowditch ve Buono, 1990)

4. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞIN ESASLARI

4.1. Kişiler ve Organizasyonların Dinamiği

4.1.1. Organizasyonel Davranışın Tanımı

Organizasyonel Davranış; kişilerin bireysel ve gruplar olarak organizasyonlar dahilinde nasıl davrandıklarına dair sistematik bir çalışma ve elde edilen bu bilgilerin uygulanışdır. Kişilerin daha etkili davranabilmesi için çeşitli yöntemler tanımlamaya çalışmaktadır. (Newstrom ve Keith, 1997)

Organizasyonel davranışın iki temel konu ile ilgilenmektedir. Bunlardan birincisi; çalışanların düşündüklerini, hissettiklerini ve yaptıklarını organizasyonların nasıl etkilediğidir. Organizasyonel davranış, daha sağlıklı ve üretken organizasyonlar oluşturabilmek amacıyla organizasyonların çalışanlar üzerindeki çeşitli etkilerini anlayabilmek için uğraşmaktadır.

İkinci ilgi alanı ise; organizasyonu oluşturan kişilerin davranışlarının ve performanslarının, organizasyonun bütününde performansı ve etkililiği nasıl etkilediğidir. Çalışanların faaliyetlerini ne şekilde koordine ettiği ve bütünleştirdiği, bir organizasyonun hedeflerine ve amaçlarına ulaşip ulaşmayacağını belirlemektedir.

Organizasyon : İki ya da daha fazla kişiyi kapsayan, planlanmış koordinasyona sahip biçimsel bir yapıdır. Organizasyonlarda otorite ilişkileri ve belli bir derecede işbölümü bulunmaktadır. (Robbins, 1994) Diğer bir deyişle organizasyon; iki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmaları halinde, aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağlardır. (Ülgen, 1989)

Organizasyonların ortak özellikleri şunlardır :

1. Organizasyonlar, kişilerden ve gruplardan oluşmaktadır.
2. Organizasyonlar, hedeflere ulaşabilmeye odaklanmışlardır.

3. Organizasyonlar, hedeflere ulaşabilmek için belli konularda uzmanlaşmaya ve bunları koordine edebilmeye önem verirler. (Hugh ve Daniel, 1986)

Organizasyonel Davranış; içinde pek çok araştırmayı barındıran ve kavramsal gelişmeleri hızlı bir şekilde bünyesine katabilen bir disiplindir. Bir organizasyondaki etkin bir uygulamanın diğerlerine de uyarlanabilmesi açısından, aynı zamanda uygulamalı bir bilimdir.

Organizasyonel Davranış; yöneticilerin organizasyonları içindeki kişilerin davranışlarını incelemelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, iki kişi arasındaki karmaşık ilişkileri anlayabilmeye de yardımcı olmaktadır. Bir sonraki adım ise; resmi ya da gayri resmi küçük gruplar içerisindeki ilişkilerin dinamiğini anlayabilme hakkındadır.

Mühendislik ve satış gibi konularda iki ya da daha fazla grup güçlerini ve çabalarını birleştirme ihtiyacı duyduklarında, yöneticiler gruplar arası ilişkileri anlayabilmekle ilgilenmektedirler. Organizasyonlar ayrıca, birbirleriyle ilişkili organizasyonların bulunduğu bir bütün sistem olarak da görülebilirler.

4.1.2. Organizasyonel Davranışın Hedefleri

Pek çok bilim adamı olağanüstü veya alışılmadık olayları tanımlama, anlama, tahmin edebilme ve kontrol edebilme hedefine sahiptir. Organizasyonel Davranış da bu amaçlara sahiptir. İlk hedef, kişilerin çeşitli koşullarda nasıl davrandıklarını sistematik bir şekilde tanımlayabilmektir. Bu hedefi gerçekleştirebilen yöneticiler, işyerlerinde insan davranışları ve insanlarla daha iyi iletişim kurabilme konusunda daha fazla bilgi sahibi olacaklardır.

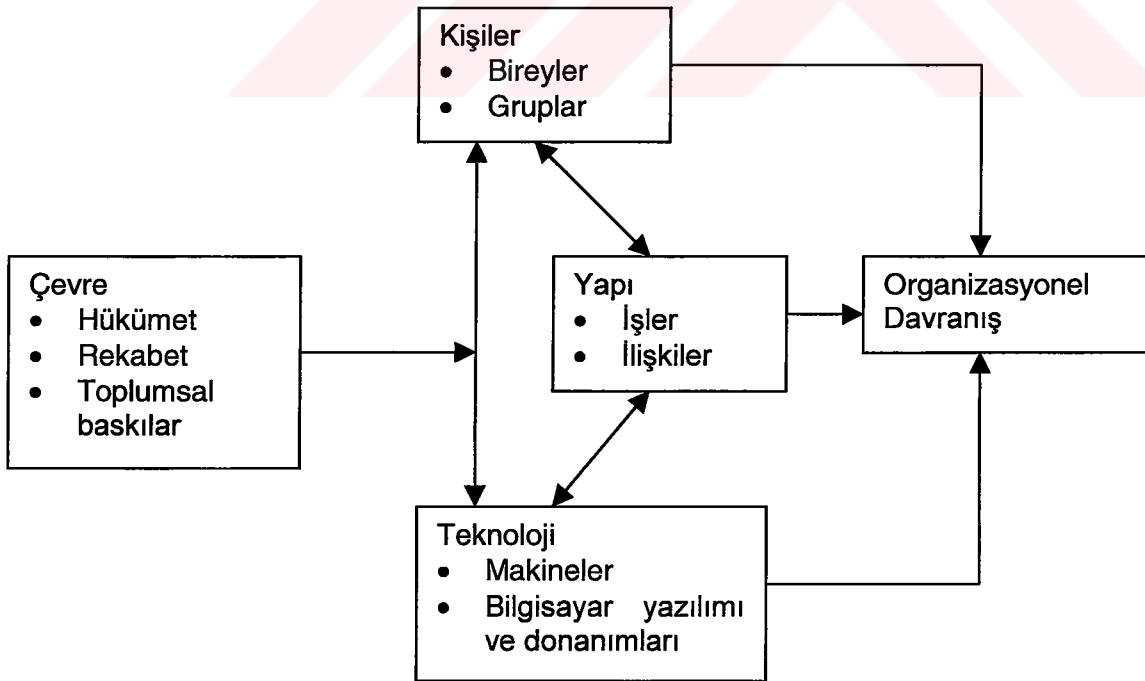
İkinci hedef ise, insanların davranışlarının nedenlerini anlayabilmektir. Yöneticiler, çalışanlarının sadece davranışları üzerinde düşünürler ve bu davranışlarının arkasındaki sebepleri anlamazlarsa, büyük ölçüde engellenmiş olacaklardır. Organizasyonel Davranışın bir diğer hedefi ise, çalışanların gelecekteki davranışlarını tahmin edebilmektir. Bu hedefe erişilmesi ile yöneticiler, hangi çalışanların kendilerini işlerine iyi bir şekilde verebilecekleri ve üretken olabilecekleri ya da hangi çalışanların işe geç geleceklerini ya da hiç gelmeyeceklerini, belli günlerde yıkıcı ve zarar verici olacaklarını tahmin edebilme yetisine sahip olacaklardır. Organizasyonel Davranışın son hedefi ise; kişilerin işteki faaliyetlerini geliştirmek ve en azından belli bir oranda kontrol edebilmektir. Yöneticiler çıktılarının performanslarından sorumlu olduklarından çalışanların davranışlarına, yeteneklerini

geliştirmelerine, takım çalışmasında gösterilen çabalarına ve üretkenliklerine etki edebilme konusuna çok önem vermektedirler. Bu konuda ise, Organizasyonel Davranış onlara büyük yarar sağlamaktadır.

Organizasyonel Davranış yöntemlerinin insan yararı için kullanılması gerektiği, yöneticiler tarafından unutulmamalıdır. Bu yöntemlerin iş, hizmet, hükümet, okul gibi çok çeşitli organizasyonlarda bulunan insan davranışlarında kullanım imkanı mevcuttur. Organizasyonel davranış, sosyal bir sistem dahilinde çok çeşitli insan ihtiyaçlarının (üretenler ve tüketenler dahil olmak üzere) pek çok yollarla karşılanabileceğini kabul etmektedir.

4.1.3. Organizasyonel Davranışta Bulunan Kuvvetler

Günümüzde organizasyonların doğasını etkileyen pek çok kuvvet bulunmaktadır. Bu kuvvetler kişiler, yapı, teknoloji ve organizasyonun içinde çalıştığı çevre olmak üzere dört sınıfta toplanabilirler. (Bkz. Şekil 4.1) İnsanlar belirli bir hedefe ulaşmak üzere beraber olarak bir organizasyonda çalıştıklarında, belli yapıda resmi ilişkiler gerekmektedir. Kişiler bir işin yapılabilmesi için teknolojiyi kullanmaktadırlar, demek ki kişiler, yapı ve teknoloji arasında bir etkileşim mevcuttur. Buna ek olarak, bu faktörler dışsal çevre tarafından da etkilenmekte ve onu etkilemektedirler.



Şekil 4.1 : Organizasyonel Davranışı Etkileyen Temel Faktörler

- **Kişiler** : Kişiler organizasyonların içindeki sosyal sistemleri oluştururlar. Bu sistem bireylerden ve gruplardan oluşmaktadır. Gruplar büyük olabildikleri kadar küçük de olabilmektedirler ve dinamik bir yapıda olduklarından sürekli olarak bir oluşum, değişim ve dağılma içindedirler. Eğitim geçmişleri, yetenekleri ve işe bakış açılarıyla işgücü yapısı günümüzde daha zengin bir bileşim içermektedir. Bu sebeple, yöneticilerin bu farklı yapıları anlayabilmeleri ve ona uygun düşünebilmeleri gerekmektedir.
- **Yapı** : Resmi ilişkileri ve organizasyonlarda kişilerin kullanılışını, yapı tanımlamaktadır. Bir organizasyonun faaliyetlerinin tümünü başarabilmek için çeşitli işlere gerek duyulmaktadır. Çeşitli işleri gerçekleştiren çalışanların yaptıklarının etkili bir şekilde koordine edilebilmesi için, bu çalışanların belli bir yapısal yolla ilişkilendirilmeleri gerekmektedir. Bu ilişkiler iletişim, görüşme ve karar verme konularında karmaşık sorunlar doğurmaktadır.

Pek çok organizasyonel yapı, orta kademe yöneticilerin azaltılması sonucu artık daha yassı bir hale gelmiştir. Bunun sonucunda rekabet devam ederken, maliyetlerin azaltılması söz konusu olmuştur. Tam Zamanında Üretim, Takım Çalışması gibi değişik yapılar da günümüzde çok yaygındır.

- **Teknoloji** : Teknoloji, insanların çalıştığı kaynakları sağlamakta ve onların yaptıkları işleri etkilemektedir. Kullanılan teknoloji, iş ilişkileri üzerinde büyük bir öneme sahiptir. Teknolojinin en büyük yararı; insanların daha fazla ve daha iyi iş yapabilmelerini sağlamasıdır. Teknolojinin yararları olduğu kadar, maliyetleri de bulunmaktadır. Montaj hatlarında robotların ve otomatik kontrol sistemlerinin kullanımının artması, üretimden hizmet ekonomisine olan geçiş, bilgisayar yazılım ve donanımındaki gelişmeler, internetin hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve mal ve hizmetlerde yüksek kaliteye olan toplumsal talebi kabul edilebilir fiyatlarla gerçekleştirebilme ihtiyacı teknoloji artışının örnekleri olarak verilebilir. Bu artışların her biri, teknik ve sosyal sistemler arasındaki dengeyi koruyabilme konusunda Organizasyonel Davranış için baskı oluşturmaktadır.
- **Çevre** : Bütün organizasyonlar bir iç ve dış çevre içerisinde çalışmaktadırlar. Bütün organizasyonlar daha büyük sistemlerin içerisinde yer almaktadırlar ve çevrede meydana gelen değişimler organizasyonlarda da çok çeşitli değişimlere yol açmaktadırlar. Aile, okul gibi kişisel organizasyonlar da mutlaka dış çevreden etkilenmektedirler. Çünkü kişilerin tutumları, çalışma koşulları etkilenmekte; güç ve kuvvetler için rekabet gündeme gelmektedir.

4.1.4. Organizasyonel Davranışın Özellikleri

Organizasyonel Davranışın güçlü yönlerinden birisi, *disiplinler arası* oluşudur. Davranış bilimlerini (insanların nedene ve nasıl davrandıkları ile ilgilenen sistematik yapı), konuya katkıda bulunabilecek diğer sosyal bilimlerle birleştirmektedir. Kişiler ve organizasyonlar arasındaki ilişkileri geliştirebilecek herhangi bir fikri bu disiplinlerden birinden alarak, kendine uyarlayabilmektedir.

Organizasyonel Davranışın güçlü yönlerinden bir diğeri, araştırmalarla gelen bilgiler ve kavramsal yapı ile ortaya çıkan ana yapısıdır. Teoriler, kişilerin nasıl ve neden bu şekilde düşündüklerine dair açıklamalar sunmaktadırlar. İyi teoriler uygulama açısından da pratiktirler; anlamamıza katkıda bulunmakta ve yönetsel düşünce ve faaliyetlere rehber olacak yollar göstermektedirler.

Organizasyonel davranış teorilerinden birini ispatlamaya ya da çürütmeye yardımcı olacak şekilde, delilleri toplama ve yorumlama sürecine araştırma denilmektedir. Ortaya atılan hipotezler test edilmekte ve bilgiler vaka çalışması, alan ve laboratuvar deneyleri ve anketler gibi çeşitli yöntemlerle toplanmaktadır. Toplanan sonuçlar araştırılan teoriyi ve gelecekteki yönetim uygulamalarını etkileyebilmektedir.

Araştırmalar ya da teoriler tak başlarına çok yararlı olmadıklarından, yöneticiler teorik modelleri kendi düşünce yapılarına uyarlamakta ve araştırma sonuçlarını kendi durumlarına yol gösterecek şekilde kullanmaktadırlar. Bu şekilde bakıldığında, teori ve araştırma arasında doğal ve sağlıklı bir akış olduğu kolayca görülebilir.

Organizasyonel Davranışlardaki bir diğer güçlü taraf ise, teori ve araştırmaların kabulünün artmasıdır. Yöneticiler, artık yeni modellere karşı daha duyarlıdırlar ve ilgili araştırmalara destek olmaktadır. Geliştirilen teori bazı araştırmalara karşı duyarlı olmak, bunları güncel bir şekilde takip edebilmek ve gerektiğinde bunları kendi işlerine uyarlayabilmek, yöneticiler tarafından asla unutulmaması ve göz ardı edilmemesi gereken bir davranıştır.

Organizasyonel davranış için öyle bir optimum nokta vardır ki; ilgi uyandıran tüm uygulamaların o noktada sonra getirecekleri olumlu etkiler azalmakta ve hatta bir noktadan sonra olumsuz etkiler bile görülebilmektedir. İlgi uyandıran ve başarılı olan bir uygulamanın miktarının artırılması, daha fazla ilgi uyandırılacağı ve başarılı olunacağı anlamına gelmez. İyi olan bir şeyin daha fazlası, her zaman daha iyidir demek değildir. En uygun olan bu nokta, her firmanın kendi iç ve dış koşulları ile belirlenecek ve diğer firmalarınkinden farklı olacaktır. Bu durumdan çıkarılabilecek

sonuç; insanlarla ilgili olarak sadece tek bir değişkenin en yüksek hale getirilmesi ile değil de, sistemdeki bütün değişkenlerin bir arada ve dengeli bir şekilde yürütülmesi ile organizasyonel etkililiğe ulaşılabileceğidir.

4.2.Temel Kavramlar

Şekil 4.2.'de gösterildiği gibi, organizasyonel davranış kişilerin ve organizasyonların doğası ile ilgili bir grup temel kavramla başlamaktadır.

Kişilerin Doğası

- Kişisel farklılıklar
- Algılama
- Bütünüyle bir birey
- Motive olmuş bir birey
- Katılım için arzu duyma
- Kişinin değeri

Organizasyonların Doğası

- Sosyal Sistemler
- Karşılıklı ilgi
- Etikler

Şekil 4.2 : Organizasyonel Davranışın Temel Kavramları

4.2.1. Kişilerin Doğası

Kişisel Farklılıklar : Kişiler arasında pek çok ortak nokta bulunmasına rağmen, kişilerin her biri bu dünyada tektirler. Her bir kişi, bir diğerinden farklıdır ve bu farklılık göz önünde bulundurulmalı ve organizasyonlar için değerli bir varlık olarak kabul edilmelidir. Kişisel farklılıklar sebebiyle, yöneticiler her bir çalışana farklı davrandıkları zaman, çalışanlarını en iyi şekilde motive edebilirler. Yöneticilerin çalışanlarına yaklaşımı istatistiklere göre değil, çalışanların kişisel özelliklerine göre olmalıdır. Her kişinin diğerlerinden farklı olduğunu ifade eden bu inaniş, “kişisel farklılıklar kuralı” denir.

Algılama : Kişiler aynı şeylere baksalar bile, bunları farklı şekillerde görüp farklı anlamlar çıkarabilirler. Onların nesnel çevreleri hakkındaki görüşleri, içinde her bir kişinin nesneleri ve olayları gördüğü, organize ettiği ve yorumladığı eşi benzeri olmayan bir yol olan algılamanın süzgecinden geçmiştir. Pek çok sebepten dolayı, çalışanlar kendi iş dünyalarını farklı bir şekilde görürler. Onlar; kişilikleri, ihtiyaçları,

demografik faktörleri, geçmişe dair tecrübeleri, içinde bulundukları fiziksel koşullar, zaman kısıtları ya da sosyal etkenler açısından farklılık gösterebilirler. Sebebi her ne olursa olsun, kendi algılamalarına dayanarak hareket etme eğilimindedirler. Kişiler, kendi beklentileri ile ilgili olan özelliklere dikkat etme eğilimindedirler. Bu çeşit algılamaya “seçici algılama” denmektedir. Yöneticiler; çalışanları arasında kişisel farklılıkların olacağını, çalışanlarını duyguları olan varlıklar olarak kabul etmeyi ve onları bu şekilde yönetmeyi öğrenmek zorundadırlar.

Bir Bütün Olarak Birey : Bazı organizasyonlar bir kişinin sadece beynini ya da belli özelliklerini istihdam edebilmek isteseler bile, gerçekte bütünüyle bir bireyi bünyelerinde çalıştırmaktadırlar. Bilgi, beceri ve yetenek; çalışanın kişilik özelliklerinden ya da geçmişinden ayrı düşünülemez. Evde olup bitenlerin iş yaşamından ya da duygusal durumun fiziksel durumdan tamamıyla soyutlanması mümkün değildir. Kişi; bir bütün insan olarak faaliyet göstermektedir.

Yönetim, organizasyonel davranışı uyguladığında daha iyi bir çalışan geliştirmek için uğraşmaktadır. Aynı zamanda da, daha iyi bir kişi geliştirmek istenmektedir. Kişilerin yaptıkları işler onlarda bir takım değişiklikler oluşturabildiğinden, çalışanlara verilen işlerin onlar üzerindeki etkilerine yönetimin dikkat etmesi gerekmektedir. Çalışanlar, çalıştıkları firmanın haricinde pek çok organizasyonun da üyesi olduklarından, çalışanların geliştirilmesi ile firmaya ek olarak çeşitli organizasyonlara da olumlu bir etki yapılmış olacaktır.

İnsan Davranışı Bir Nedene Dayanır (Motivasyon) : Normal davranışların kişilerin ihtiyaçları ile ilgili olarak pek çok sebepleri bulunmaktadır. Kişilerin nelere sahip olmaları gerektiği konusunda bizim düşündüklerimizin değil de, onların kendilerinin istediklerinin elde edilmesi ile kişiler motive olmaktadır. Yönetim açısından bu durum iki şekilde etkili olabilmektedir. Belirli durumların mevcut olması ile kişilerin katılımları ve motivasyonları artmaktadır, fakat bu durumların yokluğu ile de katılım ve motivasyon azalmaktadır. Motivasyon adeta, organizasyona güç veren ve onun verimli bir şekilde ilerlemesini sağlayan bir motor gibi etkili olmaktadır.

Katılım İçin İstek : Bir kişinin bir işi yapabilme, beklentileri karşılayabilme, anlamlı bir katılımda bulunabilme ya da zorlu bir vazifeyi başarıyla tamamlayabilme konusundaki istekleri, “istenen şeyi kendi kendine yapabilme” dürtüsüne yansımaktadır. Günümüzde pek çok çalışan karar alımlarında etkili olabilmek ve organizasyonun başarısı için kendi yetenekleri ve fikirleri ile katkıda bulunabilmek için aktif bir şekilde fırsat beklemektedir. Bu yüzden, kişilerin içindeki bu katılım

isteklerini ortaya çıkarabilmek ve bunları gerçekleştirebilmek için organizasyonların çeşitli fırsatlar yaratmaları gerekmektedir.

Kişinin Değeri : Kişiler; üretim için gerekli olan diğer faktörlere gösterilenden (toprak, anapara, teknoloji) daha farklı bir davranışı hak etmektedirler. Evrende insanların daha büyük bir önemi bulunduğundan ilgi, saygı ve itibar görme ihtiyacı duyarlar ve yöneticilerinden bunu beklerler. Eskiden inanılmış olan sadece basit birer ekonomik araç oldukları fikrini reddederler; yeteneklerine ve becerilerine göre değer görmek isterler.

4.2.2. Organizasyonların Doğası

Organizasyonların doğası ile ilgili olarak üç temel kavram mevcuttur. Bunlar; organizasyonların sosyal sistemler olduğu, karşılıklı ilgi ve alakaya dayalı olduğu ve çalışanlara ahlak kurallarına göre davranılması gerektiğidir.

Sosyal Sistemler : Organizasyonlar sosyal birer sistem olduklarından, içlerindeki faaliyetler psikolojik kurallarla olduğu kadar sosyal kurallarla da yönetilmektedir. İnsanların psikolojik ihtiyaçları olduğu gibi, sosyal görevleri ve statüleri de mevcuttur. Hareketleri, bunlara sebep olan kişisel faktörlerden olduğu kadar, içinde bulundukları gruptan da etkilenmektedir.

Resmi ve gayri resmi sosyal sistemler olmak üzere, iki çeşit sosyal sistem bulunmaktadır. Sosyal sistemlerin var oluşu, organizasyonel çevrelerin dinamik bir değişim içinde bulunduklarını göstermektedir. Buna ilave olarak, sistemin bütün parçaları birbirinden bağımsızdır ve her bir parça bir diğerini etkileyebilmektedir.

Birey ve Örgütün Karşılıklı Bağımlılığı : Organizasyonlar kişilere; kişiler de organizasyonlara ihtiyaç duyarlar. Organizasyonların insancıl bir amacı bulunmaktadır. Katılımcıları arasında karşılıklı ilgi ve alakaya dayalı olacak şekilde kurulmuşlardır. Yöneticiler, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlara; çalışanlar da kişisel hedeflerine ulaşabilmek için organizasyonlara ihtiyaç duyarlar. Karşılıklı ilgi ve alakanın olmadığı bir ortamda, arada ortak bir şeyler olmadığından, takım oluşturmak ve ortak çalışmaları geliştirmek imkansızdır.

Ahlak Kuralları : Tarihin herhangi bir döneminde, organizasyon için değerli olan çalışanları kazanabilmek ve onları kaybetmemek için, çalışanlara ahlak kuralları çerçevesinde davranılması ihtiyacı vardır. Organizasyonların başarılı olabilmeleri için ahlak kurallarına uygun şekilde davranmaları gerektiğini anlayan firmaların

sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu yüzden, yöneticiler ve çalışanlar için çok çeşitli programlar uygulanmaktadır. Organizasyonel davranış insanları mutlaka içerdiğinden, ahlaki felsefenin de bir şekilde rol oynadığı anlaşılmıştır. (Newstrom ve Keith, 1997)



5. MOTİVASYON VE ÖDÜL SİSTEMLERİ

5.1. Motivasyon

Organizasyonel Davranış biliminde en can alıcı konulardan birisi, kişilerin içinde bulundukları organizasyonlarda işlerini yapmaları esnasındaki davranışlarının sebepleridir. “Bazı insanlar sıkı bir şekilde çalışırken, diğerlerinin mümkün olduğunca az çalışmak istemelerinin sebebi nedir?” ve “Yapılan bu işin performansını etkileyebilmenin yolları nedir?” gibi sorular, bütün yöneticilerin aklına gelmektedir. İnsanları motive edebilme sorunu en çarpıcı ve karışık konulardan biri olarak, yönetim biliminin ilgi alanı içindedir.

Motivasyon kavramının kapsamı içerisinde, üç ana ilgi alanı mevcuttur :

- 1) İnsan davranışlarını etkileyen şey nedir ?
- 2) Bu davranışları yönlendiren şey nedir ?
- 3) Sonraki dönemlerde de belli davranışların devam ettirilmesi nasıl sağlanabilir ?

5.1.1.Motivasyon Teorileri

5.1.1.1. Motivasyon Teorilerinde Yaklaşımlar

İnsanlığın geçirdiği evrim boyunca, bireyler üzerindeki sosyal-ekonomik kriterlerin etkisi ve etki şiddeti değişiklik göstermiştir. Doğal olarak insanın kendine yönelik değerlendirmeler yapması sürekli bir süreçtir ve değer kriterlerinde kişi zaman içinde farklılıklar gösterecektir. İnsanın çalışma hayatına ve sosyal yaşam içindeki yerine dair bir bulgu olan motivasyon üzerindeki araştırmalarda bu süreç içinde farklı noktalar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Motivasyon üzerine geliştirilen teorileri şu başlıklar altında gruplayabiliriz :

1. Bilişsel Teoriler
2. Hedonik Teoriler
3. İçgüdü Teorileri
4. Dürtü Teorileri

Bu konuda temel olma niteliği taşıyan uzmanlar ve teorileri bir sonraki bölümde ayrıntılı ele alınmıştır.

5.1.1.1.1. Bilişsel Teoriler

Bu teoriler, bireyin düşünme ve bağımsız istekte bulunma özellikleri üzerine kurulmuşlardır. İnsan, akılcı bir yaratık olduğuna göre onun düşünme ve istemesi, akılcı yönünün bir fonksiyonudur. Şu halde süreç “bilişsel – cognitive” dir.

Birey ; düşünecek, sonuçları tartarak ve eyleme geçecektir. Eyleme geçiş, bir düşünme ve istekte bulunma süreci sonucu oluşacaktır. Ayrıca, gözden kaçmamalıdır ki, bu süreç bilinçli bir süreçtir. Başka deyimle birey, bilinçli isteklere sahiptir ve kapasitesini bu isteklerini karşılamak için kullanacaktır. Böylece birey kendi kendini motive edecektir. Bireyin bu akılcılık özelliği ortaçağ sonrası geliştirilen tüm ekonomik ve sosyal kuramlara temel oluşturmuştur.

Ancak bireyin bilişsel bir sürece girip motivasyon değerlendirmesine gitmeden önce onu bunu bilinci dışında etkileyecek unsurlardan bahsetmek psikoloji bilimi gereğince mümkündür. Bu noktalarda bilişsel teoriler yeteriz kalmaktadır. Özellikle Freud sonrası önem kazanan bilinçaltı etkenleri bilişsel teorileri ikini plan itmiştir.

5.1.1.1.2. Hedonik Teoriler

Hedonizm; en kısa tanımı ile, hoş giden şeylere yönelmek gitmeyenlerden ise, acı gibi , kaçınmaktır. Hedonizm, insan davranışlarında belirleyici olanın zevk olduğu üzerinde durur.

Motivasyon açısından hedonizmi özetlersek, birey ona zevk verecek olay ve nesneler karşısında motive olacak ve onları yapmak isteyecek ve aksi yönde motivasyon unsurlardan kaçmaya çalışacaklardır.

Motivasyon unsurları açısından hedonik yaklaşımlar ampirik özellikler getirememekle ve sınırlamaları olanaksız olmakla birlikte , bu yaklaşımlarla geliştirilen araştırmalar her geçen gün artmaktadır. Birey, bedensel gereksinimlerini giderirken alışkanlıklarını da tatmin etmek ister. Alışkanlıklar ise tat aldığı, hoş bulduğu şeylere dönüktür. O halde, birey fizyolojik gereksinmesini dahi giderirken hoşlanacağı şeylere dönük davranır.

McClelland'da bütün motivler önceden öğrenilmiştir. Motivler önceden öğrenilmiş olduğuna göre, birey bir amaca yönelmeden önce geçmişteki zevk ve acı bulgularının ışığında amacını ve kendisine sağlayacaklarını hesaplar. Bu bir duygusal uyarılma sürecidir. Uyarma, sonuçta birey acı duyulacağını öğrenirse amaçtan uzaklaşır, zevk alacağını öğrenir ise amaca yaklaşır. Hedonist teoriler bu nokta bireyden beklenenlerin ancak onun zevklerine yönelik olduğu sürece motivasyon sürecinin varlığından bahsedilebileceğini vurgular.

Hedonik teoriler motivasyonu duygusal bir süreç olarak ele alırken, bu teorilere getirilen en önemli eleştiriler ise böyle bir sürecin sadece yönelim olduğu temelde motivasyon unsurları olarak adlandırılacak ve duygusal yönelimleri kontrol eden asıl motivasyon unsurlarını hedonist yaklaşımlarla açıklanamayacağını vurgular.

5.1.1.1.3. İçgüdü Teorileri

İçgüdü, bir kavram olarak ortaya atıldığından beri, zaman zaman bir çok şeyleri açıklayabilecek, bir bulgu, arkasında bilinmezlerin yaptığı kapıları açabilecek bir anahtar olarak kabul edilmiş ve onda aradığını bulamayanlar için ise, varlığı dahi kuşkulu bir öge olmakla damgalanmıştır.

Freud'a göre iki temel içgüdü türü vardır:

1. Cinsel İçgüdü
2. Saldırganlık İçgüdü

Ancak zamanla bu içgüdülere çeşitli uzmanlar eklemeler yaparak bu sayıyı 6000'e kadar çıkardılar. İçgüdülerin motivasyon sürecini belirlediği yargısı bu konudaki araştırmaları hızlandırdı. Bu konudaki en detaylı açıklama ve araştırma 1900'li yılların başında William McDougall'dan geldi. McDougall oniki içgüdü tanımladı. Bu içgüdüler genel anlamıyla amaçlı, kalıtım yoluyla geçmiş, hedef ayırıcı eğilimlerdi. Ayrıca her birinin şiddetli duygusal bir yönü bulunuyordu.

McDougall'ın üçgüdü sıralaması şöyleydi : Panik (korku), nefret, merak, kavgacı olma, tabi olma, haklı olma, endişe, üreme, açlık, toplu yaşama, sahip olma ve yapıcı olma.

İçgüdü teoriler açısından motivasyonun ya da motive olmanın açıklaması; bireyin şiddetli duygusal yönün bulunan içgüdüler gereği bir eyleme itilmesidir. Bu yaklaşımın zayıf yönünü içgüdü kavramı üstünde yapılan tartışmalar gündeme getirmektedir. Özellikle davranış bilimciler, davranışı içgüdüye bağlama eğilimine karşı çıkmışlar ve içgüdü açısından bireysel yönelimin açıklanamayacağını savunmuşlardır. Bir değer nokta ise, motive edilmiş davranışın açıklanmasında, içgüdü ve dürtü kavramlarının bazen amaçlarından saptırılarak aynı anlamda kullanılmakta oluşudur.

5.1.1.1.4. Dürtü Teorileri

İçgüdü teorilerinin bireylerin eylem süreci için gerekli enerjiyi sağladığı yolundaki kanılara ilk çıkışı Robert S. Woodworth, 1918 yılında “dürtü kavramını ortaya atarak yapmıştır. Kısaca dürtü, organizmada depolanmış enerjiyi belirli bir miktarda çözümlenmeyen bir araç olarak tanımlanır.

Dürtüyü motivasyon açısından yorumlarsak :

1. Genel anlamda bir eylem için motivasyonel koşuldur
2. Eylemin türüne bağımlı, ona özgü itici güçtür
3. Şiddetli ve aynı zamanda rahatsız edici bir güçtür ki, uyarmasına yanıt aldıkça zayıflar ve kaybolur.

Dürtüleri kazanılma sürecine gruplayabiliriz :

a) Birincil – doğuştan kazanılmış, fiziksel dürtüler

Bu türden dürtülerin klasik örnekleri, açlık, susuzluk gibi bedensel gereksinimleri doğuştan gidermeye yönelik doğuştan var olan güdülerdir. Bu durumda böyle bir dürtünün fizyolojik açıda belirli optimumda tutulması beklenir.

b) İkincil- sonradan kazanılmış, psikolojik-psikonejik dürtüler

Motivasyon teorilerini gruplarına göre inceledikten sonra bir sonraki bölümde motivasyon konusunda temel olma niteliği taşıyan araştırmacılar ve teorileri tanıtılacaktır.

5.1.1.2. Maslow ve Gereksinimler Teorisi

Bir soyolog olan Abraham Maslow, temel insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre listeleyen bir motivasyon teorisi sunmaktadır.

Maslow, bireysel açıdan motivasyon konusunu açıklamaya çalışırken, çeşitli psiko-sosyal etmenlerin birey yapısında entegre olmuş yorumunu amaç edinmiştir. Maslow diğer davranış bilimcilerin aksine dürtü, tutum veya alışkanlık gibi kavramların üzerinde ayrı ayrı durmak yerine, temelde bireyin kendini gerçekleştirme ilkesini odak nokta olarak insanın iç yapısını dair aşağıda özet olarak sunulan varsayımlarda bulunur :

- 1- Hepimiz, herkes asli bir iç yapıya sahibiz. Bu, bir dereceye kadar doğal, temel, verili; bir anlamda da değiştirilmesi olanaksız veya en azından değişme eğilimi olmayan bir yapıdır.
- 2- Her kişide söz konusu bu iç yapı, bir bölümüyle kendine özgü, benzersiz; bir bölümüyle ise beşeriyete açık; dönük ve ona bağlıdır.
- 3- Bu iç yapıyı bilimsel olarak araştırmak ve nasıl olduğunu keşfetmek (ama icât etmek değil) olanaklıdır.
- 4- Bu iç yapı, onu tanıdığımız kadarı ile, gerçekte “kötü” bir niteliksel görünüm vermiyor, daha çok ya “tarafsız (neutral)” yada kesinlikle, “iyi” bir nitelik gösteriyor. “kötü”, genellikle bu asli yapının bir aksilikle karşılaşmış olması halinde, ikincil bir fonksiyon (tanım da denebilir) olarak ortaya çıkıyor.
- 5- Bu iç yapı kötüden çok, iyi olduğundan dolayı, en olumlu tutum, onu ortaya çıkarmak; baskı altında tutup kısıtlamak yerine, cesaret verip özendirmek olacaktır. Eğer ona, hayatımıza yön vermesi için izin verirse, sağlıklı, verimli ve mutlu yetişiriz.
- 6- Bu asli öz yadsındığında, ya da baskı altında tutulduğunda; bazen açık bir biçimde, bazen kapalı, bazen yavaş oluşumlarla hasta bir nitelik alabilir.

- 7- Aynı iç yapı hayvanların iç güdülerini gibi güçlü, çok etkileyici ve yanılmaz değildir. Zayıf, narin ve ince; alışkanlıklar, kültürel baskılar, ona yönelmiş yanlış tutumlar ile kolayca alt edilir bir niteliktedir.
- 8- Zayıf olmasına rağmen normal bir kimsede, hatta belki hasta bir kimsede bile, hiç bir zaman yok olmaz. Yadsınabilir bile gizli olarak kalır ve her zaman gerçekleşmek için içten içe baskı yapar.
- 9- Bir bakıma bu varlıklar bütünüyle; disiplin, mahrumiyet, aksiliğe çatış, acı ve hüznün gerekleri ile birleştirilmelidir. Bu birleşimin sonucu iç yapımızda gizli kalanlar ortaya çıkacak, o iç yapı beslenip gelişecek ve kendini gerçekleştirecektir.

Maslow, dinamik bir motivasyon yaklaşımı kurabilmek için bazı temel verilere dayanmak zorunluluğundaydı. Bu yaklaşımı yerli yerine oturtabilmek ve bireysel davranışın kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşmasında izlediği yolu daha yakından tanıyabilmek için "Gereksinimler Hiyerarşisi'ne ayrıntılarında eğilmek gerekecektir.

Maslow'un Gereksinimler olarak tanımladığı temel motivasyon unsurları en alt sınıftan en üst sınıfa doğru şöyledir :

1. Fizyolojik Gereksinimler

Fizyolojik gereksinimler tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikte gereksinimlerdir. Sonradan kazanılmış değil, doğuştan vardır. Yiyecek, içecek, hava, barınma, seks gibi gereksinimler bu türün tipik örnekleridir. Bu gereksinimler gerçekte organizmanın belli bir optimumda tutunabilmesi için vazgeçilmez birer gerek olduklarından, canlı yaratıkların sanki içgüdüsel olarak bu gereksinimlere yönelecekleri yadsınamaz. Bu açıdan bakıldığında, fizyolojik gereksinimlerin bireysel motivasyonda başlangıç vuruşunu yaptıran öğeler olduklarının onaylanması gerekir

Kronik bir şekilde aç olan ve bu duyguyu sürekli olarak uç noktada hisseden bir insan için ideal yer, basit bir tanımla, bol yiyecek bulunan yerdir. Bu alaylı deyiş, bizi gerçekte fizyolojik gereksinimlerin önemli bir niteliğini saptamaya itecektir. Bu nitelik, fizyolojik gereksinimlerin doyumludur. Başka deyimle, utopik süreklilik göstermedikleridir. Doyum bulmuş bir fizyolojik gereksinme belirli bir süre

motive edicilik niteliğini yitirir. Ta ki, organizma tekrar dengesizlik durumuna geçene kadar. Bu noktadan sonra gereksinme tekrar kendini gösterir.

Şunu da belirlemek gerekecektir. Gelişmiş ülkelerin refah ve kültür düzeyi bireye fizyolojik gereksinmelerini gidermeğe zengin alternatifler sunmaktadır. Bu koşullar altında yetişen ve yaşamını sürdüren birey "acıktım" dediği zaman, fizyolojik dürtülenmenin yanı sıra belli bir yiyeceğe karşı arzusunu dile getirir. Başka deyimle, neye karşı iştahı olduğunu belirtmek ister. Bu, bir noktadan sonra belli bir yiyeceğe karşı yönelim, dolayısıyla hedonist bir davranıştır.

2. Güven Gereksinimleri (Emniyet/Korunma)

Organizmanın fizyolojik dengeye ulaşması, bireyi bu dengeyi sürdürme gereksinimine yöneltir. Birey artık geleceğini güven altında duymak isteyecektir.

İlkel insanın ateşi söndürmemesi, av etlerini tuzlayıp kurutarak saklanması, temelde, gelecek için güvenliğini sağlamaya dönük davranışlardır

Günümüz toplumunun bir üyesi ve ögesi durumundaki insan, güven gereksinimlerini, bir arada yaşamın gereği, soydaşları ile ortak davranışlara yönlendirilerek sağlamak istemektedir. Korunma, bağımlı olma, korku ve karışıklıktan kaçınma, sosyal yapı, düzen, yasa ve sınırlamalar bireyin güven gereksinimlerinin doğurduğu toplumsal değer ve yapılarıdır.

Kavram genişletilecek olursa, iş güvenliği, olacağı önceden kestirme gibi gereksinimler de kapsama alınmalıdır.

Gene güvenlik gereksinmesinin toplumsal bir sonucu olarak çağdaş sosyal sigorta kurumları, yaşlılık, işsizlik, kaza gibi sigorta türleri bireysel güvenliğı tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında içermişlerdir.

Gelişmiş ülkelerde güven gereksinmelerinin hemen hemen bütünü ile giderilmiş, yerine getirilmiş olmaları bu tür gereksinmelerin bireyi motive etme olasılığını oldukça düşürmüştür. Doyurulmuş bir bireyin açlık hissetmemesi gibi, güvenliğı sağlanmış bir birey de, bu bakımdan kendini tehlikede hissetmeyecektir.

Gelişmekte olan ülkeler açısından ise bu sürece ulaşıldığı açıktır ki, söylenemez. Örneğin, en azından bir işsizlik sigortasının kurulamamış olması, çalışan bireyin kendini güven altında hissetmemesi için yeterli bir nedendir.

Güncel açıdan bakıldığında, güven gereksinimleri çağımızda sosyo - politik bir yaklaşım niteliği göstermektedirler. Birey, giderek kamuoyu, sosyal güvenliğini politik sistem tercihlerinde aramaktadır. Bu tercihinde; bilgi, görgü ve sezgisinin ışığında, seçim mekanizması yolu ile belli siyasi kuruluşları yeğ tutmakta, güvenliğini teslim etmekten kaçındıklarını ise alternatif dışı bırakmaktadır. Bu olgu, çağımızda bireysel güvenliğin gerçekte, doğrudan toplum güvenliğinin bir fonksiyonu olarak gelişebileceğinin somut bir görüntüsünü vermektedir.

3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri (Sosyal Gereksinimler)

Fizyolojik ve güven gereksinimleri giderilmiş bir birey artık, sosyal yönü ağır basacak olan gereksinimlere yönelecektir. Bu gereksinimler daha çok duygusal nitelikler gösterecek olan gereksinimlerdir. Örneğin birey, belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusunu duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevmek ve onlarca sevildiğini bilme gereğini hissetmek isteyecektir.

Çevre, bireyin kendi ailesinden tüm insanlığa kadar geniş bir alanı kapsayabilir. Bu tür sosyal gereksinimlerde ayrıntılarında belirlenmesi gereken olan, gereksinimlerin iki temel nitelik gösterdikleridir. Bu nitelikler, sosyal gereksinimlerin birey açısından aktif ve pasif olmaları halidir.

Aktif olanlar; sevmek, yardımcı olma, sorumluluk duymak, şefkat göstermek vb. türlerdir. Pasif olanlar ise; sevilme, ait olma; kabul edilme türünden gereksinimlerdir. Unutulmamalıdır ki ; birey, sosyal açıdan da , verdiği kadar alabilecektir. Başka deyimle, severse sevilcek; saygı duyarsa , saygı duyacak; kabul ederse kabul edilecektir.

Açıktır ki, aidiyet ve sevgi gereksinimleri, ya da kısaca sosyal gereksinimler, bireyce; kendisi ancak toplumun koyduğu manevi değerlere uyabildiği, adapte olabildiği oranda giderebileceklerdir. Toplumun değer yargıları ötesinde davranışlara yönelen kimse çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü tolerans düzeyi aşıldığında, kendini toplum dışı bulabilecek ya da toplumca itilmiş yadsınmış bir duruma düşebilecektir.

4. Saygı Görme Gereksinmesi

Aidiyet ve gereksinimlerini gidermiş olan birey kısaca çevresinde ya da toplumda yerini bulmuş bir bireydir. Ancak aynı birey, bu kez bir başka tatmini ya da gereksiniminin peşindedir : saygı görme.

Bu süreci Maslow şöyle belirlemektedir: Toplumumuzdaki bütün insanlar (birkaç patolojik istisna dışında) kendi kendilerini sayma ve başkalarının kendilerini sayması için; kendilerini, güçlü temellere dayandırmaya çalışırlar.

Birey ayrıca farkındadır ki, ana gereksinme niteliğindeki, saygı görme olgusu temelde başka bazı koşulların ya da gereksinmelerin giderilmesi ile sağlanabilecektir. Birey saygı görme gereksinimini duyma ve giderme aşamasına ulaşmak için, önce bu tür alt değerleri çözmek zorundadır. Birey bu değeri yerine oturttuğu zaman, çevresinden kendisine bu değerlerine göndermeler yapılmasını bekleyecektir.

Örneğin, itibarı olmak, sosyal mevkii bulunmak, tanınmak ve onurlu olmak, egemen olmak, değeri ve önemi kabul edilmek, takdir edilmek gibi beklentileri olacaktır.

Dikkat edilirse, birinci türü oluşturan değerlere ulaşmak, bireyin kendi elinde olan, ya da kendisinin gerçekleştirebileceği türden olgulardır. İkinci türde sayılanlar ise, bireyin birinci türde gerektirebildikleriyle orantılı olarak sosyal çevrenin onun için takdir edeceği değerlerle ilgili olanlardır.

Her iki değerler grubu yeterince gerçekleştiği takdirde, birey saygı görme gereksinmesi, bu gerçekleşme oranında tatmin etmiş olacaktır.

Bu olgu açıktır ki, bireyin bilgi, görgü ve kültürünün onu ulaştırdığı sosyo-kültürel düzeyden birinci derecede bağımlıdır.

Burada bir noktayı daha belirlemek gerekecektir. Saygı görme gereksinmesi doğrudan bireyin kendisi değil, başkaları üzerinden giderebileceği bir olgudur.

5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi (Kendini Kanıtlama)

İhtiyaçların en düzeyinde olan kendini gerçekleştirme, kişisel başarıyı ifade eder. Bir şahıs yetenekli olduğu tüm alanlarda başarılı olabileceğine inandığına bu seviyeye ulaşabilmiş demektir. Kendini gerçekleştirme en üst düzeyde ihtiyaç olup her kişi açısından tatmin edici olmalıdır.

Bir kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin edebilmesi için öncelikle kendine inanması gerekir. İkinci olarak kişi yaptığı işlerden zevk almalıdır.

Gereksinimler hiyerarşisinin daha önceki aşamaları her orta birey için gerekli olan ihtiyaçlar olarak tanımlanabilir. Oysa kendini gerçekleştirme, her bireyin kendine özgü motivasyon unsurlarını kapsar.

Gerçekçi olmak gerekirse kendini gerçekleştirme gereksinimi her bireyin tatmin olabileceği bir gereksinim türü değildir. Çünkü bunun için bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşmuş; ayrıca psiko sosyal açıdan yeterince gelişmiş olması gerekmektedir. Ancak çağdaş yaşam rekabetinde her birey daha lat düzey gereksinimlerini karşılama çabasında bu ihtiyacına eğilme fırsatı bulamaz.



Şekil 5.1. Maslow'un Gereksinimler (İhtiyaçlar) Üçgeni

Fizyolojik ve güven gereksinimlerinin doğuştan, daha üst seviyedeki gereksinimlerinin ise toplumsal düzenden kaynaklandığını ileri süren Maslow, gereksinimlerinin dinamik bir yapı gösterdiği yani bir alt düzey yeterince tatmin edilmeden bir üst düzeydeki gereksiniminin tatmin edilemeyeceğini söyler. Ancak insanın her düzeyde % 100 tatmin olması gerekmez. Maslow, her gereksinme için yeterli tatmin düzeyi belirtmiştir :

Fizyolojik Gereksinimler	% 85
Güven Gereksinimleri	% 75
Sevgi ve Aidiyet Gereksinimleri	% 50
Saygı Görme Gereksinmesi	% 40
Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi	% 10

Maslow, motivasyon konusunda geliştirilen uygulamalarda her zaman bir temel nokta oluşturmıştır. Kendisinden sonra geliştirilen teorilerin aksine Maslow, sadece endüstriyel ortamlarda çalışanlar için değil tüm insanlar için ele alınabilecek temel bir model oluşturmaya çalışmıştır. Ancak çalışmalarında her gereksinimi kendisinden sonraki için ön şart olarak sunması Maslow'un Gereksinimler Teorisine bir çok eleştiri geliştirilmesine yol açmıştır. (Bowditch ve Buono, 1990)

5.1.1.3. Herzberg ve Motivatör / Hijyen Teorisi

Yönetim bilimci Frederick Herzberg, motivasyon unsurlarını direk çalışma hayatı yönünden ele almıştır. Teorisini bir dizi araştırma sonucu geliştirilen Herzberg, iş ve işle ilgili olgu ve koşulların hangilerinin motive edici, hangilerinin ise bu nitelikten yoksun olduğunu tespit etmek amacıyla, bireysel tutum ve tepkileri tespit etmeye çalışmıştır.

Literatürde Pittsburgh araştırmaları olarak geçen bu araştırmalarda A.B.D.'de Pittsburgh çevresinde yerleşmiş işletmelerin 11 tanesinde ve 200 dolayında mühendis ve muhasebeci arasında, bu kişilere belirli bir soru yöntemiyle bir anket formu dağıtılarak gerçekleştirilmiştir.

Herzberg ve arkadaşları elde ettikleri bulguları pekiştirmek amacıyla aynı araştırmaları değişik yöre ve çalışanlar arasında yaptılar. Çalışmaları Herzberg ve arkadaşlarını iki temel faktör grubunun varlığını saptamaya götürmüştür :

1. Hijyen Faktörler

2. Motivatörler

Hijyen faktörler, kişinin çalışmakta olduğu ortamla ilgili faktörlerdir. Bunlar direk olarak bir işin parçası olmayıp ne zor bir işi yüklenme ne de kişisel büyüme duygusu üretmezler. Örnek olarak işletme politikaları, prosedürler ve çalışma şartları olarak gösterilebilir. Eğer bir çalışanın tatmini söz konusu ise bu faktörlerin uygun bir seviyede olmaları gerekli olmakla birlikte, kendileri bir çalışanı motive edemezler. Bununla beraber hijyen faktörler, uygun bir düzeyde mevcut değilse tatminsizliğe neden olurlar ve çalışanın çalışma isteğini azaltırlar. Motivatörler işin kalitesi, yapılmakta olan iş ile direk ilgilidir. (Bkz. Tablo 5.1)

Motivatörler, zor işleri yüklenme, başarı, kişisel büyüme ve takdir görme gibi kişisel duygulara yönelme veya bunları üretme ile ilgili faktörlerdir. Motivatörler, bir çalışanın kendine olan güvenini ve kendine olan güvenini, kendini takdir etme hislerini geliştirmeyi mümkün kılar. Bunlar işte bir tatmin hissi ve onur duymayı sağlar. Motivatörler daha büyük ve daha yüksek kalite ve performans sağlar.

Tablo 5.1. Motivatörler ve Hijyen Faktörler

<u>Motivatörler</u>	<u>Hijyen Faktörler</u>
Başarı	Politika ve Prosedürler
Çetin İş	Yönetici Becerileri
Saygı Görmek	Para ve Yan Menfaatler
Hareket Özgürlüğü	İş Güvenliği
Sorumluluk	Çalışma Şartları
İlerleme	Kurallar ve Talimatlar
Çalışan ve İş İle İlgili	İşin Ortamıyla İlgili

5.1.2. McGregor ve Teori X / Teori Y

Bir yöneticinin insan yapısı ve doğası hakkındaki temel kabul ve davranışlarının motivasyon üzerinde direk bir etkisi vardır. Yönetici davranışlarını yönlendirme de temel oluşturan belki de en önemli çalışma Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorileridir.

X Teorisi, insanların doğası gereği işe karşı ve sorumluluktan kaçan bir yaratık olduğunu kabul eder. Teori insan doğası hakkında aşağıdaki varsayımlarda bulunur

- İnsanlar çalışmayı sevmezler
- İnsanlar sorumluluktan kaçarlar
- İnsanlar yaratıcı değillerdir
- Motivasyon kişilere sağlanan maddi çıkarılara bağlıdır
- İnsanların sıkı kontrol ve yakın nezarete ihtiyaçları vardır

Teori Y, insanlara saygı üzerine oturtulmuştur ve uygun şekilde motive edilirse kişiler kendilerini yönlendirmek, yaratıcı olmak ve sorumluluk yüklenme yeteneğine sahiptirler ve bunları isterler tezini savunur. Bunun için aşağıdaki varsayımlarda bulunur :

- Uygun koşullar altında çalışmak doğal ve sağlıklı bir durumdur
- Kendi kendini kontrol etme, istenilen ve mümkün olabilen bir şeydir
- İnsanlar yaratıcıdır
- Motivasyon saygınlık kazanma ve kendini kanıtlama ihtiyacına cevap vermelidir
- İnsanlara güvenilebilir

Aslında X ve Y Teorileri, insan yapısına ait başka varsayımlarda da bulunmuştur. Yukarıda teorilerin motivasyona dair sıraladıkları unsurlar verilmiştir.

X Teorisi, yöneticileri sıkı bir kontrol ve mekanik metotlarla çalışmaya zorlar. Dolayısıyla çalışanın bireysel yönü geri planda kalır ve motivasyon için çok az dikkat edilir. Oysa Y Teorisi daha az kontrol, daha özgürlükçü yaklaşım ve güveni vurgular ve motivasyonda Maslow'un Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesini tatmin etmeyi ön plana çıkarır.

5.1.3. McClelland ve Başarı Teorisi

David McClelland 1955 -60'larda yaptığı araştırmalarla motivasyon başarı duygusu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya ve bir model geliştirmeye çalışmıştır. Maslow başarıya ulaşmayı saygı görme ihtiyacının bir bileşeni olarak görmekteyken, McClelland aynı olguyu bireysel motivasyonun temel taşlarından biri olarak daha büyük bir önemle ortaya koymaktadır.

Başarı motivi araştırmaları “konu algılama testi- thematic apperception test” diye adlandırılan bir test yardımıyla yürütülmüştür. Söz konusu test Henry Murray’ın kişilik testlerinden kaynaklanmıştır. Testin uygulandığı kimselere günlük yaşantıdan spontan resimler gösterilmiş ve söz konusu resimlerle ilgili kısa bir senaryo anlatması, ya da yazması, istenmiştir. Bu yöntemdeki amaç , bireyin iç yapısı ile ilgili unsurları uyararak açığa vurmaktır.

McClelland’a göre birey iki tür yöneliminden birini ağır basıcı nitelikte açığa vuracaktır. Başka bir deyimle yazacağı senaryoyu belli bir yönetime göre ağırlandıracaktır. Bunlar :

1. Yaratıcı, yapıcı ve çalışma yaşamına dönük bir yönelim ki, bu yönelimin temelinde bireyin **“başarıya olan gereksinmesi - need for achievement ”** yatar.

2. Aile, arkadaş ve sosyal yaşama dönük bir yönelim ki, bu yönelimin temelinde ise bireyin **“çevresiyle ilişkide bulunma gereksinmesi - need for affiliation ”** yatar.

Ancak yine de bir bireyin sadece bu iki gereksinmeden biri yönünde davranış geliştirmesini beklemek doğru olmayacaktır. Hem sosyal hem de ekonomik bir varlık olan insanın her iki gereksinmenin etkisi altında, ama kendisine yakın olanın ağırlığında davranış geliştireceğini bu teoriye göre bekleyebiliriz.

McClelland, teorisinde başarıyı bireyin başka bir amacının fonksiyonu olarak değil kişiliğinin bir fonksiyonu olarak görür.

Sonuçta kendini değerini tartma yeteneğine sahip olan birey, bir işe kalkışmadan önce başarı ve başarısızlık olasılıklarını dikkate alacaktır. Bu durumda başarı durumunda ödüllendirme, başarısızlık durumunda cezalandırma bu motivi güçlendirecektir.

Başarının bireysel motivasyonda tek etken olduğunu kabul etmek mantıklı olmayacaktır. Nitekim, David McClelland bu konuda yıllar süren araştırmalarını ve elde ettiği bulguları sonradan somut bir araştırmada realize etmiş ve gelişmekte olan bir ülkede başarı motivinin ekonomik kalkınmaya olan katkısını vermeye çalışmıştır.

5.1.4. Vroom ve Beklenti- Değer Modeli

Gereksinme, motiv, dürtü çıkışlı motivasyon modellerinin dışında „bilişsel-cognitive“ süreçlerle bireylerin davranışlarının açıklandığı modeller geliştirilmiştir. Bu modeller genelde „araç-instrument“ veya „beklenti-expectancy“ teorileri adıyla anılan grubu

oluşturmaktadır. Bilişsel süreçlerle motivasyonu açıklamaya çalışan teorilerin en yaygın bilinen ve kullanılanı Victor H. Vroom „Beklenti-Değer“ modelidir.

Vroom'un modeli üç boyutlu bir düşünce sisteminde açıklanabilir. Söz konusu üç boyut aşağıda verilmiştir :

1. Valence-Sonuçsal Değer : Davranış sonucu elde edilecek değer (Valence: atomların birleşme değeri). Valence bir bakıma bireyin söz konusu olabilecek beklenir bir sonuçsal değere ulaşma, onunla birleşme isteğinin şiddetini belirtecektir.
2. Araçsallık-Instrumentality : Bir bireysel davranış ile onun uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesi.
3. Beklenti- Expectancy : Belirli bir davranışın sonucunun önceden öngörülmesi

Modelin işleyişi şöyle açıklanabilir:

Bir birey bir eyleme veya davranışa (iş ile ilgili) kalkışmadan önce o davranışın özel bir çıktı değeri tercihi, ya da „valence“ ile ilgilenir. Bu değer birey açısından niteliksel olarak çekici veya itici özellikte belirlenecektir. Örneğin ücretin pozitif, kırlılığın negatif bir valence değeri olduğu söylenebilir. Ancak Vroom, valence kavramını araçsal ve sonuçsal özellikleri üzerinden algılayarak söz konusu olguya iki boyutlu bir yorum getirmektedir.

Diyelim ki, birey başladığı bir işin „sonuçsal değeri - valence“i ile ilgilenmektedir, mevki, üstün ücret gibi. Belirtilen bu değerler birey için ikinci boyutta olan bir valence belirtmektedir, başka bir değişle bunlar ara bir sonuçsal değeri değil de gerçek anlamda bir sonuçsal değeri simgelemektedir. Ancak bireyin bu sonuçsal değere ulaşması için daha önceki bir boyutta yer alacak araçsal nitelikli bir valence'i belirlemesi gerekir. Yani bu açıdan bakıldığında. Örneğimizde üstün ücret için araçsal nitelikli valence yüksek başarı olabilir.

Vroom, ilk boyutta yer alan sonuçsal değerleri „ V_i “ ikinci boyutta yer alan sonuçsal değerleri ise „ V_k “ ile belirlemektedir. Vroom'un yaklaşımında araçsallık olgusu, örneğimizde yüksek başarı V_i ile onun sonuçsal değeri „iyi ücret“ arasında ortaya çıkmaktadır. Bunun için bireyin bu araçsallığı görebileceği varsayılır. V_i , V_k 'nin gerçekleşmesi için gerekli ve yeterli bir ön koşul olma niteliğindedir.

Vroom, yaklaşımını matematiksel ifadelerle de kesinleştirmiştir :

$$F_i = f_i [S (E_{ij} \times V_j)] \quad i = 1,2,\dots,2 \quad (5.1)$$

F_i : i sonucuna ulaşmak için gösterilen çaba (force) ya da davranış eğilimi - motivasyonel güç

E_{ij} : i davranışının j sonucuna varma beklentisinin gücü (strength of expectations)

V_j : j sonucunun sonuçsal değeri

Ayrıca gene Vroom'un yorumuyla birinci boyutun valence' V_j , ikinci boyutta yer alan valence V_k 'nin motivasyonel amaçlara ulaşmak için söz konusu olacak davranışların araçsallığı ile çarpımların toplamının bir fonksiyonu olacaktır :

$$V_j = f_i [S (V_k \times I_{jk})] \quad i = 1,2,\dots,2 \quad (5.2)$$

V_j : j sonucunun sonuçsal değeri

V_j : j sonucunun sonuçsal değeri

I_{jk} : İkinci boyuttaki k sonucuna ulaşmak için j'nin birinci boyuttaki araçsallığı

5.2. Ödül Sistemleri

Motivasyon hakkındaki bilgimiz bize, insanların ne yapıyorlarsa gereksinmelerini tatmin etmek için yaptıklarını anlatmaktadır. İnsanlar bir şey yapmadan önce bir karşılık ya da ödüller ararlar. Bu ödüllerden çoğu organizasyon tarafından denetlendiği için, ödülleri çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir güç olarak düşünmeliyiz. Bu ödüllerden bazıları maaş artışları, terfiler ve kişinin tercih ettiği bir işe atanmasıdır. Ödüllerin belirleyicisi olarak belirlenen faktörlerden bazıları performans, çaba, beceri, işin zorluğu vb.dir.

5.2.1. Performans

Performans, sonuçların ölçülmesidir. Ödüller, işi başarılı bir şekilde yapmayı sağlayacak faktörlere göre dağıtıldığı müddetçe, performans bir belirleyici olarak kullanılacaktır. Ancak işler daha az standart ve tekdüze olmaya başlayınca verimliliğin ölçülmesi zorlaşır ve dolayısıyla performansı tanımlamak daha karmaşıklaşır. Şirketlerdeki üst yöneticiler ya da ayrı işletme birimlerini yönetenler,

ödüllerin, özellikle ücretin, performansla ilişkilendirilmesine daha çok önem vermektedir.

5.2.2. Çaba

Çaba, ödül dağıtımında önemli bir belirleyicidir. Çabayı ödüllendirmek, sonuçlar yerine araçların ödüllendirilmesinin klasik bir örneğidir. Performansın genellikle düşük olduğu organizasyonlarda çaba, ödülleri farklılaştıracak tek kriter olabilir. çaba gösterenlerin teşvik edilmesi gerektiğine inanılıyor ise, çaba fiili performanstan daha çok önem kazanır.

Ödüllendirme sisteminde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta vardır. Performansın ödüllendirileceği açık bir biçimde belirtilse de, değerlendirme yapan ve ödülleri dağıtan da insanlardır. Dolayısıyla, çok çabaladıkları halde, az başarı gösterenlere sempati gösterilebilir ve değerlendirme yapanlar bunun değerlendirme ve ödüllendirme kararlarını etkilemesine izin verebilirler. Bu noktaya dikkat edilmesi gereklidir, aksi taktirde çalışanların ödül sistemlerine güvenleri sarsılacaktır.

5.2.3. Kıdem

İşte geçirilmiş olan zamanın uzunluğu, ödüllerin dağıtımında önemli bir faktördür. Diğer faktörlere göre kıdemin önemli bir üstünlüğü, belirlenmesinin kolay olmasıdır. Bu sebeple kıdem, performansın yerine geçebilecek ve kolayca belirlenebilen bir faktördür.

5.2.4. Sahip Olunan Beceriler

Organizasyonlarda yaygın olan bir uygulama da, ödülleri çalışanların becerilerine göre paylaşmaktır. Becerilerin kullanılıp kullanılmamasından bağımsız olarak, en üst düzeyde beceri ve yeteneklere sahip olan kişiler bu yeteneklerle orantılı olarak ödüllendirilecektir. Kişinin organizasyonda belirli bir pozisyon elde etmek için üniversite mezunu olması ya da bazı beceriler gerektiren görevleri iyi puanlar alarak geçmesi gerekiyorsa, becerilerin bir ödül kriteri olarak kullanıldığı söylenebilir.

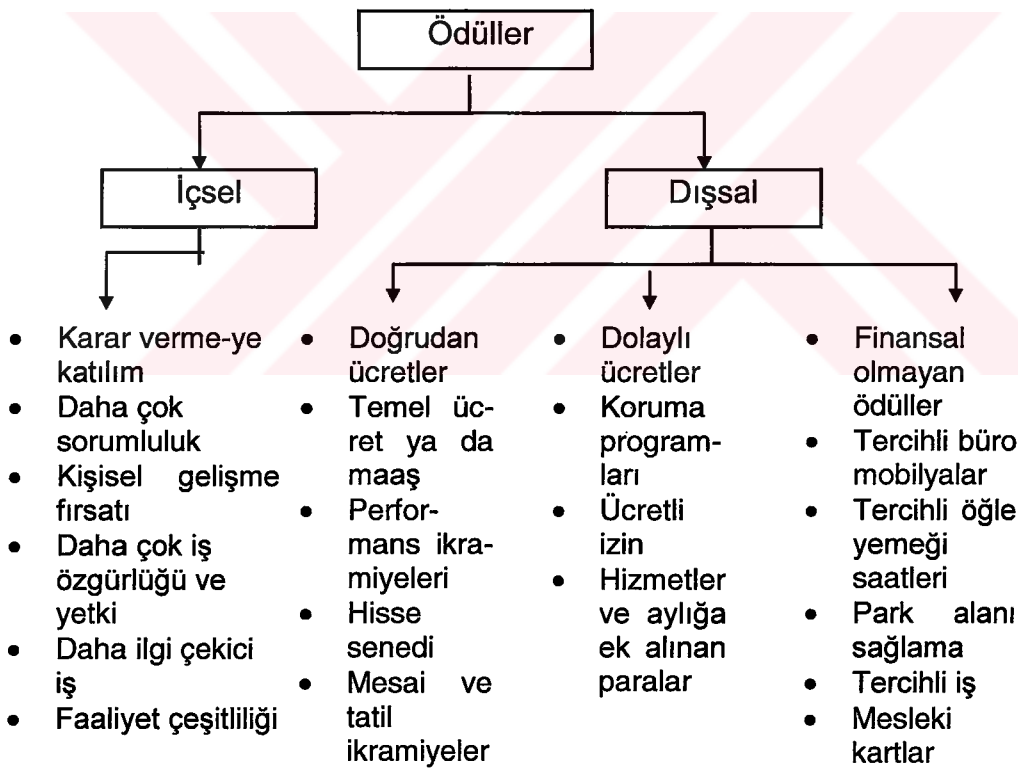
Kişiler bir organizasyona girdiklerinde, aldıkları ücreti belirleyen temel faktör genelde beceri düzeyidir. Bu tür durumlarda pazar ya da rekabet, becerileri ödül paketinin önemli bir unsuru haline getirir. Bu durumda, bazı yetenekler için toplumdaki arz-talep ilişkisi, organizasyonun bu yetenekleri toplayabilmek için vermesi gereken ödülleri önemli ölçüde etkilemektedir.

5.2.5. İşin Zorluğu

İşin karmaşıklığı, ödüllerin dağıtımında bir kriter olabilir. Örneğin çok tekrarlayıcı olan ve çabuk öğrenilen işler, karmaşık ve gelişmiş olan işlere göre daha az ödül hak edebilir. Yerine getirilmesi zor olan işler ya da çalışma koşullarının stresli ya da zevksiz olması nedeniyle arzulanır olmayan işler, işçileri çekebilmek için daha yüksek ödüllere sahip olmalıdır.

5.2.6. Ödül Çeşitleri

Organizasyonun dağıtabileceği ödülleri belirleyebilmek pek basit bir iş değildir. Çalışanlara doğrudan bir ücretlendirme vardır. Aynı zamanda da, dolaylı ücretlendirme ve finansal olmayan ödüller de vardır. Bu ödüllerin her biri kişi, grup ya da organizasyon temeline göre dağıtılabilir. Ödül çeşitleri Şekil 5. 2'de gösterilmiştir.



Şekil 5. 2: Ödül Çeşitleri

İçsel ödüller, kişilerin kendileri için aldıkları ödüllerdir. Bunlar genellikle işçinin işindeki tatminin bir sonucudur. İş zenginleştirilmesi gibi teknikler ya da çalışan için

işin kişisel değerini arttıran işin tekrar tasarımı ya da yeniden yapılanması çabaları, işi daha çok işsel ödüllendirici duruma getirir.

Dışsal ödüller doğrudan ücretleri, dolaylı ücretleri ve finansal olmayan ödülleri kapsar. Çalışanlar doğrudan ücretlerinin genellikle organizasyona olan katkılarıyla uyumlu olmasını beklerler. Ayrıca, benzer yetenek ve performansa sahip olan diğer çalışanların ücretleriyle benzer olmasını beklerler.

Organizasyonun çalışanlarına sağladığı dolaylı ücretler, performanstan bağımsız olarak belirli bir iş düzeyindeki herkese sağlandığı için, motive edici ödüller değildir. Dolaylı ücretler, yönetim tarafından kontrol ediliyorsa ve performansı ödüllendirmek için kullanılıyorsa, motive edici bir ödül olarak düşünülebilir. Dolaylı ödüllere de, doğrudan ödüller gibi bir kişi, grup ya da organizasyon bağlamında bakılabilir. Ancak ödüller performansla yakından ilişkiyse, kişisel ödüllerin daha yaygın olması beklenecektir. Ödüller her bir kişinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlandığında, getirisi daha çok olur. Grup ödülleri ve organizasyonel ödüller tüm insanlara aynı şekilde verildiğinden, bu tür ödüller kişisel ödüllerden daha az etkilidir.

Grup bağlılığına ve grup yakınlığına daha çok gereksinme duyulan durumlarda, kişiler, grup ödülleri kişisel ödüllerden daha tatmin edici bulabilirler. Finansal olmayan ödüllerin yaratılması tamamen, yöneticinin yaratıcılığına ve organizasyondaki kişilerin arzu ettikleri ve yöneticinin yetkisinde olan ödülleri ortaya çıkarmadaki becerisine bağlıdır. Ayrıca, bir çalışanın çok arzuladığı bir şeyi, diğeri gereksiz bulabilir. Bu sebeple, ödül seçimi çok dikkatli yapılmalıdır ki, istenen performans artışı sağlanabilsin.

Bazı çalışanlarda statü bilinci çok fazla olduğundan, iyi döşenmiş bir büro, ceviz masa ya da özel banyo, kendi sekreterinin olması, öğle yemeği saatini kendinin belirleyebilmesi gibi ödüller kişisel gereksinimleriyle uyumlu olduğunda, bu kişilerin performanslarında artış gözlenebilecektir.

5.2.7. Yöneticiler Açısından Sonuçlar

Yöneticiler, organizasyonun çalışan değerlendirme yöntemlerinin etkilerini ve bu sistemler tasarlandığında, ödüllerin dağıtım biçiminin etkilerini göz önüne almalıdırlar.

Çalışanlar, çabalarının doğru olarak değerlendirildiğine inanırlarsa ve ayrıca değer verdikleri ödüllerle bu değerlendirmelerin ilişkili olduğunu anlarılarsa, çalışanların

performanslarında oluşabilecek bir artışın sonuçlarından yönetim de yararlanacaktır. Sonuç olarak, ödüllerin şu koşullarda etkin performansa ve iş tatminine yol açacağı söylenebilir :

1. Çalışanlar, ödüllerin adil olarak dağıtıldığına inanırlarsa,
2. Ödüller performansa bağlı olduğunda,
3. Ödüller kişinin gereksinimlerine uygun olduğunda.

Bu koşullar, çalışanlar arasında tatminsizliğin asgari düzeye indirilmesini, çalışanların içine kapanmasının azalmasını ve organizasyona bağlılığın artışını teşvik edecektir.

5.2.8. Ödülleri Bireyselleştirmek

Her iş görenin ihtiyaçları farklıdır. Bu ihtiyaçlar bazıları için pekiştirici olabilirken, diğerleri için olmayabilir. Yöneticiler bireysel farklılıklar hakkındaki bilgilerini kullanarak, kontrolleri altındaki ödülleri bireyselleştirmelidirler. Yöneticilerin paylaştırdıkları ödüllerden bazıları ücret, terfi, bağımsızlık ve amaçları belirlemeye ve karar almaya katılım fırsatlarıdır.

5.2.9. Ödüllerle Performansın Birbirine Bağlanması

Hem pekiştirme teorisinde, hem de beklenti teorisinde yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdır. Performans dışındaki ödül faktörleri, sadece diğer faktörleri pekiştirebilir. İş görenlerin belli amaçlara ulaşabilmeleri için ücret artışları ve terfiler gibi önemli ödül faktörleri paylaştırılmalıdır. Ödülleri daha görünür ve güdeleyici hale getirmek için; ücretler bir sır olmaktan çıkarılabilir, herkesin ücretleri açıklanabilir ve rahatça bunlardan bahsedilebilir ve de performans ödülleri duyurulabilir. (Robbins, 1994)

6. ALGILAMA, DAVRANIŞLAR VE KİŞİSEL FARKLILIKLAR, ÖĞRENME

Algılama öğretisi Genel Psikoloji içindeki Bilinçlilik Psikolojisi kapsamında incelenmektedir. Bilinçlilik Psikolojisi kavramından anlaşılması gereken şey ise; farında olduğumuz, duyup yaşadığımız dünyayı anlamaya ve açıklamaya çalışan öğreti olacaktır.

Algılama için; bir farkına varma, farkına varılma, bilgi dağarcığımız içinde bir yer bularak yakıştırma ve söz konusu olguyu nitel ve nicel olarak yargılayıp değerlendirme süreci olduğu söylenebilir.

Algılama için yapılan bu yaklaşımla birlikte, algılamanın bireyler açısından göreceli olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü, eğer algılamayı bilgi dağarcığımızın süzgecinden geçirerek gerçekleştiriyorsak ve yargılama ile değerlendirmeyi de bilgi seviyemize uygun olarak yapıyorsak, bilgi hazinemizin boyutları ile koşullanmış algılama süreçleri gerçekleştiriyoruz demektir. Her bireyin bilgi hazinesi bir diğer bireyinkinden az ya da çok değişik olduğundan, herhangi bir olgunun bireylerce algılanması farklılık gösterecektir.

Algılamanın kişiden kişiye farklı olduğu gerçeği, çalışma yaşamı açısından çok önemlidir. Aldıkları eğitim sonucu belli nesnel bilgi dağarcığına sahip olmuş, örneğin bir makine mühendisi ile iş hukukçusunun, bir iş kazası karşısında, bu olguyu neden ve sonuçları ile aynı nitel ve nicel ölçülerde algılamayacakları açıktır. Ve eğer algılamanın gerçekte, bireysel davranış sürecini sürekli geri beslemelerle fonksiyonel halde tutan bir alt süreçler bileşkesi olduğunu düşünürsek, söz konusu iki kişinin olaya yaklaşımlarının ne kadar değişik olacağı da vurgulanmış olur.

Algılamamızı ve giderek algılamadan kaynaklanarak oluşan bir motive üzerinden davranışımızı koşullanacak bilginin oluşumu, beş duyumuzdan yararlanılarak gayet özenli bir biçimde beynimizde geliştirilen sentez sonucu gerçekleşmektedir. Şu halde, davranışın temel belirleyicisi olarak ortaya koyduğumuz motivasyonun oluşumunda rolü olan dürtü, güdü, gereksinme, istek gibi alt etmenler birincil olarak bilişsel ve / veya duygusal algılama süreçleri etkisi ile oluşumlarını tamamlamakta ve fonksiyonel hale gelmektedir.

Bildiğimiz gibi, çoğu psikolog ve davranış bilimcisi, bireysel davranışın bir uyarı ve karşılık mekanizmasının işlemesi sonucu oluştuğu konusunda aynı fikirdedirler. Fakat gözlemlenen bu iki uç arasında geçen oluşumları “bir küçük kara kutu” diye kabul ederler. Organizasyonel Davranış bilimine uygun olmak üzere, içindekileri saptamak için hakkında sayısız varsayım ve yaklaşımlarda bulunulmuş küçük kara kutunun gizini çözme amacı güdülmeyecektir. Ancak uyarı-karşılık sürecinde girdileri oluşturarak davranışa neden olan “uyarı” etmeninin kökeninde yatan algısal oluşumlara nitel özellikleri çerçevesinde değinilecektir.

6.1. Algılamada Nitel Sistemler

6.1.1. Görme Duyusu

Görme duyusu diğer duyu sistemleri içinde gerek zenginlik ve gerekse kesinlik ve etkinlik açısından ayrıcalıklı bir yer ve öneme sahiptir. Bu yer ve önem; görsel algıların, bireysel davranışın oluşmasında diğer duylara bağlı algıların oynadıkları role göre çok daha ağırlıklı bir fonksiyon oluşturmaktadır.

Biyolojik olarak görme olayı, dışsal etken olan ışığın rolü olmadan gerçekleşemez. Işığın fizik uyarıları, gözün optik yapısı aracılığıyla bu yapı içinde bulunan sinirlerin uyarılmaları sonucu beyine iletilir. Görme olayı böylece gerçekleşir ve algılama biyolojik süreç olarak son bulur. Süreç biyolojik olarak tamamlandığı andan itibaren olgu, psikolojik yönü ile işlemeye başlar. Algılanan nesne ya da olay duylar sistemini harekete geçirir. Böylece, biri biyolojik diğeri psikolojik olmak üzere iki sistem iç geçişenliklerini kurarak işlemekte ve birbirlerini bütünleyerek yaşamsal bir süreci oluşturmaktadırlar. Gerçekte aynı durum, diğer duylar açısından da benzer oluşumlarla sürüp gitmektedir.

Algılama biyolojik olarak, göz içi sinir uçlarının ışık tarafından uyarılması sonucu gerçekleşmektedir. Fakat bu uyarılma sonucunda, renklerin nasıl oluştuğu henüz kesin bir yanıt bulamamıştır. Işık tayfında üç temel renk bulunmaktadır. Kırmızı, sarı ve mavi olan bu renklerden diğer renkler türemektedir. Her renk ışık belli elektromanyetik dalga uzunluğunda ortaya çıkar. İnsan gözü yaklaşık 400 nm ile 800 nm arası dalga uzunluğundaki ışığı ve oluşan renkleri algılayabilmektedir. Ayrıca, renkler kırmızıdan mora doğru bir frekans yükselmesi göstermektedir.

Işığın ve renklerin gösterdiği bu fiziksel özelliklerin ve biyo-fizyolojik algılama süreçlerinin ötesinde, olgunun psikolojik uzantılarının ve boyutlarının bulunduğunu

da vurgulamak gerekmektedir. Örneğin, kırmızı rengin uyarıcı, sinir gerici bir özelliğinin bulunduğu, oysaki mavi rengin yatıştırıcı, dinlendirici bir etki yaptığı bilinmektedir. Ancak mavi, katmanlar alıp koyulaşarak mora dönüştüğünde melankolik bir özellik kazanmakta, karamsar, içe kapanık, monoton duygular geliştirmektedir. Genelde ise, sarının çocuksu bir neşe, sevinç, rahatlık getirdiği; yeşilin doğanın simgesi olarak iç açan, canlılık veren, eyleme geçiren bir dinamizmi içerdiği söylenebilir. Buna ek olarak, siyahın üzüntü ve yası, beyazın ise temizlik ve saflığı simgelediği bilinmektedir.

6.1.2. Duyma Duyusu

Görme olayının gerçekleşmesi için nasıl ki ışık temel etmen olma niteliğindedir, aynı şekilde işitme olgusunun gerçekleşmesi için de ses bu fonksiyonu yerine getirecektir. Işık 300.000 km/sn 'lik çok yüksek bir hızla iletilirken, ses nispeten daha düşük bir hız olan 340 m/sn hızla iletilmektedir. Ve duyma duyusu çok zengin bir yapıda olmasına rağmen, genelde görme duyusuna göre daha iddiasız ve mütevazı bir nitelik göstermektedir.

Biyolojik olarak duyma olayı, dış kulak kepçesinde toplanan titreşimlerin kulak zarına yansıtılması, kulak zarının da yeniden titreşerek kendine iletilen titreşimleri kulak kemikçikleri (çekiç, örs, üzengi) aracılığı ile beyine giden işitme duyusu sinirlerinin uçlarının yer aldığı iç kulağa yansıtması ile gerçekleşir. Sesin, beyinin ilgili merkezi tarafından algılanması eş zamanlı olarak psikolojik algılama ve yorumlama süreçlerini de başlatır.

İnsan kulağı saniyede yaklaşık 20 ile 20.000 frekans arası titreşen sesleri algılayabilir. Ses ya da titreşimler psikolojik olarak algılandığında; baslığı, tizliği ve yoğunluğu (cm.ye yaptığı basınçla ölçülür) ölçüsünde bilgi dağarcığımıza yeni çağrışımlar ve yorumlamalar gerçekleştirecektir. Bunlar algılayış durumuna göre üzen, neşelendiren, sinirlendiren, duygulandıran, coşturan, sindiren nitelikler gösterebilecektir.

Bireyin kendi sesi dışında çeşitli araçlarla düzenli titreşimler çıkarabilme becerisi ve yetisi olan müzik, bireyin algı dünyasını genişleten ve onun duygusal ve sezgisel yönlerini güçlendiren bir etmen niteliğindedir.

Çağdaş ilkelerle çalışan işletmelerde, bireyi onu yoracak, çalışma temposunu bozacak, yaratıcılık özelliğini zedeleyecek, düzensiz ses titreşimlerinden korumak için çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Buna ek olarak, çalışma temposunu

destekleyecek, monotonluğu engelleyecek çeşitli psiko-fizyolojik gerilimleri giderecek ve yaratıcı gücü arttıracak müzik yayınları da yapılmaktadır.

6.1.3. Diğer Duyular

Yukarıda açıklanan görme ve işitme duyuları gerçekte bireysel yaşamda ön planda olan iki duyudur ve kişisel algılama süreçleri büyük oranda bu iki duyu üzerinden gerçekleşir. Tat alma, koku alma ve dokunma duyularında ise, algılama alanları giderek daralarak bireysel davranışa daha az yön verir bir nitel özellik almaktadır.

Tat alma, dili kaplayan mukozada yer alan sinir uçlarının algılarını beyine ulaştırmaları ile biyolojik olarak gerçekleşmiş olur. Algıların fizyolojik sistemi değişik etkilemeleri sonucunda acı, tatlı, tuzlu, ekşi gibi nitel farklılaşmalar olur. Koku alma duyusu ise, burun içi mukozada yer almış olfaktif sinir uçları üzerinden gerçekleşir. Koku almada temel rolü, kokulu varlığın kendisi değil de, söz konusu varlığın hava ve su akımlarına kapılan ve burundaki sinir uçlarına ulaşan son derece ince parçacıkları oynar. Bunlar organik karbon bileşikleridir ve olfaktif sinir uçları tarafından algılandıkları anda iyi, hoş ya da kötü, pis gibi sınıflara ayrılıp değerlendirilirler.

Dokunma duyusu beşinci duyu olup, genelde sinir uçlarında başlatılan algılama sürecinin beyinde belirli tepkileri oluşturması sonucu işlerlik kazanır. Dokunma duyusu yaşamsal olarak büyük önem taşımaktadır. Dokunma duyusunda yer alan fonksiyonlar aşağıdaki gibidir :

- *Basınç duyarlılığı* : Deri üzerine uygulanacak dikey ya da yatay bir baskı, deride bir bükülmeye neden olacak ve yaratılan gerginlik ilgili sinir uçlarıncı algılanacaktır.
- *Acı duyarlılığı* : Deri üzerinde mekanik, kimyasal, ısı ve elektrik gibi uyarıcı etmenlerce ortaya çıkarılabilir.
- *Isı duyarlılığı* : Dokunma duyusunun bir diğer nitel boyutu olup; derideki duyarlı sinir uçları giyimli bölgelerde 35° C, el ve yüz gibi örtülmemiş bölgelerde 33° C, dil ve koltuk altı gibi yerlerde ise 37° C dışındaki sıcak ve soğuklu farklarını algılamaktadır.

6.2. Algılamada Temel Bulgular

6.2.1. Algılama Olgusu

Beş temel duyumuz aracılığıyla içinde yaşadığımız dünyamızı algılarız. Nesneler ve insanlarla onlara ait oluşumlar beş duyumuzu sürekli olarak etki altında tutmaktadırlar. Biz de bu algıların beyine ulaştırılmasıyla sürekli olarak tepki oluşturur, çeşitli tutumlar üretiriz.

Algılama olgusuna birin değil de, bütünün ne denli önemli olduğu Avusturyalı ve Alman psikologlarca 19. yüzyıl sonlarına doğru “Gestalt Psikolojisi” yaklaşımı içinde incelendi. Gestalt Psikolojisinde bütünsel özellik veya biçim, parçaların nasıl görüleceğini belirler, ya da algılama süreci parçaların bütünsel biçimini algılamaya dönük işler. Gestalt’çıların “bütün, onu oluşturan parçalardan başkadır” yorumu oldukça ünlüdür.

Olayların ve nesnelerin algılanması zaman ve mekan içinde oluşacaktır. İncelediğimiz beş duyu içinde zaman ve mekan boyutunun sınırladığı çerçevede algılarımızı daha çok görme ve işitme duyularımızla gerçekleştiririz. Söz konusu iki duyumuz biçim, renk, hareket, değişim, ritm vb. olguları belirleyip seçmede ve algılamada en büyük fonksiyonu üstlenirler. Fakat algılamada en önemli olan nokta; algılamanın beş duyumuzun eş anlı devreye girmesi ile en etkin biçimde gerçekleşeceğidir.

6.2.2. Nesnelerin Algılanması

İnsanda genel eğilim, nesne ve kişileri algılamaya yöneliktir. İnsanlarda özelliklerin değil de, o özelliklere sahip olan nesne ya da kişilerin algılanmasına yönelik bir eğilim vardır.

Nesnelerin değişmezliği bulunduğundan dolayı, algılama olayı karmaşık bir süreç olmaktan kurtulmaktadır. Algılamada bu bulgu çok önemlidir.

6.2.2.1. Algısal Değişmezler

Algılamadaki değişmezler şu şekildedir :

- **Büyüklik Değişmezi** : Tanımadığımız şeyleri uzaktan gördüğümüzde, onları genelde perspektif büyüklüğünde veya uzlaşma büyüklüğünde algılamaya

eğilimimiz vardır. Söz konusu nesneler yakına geldikçe büyür ve anlaşılır olurlar. Tanıdığımız şeyleri algılayışımız ise, nesnenin doğal iriliğine bağlı olur. Diğer bir deyişle, nesnel büyüklüğü korunur.

- **Biçim Değişmezi** : Bize doğru açılan bir kapı düşünürsek, kapıyı önce bir dikdörtgen, sonra bir basık dörtgen ve daha sonra bir çizgi olarak izleriz. Ancak, o nesne bizim için hep kapı olarak kalır psikolojik algılamamız değişmez.
- **Renk Değişmezi** : Gün ışığında görüp algıladığımız bir nesne, rengiyle birlikte belleğimize yerleşir. Akşam karanlığında aynı şeye baktığımızda, rengini görmesek de, biz onu gündüz gördüğümüz rengiyle algılarız.
- **Beyazlık Değişmezi** : Beyaz renk parlaklığının aydınlıkta ve gölgede izlendiğinde yaklaşık aynı kaldığı görülür.
- **Yer Değişmezi** : Nesneleri anımsadığımızda onları hep son gördüğümüz durumları ve yerleri ile düşünürüz. Bu tür algılama değişmezliği diye tanımlayabileceğimiz bu durum, gerçekte bizi büyük bir algılama karışıklığından korur. Anımsadığımız her nesnenin yerini sürekli değişik konumlarda algılıyor olsaydık, büyük bir kargaşa içinde olurduk.

6.2.2.2. Algısal Örgütlenme

Kişi genelde bir rengi, sesi ya da ışığı , geometrik bir görüntüyü tek olarak algılamaz. Bunları genelde, örgütlenmiş, kendi içinde bir düzen ve biçim içinde algılar. Ayrıca, kişinin algılama yatkınlığı da, algılanacak varlıkları, giderek kişi ve olayları bir bütüne dönüştürerek ya da örgütleyerek, bir model oluşturarak algılamaya yöneliktir.

Örneğin kişiye bir defter gösterildiğinde, o defterdeki beyazlığı, kağıdı, cildi, çizgileri değil de, tüm bu bilgileri örgütleyerek defter olarak algılar. Algısal örgütlemeyi etkileyen iki yön vardır :

- **Şekil ve Zemin** : Algısal örgütlemenin en yaygın gözlenebilir olanı şekil ve zemine bağlı olarak gelişenidir. Algısal örgütlemeye, şekil-zemin ilişkisi çok önemlidir. Ayrıca, şeklin zemin, zeminin ise şekil niteliğine dönüşebildiği örnekler de mevcuttur.
- **Algısal Gruplama** : Algısal örgütlemeye ikinci bir olgu da, kişinin algılamaya konu olan nesneleri gruplayarak, fark edilebilir bir bütüne dönüştürerek algılamaya dönük olmasıdır. Algısal gruplamada, şekil ya da değişik mozaiklerde

oluşan nesne gruplarını belli yönlerde örgütleyerek algılamamızı etkileyecek bazı belirleyicilerin olması gerekecektir. Biz dağınık görünümdeki şekil ve nesneleri belli etkenlerin yönlendirmesi ile gruplayarak algılamaya zorlarız. Bu etkenler şu şekildedir :

1) Bütünlük İlkesi : Bireysel yönelimimiz, algılamada bütünü saptayıp onu algılamaya dönüktür. Gestalt psikolojisi bu yaklaşımla denklik durumundadır. Tekler bütünü oluştururlar; ancak bütün teklerden farklıdır.

2) Süreklilik İlkesi : Süreklilik ilkesi de aynı bütünlük ilkesi gibi ele alınmalıdır. Ne var ki, bütünlük ilkesinde olduğu gibi eksik parça veya örneklerin kendi kafamızdan kapatılması söz konusu değildir.

3) Yakınlık İlkesi : Kişi ve nesnelerin yakın olmaları da, onların birlikte bir bütün olarak algılanmalarına neden olur. Örneğin aynı konuda ve bir arada çalışanlardan birinin veya birkaçının yapacağı bir hatanın, tüm gruba mal edilmesi.

4) Benzerlik İlkesi : Benzer yapıda bulunan kişi, nesne ve varlıklar birlikte algılanmaya yatkındırlar. Çalışma hayatında, beyaz yakalı çalışanlardan söz edildiği zaman, yaklaşık benzer işleri yaptıkları düşünöldüğünden hepsinin aynı olarak algılanması söz konusu olabilmektedir.

6.3. Sosyal Algılama

Sosyal algılama kısaca, bir bireyin diğler bireyleri algılayış biçimi olarak tanımlanabilir. Bu algılama sürecinde daha önceden anlatılmış olan algı değişmezleri, algısal örgütleme süreçleri gibi etmenler de işlevlerini yerine getireceklerdir. Ancak sosyal algılamalar doğrudan psikolojik ve duygusal içerikli yaklaşımlar olduklarından, davranışları bu yönden etkileyeceklerdir.

Sosyal algılamalar önyargılı ve yanıltıcı bir işleyiş gösterdiklerinde kişisel tutum ve davranışlarda da saptırılma ve yanılgılı yönelimler söz konusu olabilirler. Bu tür algılama oluşumlarında algılayan ve algılanan bireylerin kişilik yapıları önemli roller oynayacak ve algılama yanıışlarına neden olacaktır.

Sosyal algılamada yanlış algı geliştirme kaynakları iki grupta incelenebilir. Bunlar algılayan ve algılanan bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Algılayan kişinin özellikleri şöyledir :

1. Kişinin kendisini iyi anlamış olması başkalarını da doğru olarak anlayabilmesini kolaylaştırır.
2. Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri bireyin diğer kişileri o özellikler doğrultusunda algılamasını etkiler.
3. Kendini anlayıp kabul edebilen kişi, diğerlerini de anlayıp kabul edebilecektir.

Algılanan birey ile ilgili kişisel özelliklerin de algılayıcıyı etkileyebileceği açıktır. Bu özellikleri ise kısaca şu şekildedir :

1. Algılanacak kişinin mevkii, diğer kişilerin onu algılama biçimini çok etkileyecektir.
2. Algılanacak bireyin özellikleri belli kategorilere ayrılabilir. Böylece algılama süreci basitleştirilmeye çalışılır. Bu konudaki iki önemli kategori; statü ve roldür.
3. Algılanacak kişinin görünür nitelikleri onun algılanışını önemli ölçüde etkiler.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi sosyal algılama süreci iki yönlü etkilenmektedir. Bu etkileniş içinde öğrenme, motivasyon, kişilik, mantık ve duygusallık süreçleri karmaşık olarak işlevlerini sürdürmektedir.

Bunlara ek olarak “hale-halo” ve “basmakalıp yargı-streotyping” etmenleri de süreç içinde çok önemli rol oynayacaklardır. Bu iki etmen sosyal algılama olgusundaki yanlış ya da saptırılmış algılamaların neden olduğu iki önemli durumdur.

6.3.1. Basmakalıp Yargı

Bu kavram 1922 yılında Walter Lippman tarafından algılama olgusuna uyarlanmıştır. Basmakalıp (Stereotype) psikolojide, bir kitle, toplum, ulus ya da benzeri bir sosyal birim için tanınmış ve yayılmış grup özelliklerinin o sosyal birim ile birlikte düşünülen bir kişiye de aynen mal edilmesidir. “Hermann bir Almandır; o halde Hermann çok disiplinli çalışmaktadır.” örneğinde söz konusu olduğu gibi.

6.3.2. Hale Etkisi

Hale etkisi (halo effect) bir bakıma basmakalıp yargının benzeridir. Ancak burada grupsal özelliklerden kişiye özgü yakıştırma değil de, kişisel bir özellikten giderek genel bir değerlendirme yapmak söz konusudur. Örneğin, zeki bir çalışanın işe ait bilgisinin fazla olduğunun düşünülmesi gibi.

Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, bir kötü özelliğin tüm iyi özellikleri sıfırlayabileceğidir.

6.2. Öğrenme

Algılama olgusunun yaradılıştan mı, yoksa sonradan öğrenilmiş bir süreçten oluştuğu konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Descartes, Kant gibi “nativist” düşünürler kişilerin algılama yetenekleri ile doğduklarını öne sürerlerken, Berkeley ve Locka gibi “empiricist” yazarlar ise bireylerin çevredeki nesnelerle yaptıkları deneyimler sonucu algılama yeteneklerini öğrendiklerini, geliştirdiklerini savunmaktadırlar.

Ancak çağdaş birçok psikolog bu iki görüşün birbirleriyle bütünleştirilebileceğini düşünmektedirler.

6.2.1. Öğrenme Olgusu

Öğrenme; oranlı olarak sürecek olan davranış değişikliklerinin, ya da davranış olanaklarında söz konusu olabilecek değişikliklerin deneyimlerden bağımlı olarak kazanılmasıdır. Günümüzde, önemli olarak göze batan ve bütünleşmiş nitelik gösteren iki önemli teorik yaklaşım bulunmaktadır.

6.2.1.1. S-R Teorileri

Dünya literatüründe S-R (stimulus- response) harfleriyle tanınan ve bizim uyarı-yanıt teorileri diye tanımlayabileceğimiz yaklaşım, öğrenmeyi bir uyarı alma ve o uyarıya bir reaksiyon-yanıt hazırlama yaklaşımı olarak görülür. Bu süreçte muhakkak ki, bireysel alışkanlık dereceleri, reaksiyonun potansiyel gücü, dürtü şiddetleri, mahrum kalma geriliminin derecesi gibi etmenler ara roller oynayacaktır.

S-R teorileri diye adlandırılan yaklaşımın temel taşlarını oluşturmuş bazı bilim adamları şu şekildedir :

- **Pavlov ve Klasik Koşullanma** : Tıp eğitimi görmüş olan Pavlov, psikoloji alanında Davranışsal Yaklaşımın geliştirilmesinde büyük katkılarda bulundu. Ağız ile mide arasında merkezi sinir sistemi üzerinden gerçekleşen bir bağı bulunduğunu kanıtlamak amacı ile köpeklerde fizyolojik koşullanmayı araştırdı. Köpeğe et verme işlemini bir zil sesi eşliğinde gerçekleştirerek köpekte et ve zil

sesi arasında bir bağ oluşmasını sağlamış oldu. Bu şekilde, koşullanmamış bir uyarıcının koşullanmış bir uyarıcıyla eşleştirilmesi sonucunda, reaksiyonların da koşullandırılabilceği anlaşılmış oldu. İşletmelerde de gözlemlenen, bireysel davranışın az bir bölümünün klasik koşullanmadan esinlendiğidir.

- **Thorndike, Skinner ve Operant Koşullama** : Thorndike ve Skinner araçsal ya da operant koşullamayı ortaya koydular ve öğrenme olgusunda bir başka ağırlık odağı oluşturdular. Sinama-yanılma yoluyla öğrenmeleri araştırmak ve bu öğrenme sürecinde araçsal nitelik gösteren durumları saptamayı amaçlayarak hayvanlar üzerinde deneyler yaptılar. Sonuca ulaşmada teşvik edici bir ödül kullanıldığında, doğru sonuca ulaşmanın ödülün etkisi ile çabuklaştığını gözlemlediler. İnsan üzerinde de yaptıkları deneyler sonucunda, ödüllendirme ve cezalandırmanın öğrenme olgusu için temel oluşturduğunu belirlediler. Aynı duruma karşı geliştirilecek yanıtlarda bir tatmin (ödül) de getirenler, daha etkili ve kalıcı olmaktadır. Aksine bir rahatsızlığın (ceza) da eşlik ettiği haller ise daha az kalıcıdır. Operant koşullama; öğrenme üzerinde kurulmuş ve davranışı belirleyen bir olgu olup, klasik koşullanmadan çok daha büyük bir etkiye sahiptir. Araçsal koşullama, organizasyon içi davranışların bir çoğunu açıklamak açısından birincil öneme sahip olgulardan biridir.
- **Ebbinghaus ve Guthrie** : Bir Alman bilim adamı olan Ebbinghaus öğrenme ve bellek ile ilgili yaptığı araştırmalarda saçma ve anlamsız hece ve sözcüklerin son derece çabuk unutulduğunu saptamış ve bu çalışmalara yönelik olarak öğrenme ve unutma eğrileri geliştirmiştir. Guthrie'nin bitişme ilkesi üzerinde kurduğu öğrenme teorisine göre ise, nerede bir reaksiyon, yanıt oluşmuşsa, orada onunla zaman ve mekan birliğinde olan, ona bitişmiş uyarıcı-stimulus'lar da vardır. Bu yaklaşımıyla Guthrie sosyal olguları, kişilik ve eğitim ile ilgili durumları da açıklamaya çalıştı. Ona göre, uyarının ve yanıtın aynı anda oluşması öğrenme için gerekli ve yeterli tek koşuldu.

6.2.1.2. Bilişsel Teoriler

Bilişsel (cognitive) öğrenme teorileri, genelde öğrenme sürecinin bir S-R, yani uyarı-yanıt zincirinden oluştuğunu kabul etmezler. Bu teoriye göre öğrenme, bilişsel süreçler çerçevesinde yapılaşır. Söz konusu yapılaşmada organizma, uyarı-yanıt dizileri yerine beklentileri algılar. Bu beklentiler içinde bulunulan durum ile davranış amacı arasında belli anlam taşıyan bağlardan oluşur. Bu durumda da pekiştirici

olarak artık bir ödöl değil de, sözü edilen anlamlı bağların öneminin onaylanması söz konusudur.

6.2.1.3. Diğer Yaklaşımlar

Amerika'da davranışçılık popülerlik kazanırken, Almanya'da aynı dönemlerde Gestaltçılık önem kazanmaktaydı. Öğrenme olgusu açısından Gestaltçı yaklaşım da aslında bilişsel süreçlerle yakınlık göstermekteydi. Gestaltçı düşünce, parçaların önemli olmadığını ama bütünün bir anlam ifade edeceğini savunduğundan, bilişsel yaklaşımla aralarında bir paralellik bulunuyordu.

Kurt Lewin de alan teorisi ile öğrenme olgusuna benzer bir biçimde yaklaşıyordu. Lewin'e göre öğrenme ve giderek davranış, bir psikolojik güçler alanı üzerinden gerçekleşirdi. Lewin de Gestaltçı yaklaşım gibi, öğrenmenin bir bütünsellik özelliği bulunduğu ve sınırlı bir S-R süreci üzerinden gerçekleşmesinin pek düşünülmemesi gerektiği görüşündeydi.

6.2.2. Öğrenme Sürecinde Temel İlkeler

Öğrenme süreçlerinde bazı ayrıntılar bir öğrenme durumundan, diğerine değişse de, bazı temel ilkeler tüm öğrenme süreçlerinde aynı kalacaktır.

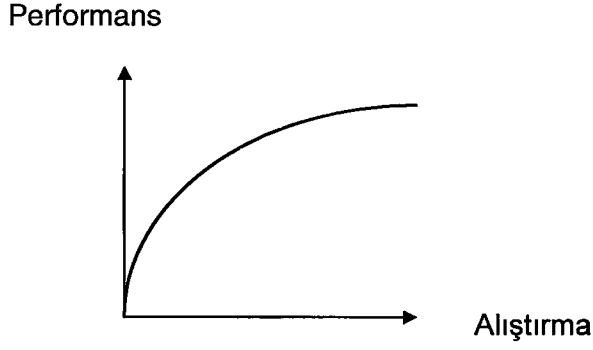
6.2.2.1. Öğrenme Eğrileri

Öğrenilen davranış zaman içerisinde, deneyim ve alıştırma ile kendini geliştirecek, daha iyi ve güzele erişecektir. Çalışma ve alıştırma sırasında birey sürekli bilgi ve deneyim elde edeceğinden, öğrenme süreci aynı zamanda bir edinme süreci olarak da tanımlanmalıdır.

Literatürde genelde dört çeşit öğrenme eğrisinden söz edilmektedir :

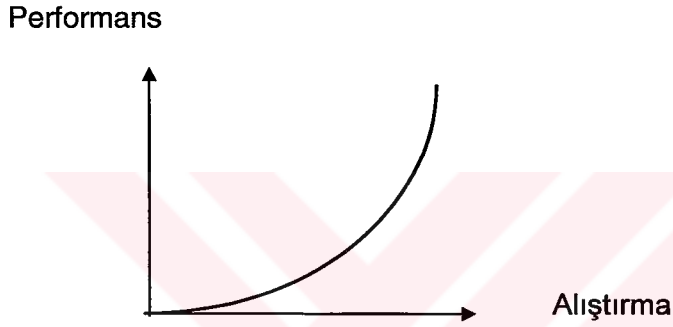
1. *Azalarak Yükselen Edinme-Öğrenme Eğrisi*

Pratikte en fazla gözlemlenen edinme olgusunu gösteren bu grafikten anlaşılan, genelde öğrencinin alıştırma zamanı boyunca elde edeceği yeni bilgiler, ya da öğrendiğini geliştireceği alıştırma ve deneylerle performansını arttıracaktır. Artık öğrenmenin sınırlarına yaklaşıldıkça ve fizyolojik sınırlara ulaşıldığında, kişi performansını daha fazla arttıramayacaktır. Eğri bu nedenle azalarak yükselen bir eğim göstermektedir. İşletmelerde gözlemlenen ve monoton ya da rutin olarak tanımlanan işlerle ilgili öğrenme-performans ilişkisi için eğri bu şekildedir.



Şekil 6.1: Azalarak Yükselen Edinme-Öğrenme Eğrisi

2. **Artarak Yükselen Edinme-Öğrenme Eğrisi**

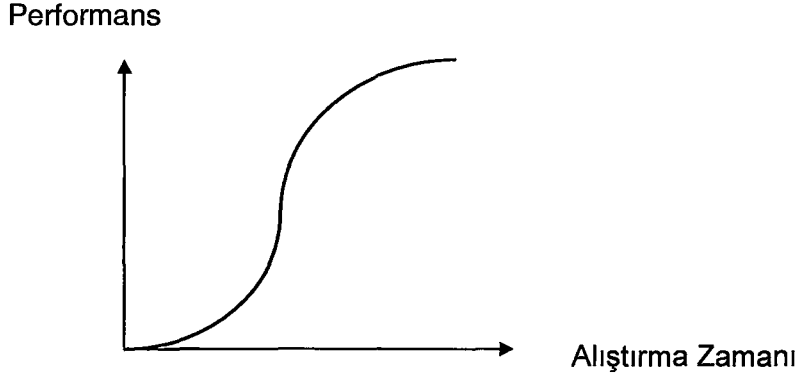


Şekil 6.2: Artarak Yükselen Edinme-Öğrenme Eğrisi

Fazla karşılaşılan bir eğri tipi olmamakla beraber, özellikle üst kademelerle ilgili görevler açısından bir örnek oluşturabilmektedir. Özellikle araştırma-geliştirme görevlerinin üstlenileceği mühendislik ve gelişmiş teknoloji öngören işlerin söz konusu olabileceği edinme-öğrenme-performans ilişkilerini simgelemesi açısından tipik sayılabilir.

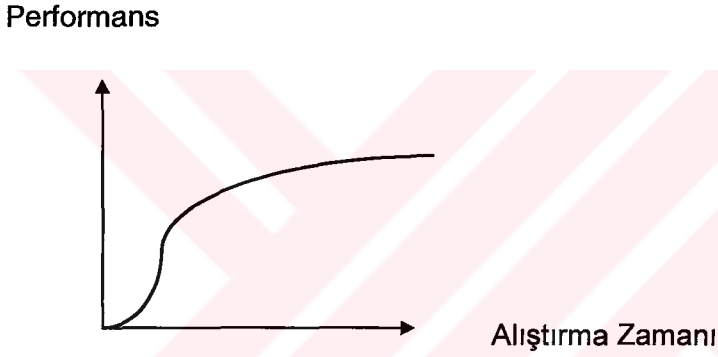
3. **S Biçimli Edinme-Öğrenme Eğrisi**

Görev ya da öğrenilecek iş, azalarak yükselen öğrenme eğrisi ile artarak yükselen öğrenme eğrisinin bileşimi şeklinde olursa, o iş veya görevi yapacak kişinin S şeklinde bir öğrenme-performans ilişkisi geliştirebileceğini düşünebiliriz.



Şekil 6.3: S Biçimli Edinme-Öğrenme Eğrisi

4. *Düzlük Gösteren Edinme-Öğrenme Eğrisi*



Şekil 6.4. : Düzlük Gösteren Edinme-Öğrenme Eğrisi

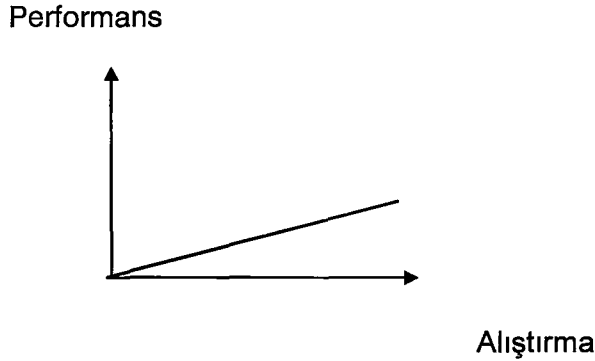
Birçok durumda, edinme ve öğrenme sürecinin hızlı bir işleyiş gösterdikten sonra bir düzlüğe ulaştığını ve bu noktadan sonra öğrenme sürecinin durduğu bilinmektedir. Bu tür işler fazla bilgi gerektirmeyen, ama daha çok sabır isteyen türlerden oluşur ve özellikle kariyer planlaması ile ilgili literatürde “ölü sonlu” işler olarak tanımlanır. Tipik örneklerden biri sekreterliktir. Buradaki monotonluğu yok etmek için iş zenginleştirilmesi, hobiler geliştirilmesi gibi tekniklerin kullanıldığı görülmektedir.

Önü tıkanmış ve mesleki kariyeri açısından artık daha fazla ilerleyemeyecek olan bazı orta ve üst kademe yöneticileri açısından da benzer bir durumu örnek gösterebiliriz.

6.2.2.2. Kolay ve Güç Öğrenilen Görevlerle İlgili Öğrenme Eğrileri

Performans ve öğrenim zamanı arasındaki fonksiyonel ilişkinin belirtildiği eğri anlamına gelen öğrenme eğrilerinin, yapılacak görevin zorluk ve kolaylığına göre değişik eğim gösterecekleri açıktır. Kolay ve zor görevlerle ilgili öğrenme eğrileri şu şekildedir :

1. Zor Görev Öğrenme Eğrisi



Şekil 6.5. : Zor Görev Öğrenme Eğrisi

Zor görevlerle ilgili öğrenme eğrileri yavaş ve zorlu bir tırmanma gösterirler. Öğrenme zamanı alıştırma ve deneyim kazanma süreci olarak uzun bir süre alır. Performansın artışı ise, süreç içinde yavaş gelişir.

2. Kolay Görev Öğrenme Eğrisi

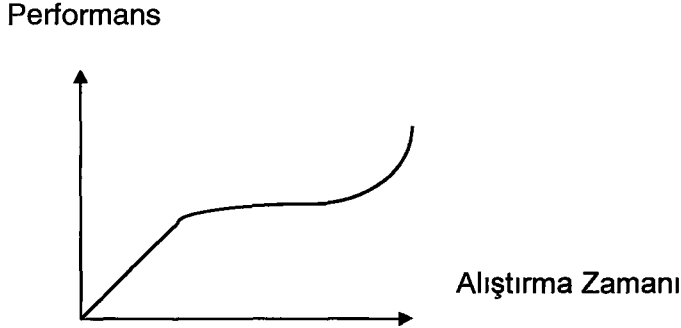


Şekil 6.6. : Kolay Görev Öğrenme Eğrisi

Kolay olan görevlerle ilgili öğrenim kısa zamanda gerçekleşebilir. Aynı zamanda, performans da kısa sürede çabuk bir şekilde artar. Anca, zaman içinde öğrenilecek

fazla bir şey kalmayınca, alıştırma zamanı ne kadar uzarsa uzasın performansta önemli bir artış gözlenemez.

3. *Önce Zor, Öğrenilince Kolaylaşan Görev Eğrisi*



Şekil 6.7. : Önce Zor, Öğrenilince Kolaylaşan Görev Eğrisi

Bazı görevlerle ilgili fonksiyonların öğrenilmesi, bunların yerine getirilmeleri ile ilgili bilgilerin elde edilmesi uzun zaman alır ve bu sürede performans önemli bir artış göstermez. Ancak iş iyice öğrenilip kavrandıktan sonra performans kısa sürede hızla yükselme gösterir. Teknik nitelikteki işler, bu tür öğrenme-performans ilişkileri için örnek gösterilebilir.

6.2.2.3. Parçanın ve Bütünün Öğrenilmesi

İnsan öğrenişi ile ilgili ilkeler, bilimsel kural ve yasalarla birlikte eğilim, genelleme ve deneyimlere de dayandırılır. Genelde bütün öğrenileceği zaman motivasyonun daha yüksek, parça öğrenileceği zaman ise motivasyonun daha düşük olduğu kabul edilir.

Bir görev eğer parçalar halinde öğrenilecekse, şu şekilde davranılmalıdır. Örneğin öğrenilecek iş A, B ve C parçalarından oluşan bir görev olsun.

- A'yi öğren, sonra A'nın alıştırma zamanı yap;
- B'yi öğren, sonra A ve B'nin birlikte alıştırma zamanı yap;
- C'yi öğren, sonra A,B ve C'nin birlikte alıştırma zamanı yap.

Bu şekilde bütünün sonraki parçaları öğrenilirken, ilk baştaki parçaların unutulmaması sağlanmış olur.

6.2.2.4. Körleşme

Öğrenme-edinme süreçlerinde körleşme, çoğu kez öğrenmeye neden olan doğal uyarıcının ortadan kalkması sonucu oluşur. Pavlov örneğinde köpeğe zil sesi dinletilmesi ve ardından da et verilmesi ile köpekte et ve zil sesi arasında bir bağlantı oluşturulması sağlanmıştı. Zil çalındığı zaman et verilmemeye başlanırsa, zaman içinde köpeğin zil sesini takiben et beklentisi kalmayacaktır. Yani koşullanmamış, doğal uyarıcı ortadan kalktığı zaman, ona bağlı olarak öğrenilmiş olan koşullanmış uyarıcı yaptırımı da körleşerek ortadan kalkacaktır.

6.2.2.5. Kendiliğinden Yeniden Elde Etme

Körleşme, oldukça dikkatli izlenmesi gereken bir durumdur. Çünkü, körleşerek uykuya yatmış koşullanmış pekiştirici zaman içinde kendiliğinden ve bu kez daha şiddetli olarak geri gelebilir, ya da organizma tarafından yeniden kazanılabilir. Bu olaya kendiliğinden yeniden elde etme denir.

6.2.2.6. Uyarıcının Genelleştirilmesi

Pavlov örneğinde, zil sesi yerine başka bir benzer koşullayıcı kullanılırsa, öğrenmede genelleştirme ilkesine göre aynı yanıt, reaksiyon alınırdı. Genelleştirme ilkesi pratikte büyük bir önem taşımaktadır. Eğer bu ilke olmasaydı, öğrenme süreci bütünü ile tek uyarıcıya bağlı kalarak gerçekleşir ve bu da süreci önemli ölçüde kısıtlardı.

Genelleştirme ilkesi insan öğrenişi açısından çok önemlidir. Bireyin kendisini herhangi yeni bir duruma adapte etmesi ancak, bu ilke sayesinde mümkün olmaktadır. Birey işletme içinde bulunduğu sürece, değişen koşullara, kendisine verilen benzer işlere bu ilke üzerinden uyum sağlamakta, böylece amaç yönelimi aynı kalmaktadır.

6.2.2.7. Ayırım Yapma

Genelleştirme ilkesinin etki derecesi bir başka ilkenin uygulamaya alınması ile azaltılabilir ve hatta giderek tersine de çevrilebilir. Ayırım yapma ilkesinin fonksiyonel hale getirilmesi ile bu durum gerçekleştirilebilir.

Örneğin, Pavlov deneyinde köpeğe kırmızı ışık ile birlikte et verilirse, köpek kırmızı ışığa tepki verir. Sarı ışıkla birlikte et verilmezse, köpek kırmızı ışığa tepki

gösterirken sarı ışığa hiç tepki vermeyecektir. Yani köpek, kırmızı ışık ile sarı ışık arasında ayırım yapmayı öğrenmiş olacaktır. (Kaynak, 1990)



7. LİDERLİK

7.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik, amaçlara ulaşabilmek için bir grubu etkileyebilme yeteneğidir. Bu etkinin kaynağı formel olabilir. Bir organizasyonda yönetsel bir pozisyona sahip olmanın sağladığı etki buna örnek gösterilebilir. Yönetsel pozisyonlar belirli bir derecede biçimsel olarak sağlanmış otorite taşıdıkları için, kişi organizasyondaki rolünün bir sonucu olarak liderlik rolünü üzerine almış olabilir. Ancak tüm liderler yönetici olmadığı gibi, tüm yöneticiler de lider değildir. Bir organizasyonun yöneticilerine belirli haklar sağlaması, onların etkin liderlik yapmalarının kesin bir garantisi olamayacaktır. Liderler formel olarak atanabilecekleri gibi, bir grup içinde doğal olarak da ortaya çıkabilirler.

7.2. Liderlik Teorileri

Liderliğe ilişkin literatür çok geniştir ve çoğu da karışıktır. Etkin bir lideri ortaya çıkarabilmek için, üç temel yaklaşım göz önüne alınacaktır :

1. Liderlerde, lider olmayanlara göre daha çok görülen evrensel kişilik özelliklerini bulmaya çalışmak.
2. Lideri, bir insanın uğraştığı davranışlar açısından açıklamak.
3. Liderlikte, durumsallık modelleri geçerli olmaktadır.

7.2.1. Özellik Teorileri

Günümüz medyasında sunulan genel kavramlara dayanarak lideri tanımlayan bir kişi; zeka, karizma, kararlılık, heyecan, güç, cesaret, dürüstlük ve benzeri nitelikleri sıralayacaktır. Fakat çeşitli liderler incelendiğinde, bu kişilerin tamamen farklı kişilikleri temsil ettikleri görülmektedir.

1940'ların sonundan 1960'ların ortasına kadar olan liderlik araştırmaları, liderlerin gösterdiği tercih edilen davranış tarzları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu özellikler; zeka, baskın olmak, özgüven, enerji düzeyinin yüksek olması ve görev hakkında bilgi sahibi olmaktır.

7.2.3. Davranışsal Teoriler

Etkin liderlerin davranışlarında özgün bir şeyler olup olmadığı bazı araştırmacılar tarafından merak edilmiştir. Davranışsal yaklaşımın sadece liderliğin yapısı hakkında daha kesin yanıtlar sağlaması beklenmiyordu. Eğer, davranışsal çalışmalar liderliğin önemli davranışsal belirleyicilerini ortaya çıkarırsa, insanları lider olacak şekilde eğitebiliriz. Halbuki, özellik teorisine göre yapılabilecek tek şey, belli özelliklere uyan kişileri lider olmaları için seçmek olacaktır. Eğer özellik teorileri doğru olsaydı, insanlar lider olarak doğacaktır. Liderlik sadece doğuştan gelebilecek bir özellik olacaktır. Davranışsal teoriye göre ise, liderliği tanımlayan belirli davranışlar var ise, liderliği öğretmemiz mümkün olacaktır.

7.2.4. Durumsallık Teorileri

Liderlik olgusu üzerinde çalışanlar için, liderlikteki başarıyı tahmin etmenin birkaç özellik ya da birkaç tercih edilen davranışı belirlemekten daha karmaşık olduğu anlaşılmaya başlandı. Tutarlı sonuçların elde edilemeyişi durumsallık etkilerinin yeni bir odak noktası haline gelmesine yol açtı.

7.3. Otokratik-Demokratik Dizi Modeli

Otokratik modele göre; lider kararları alır, astlarına anlatır ve onların bu kararı uygulamalarını bekler. Demokratik modele göre ise; lider karar alma gücünü tamamen astlarıyla paylaşır, gruptaki her üyenin "bir kişi bir oy" şeklinde eşit hakkı olmasını sağlar. Bu iki uç arasında, bazı liderlik tarzları mevcuttur. Seçilen tarz liderin kendisindeki, faaliyet grubundaki ve durumdaki güçlere bağlıdır.

7.4. Fiedler Modeli

Liderlik hakkındaki ilk kapsamlı durumsallık modeli Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler modelinde, etkin grup performansının, liderin astlarıyla etkileşim tarzı ve durumun lidere verdiği kontrol ve etki derecesi arasındaki uygun

eşleşmeye bağlı olduğunu öne sürmektedir. Fiedler bir kişinin işe yönelik ya da ilişkiye yönelik olduğunu ölçmek için en az tercih edilen iş arkadaşı anketi adını verdiği bir araç geliştirmiştir. Ayrıca, üç durumsal kriter belirlemiştir : lider-üye ilişkileri, işin yapısı ve mevkii gücü. Bu kriterlerin, liderin davranışsal yaklaşımıyla uygun bir eşleşme yaratacak biçimde idare edilebileceğine inanmaktadır. Fiedler, durumları belirlemeye, kişilik ölçüsüyle durumsal sınıflandırma arasında ilişki kurmaya ve daha sonra liderlik arasında ilişki kurmaya ve daha sonra liderlik etkinliğini bu ikisinin bir fonksiyonu olarak tahmin etmeye çalışmıştır.

7.5. Yol-Amaç Modeli

Önerilen bu model ile; çaba-performans ve performans-amaç tatmin bağlarını ve işe yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik boyutlarını göz önüne almaktadır. Model lideri şöyle tanımlamaktadır : Lider, amaçlara giden yolları netleştirerek, engel ve güçlükleri azaltarak, aynı zamanda bu yoldaki kişisel tatmin fırsatlarını arttırarak astların işle ilgili amaçlarına yardım etmekten sorumludur.

Teori; yolların aydınlatılması ve amaçlara ulaşılması açısından tanımlandığı için liderlikte yol-amaç modeli olarak adlandırılmaktadır. Yapılacak işler çok açık olmadığı zaman, astlar liderin amaçlara ulaşmak için yolları netleştirmesini takdir eder.

7.6. Lider-Katılım Modeli

Durumsallık yaklaşımında en yeni katkı Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından önerilen liderlik-katılım modelidir. Model, karar almaya katılımı ve liderlik davranışını ilişkilendirmektedir. Görev yapılarının tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinin bilincinde olan araştırmacılar, lider davranışının görevin yapısını yansıtacak biçimde uyarlanması gerektiğini önermektedirler.

Model belirli bir durumda beş davranıştan herhangi birinin uygun olabileceğini varsaymaktadır :

1. Problemi siz çözersiniz ya da o anda elinizde olan bilgiyi kullanarak kendiniz bir karar alırsınız.
2. Gerekli olan bilgiyi astlardan alırsınız, daha sonra problem için bir çözüme kendiniz karar verirsiniz. Astlardan bilgi alırken problemin ne olduğunu astlara ya

söylersiniz ya da söylemezsiniz. Karar almada astlarınızın oynadığı rol, alternatif çözümler oluşturmak ya da değerlendirmekten çok gerekli olan bilgiyi size sağlamaktır.

3. Problemi ilgili olan astlarla bireysel olarak paylaşırsınız, onları bir grup olarak bir araya getirmeden, fikirlerini ve önerilerini alırsınız. Daha sonra astların etkilerini yansıtan ya da yansıtmayan bir karar alırsınız.
4. Problemi bir grup olarak astlarınızla paylaşırsınız, ortak fikirlerini ve önerilerini alırsınız. Daha sonra da astların etkisini yansıtacak ya da yansıtmayacak bir şekilde kararınızı verirsiniz.
5. Problemi astlarınızla bir grup olarak paylaşırsınız. Beraberce alternatifleri oluşturup, değerlendirirsiniz ve bir çözüm üzerinde uzlaşmaya çalışırsınız.

Bu model ayrıca liderlik araştırmalarının kişiye değil de, duruma yöneltilmesi gerektiğini onaylamaktadır. Otokratik ve katılımcı liderler yerine, otokratik ve katılımcı durumlardan bahsetmek daha mantıklıdır.

7.7. Liderlik Bazen Gereksizdir !

Durum ne olursa olsun bazı liderlik tarzları daima etkilidir görüşü her zaman doğru değildir. Liderlik her zaman önemli olmayabilir. Çok çeşitli çalışmalardan elde edilen veriler göstermektedir ki; birçok durumda liderlerin gösterdikleri davranışlara gerek duyulmamaktadır. Kişisel, işle ilgili ve organizasyonel bazı değişkenler, liderliğin ikamesi olabilir.

Örneğin, astların tecrübe, eğitim, profesyonellik ya da bağımsızlık ihtiyacı gibi özelliklere sahip olması liderin etkisini yok edebilir. Bu özellikler liderin desteğine olan ihtiyacın yerini alabilir ya da liderin bir yapı yaratarak işin belirsizliğini azaltma yeteneğinin yerine geçebilir. Benzer şekilde belirsiz olmayan ve tekdüze olan ya da içsel olarak ödüllendirici olan işler de liderlik değişkenine olan talebi azaltabilir. Son olarak, açık biçimsel amaçlar, esnek olmayan kural ve düzenlemeler ya da birbirine bağlı çalışma grupları gibi organizasyonel değişkenler biçimsel liderliğin yerine geçebilir.

7.8. Yöneticiler Açısından Sonuçları

Liderlik konusunda yaratılmış olan teoriler incelendiğinde, “görev” ve “insan” kavramlarının hemen hemen aynı anlamı taşıyan ayrıntılı terimlerle açıklanmış olsa da, teorilerin çoğunda yer aldığı görülmektedir. Teorilerin bazılarında işe yönelik, bazılarında üretime yönelik olma, bazılarında ise üretime ilgi ön plandadır. İnsan boyutu da aynı şekilde kişiyi dikkate alma ve iş görene yönelik olma ya da ilişkiye yönelik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Liderlik davranışı; görev ve insan olarak iki boyutta görülebilir, ancak araştırmacılar bunları tek bir dizinin iki ucu olarak (bu dizinin bir ucu ya da diğer ucu yüksek olabilir, ancak ikisi birlikte yüksek olamaz) ya da iki bağımsız boyut olarak (ikisinde birden yüksek olabilir) görmeye devam etmektedirler. (Robbins, 1994)

Bir yöneticinin zeka, baskınlık, kendine güven ya da benzeri özelliklere sahip olması, o liderin astlarının verimli ve tatmin olmuş iş görenler olmalarını garantilemez. Bu özellikler, bazen liderlik başarısını çok kuvvetli tatmin edememektedir.

7.9. Liderlik Stilleri

Çalışanları kontrol etme süreci esnasında, yöneticinin göstermiş olduğu davranışlar liderlik stili olarak bilinmektedir. Bu stil iki faktörden oluşmaktadır :

- Yöneticinin, altında çalışanlar hakkındaki tahminleri.
- Yöneticinin, altında çalışanlarla iletişim ve etkileşim halindeyken sergilediği davranışlar.

Liderin davranışlarında meydana gelecek bir değişiklik; liderin çalışanları hakkında yaptığı tahminlerde değişiklik yapması ile ya da lideri davranışlarında bir değişiklik yapmaya zorlamakla mümkün olacaktır. Üç temel liderlik stili mevcuttur :

- Otokratik
- Demokratik (Katılımcı)
- Feragat Eden

Otokratik Stil : Otokratik stili olan bir lider, karar verme otoritesinin sadece liderde bulunması gerektiğine inanmaktadır. Lider; altında çalışan kişilerin yetersiz,

yeteneksiz, ilgisiz ya da tembel olduklarını düşünmektedir. Lider, emirleri vermekte ve de çalışanlar bu emirlere kayıtsız şartsız itaat etmektedirler.

Otokratik stilin en büyük sorunu; çalışanların yapmaları gereken şeyleri bilmelerine rağmen, bunların sebepleri hakkında hiç bir şey bilmiyor olmalarıdır. Bu durum, çalışanlar arasında moral bozukluğuna ve liderin yapabileceği yanlışları çalışanların fark etmelerine rağmen düzeltememelerine yol açmaktadır. Tek yaptıkları verilen emirleri uygulamak olduğundan, oluşabilecek hatalarla ilgili olarak çalışanlar herhangi bir sorumluluk almama eğiliminde olacaktır. Otokratik model liderin ihtiyaçlarını karşılıyor olmasına rağmen; çalışanların sorumluluktan, yaratıcılıktan ve yenilikçilikten kaçmalarına sebep olmaktadır.

Sorumluluk almak istemeyen ve güvenli bir ortamı tercih eden çalışanlar, otokratik stili çok beğenecektir. Burada önemli olan nokta, çalışanların sorumluluk almalarını sağlamak olmalıdır. Bunun için ise, çalışanlara sorumluluklar verilmeli ve bu sorumlulukları yerine getirmeleri istenmelidir.

Otokratik liderlik stiline, organizasyonel davranış modellerinden biri olan otokratik modelde uygulanması beklenecektir.

Demokratik (Katılımcı) Stil : Otokratik stilin tersine bir şekilde, demokratik lider otoriteyi altında çalışanlara delege etmektedir. Karşı karşıya kaldıkları durumlarda çalışanların kendi ilgilerine ve yeterliliklerine bağlı olacak şekilde belli kararlar alabilmelerine fırsat tanımaktadır.

Bu stilin avantajlarından bazıları şu şekildedir :

- Çalışanların duydukları tatmin ve önemsendiklerine dair düşünceleri artacaktır.
- Önemli kararlara katılmalarına izin verilmesi sayesinde, çalışanların kendi kendilerini takdir ve kendini gerçekleştirme gibi yüksek seviyeye dair olan ihtiyaçları karşılanıyor olacaktır.
- Çalışanların kararlara katılmaları sayesinde, alınan kararların kalitesinde artış olacaktır. Çünkü; bir sorun ile ilgili olarak ne kadar fazla kişi düşünürse, sonucun bulunabilmesi ihtimali o kadar yüksek olacaktır.
- Kişiler çözümün üretilmesine katkıda bulunmuş olduklarından, değişime karşı olan direnç çok fazla olmayacaktır.

Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri sayesinde, işlerinden aldıkları tatmin duygusu daha fazla olacak ve performansları artacaktır. Katılımcı yönetimin bazı dezavantajlarının olması mümkündür :

- Çalışanların, katılıma karşı ilgileri olmayabilir. Bu durumda, onlara verilecek ekstra bir iş yükü sonucunda mutsuz ve tatmin olmamış olabilirler. Bu tip çalışanların tek istediklerinin, işlerini yapıp, yalnız bırakılmak olması muhtemeldir.
- Lider, kendi üstleri tarafından zaman açısından sıkıştırılıyor olabilir. Bu durumda, gerekli katılım için yeterli zaman olmayacaktır.
- Çalışanlar katılımcı olmayı, bir çeşit sömürölme ya da dalavere olarak görebilirler. Çalışanlar, yöneticinin istediği şekilde karar vermeleri gerektiğini düşünürlerse, katılımcılığı bir aldatmaca ve hile olarak nitelendireceklerdir. Bu durumda da, katılımcı yönetimden çok az bir fayda sağlanacaktır.

Son yıllarda çok popüler bir uygulama olan kalite çemberleri, demokratik yönetim anlayışı ile ilgilidir. Kalite çemberleri felsefesine göre, çalışanların işlerini geliştirebilmek üzere yaptıkları konuşmalar sonucunda, iyileştirici faaliyetler doğmaktadır. Sonuç olarak söylenebilecek şey; demokratik bir yöneticinin, çalışanlarından gelecek önerileri mutlaka ılımlı bir şekilde dikkate alması ve incelemesi gerektirir.

Demokratik liderlik stilinin, organizasyonel davranış modellerinden olan destekleyici modelde uygulanması beklenmektedir.

Feragat Eden Stil : Bu stili benimseyen bir lider, belli bir liderlik rolü üstlenmemeyi tercih edecek, lider pozisyonundan feragat edecek ve bu görevi genelde grup içindeki bir başkasına devretmeyi uygun görecektir. Teknik olarak bir liderlik stili olmamakla birlikte, liderliğin yok olması sebebiyle olumlu ya da olumsuz bir etki oluşacaktır.

Bir liderin, liderlik konumundan vazgeçmesinin pek çok sebebi olabilir. Bazı liderler, liderlik etme sürecinin masraflarının faydalarından çok daha fazla olacağını düşünebilirler. Bu durumun bazı sebepleri; kendine güven eksikliği, hata yapacağına dair korku duyma ya da liderlik görevini yerine getirirse grubu tarafından istenmemesi durumunda kendisine verilecek sosyal zarar olabilir. Öte yandan, liderlik görevinden feragat eden kişinin, altında çalışan bir başkasına imkan tanındığı

takdirde, bu görevi kendisinden daha iyi yerine getirebileceğini düşünmesi de muhtemeldir. Yüksek derecede motive olmuş ve konularında epey tecrübeli çalışanlarla, bu liderlik stili çok başarılı olabilir. (Gray ve Starke, 1984)

7.10. Liderliğin ve Gücün Karşılaştırılması

Liderler, gücü grup amaçlarına ulaşmanın bir yolu olarak görürler. Liderler amaçlara ulaşırken, güç bu ulaşımı kolaylaştırabilmek üzere kullanılır. Halbuki, güç için amaçların uyumlu olması gerekmemektedir, sadece bağımlılık olması yeterlidir. Liderlik hakkındaki araştırmalar “Lider ne kadar destekleyici olmalıdır? Karar almanın ne kadarı astlarla paylaşılmalıdır?” gibi sorular üzerinde durmaktadır. Güç hakkındaki araştırmalar ise, daha geniş bir alanı kapsar ve itaat sağlama taktiklerinde yoğunlaşır. Gücün uygulayıcısı olarak bireyin ötesine gider, çünkü diğer bireyleri ve grupları kontrol etmek için gruplar da güç kullanabilirler.

7.11. Liderliğin Temel Özellikleri

Bu özelliklerin neler olduğunu bulmak için bilim adamları uzun yıllardan beri dikkatli ve ayrıntılı pek çok çalışma yapmıştır. Sonuç olarak bulunan şey; liderin birtakım özellikler itibarıyla, bulunduğu organizasyondaki üyelerden farklı olduğudur. Bu özellikler şunlardır :

- | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| • Saygı | • İnanç | • Etkileyicilik |
| • Kişilik | • Cesaret | • Enerji ve dayanıklılık |
| • Zeka | • Dürüstlük | • Sezgi ve tahmin |
| • Eğitim | • Zamanlama | • Tutarlılık |
| • Sosyallik | • Pragmatizm | • Sorumluluk |
| • Kendine güven | • Otorite | • Karizma |
| • Uyumluluk | • Başarı eğilimi | • Hissi olgunluk |
| • İstek (Hırs) | • Duyarlılık | • Sebat göstermek |
| • Yaratıcılık ve vizyon sahibi olma | (Hersey ve Blanchard, 1972) | |

8. YETKİLENDİRME VE KATILIM

8.1. Yetkilendirmenin Tanımı

Çalışanların kendilerini organizasyon açısından önemsiz hissetmelerini önleyebilmek ve onları daha verimli hale getirebilmek için, çalışanlara çeşitli yetkiler verilmesi gereklidir. Yetkilendirme; çalışanların işteki performanslarını etkileyen faktörlere dair bilgilerin paylaşılması ve bu faktörlerin kontrol edilmesi yoluyla, çalışanlara daha fazla bağımsızlık sağlayan bir süreçtir. Bu süreç sayesinde, çalışanların kendilerini güçsüz ve önemsiz hissetmeleri engellenmektedir.

Yetkilendirme ile ilgili olarak beş ana yaklaşım söz konusudur :

1. Çalışanların işlerini daha hünerli ve iyi yapabilmeleri için onlara yardım etmek. (eğitim vermek, rehberlik etmek.)
2. Daha fazla kontrol yetkisine izin vermek. (işlerinde performans ile ilgili olarak çalışanlara karar hakkı tanımak ve sonuçlarından onları sorumlu tutmak.)
3. Onlara başarılı örnekler sunmak. (işlerinde başarılı olmuş yöneticilerden bir şeyler öğrenebilmelerine imkan tanımak.)
4. Sosyal bilgilendirmeyi ve ikna ediciliği kullanmak. (övmek, cesaretlendirmek.)
5. Duygusal destek vermek. (stresin ve kızgınlığın azaltılmasını sağlamak.)

Yöneticiler bu yaklaşımları kullanmaya başladıklarında, çalışanlar kendilerine önem ve değer verildiğini hissedecekler, ve kendi yeteneklerini kullanma fırsatı bulacaklardır.

8.2. Katılımın Tanımı

Katılımcı yöneticiler, çalışanlarına danışmaktan çekinmezler ve onları sorunları çözebilmek için çağırarak bir takım olarak çalışırlar. Bu tip yöneticiler, otokrat ya da

yönetimsel sorumluluklarını unutan aşırı serbest yöneticiler değildirler. Katılımcılığı benimsemiş yöneticiler, sorumluluklarını unutmuş değildirler, fakat bu sorumlulukları işi yapan kişilerle paylaşmak gerektiğini öğrenmişlerdir. Bunun sonucunda da, çalışanlar grup hedeflerine ulaşabilme sürecine katıldıklarını hissetmektedirler.

Katılım; grup hedeflerine katkıda bulunabilmek ve onlar için sorumluluk taşıyabilmek konularında çalışanları destekleyen grup faaliyetlerine, kişilerin zihinsel ve duygusal olarak katılımıdır. Bu konu ile ilgili olarak; içinde bulunmak, katkı ve sorumluluk olmak üzere üç önemli nokta mevcuttur.

- **Zihinsel ve duygusal katılım :** Katılım, kassal bir çalışmadan ziyade zihinsel ve duygusal bir iştir. Bu katılım, fiziksel olmasının yanında aynı zamanda da psikolojiktir.
- **Katkıda bulunmaları için motivasyon :** İnsanların katkıda bulunmaları için, onları motive edilmeleri gereklidir. Organizasyonun hedeflerine katkıda bulunabilecek şekilde, kişilerin kendi yaratıcılıklarını ve inisiyatiflerini kullanabilmeleri için, çalışanlar teşvik edilmelidir.
- **Sorumluluk Taşıma :** Katılımcılık, grup faaliyetlerinde insanların sorumluluk taşımayı kabul etmelerini de öngörmektedir. Bu sayede, insanlar organizasyonlarından bahsederken, “onlar” değil de, “biz” diyecektir. Kişiler sorumluluk taşımayı kabul ettiklerinde, söz konusu işi en iyi ve en doğru şekilde yapabilme arzusu duyacaklardır.

8.3. Katılımın Faydaları

Çok çeşitli organizasyonlar için, katılımın getirdiği çeşitli faydalar söz konusudur. Bu faydaların bir kısmı gözle görülebilir olup, bir kısmı görülememektedir. En önemli fayda; katılım sayesinde, daha iyi ve kaliteli çıktı sağlanmasıdır.

Çalışanlar kendilerini daha fazla kabul edilmiş ve önem verilmiş hissettiklerinden, motivasyonları artmaktadır. Ayrıca özgüvenleri, işten aldıkları tatmin, yönetimle işbirliği miktarı da artış gösterebilmektedir.

8.4. Katılımın Sağlanabilmesi İçin Gerekli Şartlar :

1. Katılım için doğru ve uygun zaman.

2. Maliyetlerden daha fazla kar potansiyeli.
3. Çalışanların ilgi alanlarına girmesi.
4. Konu ile ilgilenebilecek yeterlilikte çalışanlar.
5. İletişim kurabilmek için zihinsel yetenek.
6. Belli bir yöne katılım için herhangi bir tehdit durumunun olmaması.
7. İşteki özgürlüğe getirilebilecek belli bir sınırlama.

8.5. Yöneticilerin ve Çalışanların Sorumlulukları

Çalışanların beklentileri :

- Faaliyetlerinden ve sonuçlarından tamamıyla sorumlu olmak.
- Organizasyonun ilgili politikaları dahilinde hareket etmek.
- Katılımcı takım elemanları olmak.
- Diğerlerinin görüşlerine saygı ve bunları öğrenebilme.
- Kendilerine yetki verilmiş olan faaliyetlerde bağımlı ve etik olmak.
- Sorumluluk taşıyarak kişinin kendi kendisini yönlendirebilmesi, kendine liderlik edebilmesi.

Yöneticilerin beklentileri :

- Yönlendirilen konuların tam olarak tanımlanması.
- Arzu edilen katılım düzeyinin belirlenmesi.
- İlgili bilgilerin ve gerekli eğitimlerin sağlanması.
- Ödüllerin adilane bir şekilde dağıtılması.

8.6. Katılım İçin Uygulanabilecek Bazı Programlar

- **Danışmanlık Yapan Yönetim** : Yönetim, çalışanlarına belli konular üzerinde düşünmelerini söyler, yorumlarını alır ve belli bir kararın alınmasından önce kend yorumlarını da belirtir.
- **Öneri Programları** : Çalışanların, işlerinde geliştirmeler yapabilmelerine olanak sağlamak için düzenlenmiş bir sistemdir. Getirisi yüksek olan öneriler, parasal ödüllerle değerlendirilmelidir.
- **Kalitenin Vurgulanması** : Kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi sayesinde çalışanlara kalitenin önemi vurgulanmalıdır.
- **Orta Kademe Yöneticilerinden Oluşan Takım** : Üst kademe yöneticilerinin altındaki yöneticilerin katılımlarını arttırabilmek için, böyle bir takım kurulabilmektedir.
- **Kendi Kendini Yöneten Takımlar** : Bu şekildeki bir yapı ile, önemli kararlardan bazıları, çalışanlar tarafından oluşturulmuş gruplar tarafından alınmaktadır. (Newstrom ve Keith, 1997)

9. GRUP DAVRANIŞI VE TAKIM ÇALIŞMASI

Takımlar genelde 1 veya 2 nedenden oluşturulurlar. İdeal durumda, takımlar problem çözmek ya da prosesi geliştirmek üzere oluşturulurlar. Ancak daha üst düzeyde oluşturulan takımlarda maliyet, yatırım, firma kültürü gibi çok daha makro konular üzerinde çalışılabilir.

Birlikte çalışanlar	Toplananlar	
Departman toplantıları	Kalite konseyi	Yönetim Grupları
Kalite çemberleri	Ürün / proses geliştirme	Çalışan Grupları

Şekil 9.1 : Yönetim ve Çalışan Grupları

Takım çalışmasında göz önünde tutulması gereken ilk unsur; grup ve takım arasındaki farktır. Farklı ya da aynı çalışma ortamlarından gelen kişiler toplanarak grup oluşturabilirler. Grup, belli bir disiplin ve sistem içerisinde çalışmaya başladığında bir takım oluşturur. Grup ortak bir amaç belirler, çalışma yöntem ve ereklerni ortaya koyar, bu çalışma için gerekli araç ve yetileri temin eder / oluşturur, sonuçları her yönden değerlendirebilme, önlem alabilme gibi PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsüne yönelik alt sistemleri oluşturur.

9.1. Grubun Takım Olabilmesi İçin Gereken Özellikler

Takımlar, temelde grup olmalarına rağmen gruptan daha üstün özellikleri vardır. Her takım, organizasyonun ya da içinde yer aldığı örgütün amacını gerçekleştirmek üzere oluşturulur. Takımlar değişen iş koşullarına daha dinamik olarak cevap verebilirler. Takımı oluşturan kişiler iyi yetişmiş ya da becerikli

insanlardır. İyi bir takım için belli sayıda iyi elemana ihtiyaç vardır. Belirlenen amaca ulaşabilmek için , her üye kendi görevinin bilincinde ve diğer üyelere bağlılığının farkındadır. Takımın oluşumunda ,her elemanın görev ve sorumluluğu yani rolü açıkça belirtilmiş olmalıdır. Takımlar , mevcut bilgi ve tecrübeleriyle yetinmezler, kendilerini geliştirmeye çalışırlar. Takımlar disiplinlidir.

İş ortamında gruplar ve takımlar arasında şöyle bir karşılaştırma yapılabilir:

GRUPLAR

- 1 - Üyeler yalnızca idari amaçla bir araya getirildiklerini düşünürler. Kişisel, bağımsız, bazen de diğerlerinininkine zıt amaçlarla çalışırlar.
- 2 - Üyeler daha çok kendilerini düşünürler. Çünkü ünitenin hedeflerini planlamada yeter derecede katılımında bulunmamışlardır. İşlerine yalnızca memur zihniyetiyle yaklaşırlar.
- 3 - Üyelere en iyi yaklaşımın ne olduğunun sorulması yerine ne yapacakları söylenir. Öneriler cesaretlendirilmez.
- 4 - Üyeler iş arkadaşlarının motivasyonundan endişelidirler. Çünkü diğer üyelerin rollerini anlamazlar. Fikir ifadeleri ve uyuşmazlıklar ya bölücü ya da destek olucu olarak düşünülür.
- 5 - Üyeler söyledikleri şeylerde o kadar tedbirlidirler ki gerçek anlaşma mümkün olmaz. İstenmeyenler için bir oyun gibi haberleşme tuzakları kurarlar.
- 6 - Üyeler iyi eğitim görebilir, fakat bunu denetçiler ve diğer grup üyeleri ile uygulamaları sınırlı kalır.
- 7 - Üyeler kendilerini nasıl çözümleneceğini bilmedikleri durumlarla karşı karşıya bulurlar. Ciddi zararlar oluşuncaya kadar denetçi müdahale etmez.
- 8 - Kararlara katılmazlar. Uyumluluk çoğunlukla, olumlu sonuçlardan daha önemli görünür.

TAKIMLAR

- 1 - Üyeler karşılıklı bağımlı olduklarını bilirler. Takım amaçlarının ve kişisel amaçların birbirlerinden destek alarak en iyi şekilde sağlandığını anlamışlardır.
- 2 - Üyeler ünitelerinin işlerini sahiplenirler.

3 - Üyeler üstün bilgi ve becerilerini takım hedeflerine uygulayarak organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.

4 - Üyeler bir grup atmosferinde çalışırlar. Düşünce, uyumsuzluk ve duyguları açıkça belirtmek için cesaretlendirilirler. Sorular teşvik edilir.

5 - Üyeler açık ve dürüst haberleşmeyi uygularlar. Birbirlerinin görüşünü anlamak için çaba harcarlar.

6 - Üyeler becerilerini geliştirmede ve öğrendiklerini işe uygulamada cesaretlendirilirler. Takımın bu konuda desteğini alırlar.

7 - Üyeler, çatışmanın, insan ilişkilerinin doğal bir yönü olduğunu bilirler. ve bu durumu yeni düşünce ve yaratıcılıkları için bir fırsat kabul ederler. Çatışmayı çabuk ve yapıcı olarak çözümlerler.

8 - Üyeler takımı etkileyen kararlara katılırlar ama ekibin karar veremediği durumlarda ya da acil bir durumda son kararın takım liderine ait olduğunu anlarlar. Esas olan olumlu sonuçlardır.

Takım kavramına geçilirken unutulmaması gereken önemli bir nokta vardır. Ekip de birey ve grup bazlı olduğundan anlatılan tüm psikolojik ve sosyal özelliklere ekiplerde de rastlanacaktır. Ekip dinamikleri temeli grup dinamikleridir.

9.2. Ekip Dengesi ve Psikolojik Sözleşme

Gruplar varlıklarını bir çeşit dinamik denge içinde sürdüren sistemlerdir. Grupların üyeleri ile olan dengeli ilişkilerine ilk Barnard değinmiş, Simon (Marc) bu kuramı geliştirmiştir. Bu modele göre :

1) Bir grup, “katılanlar” adı verilen kişilerin birbiriyle ilgili toplumsal davranışlarının bütünüdür.

2) Her katılan ve her katılan kümesi, gruba yaptığı katkılar için ondan karşılıklar alır.

3) Çeşitli kümelerin gruba yaptığı katkılar, grubun katılanlara verdiği karşılıkların kaynağını meydana getirir.

4) Her katılan, grubun kendisine sağladığı karşılıklar ondan beklenen katkılar kadar ya da daha fazla olduğu sürece katılmaya devam eder.

5) Grup, kendisine yapılan katkılar gerekli karşılıklarda bulunmasına yettiği sürece, varlığını sürdürebilir.

6) Her katılan, kendisine sağlanan karşılığı kendi değerlerine göre değerlendirecek ve gruba katkıda bulunmaya devam edip etmemeye karar verecektir. Yalnız, birey, başka gruplara da katkıda bulunup bulunmayacağını, başka gruplara girdiğinde onlardan sağlayacağı karşılıkları da hesaplayacaktır. Grup da, katılanların katkılarını kendi gereksinme ve değerlerine göre değerlendirecektir.

March ve Simon, takımdaki bildirişme ağının üyelerin algılarını etkilemesi konusunda şu varsayımları ileri sürmektedirler.

(1) Ekipte birbiriyle ilgisi olmayan bilgi kaynaklarının sayısı fazlaştıkça bireylerin algılamaları da farklılaşacaktır. Çünkü bu durumda, aynı nesnel gerçeklik üstünde de olsa, ayrı biçimlerde ayıklanmış bilgi örgüte dağılacaktır. Takıma giren bilgi bir merkezden geçip dağılırsa ya da ayrı bilgi merkezlerinde çalışanlar aynı meslekten kimselerse bu farklılık azalacaktır.

(2) Ekipte bilginin geçtiği kanallar fazlaştıkça bireylerin algılamaları da farklılaşacaktır. Çünkü bilginin ulaştığı her birey bu bilgiyi kendi görüş açısına göre seçip yorumlayacaktır. Bu konuda, biçimsel bildirişme ağı kadar doğal bildirişme yapısı da etkili olacaktır. Böylelikle, birbirinden oldukça bağımsız birimleri olan büyük takımlarda daha fazla algısal seçicilik (dolayısıyla çatışma) beklenebilir.

(c) Üyenin takımdaki yeri ve uzmanlığı: Takımda uzmanlık dallarının bulunuşu da seçici algılamaya yol açabilir. Belli bir konuda uzmanlaşan bir birey çevresindeki uyarımları kendi eğitim ve uzmanlık konusunun kavlarına göre seçip algılayacak, bunları kendi bilgisine göre yorumlayacaktır. Böylece, çeşitli uzmanlar aynı uyarıyı ayrı ayrı yorumlayabilirler. Demek ki, bireyin uzmanlığının ve takımdaki yerinin onun hem belli uyarımları seçmesine, hem de bunları yorumlamasına etkileri olmaktadır. Böylece, takımda çeşitli görevlerde bulunan bireyler, durumun kendileriyle ilgili yanlarını algılayarak sorunlara farklı biçimde yaşayabilmektedirler.

(d) **Üyelerin Tutumları** : Üyelerin takıma karşı tutumları da, onların takım amaçlarını doğru olarak algılamalarını etkileyecektir. Bir üyenin takıma karşı tutumu ne kadar olumluysa, o üyenin amaçlarıyla kendisinin takım için düşündüğü amaçlar arasında benzerlik görmemesi eğilimi de o kadar artacaktır. Dolayısıyla, bir üyenin takıma karşı olumlu tutumları varsa ve takım amaçlarını gerçekten kabullenmişse bu amaçları doğru olarak algılayacaktır. Ayrıca, üyenin takımda karşı tutumu

olumsuzsa, ekip amaçlarını da kabullenmiyorsa, bu amaçları yine doğru olarak algılayacaktır. Bu varsayımlar, elektronik sanayisinden bir takımda yapılan bir araştırmayla doğrulanmıştır.

Özetlersek, takımdaki iş bölümü, bildirişme ağı, üyelerin bu ağ içindeki yerleri, üyelerin görevleri hizmet süreleri ve takıma karşı tutumları karar alınmasında üyelere bırakılan zaman gibi etkenler, bir takımdaki üyelerin algılamalarındaki seçiciliği etkilemektedir. Takım, bütün bu etkenleri düzenleyerek üyelerin dikkat alanlarını belli noktalarda toplayabilir, üyelerin takımın ana amacını doğru olarak algılamalarına yol açabilir. (Harrington-Mackin, 1994)

9.3. Takımların Tanımı ve Yararları

Bir organizasyonda, bir takım düzenli ilişkileri olan ve ortak bir hedefe ulaşmak için çalışmalarını koordine eden iki veya daha fazla kişiden oluşan bir gruptur. Takımı karakterize eden noktalar :

- * Öncelikle en az iki kişi ile ilgili olmalıdır. Grup büyüklüğünün üst limiti görevin doğasına göre değişebilir.
- * Üyeler düzenli olarak karşılıklı ilişkiler içinde olmalı ve çalışmalarını koordine etmelidir. Aynı departmanda olan fakat düzenli olarak bir araya gelmeyen kişiler bir takım değildir.
- * Üçüncü olarak bir takımın üyeleri ortak bir hedefi paylaşmalıdır. Hedef haricinde de hizmet kalitesinin güvencesi, yeni ürün tasarımı veya maliyet azaltılması gibi konularda üyeler ortak bir sonuç için çalışırlar. (Hayes, 1997)

9.3.1. Etkili Takımların Karakteristikleri

Takımların etkili olması doğrudan doğruya yöneticilerin takım yapısını nasıl yönlendirdiğine ve takım üyelerinin nasıl davrandığına bağlıdır. Etkili takımların karakteristikleri Schein'in (1969) da belirttiği gibi şu öğeleri içerir :

- * Takım üyeleri açık, ortak hedeflerle ilgili ve onlara bağlıdır.
- * Tüm takım üyeleri, kendi düşüncelerini, açıklamakta, tartışma ve kararlara katılmakta özgür hisseder. Tartışmalarda, olumsuz sonuçlardan korkmadan karşı fikirlerini söyleyebilirler.

- * Liderlik ihtiyacı belirtildiğinde herkes gönüllü olmak için özgür hisseder. Takım liderliği durumla birlikte değişir.
- * Kararlar oy birliğiyle alınır. Tüm takım üyeleri son kararı destekler.
- * Sorunlar çıktığında, ekip belirtilenlerin değil nedenlerin üzerinde yoğunlaşır. Bunun gibi üyelere çözüm geliştirdiklerinde bunları sorunun nedeni gibi idare ederler.
- * Takım üyeleri iş süreçleri ve problem çözmede esnektir. Yeni davranış yolları ararlar.
- * Takım üyeleri değişir ve büyürler. Büyüme tümü tarafından teşvik edilir ve desteklenir. Örneğin, bütçe komitesi her bir ana işlevsel alandan bir temsilci içerebilir.

9.3.2. Takım Kurmaya Ne Zaman İhtiyaç Duyulur

Bir yönetici olarak, takım kurma faaliyetlerine muhtemel bir ihtiyacın varlığına aşağıdaki arazların ortaya çıkması ile birlikte karar verilir:

- Verimliliğin azalması
- Şikayetlerin artması
- Düşmanca veya çatışmalı durumların olması
- Umursamazlık ve genel ilgi kaybı veya olmayışı
- İşe kendini verme, yaratıcılık ve yenilik getirmede başarısızlık
- Müşterilerin hizmet konusundaki şikayetleri
- Tutturulamayan terminler ve gecikmeler
- Devamlı olarak hesapta olmayan maliyet artışları
- Verimsiz ve düşük katılımlı iş toplantıları

Takımların mutlak iş gruplarına nazaran daha etkin olma gibi bir eğilimleri vardır. Bunun nedeni SİNERJİ fenomenidir -grup üyelerinin birleşik enerjilerinin ürünü, kişisel gayretlerin yalnızca bir toplamından daha yüksektir. Ayrıca takım üyeleri için duygusal ve sosyal temas sağlaması nedeniyle moral ve motivasyonu geliştirme

eğilimindedirler. Nihayet, karşılıklı bağımlı olma karakteristiği nedeni ile, takımların deha fazla işbirliği, yaratıcılık ve üyelerin de daha büyük bir grup gücü oluşturma gibi eğilimleri mevcuttur.

9.3.3. Takım Kurmanın Yararları

Takım kurma hem zaman alıcı hem de pahalı bir iştir, hele yürümeyecek olursa. Potansiyel para ve zaman sarfının maliyetlerine karşı potansiyel yararlarının değerlendirilerek tanımlanması önemlidir. Takım kurmanın bazı yararları şunlardır:

- 1) Takım kurma devamlı olarak değişen iş çevresine süratle cevap vermeyi kolaylaştırır:**
- 2) Takım kurma çoğunlukla daha üstün düzeyde motivasyona ve "Grup ruhu"na imkan verir:.**
- 3) Takım kurma genellikle kararların kalitesini artırır ve problem çözmeyi geliştirir:**
- 4) Takım yaratma amaçlara ve hedeflere daha fazla bağlılığa neden olur:**
- 5) Takım kurma daha karmaşık bir iş çevresinin etkin yönetimine imkan sağlar:**

9.3.4. Takımların Güçlü ve Zayıf Yanları

Bir takım tarafından alınan kararlar genellikle ortalama bir bireyin aldığı kararlardan daha iyidir. Bu özellikle karmaşık ve belirsiz problemde doğurur. Farklı bölümlerden girdi gerektiren kararlarda bunun en iyi örnekleridir. Uzman bireyler takımlardan daha hızlıdır, fakat daha karmaşık sorunlarda hata yaparlar. Çoğu yönetim problemleri karmaşık, belirsiz, çatışmalı problemlerdir ve birçok yönetim sorununun çözümünde takımların kullanılması bu nedenle yararlıdır.

Takım içinde katkıda bulunma kararın kabulünü artırır çünkü katkı bağlılığı getirir. Kişilere düşüncelerinin dile getirme fırsatı verilmesi iş tatmini artırır.

Takımların zayıf yanları daha çeşitlidir. Takımlar, bireylerin harcadığından daha fazla zaman ve kaynak harcarlar. 1 saatlik bir toplantıda 8 kişinin çalışması ile bir kişinin tüm gün çalışması denk olabilir. Fakat problemi gruptaki herkesin anlaması daha fazla zaman alacaktır. Eğer zaman kısıtı önemli ise takım kullanımı uygun

seçenek olmayabilir. Takımların görevi tamamlama süresini azaltmak için iş çeşitleri parçalara ayrılır ve her biri ayrı bir alt takımla yürütölür.

Kişiler üzerinde takım uyum baskısı yaratır. Bu nedenle tatmin edici çözölümü bulmak en iyi çözölümü bulmaktan zordur. Bireyler takımı müzakere güçleri ile etkileyebilirler.

Diğer faktörler liderin ne kadar iyi olduğuna bağlı olarak ikincil etkiye sahiptir. Anlaşmazlıklar ya yapıcı bir çözölme ya da moral yıkımına neden olabilir. Liderler ayrıca grubun ne kadar risk alacağını ve bir kararın hangi sürede verileceğini etkileyebilir. Nihayet lider, kişileri fikirlerini değıştirmeye ikna ettiği zaman çıktıyı etkiler. Bir kez daha yöneticinin takımın işlevinin ne kadar iyi olacağını belirlediğini görölyoruz.

Bu özellikle küçük organizasyonlarda doğrudur.



Şekil 9.2. Takımların güçlü ve zayıf yanları

9.3.5. Takımların Özellikleri ve Sorunları

Takımların yönetiminde yüksek performans elde edebilmek için yöneticiler takımların bazı özelliklerini çok iyi bilmek zorundadır. Bunlar arasında 8 tane özellik üzerinde

durmakta yarar vardır: (1) Takım gelişiminin aşamaları (2) Takım büyüklüğü (3) Bütünleşiklik (4) Uyum (5) Sosyalleşme (6) Statü ve prestij (7) Bağlılık ve (8) Grup liderliği. Bunların tümü kendi aralarında ilişkilidir ve takımın amacına ulaşmasında etkilidir. Bu özellikler, yöneticiler tarafından amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilebilirler. (Yedievli ve Ersen, 1997)

9.3.5.1. Takım Gelişiminin Aşamaları

Aşağıdaki Tablo 9.1.'de görüldüğü gibi takımlar belli aşamalardan geçerler. Tüm takımlar bu aşamalardan aynı sıra ile geçmiyorsa da tablonun da gösterdiği gibi grupların başarıyla koordine edilmiş takımlar haline gelmesi sırasında içinden geçtikleri süreç bu şekildedir.

Bir takım ilk kez bir araya geldiğinde üyelerin birbirini kabulü ve takım programlarına oryantasyonu öncül kaygılardır. Etkin kararların verilebilmesi için üyelerin birbirlerine güvenmesi ve birbirlerini kabul etmesi şarttır. Ardından, grup ilerlemeden önce bir iletişim ve etkin kararlara ulaşım metodu seçilmelidir. Bu aşamada farklı uzmanlıkları olan bireylerin yerleştirilmesi yanında statü farkları da çözümlenmelidir. Takım dayanışması aşaması ise grup amaçlarına bağlanma ile karakterize edilir. Kişiler takıma ait olduklarını hissetmeye başlarlar ve bireysel amaçlar yerine takım amaçlarını elde etmeye yönelik çalışmaya başlarlar. Son olarak kontrol aşaması ise bireylerin normları kabullenmesi, grup başarısının ve birey katkılarının ölçülmesi ile karakterize edilir.

Takım gelişiminin aşamaları önemlidir, çünkü her biri farklı bir liderlik tarzı gerektirir.

9.3.5.2. Başarılı Bir Takımın Oluşum Aşamaları

Başarılı bir takım oluşum aşamalarını şöyle sıralayabiliriz :

1. Takımın oluşturulması
2. Takım üyelerinin birbirlerine alışmaları
3. Takım üyelerinin güç kazanması
4. Uygulamanın başlatılması
5. Sinerji

Tablo 9.1. Grup Gelişiminin Aşamaları

AŞAMA	SONUÇ
Kabul etme	Üyeler birbirlerine güvenmeyi ve birbirlerini kabul etmeyi öğrenirler
İletişim ve karar verme	Dürüst iletişim başlar, etkin karar verme tekniklerinin kullanılması için sahne hazırlanır
Takım dayanışması	Üyelerin işbirliği, gruptan tatmin olma ve gruba bağlılık seviyesi artar
Takım kontrolü	Üyelerin kendi yetenekleri, şahsi katkıları ve grup başarısını değerlendirme konularına odaklanması

9.3.5.3. Takım Liderleri İçin Takım Oluşturma Stratejileri

- Üyeleri tanı
- Hedeflerini açıkça koy
- Üyelerin rollerini belirle
- Çalışma yöntemlerini belirle
- Çalışma planını hazırla
- Üyeleri soru sormaya teşvik et
- Sorunların çözümünü sağla
- Herkesin çözümünü sağla
- Başarıyı ödüllendir
- Takımın başarı ile çalışmasını sağla

9.3.5.4. Takım Büyüklüğü

Takımdaki kişi sayısı takımı şu şekillerde etkiler :

1.) Genellikle takım büyüdükçe insanlar daha az katkı gösterme eğilimindedirler. 14 kişiden daha kalabalık büyük gruplarda artan tansiyon ve karar verememe durumuna yol açan bölünmeler oluşabilir. Daha küçük grupların üyeleri daha büyük grupların üyelerine oranla daha büyük tatmin duyarlar.

2.) Yüksek performans elde edebilmek için takımda bulunması gereken "doğru" kişi sayısı yapılacak işe göre değişir. Eğer takım bir soruna yaratıcı bir çözüm üretmek istiyorsa 12 kişi doğru sayı olacaktır; çünkü daha fazla kişi daha fazla fikir üretir.

3. Çift sayıda üyeye sahip takımlarda çoğunluk kararına ulaşamadığı için karar vermek zordur.

4. Takım büyüdükçe devamsızlık ve takıma girip -çıkma oranı artar. Bu, muhtemelen takım büyüklüğünün sebep olduğu iletişim azalışından kaynaklanır.

9.3.5.5. Takım Bütünleşikliği

Takım bütünleşikliği, takım üyelerinin birbirlerine ne kadar yakın hissettiklerine ilişkindir. Üyelerin üzerine etkiyen ve onları birbirinden ayırmaya çalışan kuvvetlerden daha güçlü olan, üyeleri bir arada tutan güçtür. Takım ruhuna ve birliğe sahip grupların diğerlerine oranla daha bütünleşik olduğu söylenir. Bütünleşik takımlar birbirlerine destek olur ve takım üyelerinin ortak amaçlarına ulaşmalarına yardım eder. Yüksek bütünleşikliğe sahip takımlar, kişiler grubu oldukça çekici buldukları için normlarına aykırı davranamayacaklarından, üyeleri üzerinde çok büyük etkiye sahiptir.

Ayrıca bütünleşik takımlar içteki çatışmaların giderilmesi ve gerilim ile endişelerin azaltılması konusunda da çok iyidir.

Genellikle bütünleşik grupların yüksek performans göstermeleri beklenir. Eğer kişiler birlikte iyi çalışır ve birbirlerini desteklerse sorunlar üzerinde harcanacak daha fazla kaynak mevcuttur ve üyeler bireysel destek görürler. Bir çok görevi tamamlamak için iş birliği de gereklidir.

Dikkat edilmesi gereken nokta, takımların bilinç seviyelerinin yükseltilmesi ve vizyonlarının bu doğrultuda geliştirilmesidir. Bu sağlanabildiğinde, Toplam Kaliteye

olan bağıllık ve ortak davranış bütünü oluşabilmektedir. Takım çalışmaları yoluyla çalışanların yeteneklerinin geliştirilmekte, girişimcilik güçlendirilmekte ve iletişim arttırılmaktadır. Bu şekilde de, başarılı bir takım karşımıza çıkmakta ve takımların önemi görülmektedir.

Yöneticiler takım bütünleşikliğini birkaç yolla arttırabilirler. Takımın büyüklüğü önemlidir. Geniş bir takımda herkesle iletişim kurmak zordur ve herkese uyan ortak norm ve hedeflerin bulunması olası değildir. Bir çelik tesisinde bir yönetici aynı etnik kökenden işçiler çalıştırmaktadır. İşçiler anadillerini konuşmakta ve iş dışında da sık sık bir araya gelmektedirler. Bu yüksek bütünleşikliğe sahip gruptur. Kişiler ne kadar kolay, sık ve doğru şekilde iletişim kurabilirlerse bütünleşiklik o kadar yüksek olur. Kişiler benzer işleri yaptığında jargonları, sorunları ve metotları daha yakın iş ilişkileri getireceğinden iletişimi geliştirir.

Kararlılık da bir etkiye sahiptir. Eğer takıma girip çıkma oranı yüksekse ve sürekli olarak takıma yeni kişiler geliyorsa bütünleşiklik azalacaktır. Takım üzerine dış baskıların etkimesi de dayanışma hissini azaltır. Bu baskı rekabet, üst yönetim veya ekibin yöneticisinden gelebilir. Bu baskı kişileri gruplar oluşturmaya iter ve bütünleşikliği arttırmak için alabileceği bazı tavırlar Tablo 9.2' de gösterilmiştir.

9.3.5.6. Takım Normlarına Uyum

Yüksek bütünleşikliğe sahip takımlar üyeleri arasındaki uyum ile karakterize edilirler. Takım normları üyelerin izledikleri standartlar veya davranış kurallarıdır. Takımlar kişiler üzerinde kabul edilmiş normlara uyma baskısı yaratırlar.

Takımlar uyumu gerçek veya hayali bir baskıyla sağlarlar. Bireyin baskıya teslim olması müttefiklerinin olmasına, bireyin kişiliğine ve durumun belirsizliğine bağlıdır. Eğer bireyin durumunu onaylayan bir iş arkadaşı varsa baskı o kadar etkili olmayacaktır. Yöneticinin takım toplantılarında zıtlaşan görüşlerin her birini desteklemesinin önemi bu yüzdendir. Farklı düşünceleri için destek sağlayabilirler. Bazı bireyler diğerlerinden daha fazla uyum sağlama eğilimindedirler. Kendine güven derecesi, bireyselliğe inanç, iyi karar verme yöntemlerini bilme gibi faktörlerin tümü uyumu etkiler. Nihayet, durumsal faktörler de etkilidir. Çalışmalar, uyumun belirli durumlarda belirsiz ortamlardan daha kolay sağlanabileceğini ortaya çıkarmıştır. (Stan, 1994)

Tablo 9.2 : Takım Bütünleşikliğini Artırmada Yöneticilerin alabileceği

Tavırlar

Yöneticilerin Takım Bütünleşikliğini Arttırmak için Alabileceği Bazı Tavırlar
- Astlarla bir takım olarak iletişim kurmak
- Diğer takımlarla rekabeti vurgulamak
- İşbirliğini ödüllendirmek
- Takım içindeki çatışmayı yönetmek
- Bireyler için değil takım için hedef koymak
- Takım içinde kişilere tolerans tanımak yerine herkese eşit davranmak
- Takım üyeleri arasındaki sosyal ilişkileri teşvik etmek

9.3.5.7. Grup Liderliği

Liderler takım üyelerinin hem sosyal hem de görevle ilgili ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Etkin liderler grup için açık hedefler belirler, şeffaftırlar, grup üyeleri için güvenilir kişilerdir ve karşılığında yardım sunarak grubun yüksek performans göstermesi için baskı oluştururlar.

Hedefin açıklığı grup içinde doğru normların kurulmasına yardım eder. Şeffaf davranarak, lider, performans için iş etiği standartlarını kurar ve grubun problem çözmesine yardım edecek beceriler kullanabilir. Gruba baskı yapma özellikle normlara uyma konusunda grubun sosyal ihtiyaçları karşılanmışsa yüksek üretkenlikle sonuçlanır.

Takım liderinin takımın gelişiminde çok önemli bir yeri vardır. Takım üyeleri liderlerinin yönetim tarzını sürekli izler; onun açıklık, işbirliği ve takım tartışmalarını geliştirmedeki yeteneğini değerlendirirler. Bir yönetici, takım yönetim ilkelerini benimseme niyetini açıklayabilir, fakat daha sonra bireylere güven eksikliğini açıkça

gösterecek şekilde davranabilir. Çabasız, kişisel dürüstlük ve güven olmaksızın bir takım gelişemez.

Takım lideri; takımın ihtiyaçlarının bilincinde olmalı ve takımı bir dizi gelişim aşamalarından geçirmek için yeterli bir takım oluşumu kavramına sahip olmalıdır. Açık bir yaklaşım yaşamsaldır. Takımı etkileyen bütün konular sonuna kadar konuşulmalı, tepki alınmalı, verilmeli ve beklentileri netleştirmek için zaman harcanmalıdır. Takım lideri takım yaklaşımının temel unsuru olan yüksek açıklık seviyesini göstermeli ve takım üyelerini gözetmelidir. Onların bireysel ihtiyaçlarını belirlemeli ve her birinin takım çalışmaları devam ederken, gelişmelerini ve güçlenmelerini sağlamalıdır. Aşağıdaki prensiplerin uygulanmasını sağlamak önemlidir :

- Bütün takım üyeleri, takımın hedefleri hakkında net bilgiye sahip olmalıdır.
- Bireysel yetenekler tespit edilmeli ve roller netleştirilmelidir.
- Takım, hedefin gereklerine göre yapılmalıdır.
- Takım, zamanı ve kaynakları yerinde kullanmak için bir iç disiplin geliştirmelidir.
- Takım, problemleri göğüslemek ve çözmek için yeterli olanağa sahip olmalıdır.
- Takım, üyelerini desteklemeli ve yakın ilişkiler kurulmalıdır.
- Takım, açık ilişkilere sahip olmalı, verimlilik için engel ve zorluk çıkaran şeyleri karşılamaya hazırlıklı olmalıdır.

Çalışmalar göstermiştir ki bazı süper liderler grubun hem iş performansı ihtiyaçlarını karşılar hem de sosyal ihtiyaçlarını gözetir. Fakat sıklıkla bu ihtiyaçlar farklı kişiler tarafından karşılanır. Bir kişi için yapılmasında lokomotif görevi görürken diğeri iş stresi arttığında herkesi rahatlatan, iş baskısı arttığında biraz rehberliğe ihtiyaç duyanların ilk başvurduğu kişi olmaktadır.

Liderliğin iş yönünden kaçınmak önceden tahmin edilebilir bazı sorunlara neden olur. Bazı grup üyeleri daha az çalışabilir. Gruptaki bireysel görünürlük düşüktür ve kişiler kararlar ve sonuçları ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınabilirler. Bir çok yönetici grup görevleri için sorumluluk almaya bir çeşit direncin olduğu komitelerde buna sahip olmuştur. Yöneticinin işle ilgili problemi, grup içindeki bireysel motivasyon ve çabayı yüksek seviyede tutmaktır.

Yönetimin de takım halinde çalışması halinde Toplam Kalite kültürünü şirket içerisinde temel davranış biçimi ve önemli bir süreç olarak ele alınması sağlanmış olmaktadır. Bununla beraber, takım çalışmalarındaki liderlik fonksiyonu ile çalışanlarla iletişim kurma ve Toplam Kalite Yönetiminde görülür biçimde yer alma, kalite kültürünün yaygınlaştırılması, bireylerin ve takımların çabalarının ve başarılarının zamanında takdir edilmesi, iyileştirme çalışmalarında önceliklerin saptanması ve gerekli kaynaklar ile desteklenmesi yerine getirilmiş olmaktadır. Bütün bu anlatılan özellikler, aşağıdaki şekille özetlenebilir :



Şekil 9.3 : Liderin Sorumluluğu

9.3.6. Etkili Takım Lideri Tarzı

Takım yöneticileri başkalarıyla doğrudan doğruya ve dürüst bağlantı kurmaya kesin karardır. Toplumdaki çok az rol, yöneticilik kadar bir bireyin dürüstlüğünü ortaya çıkarabilir. Güçlerini, kontrol, başkalarını demoralize etmek ya da potansiyelini sınırlamak için kullanan takım yöneticileri hemen küçümsenir ve kuşku duyulur. Güven, sağlıklı ve üretken bir takımın gelişiminde vazgeçilmezdir. Güven, ne kastettiklerini söyleyen insanlar tarafından belirsizlik alanlarının ve operasyonel zayıflıkların kökünün kazınması ile imha edilir. Liderlik teknikleri öğrenilebilir olmakla beraber, her bireyin tamamen kişisel ve mevcut değerler ile tutarlı olan bir yaklaşımı ifade etmesi ve ortaya koyması gerekir. Olgun ve etkili takım liderleri amaca uygun, sıcak ama açık, problemleri karşılayabilen ve çözen, kendisi ve başkaları için yüksek standartlar koyan, köklü kişisel yaklaşımlar geliştirmişlerdir. (Hayes, 1997)

9.3.7. Başarılı Takımlar

Başarılı takımların ortak karakteristiklerini kurmak önemlidir. Bunlar "bir ekip olarak organizasyon" veya organizasyonu oluşturan parçalardan herhangi biri olan bir takım olabilirler.

Amaçlar: Üyelerin neyi amaçladıkları konusunda açık bilgi sahibi olmalıdır. Üyelerin, amaçların çalışmaya değer olduğunu bilmeleri onların daha iyi hissetmelerini sağlar. Bu amaçlara bağlılık takımın önemli birleştiricilerindendir.

Sonuçlar: Takım, sonuçların ekip çevresinin vazgeçilmez ve sürekli bir parçası olduğu bir sistemde çalışıyor olmalıdır.

Seçkinlik: Takımın kurduğu ve ona göre değerlendirmelerini yaptığı standartların yüksek olmasıdır.

Beceriler: Üyeler bir işbirliği iklimi içinde teknik ve sosyal becerilerini geliştirmek konusunda rekabetçi olmalıdırlar.

Liderlik: Liderlik adil olmalı ve bütünleşiklik sağlamalıdır.

9.3.7.1. Başarılı Takım Üyeleri

Takımın büyük başarı şansı olması için üyelerin aşağıdaki davranışsal karakteristiklere sahip olması gerekir.

Amaca yönelme: Amaçlara yönelik bir şekilde davranma ve etkileme

Hevesli olma: İlgi ve bağlılık gösterme

Girişkenlik: Kendi ihtiyaçlarının peşinde koşar fakat bu diğerlerine rağmen olmaz.

Rekabetçilik: Teknik ve sosyal becerilere sahiptir.

Açıklık: Duygu ve çatışmalarını onlarla uğraşabilmesi için açıklar.

Esneklik: Değişme ve deney için kapasite sergiler.

Destekleyicilik: Yardımcı ve arkadaşça davranışlar sergiler.

Yapıcılık: Yıkmaktan çok yapmaya bakar.

Liderlik: Yüksek standartlar ve konsensüs yoluyla liderlik eder ve liderliği kabul eder. (Adair, 1987)

9.3.8. Takımlar Nasıl Kullanılır?

Bir takımın görevi; bir veya daha fazla amacı başarı ile elde etmeye çalışmaktır. Ekip belirli bir amaca ulaşabilmek için gerekli olan; yetenekleri birleştirmeyi sözleri-taahhütleri yerine getirmeyi ve deneyimleri ve fikirleri paylaşmayı sağlayan bir araçtır. Amaç; kaliteyi iyileştirmek, ürün dizayn etmek, problem çözmek ya da departmanların çalışmasını sağlamak olabilir.

Her ne kadar yöneticiler sınırsız "takım seçeneklerine" sahiplerse de; sadece 4 takım kategorisi mevcuttur: 1) Gelişim 2) Proje 3) Kalite 4) İş takımları

9.3.8.1. Ürün Geliştirme Takımları

İster özel görev kuvveti, ister çapraz -fonksiyonlu ürün geliştirme takımı olsun; yeni ürünler yaratmak için organize olmuşlardır.

9.3.8.2. Proje Takımları

Belirli bir konuyu geliştirmek veya belirli bir sorunu çözmek amacıyla değişik fonksiyonlardaki konu ile ilgili uzmanlardan oluşan küçük takımlardır. SWOT analizi sonucunda pazardaki muhtemel tehditlerin, belirlenen zayıf yönlerin geliştirilmesi amacıyla kurulurlar.

Proje takımları stratejik planların uygulanmasında devreye giren ve stratejilerin hedeflerine ulaşılması için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesinden ve uygulanmasından sorumludur. Proje yönetimi tekniklerini kullanarak orta vadeli stratejik planlara temel oluşturmaktadırlar. Firma içerisinde özellikle sürekli iyileştirme yaklaşımını tüm organizasyon kademelerine yaymaktadırlar. Gerek duydukları kaynakları stratejik planların onayından sonra bütçe içerisinde temin edebilirler. Orta vadeli stratejik planlama süreci içerisinde gerekli görüldüğünde takımın bazı üyeleri değiştirilebilir. Takımın performansı stratejilerin planlanan hedeflerine ulaşılması ile ölçülebilir. Proje bitiminde takım dağılır.

Proje takımının lideri, üst yönetimden atama yoluyla belirlenir ve lider, takım üyelerini kendisi belirler. Proje takımları genelde 5-10 kişiden oluşur. Projenin kapsamı stratejik önemi olan konulardır. Amaç ve ulaşılması gereken hedef belirlidir.

Toplantılar düzenli olarak yapılır. Tepe yönetim, proje takımları ile sürekli gelişmenin gerekliliğine örnek teşkil eder. Genelde uzmanlardan oluşur. Proje takımları ile; yaşanan teknolojik gelişimin ve sürekli değişimin hızına en üst kademedan başlayarak en alt kademeye kadar adaptasyon sağlanır.

Proje takımı, faaliyetleri planlamada ve uygulama aşamasında özgürdür. Proje takımlarının yönetilmesi ile beraber politikaların yayılımı (policy development) süreci de gerçekleşmiş olur. Dikkat edilmesi gereken nokta; farklı projelerin birbirleri ile olan uyumu ve kaynak kullanımı açısından dengeli bir yapıda olmasıdır. Bir başka deyişle, stratejik planlamanın uygulama aşamasında yoğunlukla proje takımları kullanılmaktadır. (Kharbanda ve Stallworthy, 1990)

9.3.8.3. Kalite Takımları

Geçen yıllarda, kalite ve kalite güvencesi Amerikan endüstrisinin sürükleyici kuvvetleri oldu. Birçok firma kalite ya da kaliteyi güvence altına almaya çalışan takımlar kurdu. Kaliteyi güvence altına alan ilk araçlardan biri de "kalite çemberleri"dir.

Kalite çemberi; aynı ya da bağlı iş alanlarından bir araya gelmiş gönüllülerin, şirketi ya da bölümü ilgilendiren kaliteyle ilgili konuları belirlemek ve de gelişme için önerilerde bulunmak amacıyla kurdukları düzenli olarak toplanan bir gruptur. Diğer firmalar, müşterileri ve satıcıları ziyaret ederek ürün ve hizmetlerin kalitesini garanti etmekle görevli kalite-güvence ekiplerini oluşturdular.

9.3.8.4. İş Takımları

İş takımı, daha önce fonksiyonel bölümlerin elemanları tarafından yerine getirilen görevleri yapmak için çok çeşitli yetenekleri olan insanlardan kurulmuş bir ekiptir. Takımın üyeleri, birbirlerini tamamlama ,yeteneklerini paylaşma ve görevi yerine getirmekten sorumludurlar.

Bu 4 çeşit takıma ek olarak kullanılan diğer takımlardan bazıları da şu şekildedir :

Problem Çözme Takımları : Belirlenen bir problemin çözülerek, tanımlanmış hedefe ulaşmasını sağlamak için kurulan fonksiyonlar süreçler arası takımlardır. Takım 6-8 kişiden oluşur ve takım üyeleri ilgili problemin uzmanlarıdır. Çalışma, problem çözme tekniklerini kullanarak yaklaşık 6 ay sürebilir. Problemin çözümünden ve çözümün standartlaştırılmasından sonra takım dağılır. Yerine bir

başka problem için, bir başka takım kurulabilmektedir. Çözülecek problemin önerisi aşağıdan gelebilecek olmasına rağmen üst yönetimin firma önceliklerini dikkate alarak onayı gerekmektedir. Yarı bağımsız takımlardır. Gerekli olan kaynak ve destekleri ilgili departmanlardan almaktadırlar.

Süreç Takımları : Süreç odaklı organizasyonun özelliği olarak belli bir sürecin sorumluluğunu yüklenmiş ve gerekli olan kaynaklarla donatılmış takımlardır. Diğer takımlardan farklı olarak sürekli devam eden ve gün içerisinde de, planlama, karar alma ve uygulama aşamalarında beraber çalışan hedeflere ulaşmak için gerekli olan yaklaşımları beraber tasarlayan takımlardır. Büyüklükleri sahip oldukları süreçlerin büyüklükleri kadardır. Performansları sürece ait göstergeler ile sürekli izlenmekte ve kontrol altında tutulmaktadır. Tüm faaliyetlerinde bir otonomiye ve sürecin verimli olmasını sağlayacak kaynaklara sahiptirler. Ortak değerler, hedefler, güven ve çok işlevsellik ön plandadır. Bu nedenle, kendi içlerinde kolaylıkla takım olabildikleri gibi diğer süreç takımları ile (özellikle destek süreçleri) uyumlu çalışmaları gerekmektedir. Bu takımlara örnek olarak, üretim sürecindeki tüm faaliyetlerden sorumlu olan üretim birimleri gösterilebilir. Üretim birimlerinin yapılanması içerisinde üretim yönetimi fonksiyonlarını yerine getirecek tüm fonksiyonlar (kalite, bakım, metot, üretim planlama ve üretim) yer almakta, dolayısıyla kalite-maliyet-servis gibi tüm faktörlerden sorumlu olmaktadır. Aynı zamanda, şirket dışındaki müşteri şikayetlerini doğrudan almakta ve çözüme kavuşturmada hızlı hareket etmektedirler.

Yönetim Takımı : Tüm bu yaklaşımların aynı organizasyon içerisinde sağlıklı olarak yürüyebilmesi için gerekli olan en önemli unsur başta üst yönetim ve diğer yöneticilerin iş hedefleri doğrultusunda bir takım olabilmeleridir. Yönetim takımı daha çok şirketin misyon / vizyon / değerleri / politikaların belirlenmesi gibi stratejik konularda organizasyona yön veren, liderlik eden ve kaynakların kullanımını da belirleyen bir fonksiyon içerisinde yer almaktadır. Yönetim takımının uyumu organizasyonel davranışların istenen doğrultuda ve bir harmoni içerisinde olması açısından önem kazanmaktadır.

9.3.9. Takım Yapılanmasının Karşısında Olan Engellerin Tanımlanıp Ortadan Kaldırılması

Takımların yolunda üç engel vardır:

- 1) Konu-sorun engelleri
- 2) Süreç engelleri
- 3) Kültürel engeller

Konu-sorun engelleri, işçiler ve işverenler yeterince bilgili ve teknik yönden profesyonel olmadıkları zaman ortaya çıkar. Yeterince tecrübe ve deneyim olmadığında, takımlar başarısız olurlar.

Süreç engelleri, takımın iş yapma yeteneğini kısıtlayan metotlara ait yaklaşımlardan doğar.

İşlevsel izinler emir - komuta zincirini takip eden iletişim kanalları etkili bir takım operasyonu ile bir arada olamaz.

Kültürel engeller, takım yaklaşımına ters düşen zihniyetlerdir. Özellikle uzun süre önce kurulmuş şirketlerde güçlü bölümler otoriteyi paylaşmak ve inandıkları alışkanlıkları değiştirmek konusunda isteksiz olabilirler.

Bu tür engeller iyi tanımlanmalı ve aşılmalıdır; çünkü her takımın varlığı için tehlikelidir.

9.3.10. Takım Büyüklüğü

Bir takım programına başlamak, 12'den az üyeye sahip olan küçük takımları tanımakla başlar. Küçük takımlar büyüklerine göre daha kolay uzlaşmaya varırlar. Ek olarak, küçük takımlar kendini ifade etme ve karşılıklı etkileşim için daha çok olanak yaratırlar ve alt -gruplara bölünme gibi eğilimleri yoktur. Ufak boyutlar üyelerin farklı yeteneklerini kullanmalarına, eğitilmelerine ve problemleri ısrarları bir şekilde çözmelerine izin verir. Gerçekte, küçük takımlar başlangıç aşamasından sonra da kendi avantajlarını devam ettirebilmişlerdir. Büyük takım üyeleri; karşılıklı etkileşmeyi, iletişimi ve birim bütünleşikliğinin devam ettirilmesi gibi konuları zorlukla halledebilmektedirler. Büyük takımlarda, kendi programlarına sahip alt-gruplar oluşur ve bu da ufak takımlara göre daha kolay uzlaşmazlık çıkmasına neden olur.

9.3.10.1. Üye Roller

Etkin takımlar birer denge unsurudurlar. Üyeler farklı teknik yeteneklere ve tamamlayıcı kişisel hünere sahiptirler. Bazı üyeler göreve bağlı roller üstlenirken, bazıları da takım ihtiyaçlarını cesaretlendirme ve birliktelik ihtiyacını karşılamaya çalışırlar.

Tipik bir takım aşağıdaki görev uzmanlarını içerir:

Katılımcı:Gerekli bilgiyi sağlayan ve yüksek takım performansını sağlamaya çalışan bir kişidir.

Yenilikçi-Meydan Okuyan:Amaçları, yöntemleri ve hatta takımın ahlak anlayışını da sorgulayan takım oyuncusudur.

Girişimci: Takım problemleri için yeni çözümleri,metotları ve sistemleri sunan kişidir.

İşbirlikçi: Takımın vizyonuna bağlı kalarak onu elde etmeye çalışmasını sağlayan şahıstır.

İletişimci:lyi bir dinleyici, takım işini bütünleyen ve olur hale getiren kişidir.

Amigo : Takım ve birey gayretlerini cesaretlendiren ve yükselten kişidir.

Uzlaşmacı : Birlikteliği sağlamak ve korumak için fikirleri değiştiren takım üyesidir

Takım temel dengeye dinamik olarak katkıda bulunmak için bu rollerin birini veya diğerini üstlenirler.

Etkinliğin devam edebilmesi için her ekibin görevi ve kişisel çevresi takımları sürdürmeli ve güçlendirmelidir.

9.4. Takımların Diğer Özellikleri

Takımların organizasyon içerisinde kullanılmasının amacını, sahip oldukları süreçler üzerinde yarattıkları katma değeri artırarak organizasyonel verimliliği ve performansı arttırmak olarak özetleyebiliriz. Bu yüksek performansın sebeplerinden bazıları da şu şekilde sıralanabilir :

- İşe yakın olan kişi, o işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişidir.
- Takım içerisindeki çalışanlar yaptıkları işe kendi öz işleri gibi sahip çıktıklarından organizasyonel verimlilik artmaktadır.
- Takım, tek başına çözülemeyen işleri takım ile çözebilecek seviyede yetkilendirmeyi içermektedir.

- Takım halinde aynı değerler üzerinde çalışıldığından takım içerisinde çalışanlar işin bütününe görebilmektedirler.
- Takım içerisinde kararlar ortak alındığından dolayı çalışanların takıma ve organizasyona güveni artmaktadır.
- Ortak amaç ve hedef, takımın birbirine olan bağlılığını arttırarak, motivasyonu ve benimsenmeyi yükseltmektedirler.
- Farklı bilgi ve becerilerdeki insanların, takımın ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkartmaktadır.

Klasik yapı ile takım çalışması arasındaki fark Şekil 9.4'de gösterilmiştir.

Takımların başarı ile çalışmasını sağlayan faktörleri aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:

1. Paylaşılan değerler ve misyon
2. Ulaşılmış performans hedefleri
3. Ortak yaklaşım ve metotlar
4. Birbirlerini tamamlayıcı bilgi ve beceri
5. Belli bir süreç üzerinde yetkilendirilmek üzere sorumluluk alma
6. Kazan-kazan yaklaşımı içerisinde birbirine güven duymak
7. Liderlik

Takım üyelerine Toplam Kalite yaklaşımı ve modelin öğretilip benimsetilmesi ile takımlar arasında ortak değerler ve Toplama Kalite doğrultusunda ortak vizyonun elde edilmesi gerekmektedir. Bu gerçekleştirilmediği takdirde birbirleri ile entegre olmamış ve bütünselliği olmayan bir uygulama ve karmaşa gerçekleşecektir.

Takım üyelerinin çok işlevselli hale getirilip bilgi ve becerilerinin takım hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi gerekmektedir. Tüm takımların ortak yaklaşımları ve metotları kullanmalarını sağlamak için şirket içerisinde yaklaşım standartları getirilmelidir. Bunu sağlamanın bir yolu; metotlar ve yaklaşımlar ile ilgili şirketin tümüne hizmet veren rehberler yetiştirilmesidir. Bu rehberler yardımıyla şirket içerisindeki standardizasyon ve yayılım sağlanabilmektedir.

Klasik Yapı ile Takım Yapısının Karşılaştırılması

	Klasik Yapı	Takım
Organizasyonel yapı	Çok kademeli, bireysel.	Basık-takım
İş Tasarımı	Dar alanlarda tek tip	Sürecin tümüne hakim, çok fonksiyonlu
Yöneticilerin Rolü	Direk, kontrol eden	Koç, rehber
Liderlik	Yukarıdan aşağıya	Takım ile paylaşılan
Bilgi Akışı	Kontrollü, sınırlı	Açık, paylaşımcı
Ödül	Bireysel	Takım halinde
İş Yapış Şekli	Yönetici planlar, konteder, geliştirir.	Takım planlar, kontrol eder, iyileştirir

Şekil 9.4 : Klasik yapı ile takım yapısının karşılaştırılması

En başarılı takımlar; üst yönetimin güçlü desteğini almış olan takımlardır. Her kademedeki yöneticiler, sadece takımlar başarıya ulaştığında değil, her zaman takım çalışmalarını açıkça desteklemelidir.

Takım çalışması; uygun destek sistemleri ve liderlik içerisinde uygulandığında başarılı sonuçlar vermektedir. Takım çalışması organizasyon içerisinde farklı biçimlerde olmakla beraber ancak yönetim modeli olarak belli bir sistematiklik içerisinde kullanıldığı zaman başarılı sonuçlar vermektedir.

Tüm bunların yanında takımların organizasyon içerisinde diğer sistemler ile beraber ve paralel bir şekilde yürütülebilmesi için diğer sistemler tarafından da desteklenmesi gerekmektedir.

Takımlar halinde çalışmayı ancak yönetim modeli olarak tüm şirket genelinde bir davranış bütünlüğü içerisinde uygulayan yaklaşıma “Takım Çalışması Sistematiği” adı verilmektedir.

Takım, yalnızca aynı özelliği taşıyan kişiler demek değildir. Ayrıca, bir takımı oluşturmak için bireylerin yan yana bulunmaları da yeterli olmamaktadır. Takım; belirli bir süre içinde belli hedeflere ulaşmak için rolleri devrederek sosyal ilişkileri devam ettiren birçok kişinin meydana getirdiği topluluktur.

Takım terimi özellikle 18. yüzyıl başından itibaren sosyal bir anlam kazanmaya başlamıştır.

Takım çalışması, toplam kalite yönetiminin temellerinden biridir. Kalitenin ve verimliliğinin istenen düzeyde gerçekleşebilmesi için insan kaynağının en iyi şekilde kullanılması gerekir.

Takım çalışması insanların sıkça toplanması, bir araya gelmesi, birlikte iş yapması, dostluk içinde olması ile karıştırılmamalıdır. Toplam Kalite Yönetiminde takım çalışmalarının spesifik amaçları, belirli yöntemleri ve mutlaka uyulması gereken kuralları vardır.

İşletmelerde takım çalışmalarına önem verilmesindeki ana neden; işletmenin başarısının tipik olarak çalışma koşullarındaki bireyler ve gruplar arasındaki gelişmiş ilişkilere bağlı olarak, bireylerin verimli davranışlarına dayanmasıdır.

Hatta, 2000’li yıllarda pek çok şirketin tamamıyla, direk olarak yönetim kuruluna rapor veren takımlarla işleyeceği öne sürülmektedir. Etkin bir takım, ortak bir amaca ulaşmanın en iyi yolunun işbirliği olduğuna inanan; açıklık, güven ve dürüstlük ilkeleriyle sorumluluk atmosferinde hareket eden bir ekiptir. Takım çalışmasında insanlar iş bölümü yaparak, eşgüdüm halinde çalışırlar.

Bir takımın işlevini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekir :

- Takım üyelerinin birlikte çalışmak için ortak bir amacının olması.

- Takım üyelerinin karşılıklı bağımlı olmaları ve birbirlerinin uzmanlıklarına ihtiyaç duymaları.
- Üyelerin, bir takım olarak birlikte çalışmanın daha isabetli kararlar ve iyi sonuçlar sağladığı fikrine yürekten inanmaları.

Etkin bir takım şu özelliklere sahiptir :

- Takım üyeleri rollerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini kabul etmiş ve anlamışlardır.
- Üyeler arasında karşılıklı destek, açıklık ve güven vardır.
- Takım üyeleri inisiyatif üstlenirler.
- İş beklentileri ve verimleri yüksektir.
- Verimli çalışmaya yüksek enerjiyle katılırlar.
- Bireysel ihtiyaçları karşılanır. (Stan, 1994)

9.5. İyi Takımların Özellikleri

İyi bir takım, kendi kendine insanların bir araya gelmesiyle oluşmaz. İyi bir takım, ancak takım üyelerinin tavırlarına, becerilerine gösterilen özene olduğu kadar takımın kullandığı yöntemlere ve takım kültürüne gösterilen ilgiye de bağlıdır.

Takımlar birbirinden çok farklı olabilir ve birçok özellikleri vardır. Ancak iyi ve etkin takımların en belirgin özellikleri şunlardır :

- Açık ve belirli amaçlar.
- İyi bir karar verme yöntemi.
- Güven ve işbirliğini geliştirici ortam.
- Anlamaya ve destek olmaya yönelik iletişimin sağlanması.
- Yapıcı çatışma çözme yöntemlerini kullanma.
- Takım üyelerinin ve temsilcilerinin rol ve sorumluluklarında açıklık ve belirginlik.

- Diğer takımlara kendi takımlarında geliştirdiği yöntemlerle yaklaşım ve sağlam ilişkiler kurma.
- Takım performansını değerlendirme ve analiz yöntemi.
- Üyelerin aktif katılımının sağlanması
- Çalışma ortamının herkese açık ve takım üyelerinin rahatça çalışmalarını sağlayacak özellikte olması.

Liderlik belki de takım çalışmasının kalitesini belirleyen en önemli faktördür.

Etkili Takım Lideri :

- Kişisel inançlara sadıktır ve diğerlerince dürüst olarak nitelendirilir.
- Başarı ve gelişmeye yardım olarak yetki göçerir.
- Standartlar hakkında açık fikirlere sahiptir.
- Güven ve sadakat duyma ve duyurmaya isteklidir.
- Takımın konumunu ve bütünlüğünü sürdürecektür kişisel kuvvete sahiptir.
- Umutlar, korkular ve ihtiyaçlara karşı duyarlıdır ve diğer takım arkadaşlarının onuruna saygılıdır.
- Olguları dürüstçe karşılar.
- Kişisel ve takım gelişimini cesaretlendirir.
- Verimli çalışma pratiklerini kurar ve devam ettirir.
- İş mutlu, heyecan verici ve ödüllendirici bir yer yapmaya uğraşır.

9.6. Takım Etkinliğinin Bileşenleri

Grup süreçlerinin başlıca bileşenleri takımın ne kadar etkin olacağını belirler: (1) Grubun işe harcadığı çaba (2) Grubun sağlayabileceği bilgi ve beceri miktarı ve (3) Takımın işine uyguladığı iş performansının uygunluğu, eğer grup en doğru şekilde motive edilirse, gerekli kaynaklara sahipse ve onları nasıl kullanacağını biliyorsa

etkin performans gösterebilir. Bir yönetici, bu anahtar bileşenlerin her birini sağlayacak özgül tavırlar takınabilir.

Çatışma

Yönetici bireylerle de çalışma takımlarla da çalışma çatışma önlenemez bir şekilde oluşur. Kişiler birlikte çalıştıkları zaman çatışma için potansiyel mevcuttur. Çatışma iki veya daha fazla organizasyonel üye veya takım arasındaki anlaşmazlıktır.(Stoner,1986). Çatışma oluşur, çünkü kişiler önlemez bir şekilde rekabet eder ve amaçlar, meseleler, algılar ve benzeri üzerinde her zaman anlaşamazlar.

9.7. Etkin Takım Yönetiminin Sağlanması

Günümüzün çok karmaşık organizasyonel iş çevresi ve çok yönlü yönetim mücadeleleri ,sofistike beceriler ortamında bir proje takımına liderlik etmeyi gerektirir. Burada sunulan tavsiyeler yöneticinin organizasyonel, ulusal ve kültürel sınırlarını aşması ve üzerlerinde az veya sıfır formel kontrole sahip olduğu, insanlarla çalışmalarının gerekliliğini yansıtır. Böyle bir proje çevresinde başarılı olmak için lider, insanların profesyonelce tatmin olduğu, ilgili ve karşılıklı güven ortamında birbirleriyle iyi iletişim kurduğu bir hava yaratmalıdır.

Takım ruhu, güven ve ekip üyeleri arasındaki bilgi alışverişi kalitesi arttıkça takımın daha etkin karar-verme süreçleri geliştirmesi, birey ve grup bağlılığını oluşturması, problem çözme üzerine yoğunlaşması ve kendi kendini düzelten proje kontrolü kurması kolaylaşır.

Takımın Motivasyonu

Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Motivasyonun konusu esas itibarıyla a) kişilerin bekeyiş ihtiyaçları b) amaçları c) davranışları d) kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (geri besleme) konuları ile ilgilidir.

Yöneticinin başarısı, astlarını (veya ekip üyelerini) organizasyon amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirebilmesine bağlıdır. Dolayısıyla yöneticinin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır: 1) Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. 2) Motivasyon ancak insan davranışlarında görülebilir.

Başlıca motivasyon teorilerini şöyle kümeleyebiliriz :

Takımda Etkin İletişim

Yöneticilerin astları ile haberleşmesinin genel olarak dört temel nedeni vardır :

1. Duygularını diğerlerine ifade etmek
2. Diğerlerini motive etmek
3. Performansları hakkındaki beklentileri diğerlerine bildirmek
4. Diğerlerini yönlendirmek ve iş akımı ile ilgili talimatları vermek.

Bu nedenle etkin iletişim, etkin ekip performansının sağlanması için dikkatle yönetilmelidir. Organizasyonun genelinde; bireyler arasında ve amaçlarda açıklık, doğru iletişim kanallarının kurulması, karşılıklı güven ve takım amaçlarına bağlılık sağlanması etkin iletişim ve etkin takım performansı ile sonuçlanacaktır. (Terence ve James, 1987)

10. DEĞİŞİM VE ETKİLERİ

Organizasyonlar, değişen bir çevre içinde yaşamaktadırlar. Teknoloji, hükümet düzenlemeleri, rekabet, tüketici zevkleri ve harcama kalıpları zamanla değişen faktörlerden bazılarıdır ve organizasyonlar yaşamlarını devam ettirmek istiyorlarsa, bu faktörlere uyum sağlamak zorundadırlar.

Planlanmış değişim üç aşamadan oluşmaktadır :

- 1) **Çözülme** :Değişim ihtiyacının farkına varılmasını sağlar. Varolan değerlerin, tutumların ya da davranışların gücünün azalmasıyla statüko bozulur.
- 2) **Değişme** : Eyleme yönelik olan aşamadır. Yeni değerlerin, tutumların ya da davranışların gelişmesiyle belirli değişimler meydana gelir.
- 3) **Yerleşme** : Oluşan değişimi sabit kılar. Yeni durum statüko haline gelir ve de korunması gerekir.

Değişim, organizasyonların çoğunda gerekli olan bir yaşam biçimidir. Buna rağmen, değişim getirme çabaları genellikle dirençle karşılaşır. Değişim, belirsizliği artırır. Belirsizlik ise, insanlar tarafından sevilmeyen bir olgudur. Kişiler ve gruplar bir değişimin kendi çıkarlarını olumsuz yönde etkileyebileceğinden korkarlar. Sonuç olarak, değişim daha sonradan kendilerine yararlı olabilecek olsa bile, çalışanlar genellikle değişimi önleyecek önemli engeller yaratırlar.

10.1. Değişimin Niteliği

İşin herhangi bir parçasındaki bir değişimden tüm organizasyon etkilenmektedir. Teknik değişim çalışanları doğrudan etkilemiş olmasa bile, dolaylı bir etkiye sahiptir. Yani, teknolojik değişim, bir teknik sorun olduğu kadar, bir insan sorunudur.

İnsanlar bir arada çalıştıkları için, birbirleriyle ilişki kurmayı, işlerini yapmayı ve ne beklemeleri gerektiğini öğrenirler. Bunun sonucunda bir denge kurulur ve bireyler buna uyum gösterir. Değişim gerçekleştiği zaman, organizasyon yeni bir denge ararken bireylerin yeni uyumlar göstermesi gerekir. Çalışanlar, gerçekleşen

değişimlere yeterli uyum göstermekte başarısız kalırlarsa, organizasyon bir dengesizlik durumunda kalır. Bu konu ile ilgili olarak yönetimin amacı; değişimin bozduğu grup dengesi ve kişisel uyumu düzeltmek ve korumaktır.

10.2. Kişisel Tutumların Değişime Karşı Gösterilen Tepkiyi Etkilemesi

Her bir değişim, bireyler tarafından kişisel tutumlarına göre yorumlanır. Bireylerin değişimle ilgili bu tutumları, sonradan değişime gösterecekleri tepkiyi belirler. Bu duyguların nedenlerinden bazıları; insanların biyolojik süreçleri, özgeçmişleri, eğitimleri ve iş ortamıdır. İnsanlar değişimi bireysel olarak yorumlasalar da, değişime grupça gösterilen tepkiye benzeyen bir tepki göstererek gruba bağlılıklarını ortaya koyarlar.

Değişime tepkiyi belirlemede çok önemli rol üstlenmiş olan tutumlar, genellikle yavaş değişir, karmaşıktır ve gizlidir. Duygular, her bireyin kişisel oluşumunun bir parçasıdır ve ait oldukları kişiden ayrı olarak yorumlanamaz. Duyguların mantıkla açıklanması mümkün değildir.

10.3. Sosyal Sistem ve Değişim

Değişimin dinamik gücü tüm sosyal sistemi etkiler. Sosyal sistemin öğeleri; insanlar, biçimsel örgüt, biçimsel olmayan örgüt, etkili çevre, iletişim düzenleri, karar verme ve işbirliği düzenleri olup, tüm bu öğeler birbiriyle ilgilidir. Bütün organizasyonlarda, sistem parçalarını uyumlu bir biçimde bir arada tutan bir denge işlemektedir. Dengeyi korumaya çalışırken, bir grup, herhangi bir değişim karşısında kendi algıladığı en iyi yaşam biçimine dönmek için birtakım tepkiler geliştirir.

Sosyal denge kavramı şunları araştırır :

1. Bir karşılıklı bağıntılar sistemi.
2. Statik bir sistemden çok dinamik bir hareket durumu.
3. Bir parçadaki bir değişimin tüm diğer parçaları etkilediği bir bağımlılık.
4. Baskılara direnmek ve bir istikrar durumunu korumak için eğilim.

Zamanla, her sosyal sistem, değişim gerçekleştikçe, buna uyum göstermekte uygulayabileceği eylem programları geliştirir. Organizasyonun, içinde çalışan insanların gereksinmelerine uydurulması söz konusu olmadığından, insanların organizasyonun gereksinmelerine uymak üzere ne ölçüde zorlanacağı önemli olan noktadır.

10.4. Değişime Direnişin Kaynakları

Sosyal sistemler değişime direnme eğilimindedir. Ayrıca, sosyal sistemdeki bireyler, yeni alışkanlık düzenleri ve özveriler gerektirdiği için birçok türdeki değişime direnirler. Değişime direnç, mavi yakalılarda olduğu kadar beyaz yakalılarda da geçerlidir.

İnsanlar değişime direnme eğiliminde olmakla birlikte, bu eğilimleri yeni tecrübeye olan arzuları ve değişimle gelecek ödüllere ilişkin istekleriyle dengelenir. Tüm değişimler dirençle karşılaşmaz. Bazı değişimler öylesine önemsiz ve rutindir ki, direniş de hissedilmeyecek kadar az olur.

Bir grubun zeki olması, o grubun değişimi daha iyi anlayacağı ve kabul edeceği anlamına gelmez. Genellikle tersi geçerlidir, çünkü grup fazla zekasını bir değişimin yapılmaması için gerekçeler bulmakta kullanabilir. Zeka, yönetimin grubu motive edişine bağlı olarak değişim yönünde ya da değişime karşı kullanılabilir. Bu nedenler, yüksek zeka düzeyli gruplara yeni yöntemler, vasat gruplara olduğu kadar kolaylıkla kabul ettirilemez.

10.5. Değişimi Başarıyla Gerçekleştirebilmek

Değişim çoğunu yönetim başlattığına göre, değişime başarılı bir uyum sağlanması da onun sorumluluğundadır. Herhangi bir zamanda bir grupta varolan denge durumu, değişimi destekleyen ve değişime direnen güçlerin dinamik bir dengesidir. Grup, belirli bir uygulama lehindeki ve aleyhindeki güçlerden oluşan bir alan içerisinde yer alır.

Değişimin üç boyutu vardır ve yöneticiler bunların her biri açısından çalışanlarla ilişki kurmalıdır :

- Ekonomi ve bilimin teknik kanıtlarına dayanan **mantıksal** boyut vardır. Bu kanıtlar çalışanlara açıklanmalı ve değişimin ekonomik ve teknik nedenleri anlatılmalıdır.
- Değişimin, o durumdaki insan değer ve duyguları açısından mantıklı olduğu anlamına gelen **psikolojik** boyutu vardır.
- Değişimin, sosyal değerler açısından mantıklı olduğu anlamına gelen **sosyolojik** boyutu vardır.

Tipik bir iş grubunda yapılan her değişim için tam destek sağlanamayacaktır. Yönetimin aradığı; insanların çoğu değişimi destekleyebileceklerini hissettikleri, dolayısıyla da kuvvetle desteklemedikleri bazı değişimlere hoşgörü gösterecek ölçüde güvenli oldukları bir ortamdır.

10.6. Organizasyonel Değişim Grupta Yoğunlaşır

Organizasyonel değişimin çoğu gruplarda gerçekleşir. Bir kişinin davranışı, ait olduğu gruba sıkı sıkıya bağlıdır. Bu nedenle de, grup güçlerindeki bir değişim, kişinin davranışında da bir değişime yol açacaktır. Bu süreçte grup, hem değişimi getirmek için bir aracı, hem de önerilen değişimin hedefidir.

10.7. Değişim İçin Destek Kazanma

Değişim için destek kazanmanın en iyi yolu; katılmadır. Diğer yollarından bazıları ise; çalışanların değişim nedeniyle ekonomik kayıplara uğramamaları için çeşitli önlemler almak, çalışanları yeniden eğitmek ve bir değişim yapıldığı zaman çalışanların haklarının korunacağını açıklanması olabilir.

Başka bir yaklaşımda, çalışanların değişimin getireceği yararlardan pay almalarının sağlanması ile, olumsuz direniş önlenir. Kar ve üretim paylaşımı buna örnektir. Yönetim, önemsiz ve gereksiz değişimlerden kaçınmak yoluyla da değişime gösterilecek desteği arttırabilir.

10.8. Değişimde Liderlik

Yetenekli liderlik, değişim yönünde bir psikolojik destek ortamını pekiştirir. Lider, değişimi, kişisel temelde değil, durumun kişisel olmayan gereklerine dayanarak sunar. Liderler, yeni bir fikirleri olduğu zaman, bunu en iyi sunma yolunun “Şunu bir deneyelim bakalım ne sonuç verecek” gibi bir öneri olduğunu öğrenmişlerdir. “Şunu yapın” denmemesi gerektiğini bilirler. Kişiler, bir fikri denemek için daha kolay kabul ederler; çünkü fikrin etkililiğini kanıtlamada onların da payı olacaktır. (Newstrom ve Keith, 1997)



11. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİ

Organizasyonlar arasındaki farklılıklar bazen şaşırtılacak kadar büyük olabilmektedir. Bu duruma ek olarak, belirli bir organizasyonda zaman içinde pek çok değişiklik meydana gelebilmekte ve yıllar sonraki durum ilk durum ile karşılaştırıldığında, sanki birbirinden çok farklı iki ayrı organizasyon inceleniyormuş hissine kapılanabilmektedir.

İşçilerin sadece “eller” olarak görüldüğü dönemlerde, onlar sadece iş emirlerini yerine getirmeyi vazife bilmişlerdi. Bu bölümde dört adet organizasyonel davranış modeli incelenecek olup, bu modellerden bazıları çağdaş eğilimlere uyarlanacak şekilde daha yenilikçi bir yaklaşım sergilemektedirler. Zaman geçtikçe işçilerin “eller” konumundan çıkıp da, “işin birer ortağı ya da parçası” konumuna gelmiş olmaları, şu anda geçerli olan model hakkında fikirler verebilmektedir.

Bu bölümde modeller incelenirken, daha etkili bir organizasyona sahip olabilmek için davranış faktörlerinin nasıl birleştirilebileceği konusu da ele alınacaktır.

11.1. Organizasyonel Davranış Sistemi

Bir Organizasyonel Davranış Sistemi yaratmak, iletişimini sağlamak ve yürütmek sayesinde organizasyonlar hedeflerine ulaşabilmeyi sağlarlar. Şekil 11.1 bu süreci gösterilmektedir. Bu sistem bütün organizasyonlarda mevcut olmakla birlikte, kimi zaman farklı biçimlerde oluşabilmektedir. Bilinçli bir şekilde oluşturulduklarında ve düzenli bir şekilde incelendiklerinde ve yeni ve değişen koşullara göre güncellediklerinde, başarılı olma ihtimalleri artmaktadır.

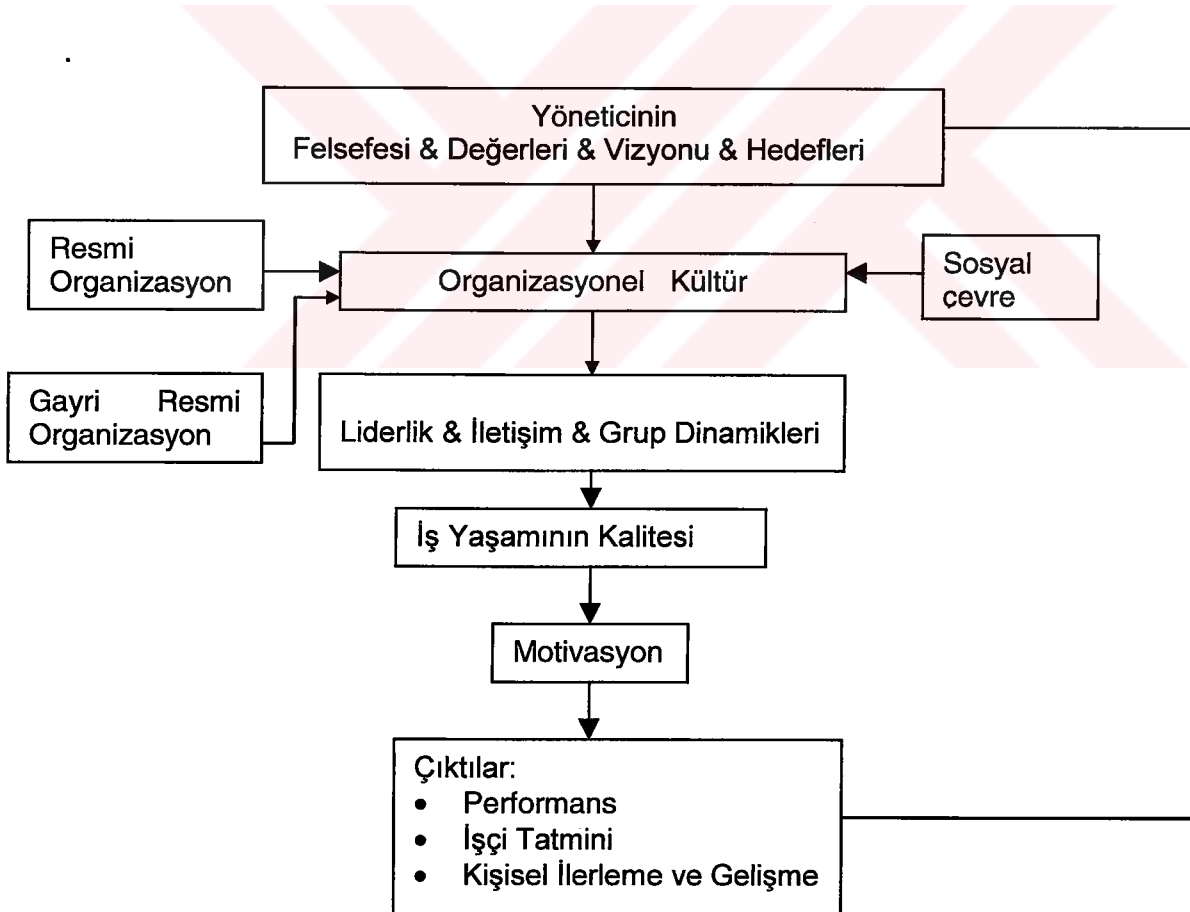
Organizasyonel Davranış Sistemlerinin esas görevi; organizasyonların ulaşmaya çalıştıkları sonuçları etkileyebilen temel insani ve organizasyonel değişkenleri tanıyabilme ve sonrasında da bunlara etki edebilmeye yardımcı olmaktır. Bu değişkenlerin bazılarından yöneticilerin haberleri olmasına rağmen, yöneticilerin tek yapabildikleri etkilerini göz önünde bulundurmaktır. Oysaki, diğer değişkenleri kontrol edebilmektedirler. Çıktılar ya da sonuçlar performans (ürün ve servislerin miktarı ve kalitesi, müşteri servisinin kalitesi), işçi tatmini (işte devamsızlık ve

gecikmenin azalması) ve kişisel ilerleme ve gelişme (çalışma hayatının sürekliliği için bilgi ve beceri sahibi olma sürecinin devamlılığı) olmak üzere üç şekilde ölçülebilmektedir.

11.2. Sistemin Elemanları

Yönetim tarafından oluşturulan Organizasyonel Davranış **felsefesi**, işlerin oluş şekli, bu işlerin amaçları ve olmaları gereken şekil hakkında çeşitli kabuller ve inançları içermektedir. Otokratik, gözetici, destekleyici ve grupsal olmak üzere dört çeşit organizasyonel davranış felsefesi vardır.

Organizasyonel Davranış felsefesi iki kaynaktan oluşmaktadır; gerçeklere dayanan ve değerlere bağlı varsayımlar. **Gerçeklere dayanan varsayımlar**, dünyadaki davranışlarının tanımını göstermektedir. Gerçeklere dayanan varsayımlar, hayat boyunca sürececek olan dolaylı ve dolaysız öğrenmelerden doğmaktadır ve davranışları yönlendirmede çok yararlı olmaktadır.



Değerlere bağlı varsayımlar, çeşitli hedef ve faaliyetlerin çekiciliği konusundaki görüşlerimizi belirtmektedirler. Değer varsayımları, sahip olduğumuz ve kontrolümüzde bulunan çeşitli inanışlardır. Bunları seçebilir, değiştirebilir, eleyebilir ve yerlerine başkalarını atayabiliriz.

Vizyon, gelecekte organizasyonun ve içindeki üyelerin nasıl olabileceklerini göstermektedir. Organizasyonlarının gitmeleri gereken yol ve bunun ardında ne gibi değişiklikler yattığına dair, yöneticilerin heyecan verici projeler üretmeleri gerekmektedir.

Misyon, organizasyonun içinde bulunduğu işi, yaratmaya çalıştığı pazar niçlerini, sahip olduğu müşteri tiplerini ve mevcudiyetinin sebeplerini tanımlamaktadır. Misyon cümlecisi, vizyon cümlecisine oranla daha detaylı ve daha az geleceğe odaklıdır.

Hedefler, bir yıldan beş yıla kadar değişen belirli bir zaman aralığı için organizasyonun ulaşmayı hedeflediği nispeten daha somut ifadelerdir.

Felsefe; vizyonun şekillenmesine yardımcı olan, değerlere bağlı varsayımlardan beslenir. Vizyon; misyonun uzamış versiyonudur, hedefler ise o misyona ulaşabilmek için gereklidirler. Felsefe, değerler, vizyon, misyon ve hedefler hep beraber organizasyonel kültürü oluşturmaktadırlar. Bu kültür, aynı zamanda, politikalar, yapılar ve prosedürler ile birlikte resmi organizasyonun ve mevcut sosyal ve kültürel çevrenin de bir yansımasıdır. Yöneticiler aynı zamanda gayri resmi organizasyonlardan da haberdar olmak ve olumlu normlar oluşturmak için çalışanlarıyla birlikte çalışmak zorundadırlar. Resmi ve gayri resmi organizasyonlar birlikte, çeşitli elemanları adeta “yapıştırarak” etkili bir takım haline getirmektedirler.

Yöneticilerden aynı zamanda, liderlik becerilerini, iletişim yeteneklerini, ve kişiler arası ve grup dinamikleri hakkındaki bilgilerini kullanmaları beklenmektedir. Bunlar yapıldığında, çalışanlar motive ediliyor olacaklardır. Organizasyonel sistemdeki elemanlardan biri değiştiğinde, çalışanların motivasyonları da değişecektir.

Etkili bir organizasyonel davranışın sonucu; çalışanların yetenekleri ve becerileri ile birleştirildiğinde performans hedeflerine ulaşmakla olduğu kadar kişisel tatminle de sonuçlanan motivasyon olmaktadır.

11.3. Organizasyonel Davranış Modelleri

Organizasyonların geliştirdikleri ve korudukları sistemlerin kalitesi ve ulaştıkları sonuçlar farklılık göstermektedir. Değişik sonuçlar daha ziyade, değişik organizasyonel modeller tarafından oluşturulmaktadır. Yönetimsel düşüncüyü kuvvetlendiren ve yöneticilerin faaliyetlerini etkileyen inançlar sistemini, bu modeller kurmaktadır. Bu yüzden, yöneticilerin kendi modellerinin olduğu kadar etraflarındaki diğer modellerin de doğasını, önemini ve etkililiğini tanımaları çok büyük önem taşımaktadır.

Douglas McGregor, yönetim modellerine dikkati çeken ilk kişilerdendi. Yönetim felsefesinin uygulamayı kontrol ettiğini öne sürdü. İnsan davranışları hakkındaki öne sürdüklerinden yönetim bilimindeki insan kaynakları politikalarının, karar verme stillerinin, çalışma uygulamalarının ve hatta organizasyonel tasarımların etkilendiklerini söyledi.

X Teorisi insanlar hakkında yapılmış olan bir geleneksel varsayımlar kümesidir. Şekil 11.2'de gösterildiği gibi, pek çok kişinin çalışmayı sevmediğini ve ellerinde imkan olduğu sürece ondan kaçmak için çaba gösterdiklerini kabul etmektedir. İşçiler iş çıktısını engelleme, işe karşı isteksiz olma ve mümkün olduğu sürece sorumluluklardan kaçma eğilimindedirler. Ben merkezci olduklarına, organizasyonel ihtiyaçlardan farklılık gösterdiklerine ve değişime karşı tepki gösterdiklerine inanılmaktadır. Genelde verilen ödüller, işe karşı olan bu olumsuz duyguların üstesinden gelemezler. Bu yüzden de, razı olunabilir bir performans elde edebilmek için yöneticiler işçileri zorlamak, kontrol etmek ve tehdit etmek zorundadırlar.

Y Teorisi insan yönetimi konusunda daha insancıl ve destekleyici bir yaklaşım içerisindedir. İnsanların kalıtsal olarak tembel olmadıklarını savunan bu teori, tembel görünüyor olmalarının sebebinin organizasyonlarındaki tecrübelerinden kaynaklandığını; yöneticilerin, çalışanların içlerindeki potansiyeli çıkartabilecek uygun koşulları sağladıklarında, işin çalışanlara son derece doğal ve rahatlatıcı geleceğini vurgulamaktadır. Y Teorisi ile yöneticiler, çalışanların kendilerine gösterilen hedeflere ulaşabilmek için kendi kendilerini yönlendirebileceklerini ve kendilerini kontrol edebileceklerini kabul etmektedir. Yöneticinin görevi, çalışanın içindeki potansiyeli çıkartabilmek için uygun çevreyi ve koşulları sağlamaktır.

McGregor'un vurgulamak istediği, yönetim biliminin insanlar hakkındaki gerçekleri ihmal ediyor olmasıydı. Y Teorisine uygun çalışanlar daha fazla bulunmaktadır, fakat

X Teorisine uyan insanlar da mutlaka bulunacaktır. Genelde, çalışanların neredeyse tamamında kapasitelerini arttırabilecek bir potansiyel bulunmakta ve bu performansı göstermektedirler. Bu sebeple, McGregor yönetim biliminin davranış bilimine uygun olarak, insanlar hakkında yeni kabullerden yararlanı bir hale gelmesi gerektiğini düşünmüştür.

X Teorisi	Y Teorisi
• Tipik bir kişi çalışmayı sevmemektedir ve eline fırsat geçtiğinde kaçmaya çalışacaktır	• Çalışmak, dinlenmek ya da oyun oynamak kadar doğaldır
• Tipik bir kişi sorumluluktan kaçır çok az hırsı vardır ve herşeyden üstün bir şekilde emniyet aramaktadır.	• İnsanlar kalıtsal olarak tembel değildirler. Yaşadıkları tecrübeler sonucunda öyle olmuşlardır.
• İnsanların çoğu işleri konusunda zorunlu bırakılmalı, kontrol edilmeli ve işe katkıda bulunmaları için tehdit edilmelidir.	• Kendilerine gösterilen hedeflere ulaşmak için çalışanlar kendilerini yönlendirir ve kendilerini kontrol ederler.
	• İnsanlarda potansiyel vardır. Uygun koşullar sağlandığında, sorumluluğu kabul etmeyi ve uygulamayı öğreneceklerdir. Hayal güçleri, zekaları ve yaratıcılıkları vardır ve de bunlar işte kullanılabilirler.
• Tüm bu kabuller ışığında yöneticinin görevi; çalışanları zorlamak ve kontrol etmektir.	• Tüm bu kabuller ışığında, yöneticinin görevi; çalışanlar içindeki potansiyeli geliştirmek ve ortak hedefler için onların potansiyellerini açığa yardımcı olmaktır.

Şekil 11.2 : McGregor'un X ve Y Teorileri ve çalışanlar için yapılmış olan kabuller.

McGregor yönetim tarihine büyük katkıda bulunmuştur. Öncelikle, geleceğin yöneticilerine, inançlar sistemi ve davranış modelleri konusunda bilinçli bir şekilde düşünceleri konusunda ön ayak olmuştur. İkinci olarak; insan davranışlarını daha iyi anlayabilmek için çeşitli araştırma sonuçlarından yararlanmak ve okumak gerektiği fikrini ilk destekleyenlerdendir. Üçüncü olarak; motivasyonun en eski teorilerinden biri olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini ilk olarak tanıtan ve duyurandır. Son olarak ise; diğer değerlerle birlikte, insanlar hakkındaki değerleri de dikkate almak gerektiğini dile getiren bir konuşmacı kimliğindedir.

X Teorisi ve Y Teorisi gibi modeller aynı zamanda, paradigmlar ya da işlerin nasıl yürüdüğü hakkında olası açıklamalara dair çerçeveler ya da ana hatlar olarak da bilinirler. Yöneticilerin davranışlarında, bilinçli ya da bilinçsiz olarak geliştirdikleri paradigmların etkisi ve rehberliği bulunmaktadır.

Organizasyonel Davranış modelleri olarak dört adet modern ve çağdaş model ele alınacaktır. Bunlar; otokratik, gözetici, destekleyici ve grupsal modellerdir. Eskiden kullanılmış olan modellerden bazıları ise; feodalizm ve köleliktir. Günümüzde geçerli olan bu dört model Şekil 11.3'de özet halinde gösterilmiştir. Yer aldıkları sıra ile yönetim bilminde, son 100 yıldaki değişimi de simgelemektedirler. Otokratik model, 100 yıl önce yaygındı. 1920'lerde ve 1930'larda yerini daha başarılı olan gözetici modele bıraktı. Belli bir zaman diliminde, bir tek model organizasyonlarda baskın olarak etkisini gösteriyor olsa bile, diğer modellerin her biri bazı organizasyonlar tarafından kullanılıyor idi.

Organizasyonların kendi aralarında farklılık göstermeleri gibi, bir organizasyondaki departmanlar veya branşlar arasındaki uygulamalar da farklılık gösterebilir. Örneğin, üretim departmanında gözetici model geçerli olurken, araştırma departmanında destekleyici model kullanılıyor olabilir. Yöneticinin kendi departmanında yaptığı uygulamalar, kendi kişisel tercihleri ve önceliklerine uygun olduğundan, organizasyonda hüküm süren modelden farklı olabilmektedir. Bu sebeple, organizasyonel davranış modellerinden hiçbirisi, bir organizasyonda meydana gelen her şeyi açıklamaya yeterli olmayacaktır, fakat bir modeli tanıyabilmek organizasyonel yaşamların birbirlerinden farklarını ayırt edebilmeye yardımcı olacaktır.

Modelin yönetici tarafından seçilişi, birtakım faktörlere göre belirlenmektedir. Daha önceden de anlatıldığı gibi mevcut felsefe, vizyon, misyon ve hedefler kendi organizasyonel davranış modellerini etkilerler. Buna ek olarak, çevresel koşullar da

Otokratik	Gözetici	Destekleyici	Grupsal	
Modelin	Güç	Ekonomik	Liderlik	Ortaklık
Temeli		kaynaklar		
Yönetimin	Otorite	Para	Destek	Takım
Yönelimi				çalışması
Çalışanların	İtaat	Güvenlik ve	İş başarımı	Sorumluluk
Yönelimi		menfaat		taşıyan davranış
Çalışanların	Patrona	Organizasyona	Katılım	Kendi kendini
Psikolojileri	bağımlılık	bağımlılık		disiplin etme
Çalışanların	Geçinme	Güvenlik, du-	Statü ve	Kendi kendini
Karşılanan		rum koruma	tanınma	gerçekleştirmek
İhtiyaçları				
Performans	Minimum	Pasif	Uyandırılmış	İlimli bir
Sonucu		işbirliği	dürtüler	gayret, heves

Şekil 11.3 : Organizasyonel Davranışın dört modeli

hangi modelin en etkili olacağını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Model statik ve değişmez değildir; zaman geçtikçe gelişir, değişikliklere ve gelişmelere göre adapte edilir. (Newstrom ve Keith, 1997)

11.4. Otokratik Model

Otokrasi : İktidarın bir kişi veya küçük bir grubun elinde olduğu ve kritik kaynakların kontrolü, mülkiyet hakları, gelenek, karizma vb. ile desteklendiği mutlak yönetim. (Gareth, 1998)

Otokratik model; Tarihte köklü bir geçmişe sahip olup, endüstriyel devrim esnasında geçerli olan model haline gelmiştir. Şekil 10.3'de de ifade edildiği gibi otokratik model, güç üzerine kurulmuştur. Kumandayı elinde bulunduranlar komuta gücüne sahip olmalıdır. Emir verecek konumda olan kişiler çalışanlarına, aksini yaptıkları zaman cezalandırılacaklarını gösterir bir şekilde "Sen şunu yap-aksi takdirde..." diyebilecek güce sahip olmalıdırlar. Modelin dayandığı esas nokta; güçle desteklenen olumsuz motivasyona bağlı tehdittir.

Otokratik bir çevrede, yöneticinin eğilimi resmidir ve resmi otorite söz konusudur. Bu otorite, emir verme yetkisine sahip olan kişi tarafından, insanlar üzerinde kullanılmaktadır. Yöneticiler, en iyi bildiklerine inanırlar ve çalışanın görevi sorgusuz sualsiz emirlere itaat etmektir. Yöneticiler, çalışanların; yönetilen, ikna edilmiş, pasif ve performans göstermeye itilmiş olmak zorunda olduklarını söyler, ve bu şekilde emir vermek yöneticilerin işidir. Düşünme işini yapanlar yöneticilerdir, çalışanların tek yapması gereken ise emirlere itaat etmektir. Yönetime bu basmakalıp bakış açısı ile bakıldığında, çalışanların iş başında iken sıkı bir şekilde kontrol edilmeleri gerektiği düşüncesine varılmaktadır. O çağların merhametsiz ve bedenen yıpratıcı işleri ile hastalık, pislik, tehlike, kaynakların kıtlığı gibi dayanılmaz koşullar bir araya geldiğinde otokratik model, çalışanlar tarafından hiç beğenilmeyen bir hale geliyordu. Günümüzde de bu otokratik model, çalışanlar tarafından hoşnutsuzlukla karşılanmaktadır.

Otokratik koşullarda çalışanların yönelimi, yöneticiye gösterilen saygı şeklinde değil, yöneticiye itaat şeklindedir. Çalışanlar, yöneticiye değil, bir patrona itaat etmektedirler. Bunun çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisi ise; çalışanları kovma, işe alma ve onlara soğuk terler döktürme yetkisine ve gücüne sahip bir kişi olan yöneticisine bağımlı olmak şeklinde olmaktadır. Patron, çalışanlarına minimum ücret ödemektedir, çünkü çalışanlar minimum performans göstermektedirler. Çalışanlar minimum performans göstermek isterler, çünkü kendileri ve aileleri için geçinmelerine yetecek kadarlık bir para kazanmak zorundadırlar. Kişisel olarak yöneticilerini sevmeleri, yöneticilerinin doğuştan lider olması gibi birtakım içsel

faktörlerden dolayı bazı çalışanlar daha yüksek performans gösterirler. Ama büyük çoğunluk minimum performans göstermeyi tercih ederler.

Otokratik model, işlerin yürütülmesi açısından yararlı olduğu gibi, tamamıyla yanlış da değildir. Şimdiye kadar sadece uç noktalarla açıklanmış olsa da, otokratik yönetimin resmi gerçekte açık ve koyu grilerle doludur. Bu şekildeki yönetim ile büyük demiryolu sistemleri inşa edilmiş, çelik miller işlemiş ve ABD’de geliştirilmiş olan dinamik bir endüstri uygarlığı kurulmuştur. En büyük eksikliğin, yüksek işgücü maliyetleri olduğu bir gerçektir.

Daha iyi alternatiflerinin olmadığı dönemlerde ve hatta günümüzde bile belli koşullarda (mesela organizasyonel krizlerde) otokratik model, yönetim davranışlarına yol gösterebilecek etkili bir yaklaşım olmuştur. Bununla birlikte, çalışanların ihtiyaçları ve değişen toplumsal değerler hakkında edinilen bilgilerin bileşimi, organizasyonel sistemleri yönetmenin daha iyi yollarının olduğunu göstermiştir. Edinilen bu bilgiler, ikinci bir adıma ihtiyaç duyurmuştur.

11.5. Gözetici Model

Yöneticiler, çalışanları ile ilgili olarak çalışmaya başladıkları vakit, otokratik modelde çalışanların yöneticilerine cevap verecek şekilde konuşmalarının söz konusu olmamasına rağmen, cevap verecek şekilde düşündüklerini fark ettiler. Çalışanların söylemek istediği pek çok şey vardı, ve bazen kendilerini kaybettikleri zaman söylemek istedikleri bu sözleri söylüyorlardı. Çalışanlar; güvensizlik duygusu, hayal kırıklıkları ve yöneticilerine karşı saldırı içgüdüleri ile doluydular. Bu duygularını direk olarak açığa vuramadıklarından dolayı, bazen evlerine gittiklerinde bu duygularını ailelerine ve komşularına yansıtıyorlar ve bu da genel olarak ilişkileri zedeliyordu.

Çalışanların tatminlerini ve güven duygularını arttırabilecek bir yol olması gerektiği, bazı yenilikçi işverenler tarafından düşünülüyordu. Çalışanların duyduğu güvensizlik duyguları, hayal kırıklıkları ve yöneticilerine karşı olan saldırı içgüdüleri ortadan kaldırılabiliyse, çalışanlar daha çok çalışma isteği duyabileceklerdi. Sonuçta, daha kaliteli bir iş hayatlarının olacağı kesindi. şekil 11.4 güvenlik ihtiyacının ön plana çıktığı durumu göstermektedir. (Newstrom ve Keith, 1997)

Çalışanların emniyet ihtiyaçlarını karşılayabilmek için 1890’larda ve 1900’larda bir grup firma iyileştirici programlara başladılar. Bu iyileştirici programlar, daha sonralarda “babacan yöntemler” olarak tanındılar. 1930’larda iyileştirici programlar,

sonucunda, iyi durumlarını korumakta ve de memnun olmaktadırlar. Bu memnuniyet yüksek bir motivasyon sağlamamakla birlikte, sadece pasif bir işbirliği sağlamaktadır. Sonuç olarak çalışanlar, otokratik yaklaşımda gösterdiklerinden pek de fazla etkili bir performans göstermemektedirler.

Maddi ödüllere, güvenliğe ve organizasyonel bağımlılığına verdiği önemi vurgulayabilmek için, gözetici model en uç şekliyle anlatılmıştır. Gerçek hayattaki uygulamalarda, bu modelde de açık ve koyu griler mevcuttur. Bu modelin en büyük avantajı; çalışanlara güvenlik ve tatmin duygularını vermiş olmasıdır, fakat gene de önemli kuruları mevcuttur. En büyük kusuru; çalışanların kendi gerçek kapasitelerini gösterecek şekilde çalışıyor olmamaları ve de daha yüksek kapasite ile çalışmak için motive edilmemiş olmalarıdır. Çalışanlar mutlu olmalarına rağmen, pek çoğu kendilerini tamamen motive olmuş ya da tüm beklentileri karşılanmış hissetmemektedir. 1940 yılında ABD’de Michigan Üniversitesinde yapılan 1950’de yayınlanan bir araştırma sonucuna göre, “kendini mutlu hisseden çalışan, en üretken çalışan olmak zorunda değildir.” Bunun sonucunda da, bu modelden daha iyi bir modelin olup olmadığı sorusu yöneticilerin ve akademisyenlerin tekrar aklına takılıyordu.

Daha iyi bir yönetim arayışı, bu modeli tamamıyla suçlu ve yanlış konuma getirerek değil de, daha ziyade bunun “çalışanları motive etmek için en iyi yöntem, en son ulaşılabilecek nokta” olduğu inancını değiştirebilmek içindir. İnsanlar bu modeli tamamıyla kusursuz olarak görüp, daha iyi bir modele ihtiyaç duymadıklarını düşündükleri zaman hata oluşmaktadır. Bu model çalışanların güvenliğini sağlıyor olsa da, bir sonraki model için bir temel oluşturması açısından daha önemlidir.

11.6. Destekleyici Model

Organizasyonel davranışın destekleyici modeli kaynağını, Rensis Likert tarafından ortaya konulan “destekleyici ilişkiler prensibi”nden almıştır. Bu prensip şu şekildedir :

Organizasyondaki liderlik ve diğer süreçler organizasyonla tüm ilişkilerde her bir bireyin özgeçmişleri, değerleri ve beklentileri ışığında, edindikleri tecrübeleri destekleyici ve de kişisel değer ve önem duygularını artırıcı nitelikte görmesi için maksimum olasılığı garanti edebilecek şekilde olmalıdır.

Western Elektriğin Hawthorne tesislerinde 1920'lerde ve 1930'larda yapılan bir dizi araştırma, destekleyici yaklaşımın ilk belirtileridir. Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger tarafından yürütülen bu insan davranışı araştırmalarındaki endüstriyel deneylerde, derinlemesine bir bakış, direk bir düşünce ve insanların sosyolojik geçmişleri de kullanılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, organizasyonun sosyal bir sistem olduğunu ve çalışanların onun içindeki en önemli elemanlar olduğunu buldular. Söz konusu organizasyonda çalışan bir insanın basit bir alet değil de, çoğu zaman anlaması zor olan karmaşık bir kişilik olduğunu tespit ettiler. Yaptıkları araştırmalar, grup dinamiğini anlayabilmek için destekleyici idarenin gerektiği sonucunu ortaya koydu.

Mayo ve Roethlisberger'in yaptığı araştırmalar, yeteri kadar iyi kontrol edilmedikleri ve çok fazla yorumlanmış oldukları için birçok eleştiriye maruz kaldı. Buna rağmen, iş çevresi dahilindeki sosyal sistem gibi ana fikirleri kabul gördü. Önemli olan nokta; iş ortamındaki insanlar hakkında yapılmış olan önemli ve değerli bir araştırma olduğu ve çok geniş bir etkisinin bulunduğu. Yapılmış olan çalışmalar gerçekten de, organizasyonel davranış için bir dönüm noktası olmuş ve destekleyici modele olan ilgiyi arttırmıştır.

Destekleyici model, güç ya da para yerine liderliğe dayanmaktadır. Yönetimde liderliğin uygulanması sayesinde, çalışanların gelişebildikleri ve yeteneklerinin olduğu ilgi alanlarına yönelecekleri bir ortam sağlanmaktadır. Lider, çalışanların doğal olarak pasif ve organizasyonel ihtiyaçlara karşı direnen bir mizahta olmadıklarını, böyle olsalar bile bunun iş ortamındaki yetersiz destekten kaynaklandığını kabul etmektedir. Yönetim tarafından onlara bir şans verildiği takdirde, çalışanlar sorumluluk alacak, faaliyetlere katılma çabasında bulunacak ve kendilerini geliştirmeye çalışacaklardır. Yönetimin görevi; bir önceki modelde olduğu gibi, çalışanların sadece ödemelerini desteklemekten ziyade, çalışanların işteki başarılarını desteklemektir.

Çalışanlar yönetim tarafında desteklendiklerinden ötürü, organizasyonlarında katılımcı ve görevlere iştirak eden bir durum sergileyeceklerdir. Çalışanlar, organizasyonlarından bahsederken, "onlar" kelimesi yerine, "biz" kelimesini kullanacaktır. Çalışanlar, önceki modellerde olduğundan daha fazla motive olmuşlardır, çünkü onların statü ve tanınma ihtiyaçları daha iyi karşılanmıştır. Bu yüzden, işleri ile daha fazla ilgilenmektedirler.

Destekleyici davranış, sadece para ile ilgilenen bir davranış çeşidi değildir. Bunun daha da ötesinde, yöneticinin işyerindeki başkalarıyla ilişkileri şeklinde yansıyan

yaşam tarzının bir bölümüdür. Yöneticinin görevlerinden birisi; çalışanların sorunlarını çözebilmelerine ve işlerini başarabilmelerine yardımcı olmaktır.

Destekleyici model, hem yöneticiler hem de çalışanlarla birlikte iyi bir şekilde yürüyebilmektedir. ABD'de pek çok yönetici tarafından kabul görmüş olan bu modelin tüm uygulamaları, tabii ki de bütün bu yöneticiler tarafından düzenli ve etkili bir şekilde yapılmamıştır.

Destekleyici model özellikle zengin toplumlarda dikkat çekecek kadar etkili olma eğilimindedir, çünkü daha yüksek düzeydeki çeşitli ihtiyaçlara yöneliktir. Gelişmekte olan toplumlarda daha az uygulaması vardır, çünkü çalışanların ihtiyaçları ve sosyal koşulları çoğu zaman oldukça bir farklıdır. Bu insanların, genellikle ihtiyaç düzeyleri daha düşüktür. Maddi ödül ve güvenlik ihtiyaçları karşılandığında ve çalışanlar dünyadaki diğer uygulamalardan da haberdar olduklarında, o ülkelerdeki çalışanların da destekleyici modeli talep etmeleri beklenecektir. Netice olarak, modellerdeki ilerleme sonucunda yeni bir model daha ortaya çıkmıştır.

11.7. Grupsal Model

Destekleyici modelin çok yararlı bir uzantısı olarak, grupsal model ortaya çıkmaktadır. Grup kelimesi, aynı hedefi paylaşan insanlar kümesini ifade etmektedir. Takım kavramını ortaya koyan grupsal modelin ilk yaygın uygulamaları, araştırma laboratuvarlarında ve benzer iş çevrelerinde yapıldı. Günümüzde ise, çok çeşitli iş ortamlarında uygulanmaktadır.

Grupsal model, sert iş ortamından dolayı montaj hatlarında daha az kullanılmıştır. Programlanmamış işlerde, entellektüel çevrelerde ve büyük ölçüdeki iş özgürlüklerinde grupsal modelin daha yararlı olması eğiliminin görülmesi ile bir olasılık ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Yönetim genelde, diğer çevrelerde diğer modellerin daha başarılı olabileceğine inanmaktadır.

Şekil 11.3'de de ifade edildiği gibi grupsal model, çalışanlarla ortaklık fikrinin yöneticiler tarafından oluşturulmasına dayanmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlar kendilerini yararlı ve gerekli hissedeceklerdir. Yöneticilerinin de katkıda bulunduğunu görecekler ve organizasyondaki rollerini daha kolay olarak kabul edecek ve saygı göstereceklerdir. Yöneticiler patrondan ziyade, ortak katılımcılar olarak görülecektir.

Çalışanlarıyla ortaklık fikrini oluşturma'nın pek çok yolu vardır. Bunlardan bazıları; yöneticilere ayrılan ayrı otoparkın ortadan kaldırılması ve yöneticilerin de diğer çalışanlarla birlikte park etmeleri, yöneticiler ve yönetici olmayanlar arasında psikolojik olarak bir mesafe yarattığının düşünülmesi sebebiyle “patron” ve “ast” gibi kavramların mümkün olduğunca atılması, çeşitli aktivite gruplarının oluşturulması, şirketin kano gezileri ve piknik gibi faaliyetlere sponsor olması ya da yöneticilerin birkaç hafta fabrikada çalışmalarıdır. Bütün bu faaliyetler organizasyonda bir ortaklık ruhunun oluşturulması, her çalışanın katkıda bulunması ve diğerleri tarafından takdir edilmesi amacıyla yapılmaktadır.

Yönetim takım çalışması üzerinde eğilmektedir. Daha iyi bir takımın oluşturulabilmesi için, yöneticiler birer koç görevi üstlenmektedir. Çalışanların bu duruma cevabı ise, sorumluluk üstlenmek şeklinde olmaktadır. Örneğin; çalışanların daha yüksek kalitede iş yapmalarının sebebi yöneticilerinin onlara öyle söylemiş olması ya da denetçinin onları yakalayabileceği değil de, daha yüksek kalitede iş yapmayı kendi içlerinde bir zorunluluk olarak hissetmeleridir. Ayrıca, kendi işlerine ve de şirkete avantaj sağlayacağından dolayı, kalite standartlarını yüksek tutmak için de bir zorunluluk hissetmektedirler.

Grupsal yaklaşımın çalışanlar açısından psikolojik sonucu, kendi kendini disipline edebilmedir. Sorumluluk duyduklarından dolayı, takım performansını daha iyi hale getirebilmek için çalışanlar kendi kendilerini disipline etmektedirler. Böyle çevrelerde çalışanlar genelde görevlerini yerine getirmiş, anılmaya değer bir katkıda bulunmuş ve kendi kendini gerçekleştirmiş olma duygularına sahip olacaktır. Kendini gerçekleştirmiş olma duygusu ise, performansta ılımlı bir gayret ve heves oluşmasına yol açacaktır.

11.8. Modellerden Çıkarılan Sonuçlar

Organizasyonel davranış modelleri hakkında pek çok sonuç çıkarılabilir. Bu sonuçlardan bazıları şunlardır :

- Evrimsel olarak bir değişim içerisindeyler. Değişim, bu modellerin doğal koşuludur.
- Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmeye çalışmaktadırlar.
- Daha yeni modellere karşı daimi bir ilgi ve eğilim mevcuttur.

- Mevcut modellerin her birinin başarılı bir şekilde uygulanabileceği durumlar bulunmaktadır.

Tüm bunlara ek olarak, modellerin çeşitli yöntemlerle ve çeşitli şekillerde değiştirilebileceği ve genişletilebileceği de söylenebilir.

11.8.1. Geliştirilen Kullanımlar

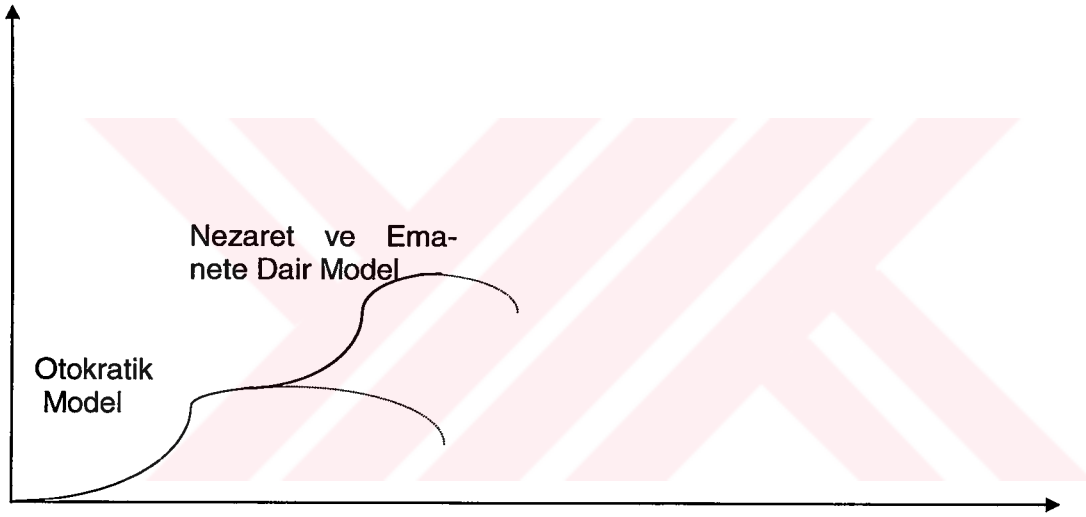
Bu modellerin yönetsel ya da daha geniş anlamlarda kullanımları, zaman geçtikçe değişime uğrama eğilimindedir. İnsan davranışı hakkında kişisel ya da grupsal olarak bilgimiz arttıkça ya da yeni sosyal koşullar gündeme geldikçe, yavaş yavaş daha yeni modellere doğru bir ilerleyişimiz söz konusu olmaktadır. Belli bir modelin en iyi olduğunu ve çok uzun bir müddet geçerli olacağını kabul etmek, büyük bir yanlış olacaktır. Bu hata bazı yöneticiler tarafından, otokratik ve de gözetici modellerde yapılmıştır. Bunun sonucunda, onlar psikolojik olarak sadece bu modellere kilitlenmişler ve koşullar öyle gerektirdiğinde, uygulamalarında değişiklik yapabilmeye zorluk çekmişlerdir. Sürekli olarak kalıcı bir model yoktur, çünkü o esnada mevcut olan çevre içerisindeki insan davranışları hakkında ne bilindiğine bağlı olarak, “en iyi” oluşmaktadır. Bazı durumlarda grupsal model en uygun olurken, bazı durumlarda da otokratik ya da gözetici model en iyi olabilecektir.

Yönetim için en temel uğraşılardan biri; halihazırda kullanılan modeli tanımlayabilmek ve de onun mevcut etkililiğini tayin edebilmektir. Bu tür kendi kendini ölçüm, gerçekte kullanılan modeli başka bir modelle değiştirebilmek eğiliminde olan yöneticiler için bir mücadele fırsatı olabilir. Başarılı olabilmek için yöneticinin iki adet anahtar işi vardır; modeller geliştikçe yeni bir değerler kümesi kazanmak ve bu değerler ile tutarlı olan davranışsal yetenekleri öğrenmek ve de uygulamak.

11.8.2. Modellerin İnsan İhtiyaçları ile İlişkisi

Organizasyonel davranışa ait olan bu dört model, insan ihtiyaçları ile çok yakından ilgilidir. Belli bir anda, önemli bir konuma gelen çeşitli ihtiyaçları karşılayabilmek için yeni modeller geliştirilmektedir. Örneğin gözetici model, insanların emniyet ihtiyaçlarını karşılayabilmeye yönelmiştir. Geçinmek için gerekli olan güvenlik haricindeki diğer ihtiyaçları karşılayan otokratik modelden bir adım ilerisine gitmiştir. Destekleyici model ise; çalışanların gözetici model ile karşılanamamış ihtiyaçları olan takdir edilmek gibi diğer ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir.

Bazı insanlar bir model üzerine yoğunlaşmanın, diğer modelleri reddetmek anlamına geleceğini söylemişlerdir. Fakat bir önceki modelin başarılması sayesinde sonraki modelin kurulmuş olduğu, bilinen bir gerçektir. Mesela, destekleyici yaklaşımın uygulanıyor olması, çalışanların güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabilmeye yönelik olan gözetici uygulamaların tamamen terk edildiği anlamına gelmez. Bu durumda gözlemlenebilecek olan şey; gözetici uygulamaların ikinci plana alınmış olduğudur. Destekleyici modelde, geçinmek için gerekli olan ihtiyaçlar ve de güvenlik ihtiyaçları uygun bir yapı ve güvenlik sistemi sayesinde zaten karşılanıyor durumdadır. Eğer yanlış yönlendirilmiş bir yönetici organizasyonlardaki bu temel ihtiyaçları karşılamayı terk ederse, sistem çabuk bir şekilde uygun bir yapı ve de çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için güvenlik arayış içine girecektir.



Şekil 11.5 : Organizasyonel Davranış Modelleri Arasındaki Geçiş

11.8.3. Bazı Modellerin Kullanımının Artması

Destekleyici ve grupsal modellere yönelik eğilimin büyük bir ihtimalle devam edeceği tahmin edilmektedir. Bilgisayarlarda ve yönetim bilişim sistemlerindeki hızlı ilerlemelere rağmen, büyük ve karmaşık organizasyonların üst düzey yöneticilerinin geleneksel tarzda otorite sahibi olurlarken, aynı zamanda da etkili olabilmeleri mümkün değildir. Organizasyonlarında meydana gelen herşeyi bilmeleri mümkün olmadığından, işlerin görüldüğü yerlerin yakınında bulunan diğer güç merkezlerine bağımlı olmayı ve onlara güvenmeyi öğrenmek zorundadırlar. Yöneticiler çoğu zaman kendilerini, eski psikolojik anlaymayı harfi harfine tanımlayabilmek ve daha

yeni, daha katılımcı bir taneyi benimsemek zorunda hissederler. Buna ek olarak, çalışanlar otokratik modelde yaratıcı ve aydın çalışmalar için yeteri kadar motive edilmiş değillerdir. Sadece yeni modeller çalışanların takdir, bağımsızlık ve kendi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanabilmesini sunabilir.

11.8.4. Modellerin Kullanım Olasılıkları

Organizasyonel Davranış Modellerinden çıkarılan bir diğer sonuç ise; belli bir anda belirli bir model en çok kullanılan model olsa bile, diğer modellere dair bazı uygun uygulamaların geçerli olacağıdır. Çalışanların görevleri hakkındaki beklentileri, kültürel geçmişlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Organizasyonların politikaları ve yaşam tarzları da bir diğerininkinden farklıdır. Belki de en önemlisi, iş koşullarının da farklı olduğudur. Bazı işler rutin, daha az beceri gerektiren, muhtemelen daha yüksek bir otorite tarafından her şeyi programlanmış ve özellikle maddi ödüller ve güvenliğin (otokratik ve gözetici durumlar) sunulduğu faaliyetler gerektirebilir. Diğer işler her şeyin programlanmış olmadığı ve entelektüel olan, takım çalışması ve motivasyonu gerektiren işler olacaktır. Bu tür işlerde çalışanlar, özellikle destekleyici ve grupsal yaklaşımlara olumlu cevap verirler. Bu yüzden de muhtemelen, bu dört model de kullanılmaya devam edilecek, fakat ilerlemeler sağlandıkça daha gelişmiş olan modellerin kullanımları da artacaktır.

11.8.5. Yönetimde Esneklik

Yöneticilerin yapmak zorunda olduğu şey, yalnızca mevcut organizasyonel davranışı tanımak değil, aynı zamanda onu esnek ve geçerli tutmaktır. İnsan doğasının ve koşulların değişmesi ile, etkilere karşı gösterilen tepkilerde de bir değişme bekleniyorsa ve yönetici eski inançlara ve uygulamalara saplanıp kalmış ise, paradigma sabitlemede büyük bir tehlike mevcuttur. Yöneticiler çok okumalı, öğrendiklerini yansıtmalı, diğerleriyle etkileşimde olmalı ve diğer meslektaşlarının ve çalışanların düşüncelerine değer vermelidir.

Paraşütle atlayanların paraşütlerine periyodik gözden geçirme ve sonra tekrar toplama işlemini uygulamaları, yönetim biliminde de uyarlanabilir. Paraşütle atlayanlar, canlarını tamamıyla paraşütün zamanında ve tam olarak fonksiyonunu yerine getirmesine emanet etmiş olduklarından, paraşütü katlamak her ne kadar çok zor ve zahmetli olsa da, zaman zaman paraşütlerini açıp belli depolarda aşağı sarkıtarak, atlayış esnasında uygun bir şekilde işleyip işlemediğinin kontrolünü yaparlar. Daha sonra ise, emniyetli bir atlayış için hazır olduğuna inandıkları

paraşütlerini tekrar katlayıp paket yaparlar. Buna benzer olarak, akıllı yöneticiler zaman zaman organizasyonel davranış modellerini diğerleri ile paylaşırlar ve kamu araştırmalarına açarlar. Bunun sonucunda ise, gerekli görülen revizyonları modellerinde gerçekleştirirler, sonrasında her şeyi tekrar katlayıp paket haline getirirler ve iyileştirilmiş olan paradigmalarını uygulamak üzere tekrar işlerine dönerler.

11.8.6. Modeller Açısından Gücün Değerlendirilmesi

Otokratik düşünce ve katılımcı düşünce açısından gücün anlamı ve özellikleri Şekil 11.6'da gösterilmiştir.

Otokratik Görüşte Güç

- Belli bir miktardadır.
- Otokratik yapıdan doğmaktadır.
- Yönetim tarafından uygulanmaktadır.
- Aşağı doğru akmaktadır.

Katılımcı Görüşte Güç

- Miktarı değişkendir.
- Resmi ve gayri resmi kanallardan gelen insanlardan kaynaklanmaktadır.
- Paylaşılan fikirler ve grup içindeki faaliyetler ile uygulanmaktadır.
- Her yöne doğru akmaktadır.

Şekil 11.6: Otokratik ve katılımcı görüşlerde gücün anlamı ve özellikleri.

Katılımcı görüşe göre; belli bir gücü başkasından almaksızın sosyal bir sistemdeki gücün artırılması mümkündür. Yönetimin gücü kısmen de olsa, işçinin yönetime olan güvenine, takım çalışması ruhuna ve sorumluluk bilincine bağlıdır.

11.9. Organizasyonel Davranış Modelleri Hakkında Genel Bir Yorum

- İş başındaki insan hakkındaki bilgimiz arttıkça, organizasyonel davranış modelleri geliştirmekte ve uygulamaktayız. Günümüzün modern organizasyonları destekleyici, grupsal ve Y Teorisi modellerini daha fazla kullanır olmuşlardır. Şekil 11.7'de anlatılan ve kullanımda olan dört adet organizasyonel davranış modeli içerisinde yer alan destekleyici ve grupsal modeller; ortaklığı, takım çalışmasını, kişinin kendi kendini disipline etmesini ve sorumluluğun

	Otokratik	Gözetici	Destekleyici	Grupsal
ÖZELLİKLERİ				
Modelin	Güç	Ekonomik	Liderlik	Ortaklık
Temeli		kaynaklar		
Yönetimin	Otorite	Para	Destek	Takım
Yönelimi				çalışması
Çalışanların	İtaat	Güvenlik ve	İş başarımı	Sorumluluk
Yönelimi		menfaat		
Çalışanların	Patrona	Organizasyona	Katılım	Kendi kendini
Psikolojileri	bağımlılık	bağımlılık		disipline etme
Çalışanların	Geçinme	Güvenlik, du-	Statü ve	Kendi kendini
Karşılanan		rum koruma	tanınma	gerçekleştirmek
İhtiyaçları				
Performans	Minimum	Pasif	Uyandırılmış	Gayret, heves
Sonucu		işbirliği	dürtüler	

İLGİLİ OLDUĞU FİKİRLER

	<u>Otokratik</u>	<u>Gözetici</u>	<u>Destekleyici</u>	<u>Grupsal</u>
Maslow'un	Fizyolojik	Güvenlik	Orta seviyede-	Yüksek seviye-
İhtiyaçlar	ihtiyaçlar	ihtiyacı	ki taleplere	deki taleplere
Hiyerarşisi			dair ihtiyaçlar	dair ihtiyaçlar
Alderfer'in	Mevcudiyet	Mevcudiyet	İlgili olabilme	İlerleme
İhtiyaç Se-				
viyeleri				
Herzberg'in	Durum	Durum	Motivasyon	Motivasyon
Faktörleri	Koruma	Koruma		
Motivasyona	Alakasız	Alakasız	Alakalı	Alakalı
Dair Çevre				
McGregor'un	X Teorisi	X Teorisi	Y Teorisi	Y Teorisi
Teorileri				
Liderlik Stili	Olumsuz	Genelde nötr	Olumlu	Olumlu
Blake ve	9,1	3,5	6,6	9,9
Mouton'un				
Yönetimsel				
Gridi				

Şekil 11.7 : Organizasyonel davranış modellerinin özellikleri ve ilgili oldukları fikirler.

paylaşılması fikirlerini desteklemektedirler. Bunlara ulaşabilmek için yöneticilerin, çalışanların eskiye oranla daha fazla olan ihtiyaçlarının farkına varmaları; ayrıca çalışanların iş tatminlerini sağlayabilmek için etkili ve anlamlı yönetim politikaları uygulamaları gerekmektedir.

Şekil 11.8'de de görülebileceği gibi, organizasyonel davranışta gözlemlenen eğilim, daha açık ve daha insancıl organizasyonlara yöneliktir. Genel olarak, gücün daha geniş olarak dağılımına, daha karmaşık boyutlarının da ele alınarak motivasyonun artırılmasına, insanlara yönelik daha olumlu bir tutuma ve organizasyonel davranışlar ile işçiye olan ilgi arasında daha iyi bir dengeye de önem verilmektedir. Yönetim; dışsal bir kontrol olarak disiplini sağlama anlayışı yerine, kişinin kendi kendini disiplin altına alması anlayışını benimser bir hale gelmiştir. Yöneticilerin rolü; katı bir otorite olmak yerine, bir lider ve takıma destek veren bir kişi olmak haine gelmiştir.

Son yıllarda pek çok ilerleme yapılmış olduğundan, bundan sonraki yıllarda da pek çok ilerleme olabileceğini beklemek yanlış olmayacaktır. Bu noktada iki ana noktanın önemini vurgulamak gerekmektedir :

- Organizasyonel davranış hakkındaki bilgilerin uygulanması sonucunda, işçilerden pek çoğu daha kaliteli bir iş yaşamı oluşturmaktadır.
- Güçlü ve evrensel rekabet ortamında başarılı olabilmek isteyen firmalarda, daha kaliteli iş yaşamı ile birlikte daha üretken bir işgücü elde edilmek zorundadır.

Bu iki kısıt daha ziyade, otokratik ile gözetici modellere ait değerlerin ve uygulamaların yönetim tarafından kullanımdan uzaklaştırılması; ayrıca destekleyici ve grupsal modellere yönelik hızlı ve hırslı atakların yapıldığı durumlarında gerçekleşmektedir. Yönetimsel yaklaşımlar firmadan firmaya değişiklik gösterebilir, etkili olan davranış uygulamaları hakkında eskiye oranla daha fazla bir bilinç, ilgi ve kullanım olduğu söylenebilir.

11.9.1. Esnek İş Çizelgeleri

Esnek iş çizelgeleri, işçiler için daha kaliteli bir iş yaşamı oluşturabilmek için yönetimsel bir uygulamadır. Bu yöntem, işçilere daha fazla bağımsızlık vermekte, daha fazla güveni ifade etmekte ve de kendi kendini disipline edebilmeyi de beraberinde getirmektedir. Bu sayede işçiler, kendi yaşam tarzlarını belli bir çizgide sürdürebilmek ve alışılmadık olan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için fırsat bulmuş

olmaktadırlar. Bunun sonucunda da, kendi iş çevrelerindeki faktörlerden biri olan zaman için belli bir kontrol uygulayabilmektedirler.

Esnek iş çizelgeleri, günlük çalışma saatlerini tamamlayacak şekilde belli zaman aralıkları ya da her gün için, işçilere başlangıç ve bitiş zamanlarını seçebilme imkanını tanımaktadır. İşçiler, organizasyonun iş saatleri içerisinde çalışmaktadır. Fakat bir iş için takım çalışmasına ihtiyaç duyulursa, o takımdaki bütün kişiler aynı saatler arasında çalışmak zorundadır.

NEREDEN	NEREYE
• Kapalı sistemler • Materyalist yaklaşım • Merkezi güç • Motivasyonla alakasız • İnsanlarla ilgili olarak olumsuz tutum • Organizasyon ihtiyaçlarına odaklılık • Empoze edilmiş disiplin • Yönetim otoriter bir rol üstlenmesi	• Açık sistemler • İnsancıl yaklaşım • Dağıtılmış güç • Motivasyonla alakalı • İnsanlarla ilgili olarak olumlu tutum • İşçi ve organizasyon ihtiyaçları ile ilgili olarak dengeli bir odaklanma • Kendi kendini disipline edebilme • Yönetimin lider ve takıma destek veren bir rol üstlenmesi

Şekil 11.8 : Organizasyonel davranış ile ilgili eğilimler

Esnek çizelgelemenin çalışan açısından bir avantajı, geç kalma sorunun ortadan kalkmış olmasıdır. Şirkete vardığı andan itibaren, belli bir süre çalışması gerektiğinden gecikme diye bir şey söz konusu olmayacaktır. Şirket dışındaki sosyal aktiviteleri için çizelgelerinde zaman ayırabildiklerinden dolayı, işe gelmemeler de azalacaktır. Çalışanların yüksek seviyedeki taleplere dair ihtiyaçları karşılanacağından dolayı, kendilerini patronlarına daha bağlı ve yakın hissedeceklerdir. Bağımsızlığın bu şekilde artması ile kazanılan en büyük avantaj; işte elde edilen tatminin ve bazen de üretkenliğin de daha fazla olmasıdır.

Organizasyonel davranış modellerinden pek azı bu esnekliği verebilecek şekildedir. Özellikle grupsal model, bu şekildeki yöneticiden işçiye olan kontrol aktarımına müsaade etmektedir.

11.9.2. Yüksek Seviyedeki Taleplere Dair İhtiyaçlar

Endüstrileşme yaşayan toplumlar öyle bir noktaya erişmişlerdir ki; yüksek seviyedeki taleplere dair ihtiyaçlar, çalışanları motive edebilmede en önemli konuma gelmiştir. Bu yüzden, yöneticiler bu ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde organizasyonel davranış sistemleri kurmaya çalışmak zorundadır. Günümüzün bilgi toplumu, pek çok çeşitte olan işçilerin daha entelektüel beceriler kullanmalarını gerektirmektedir. Daha gelişmiş organizasyonel davranış sistemleri, daha bilgili işçilerle daha verimli olacaktır. Yöneticinin çalışanlarını zorlayarak düşünmelerini sağlaması imkansızdır. Ancak çalışanlar, kendi içlerinden düşünmeye karşı motive olurlarsa, bunu başarabilirler.

Yüksek seviyedeki taleplere dair ihtiyaçların ve entellektüel becerilerin bu şekilde birleştirilmesinde daha da geliştirilmiş olan organizasyonel davranış etkili bir rol oynamaktadır. İnsan beyni, olumlu motivasyon mevcut olduğunda, daha yaratıcı fikirler oluşturabilmektedir. Bir makinenin belli bir kapasitesi olduğundan, belli bir noktadan sonra ne kadar enerji verilirse verilsin daha fazla ilerleyemeyecektir. Halbuki, insanoğlu sayısız miktarda iyi ve yaratıcı fikir oluşturabilecek kapasitedir. Daha gelişmiş olan organizasyonel davranış modelleri ile, kişiler daha iyi fikirler üretmeye davet ve teşvik edilmekte ve de katkıları beklenmektedir.

11.9.3. İş Sistemlerini Zenginleştirebilmek İçin Sistem Yaklaşımı

Gelişmiş olan organizasyonel davranışlarda meydana gelen değişimleri, bütün bir sistem dahilinde görebilmek gereklidir. Etkili değişimler karmaşıktır ve etki etmeleri çok zaman gerektirir. Gerekli olan şey; çalışanların sahip olduğu yetenekleri ve enerjiyi daha yararlı kılmak için, farklı seviyelerde ve kademelerde organizasyonel sistemleri zenginleştirebilmektir.

Bunun için bir firmanın yaptığı uygulama; işçilerini finansal raporları anlayabilecek, değerlendirebilecek ve geliştirebilecek şekilde eğitmek ve onların yorumlarından yararlanmak olmuştur. Bu sayede, işçiler aidiyet duygusuna sahip olmuşlar ve işe yaradıklarından ötürü gurur duymuşlardır. Organizasyonel davranışa dair sistem odaklı bu yaklaşım ile satışlar hızlı bir şekilde artmış, yıllık kar büyük oranda bir artış

göstermiş ve katılımcı bir yaklaşım içinde bulunduklarından dolayı çalışanların motivasyonu artmıştır.

11.9.3.1. Sosyoteknik Sistemler Modeli

Klasik bir şekilde işleri tasarlarırken yapılan şey; işleri teknolojik koşullara ve verimliliğe göre kurmak; bunu yaparken de davranışsal kriterlere fazla bir önem vermemektir. İş sistemlerini zenginleştirebilmek için atılacak ilk adım; her bir bireyin yürüttüğü işte yapılacak değişikliklere odaklanmış olan iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme; çalışanları daha fazla motive edecek ve tatmin sağlayacak şekilde işleri yeniden tasarlamak adına atılmış büyük bir adımdır. Bu şekilde, bir bütünlük dahilinde tüm işlerde gelişme ve iyileştirmeler sağlanacak ve sistemsel bir adım atılacaktır.

İş zenginleştirmeden bir sonraki adım, takım çalışmasıdır. Takım çalışması; birçok işçinin, belli bir bütünlükte olan işleri bir arada çalışarak ve önemli bir miktardaki bağımsızlık ile birlikte yürütmesidir. Bu şekildeki takımlar sayesinde, sıkıcı ve monoton olan işler bile daha yaratıcı ve verimli bir hale getirilebilmektedir.

Sonraki yaklaşım ise insan, teknoloji ve çevre arasında dikkatli bir denge kurmak olacaktır. Sosyoteknik sistemler yaklaşımı, sadece girdilerin çıktılarına dönüştürülmesi ile ilgilenmekle kalmaz; aynı zamanda kişiler arasındaki ve sosyal ilişkilerin daha fazla nasıl geliştirilebileceği ile de ilgilenir. Teknik ve sosyal sistemlerin her ikisi de çok önemlidir, ve en uygun birleşimi sağlayacak şekilde yönetilmektedirler. Sosyoteknik sistemler yaklaşımı; daha yüksek katılım ve daha yüksek performanslı organizasyonlar oluşturabilmek için, organizasyonel davranış teorisini, araştırmalarını ve uygulamalarını kullanmaktadır. Ana hedef; çalışanları tatmin eden, üretimin gereklerini yerine getiren ve müşterilerin isteklerini karşılayan bütün bir iş sistemini tasarlayabilmektir.

Sosyoteknik sistemlerin yaptığı temel kabuller şu şekildedir :

- Çalışanlar, geliştirilmeleri mümkün olan kaynaklardır ve geliştirilmeleri tavsiye edilmektedir. Bu geliştirme için, sürekli eğitim gereklidir.
- Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri ve kendilerini düzene sokmaları istenen bir durum olup, gerçekleşmesi mümkündür.
- Organizasyonda seviyeler ve statü farkları minimize edildiğinde, işbirliği ile olan ilişkiler en kolay ilişkilerdir.

- Organizasyonel çevreler iyi anlaşılmalı ve bunlara uygun tepkiler verilmeli ve uygun şekillerde davranılmalıdır.
- İlgili işler gruplandırılmalı, kişilere çeşitli işler ve geniş sorumluluklar verilmelidir.
- İşçilerin de girdiler sağlaması istenir, beklenir ve teşvik edilir.
- Organizasyonun kendisi ve içindeki işler sürekli bir değerlendirme ve değişim içindedir. Organizasyonun üyeleri de değişimi sezinlemek ve onu kabul etmeyi öğrenmek zorundadırlar.

Sosyoteknik olarak tasarlanan organizasyonlar; işçiler, işler, teknoloji ve çevre için en uygun yolu bulmaya çalışırlar. Bir organizasyon için en uygun olan yol, bir başka organizasyon için de en uygun yol olmayacaktır. Yapılan tasarım, aynı zamanda mevcut duruma da uymak zorunda olduğundan, sosyoteknik sistemler en iyi yolu sürdürebilmek için düzenli olarak gözden geçirilmeli ve yeniden düzenlenmelidir. Sonuç olarak söylenebilecek şey; sosyoteknik sistemlerin bağımsızlık, gruplar, geri besleme ve ödüller gibi çeşitli yaklaşımları birleştirerek bütünlük bir sistem oluşturmasıdır.

11.9.4. Olasılık Yaklaşımı

Organizasyonel davranış, olasılık ilişkileri ile birlikte uygulanmaktadır. Çünkü, her organizasyon katılıma, açık iletişime ya da etkili olabilmek için gerekli olan diğer durumlara aynı oranda gereksinim duymayacaktır. Etkililiği arttırmada gerekli olan çeşitli yöntemlerden hangilerinin ne zaman kullanılacağını bilmek, organizasyonel davranış dahilinde oluşabilecek çeşitli olasılıklar açısından çok büyük önem taşımaktadır. Yapılan bütün organizasyonel davranış çalışmalarının ve araştırmalarının en büyük amacı, yöneticilerin ne zaman sorusunun cevabını bulmalarını sağlayabilmektir. Yöneticiler, hangi koşullar altında belli bir organizasyonel davranış uygulamasını diğerlerine tercih etmeleri gerektiğini bilebilme ihtiyacı duyarlar. Bu anlamda, olasılık yaklaşımı onlara yardımcı olacaktır.

Unutulmaması gereken bir nokta; olasılık teorisi ve hedeflerinin birbirlerini ezmeksizin, bir arada bulunabilecekleridir.

11.9.5. Sosyal Bir Yaklaşım

Sosyal yaklaşım; şirketin dışında meydana gelenlerin, şirket dahilinde yapılan organizasyonel davranış uygulamalarını etkileyeceğini kabul etmektedir. Benzer şekilde, firma içinde meydana gelenler de toplumu etkileyecektir. Yönetim, dış çevrede olup bitenler hakkında daima bilgi sahibi olmalıdır, çünkü bu olup bitenlerin firma içindeki uygulamalara etkisi olacaktır.

11.9.5.1. Makro Motivasyon

Çalışanların hissettikleri ve düşündükleri üzerinde dış çevrenin büyük etkisi vardır. Organizasyonel kültür, ödül sistemleri gibi içsel çevrede kritik olan faktörlere ek olarak, yönetim aynı zamanda şirketin dışındaki güçlerin de farkında olmalıdır. Dış (makro motivasyonda etkili olan) çevrenin kısıtlarına göre hareket edilmeli ve bunlara göre adapte olunmalıdır.

11.9.5.2. Sosyal Uyum

Sosyal yaklaşım, firmaları çevreleyen sosyal sistem için sosyal bir uyum ve sosyal bir sorumluluk gösterecek şekilde firmaların işlerini yürütmesini beklemektedir. Buna örnek olarak işçiler arasında sosyal adalet, terfi ve kadınlar ile azınlıklara yönelik davranış şekli konularında toplumun değerleri verilebilir. Bu şekildeki dışsal değerler, kanunlarla belirlenmekte ve yönetilmektedir. İşe alma, terfi, gözetim, maaş gibi aktiviteler toplumun beklentileri ile uyumlu olmak zorundadır. Bir diğer örnek ise toplumun çevreye olan ilgisi olarak verilebilir. Bu dışsal değer, çevreyi ve vahşi doğayı korumak için yapılmış olan kanunlara yansımıştır.

11.10. Organizasyonel Davranış Modellerinde Sınırlayıcı Etkisi Olan Diğer Faktörler

Organizasyonel davranış modelleri için sınırlayıcı etkisi olan bazı faktörler vardır. Bunların varlığı çoğu zaman bilinmekle birlikte, onları tamamen ortadan kaldırmak neredeyse imkansızdır. Bunun yerine, bu sınırlayıcı faktörleri mümkün olduğunca azaltmaya çalışmak gereklidir.

11.10.1. Davranışlarda Önyargı

Sistem anlayışı konusunda eksikliği olan kişiler, davranışlarında önyargılı olabilecektir. Tünelin sadece içine doğru bakan kişilerin tek gördüğü, tünelin sonudur. Tünelin etrafında ne olup bittiğine bakmadıkları için, görüş açıları sınırlandırılmış olacaktır. Tıpkı tünel örneğinde olduğu gibi, davranışlarda da sınırlar ve belli kalıplar konulabilmektedir.

Organizasyonel davranış; organizasyonel amaçların yerini almak yerine, onlara ulaşılmasına yardımcı olmalıdır. İşçilerin ihtiyaçlarını tamamiyle karşılamasına rağmen, organizasyonun çıktılarını kullanan kişilerin ihtiyaçlarını göz ardı eden bir kişi, organizasyonel davranış yanlış bir şekilde uyguluyor demektir. Tatmin edilmiş bir işgücü yaratmak yoluyla, müşteri ihtiyaçlarının da karşılanıyor olacağını düşünmek büyük bir hatadır. Organizasyonel davranış; sosyal bir sistem içinde, çok çeşitli insan ihtiyaçlarının çeşitli yollarla karşılanabileceğini kabul etmektedir.

Davranışlardaki önyargılar, insanlara olduğu kadar organizasyonlara da zarar verebilir. Bu şekildeki önyargılar sebebiyle kişiler kendi kendine disipline olabilmek eksikliği çekebilir ve kendilerine olan saygılarını yitirebilirler.

11.10.2. Azalan Kazançlar Kuralı

Belli bir organizasyonel davranış uygulaması, azalan kazançlar kuralına göre olumsuz etki yapabilecek duruma gelebilmektedir. Belli bir noktaya kadar yapılacak iyileştirmelerin sonucunda artan bir kazanç söz konusudur. Fakat o noktadan sonra, kazanç azalmaya başlayacak, ve bir noktadan sonra ise zarar haline gelecektir.

Organizasyonel davranışa göre, bütün durumlar için öyle bir optimum nokta vardır ki; o noktadan sonra yapılacak iyileştirmeler önce azalarak olumlu bir etki, daha sonra ise olumsuz bir etki oluşturmaya başlar. Yani iyi olan bir şeyin daha fazlası, daima daha iyi olacak diye bir şey yoktur.

Sonuç olarak söylenebilecek şey; insanlarla ilgili olan değişkenlerden sadece bir tanesini maksimum yapmaya çalışmakla değil de, sisteme ait bütün değişkenleri ele alarak ve belli bir denge yaratarak çalışmakla organizasyonel etkililiğe ulaşılabileceğidir.

11.10.3. İnsanların Ahlaki Olmayan Şekillerde Yönetilmeleri

Organizasyonel davranışa dair olan bilgi ve teknikler, kişilere yardım etmek için olduğu kadar, onları ahlaki olmayan bir şekilde idare etmek için de kullanılabilir. İnsanlara saygısı olmayan kişiler organizasyonel davranışın fikirlerini öğrenebilir ve bunları kendi bencilce çıkarları için kullanabilirler. Ahlaki değerleri olmayan bazı kişiler, motivasyon ve iletişim hakkında bildiklerini kullanarak, insanlardan kendi menfaatleri için çıkarlar sağlayabilirler.

Organizasyonel davranışın temel felsefesi; destekleyici olması ve insan kaynaklarına yönelmesidir. İnsanların çevrelerini geliştirmeyi ve bu sayede de insanların ilerlemelerine yardımcı olabilmeyi hedefler. Yöneticilerde ahlaki değer yargılarının olması gereklidir, aksi takdirde insanlar hakkında öğrenilmiş olan bilgiler çıkar sağlayabilmek için tehlikeli birer teknik haline gelir.

11.10.4. Çok Çabuk Sonuç Alabilmek Arzusu

Organizasyonel davranışa zarar veren sorunlardan biri; davranış programlarından beklenen faydayı sağlayabilmek için, şirketlerin kısa zaman dilimleri ayırabilmeleridir. Bu çabuk sonuç alabilme arzusu, kimi zaman yöneticilerin sorunların altında yatan nedenleri görmezden gelmelerine ya da oluşan yeni durumları irdelememelerine neden olabilmektedir.

11.10.5. Değişen Çevreler

Organizasyonel davranışın karşısına çıkan olumsuz etkenlerden birisi de, organizasyonel gelişme ve ekonomik büyüme süreci içinde geliştirilmiş ve test edilmiş olan fikirlerin, yeni koşullar altında da aynı başarıyı sağlayıp sağlayamayacağıdır. Organizasyonlar durgunlaştığında, düşüşe geçtiğinde ya da varlıkları tehlikeye girdiğinde, stresin ve anlaşmazlıkların görüleceği bilinmektedir. Bu durumlarda, eski günlerde kullanılan motivasyon modelleri büyük bir ihtimalle yararlı olmayacaktır.

11.10.6. Tanımlama Eksikliği

Araştırmalar ve uygulamalar içeren ve diğerlerine göre daha yeni bir disiplin olan organizasyonel davranış, açık bir şekilde tanımlanabilme konusunda birtakım zorluklar yaşamıştır. Üzerinde araştırmalar yaptığı birim (kişi, grup ya da bütün bir organizasyon), en büyük ihtiyacı (deneysel verilere ve teoriyi tamamlamaya kaynak

olacak şekilde, ya da uygulamalı bilgilere temel oluşturacak şekilde) ve bulunduğu çağa olan katkıları konularında bir fikir birliğine varılamamaktadır. Tanımlamanın açıklığındaki eksiklik, organizasyonel davranışın etkililiğini belirleyebilme konusunda gerekli olan çoklu kriterlerle de birleşince durum daha da zor bir hale gelmektedir.

11.10.7. Organizasyonel Davranışın Geleceği

Organizasyonel davranışın dört temel amacı olan iş esnasındaki insan davranışlarını tanımlamak, anlamak, tahmin etmek ve kontrol etmek; 20. yüzyıl boyunca daha da önem kazanmış ve ilgi çekmiştir. Organizasyonel davranış konusunda artan bu ilgi, kaynağını; daha merhametli ve insancıl iş ortamları yaratmada pek çok insan tarafından kullanılan felsefi bir istek ve daha üretken ve yüksek performanslı iş çevreleri tasarlamak için duyulan uygulama ihtiyacından almaktadır. Tüm bunların sonucunda, organizasyonel davranış işletme, mühendislik ve tıp eğitimi veren okullarda vazgeçilemez bir hale gelmiştir. Üstelik, akademik programlardaki ve şirket yönetimini geliştirme seminerlerindeki rolünün giderek artacağı beklenmektedir.

Organizasyonel davranış konusunda sınırlayıcı bazı faktörlerin olmasına rağmen, organizasyonel davranışın toplumdaki gelişmelere olabilecek katkısı, yadsınamayacak kadar büyüktür. İnsanın içinde bulunduğu çevrenin gelişmesine katkısı büyük olmuştur ve de gelecekte de olacaktır. Organizasyonel davranış, insanlar için daha olumlu ve yapıcı ortamlar oluşturarak, büyük sosyal sorunların çözülebilmelerine katkıda bulunabilecektir. (Newstrom ve Keith, 1997)

12. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİNİN SAYISALLAŞTIRILMASI ÜZERİNE ÖRNEK ÇALIŞMA

12.1. Klasik Organizasyon

Bir organizasyonda olup bitenleri kontrol edebilme ve bunlara yön verebilme yetkisine otorite adı verilmektedir. Klasik organizasyonlarda, otoritenin ve kontrolün hiyerarşik bir şekilde dağıtılması söz konusudur.

İnsanların davranışlarının organizasyonun hedeflerine uyacak şekilde organize edilmesinde, hiyerarşinin büyük rolü vardır. Hiyerarşi aynı zamanda, kişilerin işlerinden memnun olup olmamalarını, motivasyonlarını ve davranışlarını olduğu kadar duygularını da etkileyebilmektedir. Hiyerarşinin yüksek olduğu klasik organizasyonda, kişilerin duydukları motivasyon ve tatminin az olduğu bilinmektedir. Klasik organizasyon şu şekilde özetlenebilir :

Organizasyonel Yapı : Çok kademeli-bireysel

İş Tasarımı : Dar alanlarda tek tip

Yöneticilerin Rolü : Direk-kontrol eden

Liderlik : Yukarıdan aşağıya

Bilgi Akışı : Kontrollü-sınırlı

Ödül : Bireysel (Tannenbaum ve Rozgonyi, 1986)

İş Yapış Şekli : Yönetici planlar, kontrol eder, iyileştir

Klasik organizasyon modellerinin en büyük eksikliği, bu modellerde insan yapısına yeterince önem verilmemiş olmasıdır. Hızla ilerleyen makineleşme sürecinde insanın nasıl bir yeri olabileceği üzerinde durulmuş, ama canlı bir organizma olan insanın psikolojik yönleri arka plana atılmıştır. Başka bir deyişle, insan dışındaki unsurların bir araya getirilmesiyle bir yapı oluşturulmuş ve insanın bu yapı içerisine

sonradan eklenmesiyle tıpkı bir makine gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Kişisel sorunlarının işi aksatmayacağı, işletme içerisinde geçirilen zaman ile dışında geçirilen zamanın birbirinden tamamen ayrı olduğu kabul edilmiştir. Ortaya konulacak parasal teşvik ödülllerinin motivasyon açısından yeterli olabileceği ve insanları disipline edebileceği düşünülmüştür.

Bütün bunların sonucunda, insanlar yaptıkları işe yabancılaşmaya başlamış ve düşünülenin aksine, verim düşmüştür. Kontrolü dışındaki süreçlerde oyalanan ve herhangi bir iş tatmini duymayan, askeri bir disiplin içerisinde çalışmaya zorlanan, düşük motivasyonlu ve sorunlarını işe çok fazla yansıtan bir insan tipi ortaya çıkmıştır.

12.1.1. Klasik Organizasyon Şeması

Genel olarak birçok işletmede görülen klasik organizasyon şeması piramit şeklindeki görünüşüyle, işletme yapısı ve faaliyetlerini sembolize etmektedir. Klasik bir organizasyon şeması ;

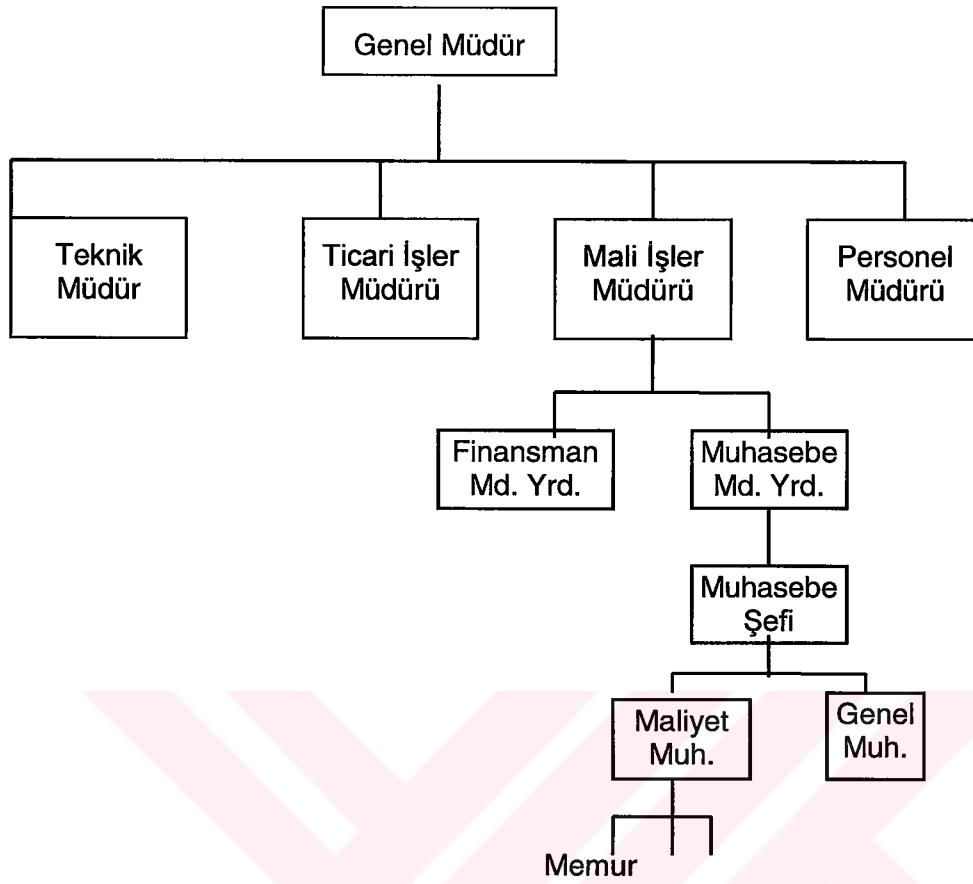
1. İşletmenin yapısını oluşturan organları ve özellikle aralarındaki hiyerarşik ilişkileri belirler.
2. Bu organların hiyerarşik önemleriyle, birleşme derecelerini açığa çıkarır.
3. Danışman veya yürütme organlarının hiyerarşik veya fonksiyonel özelliklerini belirler.
4. Sorumlularının görevleri yardımıyla, organları özel olarak isimlendirir.

Klasik organizasyon şeması; dikey, klasik soyağacı veya piramit tipi organizasyon şeması olarak da bilinir. Bu şemada üst düzey yöneticisi en yukarıda, ast organları ise onun altında piramit şeklinde gösterilmektedir. Klasik organizasyonun şemaları genellikle biçimsel ilişkileri veya hiyerarşik bağları göstermektedir. Şekil 12.1’de klasik bir organizasyon şeması örnek verilmiştir.

12.2. Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon; hiyerarşiyi en aza indirmeyi hedeflemektedir. En üst kademe ile en alt kademe arasında, mümkün olduğunca az kademenin oluşturulması temel prensiptir. Klasik organizasyonda görülen iletişim, motivasyon, verimlilik gibi

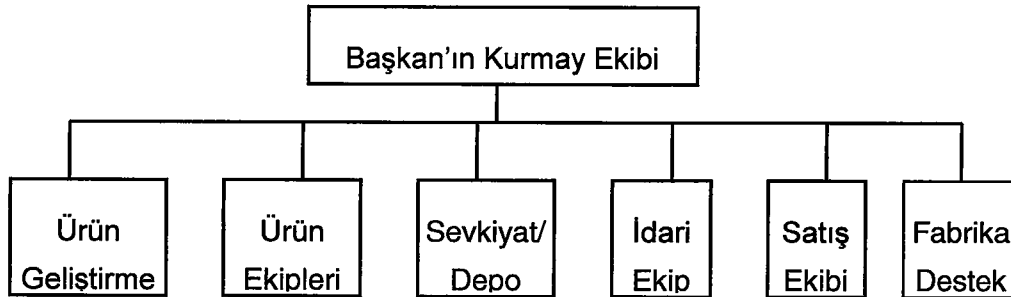
sorunların, yalın organizasyon sayesinde minumuma indirilmesi mümkün olmaktadır. (Ülgen, 1989)



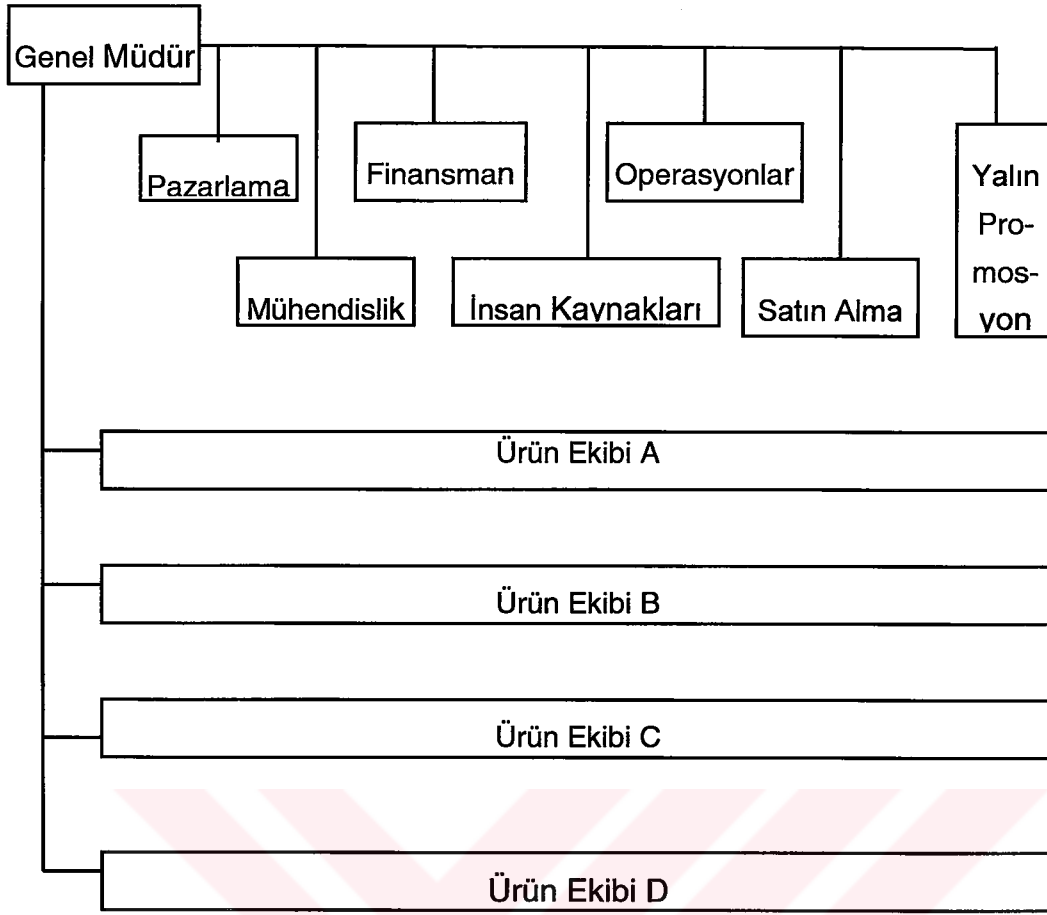
Şekil 12.1 : Klasik Organizasyon Şeması

12.2.1. Yalın Organizasyon Şeması

Yalın organizasyonla ilgili olarak iki adet örnek organizasyon şeması şu şekildedir :



Şekil 12.2 : Yalın Organizasyon Şeması, 1.



Şekil 12.3 : Yalın Organizasyon Şeması,2. (James ve Daniel, 1998)

12.3. Klasik ve Yalın Organizasyonun İletişim Açısından Farkları

Yönetim süreci esnasında, bilginin aktarımı sırasında iletişimde eksiklik ve azalmalar meydana gelmektedir. Pek çok organizasyonda, ilk başta aktarılmış olan mesaj en üst düzeydeki yöneticiden altlara doğru inildikçe daha farklı bir hale gelmektedir. Özellikle klasik ve yalın organizasyonda bu farklılık daha dikkate değer bir niteliktedir.

Aşağıdaki şekil, (a) ve (b) olarak iki farklı organizasyonda, en üst kademeden en alt kademeye olan bilgi iletiminin yüz üzerinden ne kadarının gerçekleştirilebildiğini göstermektedir. (a) ile gösterilen yapı, klasik organizasyonu temsil etmektedir ve 100 birimlik bir bilginin en üst tarafından söylenmesinden sonra, ancak 59 birimliği işçiye ulaşabilmektedir.



Şekil 12.1 : İki farklı hiyerarşide iletişim sırasında meydana gelen kayıp

(b) ile temsil edilen yapı, daha yalın bir hiyerarşiyi temsil etmektedir. Söz konusu bu yalın organizasyonda ise, 100 birimlik bilginin 73 birimliği işçiye ulaşabilmektedir. (Newstrom ve Keith, 1997)

13. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİNİN SAYISALLAŞTIRILMASI

13.1. Organizasyonel Davranışların Rolü

Organizasyonel sonuçların elde edilmesinde, organizasyonel davranış önemli bir rol oynamaktadır. Belli faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkilere bağlı olarak, bu rol şu şekilde ifade edilebilir :

- 1) Bilgi * beceri / maharet = yetenek
- 2) Tutum * durum = motivasyon
- 3) Yetenek * motivasyon = muhtemel performans, başarı
- 4) Muhtemel performans * kaynaklar * fırsatlar = organizasyonel sonuçlar

Şekil 13.1 : İş sistemlerinde organizasyonel davranışın rolünü gösteren eşitlikler.

Bu formülden çıkarılan sonuçlar şu şekildedir :

- Daha iyi çalışanlar istihdam etmek ya da çalışanları işleri ile ilgili olarak eğitmek sayesinde, yetenekler artırılabilir. (1. eşitlik)
- Motivasyon, kişilerin belli bir durumdaki tutumlarından kaynaklanmaktadır. (2. eşitlik)
- Çalışanların tutumlarına örnek olarak; işten tatmin olma, işe dahil olma ve organizasyonel taahhüt söylenebilir.
- Kişilerin muhtemel performansları, kaynaklarla birleştirilmelidir. Buna ek olarak, organizasyonel sonuçları elde edebilmek için, çalışanlara fırsatlar sunulmalıdır.

- Aletler, güç ve malzemeler gibi kaynaklar organizasyondaki ekonomik, maddesel ve teknik faktörlerle ilgilidir.
- Organizasyonel davranış, çalışanlara fırsatların sunulmasında önemli rol oynamaktadır.
- **f (Organizasyonel sonuç) = f (bilgi, beceri / maharet, tutum, durum, kaynaklar, fırsatlar)**

Bu formül, organizasyonel davranış modelleri ile birleştirilirse, aşağıdaki sonuçlara varılabilir : (Newstrom ve Keith, 1997)

1) Otokratik Modelde : Bu modelde, çalışanların motivasyonu çok düşük olduğundan, muhtemel performans değeri düşük çıkacaktır. Kişilere sunulan fırsatlar yok denecek kadar az olduğundan ve muhtemel performans düşük olduğundan dolayı, organizasyonel sonuçlar da düşük olacaktır.

MotivasyonDüşük
 Muhtemel performans.....Düşük
 Fırsatlar.....Yok denecek kadar az
 Organizasyonel sonuçlar.....Düşük

2) Gözetici Model :

Motivasyon.....Orta
 Muhtemel performans.....Orta
 Fırsatlar.....Düşükten daha fazla, orta
 Organizasyonel sonuçlar.....Çalışanlar pasif kaldığından, ortaya yakın

3) Destekleyici Model :

Yetenek.....İyi
 Motivasyon.....İyi
 Muhtemel performans.....İyi, oldukça iyi

Fırsatlar.....Yüksek

Organizasyonel sonuçlar.....Çalışanların katılımları sağlandığından, iyi

4) Grupsal Model :

Bilgi.....Yüksek

Yetenek.....Yüksek, çok yüksek

Motivasyon.....İyi, yüksek

Muhtemel performans.....Yüksek, çok yüksek

Fırsatlar.....Yüksek, çok yüksek

Organizasyonel sonuçlar.....Yüksek, sinerji sağlandığı takdirde çok yüksek

13.2.Beklenti Modeli (Motivasyon)

Bu modele göre, motivasyon 3 faktörden meydana gelmektedir : Kişinin bir ödülü ne kadar çok istediği (çekim gücü), çabaların başarılı bir performansla sonuçlanması ihtimali ile ilgili olarak çalışanın düşüncesi (beklenti) ve performansın ödül almakla sonuçlanması konusunda çalışanın tahmini (etkililik). Bu ilişkiler şu şekilde formüle edilebilir :

$$\text{Çekim gücü} * \text{beklenti} * \text{etkililik} = \text{motivasyon}$$

	Çekim Gücü	Beklenti	Etkililik
Motivasyon			
Otokratik Model	Orta	Düşük	Düşük
Gözetici Model	İyi	Orta	Orta
Destekleyici Model	Yüksek	Çok yüksek	Yüksek
Grupsal Model	Çok yüksek	Çok yüksek	Çok yüksek

Şekil 13.2 : Beklenti modelinin organizasyonel davranış modellerine göre incelenmesi

13.3. Kişisel Davranış Fonksiyonu

Kişisel Etki Modeli : Kişisel, organizasyonlar üzerinde sürekli bir etkileri söz konusudur. Bir organizasyonda olup bitenlere ilgi gösteren ya da hiç ilgi göstermeyen ve umursamayan kişiler her organizasyonda mutlaka vardır. Fakat kişilerin çoğunluğu, işyerinde olup bitenlere karşı nötr durumda olup, pek fazla bir etkileri ve tepkileri bulunmamaktadır. Bu etki için, ortalaması 0 olan rassal bir değer kullanılmıştır.

Kişisel etki fonksiyonu şu şekilde ifade edilebilir :

$$a_{if}(t) = \theta_f (1 - M_i^2(t)) \quad (13.1)$$

$a_{if}(t)$ = i Kişisinin Yönetimin Etkisine Olan Tepkisi

θ_f = f Firmasının Yönetiminin Kişi Üzerindeki Etkisi

$M_i(t)$ = Ortalaması 0, Standart Sapması 0.25 Olan ve Normal Dağılıma Uyan Rassal Değer.

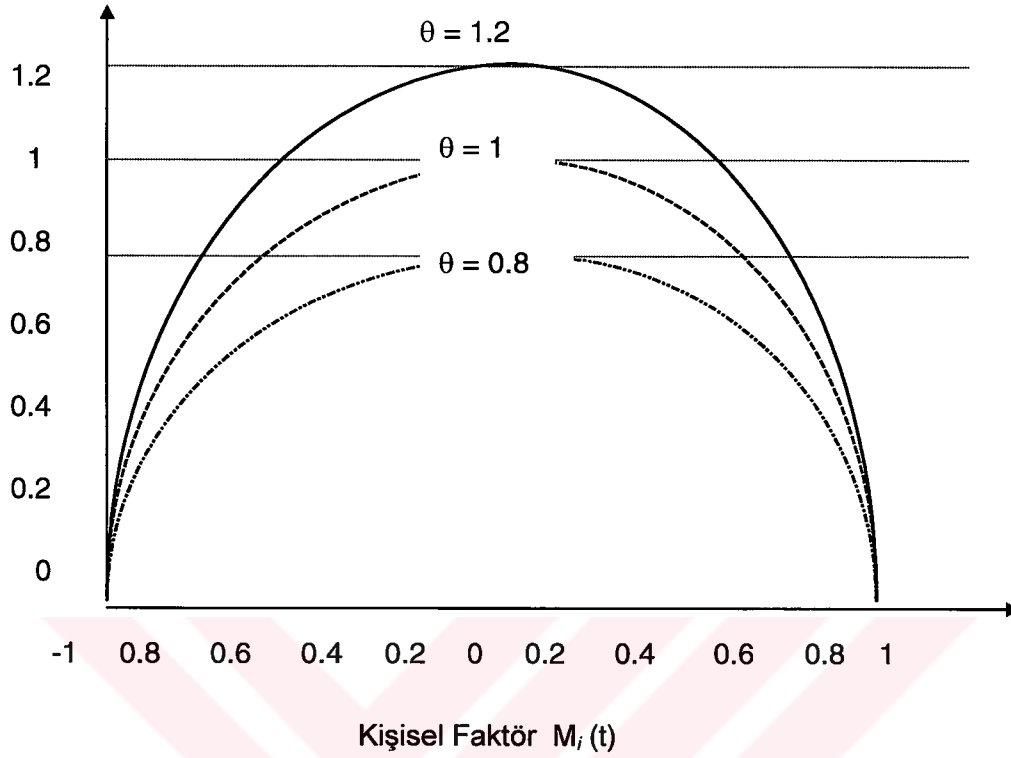
Yukarıda açıklanmış olan fonksiyon; kişileri etkileyen durumların, kişilerin işlerindeki davranışlarına nasıl yansıdığını göstermektedir. Organizasyonların yönetimlerinin kişi üzerinde olan etkileri Şekil 13-3'de üç farklı organizasyon için ifade edilmiştir. Bu şekilden, organizasyonun yönetiminin kişi üzerinde daha olumlu etkili olması sonucunda, kişinin göstereceği etkinin de artacağı anlaşılmaktadır.

Organizasyonel davranış modelleri için bu şekil uyarlanırsa, - 1.1 değerleri grupsal modeli, $\theta = 1.1 - 1$ değerleri destekleyici modeli, $\theta = 1 - 0.8$ değerleri gözetici modeli ve daha küçük θ değerleri ise otokratik modeli gösterecektir.

Kişisel Yetenek Fonksiyonu : Bu fonksiyon; kişisel öğrenme faktörünü, yönetimin müdahalesini gösteren parametrelerini içermektedir. Bu fonksiyon ilk başlarda yavaş olup, zaman içerisinde kişi yaptığı işe alıştıkça bir artış göstermektedir.

Kişinin Etkiye

Verdiği Tepki $a_{if}(t)$



Şekil 13-3 : Organizasyonun Etkisi Sonucunda Oluşan Kişisel Etki

Kişisel yetenek fonksiyonu şu şekildedir :

$$c_{if}(t+1) = c_{if}(t) + \phi_f \lambda_i (c_{if}(t) - c_{if}^2(t) + L_f(t)) a_{if}(t) \quad (13.2)$$

$c_{if}(t)$ = i Kişisinin t anındaki Yeteneği

ϕ_f = f Organizasyonunun Eğitim İçin Harcadığı Çaba

λ_i = i Kişisinin Artış Gösteren Öğrenme Oranı

$L_f(t)$ = Ortalaması 0, Standart Sapması 0.25 Olan ve Normal Dağılıma Uyan Rassal

Değer.

$a_{if}(t)$ = i Kişisinin t Anında Etkiye Verdiği Tepki

Rassal bir sayı olan L, kişinin daha fazla yetenek kazanmasına yönetimin gösterdiği tepkiyi belirleyen bir parametredir. Ne kadar büyük olursa, kişinin yeteneği o kadar hızlı artacaktır. Bu formül sonucunda, çeşitli eğitimler ve güdeleyici hedefler konması sayesinde kişilerin performanslarının artırılabilceği görülmektedir.

İşisel Çaba Fonksiyonu : Yönetimin kişisel çabaya gösterdiği ilgi, kişinin etkisi ve kişinin sağladığı yararın bir sonucu olarak, kişisel çaba fonksiyonu oluşmaktadır. İşe yeni başlayan bir kişi, yeni olduğu için genelde diğerlerinden daha fazla çalışma ve çabalama eğilimindedir. Bu kişiler ilk başta çok yüksek bir heyecan ve ilgi ile işlerine sarılacaklar, daha sonra bu heyecan yerini işe hakimiyet ve bilgiye bırakacaktır. Heyecanın yerini, kendine güven alacaktır. Her ikisi de, yönetimin motivasyonu artırıcı çabalarından; organizasyonun geneli de, bireylerin kişisel çabalarından etkilenecektir. Kişisel çaba fonksiyonu şu şekildedir :

$$m_{if}(t) = \phi_f p_{if}(t) a_{if}(t) \quad (13.3)$$

$$p_{if}(t) = \frac{c_{if}(t)}{1 - e^{-\frac{d_i(t)}{\Psi_f \phi_f}}}$$

$m_{if}(t)$ = i Kişinin t Anında Sarf ettiği Çaba

Ψ_f = f Organizasyonunun Yönetim İçin Sarf ettiği Çaba

$p_{if}(t)$ = i Kişisinin İşinde Sağladığı Fayda

$a_{if}(t)$ = i Kişisinin t Anında Etkiye Verdiği Tepki

$c_{if}(t)$ = i Kişisinin t Anındaki Yeteneği

$d_i(t)$ = i Kişisine t Anında Şirketinde Uygulanan İmtiyaz

ϕ_f = f Organizasyonunun Eğitime Harcadığı Çaba

Kişinin Sosyalleşme Fonksiyonu : Bu fonksiyona göre bir kişinin sosyalleşme seviyesi, işyerinde meydana gelen sosyal etkileri ve çeşitli sosyal yaptırımları ne derece kabul ettiğine bağlıdır. Kişiler en fazla, işe yeni başladıklarında sosyal yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. İş iyi biliyor hale geldiklerinde ise, bu yaptırımlar da azalacaktır.

Sosyal baskı fonksiyonunda yer alan tüm değerler, 0 ile 1 aralığında değerler olacaktır. Sosyalleşme seviyesi o işin gereklerine göre ideal olan kişiler, 1 değeri ile temsil edilecektir. Kişisel sosyalleşme fonksiyonu şu şekildedir :

$$S_{if}(t) = S_{if}(t-1) + r_{if}(t) z_{if}(t) \quad (13.4)$$

$$r_{if}(t) = \alpha_i + e^{-E_i d_i(t)} \quad (13.5)$$

$$z_{if}(t) = \frac{\mu_f(1 - S_{if}(t-1)) + \eta_f(S_f(t-1) - S_{if}(t-1)) + \delta_f(S_{if}(t-1) - 1)^3}{\mu_f + \eta_f + \delta_f} + W_f \quad (13.6)$$

$S_{if}(t)$ = i Kişisinin t Anındaki Sosyalleşmesi

$r_{if}(t)$ = i Kişisinin t Anındaki Bir Sosyal Etkiye Gösterdiği Hassasiyet

α_i = Sosyal Bir Etkiye Gösterilen Hassasiyetin Asimptot Seviyesi

$E_i(t)$ = Sosyal Bir Etkiye Gösterilen Hassasiyetteki Zedelenme

$d_i(t)$ = i Kişisine t Anında Şirketinde Uygulanan İmtiyaz

$z_{if}(t)$ = Sosyal Etki Fonksiyonu

μ_f = Yönetimin Sosyalleşme İçin Harcadığı Çaba

η_f = Sosyal Normlar Sonucundaki Sosyalleşme Baskısı

$S_f(t)$ = f Firması İçin Ortalama Sosyalleşme Seviyesi

δ_f = Organizasyonun Sosyalleşmesindeki Azalma Oranı

W_i = Ortalaması 0, Standart Sapması 0.1 Olan ve Normal Dağılıma Uyan Rassal Bir Değer

Kişisel Davranış Fonksiyonu : Bu fonksiyon; kişisel çabayı, kişisel yeteneği ve kişinin sosyalleşmesini içermektedir. Kişisel davranışa etki eden bu faktörlerin çoğu, organizasyonel davranışın sayısallaştırılmasında kullanılacak olan ankette yer almıştır. Faktörlere ağırlıkları verilirken, yukarıda açıklanmış olan fonksiyonlar ve etkileri göz önüne alınmıştır. Sonuç olarak, kişisel davranış fonksiyonu şu şekildedir:

$$b_{if}(t) = m_{if}(t) c_{if}(t) (S_{if}(t) e^{1-S_{if}(t)}) \quad (13.7)$$

$b_{if}(t)$ = i Kişisinin f Firmasında t Anında Gerçekleştirdiği ve Hedeflere Yönelik Olan Davranışı.

$m_{if}(t)$ = i Kişisinin Gösterdiği Çaba.

$c_{if}(t)$ = i Kişisinin t anındaki Yeteneği

$S_{if}(t)$ = i Kişisinin t Anındaki Sosyalleşmesi

Organizasyonel davranışa etki eden çeşitli fonksiyonlarda yer alan parametreler ile ilgili yapılmış olan bir dizi gözlemler sonucunda, Tablo 12.1 oluşturulmuştur. Bu araştırma, 10.000 adet firmadan tesadüfi örnekleme yoluyla değerler alınarak yapılmıştır.

Tablo 13.1 : Parametre Değerleri (Gray ve Starke, 1984)

	Parametre	Ortalama	Minumum	Maksimum	Dağılım
Kişisel					
Öğrenme Oranı	λ_i	0.3680	0.0003	0.497	Düzgün
Etki Değeri	α_i	0.1000			Sabit
Etkideki Azalma	E_i	0.1004	-0.0884	0.2728	Normal
Yönetimsel					
Yönetiminin Etkisi	θ_f	0.9950	0.7510	1.2492	Düzgün
Eğitim	ϕ_f	1.0185	0.0020	1.9985	Düzgün
Yönetimdeki Çaba	Ψ_f	1.0005	0.7503	1.2498	Düzgün
Sosyalleşme Çabası	μ_f	0.4323	0.0010	0.8989	Düzgün
Organizasyonel					
Sosyal Etki	η_f	0.5061	0.0826	0.9837	Düzgün
Etkideki Azalma	δ_f	0.0615	0.0000	0.2139	Düzgün

(Cummins ve Staw, 1993)

14. ORGANİZASYONEL DAVRANIŞ MODELLERİNİN SAYISALLAŞTIRILMASI İLE İLGİLİ KURULAN MODEL

14.1. Modelin Açıklanması

Organizasyonel davranış kişilerin ve grupların nasıl ve neden davrandığı ile ilgilenir ve bu konularda araştırmalar yapar. Organizasyonel davranış, içerdiği bireylerin kişiliklerine, davranışlarına, eğitimlerine göre farklılık gösterebilir. Kişinin çalıştığı işin ve şirketin de organizasyonel davranışın belirlenmesine önemli rolü vardır.

Günümüzde, dört çeşit organizasyonel davranış bulunmaktadır. İnsanların kişiliklerinin olması gibi, organizasyonların da belli bir kişiliği vardır ve bu kişilik organizasyonel davranış ile çok yakından ilgilidir. Bu dört modelin herhangi birinin tek başına olarak etki etmesi teorik olarak düşünülen bir şey olup; gerçek hayatta tek bir modelin kullanılması pek mümkün değildir. Dört modelin hepsinden de etkilenme olacaktır. Modeller, birbirinin geliştirilmesi şeklinde ortaya çıktıklarından ve aralarında ortak özellikler bulunabileceğinden, belli bir organizasyonda bu dört modelin hepsinin de etkisinin olması normaldir.

Organizasyonel davranış ile ilgili araştırmalar yaparken, bir organizasyonda dört modelden hangisinin veya hangilerinin baskın olacağını belirleyen temel faktörler üzerinde araştırmalar yaptım. Belli bir faktörün etkisini yüzdesel olarak değerlendirerek, organizasyonel davranış ile ilgili olarak bir model kurmaya çalıştım. Söz konusu modeli oluşturan çok sayıda faktör mevcuttur. İnsanlar, teknoloji, çevre ve bunların etkileri üzerine yoğunlaştığından, organizasyonel davranışın içeriği çok geniştir. Benim kurmuş olduğum modelin özeti olacak şekilde, aşağıdaki fonksiyon tanımı oluşturulmuştur.

$f_{\text{organizasyonel davranış}} = \{ \text{Motivasyon, Ödül Sistemleri, Algılama, Kişisel Farklılıklar, Öğrenme, Liderlik, Yetkilendirme, Kişisel Davranış, Kişilerarası Davranış, Grup Davranışı, Değişim, İletişim, Organizasyonun Kültürü, Organizasyonun Yapısı, Teknoloji, Hükümet, Rekabet, Toplumsal Baskı, İşler, Katılım, Yönetici} \}$

Bu fonksiyonda yer alan faktörlerin ağırlıkları birbirine eşit olmayacaktır. Yukarıda gösterilen fonksiyon ışığında oluşturmuş olduğum modelde, organizasyonel davranış modellerini belirleyebilmede daha büyük önem taşıdığına inanılan faktörlere, daha fazla ağırlıklı puan verilmiştir. Faktörlere verilen ağırlıklar Tablo 14.1'de yer almaktadır.

Bu modelde yer alan faktörlerle ilgili olarak toplam 30 soru sorulmuş ve cevaplar, soruların ağırlıklarına göre puanlandırılmıştır. Tablo 14.2'de anketle ilgili sorular ve brüt puanlar yer almaktadır. Her soruya ait dört şık mevcuttur :

- 1. Şık : Otokratik Model
- 2. Şık : Gözetici Model
- 3. Şık : Denetleyici Model
- 4. Şık : Grupsal Model ; olacak şekilde hazırlanmıştır.

Bu dört şık karşılığında alınacak brüt puan ise şu şekildedir :

- 1. Şık : 0 puan
- 2. Şık : 1 puan
- 3. Şık : 2 puan
- 4. Şık : 3 puan

Tablo 14.1 : Organizasyonel Davranış Modeline Etki Eden Faktörlerin Ağırlıkları

FAKTÖR ADI	%
Motivasyon	9
Ödül Sistemleri	5
Algılama	4
Kişisel Farklılıklar	3
Öğrenme	4
Liderlik	9
Yetkilendirme	7
Kişisel Davranış	6
Kişiler arası Davranış	3
Grup Davranışı	7
Değişim	6
İletişim	5
Organizasyonun Kültürü	4
Organizasyonun Yapısı	5
Günün Teknolojisi	2
Hükümet	1
Rekabet	2
Toplumsal Baskı	1
İşler	4
Katılım	7
Yönetici	6

Tablo 14.2 : Anketle İlgili Sorular ve Brüt Puanları

NO	SORU	1.PIK	2.PIK	3.PIK	4.PIK
1	İşinizde çalışırken ne kadar tatmin duyar ve belli bir ihtiyacınızın karşılandığını hissedersiniz?	0	1	2	3
2	İş ortamınız ve içinde bulunduğunuz organizasyon, motivasyonunuzu arttırmak için ne kadar imkan sunuyor?	0	1	2	3
3	Şirketinizde bulunan ödül sistemlerinin ne kadar yararlı ve teşvik edici olduğunu düşünüyorsunuz?	0	1	2	3
4	Başarılarınızdan ya da fikirlerinizden dolayı ne kadar çok ödüllendirildiniz?	0	1	2	3
5	Şirketinizde size yeni bir görev teklif edildiğinde, hangi duygu ya da düşünce ağır basar?	0	1	2	3
6	Kişiliğinizde en ağır basan yön	0	1	2	3
7	Yeteneklerinizin geliştirilmesi ve bilginizin artırılması için şirketiniz size ne sıklıkta eğitim aldırıyor?	0	1	2	3
8	Yöneticiniz için hangisi en uygundur?	0	1	2	3
9	Yöneticinizde liderlik yeteneği için hangisi en uygundur?	0	1	2	3
10	Çalışanlara verilen yetki için hangisi en uygun cümledir?	0	1	2	3
11	Size verilen kontrol yetkisi, sözlü destek ve kontrol ettiklerinize olan ilgi ve alaka için ne söylenebilir?	0	1	2	3
12	Kendinizle ilgili olarak yöneticinizden olumsuz bir eleştiri alırsanız	0	1	2	3
13	Hayatınızın gidişatı ile ilgili olarak etkiniz olmuştur.	0	1	2	3
14	Şirketinizde kişiler arasındaki davranışlara yön veren unsur	0	1	2	3
15	Şirketinizde ne kadar takım çalışması uygulanmaktadır?	0	1	2	3
16	Şirketinizdeki takımların içindeki karşılıklı etkileşim ve iletişim ne	0	1	2	3
17	Şirketinizde belli değişikliklerin gözlenebilmesi için hangisinin gerçekleşmesi gereklidir?	0	1	2	3
18	Şirketiniz güncel değişiklikleri ne ölçüde takip edebiliyor?	0	1	2	3
19	Başkaları ile iletişim kurarken aşağıdakilerden hangisini hedeflersiniz?	0	1	2	3
20	Şirketinizi tanımlamak için hangi kelime en uygundur?	0	1	2	3
21	Şirketinizin organizasyon yapısı ile ilgili olarak hangisi doğrudur?	0	1	2	3
22	Şirketinizde, günün teknolojisine ne kadar uygun bir teknoloji	0	1	2	3

NO	SORU	1.PIK	2.PIK	3.PIK	4.PIK
23	Hükümet değişiklikleri şirketinizi ne kadar etkilemektedir?	0	1	2	3
24	Şirketinizin rekabete verdiği önem ne	0	1	2	3
25	Toplunun şirketiniz üzerindeki sosyal etkisi, baskısı ve yaptırımı ne seviyededir?	0	1	2	3
26	Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans ne seviyededir?	0	1	2	3
27	Çalışanların grup çalışmalarına katılmaları, grup hedeflerine katkıda bulunmaları ve sorumluluk alma seviyeleri şirketinizde ne	0	1	2	3
28	Karar verme süreci ile ilgili olarak, şirketiniz için hangisi doğrudur?	0	1	2	3
29	Yöneticinizi düşündüğünüzde aklınıza ilk gelen kelime hangisidir?	0	1	2	3
30	Yönetimin, sizin hangi ihtiyacınızı ne	0	1	2	3

Tablo 14.3'de ise sorular ve bunların karşılığında alınabilecek net puanlar yer almaktadır. Bu net puanların hesaplanması şu şekildedir :

$$\text{Net Puan} = \frac{\text{Brüt Puan} * \text{Faktör Ağırlığı}}{\text{O Faktöre Dair Kaç Soru Yöneltiliği}} \quad (14.1)$$

O Faktöre Dair Kaç Soru Yöneltiliği

Kişilere yöneltilen soruların sonucunda elde edilen net puanların toplamı ile bir dip toplama ulaşılabılır. Bu tip toplam, anketi dolduran kişinin organizasyonel davranış modellerinden hangisine uyduğunu belirleyecektir. Seçilen örnek organizasyonlarda anketin en az 20 kişiye uygulanması ile, o organizasyonun davranış modeli belirlenmeye çalışılacaktır.

Tablo 14.4'de ise, sorular ve şıkları yer almaktadır. Bütün bu tablolar birleştirilerek 14. bölümde sonuçları anlatılacak olan anket oluşturulmuştur.

Tablo 14.3 : Anket Soruları ve Net Puanlar

NO	SORU	1.PIK	2.PIK	3.PIK	4.PIK
1	İşinizde çalışırken ne kadar tatmin duyar ve belli bir ihtiyacınızın karşılandığını	0	0,045	0,09	0,14
2	İş ortamınız ve içinde bulunduğunuz organizasyon, motivasyonunuzu arttırmak için ne kadar imkan sunuyor?	0	0,045	0,09	0,14
3	Şirketinizde bulunan ödül sistemlerinin(maddi ödüllerin) ne kadar yararlı ve teşvik edici olduğunu düşünüyorsunuz?	0	0,03	0,09	0,08
4	Başarılarınızdan ya da fikirlerinizden dolayı ne kadar çok ödüllendirildiniz?	0	0,03	0,09	0,08
5	Şirketinizde size yeni bir görev teklif edildiğinde, hangi duygu ya da düşünce ağır	0	0,04	0,08	0,12
6	Kişiliğinizde en ağır basan yön hangisidir?	0	0,03	0,06	0,09
7	Yeteneklerinizin geliştirilmesi ve bilginizin artırılması için şirketiniz size ne sıklıkta eğitim aldıyor?	0	0,04	0,08	0,12
8	Yöneticinizi hangi kelime en iyi	0	0,05	0,09	0,14
9	Yöneticinizinde liderlik yeteneği için hangisi en uygundur?	0	0,05	0,09	0,14
10	Çalışanlara verilen yetki için hangisi en uygun c	0	0,04	0,07	0,11
11	Yönetim tarafından size verilen kontrol yetkisi, sözlü destek ve kontrol ettiklerinize olan ilgi ve alaka için ne söylenebilir?	0	0,04	0,07	0,11
12	Kendinizle ilgili olarak yöneticinizden olumsuz bir eleştiri alırsanız	0	0,03	0,06	0,09
13	Hayatınızın gidişatı ile ilgili olarak etkiniz olmuştur.	0	0,03	0,06	0,09
14	Şirketinizde, kişiler arasındaki davranışlara yön veren unsur hangisidir?	0	0,03	0,06	0,09
15	Şirketinizde ne kadar takım çalışması uygulanmaktadır?	0	0,04	0,07	0,11
16	Şirketinizdeki takımların içindeki karşılıklı etkileşim ve iletişim ne seviyededir?	0	0,04	0,07	0,11
17	Şirketinizde büyük değişikliklerin gözlenebilmesi için hangisinin gerçekleşmesi	0	0,03	0,06	0,09
18	Şirketiniz güncel değişiklikleri ne ölçüde takip edebiliyor?	0	0,03	0,06	0,09
19	Başkaları ile iletişim kurarken aşağıdakilerden hangisini hedeflersiniz?	0	0,05	0,10	0,15
20	Şirketinizi tanımlamak için şıklardan hangisi en uygundur?	0	0,04	0,08	0,12
21	Şirketinizin organizasyon yapısı ile ilgili olarak hangisi doğrudur?	0	0,05	0,10	0,15
22	Şirketinizde, günün teknolojisine ne kadar uygun bir teknoloji kullanılmaktadır?	0	0,02	0,04	0,06

NO	SORU	1.PIK	2.PIK	3.PIK	4.PIK
23	Hükümet değişiklikleri şirketinizi ne kadar etkilemektedir?	0	0,01	0,02	0,03
24	Şirketinizin rekabete verdiği önem ne se	0	0,02	0,04	0,06
25	Toplumsal şirketiniz üzerindeki sosyal etkisi,baskısı ve yaptırımı ne	0	0,01	0,02	0,03
26	Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans ne seviyededir?	0	0,04	0,08	0,12
27	Çalışanların grup çalışmalarına katılmaları, grup hedeflerine katkıda bulunmaları ve sorumluluk alma seviyeleri şirketinizde ne seviyededir?	0	0,04	0,07	0,11
28	Karar verme süreci ile ilgili olarak, şirketiniz için hangisi doğrudur?	0	0,04	0,07	0,11
29	Yöneticinizi düşündüğünüzde aklınıza ilk gelen kelime hangisidir?	0	0,03	0,06	0,09
30	Yönetimin, sizin hangi ihtiyacınızı karşıladığını düşünüyorsunuz?	0	0,03	0,06	0,09

14.2. Modelin Geliştirilmiş Uygulamaları

Organizasyonların davranış modellerini belirlemede yardımcı olacağına inandığım bu anketin, daha fazla insana ulaşabilmek ve daha hızlı sonuçlar alabilmek için paket program haline getirilebileceğine inanıyorum. Bu şekildeki bir paket program oluşturmanın yararlarından bazıları şunlardır :

- Görsel açıdan daha iyi olacak.
- Kullanımı daha rahat olacak.
- Sonuçların alınması süreci hızlanacak.
- Sonuçların yorumlanabilmesi süreci kolaylaştıracak.

Bu şekilde yazılabilecek bir paket program, internet üzerinden kullanıma sunulabilir. Bu sayede dünyanın çeşitli yerlerindeki şirketlerin organizasyonel davranışlarını öğrenmek ve karşılaştırma yapabilmek imkanı doğacaktır. Modelin bu şekildeki ilerlemelere ve yeniliklere açık olması sebebiyle yararlı olduğuna inanıyorum. Paket program haline getirilir ve internete konulabilirse, çağdaş yöntemlerden yararlanarak hızlı ve doğru bir şekilde bilgi elde edilebilecektir.

Tablo 14.4 : Anket Soruları ve Şıkları

NO	1.ŞIK	2.ŞIK	3.ŞIK	4.ŞIK
1	Hiç	Çok az	Yüksek	Çok yüksek
2	Hiç	Çok az	Yüksek sayıda	Çok yüksek sayıda
3	Hiç	Az	Epey	Çok
4	Hiç	Bazen	Sık	Çok sık
5	Sözkonusu teklife itaat etmek düşüncesi	Yeni görev sebebiyle, işinizin güvenliği düşüncesi	Çalıştığınız işte göstereceğiniz ya da gösterdiğiniz performans hakkındaki düşünce	Taşıyacağınız sorumluluklara dair düşünce
6	İtaatkar olursunuz	Kendi iş güvenliğinizi düşünmeniz	Sizden beklenen performansı göstermeye çalışmanız	Sorumluluk duymanız
7	Hiç	Çok az	Ara sıra	Sık
8	Büyük güç sahibidir.	Paranın kaynağıdır.	Liderdir.	Çalışmalarınızda sizle ortakır
9	Yöneticinizin liderlik yeteneği hiç yok	Yöneticinizin liderlik yeteneği çok az	Yöneticinizin liderlik yeteneği yüksek	Takım çalışması yapıyorsunuz ve yöneticiniz takım lideriniz görevinde
10	Çalışanların tek yapması gereken itaat etmek olduğundan, yetki verilmemektedir.	Çalışanların işlerine uygun olarak çok az seviyede bir yetki verilmektedir.	Çalışanların yetki seviyeleri işteki performanslarına bağlı olabilmektedir.	Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmektedir.
11	Böyle birşey hiç yok	Yok denecek kadar az	Çalışanları destekleyici	Çalışmalara katılımcı, sorumluluk ve işleri paylaşımcı
12	Ne denildiyse karşı çıkmadan itaat edersiniz.	İşteki güvenliğinizi tehlikeye düşürmek istemezsiniz. Menfaatlerinize uygun şekilde davranırsınız.	İşteki performansınızı iyileştirebilmek için, eleştiriyi dikkate alırsınız.	Sorumluluklarınızı yerine getirebilmek ve takım arkadaşlarınızla uyumlu şekilde çalışabilmek için eleştiriyi dikkate
13	Hiç	Çok nadir	Epey	Çok
14	Emirlere itaat	Şirketteki varlığını sürdürme isteği	Katılımcı olabilmek isteği	Takım çalışmasına katkı
15	Hiç yok	Çok nadir	Bazı konularda	Genelde
16	Hiç yok	Çok az	İyi	Çok iyi
17	Otoritenin sahibi olan kişi değişmelidir	Ekonomik durum değişmelidir	Çalışanların işteki performansının ve katılımının yükseltilmesi istenmelidir	Takımların başarısının ve etkinliğinin yükseltilmesi istenmelidir
18	Yok denecek kadar az	Az	Orta	İyi

NO	1.PIK	2.PIK	3.PIK	4.PIK
19	Başkaları ile iletişim kurmak için özel bir çabanız yok	İşinizi yapabilmek ve varlığını sürdürürebilmek için gerekli seviyede bir iletişim	İşteki performansınızı arttırabilmek için, gerekli kişilerle iyi bir iletişim	Takım çalışmasına katkıda bulunabilmek için iyi ve etkili bir iletişim
20	Otoriteye dayalı bir sistem	Çalışanların işlerinin güvenliğini sağlayan	Çalışanlara destek olan	Takım çalışması uygulayan
21	Yönetici ve onun altında çok sayıda orta kademe yöneticileri bulunmaktadır.	Yönetici ve onun altında çok sayıda orta kademe yöneticileri vardır.Çalışanların iş güvenlikleri sağlanmıştır.	Özgeçmişleri, tecrübeleri ve başarıları beğenilen ve uygun olan kişilerin terfi edebilecekleri bir organizasyon yapısı mevcuttur.	Takımlar mevcuttur ve organizasyonel fonksiyonlar takımlara göre düzenlenmiştir.
22	Gerisinde	Biraz uygun	Uygun	Çok uygun
23	Çok	Orta	Biraz	Çok az
24	Hiç önem vermez.	Biraz önem verir.	Büyük önem verir.	Çok büyük önem verir.
25	Yok	Çok az	Orta	Çok
26	Minimum	Pasif işbirliği	Motive olmuş bir çalışma	Gayretli ve hevesli bir çalışma
27	Yok denecek kadar az	Az	İyi	Çok iyi
28	Yönetici, kararları kendi başına alır ve sonra çalışanlara duyurur.	Yöneticiniz karar verilecek konuyu açıklar, çalışanların fikirlerini sorar, kararını verir ve kabul ettirir.	Yönetici kararını vermeden önce, çalışanların ve grupların fikirlerini sorar.	Yönetici grup elemanları ile birlikte "herkezin hakkı bir oy" mantığı ile karar verir.
29	Sahip olduğu otorite	Kazandığınız para, maaş	Size verdiği destek	Takım çalışması
30	Geçinme	Güvenlik	Statü ve tanınma	Kendi kendini gerçekleştirme.

14.3. Organizasyonel Davranış Modelinin Kullanım Sistematiği

Modelde kullanılan parametreler ve bunların ağırlıkları her şirkette farklı olabilecektir. Şirketlerin önem verdikleri şeyler, durumları ve kurum kültürleri arasında farklılıklar olabileceğinde, modeli oluşturan parametreler duruma göre artabilecek ya da azalabilecektir.

Modelin işletilmesinde önemli olan nokta, şirket için önemli olan parametrelere diğerlerine göre daha yüksek bir ağırlık verilmesi gerektiğidir. Organizasyonel davranış modellerini belirlemenin ve bu modellerin kullanılmasının sistematığı şu şekildedir :

- 1. Adım :** Başarıya uzanan yolda, önemli ve kritik davranışların belirlenmesi.
- 2. Adım :** Kritik davranışların iyi ve etkin yapıp yapılmadığını anlayabilmek için ilgili ölçümlerin yapılması.
- 3. Adım :** Kritik davranışlar belirlenip ilgili ölçümler yapıldıktan sonra, bu davranışların sebeplerinin ve sonuçlarının araştırılması.
- 4. Adım :** Çalışanların ve organizasyonların davranışlarını değiştirebilmek için uygun stratejilerin geliştirilmesi.
- 5. Adım :** Programın uygulamasının devam edip etmeyeceğini ya da değişiklik gerekip gerekmediğini belirleyebilmek için sonuçların sistematik bir şekilde değerlendirilmesi. (Hugh ve Daniel, 1986)

Organizasyonel davranış modelinin sayısallaştırılması ile, bu sistematik daha sağlıklı ve kolay ilerleyebilecektir. Mevcut davranış modeli belirlendikten sonra, ulaşabilmek istenen hedeflere uygun davranış modelinin ve buna uygun stratejilerin ve yöntemlerin belirlenmesi gerekecektir. Gelişen ve değişen koşullara göre modelin sık sık kontrol edilmesi ve gerekli durumlarda güncellenmesi, organizasyonun etkinliği ve başarısı açısından hayati önem taşımaktadır.

15. ELE ALINAN ÖRNEK ÇALIŞMA İLE İLGİLİ ANKETLER VE SONUÇLARI

15.1. Anket Soruları

Organizasyonel davranış modellerinin sayısallaştırılması ile ilgili olarak hazırlamış olduğum anket şu şekildedir :

1) İşinizde çalışırken ne kadar tatmin duyar ve belli bir ihtiyacınızın karşılandığını hissedersiniz?

- a) Hiç
- b) Çok az
- c) Yüksek
- d) Çok yüksek (Hugh ve Daniel, 1986)

2) İş ortamınız ve içinde bulunduğunuz organizasyon, motivasyonunuzu arttırmak için ne kadar imkan sunuyor?

- a) Hiç
- b) Çok az
- c) Yüksek sayıda
- d) Çok yüksek sayıda

3) Şirketinizde bulunan ödül sistemlerinin ne kadar yararlı ve teşvik edici olduğunu düşünüyorsunuz?

- a) Hiç
- b) Az

c) Epey

d) Çok

4) Başarınızdan ya da fikirlerinizden dolayı ne kadar çok ödüllendirildiniz?

a) Hiç

b) Bazen

c) Sık

d) Çok sık

5) Şirketinizde size yeni bir görev teklif edildiğinde, hangi duygu ya da düşünce ağır basar?

a) Söz konusu teklife itaat etmek düşüncesi

b) Yeni görev sebebiyle, işinizin güvenliği düşüncesi

c) Çalıştığınız işte göstereceğiniz ya da gösterdiğiniz performans hakkındaki düşünce

d) Taşıyacağınız sorumluluklara dair düşünce

6) Kişiliğinizde en ağır basan yön hangisidir?

a) İtaatkar olmanız

b) Kendi iş güvenliğinizi düşünmeniz

c) Sizden beklenen performansı göstermeye çalışmanız

d) Sorumluluk duymanız

7) Yeteneklerinizin geliştirilmesi ve bilginizin artırılması için şirketiniz size ne sıklıkta eğitim aldırıyor?

a) Hiç

b) Çok az

c) Ara sıra

d) Sık (Stan, 1994)

8) Yöneticiniz için hangisi en uygundur?

a) Büyük güç sahibidir.

b) Paranın kaynağıdır.

c) Liderdir.

d) Çalışmalarınızda sizle ortakdır.

9) Yöneticinizde liderlik yeteneği için hangisi en uygundur?

a) Yöneticinizin liderlik yeteneği hiç yok

b) Yöneticinizin liderlik yeteneği çok az

c) Yöneticinizin liderlik yeteneği yüksek

d) Takım çalışması yapıyorsunuz ve yöneticiniz takım lideriniz görevinde

10) Çalışanlara verilen yetki için hangisi en uygun cümledir?

a) Çalışanların tek yapması gereken itaat etmek olduğundan, yetki verilmemektedir.

b) Çalışanların işlerine uygun olarak çok az seviyede bir yetki verilmektedir.

c) Çalışanların yetki seviyeleri işteki performanslarına bağlı olabilmektedir.

d) Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmektedir.

11) Size verilen kontrol yetkisi, sözlü destek ve kontrol ettiklerinize olan ilgi ve alaka için ne söylenebilir?

a) Böyle bir şey hiç yok

b) Yok denecek kadar az

c) Çalışanları destekleyici

d) Çalışmalara katılımcı, sorumluluk ve işleri paylaşımcı

12) Kendinizle ilgili olarak yöneticinizden olumsuz bir eleştiri alırsanız

- a) Ne denildiyse karşı çıkmadan itaat edersiniz.
- b) İşteki güvenliğini tehlikeye düşürmek istemezsiniz. Menfaatlerinize uygun şekilde davranırsınız.
- c) İşteki performansınızı iyileştirebilmek için, eleştiriyi dikkate alırsınız.
- d) Sorumluluklarınızı yerine getirebilmek ve takım arkadaşlarınızla uyumlu şekilde çalışabilmek için eleştiriyi dikkate alırsınız.

13) Hayatınızın gidişatı ile ilgili olarak etkiniz olmuştur.

- a) Hiç
- b) Çok nadir
- c) Epey
- d) Çok

14) Şirketinizde, kişiler arasındaki davranışlara yön veren unsur hangisidir?

- a) Emirlere itaat
- b) Şirketteki varlığını sürdürebilme isteği
- c) Katılımcı olabilme isteği
- d) Takım çalışmasına katkı

15) Şirketinizde ne kadar takım çalışması uygulanmaktadır?

- a) Hiç yok
- b) Çok nadir
- c) Bazı konularda
- d) Genelde

16) Şirketinizdeki takımların içindeki karşılıklı etkileşim ve iletişim ne seviyededir?

- a) Hiç yok

- b) Çok az
- c) İyi
- d) Çok iyi

17) Şirketinizde belli değişikliklerin gözlenebilmesi için hangisinin gerçekleşmesi gereklidir?

- a) Otoritenin sahibi olan kişi değişmelidir.
- b) Şirketin ekonomik durumu değişmelidir.
- c) Çalışanların işteki performansının ve katılımının yükseltilmesi istenmelidir.
- d) Takımların başarısının ve etkinliğinin yükseltilmesi istenmelidir.

18) Şirketiniz güncel değişiklikleri ne ölçüde takip edebiliyor?

- a) Yok denecek kadar az
- b) Az
- c) Orta
- d) İyi

19) Başkaları ile iletişim kurarken aşağıdakilerden hangisini hedeflersiniz?

- a) Başkaları ile iletişim kurmak için özel bir çabanız yok.
- b) İşinizi yapabilmek ve varlığını sürdürürebilmek için gerekli seviyede bir iletişim.
- c) İşteki performansınızı arttırabilmek için, gerekli kişilerle iyi bir iletişim.
- d) Takım çalışmasına katkıda bulunabilmek için iyi ve etkili bir iletişim.

20) Şirketinizi tanımlamak için hangi cümle en uygundur?

- a) Otoriteye dayalı bir sistem vardır.
- b) Çalışanların işlerinin güvenliğini sağlayan bir sistem vardır.
- c) Çalışanlara destek olmaktadır.

d) Takım çalışması üzerine odaklanmıştır.

21) Şirketinizin organizasyon yapısı ile ilgili olarak hangisi doğrudur?

a) Yönetici ve onun altında çok sayıda orta kademe yöneticileri bulunmaktadır.

b) Yönetici ve onun altında çok sayıda orta kademe yöneticileri vardır. Çalışanların iş güvenlikleri sağlanmıştır.

c) Özgeçmişleri, tecrübeleri ve başarıları beğenilen ve uygun olan kişilerin terfi edebilecekleri bir organizasyon yapısı mevcuttur.

d) Takımlar mevcuttur ve organizasyonel fonksiyonlar takımlara göre düzenlenmiştir.

22) Şirketinizde, günün teknolojisine ne kadar uygun bir teknoloji kullanılmaktadır?

a) Gerisinde

b) Biraz uygun

c) Uygun

d) Çok uygun

23) Hükümet değişiklikleri şirketinizi ne kadar etkilemektedir?

a) Çok

b) Orta

c) Biraz

d) Çok az

24) Şirketinizin rekabete verdiği önem ne seviyededir?

a) Hiç önem vermez.

b) Biraz önem verir.

c) Büyük önem verir.

d) Çok büyük önem verir.

25) Toplumun şirketiniz üzerindeki sosyal etkisi,baskısı ve yaptırımını ne seviyededir?

- a) Yok
- b) Çok az
- c) Orta
- d) Çok

26) Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans ne seviyededir?

- a) Minimum
- b) Pasif işbirliği
- c) Motive olmuş bir çalışma
- d) Gayretli ve hevesli bir çalışma

27) Çalışanların grup çalışmalarına katılmaları, grup hedeflerine katkıda bulunmaları ve sorumluluk alma seviyeleri şirketinizde ne seviyededir?

- a) Yok denecek kadar az
- b) Az
- c) İyi
- d) Çok iyi

28) Karar verme süreci ile ilgili olarak, şirketiniz için hangisi doğrudur?

- a) Yönetici, kararları kendi başına alır ve sonra çalışanlara duyurur.
- b) Yöneticiniz karar verilecek konuyu açıklar, çalışanların fikirlerini sorar, kararını verir ve kabul ettirir.
- c) Yönetici kararını vermeden önce, çalışanların ve grupların fikirlerini sorar.
- d) Yönetici grup elemanları ile birlikte "herkesin hakkı bir oy" mantığı ile karar verir.

29) Yöneticinizi düşündüğünüzde aklınıza ilk gelen kelime hangisidir?

- a) Sahip olduğu otorite
- b) Kazandığınız para, maaş
- c) Size verdiği destek
- d) Takım çalışması

30) Yönetimin, sizin hangi ihtiyacınızı karşıladığını düşünöyorsunuz?

- a) Geçinme
- b) Güvenlik
- c) Statü ve tanınma
- d) Kendi kendini gerçekleştirme.

15.2. Anket Sonuçları

Hazırlanan anket dört adet firmaya uygulanmış olup, çıkan sonuçlar Tablo 15.1'de gösterilmiştir. Şirket için hesaplanan ortalama puana göre, organizasyonel davranış şu şekilde yorumlanabilir:

- Otokratik Model : 0 – 0.75
- Gözetici Model : 0.75 – 1.5
- Destekleyici Model : 1.5 – 2.25
- Grupsal Model : 2.25 - 3

Buna göre, seçilen firmaların üçü destekleyici modeli, biri gözetici modeli uygulamaktadır. Destekleyici, üç firma için de farklı bir seviyededir. Organizasyonel davranışı oluşturan faktörlerin değerleri, her firmada farklı olduğundan, bu üç firma değeri de birbirinden farklı çıkmaktadır.

Tablo 15.1 : Anket Sonuçları

Kipi	Mercedes Benz Türk	BEKO Elektronik	Makina T akým	Koçfinans
1	1,86	1,59	1,72	0,93
2	1,79	1,98	1,64	1,74
3	1,95	1,46	1,64	1,22
4	1,76	1,78	1,62	1,32
5	1,81	1,84	1,53	1,44
6	2,03	2,58	1,83	1,09
7	1,98	1,05	1,79	1,78
8	1,91	1,99	1,54	1,55
9	1,87	2,05	1,74	1,44
10	1,85	1,84	1,64	1,76
11	1,79	1,69	1,61	1,23
12	1,76	1,98	1,57	1,31
13	1,85	2,12	1,64	1,41
14	1,78	1,75	1,73	1,22
15	2,01	1,78	1,69	1,29
16	1,79	1,8	1,61	1,6
17	1,92	1,92	1,67	1,29
18	1,84	1,44	1,7	1,41
19	1,88	1,38	1,81	1,12
20	1,81	1,87	1,65	1,18
Ort.	1,86	1,79	1,67	1,37

16. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Organizasyonel davranışın firmaların başarısı, gelecekte de var olabilmeleri ve rekabet açısından ne kadar çok önemli olduğu tez içerisinde vurgulanmaktadır. Günümüz yöneticilerinin pek çoğu, bu önemin farkında olduklarından organizasyonel davranış ile ilgili çalışmalar yapmaya çalışmaktadırlar.

Sayısallaştırma sayesinde, firmalar daha kolay ve doğru değerlendirilebilecek, bu da daha fazla başarının ve daha iyi sonuçların alınmasına yol açacaktır. Ayrıca, geçmişe dair bilgiler ve mevcut bilgiler daha gerçekçi bir şekilde kıyaslanabilecek ve ne şekilde hareket edilmesi gerektiğine karar verme sürecinde bir iyileştirme sağlanmış olacaktır.

Uygulamış olduğum anket, firmaların organizasyonel davranışını belirlemede yardımcı bir araç durumundadır. Bu anket, internet sayesinde çeşitli firmalara da uygulanabilir ve hatta paket program halinde getirilerek firmaların kullanımına da sunulabilir. Hazırlamış olduğum tez sonucunda, dikkat edilmesi gereken en önemli üç nokta tespit etmiş bulunmaktayım :

- Her firmanın koşulları ve içeriği birbirinden farklıdır. Durumsallık, unutulmaması gereken bir kavramdır.
- Değişen koşullara kendini adapte edebilmek, esneklik, hızlı ve doğru kararlar alabilmek çok önemlidir. Bu sebeple, gerek paket programda gerekse ankette gerekli durumlarda güncellemelerin yapılması unutulmamalıdır.
- Sayısallaştırma; firmalara daha geniş bir bakış açısı sağlamakta ve bu sayede firmalar daha sağlıklı ve yararlı kararlar alabilir duruma gelmektedirler. Geçmişe ait bilgiler, mevcut durumla karşılaştırılmalı ve geleceğe dair sağlıklı tahminler ve planlamalar yapmaya çalışılmalıdır.

KAYNAKLAR

A)Kitap ve Kitap Bölümleri için gösterim

Adair, J., 1987. Effective Teambuilding, Pan Books, London, Sayfa : 84-106.

Bowditch, J.L. and Buono, A.F., 1990. A Primer On Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Amerika, Sayfa : 1-25, 30-49, 52-73.

Gareth, M., 1998.Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, BZD Yayıncılık, İstanbul, Sayfa : 48.

Gray, J.L. and Starke, F.A., 1984. Organizational Behavior, Concepts and Applications, Charles E. Merrill Publishing Co., Ohio / Amerika, Sayfa: 228-233

Harrington-Mackin, D., 1994. The Team Building Tool Kit, American Management Association, USA, Sayfa : 32-36, 68, 77, 91.

Hayes, N., 1997. Succesful Team Management, Thomson Business Press, USA, Sayfa : 34-62, 145-187.

Hersey, P. and Blanchard, K.H., 1972. Management Of Organizational Behavior, Prentice-Hall, Amerika, Sayfa : 42, 68-104.

Hugh, J. A. And Daniel C.F., 1986. Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Company, Singapur, Sayfa : 5, 71-72, 78.

James P. W and Daniel T. J., 1998. Yalın Düşünce, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Sayfa : 175, 350.

Kaynak, T., 1990. Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Matbaası, İstanbul, Sayfa : 37-52.

Keith, D.,1984. İşletmede İnsan Davranışı, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Sayfa : 3-4.

Kharbanda, O.P. and Stallworthy, E.A., 1990. Project Teams : The Human Factor, NCC Blackwell Limited, England, Sayfa : 156-230.

Newstrom, J.W. and Keith, D., 1997. Organizational Behavior, Human Behavior At Work, McGraw-Hill Series, Amerika, Sayfa : 3-85, 145-148, 227-242, 395-420, 493-510.

Robbins, S.P., 1994. Örgütsel Davranışın Temelleri, Etam A.Ş., Eskişehir, Sayfa : 2-3, 62-63, 168-193, 287-297.

Stan, K., 1994. The Human Side of Organizations, Harper Collins College Publishers, Amerika, Sayfa : 105-210.

Tannenbaum, A.S. and Rozgonyi, T., 1986. Authority and Reward In Organizations, An International Research, The University Of Michigan, Michigan, Sayfa : 19-21.

Terence, R. M., and, James, R. L., 1987. People in Organizations, McGraw-Hill Book Company, Singapur, Sayfa : 120-189.

Ülgen, H., 1989. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Şahinkaya Matbaacılık Koll. Şti., İstanbul, Sayfa : 1,4-6, 202-213.

Yedievli, S. ve Ersen, C., 1997. Takım Çalışması Sistematiği, Önce Kalite Dergisi, Sayfa : 120-144.

B) Süreli Dergilerdeki Makaleler için gösterim

Cummings, L.L. and Staw, B.M., 1993. Personal Behavior Functions, *Research In Organizational Behavior, An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, Jai Press Inc., Londra, **15**, 357-405.

ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında İskenderun / Hatay'da doğdu. 1986 yılında Mithat Paşa İlkokulu'nu bitirdikten sonra, İstiklal Makzume Anadolu Lisesi'ni kazandı. 1993 yılında aynı lisenin, fen bölümünden mezun oldu ve İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünü kazandı. 1997 yılında Endüstri Mühendisliği bölümünü bitirdi ve 1997 kış yarıyılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalında, Mühendislik Yönetimi Programında yüksek lisans eğitimime başladı. Ayrıca, Eylül 1997'de Koç Tüketici Finansmanı A.Ş.' de Sistem Planlama Departmanında Uzman Yardımcısı olarak işe başladı ve Temmuz 1998'e kadar aynı işe devam etti. Halen, Aralık 1998'de işe başlamış olduğu Beko Elektronik A.Ş.' de Üretim Planlama Departmanında Malzeme Yönetim Mühendisi olarak çalışmaktadır.

