

92677

t
113



ESKİŞEHİR İKTİSADİ VE TİCARİ İLİMLER AKADEMİSİ

T. C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

DAVRANIŞ BİLİMLERİ VE ORGANİZASYONLARDA DAVRANIŞ.

(DOÇENTLİK TEZİ)

T. C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Dr. Enver ÖZKALP
(Endüstri Bilimleri Fakültesi
Öğretim Görevlisi)

ESKİŞEHİR — 1981

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

İ Ç İ N D E K İ L E R

| | |
|--|----|
| GİRİŞ | VI |
| Bölüm I- <u>DAVRANIS BİLİMİ NEDİR?</u> | 1 |
| 1- Psikoloji | 3 |
| 2- Sosyoloji | 5 |
| 3- Antropoloji | 7 |
| 4- Disiplinler Arası Yaklaşım | 8 |
| 5- Beşeri Kaynakların Önemi | 9 |
| 6- Davranış Bilimi ve Organizasyonlar .. | 13 |
| 7- Davranışla İlgili Bilimlerin Bütünleşmesi | 15 |
| Bölüm II- <u>YÖNTEM VE SORUNLAR</u> | 19 |
| 1- Bilimsel Yöntem | 21 |
| 2- Davranış Bilimlerinde Yöntem | 23 |
| Bölüm III- <u>DAVRANIS BİLİMLERİNDE KULLANILAN TEMEL KAVRAMLARDAN BAZILARI</u> | 31 |
| 1- Davranış | 31 |
| 2- Kişilik | 32 |
| 3- Zeka | 35 |
| 4- Yetenek | 37 |

II

| | |
|--|-----|
| 5- Tutumlar | 38 |
| 6- Birey ve Toplumsal Rollerini | 41 |
| 7- Grup | 45 |
| 8- Organizasyon | 47 |
| 9- Otorite | 48 |
| 10- Anlaşmazlık | 49 |
| 11- Yabancılaşma | 51 |
| 12. Katılım | 54 |
| | |
| Bölüm IV- <u>KURAMSAL ORGANİZASYON YAKLAŞIMLARI</u> | 57 |
| 1- Klasik Organizasyon Kuramı ve Temel İlkeleri | 61 |
| A- Max Weber ve Bürokrasi | 62 |
| B- Bilimsel Yönetim Modeli | 68 |
| C- Yönetim İlkeleri Kuramı | 71 |
| 2- Neo-Klasik Organizasyon Kuramı | 75 |
| A- Hawthorne Araştırmaları | 79 |
| a- Işıklandırma Deneyleri | 79 |
| b- Röle Montaj Odası Deneyi | 81 |
| c- Tel Bağlama Gözlem Odası | 82 |
| B- Elton Mayo'nun "İnsan İlişkileri" Modeline Etkileri | 87 |
| 3- Modern (Sistem) Yaklaşımı | 89 |
| A- Sistemin Parçaları ve Bağlayıcı Süreçler | 92 |
| B- Modern Organizasyon Kuramında Yaklaşımlar | 98 |
| a- Davranışsal Yaklaşım..... | 99 |
| b- Biyolojik Matematiksel Yaklaşım | 101 |

III

| | | |
|-------|---|-----|
| Bölüm | V- <u>ORGANİZASYONLARDA ÇALIŞANLARIN</u> | |
| | <u>GÜDÜLENMESİ</u> | 105 |
| | 1- Güdüleme ile ilgili Gereksinme | |
| | Türleri | 107 |
| | 2- Endüstride Güdüleme Kuramlarının Kısa | |
| | Bir Tarihçesi | 109 |
| | 3- Klasik Yaklaşım | 110 |
| | 4- İnsan İlişkileri Modeli | 113 |
| | 5- Gereksinmeler Hiyerarşisi Modeli | 115 |
| | 6- Herzberg ve İki-Etmen Kuramı | 124 |
| | 7- Herzberg ve Maslow Modellerinin | |
| | Karşılaştırılması | 129 |
| | 8- Vroom ve Beklentiler Kuramı | 131 |
| | 9- Sosyal Güdüleme | 140 |
| Bölüm | VI- <u>ENDÜSTRİYEL ORGANİZASYONLARDA GRUP VE GRUP</u> | |
| | <u>DAVRANISI</u> | 147 |
| | 1- Grup Tanımı ve Organizasyonlardaki | |
| | Grup Türleri | 147 |
| | A- Formel Gruplar | 150 |
| | B- Informel Gruplar | 150 |
| | 2- Grubun Oluşmasının Temeli ve Psikolojik | |
| | İşlevleri | 156 |
| | 3- İş Gruplarında Bağlılık | 160 |
| | A- Fiziksel Yakınlık ve İletişimin | |
| | Sıklığı | 162 |
| | B- Aynı ya da Benzer İş Yapmak | 162 |
| | C- Benzerlik | 162 |

IV

| | |
|--|-----|
| D- İşin Akış Sistemi | 163 |
| E- Yapılan İş ve Teşvik Sistemi | 163 |
| F- Liderlik | 164 |
| G- Dış Baskı ve Tehditler | 164 |
| H- Grubun Genişliği | 165 |
| I- Sosyal Etkileşim | 165 |
| İ- İşten Ayrılma ve İşe Gelmemeye | 166 |
| K- Diğer Gruplarla Olan Davranış ve Tutumlar | 167 |
| 4- Grup Normları (Düğüleri) | 167 |
| A- İşle İlgili Normlar | 168 |
| B- Tutum ve İnançlar | 169 |
| C- Bireylerin Karşılıklı Davranışları ve Sosyal Tatmin | 171 |
| D- Giyim Biçimleri | 171 |
| E- Kullanılan Dil | 171 |
| 5- Grup Baskısı ve Uyum | 172 |
| 6- Statü Sistemleri ve Grup | 176 |
| 7- Grup ve Liderlik Oluşumu | 179 |
| 8- Gruplarda İletişim | 182 |

| | |
|---|-----|
| Bölüm VII- <u>LİDERLİK</u> | 187 |
| 1- Liderlik ve Genel Yaklaşımlar | 187 |
| A- Özellik Kuramı | 189 |
| B- Davranış Kuramı | 192 |
| a- Otoriter Lider | 193 |
| b- Destekleyici Lider | 193 |
| c- Destekleyici ve Otoriter Liderlik İlişkisi | 197 |

| | | |
|-------|---|------------|
| | d- Örgütçü Lider | 198 |
| | e- Büyük Adam Tipi Liderlik | 199 |
| | f- Dört Etmen Kuramı | 201 |
| | C- Ortamsal Liderlik Kuramı | 203 |
| | a- Fiedler'in Liderlik Modeli | 205 |
| | b- Bass ve Valenzi Modeli | 212 |
| | | |
| Bölüm | VIII- <u>ORGANİZASYONLARDAKİ TEKNİK DEĞİŞMELERİN</u> | |
| | <u>(OTOMASYON) İNSAN DAVRANIŞI ÜZERİNE</u> | |
| | <u>ETKİLERİ</u> | 218 |
| | 1- Teknoloji ve Değişiklik Türleri !..... | 219 |
| | A- Makinalarda ve Diğer Araçlarda | |
| | Meydana Gelen Değişiklikler | 221 |
| | B- Süreç ve Yöntemlerde Değişiklikler.. | 222 |
| | C- Personel Değişiklikleri | 223 |
| | 2- Otomasyon | 224 |
| | A- Toplum ve Otomasyon | 225 |
| | B- Teknoloji ve Otomasyon | 228 |
| | C- Büro ve Fabrika Otomasyonları | 231 |
| | 3- Değişiklik ve Direnç Nedenleri | 235 |
| | 4- Tepkilerin Önlenmesi | 242 |
| | | |
| Bölüm | IX- <u>SONUÇ</u> | 246 |
| | | |
| | YARARLANILAN KAYNAKLAR | 251 |

G İ R İ Ő

Bu çalışmanın amacı organizasyonlarda insan davranışı ve buna etki eden etmenleri, davranış bilimleri disiplininin çatısı altında incelemektir.

Endüstrileşme, toplumlarda bir çok değişikliklere yol açan bir olgu olmakla birlikte, beraberinde çeşitli karmaşık yapılı organizasyonlar ve bunlara ait sorunları da birlikte getirmiştir. Bu çalışmada, organizasyonları ve burada çalışanların davranışlarını incelerken özellikle endüstriyel organizasyon içinde alıőanlarınkine ağırlık vereceğiz. Diğer bir deyişle, endüstriyel organizasyon içindeki bireyin, davranış ve sorunlarına yönelik olarak çalışacağız.

Günümüzde organizasyon içindeki bireyin davranışı, davranış bilimleri disiplini adı altında incelenmektedir. Bu disiplin, çok yakın bir zamanda ortaya çıkmış olmasına rağmen, yaptığı ampirik araştırmalarla çağımızda gittikçe önem kazanan ve ilgi çeken bilim dallarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalıőmamızın ilk üç bölümünü bu disiplini tanıtmaya ayırdık. Birinci bölümde, davranış bilimlerinin ne olduğunu ve iliőtikili olduğu disiplinleri açıklamaya çalıştık. İkinci bölümde, kısa da olsa bu bilimin araştırma yöntemi ve karőtılaőtıęı sorunlara değindik.

VIII

yişle, değişiklikler karşısında bireylerin davranışlarının ne olduğunu inceledik. Yaşadığımız çağ, artık otomasyon teknolojisinin yaygın olarak kullanılmaya başlandığı bir dönemi oluşturduğu için, bu bölümde özellikle otomasyona gösterilen tepkileri gözden geçirdik.

Sonuç başlıklı son bir kaç sayfada ise, konuyu bir senteze ulaştırma girişiminde bulunduk ve organizasyonlarda davranışın Türkiye açısından önemine değindik.

B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

DAVRANIŞ BİLİMİ NEDİR?

Davranış biliminin bir disiplin olarak doğması ve gelişmesinin nedeni, endüstride ve diğer sosyal kurumlarda oluşan sorunların, yalnızca psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi bilimler tarafından çözümlenememesidir. En basit şekliyle, davranışın bilimsel incelemesi olarak tanımlanan davranış bilimi, olması gerekenden çok olanın sistematik bir araştırmasıdır (1).

Organizasyonlarda ortaya çıkan belirli bir sorun için birçok düzeyde açıklamalar getirmek ve çeşitli bilim dallarının kullandığı kuramsal yaklaşımları değerlendirmek ve uygulamak artık sorun çözümünde bir gereksinim olarak karşımıza çıkmaktadır. Endüstriyel organizasyonlarda insan davranışı üzerinde çalışan davranış bilimciler, günümüzde bir tek disiplin tarafından ortaya konulan davranışla ilgili açıklama ve çözümlerin yetersizliğini vurgulamaktadırlar. Özellikle, bunun disiplinler arası bir çalışma gerektirdiği üzerinde durmakta-

(1) Kolasa, J.Blair., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (Çeviri: Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgun Mentеше) İst.Üni. İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:7, Fatih Yayınevi Matbaası, 1979, s.1.

dırlar (2). Bu konu üzerinde, endüstriyel ve sosyal psikologlar ayrıntılı olarak durmalarına rağmen sosyologlar, politik bilimciler ve işletmeciler de önemli çalışmalar yapmaktadırlar. Organizasyon içersindeki bireylerin davranışlarını ve başarı oranlarını değerlendirmek elbette ki sadece davranış bilimcilerinin görevi değildir. Bu bilim dalı, her zaman için ekonomi ve yöneylem araştırması gibi diğer disiplinler ile de işbirliği yapmak zorundadır.

İnsan davranışı, davranış bilimlerinin içindeki disiplinlerce de farklı bir şekilde incelenebilir. Diğer bir deyimle, disiplinler birbirlerinin sınırlarıyla çakışabilirler. Örneğin, psikoloji ve sosyolojinin çalışma alanları bazen çakışabilir. Psikoloji kişilik konusunda bize zengin bilgiler sağladığı halde, liderlik konusunda aynı ölçüde başarılı değildir. Çünkü liderlik, sadece kişilik özellikleriyle değil, grubun özellikleriyle de etkilenmekte ve kişiyle sosyal çevrenin etkileşimini şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, davranış bilimlerinin yaklaşımına etkileşimcilik adını verebiliriz (3). Diğer bir deyimle, bilimlerin etkileşimleriyle bazı konular disiplinler arası bir yaklaşımla incelenebilir. Örneğin, tıp dalında, insan organizmasına ait bir grup hücreyi, bir organı veya organlar grubunu, ayrı ayrı, farklı düzeylerde incelemek mümkün olduğu gibi, bunlar arasındaki ilişkiyi de incelemek mümkündür. İşte davranış bilimleri, biyolojik

-
- (2) Korman, K.Abraham., Organizational Behavior, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1977, s.11.
- (3) Handy, R., and Kurtz, P., A Current Appraisal of the Behavioral Sciences, Great Barrington, Mass; Behavioral Research Council, 1963, s.6.

bilimlerin kullandığı bu sistemi örnek almış ve buna benzer bir model geliştirerek, toplumun çeşitli parçaları arasındaki ilişkiyi incelemek ve analiz etmek imkanına sahip olmuştur (4). Bu işlevsel karşılıklı bağımlılık modeli, çeşitli yönleriyle eleştirilmesine rağmen, insan davranışına etki eden ve bu davranışı yönlendiren farklı sosyal içerikleri incelemesi açısından son derece yararlıdır.

Davranış bilimleri temel olarak üç disiplin üzerinde yoğunlaşır. Bunlar, psikoloji, sosyoloji ve antropolojidir. Bununla birlikte, bu alanın kapsamında daha önce de belirtildiği gibi, ekonomi, siyasal bilimler, tarih, hukuk, işletme, pazarlama, iş idaresi gibi bilimler de bulunur. Şimdi davranış bilimi içindeki temel disiplinleri kısaca incelemeye çalışalım:

1- Psikoloji

Psikoloji, bir disiplin olarak, insan davranışını bireyin kişiliğine bağlı olarak açıklamaya ve yordamaya çalışır. Psikolojinin en belirgin ilgi sahası, bireysel ayrılıklar ve psikolojik süreçlerin benzer durumlarda hangi uyarıcılar ile nasıl ortaya çıktığıdır. Psikoloji terimi, Yunanca "Psyche" ruh anlamına gelir. Bu terim, ruhun veya aklın incelenmesi olarak da gözükmese rağmen, bugün için yanıltıcıdır. Çünkü, akıl, bilimsel inceleme alanına giremez.

(4) Drake, Richard, I., and Smith, Peter, J., Behavioral Science in Industry, Mc Graw-Hill Book Company (U.K) Limited, 1973, s.2.

Bütün bilimlerde olduğu gibi psikolojinin de kendine ait bir yöntemi vardır. Bazı psikologlar, kişilik ve kişiliğe ilişkin **etmenler** üzerinde çalışarak, belirli bir durumda kişinin davranışlarının ne olacağını tahmin etmeye çalışırlar. Kişinin zeka düzeyi, dışa veya içe dönüklük derecesi, baskın veya yumuşaklığı, durgunluğu veya heyecanlılığı, sinirli olup olmadığı, insanın kişilik yapısının farklılığını ortaya koyan belirgin **etmenlerdir**. Psikologlar algı, güdüleme, öğrenme, gelişme ve uyum konularında da çalışarak genel kuramlar bulmaya ve bunlara dayanarak kişilerin farklılığını ve bunun nedenlerini açıklamaya çalışırlar. Ayrıca, kişilik ve davranış farklılıkları konusuyla diğer bilimlerden daha fazla ilgilendikleri için tıp ve biyoloji ile de çok yakın ilişkileri vardır.

Bütün davranış bilimlerinin olduğu gibi psikolojinin de alt disiplinleri vardır. Bunlardan en önemlisi, sosyal psikolojidir. Sosyal psikologlar, bireysel farklılıkları ve süreçleri biraz daha genişleterek kişinin içinde yaşadığı sosyal çevrenin bu farklılıklara olan etkisini incelemeye çalışırlar. Diğer bir deyimle, birey ile yaşadığı sosyal çevre arasındaki ilişki üzerinde dururlar. Psikolojinin diğer önemli alt disiplinleri arasında eğitim, klinik, iş veya endüstri psikolojisi sayılabilir. Böylece psikolojinin iş dünyası ile de yakın ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz. Organizasyonlarda çalışan iş veya endüstri psikologları, pratisyen psikolog olarak çalışanların sorunlarıyla ilgilenir ve çözüm yolları bulmaya çalışırlar. Bu **bireyler**, işten ayrılmada, işe gelmemede, işe personel alınında,

davranış ile ilgili araştırmaların yapılmasında, işçilerin eğitiminde aktif bir rol oynarlar. Böylece, organizasyon içindeki insanın daha başarılı olma şartlarını bulmaya çalışırlar.

2- Sosyoloji

Sosyoloji, insanların toplum yaşamının şartlarını nesnel olarak ve toplumsal bütün içinde inceliyen bir bilimdir (5). Bir disiplin olarak daha az kişiye dönük olan sosyoloji, sosyal gruplar ve sosyal süreçler konusunda kuram geliştirir ve tahminlerde bulunur (6). Toplumsal grup, toplumsal davranış, toplum, töreler, kuranlar, statü, toplumsal sınıf, hareketlilik ve prestij sosyolojinin ilgilendiği belirli konulardır. Sosyoloji, bireyi içinde bulunduğu grup ve örgüt içinde de ele alır ve inceler. Böylece, insanın grup içindeki davranışlarının ortaya çıkmasına ve anlaşılmasına yardımcı olur. Bilimin amacı, ileriye dönük yordamalar (predictions) yapmak olmasına rağmen, sosyolojik araştırmalar daha çok açıklayıcı bir özellik taşırlar. Bu tip açıklamalar sonucunda, sosyologların üzerinde daha derinlemesine çalışma yapacakları hipotezlere ulaşılır. Böylece, sosyal sınıf ve eğitim, organizasyon ve iletişim, aile yapısı ve şehirleşme olgusu, teknoloji ve yönetim yapısı arasındaki ilişkileri inceliyen çeşitli var-

(5) Ozankaya, Özer., Toplumbilime Giriş, Ankara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:431, S.B.F. Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi, 1979, s.3.

(6) Drake and Smith., op.cit, s.3.

sayınlara ulaşılmış olur. Bunlar karşılıklı birer ilişki şeklinde görünmesine rağmen, aslında birbirine çok karmaşık bağlar ile bağlı toplumsal olaylarla ilgilidirler. Sosyologlar, bu karmaşık toplumsal yapı içersinde tek bir olguyu incelemenin zorluğu nedeniyle, her zaman için bütünü, diğer bir deyinle toplumu gözönüne almak durumunda kalmışlardır. Bu açıdan sosyolojide laboratuvar çalışmaları yapmak hemen hemen imkansızlaşır. Çünkü, toplumsal özellik gösteren bir olayı, diğer olaylar bütününden çıkarıp ayrı olarak incelemek istersek, ona etki eden diğer **etmenleri** ortadan kaldırmış oluruz. Bu da bizi, güvenilirlikten ve geçerlilikten uzaklaştırır. Bu nedenle, bazı sosyolojik açıklamalar ve araştırmalar sadece kuramsal olarak kalır.

Görüldüğü gibi sosyolojinin başlıca amaçları: a) toplumları zaman ve yer bakımından nesnel ve somut **şartları** içinde anlamak; b) onların tarih içinde geçirmekte oldukları değişimin etkenlerini ve doğrultusunu açıklamak; c) ayrı ayrı toplumlar üzerinde yapılan bu açıklamaların ortaya çıkardığı benzerlikleri saptayıp genellemelere varmaya çalışmak; d) böylece de insanlara toplumların değişme süreci üzerinde etkili olma olanağını sağlamaktır (7).

Bu amaçlar içersinde sosyoloji de psikoloji gibi alt disiplinler geliştirmiştir. Bunlar, politik, endüstriyel, hukuk, aile, din, eğitim, sanat, bilgi sosyolojileridir. En-

(7) Ozankaya., op.cit, s.6.

düstriyel alanda organizasyonlar ile ilgilenen sosyologlar, genellikle organizasyonun iç yapısı üzerinde çalışmalar yapmaktadırlar. Örneğin, organizasyonun ücret sistemi, teknolojisi, iş akışı, resmi ve resmi olmayan ilişkiler sistemi, iletişim kanalları, yöneticilerin değer ve davranışları, dış çevre ile olan ilişkileri gibi.

3- Antropoloji

Antropoloji, davranış bilimlerinin en eskisidir. İnsan ve yapıtlarını inceleyerek davranış bilimlerine katkıda bulunur. Özellikle ilkel veya gelişmemiş dediğimiz basit toplum yapılarıyla ilgilenerek, çağdaş gelişmiş veya endüstrileşmiş toplum yapısının önceki çağlardaki temel karakteristiklerinin öğrenilmesine yardımcı olur. Böylece, antropologların eskiye dönük araştırmalarıyla bugünkü çağdaş medeniyetlerin kökenlerine inilir.

Bugün birçok antropolog hâlâ ilkel toplumlar üzerinde araştırma yapmasına rağmen, aynı zamanda endüstriyel organizasyonların toplumla ilişkileri üzerine de eğilmektedir. Bunun en güzel örneklerini endüstriyel toplumdaki kömür işçilerinin ve balıkçıların yaşantılarını inceleyerek vermektedirler (8).

Antropologların karşı karşıya buldukları sorunlar, genel olarak dört alt grupta toplanabilir. Arkeoloji, geçmiş

(8) Denis, N., Henriques, F., and Slaughter, C., Coal is our Life, Eyre and Spottiswoode, 1956., ve Tunstall, J., The Fisherman, Mac Gibbon and Kee, 1969.

uygarlıkların kalıntılarını inceler. Fiziksel antropoloji, insanın biyolojik özellikleri üzerinde durur ve evrensel düzeni izler. Sosyal antropoloji, kültür ya da teknoloji biçimlerini ve bunların kişi ve gruplardaki etkisini ele alır. Dilbilim (linguistik), konuşmanın ve diller arasındaki ilişkilerin incelenmesidir (9).

4- Disiplinlerarası Yaklaşım

Organizasyonlardaki yöneticiler, genellikle **organizasyonun amaç ve görevleri** üzerinde durarak organizasyonun başarısı için çaba gösterirler. Fakat organizasyonlarda çalışanların davranışlarını inceleyen bir çalışma, birçok düzeyde açıklamalar gerektirir. Bu da çeşitli bilim dallarınca çeşitli düzeylerde yapılan çalışmalar ile gerçekleşebilir. Ancak bu şekilde, belirli bir davranışa neden olan **etmenler** ve bunların karşılıklı ilişkileri anlaşılabilir. Bir organizasyon içinde bireyin güdülenmesini (motivasyonunu), grup davranışını veya yönetim modelini inceliyorsak, bunlara etki eden etmenleri bilmeden, hepsini bir tek disiplin içersinde açıklamak bazı durumlarda sakıncalı olabilir. Örneğin bir psikologun, iş yerindeki engellenmeyi üst düzey yöneticilerinin aldıkları olumsuz kararlara bağlaması, organizasyonlarda engellenmeyi açıklamak bakımından yetersizdir. Ancak, bu sorunun çözümü, sosyolojik araştırmalarla, organizasyonun varlığını

(9) Kluckhohn, C., Anthropology. içinde; Newman, J. (ed), What is Science? New York; Simon and Schuster 1955, s.319.

sürdürebilecek pazar durumunun, kullanılan teknolojinin incelenmesi ve uygunluğunun belirlenmesi ile daha sağlam sonuçlara ulaşabilir. Aynı şekilde, bireylerin güdülenmesini ve davranışlarını incelerken, sadece sosyolojik bazı yaklaşımlar ve kuramların uygulanması da aynı derecede hatalı bir yoldur.

Özetle davranış bilimleri şu iki nokta üzerinde önemle durmaktadır:

a- Organizasyonların değişimlerinin ve gelişmelerinin incelenmesinde en uygun yaklaşım, bütün sistemlerin incelenmesini gerektiren "bütünsel sistem" yaklaşımı olmalıdır.

b- Organizasyonların farklı özelliklerinin nedeni, çevrenin organizasyon üzerine olan etkilerinin bir sonucudur. Diğer bir deyimle, organizasyonların varoluşlarının nedeni, kısmen de olsa çevrelerine olan uyumlarına bağlıdır (10).

5- Beşeri Kaynakların Önemi

Organizasyonlardaki yöneticiler sık sık başka insanlara ilişkin gözlemlerde bulunur, tahminler yapar ve insanların davranışları konusunda diğer bireylerden bilgi alırlar. Çok az yönetici, insan davranışı hakkında kesin bilgi sahibidir. Bu tip yöneticilerin tahmin güçleri, aralarındaki yardımlaşma ve eşgüdüm düzeyleri yüksektir. Genellikle insan davranışlarının açıklanması, kişisel görüşlere ve inançlara dayanılarak yapılır.

(10) Drake and Smith., op.cit., s.5.

Bu tip açıklamalar ise çoğu zaman yanlış anlama ve değerlendirilmelere yol açabilir. Davranışın açıklanmasında yaygın olarak başvurulan bu tip yaklaşımlar, eksik ve yetersizdirler. Ayrıca, insan davranışının bu yöntemle açıklanması, davranışını çok basite indirgediğinden yanlışlıklara da yol açmaktadır.

İnsanlar, organizasyonların en önemli kaynaklarıdır. Ancak, onların fiziksel gücü nedeniyle organizasyonların çalışma ve ilerlemesi sağlanmaktadır. Böylece de onlara verilen değer gün geçtikçe artmaktadır. Çünkü, insan etmeni olmadan bir organizasyonun çalışması mümkün değildir. Elimizde ne kadar ileri bir teknoloji olursa olsun, bu teknolojiyi kullanacak, ona yön verecek insan gücü olmaksızın bir işe yaramaz. Bu nedenle, günümüzde insan ve makina birbirinin ayrılmaz birer parçası durumundadırlar.

Organizasyonlarda çalışan bir kişinin işten ayrılması, büyük mali kayıplara yol açmaktadır. Bu konudaki değerler, bölgelere ve endüstrilere göre değişmektedir. Örneğin, 1973 senesinde İngiltere' de yarı vasıflı bir işçinin işten ayrılması, 150 sterline mal olmaktadır (11). Bu değer, gün geçtikçe daha da artmaktadır.

İşte bu çok önemli kaynağı yönetmek, günümüzde yöneticilerin en önemli etkinliklerindedir. Geçmişte insan etmeni, pazar ekonomisine bağımlı olarak hareket eden, her zaman için kolaylıkla bulunabilen ve tükenmeyen bir mal olarak

(11) Saunders, D., "How Much is a Manager Worth?," Industrial Training International, Vol.6, No:6, 1971.

düşünüldü. Hatta bugün bile insan etmeni, birçok üretin sürecinde aynı şekilde düşünülmekte ve işlem görmektedir. Bu durum, özellikle emeğin ucuz ve bol olduğu gelişmekte olan ülkelerde daha çok göze çarpar. Geçmişteki sosyal ve ekonomik şartlar, bugünkü durumdan farklı bir nitelik taşımaktaydı. Eğitim kısıtlı, etkileşim ve iletişim az, çalışma süreleri uzun ve milletler arası rekabet azdı. Bu durumda, bu önemli etmenin yönetimi, genellikle bu konuda bilgi sahibi olmayan yeteneksiz kimseler tarafından yapılmaktaydı.

Zamanla, insan etmeninin bu durumu değişmeye uğradı. Artan zenginlik ve bunun bireyler arasındaki dağılımı, emek etmeninin fiyatının artmasına neden oldu. Aynı zamanda teknolojik gelişmeler, endüstrideki sermaye birikimini yoğunlaştırarak, endüstrileri büyük sermaye yatırımları haline dönüştürdü. Böylece, her düzeyde ücretleri arttırılan kişiler, zamanla organizasyonların kaynaklarının yönetiminden sorumlu olmaya başladılar. Bu aşamada ortaya çıkan sorunlar (grev veya yöneticilerin kararlarına uymama) organizasyon açısından büyük zararlara yol açtı. Böylece insanlar, çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeye ve bunlara çözümler getirmenin yollarını aramaya başladılar. Örneğin, bir yabancılaşma (alienation) sorunuyla birlikte, bu konu yeni ortaya çıktığı için değil, sorunun sosyal ve ekonomik sonuçları nedeniyle de ilgilenmeye başladılar. Aynı şekilde, çalışanları güdülemenin, moral kazandırmanın yollarını araştırmaya başladılar. Böylece insanlara, layık oldukları gibi davranmanın gereği kabul edildi. Çünkü insanları, Taylor'un belirttiği gibi işin veya makinanın bir parçası olarak gördüğümüz zaman

onun sorunlarını anlayamayız. Böylece yeni geliştirilen bilgiler, insanların yaptığı işe ve işin özelliklerine göre güdülenebileceği üzerinde durulmasını sağladı. Buna göre, insanların yaptıkları işe uyumlarını arttıracak bir takım önlemler getirildi. **Bireyin** çevresinden iş yerine getirdiği değer ve beklentilerinin, **bireyin** işe uyumuna etki eden önemli etmenler olduğu üzerinde duruldu. Bu değer ve beklentilerin faydalı bir şekilde kullanılmasının, çalışanların güdülenmesinde önemli rol oynayacağı konusu üzerinde bir takım fikirler geliştirildi.

Aynı zamanda, hem kuramsal hem pratik açıdan işçileri organizasyonlarda daha etkin kılacak bir takım önlemler üzerinde durulmaya başlandı. Bu konuda iş çevrelerinde iki farklı görüş vardır. Bunlardan birincisi, insanlara verilecek eğitimle onların bilgi seviyelerini, anlayışlarını geliştirmenin mümkün olduğunu belirtir. İkincisi ise, teknik ve ekonomik gereksinimlerden dolayı, işçilerin karar verme yetkilerinin ve onlarda doyum sağlayan diğer aktivitelerin ellerinden alınmasıyla işçilerin hünersiz (de-skilled) hale getirilmesinin zorunluluğu üzerinde durur (12). İşte bu iki farklı eğilim nedeniyle organizasyonlardaki beşeri sorunlarda büyük artışlar olmuş ve bunlara çözüm getirmek için yöneticiler çeşitli biçimlerde çabalar göstermişlerdir.

(12) Drake and Smith., op.cit, s.6.

Hemen her ülkenin bir takım doğal kaynakları olmasına rağmen, yine de ülkelerin en büyük kaynağı, sahip olduğu insan gücüdür. İnsanlar sahip oldukları enerjilerinden dolayı endüstride istihdam edilirler. İşte bu tür gelişmelerin sonucunda organizasyonların yapı ve işlemlerinde, geleneksel otorite kalıplarında, hatta toplumun kendisinde bir takım değişikliklerin olması doğaldır. Yeryüzünde bütün işletmelere aynı şekilde uygulanabilecek bir organizasyon biçimini bulmak, hemen hemen imkansızdır. Çünkü, her organizasyonun gereksinimleri, kullandığı teknoloji, çalışanlardan beklentileri ve içinde bulunduğu kültür yapıları farklıdır. Bu nedenle, devamlı değişen sosyal ve teknolojik bir yapı içerisinde, organizasyonların ve çalışanların uyum yapmalarını kolaylaştıracak ve pratik sonuçlar doğuracak bilimsel araştırmalara gereksinim vardır.

6- Davranış Bilimi ve Organizasyonlar

Davranış bilimlerinin, organizasyonlar içerisinde önemli bir rolü vardır. Bu da, organizasyon içindeki bireylere sorunlarının çözümünde yardımcı olmaktadır. Davranış bilimleri, insan ve tabiatı hakkında sahip olduğu geniş bilgi birikimi ve inandırıcı tahminleriyle bu rolünde başarılı olma çabası içindedir. Değişen toplum yapısı içerisinde insanlar eğitim olanaklarından daha fazla yararlandığı için, organizasyon içindeki beklentileri ve başarıları değişik olacaktır.

Bizim için önemli olan başka bir olgu da, artık organizasyonların yaşantısının bir parçası olduğu ve birçok insanın

hayatlarını sürdürebilmeleri için onların varlıklarına gereksinme duyduklarıdır. Çünkü insan, varlığını sürdürebilmek için çalışmak ve kazanmak zorundadır. Bu da ancak organizasyonlar içerisinde gerçekleşir. Nasıl organizasyonlar, insanlar olmadan varlıklarını devam ettiremezlerse, insanların da toplum içinde yaşantılarını sürdürebilmeleri organizasyonların varoluşlarına bağlıdır. Aynı şekilde, kişinin başarılı olması organizasyonun başarısını etkileyecek, organizasyonun başarısı da çalışanların daha iyi bir hayat sürmelerine katkıda bulunacaktır. İşte davranış bilimleri, bireyin başarılı olmasına katkıda bulunan temel disiplinlerdendir.

Zamanımızda eğitim düzeyinin yükseltilmesiyle, insanlar işten çok boş zamana yönelik bazı etkinlikler içerisinde olmak arzusundadırlar. Bunun için davranış bilimcileri, organizasyon içerisinde bu tip etkinliklere de yönelik bazı çalışmalar yapmak ve çalışanların bu tip gereksinmelerini gözönüne almak zorundadırlar. Endüstrileşen toplumlarda değişen bu değer ve kültür sistemlerine, Higgin "Symptoms of Tomorrow" adlı eserinde geniş yer vermektedir (13).

Organizasyon içinde çalışan davranış bilimci, çalışmalarını planlarken çalışanların psikolojik gereksinmelerini olduğu kadar, organizasyon ve kurumların sosyolojik gereksinmelerini de düşünmek zorundadır (14). Davranış biliminin

(13) Higgin, G.W., Symptoms of Tomorrow, Plume, Press-Ward Locke, London, 1973.

(14) Drake and Smith., op.cit, s.7.

organizasyonların bugünü ve geleceği ile ilgili olarak yüklendiği önemli bir görevi vardır. Bunu da iki şekilde yerine getirir. Birincisi, organizasyonun içinde ve çevresinde meydana gelen değişiklikleri zamanında bildirerek, organizasyonun gerekli önlemleri almasına yardımcı olmak; ikincisi ise, değişen organizasyon yapısı içersinde, bu yapıya ve çevresel değişikliklere uygun karar ve hareket biçimlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece, değişiklikleri en iyi şekilde yorumlamak ve hareket biçimleri geliştirmek, davranış bilimlerinin en önemli görevleri arasındadır. Elbette ki, davranış bilimleri organizasyonlara yardımcı olan tek bilim dalı değildir. Fakat, özellikle insan etmenine yöneldiği ve onun sorunlarıyla ilgilendiği için önemli bir işlevi yerine getirir. Çünkü, yirminci yüzyılın bu ikinci yarısındaki en büyük sorun, yaşayan ve aynı zamanda çalışan emek gücünün sorunlarıdır (15).

7- Davranışla İlgili Bilimlerin Bütünleşmesi

Davranış bilimlerinin organizasyon içindeki beşeri sorunlara uygulanmasında, sadece davranış ve sosyal bilimlerden değil, örgüt içindeki insanların anlaşılmasına yardımcı olan diğer bilim dallarından da faydalanılır (16). Bu nedenle, davranış bilimlerinin, iş durumuna göre birleştirici bir özelliği de vardır.

(15) Ibid., s.8.

(16) Penfield, Robert. V., Örgütte Beşeri Münasebetler, (Çeviren Resan Taşçıoğlu), M.E.B. Mesleki ve Teknik Öğretim ve Teknik Yayınlar Genel Müdürlüğü Yayınları, 1969, s.6.

Davranış bilimlerinin matematik veya fizik gibi kesin formüllerle genelleştirilemeyeceği bilinen bir gerçektir. İnsan davranışı, daha önce de belirttiğimiz gibi bir iki kanun veya kurala dayanılarak önceden tahmin edilemez. Çünkü bireyin davranışı, çeşitli etmenlerin etkisi altında duruma göre değişiklik gösterir. Davranış bilimlerinin fizik bilimi gibi kuramsal bir düzeye ulaşabilmesi için çok uzun bir süre gereklidir. Çünkü, davranış bilimleri daha henüz deneme aşamasındadır. Davranış bilimlerinin yaptığı bilimsel çalışmalar, üç evreden oluşur. Bunlar, araştırma, geliştirme (development) ve uygulamadır. Ancak, davranış biliminin fizik veya biyoloji bilimlerinde olduğu gibi bu üç evreye son derece sıkı bir şekilde bağlı kalması beklenemez. Çünkü, araştırma konusu olan insan ve çevresi devamlı olarak değişme gösterir (17). Çağımızda davranış bilimleri konusunda birçok gözlemler yapılmakta ve insan davranışlarının sınıflandırılması üzerinde çalışılmaktadır.

Davranış bilimlerinin gelişmesi, özellikle birinci dünya savaşı sıralarında askerlerin sınıflara ayrılmasında kullanılacak yöntemlerin araştırılmasıyla başlamış ve daha sonraları ikinci dünya savaşı yıllarında üzerinde çok durularak bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır. Bu bilimlerin, bu kadar uzun zamanda gelişmelerinin birçok nedeni vardır. İlk önce, insanlar veya bireylerin karşılıklı olarak etkileşimleri üzerinde deney yapmak çok güçtür. Laboratuvar

(17) Rush, Harold. M.F., "The World of Work and the Behavioral Sciences A Perspective and an Overview," in Organizational Behavior; Theodore. T.Herbert, Mac Millan Publishing Comp, 1976, s.5.

deneyleri, değişkenler üzerinde kuvvetli bir kontrol kurulmasını gerektirir. Bununla beraber, deney konusu insanlar olunca, sadece laboratuvar tek başına bir değişkeni oluşturur. Aynı şekilde, insanların özel yaşamlarının deney konusu olarak kullanılması, hem sosyal düzene hem de ahlak inançlarına aykırıdır. Deneyin gözlemcisi, gözlediği durumun aynı zamanda bir parçasıdır. Deney konusu olan kişiyle birlikte bulunuşu, o kişinin davranışını etkiler. Bundan da öte, gözlemci elinde olmadan deney ortamı olarak seçtiği durumun etkisinde kalabilir. Diğer bir deyimle, yanlı davranabilir. Bilinçsiz olarak deney sırasında kendi düşüncelerinin ve duygularının etkisi altında kalır. Duymak ve görmek istediği davranışları, duymuş ve görmüş gibi hareket eder. Bu ise deneyciyi objektiflikten uzaklaştırır (18).

İkinci bir nokta ise, insan davranışlarının karmaşıklık-
lığıdır. **Bireyin** davranışlarında hem geçmişin hem de arzula-
nan geleceğin katkısını görmek mümkündür. Bu nedenle araştı-
macı, denegin davranışlarını izlerken o kişinin hangi etki-
nin tesiriyle hareket ettiğini ilk anda kestiremiyebilir. Unu-
tulmaması gereken önemli bir nokta da insanların belirli bir
zaman anlayışına sahip olmaları, geçmişle ilgilerinin aynı
şekilde de geleceğe ait beklentilerinin olduğudur (19). Ay-
rıca insan, birçok deneylerini hem iç dünyasının hem de dış
çevresinin etkileriyle kazanmaktadır. Bu nedenle **birey**, aile-
sinden ve içinde yer aldığı sosyal kurumlardan etkilenmekte

(18) Penfield., op.cit., s.7.

(19) Ibid.

ve belirli bir sosyalizasyon sürecinden geçmektedir. Bu süreç, ömür boyu devam ederek kişinin davranışlarına şekil verebilir. İşte bu nedenlerle davranışın temelinde yatan etmenleri bulup çıkarmak, davranış bilimciler için çok zor bir işlemdir.

İnsan davranışlarını incelerken karşılaşılan sorunların karmaşıklığı ve çeşitli güçlükler nedeniyle, davranış bilimleri çok yavaş bir gelişme göstermiştir. Bununla birlikte, son otuz kırk yıl içerisinde gözlem ve analiz yöntemlerinde birçok gelişmeler kaydedilmiştir. Aynı şekilde, davranış bilimine yardımcı olan araştırma yöntemleri de buna bağlı olarak ilerlemeler göstermiş, önemli oranda objektif olmayı sağlayan gözlem ve analiz teknikleri geliştirilmiştir. Bu araştırma tekniklerinin davranış bilimlerinde uygulanmasıyla da, insanın değişik ortamlardaki davranışlarını açıklayan zengin bir literatüre kavuşulmuştur.

Sonuç olarak bu bölümde, davranış bilimleri kavramının anlamı, ilişkili olduğu diğer disiplinler ve kısaca gelişmesini engelleyen etmenler üzerinde durduk. Bundan sonraki bölümde davranış bilimlerinde kullanılan yöntem ve sorunlar üzerinde duracağız.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE SORUNLAR

Bundan önceki bölümde, davranış bilimlerinin neler olduğunu ve diğer disiplinlerle olan ilişkilerini kısaca özetlemeye çalıştık. Fakat, kelime anlamı olarak "bilim nedir?" bu konuya değinmemiştik. Bilim, üzerine oturan ve ilgilendiği konular üzerinde açıklamalar, tahminler ve ilişkiler kurmayı amaçlayan sistematik bir bilgi bütünüdür (1). Eğer, bilimin ilişki kurduğu konular üzerindeki tahminleri ve yargıları her zaman doğru sonuçlanırsa, bu hipotezlerin artık bir kanun haline dönüştüğü söylenir. Bilimsel kanunlar ise, ilişkili olduğu konularda her zaman için aynı şekilde ortaya çıkan gerçeklerdir. Fakat, bilimler sadece kanunlardan meydana gelmez. Bilimin geniş bir bilgi bütünü olduğunu daha önce söylemiştik. Bu bilgi bütünü ile kanunlar kadar kesin sonuçlar alınmasa da, belirli konularda belirli bir kesinlik ve güvenilirlikte tahminler yapılabilir. İşte kuramlar ve daha düşük düzeyde geçerlilikleri olan hipotezler bilimin temel öğelerini oluştururlar. Yalnız bu öğelerle tahminler yapıldığında, kanunlarla olduğu gibi geniş genellemeler yapılamaz. Birçok bilimin kendine özgü genel kanunları

(1) Drake and Smith., op.cit., s.9.

vardır. Örneğin, termodinamik kanunları, yerçekimi kanunu, azalan değerler kanunu gibi. Davranış bilimleri ise, böyle yerleşmiş bir kanunlar bütününe sahip değildir. Bu durum davranış bilimleri ile uğraşanlar için hayal kırıcıdır.

Davranış bilimleri, insan davranışının sebebi konusunda şüpheli, çelişkili olmayan genel ifadeler kullanırlar. İnsan davranışının organik veya nöro-psikolojik olarak izahı yapılabilir, ancak bu açıklamayı sosyal yönden anlamlı bir hale getirmeye çalışmak, birçok sorunlarla karşılaşmak demektir. Daha önce de belirtildiği gibi, insan davranışına etki eden birçok etmenler vardır ve davranış bu etmenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu yönden de bütünsel bir özellik taşır. Alfred Kuhn'un da (2) belirttiği gibi davranışa sebep olan birçok etmen vardır ve bunlardan bir çoğu da kesin bir şekilde ifade edilebilir. Fakat, açıklamak ve analiz etmek zorunda kaldığımız bir davranışla karşılaştığımızda, birçok sayıdaki etmenin arasından hangisinin esas davranışa neden olduğunu kestirebilmek güçtür.

Davranış bilimleri, henüz kendilerine ait temel davranış modelleri geliştirme aşamasında olmalarına rağmen, elde ettikleri veya ortaya attıkları gözlem ve açıklamalar, büyük güvenilirlik taşırlar. Davranış bilimcileri, davranışın temel kanunlarını bulmaya çalışırken, bunu, insanların hayattaki deneyleri içinde ararlar; diğer bir deyişle, çalışma alan-

(2) Kuhn, A., The Study of Society a Multidisciplinary Approach, Tavistock Publications, 1966.

ları bireylerin kendisidir. Yine belirtmek gerekir ki, insanlar sezgi yoluyla, kendisini tam olarak ifade edemese de, bu kanunların farkında ve bilincindedirler. Bu yüzden, davranış bilimcileri, gerçeğin içinde yaşamalarına rağmen gerçeği görememekle suçlanırlar. Bilim adamları sık sık bilimsel olarak ispatlanmış birçok bilgi ve inançlarla karşılaşırırlar. Bu bilgi ve inançlar doğru olarak benimsenmiş olmalarına rağmen, aslında yanlışlırlar. Örneğin, dünyanın yuvarlak oluşunun ispatı, Galileo'nin farklı ağırlıktaki cisimlerin aynı hızda düşmelerini göstermesi gibi. Davranış bilimlerinde ise, genel kanıya ters düşen bu tür hatalar daha az ilgi çekici, önemsiz, fakat daha yaygındırlar. Goldthorpe'un araştırmasında-ki hipoteze göre, işçilerin gelirinin sürekli olarak artıp, orta sınıfın gelir seviyesine ulaştıklarında bu işçilerin orta sınıfın sosyal değerlerini benimseyeceği öne sürülüyordu. Fakat yazarın bulgularına göre işçiler bu değerleri benimsemedikleri gibi orta sınıfın yaşam tarzını da benimsememişlerdir. Böylece, orta sınıfı özümseme, ne ispatlanmış bir norm, ne de arzu edilen bir amaç olmuştur (3)).

1- Bilimsel Yöntem

Bilin, her zaman yaygın olarak kabul edilen tahminlere karşı şüpheli olmalıdır. Bilimin içersine girdiğimiz zaman herşeyi olduğu gibi kabul etmemeliyiz. Belirli konu hakkında yeterince kanıtlarımız oluncaya kadar şüpheliğimizi

(3) Goldthorpe, J.H., ve Diğerleri, The Affluent Worker in the Class Structure, Cambridge University Press, 1969.

birakmamalıyız. Bu da, insanın düşünce sistemine ters düşer. Çünkü insanlar çok detaylı, açıklayıcı bilgilerden sıkılırlar (4).

En genel tanımıyla, bir bilimsel araştırma, bilimin amaçlarını gerçekleştirecek bilgilere ulaşmak üzere başvuru- lan sistemli bir uğraşdır. O halde, bilimsel bir açıklamaya varmak için girişilen her türlü yöntemli çaba bir bilimsel araştırmadır (5). Bu yüzden, bilimsel araştırmaların uyguladığı kurallar çok kesin ve katıdır. Bilimin kullandığı terimler son derece açık ve herkesin anlayabileceği bir biçimde tanımlanmalıdır. Veri toplama teknikleri son derece tarafsız olmalı ve yansızlık, verilerin açıklanmasında, olgular arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasında son derece dikkatli olarak uygulanmalıdır.

Bilimsel araştırmalarda, her zaman son derece tutarlı tartışmalardan doğru olmayan sonuçlara veya son derece tutarsız tartışmalardan doğru sonuçlara ulaşmak mümkündür. Bilim adamları, sadece geçerli olan bilimsel tartışmalarla ilgilidirler. Bu bilimsel tartışmalar sonucunda elde edilen bilgilerle ileriye dönük tahminler yapılabilir.

Bilimin birbirini izleyen aşamalar biçiminde gerçekleşen üç ana amacı vardır. Bilim, önce konusuna giren olguları

(4) Chase, S., The Proper Study of Mankind, New York, Harper, 1948.

(5) Sencer, Muzaffer., Sencer, Yakut., Toplumsal Araştırmalarda Yöntem Bilim, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:172, 1978, s.65.

tanımlamakla işe başlar, ikinci aşamada olgular arasında nedensellik ilişkisi kurarak onları açıklar, son aşamada ise söz konusu ilişkileri genelleyip, yasalar biçimine dönüştürür.

Davranış bilimleri fizik ve doğa bilimlerinin takip ettiği yöntemlerden çok farklı bir yol takip etmez. Davranış bilimleri incelemelerinde şu yolu takip ederler:

- Olguların gözlenmesi,
- Olguların sınıflandırılması,
- Olgular arasındaki ilişkilere ait tahminlerde bulunulması,
- Verilerin toplanması ve gerekli açıklamalardan sonra olguların ispatlanması,
- Olgular arasındaki anlamlılık ve sebep sonuç ilişkilerine dayanarak genelleştirmelerin yapılması.

2- Davranış Bilimlerinde Yöntem

Birçok yönetici, organizasyonla ilgili önemli bir sorunu olduğu zaman davranış bilimcilerine baş vurur. Böyle bir sorunla karşılaşan davranış bilimci sorunu çözmek için aşağıda açıklandığı şekilde bir yol izler:

a- Sorun hakkında ön araştırma: Bu aşamada, yöneticiler ve bu sorunla ilgili davranış bilimcileri gerekli çalışmalarını yaparak konu hakkında yeterli bilgiyi toplarlar. Sorunla ilgili kişilerin konuyu nasıl algıladıkları ve sorunun sınırları da bu aşamada belirlenir.

b- Sorunun yeniden formüle edilmesi: Bu ikinci aşamada, davranış bilimcileri, konuya davranış bilimlerinin kullandığı kavramlar doğrultusunda yeniden yaklaşır ve daha önce tespit edilemeyen sorunda ilgili bir takım etmenler, bu aşamada tekrar ele alınır. Araştırmayı biraz daha ileri götürmek için sorunun niteliği hakkında yeterli bilimsel tartışmalar yapılır ve davranış bilimcilerinin izleyeceği yol ve tutum, bu aşamada belirlenir.

c- Hipotez geliştirme: Sorun hakkında genel bir kanaye varıldıktan sonra, sorunun özel yanları araştırma için genelden soyutlanır. Teknik olarak, ortaya atılan hipotez, soruna neden olan ve etki eden etmenleri belirleyen bir yarıdır. Bu hipotez ile incelenecek olan sorun, artık diğer etmenlerden bağımsız olarak araştırmaya açıktır.

d- Veri toplama yöntemleri: Bu konu ile ilgili olarak günümüzde detaylı olarak yazılmış birçok eser bulunmasına rağmen, bu aşamada yapılan işlemler en kısa şekliyle şu şekildedir: (6)

Veri toplamak için yukarıda belirtilen hipotez cümlesi, verileri sınırlamak ve ekonomik olmak açısından çok önemlidir. Aynı şekilde hipotezle ilgili olarak toplanan verilerde, hipotezin doğruluğu veya yanlışlığı ortaya çıkar.

(6) Bu konuda bakınız:

Moser C.A., Survey Methods in Social Investigation, Heinemann Educational Books, 1975; Nachmias, David., Nachmias Chava., Research Methods in the Social Sciences, Edward Arnold, 1976; ve Sencer, Muzaffer., Toplumsal Araştırmalarda Yöntem Bilim, 1978.

Sorun ile ilgili verileri toplamak da davranış bilincisinin bu konudaki bilgisine ve yeteneklerine dayalıdır.

Davranış bilimlerinde kullanılan veri toplama teknikleri şunlardır:

- 1- İlgili personel ile yapılan görüşme ve tartışmalar,
- 2- Anket,
- 3- Katılımlı ve katılımsız gözlem,
- 4- Organizasyonla ve sorunla ilgili kayıtların incelenmesi,

e- Verilerin analizi ve açıklanması: Bu aşamada, hipotezle ilgili olarak toplanan bilgilerin sınıflandırılması ve açıklanması yapılır. Veri toplama teknikleriyle elde edilen bilgiler bazen hipotezi açıklığa kavuşturmada yeterli olmayabilir. O zaman, kurulan hipotezle ilgili benzer veya farklı şekillerde yeni veriler toplanır.

f- Verilerin sunulması ve çözüme ilişkin kararlar: Davranış bilimlerinde, bir araştırma evrenini oluşturan birimler üzerindeki gözlemlerin amaca uygun bir biçimde değerlendirilmesine, verilerin sunulması denir (7).

Veri toplama tekniklerinin uygulanmasıyla elde edilen bilgiler gereğince düzenlenmedikçe, biçimden yoksun bir malzeme yığını niteliğindedirler. Verilere anlam kazandırabilmek için bu yığına bir şekil vermek gerekir.

(7) Sencer ve Sencer., op.cit, s.563.

Elde edilen veriler genelde, sorunun açıklanması ve tanımına ilişkindirler. Bu bilgiler, bazen yazılı bir raporla veya grup tartışmaları biçiminde, sözlü olarak da yansıtılabilir. Bu raporun içinde soruna ilişkin çözüm yolları ve öneriler de bulunur.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız bu aşamalar, son derece akılcı ve düzenli olmasına rağmen, insanlar genelde bu kadar akılcılığı pek tercih etmezler. Şöyle ki, organizasyonlarla çalışan davranış bilimcileri birçok sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Fabrikalarda çalışan işçiler, davranış bilimcilerini kendilerinin karşısında olan kişiler olarak görürler. Yaklaşımın bu olmasından dolayı davranış bilimcileri, kendilerinden beklenenleri tam olarak yerine getirememektedirler. Aynı şekilde, yöneticiler, bu kimselere kendilerinin yerine göz diken insanlar olarak bakmaktadırlar. Örneğin, işten ayrılmaların çok olduğu bir bölgenin yöneticisi, sorunları incelemeye gelen bir davranış bilimcisini kendisine bir rakip hatta tehdit eden bir kişi olarak görebilmektedir (8). Bu durum ise davranış bilimcisinin zor olan durumunu biraz daha zorlaştırmakta ve sorunlarla ilgili verileri toplamakta büyük güçlüklerle yol açmaktadır. Davranış bilimcisi bu gibi durumlarda kendi kişiliğini ve yeteneklerini en iyi şekilde ve en yansız bir biçimde gösterebilmelidir. Sorun karşısında aldığı tutum, kesinlikle yanlış anlamalara **yob açacak** bir biçimde olmamalıdır.

(8) Drake and Smith., op.cit., s.13.

Bu nedenle, organizasyonlar tarafından davranış bilimcilerine çözülmesi için verilen sorunlar, yöneticilerin davranış bilimcilerinden özür dilemelerinin saklı bir ifadesi şeklinde yorumlanabilir (9). Daha önce de değinildiği gibi, davranış bilimcisinin organizasyonda çalışmaya başlamasıyla, yöneticilerden bir veya birkaçının otoritelerinin azalması hatta ortadan kalkması gözlenebilir. Yöneticiler, bundan sonra davranış bilimcisinin çabalarıyla soruna yansız ve gerçek anlamda bir çözüm getirildiğine inanırlar.

İşte bu gibi durumlarda davranış bilimcisi, bu saklı olan sorunu en kısa zamanda anlamalı ve ne çeşit bir yol takip edeceğine karar vermelidir. Bu ortamda, davranış bilimci sorunu en açık bir şekilde ortaya koyarak herkesin görmesini sağlayabilir veya zamanı gelinceye kadar saklıyabilir. Sorunun yeniden formülasyonu aşamasında karşımıza bu tip **sorunlar** çıkabilir. Bu yüzden, davranış bilimcisinin bu aşamada çok akılcı ve bilimsel olması gerekmez. Ancak, bazı duygusal sorunları açıklamada böyle bir yaklaşım biçimi de yanlış değildir. Davranış bilimlerinin işçi devri, işçilerin düşük verimle çalışması gibi sorunlara uygulanması ve bu sorunların teşhis ve çözüm yollarını göstermesi, davranış bilimcisinin, yöneticilerin etkinliklerinin planlanması ve örgütlenmesi gibi iki önemli rolünde eksikliklere yol açar. Bu iki rol ise sorunun önlenmesinde hayati önem taşırlar. Birçok davranış bilimcisi, soruna yöneticiler tarafından eğitim ve diğer geleneksel yaklaşımlar uygulandıktan ve

(9) Ibid.

bu uygulamalardan bir sonuç alınmadığı zamanlarda çağrılırlar. Bu gibi durumlarda ise başvuruda geç kalındığı için davranış bilimcilerinin faydaları son derece kısıtlanmış olur.

Yöneticiler, genellikle davranış bilimcilerinden endüstriyel sorunlara çok kısa sürede çözümler getirmesini isterler. Bu yaklaşım, hem davranış bilimcisi hem de toplum ve organizasyon açısından son derece tehlikelidir. Kısa sürede getirilen çözümler geçici olduklarından uzun dönemler için geçerlilikleri sınırlıdır. Bu nedenle, sorunla ilgili olarak çalışan davranış bilimcisine bütün bilgi ve becerisini kullanabileceği yeterli süre verilmelidir.

Duraya kadar, davranış bilimlerinde kullanılan araştırma, yöntem ve tekniklerine kısaca değindik. Daha önce de belirtildiği gibi, davranış bilimlerinin yöntem olarak en büyük eksikliği, doğa bilimlerinin kullandığı deneysel yöntemi, bu disiplinlerin kullandığı şekliyle konularına tam olarak uygulayamamasıdır. Deneysel yöntemle deneyci, birçok değişkeni sabit tutarken sadece bir tek etmeni değiştirir ve bunun diğer değişkenler üzerindeki etkisini gözlemeye çalışır. Bu yöntem, davranış bilimlerinin konularının karmaşıklığı ve elle tutulup, gözle görülemeyen sosyal gerçeklerle ilgileri nedeniyle kullanılması çok zor olan bir yoldur. Deneysel yöntem, kişinin içinde yaşadığı şartların, davranış üzerindeki etkilerini inceler. Davranıştaki değişiklikler ile olay ve çevresel şartlardaki değişiklikler arasında

bağ kurmaya çalışır. Deneysel yöntem, incelenen konuda tekrar, değişkenlerin kontrolü ve değişkenlerin ölçülmesi imkânını sağlar. Bu yöntemin bazı kısıtlamaları da vardır:

- a- Her konu deneysel olarak incelenemez,
- b- İncelenen konu, deney yüzünden tabiiliğini kaybedebilir,
- c- Bazı değişkenlerin ölçülmesi ve tanımında klinik ve anket yöntemleri gibi diğer yöntemlere başvurmak gerekebilir.

Bütün bunlara karşın davranış bilimcisinin eninde sonunda başvuracağı yöntem, deney olarak kabul edilir. Deneysel yöntem, araştırmacıya değişkenleri kullanmak konusunda olanak tanıdığından, koşulları denetliyebilme yeteneği, bu yöntemi çekici bir hale getirir ve yaygın olarak kullanılmasını sağlar. Davranış biliminin önemli özelliklerinden bir tanesi de ampirik oluşudur. Bu disiplin alanı, spekülasyon veya sezgi üzerine değil, bilimsel ya da sistematik bir biçimde toplanmış olgular üzerine kuruludur. Bu yaklaşım düzgün de değildir, davranışın nasıl olması gerektiği ile ilgilenmez. Daha çok ne olduğunu tanımlar ve açıklar (10).

Böylece davranış bilimlerinde kararların, ampirik veri toplama teknikleriyle, düzenleme ve sınamaya dayandırılması gerektiğini, bütün bunların önceden programlanan sistematik yollarla gerçekleştirilebileceğini söyleyebiliriz.

(10) Kolasa., op.cit, s.69.

Sonuç olarak, davranış bilimlerinin kullandığı yöntemin bilimsel olduğunu, bunun da gözlem, hipotez ve deneyim aşamalarından oluştuğu bir gerçektir. Davranış bilimlerinin deneysel bir bilim olması nedeniyle, amaca doğrudan doğruya somut olayların araştırılmasından hareket edilerek gidilmesi gerekir (11).

(11) Erkul, İhsan., Sosyoloji Dersleri, Eskişehir, İ.T.İ.A. Ders Notları, 1973, s.28.

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

DAVRANIS BİLİMLERİNDE KULLANILAN TEMEL KAVRAMLARDAN BAZILARI

Davranış bilimlerinin kullandığı dili anlamak bazen çok zordur. Çoğu zaman bu disiplinlerin kendine ait bir dili olduğu söylenir. Her insanın anlayamayacağı bir takım kavramların kullanılması ve bu kavramların yeterince açık olmayışı, iletişim yönünden ortaya birçok sorunların çıkmasına yol açar. Bu nedenle bu bölümde, ileride karşımıza çıkacak bazı temel kavramları, karışıklıklara yol açmamak amacıyla kısaca işevuruk (operasyonel) bir biçimde açıklamaya çalışacağız.

1- Davranış

Bu kavram geniş bir biçimde birey, hayvan, grup ve organizasyonlarda kullanılmaktadır. İnsan, belirli bir uyarıcı karşısında belirli bir tepki gösterir. İşte bu tepki, belirli bir davranış örüntüsüdür. İnsan davranışı kendiliğinden meydana gelmez, muhakkak bir nedeni vardır. İnsanın belirli bir durum karşısında nasıl davranacağı, kişinin beraberinde getirdiği yetenek, tutum, beceri, bilgi ve alışkanlıklarına bağlıdır. Bu demektir ki insan davranışını tayin eden etmenler, bireyin içinde yetiştiği çevresel koşullara ve bireyin kişilik yapısına bağlıdır. Kişiliği tayin

eden iki önemli etmen, bireyin içinde yetiştiği ortam ve ane, babasından aldığı kalıtımsal özelliklerdir. Bu durum ise insan kişiliğinin ortaya çıkışında, kalıtım mı yoksa çevre mi daha etkindir tartışmasını doğurur. Bugün bu tartışma, artık insanın davranışında kalıtımsal etmenlerden daha çok çevresel etmenlerin önemli olduğu doğrultusundadır. Hatta, insan çevresinin bir ürünü olarak değerlendirilmektedir. Gerçekte, insan davranışı üzerinde hangi etmenin daha etkili olduğunu tespit etmek çok zordur. Çünkü, her iki etmen de birbiri ile son derece yakından ilişkilidir.

2- Kişilik (Personality)

Kişiliğin ne olduğu hakkında çoğunluğun açık bir fikri yoktur. Çünkü, bu kavram günlük dilde çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Örneğin, kişiliği kuvvetli ve zayıf olan insanlardan söz edilir. Kişilik kavramı, bireyin çevreye olan kendine özgü uyumunu saptayan oldukça sabit özelliklerini ve davranış örüntülerini içine alır (1). Bu tanımdaki "kendine özgü" deyimini ile, her bireyin kişilik özelliklerinin diğerlerinden bir dereceye kadar farklı olduğunu kastediyoruz. Kişilik kavramı, ayrıca bireyin, çevreye uymasını sağlayan diğer özelliklerini de içine alır. Örneğin, bireyin görünüşü, yetenekleri, dürtüleri, kıymetleri, inançları, duygusal tepkileri, birer kişilik özellikleridir. Tanımda, ki-

(1) Ataman, Işık., Psikolojiye Giriş Ders Notları, Hacettepe Üniversitesi, 1971, s.1.

şilik özelliklerinin oldukça sabit olduğundan, ya da bir günden bir güne büyük değişiklikler göstermediklerinden söz edilmişti. Ancak, kişilik özellikleri hiç bir zaman tam sabit değildirler. Kişinin çevreyle olan etkileşimi sonucunda değişebilirler.

Kişilik geniş anlamda, bir insanı diğer insanlardan ayıran bir davranışlar bütünüdür. Kişinin belirli bir andaki davranışı ise kişinin geçmiş yaşantısına ve çevresinin kişiye olan etkilerine bağlıdır. Davranış örüntüleri ise, bir ödül ve cezalandırma sistemine dayanır. Kişi hayatı boyunca, belirli davranışları karşısında ödüllendirir, belli davranışları sonucunda da cezalandırılır. İşte bu ödül ve cezalandırma sistemi ile kişinin davranışları pekiştirilmiş olur. Eğer belirli durumlar karşısında kişi ne kadar iyi ödüllendirilirse o davranışta o kadar zor değişikliğe uğrar.

Kişiliğin gelişmesinde çok çeşitli etmenler rol oynar. Bunlardan en önemli iki tanesi:

- 1- Kalıtsal (genetik) etmenler,
- 2- Çevresel etmenlerdir.

Göz, ten rengi, boy gibi etmenlerde kalıtımın rolü çok belirgindir. Buna karşılık belirli bir kişilik özelliğini doğrudan doğruya kalıtıma, bir başka kişilik özelliğini ise çevresel etmenlere bağlamak imkansızdır. Kalıtsal ve çevresel etmenler, daha önce de belirtildiği gibi etkileşim halindedirler. Burada kişiliğin gelişmesinde kalıtsal etmenler mi yoksa çevresel etmenler mi daha çok rol oynar tartış-

masına girmeyeceğiz. Aslında böyle bir tartışma çok anlamsızdır. Çünkü, esasta cevap aramamız gereken sorular başkaları olmalıdır. Sorularımız kalıtım mı çevre mi, ne kadar kalıtım ne kadar çevre kişiliği etkiler değil, genetik ve çevresel etmenlerin etkileşimleri nasıl olur doğrultusunda olmalıdır.

Kişilik konusunda zihni karıştıran bir diğer nokta da kişilikle zaman zaman eş anlamda kullanılan çeşitli kavramların bulunmasıdır. Kişilik ile en sık eş anlamda kullanılan kavram "karakter" dir. Bu kavramı kişilikten ayıran en önemli özellik, karakter sözünün çoğunluk tarafından pek sık ahlaksal özellikleri anlatmak üzere kullanılmasıdır. Toplumda "karakterli" ve "karaktersiz" insanlardan söz edilir. Davranışlarını, toplumda değer verilen ahlak kurallarına uygun olarak yönetebilen, sosyal değerler sistemini benimsemiş olan kişilere "karakterli" denilmektedir. Karakter, ilk yaşlardan itibaren sosyal yaşantılar sonunda bir takım değer yargılarının benimsenmesi ile gelişir. Bu benimsenen değerler aynı zamanda kişiliğin bir parçasını oluştururlar. Bu bakımdan "karakter" sözcüğünün "kişilik" ile bir ilişkisi olabilir. Kişilik ise, karakteri de içine alan daha kapsamlı bir kavramdır.

Kişiliği tanımlarken kullanılan başka bir kavram da "mizaç" tır (temperament). Bu kavram, insanın duygusal hayatının özelliklerinin tümü olarak kabul edilir. Örneğin kişileri, sıcakkanlı, soğuk, heyecanlı, düşünceli, espirili, rahat,

duygusal özelliklere sahip olarak tanımlıyabiliriz. Kısaca mizaç, duygusal denge durumunun özellikleri olarak tanımlanabilir (2).

Kişiliğin şekillenmesi, ilk altı veya yedi yaş arasındadır. Fakat, birey gelişmesi sırasında, örneğin ilk okula başlamasıyla veya ergenlik çağında, çevresine uyum sağlayacak gerekli davranış değişikliklerini de geliştirir. Gerçekten bireyin mizacında öğrenme ve yaşlanma ile çevresine en iyi şekilde uyum sağlayacağı değişiklikler görülebilir. Cattell, bireylerin yaşlandıkça bazı duygusal sorunlarına çok daha iyi bir şekilde anlamlı çözümler getirdiğini ve daha fazla tatmin sağladıklarını söylemiştir (3).

3- Zeka

Zekanın ne demek olduğu hakkında doyurucu bir cevap bulunmamaktadır. Bu konuda kuramsal çalışmalardan daha çok ampirik çalışmalar yapılmış ve zekayı ölçmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. En geniş anlamıyla zeka, bir genel zihin gücü olarak tanımlanır. Bu genel zihin gücü, insanın herhangi bir başarı alanında aynı derecede kendini gösterir (4). Zekanın çevre şartlarından az çok bağımsız olduğu

-
- (2) Baymur, Feriha., Genel Psikoloji, İnkılap ve Aka Kitap Evleri Kol. Şti, 1978, s.254.
(3) Cattell, R.B., The Scientific Analysis of Personality, Harmondsworth, Penguin, 1965.
(4) Baymur., op.cit, s.231.

da ileri sürülmektedir. Bununla beraber, son yıllarda yapılan araştırmalar, çevresel koşulların zekayı belli bir ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Bu kavram, çeşitli kimseler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bazıları zekayı, yeni çevresel koşullara en iyi uyum yeteneği olarak tanımlarken, diğerleri bu yeteneği biraz daha genişleterek bireyin karmaşık ve belirsiz olan durumlarda öğrenme yeteneği olarak tanımlarlar (5).

İnsan zekası doğrudan doğruya değil, dolaylı olarak ölçülebilmektedir. Doğrudan doğruya ancak bireyin belli alanlardaki başarısı ölçülebilir. Zekanın, bireyin ileriki fikirsel başarısını bu günden tahmin edebilmemizi sağlayan bir gizil güç olduğunu dikkate alan psikologlar, bugünkü başarıdan ileriki başarıya yordama yolunu tutmuşlardır. Bireyin bugünkü başarısı, kendi yaşında ve aynı koşullar içinde olan öteki kişilerin ortalama başarıları ile karşılaştırılır. Kendi yaş durumuna göre başarısını ölçmek yolu ile insanın zekası orta, üst, ya da düşük olarak değerlendirilir. Böylece, zeka testi, aslında bir başarı testinden çok farklı bir şey değildir.

İlk kullanılan zeka testi, yüzyılımızın başında bir Fransız psikoloğu olan Alfred Binet ve Dr.Theodor Simon tarafından geliştirilmiştir. Binet-Simon testi adı altında 1905 yılında yayınlanan bu test, Paris ilk okullarında ba-

(5) Krech, David., Crutchfield, Richard. S., and Livson, Norman., Elements of Psychology, Alfred. A.Knopf, New York, 1974, s.178.

şarısız kalan öğrenciler arasında zekaca geri olanlar ile, zekaca normal olup, olumsuz çevresel etmenlerden ötürü başarısız kalanları ayırt etmek amacıyla yapılmıştır. Bu test, 1916'da Amerikan Stanford Üniversitesinde çalışan Terman tarafından ingilizceye adapte edilmiştir. 1937 ve 1960 yıllarında esaslı bir revizyondan geçirilerek Stanford-Binet testi adını alan bu ölçek, bugün hala en çok kullanılan zeka testlerinden biridir. Bu testle iki yaşından yetişkinliğe kadar olan zekayı ölçmek mümkündür.

Endüstride, farklı işler farklı tipte ve düzeyde yetenekleri olan kişilerce yapılır. Çünkü, her iş kendine göre bir yetenek ister. İşe uygun yetenekte olmıyan insanlar tarafından yürütülen işler hem birey hem de organizasyon için başarısızlıklara ve tehlikelere yol açarlar. Monoton ve sıkıcı olan işler eğer üstün yetenekli bireyler tarafından yapılırsa, bu bireyler işlerinden çok çabuk bıkarlar ve doyumsuzluklar nedeniyle pek başarılı olamazlar. Bireyler işin gerektirdiği yetenek düzeyine uygun değilse, bu kimselerde kuruntu, başarısızlık, saldırganlık, korku gibi psikolojik bazı sorunlar ortaya çıkar. Sonuçta da hem kişi hem de organizasyon açısından başarısızlıklar doğurur.

4- Yetenek

Aynı şekilde zekada olduğu gibi yetenekler de, belirli bir yol ile çevresiyle en iyi şekilde ilişki kurmaya, uyum sağlamaya çalışan insanla ilgilidir. Bireyler, yetenekleri

bakımından farklılıklar gösterirler. Bazıları çok iyi şekilde bir müzik aleti çalabilir, bazıları birkaç yabancı dili en iyi bir biçimde konuşup yazabilir. Bu kimselere yeteneklerinin zenginliği anlamına "kabiliyetli" kimseler denir. İşte kişilerin bu gibi özel kabiliyetlerine yetenek (aptitude) adı verilir. Bu özellikler ya kalıtımla ebeveynlerden alınır veya eğitim ile geliştirilir. İnsanların bazı yetenekleri zekalarıyla ilgili olmasına rağmen bazıları da değildir. İnsanların yetenekleri, ilgi duydukları sahada daha fazla gelişmektedir. Bireyde yetenek olduğu halde, eğer o dalda ilgi duymuyorsa sonuç başarılı olmayabilir. Fakat, belirli bir dalda yetenekli olan birey o konuya gerçekten ilgi de duyuyorsa sonuç çok etkileyici olabilir. Bireyin yeteneklerinin de belirli bir seviyesi vardır. Örneğin, normal müzik yeteneğine sahip bir çocuk, müzikte deha derecesinde başarı gösterme düzeyine yükseltilemez. Her insan, değişik alanlarda ancak belirli bir sınıra kadar gelişebilir. Bu sınır çizgileri bireyden bireye değişir.

5- Tutumlar (Attitudes)

İnsan hayatının çoğu, etrafındaki olayları algılamak ve onları değerlendirmekle geçer. İşte, bu değerlendirme sonucunda kişiler etrafındaki olay ve nesnelere bazı olumlu veya olumsuz duygular geliştirirler. Bu duyguların bütününe tutum veya kanaat diyoruz. Çok geniş anlamda tutum, bireyin bir değer içeren nesnelere (veya konulara) göreli olarak

vaziyet alma biçimidir (6). Başka bir deyişle, bir bireyin davranışlarının, tutumları yoluyla tanımlanabilmesi, anlaşılması ve hatta öngörülebilmesi gerekir. Tutumlar, çevremizdeki nesnelere sınıflandırmamıza yardım ederek bu yolla bizi harekete geçirici bir yetenek sağlarlar. Bazı tutumlar o kadar sağlamdır ki, birey bu tutumlarından kesinlikle vazgeçemez. İnsanların sosyal olaylara, bireylere besledikleri bu olumlu veya olumsuz tutumlar, bireylerin yeryüzünde belirli bir yer edinmelerine yardımcı olur. Tutumlar hiç değişmez de değildirler ve bu değişme öğrenme sürecinin bir sonucudur. Hayatın belirli bir döneminde edindiğimiz tutumun daha ileriki bir dönemde edindiğimiz bilgi ve deneyler nedeniyle yanlışlığı ortaya çıkabilir. Böylece, bireyde bir tutum değişikliği ortaya çıkar. Örneğin, birçok fabrika yöneticisinin davranış bilimcilerine karşı olumsuz tutumları olabilir ve onları idealist veya pratik olmayan bireyler olarak niteliyebilir. Bu çeşit bir tutum organizasyonda çalışan davranış bilimcisinin çalışmalarını da etkileyebilir. Fakat, yöneticilerin bu tutumları onlara verilen bir eğitimle değiştirilebilir. Yöneticilere açılan kurslar ile davranış bilimlerinin dayandığı kuram ve araştırmalar bireylere tanıtılarak, tutumlarında değişiklik sağlamak mümkündür. Gerçekte eğitim, tutum değişikliği yaratmada kullanılan en faydalı tekniklerden birisidir. Organizasyonlarda çalışanların, organizasyonun politikasına, otoritesine, yönetim ve üretim biçimine karşı çeşitli tutumları olabilir. Aynı tür tutum-

(6) Tolun, Barlas., Toplum Bilimlerine Giriş, Kalite Matbaası, 1978, s.354.

lara sahip olan bireyler birleşerek belirli bir grup oluşturabilirler. Bu belirli ortak tutumlara sahip olan bireylerin belirli bir olay karşısındaki hareket biçimleri de benzerlik gösterir. Tutumlar, bireyin grup ile uyum sağlamasına ve grup tarafından kabul edilmesine yardım eder. Bu kabul, birey için bir gereksinme niteliğine dönüşürse, birey bir yandan kabul edilebilir kanaatlarını daha rahat ifade eder, öte yandan da grubunca benimsenmiyen tutumlarını frenler veya değiştirir (7).

Bireyin sahip olduğu tutumun yanlış olduğunu, böyle bir tutumun savunulamıyacağını göstermek bireyin tutum değiştirmesi için yeterli değildir. Bireyler çoğunlukla, sahip oldukları tutumu koruyabilmek için önerilen bu akılcı bilgileri red edebilirler. Bireyi incelediğimizde, onun benliğinin birçok etmenlerin etkileşiminden oluştuğunu görmekteyiz. Bu etmenler şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Bireyin Kişiliği,
- 2- Bireyin Zekası,
- 3- Bireyin Yetenekleri,
- 4- Bireyin Tutumları (değer ve inançları),
- 5- Bireyin Tecrübeleri,
- 6- Bilgi Birikimi ve Becerileri.

Bunlardan bazılarının daha çabuk değişebilmelerine rağmen bazılarının değişiklik göstermesi zordur. Bireyin

(7) Ibid., s.356.

temelini teşkil eden, kişilik yapısı ve zeka düzeyidir. Kişilik, özellikle yetişkinlik çağına geldikten sonra, değişmesi en zor olan kavramlardan birisidir. Çünkü, bireyin kişilik yapısı hemen oluşmaz, senelerin birikimine dayandığı için, belirli bir olgunluk düzeyine gelindikten sonra, değişmeye uğraması hemen hemen imkansız gibidir. Diğerleri ise değişmeye daha açıktır. Örneğin, kişinin bazı yetenekleri bulunup bunlar geliştirilebilir. Aynı şekilde, bilgi bütününe yeni bilgiler katılarak sahip olduğu bilgi bütününde değişiklikler yapılabilir.

İşte, insan davranışı, bu yukarıda açıklamaya çalıştığımız etmenlerin karşılıklı etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan bir üründür. Bunun içindir ki endüstriyel organizasyonlarda davranış bilimleri ile uğraşan kimseler bu karmaşık olguları bilmek zorundadırlar. Bu nedenle de insan davranışını kestirmek ve bu konuda ileriye dönük yordamalar yapmak davranış bilimcileri için güç olmaktadır.

6- Birey ve Toplumsal Roller

Toplum içindeki bireylerin davranışları diğerlerinden izole olmuş bir biçimde değildir. Şöyle ki, birey daima belirli bir insan grubu içinde yaşadığından davranışlarını bu grubun normlarına uydurmak zorundadır. Bireyin diğer insanlarla olan ilişkileri, karmaşık bir yapıya sahip kurallar ve gelenekler tarafından belirlenir. Birey bu kurallara doğal olarak uyar ve benimser.

Belirli bir toplumda en genel ve soyut düzeyde, doğruluk, namus, başarı, dayanışma gibi çeşitlilik gösteren dar anlamda değerler yer alırlar. Sonra bu değerlerin belirli bir role uygulandıkları zaman aldıkları biçimleri gösteren normlar vardır. Değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer standart veya ölçüt olarak ortaya çıkarlar. Bireylerin tutum ve davranışları büyük ölçüde, ahlâki ve dinsel değerlerle, örf ve adetlerin içerdiği değerlerin etkisi altında kalır. Ancak, bu değerler normlarla vücut bulur. Çünkü, normların yaptırım güçleri daha fazladır. **Acaba** norm ne demektir? Norm, belirli bir durumda uygun olan ve olmıyan değer, tutum ve davranışın ne olduğunu belirleyen ve yaptırımla desteklenen ortak toplumsal anlayışlara denir. Gerçekten, sosyal hayatta insanların ve grupların tavır ve hareketleri bazı kurallara ve otoriteyi belirten standartlara göre örgütlenmiştir. İşte bu standart ve kurallara norm adı verilir. Üyelerinin belirli sosyal normlara uygun olarak hareket etmedikleri bir insan toplumu yoktur. Toplum üyeleri bu normlara uygun hareket ettiklerinden, grup üyelerinin ne şekilde davranacaklarını daha önceden bilmek mümkün olur ve toplum düzeni de böylece biçimlenir.

Toplum her zaman için vardır ama toplum içindeki bireyin davranışı belirli şekillerde düzenlenir. Davranışa şekil veren de bireyin içinden gelen veya çevreden gelen etmenlerdir. İşte bu çeşitli etmenlerle bireyden beklenen ve bireye uygun olan davranışlara "rol" denir. İnsanlar kendi

tercihlerine göre, toplum içinde işgal edeceği sosyal mevkileri ve bunlara bağlı rolleri seçerler. Ancak, insan kişiliğinin gene belirli sınırlar içinde yumuşak nitelikte olduğunu ve bu nedenle seçeceği rollerin onun tutum ve kişiliğini de etkileyeceğini bilmekte yarar vardır (8). Toplumda alacağımız rolle kişiliğimiz şekillenecek ve tutumlarımız belirlenecektir. Hayatta insanların yüklendikleri, yerine getirmek zorunda oldukları çeşitli roller vardır. Örneğin, ana, baba, evlat, yönetici, müşteri, komşuluk, arkadaşlık gibi. Bu rollere sahip olan kişiler toplum içinde belirli bir davranışta bulunmak zorunluluğundadırlar. Diğer bir deyişle toplumun kişiden beklediği belirli rol beklentileri vardır. Örneğin, anne çocuğuna bakmak, onu yetiştirmek, belirli bir bilgi ve beceri sistemi kazandırmak, yeni davranış örüntüleri göstermesine yardımcı olmak zorundadır. Bunlar, toplumun annelik rolünden beklentileridir. Bireyler değişse de anne, baba, öğrenci, öğretmen rolleri devam eder. Ancak toplumsal değişme sonucunda bu rollerin kapsamı değişebilir. Toplumsal rol kavramı, grup üyeliklerinin bireysel davranışı nasıl etkilediğini anlamamıza yardım edebilir. Rolü, belirli bir sosyal pozisyondaki bireyden beklenen davranış örüntüleri olarak tanımlıyabileceğimize göre, en belirgin olarak, küçük yaşlardan itibaren hepimiz toplumun uygun gördüğü cinsiyet rolünü öğrenir, benimseriz. Genellikle erkek çocuklar "erkek gibi" olmaya, kız çocuklar ise "hanım hanımcık" davranmaya teşvik edilirler.

(8) Dönmezer, Sulhi., Sosyoloji, İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar, Yayın ve Yardım Vakfı yayınları, No:299/526, İstanbul, 1978, s.97.

Değişik gruplara üye olan bireyler farklı davranış örüntüleri gösterebilen değişik roller benimserler. Örneğin, genç bir hanım anne-babasının kızı, çocuklarının annesi, kocasının eşi, öğrencilerinin öğretmeni, belirli bir sosyal klübün üyesi olabilir. Her rolde kendinden farklı davranışlar beklenebilir. Bu durum çoğu kez bir sorun teşkil etmez. Çünkü, her durumdaki ayırtedici uyarıcılar uygun davranışı rahatlıkla göstermemizi sağlarlar.

Bazen de, bu roller arasında çatışmalar olabilir. Örneğin, fabrikada yöneticilik rolüne sahip bir kimse, bu rolün beklentileri olarak çok çalışabilir, tatillerini erteleyebilir, evine geç gelerek, evde beklenen babalık rolünü ihmal edebilir, böylece belirli bir rol çatışmasına sebep olur. Çünkü, fabrikadaki rolü ile evde yapması gereken babalık rolü arasında bir çatışma doğmuştur ki buna "rol çatışması" adı verilir. Rol çatışması kişinin şimdiki rolü ile geçmişte yaptığı rol arasında da olabilir. Örneğin, fabrikada çalışan bir kimse atölye şefliğinden, ustabaşılığa yükselince, bu iki rolü arasında belirli bir rol çatışması doğabilir.

Rol kavramının, bireyin davranışlarını bilmek açısından önemli bir yeri vardır. Çünkü, daha önce de değinildiği üzere kişi kendinden beklenen rollere uygun davranışta bulunmak durumundadır. Bireylerin davranışları üzerinde çalışan davranış bilimcilerin, bunların ileride ne gibi bir role sahip olacağını bilmelerinde yarar vardır. Davranış bilimciler bireyin,

- Rollerini nasıl algıladıklarını,

- Bireylere verilen rolleri,
- Bu rolün, diğer rollerle çatışıp çatışmadığını,
- Bireyin bu rolü yerine getirmede yetenekli olup olmadığını, anlamak için çaba gösterirler (9).

Bireylerin sahip oldukları rollerden bazıları çok katıdır, bazıları ise daha yumuşaktır. Halbuki bireyin rolüne katılımda bulunmasına izin veren roller, kişiliğin gelişmesine de yardımcı olurlar. Örneğin, bir pilotun rolü, aynı şekilde, endüstriyel organizasyonlarda yöneticilik yapan insanların rolleri çok katıdır. Aynı şekilde bu insanların davranışlarında da kesin, tutarlı, katı oldukları saptanmıştır (10).

7- Grup

Endüstriyel organizasyonlarda grup üzerinde ileride ayrıntılı olarak durulacaktır. Bu aşamada, grubun sadece ne olduğu ve tanımı üzerinde durmaya çalışacağız. En genel anlamı ile grup, üyeleri arasında bir etkileşim olduğu sürece var olan ve ortak bir amaca yönelik toplumsal bir varlıktır. Psikolojik anlamda grup ise şöyle tanımlanabilir: 1- Birbirleri ile etkileşimde bulunan, 2- psikolojik olarak birbirinin varlığından haberdar olan, 3- ve kendilerini bir grup olarak algılayan, herhangi bir büyüklükteki insan topluluğuna grup denir (11).

(9) Drake and Smith., op.cit, s.22.

(10) Ibid.

(11) Schein, Edgar. H., Örgütsel Psikoloji, (çeviren: A.Sag-tür, Ş.Öz-Alp), Eskişehir. İ.T.İ.A.Yayınları, No:167, 1976, s.84.

Döylece, grubun büyüklüğü, karşılıklı etkileşim ve farkında olma imkanlarına bağlı olarak sınırlanır. Herhangi bir şekilde bir araya gelen kimseler örneğin, sinema seyircileri, birbirlerinin farkında olsalar bile, karşılıklı etkileşimde bulunmamakta ve kendilerini bir grup olarak görmemektedirler. Gruplar, birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olan rol sistemlerinden oluşurlar. Böylece, grup içinde belirli roller alan kişiler birbirleriyle etkileşimde bulunarak, formel veya informel dediğimiz grupları oluştururlar. Formel gruplar, organizasyon içinde belirli amaçları gerçekleştirmek ve belirli görevleri yürütmek üzere meydana gelirler (iş grupları gibi) . Informel gruplar ise, iş çevresinde bir araya gelmek zorunda olan kişilerin, birbirilerini kendiliğinden etkilemeleri sonucunda doğarlar. En çok bilinen gruplar arasında; aynı işde çalışan, aynı makinayı kullanan, işyerinde birbirine yakın oturan veya aynı teknik bilgiyi gerektiren bir işde çalışan kişilerin meydana getirdikleri gruplardır (12).

Gruplar, üyelerinin davranışlarını kontrol altında tutarlar ve üyenin grubun amacına uygun davranışta bulunması için sosyal bir baskı uygularlar. Amaca uygun hareket etmeyen veya grup rolüne ters düşen birey grup üyeliğinden atılır. Grup, kendi içinde rolleri bireylere göre dağıtarak işbölümünü, otoriteyi, statü sistemlerini ve grubun büyüklüğünü belirler.

(12) Penfield., op.cit, s.108.

8- Organizasyon

Organizasyon kavramı, belirli amaçlara yönelik bir biçimde insan ve fiziki kaynakların akılcı bir biçimde eşgüdümünü ifade eder. Başka bir yazar da organizasyonu şu şekilde tanımlamaktadır: "Organizasyon, belirli amaçlara varmak için bir insan grubunun faaliyetlerini koordine etmeye yarayan belirli yapı, kaide ve prosedürlerin bütünüdür" (13). Burada önemli olan nokta, bizim tanımımızda olduğu gibi bir insan grubunun varlığıdır. Gerçektende, belirli bir insan topluluğu olmaksızın herhangi bir organizasyonun varlığından söz edilemez. Zaten bu çalışmanın amacı da organizasyonlardaki insan davranışlarını açıklıyabilmektir. İşte bu nedenle, organizasyonlarda davranış bilimlerinin uygulanması, soruna açıklayıcı bir yaklaşım getirmek amacıyla incelenecektir.

Organizasyon içindeki bireylerin çeşitli rolleri vardır. Bireyler organizasyonun amacına yönelik bir biçimde bu rolleri yerine getirmeye çalışırlar. Her organizasyonun ayrıca bir değer ve inançlar sistemi vardır. Organizasyon bu değer ve tutumlar içinde etkinlik gösterir. Bu değer ve tutumlar her zaman için organizasyon üyeleri tarafından benimsenmiyebilir. İşte, bu gibi durumlarda belirli uyumsuzluk sorunları ve sürtüşmeler doğabilir.

Organizasyonlar formel ve informel olmak üzere ikiye ayrılırlar. Formel organizasyon, planlanarak ve kurucular tarafından bilinçli olarak bir amaca hizmet etmek için meydana

(13) Dereli, Toker., Organizasyonlarda Davranış, İst.Üni.Yayınları, No:2142, Fakülteler Matbaası, 1976, s.1.

getirilen bir kuruluştur. İnfornel organizasyondan kastedilen ise, planlanmamış resmi olmayan gruplar ve bireylerin birbirlerine belirli bir yakınlıkta bulunmaları halinde doğan ve gelişen arkadaşlık ve bağlılıktır. Grup üyelerinin bireysel gereksinmelerinden doğan bu ilişkileri formel organizasyonlar genellikle pek önemsemezler. Halbuki, çeşitli durumlarda bu tip dayanışma ve ilişkiler organizasyon üyelerini formel organizasyonun taleplerine karşı koruma amacını güderler. Böylece, bu tip bir dayanışma ile kişiler istemedikleri, beğenmedikleri durumlar karşısında direnç gösterebilirler.

9- Otorite

Hemen her grup ve organizasyonda otorite ilişkileri sistemi vardır. Bu ilişkiler sistemi içinde sevilen benimlenen emirler yerine getirilebilir. Organizasyonlarda otorite, organizasyon üyelerinin davranışlarını kontrol etmek ve kaynakların optimal biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla yürütülen yasal bir güçtür. Bu güç, eşgüdümün gerektirdiği kararları almaya ve sorunları çözümlenmeye çalışır. Organizasyon üyelerinin her birinin bağlı olduğu bir otorite vardır ve bireyler bu statü ve güçler arasındaki farklılıkları bilmek ve buna göre davranmak zorundadırlar. Farklı kişilik yapılarında olan insanlar bağlı buldukları otoriteye farklı tepkide bulunabilirler. Davranış bilimcileri farklı otorite biçimlerinin, farklı kişilik tipleri üzerine olan etkilerini incelemek amacıyla çeşitli çalışmalar yapmışlardır (14).

(14) Bendix, Heinhard., Work and Authority in Industry, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1956

10- Anlaşmazlık (Conflict)

Yapılan araştırmalar, organizasyonlarda olan anlaşmazlıkların, güç çatışmalarının, sürtüşmeye giren grupların, uzun veya kısa dönemde alacakları tutuma göre iyi veya kötü sonuçları olacağını göstermiştir. Anlaşmazlıkların doğal bir sonucu olarak, işçiler tarafından yapılan grevler ve işveren tarafından uygulanan lokavtlar ortaya çıkmıştır.

Grevler, organizasyonun üretimde bulunmasını engellerek kısa dönemde üretilen malların satışını durdurur, böylece de organizasyonun aleyhine bazı durumların ortaya çıkmasına yol açar. Eğer, böyle bir baskı sonucunda organizasyonda olumlu değişiklikler görülürse, örneğin, fabrika iletişim sisteminde, mekanizasyonunda belirli ilerlemeler sağlanırsa, bu anlaşmazlık hem organizasyon hem de işçiler açısından iyi sonuçlar yaratır. Dolayısıyla da, böyle bir anlaşmazlık sonucunda olumlu sonuçlar doğar. Yöresel sendikalar tarafından kısa dönemde işçiler için sağlanan bazı olumlu gelişmelerin, uzun dönemde olumsuz sonuçları görülebilir. Böylece, işveren istihdam hacmini kısarak bazı işçileri işden çıkarabilir ve istenmeyen olumsuz sonuçlar ortaya çıkar (15)). Günümüzde grevler, endüstri hayatında işçi-işveren ilişkilerindeki huzursuzluk ve tatminsizliklerin bir belirtisi olarak kabul edilmektedir. Aslında, endüstri ilişkilerindeki gerginliklerin tek ortaya çıkış şekli grevler ve lokavtlar değildir. Yüksek

(15) Drake and Smith., op.cit, s.24.

orandaki işçi devirleri, işçi şikayetleri, işe geç gelme ve devamsızlıklar, hastalık ve kazalar da ekonomik ve sosyal barışın bozulduğunun dolaylı bir göstergesidir (16).

Dikkati çeken diğer bir nokta ise, işçi-işveren ilişkilerindeki uyuşmazlıkların grev ve lokavt halinde ortaya çıkmasının, ancak bunları demokratik bir mücadele aracı olarak kabul eden ülkeler için geçerli olmasıdır. Diğer bir deyişle, siyasi sistem, bağımsız sendikacılık, toplu pazarlık, grev ve lokavt haklarıyla işçi-işveren ilişkilerini düzenlemeyecek olursa, kuşkusuz böyle bir ülkede endüstriyel barışın bozulması ve tatminsizlikler kendini iş mücadeleleri şeklinde ortaya koyamayacaktır. Kaldığı bütün bu temel haklara sahip bir ülkede iş mücadelelerinin grev ve lokavtlar şeklinde ortaya çıkabilmesi için, işçilerin sendikalar içinde örgütlenmesine ve toplu pazarlık sisteminin sendikalar yoluyla işletilmesine gerek vardır (17). Ülkelerin çoğunda iş mücadeleleri, dolaylı ve dolaysız yollardan ücret ve gelirlerle ilgili sorunlardan doğmaktadır. Aslında grev ve lokavtların altında yatan, sosyal, psikolojik, ekonomik hatta siyasi nedenleri bulup çıkarmak dikkatli şekilde yapılması gereken iş analizlerini zorunlu kılmaktadır. Bu analizlerin yapılmasında davranış bilimcilerine düşen görevler çok büyüktür. Endüstriyel uyuşmazlıkların aynen "denizde yüzen buz dağları

-
- (16) Knowles, K.G.J.C., Strikes, a Study in Industrial Conflict, Basil Blackwell, Oxford, 1954, s.210.
(17) Ekin, Nusret., Endüstri İlişkileri, İst.Üniversitesi Yayınları, No:2167, Elektronik Ofset, 1976, s.136.

gibi deniz üzerinde görülen kısmının sınırlı olduğu", sorunların su altında çok derinlere giden bir niteliği bulunduğunu hiçbir zaman unutmamak gerekir (18).

11- Yabancılaşma (Alienation)

Sol literatürün anahtar kavramlarından biri olan yabancılaşma, Marksist kuramın uygulamaya koyulduğu 1920'lerden sonra incelenmeye ve kullanılmaya başlanmıştır. Batılı kapitalist ülkelerde teknolojik gelişmenin ve buna bağlı olarak gelişen rasyonalite-prodükktivizm ideolojisinin yol açtığı yeni üretim örgütlenmesi ve bunun sonucunda toplumsal düzeydeki örgütlenme ve düzenlemeler, insanları kurulu düzenin bir dışlisi durumuna indirgemiş bulunmaktadır. Bunun sonucunda, insanlar kendi dışındaki güçler tarafından idare edilmekte, giderek tek başına kalmakta ve kendisine sağlanan tüm özgürlüklere ve demokratik görünümlere rağmen yığınların içinde yalnız kalmaktadır (19).

Marx'a göre insanlık tarihi, insan varlığının giderek gelişmesi, ama aynı zamanda giderek yabancılaşması anlamına gelmektedir. Marx için yabancılaşma, insanın çevresine sahip ve egemen olamamasından çok, çevrenin, diğer insanların ve hatta bizzat kendisinin kendi öz varlığına yabancı kalmaları demektir (20).

(18) Ross, A.M., Hartman P.T., Changing Patterns of Industrial Conflicts, John Wiley, New York, 1960, s.1.

(19) Tolan, Barlas., Çağdaş Toplumun Bunalımı, Anomi ve Yabancılaşma, A.İ.T.İ.A.Yayınları, No:132, Ankara,1980, s.142.

(20) Ibid.,

Marx için, emek ve iş bölümü yabancılaşmanın birer göstergesi olmaktadır. Emek, insanın doğa ile ilişkisi, ya da elle, zihinsel veya sanatsal etkinlikler yoluyla kendisini gerçekleştirdiği yeni bir evren yaratmasıdır. Emek ve emeğin ürünleri, iş bölümü ve özel mülkiyet ile giderek insandan, onun irade ve arzularından farklılaşmış, bağımsızlaşmış birer varlık haline gelmektedirler. Emeğin ürettiği nesne, emeğin ürünü, emeğin karşısına yabancı bir şey, kendini üretenden bağımsız bir güç olarak dikilir. Emeğin ürünü ise bir nesneye aktarılmış, maddeleşmiş emektir, emeğin nesnelleştirilmesidir (21). Emek artık işçinin doğasının bir parçası olmaktan çıktığı için yabancılaşmış bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışma işçinin dışındadır, onun özsel varlığına ait değildir. Bu nedenle çalışırken tatmin olmaz, mutlu değildir, bedenini harcar ve zihnini yok eder. Onun için işçi ancak çalışma dışında kendine gelir, çalışırken kendinde değildir. Bu nedenle, çalışması bir zorlamadır, zorla çalıştırılır (22). Kısaca Marx, işçinin varlığının üretime bağlı olduğunu ama üretimin işçi için yapılmadığını ifade etmektedir. Marx'ın, bu konudaki görüşlerini açıkladıktan sonra davranış bilimlerinde kullanıldığı şekliyle yabancılaşmanın ne olduğunu belirtmeye çalışalım:

Davranış bilimcilerine göre yabancılaşma, kişilerin temel gereksinimleri yeterince tatmin edilmeyince ortaya çıkar. Batı toplumuna baktığımız zaman Maslow'un belirttiği

(21) Marx, Karl., 1844 Felsefe Yazıları (2.Baskı), Payel, İstanbul, 1975, s.67.

(22) Ibid., s.70.

bireylerin temel gereksinimleri olan, yiyecek, ısı, barınak gibi nesnelere aşağı yukarı karşılandığını görmekteyiz (23). Bu temel düzeydeki gereksinimler yeterince karşılanırsa, insanlar daha yüksek düzeyde şeylere gereksinim duyarlar, eğer bu istekleri yerine getirilmez ise yabancılaşma olgusu ortaya çıkar. Endüstriyel organizasyonlarda çalışan işçiler hala daha can sıkıcı, tekrar eden, monoton işlerde çalışmaktadırlar. Bu koşullar devam ettiği sürece kişide doğal olarak bazı sorunlar ortaya çıkacaktır. Bu durumlar karşısında, işçiler belirli bir şekilde bu olumsuz şartlardan doğan tepkilerini işe yansıtırlar. Bu tepkileri şu şekilde belirlemek mümkündür:

- 1- Monoton ve can sıkıcı işlerde çalışan kimseler bu rahatsız edici ortamdaki kurtulmak için işten kendilerini izole ederler. Bu da yaptığı işe kendini vermemek, çalışırken başka şeyler düşünmekle olur. Birey, böylece bu sıkıcı ortamdaki vücudunu olmasa bile, zihnini, düşüncelerini ayırabilmektedir. Bu soyutlama önceleri düşünce seviyesinde başlamaktadır fakat daha sonraları artan bir biçimde bedence de olmaktadır. Bunun sonucunda ise, işe gelmeme, işi yavaşlatma şeklinde tepkiler doğmaktadır.
- 2- Yetersiz çalışma ortamında çalışan kimseler saldırgan davranışlar göstermektedirler. Böylelikle, işçiler ve işveren arasında sürtüşmeler çıkmakta, bunları da resmi olmayan grevler ve huzursuzluklar izlemektedir.

(23) Maslow, A.H., "A Theory of Human Motivation", in H.J. Leavitt and L.R. Pondy., Readings in Managerial Psychology, Chicago University Press, 1964, ss. 6-24.

Bu tip endüstriyel şartlar sonucunda insanlar zamanla çalıştıkları işe karşı gelmekte, yabancılaşmaktadırlar. Bunun sonucunda da doğal olarak birçoğunun çalıştıkları işe karşı bazı tepkileri olmaktadır.

12- Katılım (Participation)

Türkçeye "katılma" olarak tercüme edilen ve batı dillerinde "participation" olarak kullanılan bu kavram başlıca şu iki anlamı ifade etmektedir:

- 1- Ekonomik anlamda katılma, bir işverenin istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye organizasyonun kârları üzerinden bir pay vermeyi garanti etmesidir. Pratikte buna "kâra katılma" denmekte ve işletmede iş yapan tüm çalışanların kârdan yararlandırılması biçiminde karşımıza çıkmaktadır.
- 2- Politik anlamda katılma, kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya demokrasi gereği katılmasıdır. Bu kavram, sonraları mikro ekonomik kuruluşlar veya işletmelerin yönetimi için kullanılmaya başlanmıştır.

Yönetime katılmanın amaçlarından biri de, yöneticilerle, yönetilenler arasında iş birliği kurarak organizasyonun verimliliğini arttırmaktır. Yönetime katılma, şu halde, psikolojik bir yakınlaşma özelliğine de sahiptir. Yöneticiler, yönetilenlere böyle bir olanak tanıyarak, onların kişilik gereksinmelerinin tatminini sağlamaktadırlar. Ayrıca uygulama sorunlarına daha yakın olan alt kademe elemanla-

rının iş görme ve işleri planlama konusundaki gerçekçi fikirlerinden yararlanan yöneticiler, yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar (24).

Endüstriyel katılım literatürde, endüstriyel demokrasi olarak da kullanılmaktadır. Bu bir anlamda da yönetilenlerin (işçilerin) organizasyonun yönetim ve sahipliliğine katılması ve kontrolü demektir (25). Bu anlamdaki katılım, çalışanlar açısından sosyal ve ekonomik bir devrim olarak nitelenmektedir. Endüstriyel katılımın bazı fayda ve zararları olmasına rağmen İngiltere'de bu çeşit bir katılım büyük bir işçi kütlesini kapsamamaktadır. Çalışanlar toplu pazarlık yoluyla isteklerini gerçekleştirmektedirler (26). Bu konuda Flanders ve arkadaşları John Levis şirketinde yaptıkları incelemede bu ideolojinin özellikleri üzerinde durmuşlardır (27). Burada amaç, çalışanların organizasyonda bir ortak (partnership) olarak, kârdan pay almasıdır. Yalnız dikkat edilmesi gereken nokta, ortak sözcüğünün şirketin sahibi anlamında kullanılmamasıdır. Bu şekilde, çalışanlar kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hatta hissedarı olarak gördüklerinden daha fazla çalışmakta ve başarı için daha çok çaba göstermektedirler.

(24) Eren, Erol., Yönetim Psikolojisi, Met/er Matbaası, İstanbul, 1979, s.191.

(25) Parker, S.R., Brown, R.K., Child, J., Smith, M.A., The Sociology of Industry, George Allen and Unwin Ltd, 1972, s.148.

(26) Coates, K., and Topham, T., (eds)., Worker's Control, Panther, 1970.

(27) Flanders, A. ve Diğerleri, Experiment in Industrial Democracy, Faber, 1968, ss.180-189.

Bundan sonraki bölümlerde yukarıda açıklamaya çalıştığımız kavramlar üzerinde daha ayrıntılı olarak durulacak ve derinlemesine bilgi verilmeye çalışılacaktır. Daha önce de değinildiği gibi bu aşamadaki amacımız, ileride karşımıza çıkacak olan bu kavramları şimdiden biraz olsun tanıtabilmek ve ileride meydana gelebilecek herhangi bir kavram karışıklığına yol açmamaktır.

D Ö R D Ü N C Ü B Ö L Ü M

KURAMSAL ORGANİZASYON YAKLAŞIMLARI

Yaşadığımız çağda endüstrileşme bütün milletlerin yöneldiği bir amaç haline gelmiştir. Az gelişmiş ülkeler, ekonomik kalkınmalarını hızlandıracak bir vasıta olarak endüstrileşmeye çaba gösterirken, gelişmiş sayılan ülkeler de ekonomik güçlerini ve bugünkü yaşam standartlarını daha da artırmak amacıyla aynı çabaya göstermektedirler. Bu nedenle, bir bakıma toplumların sosyal ve ekonomik yönden değişmesi demek olan endüstrileşme, bugün ekonomik yönden gelişmiş ülkelerde bile son şeklini almamış bir durumdadır (1). Endüstrileşmenin ifade ettiği değişmeye paralel olarak, onun ön şartı sayılan karmaşık ve büyük endüstriyel organizasyonlar doğmaya ve gelişmeye başlamışlardır.

İnsanların yaşamlarını sürdürebilmelerinin ön şartı çalışmaktır ve insanların çoğu da endüstriyel organizasyonlarda çalışırlar. Gerçekte, günlük yaşantımıza şöyle bir göz atarsak, etrafımızın farklı amaçlardaki organizasyonlarla (örgütlerle) çevrildiğini kolaylıkla görebiliriz. Hergün ekonomik, sosyal, politik, idari, askeri, resmi, gayri resmi birçok organizasyonla ilişkide bulunuruz. Hatta, insan dünyaya

(1) Tokel, Demirkan., "Beşeri Münasebetler", Organizasyonların Beşeri Yönü, içinde Derleyenler Renato Taquiri ve Atilla Baransel, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:11, Hüsnütabiat Matbaası, İst. 1966, ss.45-54.

bir örgütün üyesi olarak gelir ki, bu da ailedir. Aile insanın yeryüzünde kurduğu ilk ve temel organizasyondur. Kişi zamanla bu temel organizasyonun dışına çıkarak kendini karmaşık bir örgüt ağı içinde bulur (2). Bu nedenle de içinde yaşadığımız topluma "organizasyonel bir toplum" diyebiliriz (3). Organizasyonların içinde doğar, içinde öğrenim görür ve yaşantımızın büyük bir kısmını organizasyonlarda çalışarak geçiririz. Boş zamanlarımızın büyük bir kısmını organizasyonlar içinde eğlenerek, para vererek ya da dua ederek harcarız. Bir çoğumuz yine bir organizasyon içinde öleceğiz ve gömülme vakti geldiğinde en büyük organizasyon -devlet- izin verecektir (4). İnsanın yaşantısı boyunca bu derece organizasyonlara bağlı kalması karşısında, onun organizasyonel bir yaratık olarak tanımlanmasında herhangi bir sakınca olmaması gerekir (5).

Daha önceki toplumlarla karşılaştırıldığında, modern toplumlar ahlaki değerler, akılcılık, etkililik ve yeterlilik konularında özellikle durmaktadırlar. Çünkü, çağdaş medeniyetler, organizasyonlara bağlı olmaktadır. Bu nedenle de organizasyonların en akılcı, en etkili sosyal gruplar olduğu kanısı yaygındır. Organizasyonlar insanların birçok etkinlikleri arasında eşgüdüm sağladıkları için kuvvetli bir sosyal gereç (social tool) niteliğindedirler (6).

-
- (2) Owen, V.W., Modern Management, The Ronald Press, New York, 1958, s.129
- (3) Presthus, Robert.; The Organizational Society, Alfred. A.Knopf, 1962, ss.141-142.
- (4) Etzioni, Amitai., Modern Organizations, Prentice Hall. Inc, 1964, s.1.
- (5) Aşkun, İnal Cem., Organizasyon Teorileri, Eskişehir.İ.T. İ.A. Yayınları, No:95, 1972, s.5.
- (6) Etzioni., op.cit, s.1.

İyi bir organizasyon yapısı, işletmede çalışanların çalışmalarının etkinliğini arttıracak gibi, yapılmakta olan işlerin nezaret ve kontrol edilmesini de sağlar. Organizasyon yapısı içinde çalışanların kurdukları ilişkilerin niteliği, çalışanların moral ve tatmin duygularını da etkiler. Bir organizasyon yapısı içinde yapılmakta olan çalışmaların belirli hedefler doğrultusunda etkin bir biçimde yürütülebilmesi için tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının düzenli bir biçimde organize edilmesi gerekir (7). Organizasyonların en önemli gereksinimi üyelerinin birbirleriyle ilişki kurmalarını sağlayan kuralların tespitidir. Çünkü, insanlar belirli kurallara uymaksızın tesadüfi olarak hareket ederlerse, davranışlarını tayin eden belirli normlar yoksa, bu organizasyon, saptadığı amaçlarına ulaşmada çok az başarı sağlar (8). Organizasyonlardaki bu tip kurallar personel arasındaki şüpheleri, anlaşılmayan durumları ortadan kaldırarak, aralarında dengeli bir uyumun doğmasına yardımcı olur. Eğer kural, zayıf ve kısa boylu adamın keski tutmasını, kuvvetli olanın da çekiç ile bu kişiye yardım etmesini söylüyor ise, personel bu emre uyar. Aynı şekilde, bir toplantıdaki gelenek önce yaşlılara söz hakkı verilmesini öngörüyor ise, artık o toplantıya katılanlar arasında söz hakkı önce kime verilmeli diye bir tartışma söz konusu olamaz. Böylece, bir organizasyonla, herhangi bir nedenle bir araya gelmiş insanlar arasındaki farklılık ortaya çıkar. Çünkü, organizasyonlardaki belirli kurallar kişilerin hareket biçimlerini tayin ederken, diğer grupta ise böyle bir düzen söz konusu olmamaktadır.

(7) Şenatalar, Ferhat., Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İst.Üni. Kitabevi, 1978, s.43.

(8) Smith, C.Henry., Wakeley, H.John., Psychology of Industrial Behavior, Mc Graw-Hill Book Company, 1972, s.3.

Deşeri organizasyonlardaki uyulması gereken kural ve kaide sorunu çok eskilerdenberi varolmuştur. Bundan altı bin sene önce, Mısır'luların piramitleri yaparken karşılaştıkları sorunlarla bugün Nil nehri üzerine baraj inşa eden Mısır'luların karşılaştıkları ve cevap vermesi gereken sorunlar hemen hemen aynı tip sorunlardır. Bu işe uygun insanlar arasında nasıl bir iş bölümü yapılmalıdır? Bu iş bölümünü kimler yapacaktır? Bu işi yapacak insanlar nasıl seçilecek ve eğitileceklerdir? Bunları idare edecek kurallar nelerdir? Bu insanlara çalışmaları karşılığında ne kadar ücret ödenecektir? İş bitinceye kadar organizasyon nasıl yaşayacaktır? İşte, bugün bu tip soruların cevapları farklı olmasına rağmen, bundan 6000 sene önce de hemen hemen aynı tip sorular kişilerin zihinlerini meşgul etmiştir. Çağımızda, bu tip sorulara verilecek cevapların farklı olmasının nedeni, gelişen teknoloji, iletişim ve nüfusun eğitim düzeyidir. Bunların ötesinde ise, zamanımızda, yapılan araştırmalar sonucunda organizasyonlarda çalışan insanların güdülenmesi konusundaki düşüncelerimizin değişmesidir. Bu asrın başında insanların çalışmaya güdülendirilmeleri sadece ekonomik araçlarla yapıldığı, diğer bir deyişle, sadece paranın bireyleri tatmin ettiği düşünülürken, bugün artık paradan başka diğer etmenlerin de insanların güdülenmelerinde önemli bir yer tuttuğu saptanmıştır. Çağımızda artık "ekonomik insanın" yerini "karmaşık insan" almıştır (9). İnsanların güdülenmelerinde para önemli bir etmendir. Fakat, artık en az para kadar önemli diğer

(9) Schein., op.cit, 1965, s.75.

iki etmen de, organizasyonların sosyal yapıları ve personel politikalarıdır. Organizasyon kuramları açısından en önemli soru insan etkinliklerinin en akılcı (rasyonel) biçimde, nasıl eşgüdümünün sağlanacağı ve aynı zamanda bu bireylerin sosyal katılımlarının nasıl olacağı konusudur (10). Bu bölümde, bu bakış açısından hareketle klasik, neoklasik ve modern organizasyon kuramları, organizasyonlardaki insan davranışını daha etkili biçimde anlayabilmek için incelenecektir. Hemen belirtelim ki, bu bölümdeki açıklamalarımızda yönetim ve organizasyonun teknik nitelik taşıyan konularına, gerekmedikçe değinilmeyecektir. Örneğin, organizasyon yapısı (organizational design), bölümlere ayırma, planlama gibi teknik işlemlerin ayrıntıları ilgi alanımıza girmemektedir. Ancak, davranış bilimleri çerçevesinde, organizasyonlardaki insan davranışını incelemeye çalışırken, temel nitelikteki yönetim ve organizasyon kuramları hakkında da yeterli bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

1- Klasik Organizasyon Kuramı ve Temel İlkeleri

Hemen belirtelim ki, klasik yaklaşıma temel teşkil eden başlıca değer yargılarından biri "rasyonellik" ilkesi olmuştur. Belirli araçlarla en çok (maksimum) sonucu veya faydayı elde etmek diğer bir deyişle, belirli sonuç veya faydayı en az (minimum) araç kullanarak sağlamak şeklinde tanımlayabileceğimiz rasyonellik ilkesi, hemen hemen bütün klasik kuramcılarının etkisinde kalmış oldukları önemli bir kavramdır (11).

(10) Etzioni, Amitai., Complex Organizations, Holt, Rinehart and Winston, 1964, s.1.

(11) Dereli., op.cit, s.8.

A- Max Weber ve Bürokrasi

Bürokrasi kavramı sosyolog Max Weber'in buluşudur. Weber bu kavramla, kişisizliğin ve mantığın en yüksek düzeyde gelişmiş olduğu bir formel organizasyon tipi kasteder. Bugün bu kavram organizasyonlarda ehliyetsizliği ve zararı belirten bir sözcük olarak kullanılmaktadır. Halbuki, Weber'in düşündüğü bürokrasi, kesin şekilde akılcı, hiçbir kişisel bağlılık ve duygusallığa yer vermeyen sosyal kurumların en mükemmel şekli olarak düşünülmüştü (12).

Weber'in bürokrasi konusundaki incelemeleri organizasyon kuramına yapılan ilk önemli katkılardan birini oluşturmaktadır (13). Weber, Avrupa'da meydana gelen değişmelerin etkisi altında kalmış, eski organizasyon şekillerinin toplumun gereksinmelerini karşılamada yeterli olmalarına rağmen, endüstrileşen ve modernleşen batı dünyası için artık yeterli olamayacakları kanısına varmıştır. Bu eski organizasyon biçimlerinin yerini Weber'in bürokrasi dediği yeni bir organizasyon tipi almaya başlamıştır. Eğer organizasyon belirli özelliklere sahip ise, bürokrasinin temel karakteristiklerini taşımaktadır. Bu özellikler şunlardır:

- 1- Organizasyonun büyük bir hacme sahip oluşu, istihdam edilen insan sayısı,

(12) Weber, Max., The Theory of Social and Economic Organization, (Edited by Talcott Parsons) New York, Oxford Univ. Press, 1947.

(13) Weber, Max., "The Essentials of Bureaucratic Organization; An Ideal Type Construction" Robert Merton, ve Diğerleri, A Reader in Bureaucracy içinde, Glencoe Ill; The Free Press, 1952, ss.18-27.

- 2- İstihdam edilen bireylerin vasıfsız ya da yarı vasıflı oluşları,
- 3- Basit bir kütle üretim teknolojisi,
- 4- Basit bir ürün ya da çıktı (Output).

Weber'in yaşadığı çağda (1864-1920) organizasyonların çoğu bu özelliklere sahipti. Bu nedenle, "bürokrasi" geniş bir uygulama imkanına sahip görünüyordu.

Bürokrasi, bir insan sistemi olmaktan çok bir kanun ve kurallar sistemidir. Bu kurallarla, bütün sorunlar ortadan kalkmakta ve tarafsızlığın uygulanmasıyla çalışanların üstlerine tam olarak uymaları sağlanmaktadır. Bu da bir çeşit otokrasi sistemidir. Çünkü, çalışanlar değişmez bir emir zincirine göre hareket ederler. Daştakiler emir verirler, alttakiler ise soru sormaksızın bunlara uyarlar. Robert Merton Bürokrasinin gereklerini şu şekilde açıklamaktadır: "Bürokrasinin başarılı olabilmesi için, organizasyon içindeki davranışlar son derece güvenilir ve kişilerin hareket tarzları daha önce belirlenmiş hareket planına uygun olmalıdır. Bu nedenle disiplin, temel bir gereksinmedir. Otorite ancak, göreve bağlılık, kişisel yetki ve yeteneklerin sınırlarını tam olarak bilmek ve günlük çalışmalarını sistemli bir şekilde başarmak gibi esaslara dayanan ideal bir planın uygulanmasıyla etkili olabilir"(14).

(14) Merton, R.K., "Bureaucratic Structure and Personality" in Merton, Gray, Hockett and Selvin., Reader in Bureaucracy, içinde. Glencoe: Free Press, 1952.

Weber, bürokrasinin beş önemli niteliğine dikkati çekmiştir. Bunlar:

1- İleri Bir İşbölümü:

Bu yeni bir buluş değildir. Ancak, bürokraside, işbölümü eskiye kıyasla çok daha ileri bir düzeye ulaşmıştır. Görevler kişilerin ihtisaslarına göre en ufak parçalara bölünmüş ve tecrübesiz bir kimsenin (veya devlet memurunun) işinde en kısa zamanda gerekli beceriyi kazanacağı, başarılı olabileceği bir düzeye indirgenmiştir. Böylece, insan emeğinin birbiriyle ikamesi sağlanmış olur. Başka bir deyişle, her kişi diğer bir kişinin yaptığı işi yapabilecek bir duruma getirilmiştir. Bu da organizasyonun etkinlik derecesine önemli katkıda bulunmuştur.

2- Otoritenin Merkezileşmesi:

Bu kavram, organizasyonun yapısı içinde her bir üst otorite kademesinin astları üzerinde artan ölçüde bir kontrol imkanı ile donatılmasını ifade eder (15). Organizasyon içinde kişilerin ne yapacakları hakkında karar vermek, görevleri belirlemek veya bu konularda çalışanları etkilemek için bir insanın pozisyon ve rütbesinden ötürü sahip olduğu resmi hakka, "yetki" denir. Organizasyon üyeleri bireylerin sahip oldukları yetkilerden dolayı onlara itaat ederler. Çünkü, bilirler ki bu kişiler sahip oldukları mevkileri, bilgileri, yargıları, başarıları ve tecrübeleri nedeniyle elde etmişlerdir.

(15) Dereli., op.cit, s.11.

3- Rasyonel Bir Personel Yönetimi Programı:

Bürokraside çalıştırılacak kimsenin işe uygun olması lazımdır. Diğer bir deyişle, iş ile çalıştırılacak insan arasında belirli bir ilişki olmalıdır. Bireyin işe uygun olup olmadığı da belirli ölçüt ve standartlara göre tespit edilir. Bireyler, bu standartlara uygun ise istihdam edilirler. Bireyin göreve atanma şartları adaylara daha önceden bildirilir. Personelin işe alınmasında ön yargılı hareket etmemek ve bireysellikten uzaklaşmak gerekir. Ana ölçüt, adayın söz konusu iş için sahip olduğu öğrenim, eğitim, bilgi düzeyi ve vasıf derecesidir. Organizasyon üyelerinin terfi ve tayinleri de gene objektif ölçütlere göre yapılır.

4- Bürokratik Kaide ve Kurallar:

Weber'e göre bürokrasiler, açıkça belirtilmiş politika ve kurallara sahiptirler. Her makamın belirli hak ve görevleri vardır. Her organizasyon üyesi kendinden ne beklediğini ve hangi haklara sahip olduğunu tam olarak bilirse, bütün üyeler arasındaki çalışmaların eşgüdümü de kolaylaşır. Bürokratik kuruluşlar, yazılı olarak belirtilmiş bu kurallar çerçevesinde etkinlik gösterir ve yürütülürler.

5- Kayıt ve Ayrıntılı Bir Dosyalama Sistemi:

Bürokraside, işçilerin yürüyebilmesi ve etkinliklerinde bir örnekliliği gerçekleştirmek için ayrıntılı bir kayıt ve dosyalamaya gereksinme vardır.

Weber'in "bürokratik organizasyon" modelinin diğer özellikleri ise şöylece belirtilebilir:

- a) En alt kademe işleri hariç, bütün işler için teknik eğitim ve teknik bilgi aranır. Bazen bu eğitim ve tecrübe en alt kademeler için bile gerekli olabilir.
- b) Organizasyon üyelerine, gördükleri işin karşılığı olan bir ücret verilir. Organizasyonda uzun süre çalışanlara ve başarılı olanlara daha yüksek ücret ödenir.
- c) Organizasyonda iş görme, tam zamanlı (full-time) çalışmayı gerektirir. Görevli, ücreti karşılığında yalnızca bir tek kuruluşa bağlı olarak çalışır.
- d) Bir mevki ile o mevkiyi işgal eden kişi arasında kesin bir ayırım vardır. Görevli hiç bir zaman makamına sahip çıkamaz. Her ne sebeple olursa olsun, görevinden ayrılan kişinin yerine başka biri atanır. Bu kural, üyelerin değişmesine rağmen organizasyona devamlılık sağlar.

Yeryüzünde yukarıda belirtilen saf bürokrasi modelini aynen uygulayan organizasyonlara çok az rastlanmaktadır (16). Weber'e göre bürokrasi, mevcut organizasyon şekillerinin en rasyonelidir. Bu çeşit organizasyonda görevler ve

(16) Smith and Wakeley., op.cit, s.7.

sorumluluklar hem örgütlenmiş hem de sistematik olarak ilgililer arasında bölünmüşlerdir. Her görev ve sorumluluk önceden kararlaştırılmış, kimin neyi yapacağı, kimin kimden emir alacağı tespit edilmiştir. İşlerin yürütülmesi de kişisel olmayan, objektif ölçütlere göre yapılır. Bu üstünlükleri nedeniyle de optimal etkinlik imkanına kavuşmak isteyen yöneticiler bürokratik prensip ve kaidelerden faydalanmak zorundadırlar (17).

Organizasyonun işleyişinin önceden bilinebilirliği de organizasyonun uzun devreler içinde varlığını sürdürmesinde geniş imkanlar sağlar. Çünkü, sorumluluk ve otorite önceden bilindiğinden ve aynı zamanda resmi işler bilinen kurallara göre yürütüldüğünden, belli sorunların belli bireyler tarafından her zaman aynı şekilde çözümleneceği kesindir (18).

Çağımızda birçok sosyolog ve kuramcı Weber'in fikirlerini genişleterek modern organizasyonlara uygulamaya çalışmışlardır (19). Genelde "bürokrasi" kavramı insanlar arasında pek sevilen bir sözcük olmamasına rağmen, Weber'in

(17) Dereli., op.cit, s.14.

(18) Penfield., op.cit, s.33.

(19) Bu konuda bakınız: Blau, M., Peter, "The Dynamics of Bureaucracy" in Complex Organizations, ss.343-355; ve Bureaucracy in Modern Society, Random House, 1956; Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, University of Chicago Press, 1964, Gouldner, A.W., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Free Press, 1954.

fikirleri ve yaklaşımı organizasyonları ve organizasyon içinde görev alanların davranışlarını incelemeye çalışanlar arasında önemini korumaktadır. Bu nedenle, organizasyon kuramlarını incelerken bu konuya büyük katkıları olan Weber'i incelemekle işe başladık.

B- Bilimsel Yönetim Modeli

Bu kuramın başlıca temsilcisi ve kurucusu Frederick W. Taylor'dur (20). Taylor gerçekte, bir organizasyon kuramcısı değildir. Fakat, ileri sürdüğü fikirler, A.B.D.'de o zaman karmaşık bir nitelik kazanmaya başlayan teknolojinin gereklerini karşılayabilecek ve aynı zamanda işçileri daha yüksek bir verimlilikle çalışmaya teşvik edebilecek yeni bir yönetici tipine duyulan gereksinmeyi yansıtmaktaydı. Taylor, "bilimsel yönetim" adını verdiği kurallar topluluğunun bu gereksinmeyi karşılayacağına inanmıştı (21).

Bilimsel yönetim hareketine Taylor'dan başka H.L.Gantt (1916-1919), Harrington Emerson (1912), Frank Gilbreth ve karısı Lillian (1912)) da katkıda bulunmuşlardır (22). Bu kurama göre, her işin yapılmasında en iyi ve tek yol bilimsel çalışmalarla gerçekleştirilebilir (23). Kurama göre, genel

(20) Taylor, Frederick, W., The Principles of Scientific Management, Harper and Row, New York., 1911, aynı yazar, Scientific Management; Basic Books, Inc., 1972, ss.21-42.

(21) Dereli., op.cit, s.29.

(22) Filley, C.Allen., and House, J.Robert., Managerial Process and Organizational Behavior, Scot, Foresman and Comp, 1969, s.12.

(23) Sağlam, Mehmet., Örgütsel Değişme, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:185, 1979, s.32.

amaçlı insanı, bir işin daha verimli yapılması için hazırlanmış davranışlarla ilgili programlarla, özel bir amaca ya da daha verimli iş yapmaya yöneltmek mümkündür. Taylor'un çalışmaları temelde, üretim sırasında gerçekleştirilememel fiziki etkinlikler üstünde odaklaşmıştır (24). Bilimsel yönetim kuramının kurucusunun üç temel önerisi şunlardır:

1- Bir işi yapmak için en iyi tek yolu bulmak amacıyla zaman ve yöntem araştırması kullanılması (en iyi yöntem, günlük üretimi en yüksek ortalama düzeyine çıkaran yöntem anlamındadır).

2- İşin en iyi biçimde yapılması için işçinin özendirilmesi (bu standart üretim düzeyine çıkan işçiye verilecek ek primle gerçekleştirilecektir).

3- İşçinin çalışmasını kısıtlayan yöntem ve makinaların hızı, iş öncelikleri, türünden şartları düzenlemek için, yetenekli nezaretçilerin kullanılması (25).

Taylor incelemelerinde endüstride çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemiştir. Bu durum zararlı iki sonucu doğurmaktaydı:

a) İnsan, iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri yapıyordu. Böylece, işe harcanan enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu. Bunun sonucunda ise işçi çabuk yoruluyordu.

(24) March, G. James and Simon, A. Herbert., Organizations, John Wiley and Sons, Inc., 1958, s.12.

(25) Ibid., s.19.

b) Çalışma süresi dolup işçinin işi paydos etmesi sonucunda elde edilen verim düşük olmaktadır. Çünkü, kişinin gerekli hareketleri yanında gereksiz olanlarını da yapması, hem saat başına üretimi azaltmakta hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimi düşürmekteydi (26).

Taylor, bu olumsuz sonuçlar karşısında üretimi arttırmak amacıyla, zaman-hareket etüdüleri yapılması gereğini ortaya atmıştır. Bu teknikle, iş gözlenebilir en küçük parçalara ayrılacak ve her bir parçayı yapmak için gerekli zaman ve hareketler kronometre yardımıyla saptanarak standart ücret düzeylerine ulaşılabilecekti. Böylece, iş akışı, nezaret teknikleri, yorgunluk, envanter konuları da Taylor tarafından ele alınmış oluyordu. İş ile organizasyon yöneticileri arasındaki işbirliği, Taylor'un prensiplerinin başarıya ulaşabilmesi için gerekli bir ön şarttı. Böylelikle endüstride grev ve lokavtlar ortadan kalkacak ve uyuşmazlıklar azalacaktı.

Görüldüğü gibi Taylorizm, insanı makinaya ek bir üretim etmeni olarak ele almış ve temel amacın da üretimi en yüksek **düze**ye yükselten bir yönetim anlayışı olduğunu belirtmiştir. Taylor, bütün klasik kuramcılar gibi iş yerindeki sosyolojik ve psikolojik etmenleri hesaba katmayışı ve işçilerle yöneticiler arasında herşeye rağmen çıkar çatışmalarını olabileceğini ihmal etmiş olması nedeniyle özellikle beşeri ilişkiler hareketinin öncüleri tarafından eleştiriye uğramıştır.

(26) Eren., op.cit, s.22.

C- Yönetim İlkeleri Kuramı

Klasik kuramcılar organizasyonu dev bir makinaya benzetirler. Bunlar, bu makinayı yöneten kanunları bulmayı da değişmez bir görev olarak görmekte-dirler. Amaçları ise, kendi deneylerine dayanarak evrensel olduğunu kabul ettikleri yönetim ilkelerini ortaya koymaktır. Bu ilkeler, esas olarak, insan etmenini gözönüne almayan şekil, yapı ve süreçlerle ilgilidir (27).

Yönetim ilkeleri kuramının başlıca temsilcileri, Luther Gulick (28), L.Urwick (29), James D.Mooney (30), Henri Fayol (31), Alan C.Reiley (32), ve Mary Parker Follett'tir (33). Bunlara ve diğer klasik yazarlara ait görüşleri burada ayrıntılarıyla belirtmeyecek, sadece önemli konulardaki görüşlerini özetlemekle yetineceğiz.

-
- (27) Learned, F.Edmund., and Sproat, T.Audrey., Örgüt Kuramı ve Politikası, (Çeviri Gencay Şaylan), Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü, No:124, 1972, s.3.
- (28) Gulick, Luther., "Notes on the Theory of Organization" in L.Gulick and L.Urwick, Papers on the Science of Administration, New York, Institute of Public Administration, 1937, ss.3-45.
- (29) Urwick, L., "Organization as a Technical Problem" in Papers on the Science of Administration, 1937, ss.49-88.
- (30) Mooney, D.James., The Principles of Organization, New York, Harper and Brothers, 1947.
- (31) Fayol, Henri., General and Industrial Management, London, Sir Issac Pitman and Sons, 1949.
- (32) Reiley, C.Alan and Mooney, D.James., Onward Industry, Harper and Row, 1931.
- (33) Follett, Mary; Parker., Dynamic Administration, H.C. Metcalt and L.Urwick (eds), Harper and Row, 1942.

Kendisi bir İngiliz olan Urwick, Fayol'un ve iki Amerikalı yazar olan Mooney ve Reiley'in etkisinde kalmıştır. Klasik model, zamanında iyice yerleşmiş olduğundan Urwick, bu modeli bir veri olarak ele almış, kendisi daha çok organizasyonların yönetiminde uygulanacak teknikleri geliştirmeye çalışmıştır. Urwick bu kuramında, eşgüdüm, otorite ve hiyerarşi, iş bölümü ve ihtisaslaşma gibi başlıca temel noktaları tespit edip açıklamış ve bunlara kontrol alanı, emir kumanda ve yürütücü danışman (line-staff) ilişkileri ve işlevselcilik kavramlarını ilave etmiştir (34).

Mooney ve Reiley, organizasyonların yapı ve işleyişi bakımından "eşgüdüm'e" birinci planda yer vermişlerdir. Eşgüdüm, klasik kuramda bütün prensiplerin temelidir. Her iki yazar da, Weber, Fayol ve Urwick gibi rasyonellik prensibi-ne temel değer yargısı olarak ön planda yer vermişlerdir.

Klasik organizasyon kuramına katkıda bulunan Avrupa'lı yazarlardan birisi de Henri Fayol'dur (1841-1925). Fayol, "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı yapıtında, iş hayatındaki deneylerinden de faydalanarak yönetimle ilgili bazı kurallar ortaya atmıştır. Fayol, yönetimle ilgili etkinlikleri planlama, organize etme, emir ve kumanda, eşgüdüm ve kontrol gibi işlevsel öğelerine ayırmıştır. Bu beş fonksiyona verdiği önemden ötürü yaklaşımı işlevsel olarak belirtilmekte ve "işlevsel yönetim" akımının öncüsü sayılmaktadır. Fayol, diğer klasikler gibi insan psikolojisi, insan davranışı, insanlar-

(34) Dereli., op.cit., s.29.

arası ilişkiler üzerinde hemen hiç durmamış buna karşılık, organizasyonların etkin ve verimli iş yapması üzerinde durmuştur. Fayol'a göre insanlar, tembeldir ve iş yapmaktan kaçmanın yollarını ararlar. Bu nedenle katı ve hoşgörüsüz bir disiplin ve ceza sistemine gerek vardır. Yine Fayol'a göre insanlar, sorumluluktan kaçmayı tercih ederler. Sorumluluktan kaçmama cesaretini gösteren kişilerin sayısı ise toplumda çok azdır ve sadece bu kişiler yönetim kadrolarına getirilebilirler (35).

Fayol'un çalışmalarını daha ayrıntılı inceleyen ve araştırmalarıyla destekleyen Mooney, Reiley, Gulick ve Urwick, insan psikolojisi ve insanlararası ilişkiler üzerinde durmaktan çok, bölümlere ayırma kuramları üzerinde durarak, düşüncelerini insanlararası fiziksel ilişkilerin artışı ve bu ilişkilerin eşgüdümü, optimal kontrol alanı gibi örgütlenme ilkeleri üzerinde yoğunlaştırmışlardır (36).

Klasik kuramı açıklarken, yetki ve sorumluluk konularının da unutulmaması gerekir. Klasiklere göre yetki, mülkiyet hakkının kullanılmasından kaynaklanır. Yetki, göçerme yolu ile bir üstten bir alta derece derece aktarılır ve ast kendisine devredilen yetkiyi kullanırken üstüne karşı sorumlu olur. Mooney'e göre yetki sahibi, bir işlevin yerine getirilmesi için yetki göçermede bulunurken ilgili işlevin yapılmasında bütün aşamalar hakkında tam fikir ve görüş sahibi olmalıdır (37). Halbuki, işletmelerin hacim olarak

(35) Fayol., op.cit, s.256.

(36) Eren., op.cit, s.24.

(37) Mooney, J.D. and Reiley, A.C., op.cit, s.89.

büyümleri ve teknik gerekler, sermaye yönetim ayırımına yol açmıştır. Mülkiyet hakkına dayandırılmak istenen yetki, bu durumda sermaye sahibine ait olmaktadır. Buna karşılık yetenek, ancak meslekten yöneticilerde aranılabilir. O zaman klasik anlamdaki yetki, uygulamadaki durumlara tam olarak uymayan soyut yargılar olarak kalacaktır (38).

Şimdiye kadar yazdıklarımızı kısaca özetlersek, kuramın temelini, yönetimde verimliliği arttırmak amacına yönelik olarak geliştirilen iş bölümü, eşgüdüm, hiyerarşik otorite, yürütücü-danışman ayırımı, kontrol alanı, işin bölümler arasında parçalanması gibi yönetim ilkeleri meydana getirir. Bu ilkeler, genellikle doğrulukları deneylerle sınanmış yasalar değildirler (39). Geçerlilikleri için ampirik bulgular yerine daha çok tarihi kanıtlar gösterilmiş ve sağduyu ve akıl yürütmeye elde edilmişlerdir.

Klasik kuramcılar, birçok noktadan eleştiriye uğramıştır. Bu eleştirileri şöyle özetlemek mümkündür:

Klasik kuramcılar, daha çok yönetimin yapı unsuruna eğilmişler ve yönetimi bir takım ilkeler grubundan oluşan teknik ve statik bir nitelikle ele almışlardır. Bu kuram zaman yönünden de sınırlı kalmıştır (40). Örneğin, bu asrın

-
- (38) Aydın, Vahdet., Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ank. Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:402, Sevinç Matbaası, 1977, s.67.
- (39) Henderson, M.Keith., Emerging Synthesis in American Public Administration, Asia Publishing House, 1966, s.15.
- (40) Filley and House., op.cit, s.15.

başında güdüleyici bir etmen olarak, klasikler tarafından özellikle üzerinde durulan para, bugün için öncelikle hızla endüstrileşen ülkelerde önemini yitirmiştir. Bugün için, işçilerin gelir düzeyi, onların temel gereksinmelerini karşılayacak durumdadır. Ancak, çağımızda işçiler için artık daha başka konular tatmin kaynağı olarak ele alınmakta ve üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle, belirli bir zaman içinde önemli olan bazı konular artık önemini yitirmişlerdir.

İkinci olarak, bu kuram, yönetimin temel ilkelerinin saptanmasında insan unsurunun ikinci planda tutulması, insanların yönetimin amaçlarından farklı amaçlarının ve tutumlarının bulunduğunu ve toplumun "olgun kişilik" anlayışı ile, biçimsel yönetimin gerektirdiği davranışın her zaman bağdaşmadığını gözden kaçırmıştır (41).

Üçüncü olarak, klasik kuramcılar, yönetimsel ve organizasyonel davranışın önemli boyutlarını ihmal etmişler ve üzerinde durmamışlardır. Bu noktadan hareketle, organizasyonlarda liderlik, meslek seçimi, güç, güdüleme ve informel ilişkiler konularına yeterince eğilmemişlerdir (42).

2- Neo-Klasik Organizasyon Kuramı (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)

Daha önce de belirtildiği gibi, organizasyonlarda insan etmeni, klasik yazarlar tarafından hiç üzerinde durulmamış ve-

(41) Roethlisberger, Fritz., Management and Morale, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1941, ss.22-26. Argyris, Chris., Personality and Organization, Harper and Brothers, 1957, ss.60-61.

(42) Filley and House., op.cit, s.16.

ya son derece basit düzeyde ele alınmıştır (43). Neo-klasik yaklaşım ise, klasiklerin bu görüşüne tepki olarak doğmuştur. Yönetime yapı açısından yaklaşan klasik kuramlar, "tez" olarak nitelenirse, yönetime insan açısından yaklaşan davranışsal kuramlara "karşı tez" demek mümkündür (44).

Bu kuramın, yönetim ve organizasyon kuramına en önemli katkısı, davranış bilimlerine ait araştırma bulgularından yararlanmak suretiyle, klasik yaklaşımda gerekli görülen bazı değişiklikleri yapmış olmasıdır. İnsan ilişkileri hareketi, özellikle 1940 ve 1950'lerde geçerli olmuş bir görüştür. Bu kuramcılar informel organizasyon, liderlik, güdü, teknolojik değişmeler karşısında direnç ve organizasyonlardaki sürüşme ve çatışmaların azaltılmaları konusunda eserler vermişlerdir. Aynı şekilde, bu hareket, yöneticilerin dikkatini insan etmeni üzerine çekmiş ve organizasyonların başarı sağlamalarında insanın çok temel bir rolü olduğunu vurgulamıştır.

Elton Mayo, bu görüşün babası olarak kabul edilir. Bu görüşe John Dewey, dolaylı, Kurt Lewin ise doğrudan katkılarda bulunmuşlardır (45). Mayo, 1930'larda Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne işletmesinde yaptığı araştırmalar sırasında tesadüfen "sosyal adamı" (social man) keşfetmiştir. Bundan sonra da insan ilişkileri hareketi kendisinin liderliğinde gelişmiş ve asrın ortalarında Taylor'un endüstriyel tamamlayıcısı olarak görülmüştür (46).

(43) Ibid., s.18.

(44) Henderson., op.cit., s.17, ve Filley and House., op.cit., s.19.

(45) Etzioni., op.cit., s.32.

(46) Rose, Michael., Industrial Behaviour, Penguin Books, 1978, s.113.

Hawthorne araştırmalarının sonuçları, F.J.Roethlisberger ve W.J.Dickson (1939) tarafından "Management and the Worker" adlı kitapta yayınlanmıştır (47). Bu kurama Chris Argyris (48), Lensis Likert (49), Douglas McGregor (50), ve Keith Davis (51) çeşitli şekillerde katkıda bulunmuşlardır. Araştırmalar sonucunda Mayo ve arkadaşlarının bulgularını şu şekilde kısaca özetlemek mümkündür:

1- Yapılan işin miktarını, işçinin "fiziki kapasitesi" değil, "sosyal kapasitesi" belirler (52). Bu araştırmalar, başlangıçta işin fiziki şartlarının (ışıklandırma ve yorgunluk) işçilerin verimliliğine etkisini incelemek için yapılmış, fakat elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile fiziki şartlardan çok sosyal şartların işçi üretimini etkilediği sonucuna varılmıştır.

2- Ekonomik olmayan ödüllendirmeler, işçilerin mutluluğunu etkilemekte önemli bir rol oynamaktadırlar (53).

-
- (47) Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J., Management and the Worker, Cambridge, Mass;Harvard University Press,1939.
- (48) Argyris, Chris., Interpersonel Competence and Organizational Effectiveness, Homewood, III: Richard, D.Irwin, Inc., 1962.
- (49) Likert, Lensis., New Patterns of Management, New York, Mc Graw Hill Book Company, Inc., 1961.
- (50) McGregor, Douglas., The Human Side of Enterprise, New York, Mc Graw Hill Book, Company, Inc., 1960.
- (51) Davis, Keith., Human Relations in Business, Mc Graw Hill Book Company, 1957.
- (52) Etzioni., op.cit, s.32.
- (53) Whyte, F.William., Money and Motivation, New York, Harper, 1955, ss.39-49 ve Etzioni., Ibid, s.32.

3- Organizasyonlarda yüksek **düzeydeki** ihtisaslaşma buradaki iş bölümünün en yüksek ve yeterli düzeyde olduğunu göstermez (54). Halbuki, klasik kuramda iş bölümü, verimlilik ve rasyonelliğin başlıca kaynağı olarak görülmekteydi. Kütle üretim tekniklerinin endüstride üretimi çok yüksek düzeylere çıkarmış oldukları inkar edilemez. Ne var ki, iş bölümünden umulan oranda bir verimlilik düzeyi, iş bölümünün yarattığı sorunlardan ötürü gerçekleştirilememiştir. Bu sorunları çözmek için olmazsa hafifletmek amacıyla neo klasik kuram bazı öneriler, plan ve programlar geliştirmiştir. Örneğin, "iş genişletme" ve "iş zenginleştirme" süreçleri bu kuramın başlattığı girişimlerdir (55).

4- Çalışanlar, genellikle yönetime ve onun normlarına karşı birey olarak değil, belirli bir grubun üyesi olarak davranışlarda bulunurlar (56). **İnsanın** ne kadar üretimde bulunacağı bireyler tarafından değil, bireyin üyesi olduğu grup tarafından saptanır. Böylece, grup içindeki **bireysel davranış** önlenmiş olur. Kendi davranışında direnen birey ise, grup üyeleri tarafından cezalandırılmaktadır (57).

Hawthorne araştırmaları organizasyon ve yönetim konularında önemli bir dönüm noktasını belirlerler. Bu araştırmalar telefon parçaları üreten Western Elektrik Şirketinin 200.000 işçi çalıştıran Hawthorne işletmesinde yapılmıştır.

(54) Etzioni., Ibid, s.32.

(55) Dereli., op.cit, s.71.

(56) Lewin, Kurt., "Group Decisions and Social Change", in T.M. Newcomb and E.L.Hartley (eds)., Readings in Social Psychology, New York, Holt, 1952, s.472.

(57) Etzioni., op.cit, s.35.

Şirket ışıklandırma, dinlenme araları, daha kısa çalışma süreleri, v.b. gibi konularda meydana getirilen belirli fizik ve çevre değişikliklerinin verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak için daha önce de belirtildiği gibi Harvard Üniversitesi ile işbirliği yapmıştır. Basit ve açıklanabilir sonuçlar elde etmede başarısızlığa uğrayınca, araştırmacılar, bu başarısızlığın nedenini beşeri etmenlerde aramaya başlamışlardır. Bu ise, çalışma hayatıyla ilgili informel ilişkilerin bireylerin çalışmaları sırasında davranışlarını etkileme bakımından taşıdığı önemi ortaya çıkarmıştır (58). Bu araştırmalar üzerinde ayrıntılı olarak durmak amacımızı aşar (59). Ancak, araştırmaların davranış bilimcilerine olan katkıları açısından bunları biraz olsun tanıtmamızın faydalı olacağı inancındayız.

A- Hawthorne Araştırmaları

a- Işıklandırma Deneyleri

Daha önce de belirtildiği gibi, Hawthorne araştırmaları, çeşitli insan mühendisliği (human engineering) değişkenlerinin (ısı, ışık, yorgunluk gibi) üretim üzerine olan

(58) Dereli., op.cit, s.50.

(59) Hawthorne araştırmaları ile ilgili olarak şu kaynaklardan faydalanılabilir: Frank B.Miller, Sanayide Değeri Münasebetler, (Çevirenler: Sabahat Yalçın, Toker Dereli), İstanbul Üni. İktisat Fakültesi Yayını, 1966. ss.14-22, H.A. Landsberger, Hawthorne Revisited, Cornell University Press, Ithaca, New York, 1958, s.132, Fritz J.Roothlisberger., "Işıklandırma Tecrübeleri", (Çeviren: Sabahaddin Zaim, Organizasyonların Değeri Yönü, Tagiuri Baransel, İşletme İktisadi Yayınları, XI. İst. 1966, ss.42-44, Fritz, J.Roothlisberger, İşletme İdaresi ve Moral, (Çeviren: Sabahaddin Zaim); İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınlarından, 1962.

etkilerini incelemek amacıyla yapılmışlardır. Işıklandırma deneyleri, ışığın işçi verimine olan etkisi ile ilgilidir. Örneklem olarak alınan bir grup işçi, deney grubu ve kontrol grubu olmak üzere ikiye ayrılmış ve deneyler bu gruplara uygulanmıştır. Kontrol grubu aynı şartlar altında diğer bir deyişle, değişmeyen ışık altında, deney grubu ise değişik ışık şartları altında çalışan grubu oluşturuyordu. Deney grubunda ışık 24 mumdan 46'ya, sonra da 70'e yükseltilmiş, kontrol grubunda ise ışık şiddeti aynı bırakılmıştır. Sonuçta ışığın arttırılmasıyla her iki grubun üretiminde de aşağı yukarı aynı oranda bir artış kaydedilmiştir.

Deneyciler, bunu hem doğal hem de suni ışıklandırmanın kullanılmasının bir sonucu olarak düşündüler ve doğal ışıklandırmayı kaldırdılar. Sonuçta yine aynı şekilde her iki grupta da verim açısından bir yükselme oldu. Araştırmanın daha sonraki aşamasında deney grubunun ışığı ay ışığı düzeyine kadar indirildiği halde, bu grubun üretiminde çok belirgin bir düşme olmamıştır. Bu durumda, çalışanların artan verimliliklerini başka bir nedene bağlamak gerekmekteydi.

Bütün bunlar, çalışanları etkileyen henüz kontrol edilmemiş olan bazı değişkenlerin var olduğunu gösteriyordu. Bu etmenler fiziksel değişikliklerin yapacağı her türlü etkiyi olumsuzlaştırıyordu (60).

(60) Fenfield., op.cit, s.55.

Bu araştırmada, verimliliğin devamlı olarak yükselmesi, deneye tabi tutulan işçilerin kendileri üzerinde bir araştırma yapıldığını bilmelerinden ileri geliyordu. Bu gerçek, "Hawthorne etkisi" sözünün araştırma yöntemine girmesine neden olmuştur. Bu etki, bugün, araştırmaya katılan deneklerin bunun farkına varıp araştırıcının hipotezlerinden farklı davranmaları anlamına gelmektedir (61).

Bu beklenmedik sonuçlar karşısında araştırıcılar, sonuçları etkilediği veya bozduğu tahmin edilen değişkenleri yok edecek bir seri araştırmaya girişmişlerdir.

b- Röle Montaj Odası Deneyi

Bu deneyde, yorgunluğun veya dinlenmenin üretim üzerindeki etkileri araştırılıyordu. Bu deney on üç devreyi kapsamış ve iki buçuk yıl sürmüştür. Bu deneyde röle montaj atölyesinde çalışan 113 kız arasından 6 tanesi seçilip yine aynı işi yapmak üzere özel bir test odasına konmuşlardır. Bunlar, parça başına ücret alarak çalışan yarı kalifiye işçi kızlardı. Test odasındaki kızların başında bir ustabaşı bulunmakta idi. Fakat, bu ustabaşı çoğu zaman kızları yalnız bırakıp başka bir işle meşgul oluyordu. Aynı odada bir de gözlemci bulunmaktaydı. Bu da hem çalışan kızların verimliliğini değerlendiriyor hem de kızların sorularını cevaplandırıyordu. Deney, on birinci devreye geldiği zaman, değişiklikler

(61) Dereli., op.cit, s.51.

uygulanmadan önceki devreye oranla, verimlilikte büyük bir artış görüldü. Değişkenlerden biri olan dinlenme süreleri uygulamasına son verildiği zaman bile üretim eski düzeyine dönecek yerde yükselmeye devam etti. Bu durum, deneklerin sadece deneycilerin uyguladıkları değişik şartlara değil, başka bir nedene tepki yaptıklarını gösteriyordu.

Bazı inceleyiciler, deney sonuçlarının bu şekilde oluşunu, deneyin yapıldığı ortam ve şartların normal fabrika şartlarından farklı oluşuna bağlamışlardır. Aynı şekilde, kızların başında bir nezaretçinin bulunmayışı, gözlemcinin ise araştırmaya katılan deneklerle çok iyi informel ilişkiler içinde bulunuşu, hatta bazı konularda onların fikirlerini alış da önemli bir neden olarak belirtilmiştir. Onikinci devreye varılmadan önce bu altı denek artık beşeri bir topluluk olmaktan çıkmış ve birbirine bağlı bir grup oluşturmuşlardır. Bu grubun kendi aralarında tespit ettikleri informel bir üretim standardı da sonucu ve verimliliği tayin ediyordu.

c- Tel Bağlama Gözlem Odası (Bank Wiring Observation Room)

Daha önceki deneylerde, üretimin tayininde grubun önemi anlaşılınca, deneyciler, son bir deneye daha giriştiler. Bu araştırma, parça başına ödenen ücret sisteminin grup davranışlarına ve üretime olan etkisini incelemekteydi. Araştırma yöntemi de sadece gözlemlerde bulunmaktı.

Bunun için 14 kişiden oluşan yeni bir grup seçildi. Bu 14 erkek işçi, tel bağlama atölyesinden alınarak küçük bir gözlem odasına yerleştirildi. Buradaki çalışmaları, atölyede yaptıkları ile aynı idi. Sadece, diğer işçilerden soyutlanmış olarak ve bir gözlemcinin devamlı denetimi altında bulunmaları temel farklılığı oluşturuyordu. Aynı şekilde, parça başına ücret alıyorlar ve ustabaşı tarafından sık sık kontrol ediliyorlardı.

Daha önce yapılan tahminlere göre, grubun amacı, üretimi arttırmak ve hızlı çalışan işçilerin daha yavaş olanlara fazla çalışmaları için baskı yapmayacakları yolunda idi. Bu deney sonucunda deneyciler, verimin bir sosyal davranış biçimi olduğunu keşfetmişlerdir. Şöyle ki, işçi, grubun belirlediği bir ölçüte göre hareket etmekteydi. Bu grup ölçütünün altında veya üstünde üretimde bulunanlar, grup üyeleri tarafından çeşitli şekillerde cezalandırılmaktaydı. Grup, her birey için belirli bir üretim miktarı tespit etmekteydi ve bu miktar da ne beceri ve kabiliyet ne de ustalıkla ilişkiliydi. Bir diğer önemli sonuç da, pekiştirici bir öge olarak para, bireysel verimliliği tespit etmekte, sosyal kabul ve grup içinde güven gibi öğelerden daha az etkili olmaktadır (62).

Hawthorne araştırmalarının bulgularından sonra, organizasyonların insan açısından incelenmesi, bundan sonraki çalışmalarda temel yaklaşımı meydana getirmeye başladı.

(62) Filly and House., op.cit, s.21.

Zamanımızda, endüstride insan ilişkileri konusunda yeterince araştırma yapılmış bulunmaktadır. Bu araştırmalar, Hawthorne çalışmalarında ortaya çıkan birçok sorunu incelemek ve onların nedenini bulmak amacını taşımaktadır. Hawthorne araştırmaları, endüstriyel organizasyonlar içinde sosyal grupların önemini belirtmek bakımından bir yenilik getirmiştir. Özellikle test odası sonuçları, nezaretçinin davranışının, yönetici ve işçi arasındaki iletişimin önemini göstermesi bakımından değer taşır. Bu şekil bir düşünce tarzı, Lewin ve diğerleri tarafından da desteklenmiştir. Lewin ve arkadaşları küçük gruplardaki liderlik üzerinde durarak, üç tür liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar, a) Otoriter, ya da gruptan uzak duran ve buyruklar veren lider tip; b) "Bırakınız yapsınlar (laissez faire)", ya da grup üyelerine bilgi veren ama duygusal olarak onlarla kaynaşmayan tip; c) Demokratik lider tipleridir (63). Liderlik ve liderlik türleri üzerinde yedinci bölümde ayrıntılı olarak durulacağından burada üzerinde daha fazla durmayacağız.

Çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiler, (liderlik türü, üretim, karar vermede moral ve grup katılımı), birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu konuda bilinen en iyi araştırmalardan biri, L.Coch ve J.R.F. French tarafından bir elbise fabrikasında yapılmıştır. Bu araştırmada grupların işin planlı bir şekilde değiştirilmesine katılmalarına izin verilmiştir. Coch ve French, araştırmalarında katılım

(63) White, R. and Lippitt R., "Leader Behaviour and Member Reaction in Three 'Social Climates'" in D.Cartwright and A.Zander (eds), Group Dynamics, Tavistock Publ., 1953, ss.585-611.

yolu ile yapılan değişikliklere işçilerin çok az direnç gösterdiklerini ve katılım yapmayan gruplara kıyasla işten çok daha fazla doyum sağladıklarını ve üretimin yükseldiğini saptamışlardır (64).

Bu ve diğer bazı araştırmalar Hawthorne deneylerindeki bir takım sonuçları pekiştirme yoluna gitmişlerse de bundan sonra yapılan araştırmalar tam bir sonuca ulaşamamıştır (65). Örneğin, bazı araştırmalarda işçilerin karar verme sürecine katılmaları, yöneticilerin ters tepkileri ile karşılaşmış ve fikirleri daha fazla otorite sahibi olunmak isteniyor gerekçesiyle red edilmiştir (66). Coch ve French'in deneyi, Norveç'teki bir fabrikada tekrarlanmış ve karar verme işlemine katılan ve katılmayan işçiler arasında üretim yönünden hiçbir farklılık saptanmamıştır (67).

-
- (64) Coch L. and French, J.R.P., "Overcoming Resistance to Change", Human Relations, Vol.4, No:1, 1948, ss.512-532.
- (65) Örneğin, Katz, D. ve Diğerleri, Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers, (Ann Arbor, Mich., Survey Research Center, 1951), Katz, D. ve Diğerleri, Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation, Part I. (Survey Research Center, 1951), ve Kahn, R.L. and Katz, D., "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", in Cartwright and Zander., op.cit., ss.612-618.
- (66) Wilensky, H.L., "Human Relations in the Work Place", in Aransberg, C.M. ve Diğerleri, Research in Industrial Human Relations, New York, Harper, 1957, ss.25-50, ve Bucklow, M. "A New Role for the Work Group", Administrative Science Quarterly, 1966, ss.59-78.
- (67) French, J.R.P., Israel, J. and As, D., "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory", Human Relations, Vol.13, 1960, ss.3-19.

Diğer bir grup araştırma da, endüstride küçük grupların yapıları, işlevleri ve işleyişleri üzerinde durmaktadır. Örneğin, Homans, **eylem** (action), karşılıklı ilişki (interaction) ve duygular (sentiments) gibi bazı temel kavramları kullanarak tel bağlama gözlem odası deneylerinin verilerini tekrar analiz etmiş ve bulduklarını diğer küçük gruplarla yapılan araştırmalarla karşılaştırarak, küçük gruplar hakkında genel anlamda önerilerde bulunmuştur (68). Whyte, yaptığı birçok araştırmada, yukarıdakine benzer bir yaklaşımla, insan ilişkileri araştırmacılarının ilgilenmedikleri bazı sorunları bulmuştur. Bunlar, sendika ve işveren ilişkileri, organizasyonlardaki gruplar arasındaki duygu alış ve rişleri, bunun endüstriyel barışa etkileri, pekiştirici ücret sistemlerinin birey ve gruplar üzerine olan etkileri gibi sorunlardır (69).

Daha sonra Lloyd Warner ve arkadaşları, insan ilişkileri araştırmasını başka bir yönde genişleterek çevresel etmenleri gözönüne almışlar ve incelemişlerdir. Warner, başlıca çalışması olan "Yankee City" araştırmasında, endüstriyel organizasyonların toplum içindeki yerini ve toplumların bu sosyal ve ekonomik değişikliklerden nasıl etkilendiklerini incelemiştir (70). Bu örnek, bir toplumun şeklini ve işlevini değiştirmesinde endüstrinin oynayabileceği değişik ve kesin rolleri açıkça göstermektedir.

(68) Homans, G.C., The Human Group Routledge, 1951.

(69) Whyte, F.W., Pattern of Industrial Peace, New York, Harper, 1951, Money and Motivation, New York, Harper, 1955, Men at Work, Homewood, Ill: Dorsey Press, 1961.

(70) Warner, W.L. and Low, J.O., The Social System of the Modern Factory, New Haven, Yale University Press, 1947.

B- Elton Mayo'nun "İnsan İlişkileri" Modeline. Etkileri

Hawthorne araştırmaları, ilk defa Elton Mayo tarafından açıklanmaya çalışılmış ve organizasyonlardaki küçük grupların önemi üzerinde durulmuştur (71). İnsanların bilimsel ve teknik sahadaki buluşları, yerleşmiş endüstri toplumunu parçalamaya başlamış, fakat sosyal süreç ve gelişmeler hakkındaki bilgileri yetersiz kaldığı için uyum sağlayıcı bir toplum kurmakta eksik kalmışlardır. Mayo, modern dünyadaki bu sorunun çözümünü, bireylerin sosyal yeteneklerinin geliştirilmesine ve özellikle yöneticilerin ve nezaretçilerin endüstriye katılımlarının sağlanmasına bağlar. Bu katılımın mümkün olabilirdiğini de Hawthorne ve diğer araştırmalar bize göstermiştir (72). Endüstriyel organizasyonlar içindeki birbirine bağlı küçük gruplarda insanlar, kaybettikleri gruba dahil olma (belonging) duygusunu ve sosyal amaçlarını bulabilmekte, bu yönden gruba olan bağlılıkları daha çok artmaktadır. Mayo, problemi patolojik olarak görmüş ve endüstriyel organizasyonlarda, ortak amaçların geliştirilmesi ve işçiler için sosyal tatminlerin ekonomik pekiştiriciler kadar önemli olduğunun bilincine varılmasıyla sorunun çözülebileceğini vurgulamıştır (73).

(71) Mayo E., The Human Problems of an Industrial Civilization New York, Mac Millan, 1933 and The Social Problems of an Industrial Civilization, Routledge, 1949.

(72) Parker, Brown, Child, Smith., op.cit, s.95.

(73) Ibid., s.96.

Bu fikirler, sadece endüstride yapılan birçok araştırmanın temel felsefesini oluşturmakla kalmamış, yöneticilerin de soruna bakış açılarının değişmesine yardımcı olmuştur (74).

Mayo'ya yapılan eleştiriler, genellikle endüstriyel sorunların analizi ile ilgilidir. İnsan ilişkileri hareketinin başlıca eksik yönü, küçük ve informel grup üzerinde fazlaca durup, formel (resmi) organizasyonu ihmal etmiş olmasıdır. Organizasyondaki iktidar ilişkileri, görevlerin özellikleri ve teknoloji geniş ölçüde bu analizin dışında bırakılmıştır. Örneğin, organizasyondaki uyumsuzluk, haberleşmenin veya kişilerarası ilişkilerin kötü oluşundan değil, değişik çıkar gruplarının arasındaki iktidar mücadelesinden doğmuş olabilir (75). Öte yandan, bu akım, hemen bütün organizasyon sorunlarını bir duygu sorunu olarak görmüş ve insanın sanıldığı kadar rasyonel davranmadığı görüşünü devamlı olarak işlemiştir (76). Başka bir eleştiri de, insan ilişkilerinde endüstriyel ilişkiler ve sendikaların göz önüne alınmadığı ve bu konularla ilgilenilmediği yolundadır (77). Bu akımın diğer eksik yönleri de, çok sağlam bir kuramsal temele dayanmaması, daha çok istatistikî veriler üzerinde tartışılması ve yine Warner'in belirttiği gibi araştırmaların fabrika kapısında kalması, toplumla olan ilişkilerinin de kısıtlılığıdır (78).

(74) Bendix, Reinhard., Work and Authority in Industry, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1956, ss.308-319.

(75) Dereli., op.cit, s.83.

(76) Ibid.

(77) Whyte., Money and Motivation, ss.30-49.

(78) Parker, Brown, Child, Smith., op.cit, s.98.

Endüstride "İnsan İlişkileri" yaklaşımı, son zamanlarda farklı bir yönde gelişmiş ve bu yeni akımın öncüleri kendilerini "yeni insan ilişkileri (Neo-Human-Relations)" kavramıyla betimlemişlerdir (79). Bu tür bir yaklaşım, yukarıda açıklanan eleştiriler sonucunda ve bu konuda yapılan diğer araştırmaların bulgularına dayanılarak geliştirilmiştir.

3- Modern (Sistem) Yaklaşımı

Yönetimde, yapıya ağırlık veren yaklaşımı tez, insana ağırlık veren yaklaşımı karşı-tez (anti-tez) olarak ele alırsak, çağdaş yaklaşımı yapı artı insan anlamındaki organizasyona ağırlık veren, sentez olarak nitelendirmek mümkündür (80).

Modern organizasyon yaklaşımının başlıca özellikleri, belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir temele sahip oluşu, ampirik araştırmalardan geniş ölçüde faydalanması ve sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik olmasıdır (81).

Bu noktadan hareketle, sistem kavramı ve yaklaşımı, modern organizasyon kuramında, insan davranışının sırlarını

(79) Goldthorpe, J.H. ve Diğerleri, The Affluent Worker Industrial Attitudes and Behaviour, Cambridge University Press, 1968, s.178.

(80) Henderson., op.cit; s:5.

(81) Dereli., op.cit, s.88.

özecek bir anahtar olarak görülmüştür. Bu yaklaşımın amacı, a) olaylarla çevresel şartlar arasındaki ilişkileri gözönüne alarak, olayları çevre ve doğanın çok yönlü ilişkisi içinde açıklamaya çalışması; b) bir bütünü oluşturan parçaların tek başlarına incelenmesinin, bu parçalarla ilgili olayları açıklamaya yetmeyeceği görüşünden hareketle, bütünün parçalarının davranışının, parçaların bütün içinde birbirleriyle ve bütünün kendisiyle olan ilişkilerinin özelliklerinin bilinmesiyle açıklanabileceğinin belirtilmesi; c) ve bütün insan davranışlarını açıklamaya yönelik bir genel kuram geliştirme arzusu olarak özetlenebilir (82).

Modern organizasyon kuramı, geniş ve birleşik bir düşünce yapısından yoksundur. Her yazar ve araştırmacının sistem yaklaşımı içersinde önem verdiği ve ilgi duyduğu konular farklıdır. Ancak, ortak bir özelliğin, organizasyonları bir bütün olarak inceleme eğilimi olduğunu söyleyebiliriz (83). Bu sahadaki iki önemli kitap, Marc ve Simon'un "Organizations" ve Haire'nin "Modern Organization Theory" adlı eserleridir (84).

(82) O'shaughnessy, J., Busines Organization, George Allen and Unwin. Ltd, 1966, s.127, Ludwig von-Bertalanffy, Problems of Life London, Watts and Co., 1952.

(83) Scott, William, G., "Organization Theory; An Overview and Appraisal" in Readings in Human Relations, edited by. Keith Davis and William, G.Scott, Mc Graw Hill Book. 1964, s.122.

(84) March and Simon., op.cit, Haire, Mason (ed), Modern Organization Theory, John, Wiley, 1959.

Sistemin başlıca özellikleri ise şöyle sıralanabilir:

- 1- Sistemde bütün, parçaların toplamından fazladır.
- 2- Bütünde parçalarının toplamından fazla olmayı sağlayan ya da sistem olmayı sağlayan organizasyondur. Bu, bütünlere özelliğini veren, onları birbirinden ayıran bir niteliktir (85).
- 3- Bir sistemde parçalar arasında birçok farklı ilişki tipi olabilir.
- 4- Bir sistemde ilişki, parçaların yanyana gelmesi ya da dış bağlantılarla değil, ortak olan alt parçalarla kurulur.
- 5- Bir sistemde, her parçanın belirli bir ilişki kurma kapasitesi vardır ve bütün alt parçalara bölünmüş ve böylece parçaları etkileşmekte olan bir sistem doğmuştur (86).

Sistem yaklaşımı, çerçevesi içinde geliştirilen organizasyon kuramları sayısı, gün geçtikçe artmaktadır. Daha önce de değinildiği gibi, çeşitli düşünürler genelde organizasyon esası üzerinde birleşmekte, ancak farklı çıkış noktalarından hareket etmektedirler. Örneğin, Simon, çıkış noktası olarak, karar vermeyi ele almıştır (87).

(85) Buckley, Walter., Sociology of Modern Systems Theory, New York, Prentice-Hall. Inc., 1967, s.42.

(86) Sağlam., op.cit., s.43.

(87) Simon, A.Herbert., Administrative Behavior. A Study of Decision Making Process in Administrative Organizations, The Free Press, 1957.

Chris Argyris ise organizasyon arasındaki çatışmayı (88), Rensis Likert'in grubu liderliği (89), Talcott Parsons'ın liderliğini yaptığı grup sosyal sistemi (90), W.F.White'ın liderliğini yaptığı grup organizasyon ekolojisini (91) ve Warren G.Dennis ve Mason Haire'nin liderlik ettikleri grup da örgütsel değişme ve büyümeyi ele almaktadır (92).

A- Sistemin Parçaları ve Bağlayıcı Süreçler

Sistemin temel olan birinci bölümü, birey ve organizasyona getirdiği kişiliğidir. Bireyin kişiliğini ise, güdü ve davranışları oluşturur. Bireyler, çeşitli koşullarda sisteme katılmakla beklentilerini tatmin etme amacındadırlar.

Sistemin ikinci bölümü, formel organizasyon denilen organizasyon içindeki işlevlerin biçimsel olarak düzenlenmesidir. Formel organizasyon içindeki birbirine karşılıklı olarak bağımlı olan işler, sistemi oluştururlar. Bazı yazarlar

-
- (88) Argyris, Chris., Integrating the Individual and the Organization, John Wiley, 1964.
- (89) Likert, Rensis., New Patterns of Management, Mc Graw Hill, 1961.
- (90) Parsons, Talcott., Structure and Process in Modern Society, Glencoe, III. The Free Press, 1960.
- (91) White, F.William., "An Interaction Approach to the Theory of Organization", In Mason Haire (ed). Modern Organization Theory, ss.155-183.
- (92) Bennis, G.Warren., Changing Organizations, Mc Graw Hill Book. Co. 1966, Haire, Mason (ed), "Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations", In Modern Organization Theory, ss.272-306.

örneğin, Argyris, organizasyondaki temel sorunların dayanağının sistemin bireyden beklentilerine bağlı olduğunu belirtir. Hangi işde olursa olsun bireyin yaptığı işin karşılığı olarak organizasyondan bazı beklentileri vardır. Aynı şekilde, organizasyonun da kişiden yerine getirmesini istediği bazı beklentiler bulunur. Böylece, birey ve organizasyon karşılıklı bir etkileşim içersindedirler. Günümüzde, birçok yazar, bu konu üzerine eğilmekte ve çeşitli araştırmalar yapılmaktadır (93).

Üçüncü bölüm, informel ya da biçimsel olmayan organizasyondur. Burada etkileşim, birey ile informel grup arasında olmaktadır. Informel organizasyon bireyden belirli davranış kalıpları içinde hareket etmesini ister. Ancak, bireyin bir tatmin beklentisi vardır. Buna da birlikte olduğu, beraber çalıştığı arkadaşlarıyla birlikte ulaşır. İşte bu karşılıklı beklentiler, bireyin davranışını belirli ölçüde değiştirmesini zorunlu kılar. Bireyin davranış örüntüsü de, birlikte olduğu grubun normları doğrultusunda olur. Bunun nedeni de grubun, bireyin kişiliği üzerine olan etkisine bağlıdır (94).

Sistemin dördüncü bölümü, organizasyondaki statü ve rol kavramlarıdır. Modern organizasyon kuramının bir bölümü, sosyal-psikolojik araştırmaların bulgularına dayalı olarak, formel ve informel organizasyonların ortaya çıkardığı rol

(93) Argyris, Chris., Personality and Organization, Harper and Brothers, 1957, özellikle, 2, 3 ve 7. bölümler.

(94) Bu konu geniş bir biçimde: Homans, C. George., The Human Group, Harcourt, Brace and Comp. 1950, Chapter, 5. içinde yer almaktadır.

beklentileri ve rol"ün algılanması (role perceptions) konuları ile uğraşır. Bakke'nin füzyon (kaynaşma) süreci, büyük bir oranda rol beklentilerinin değiştirilmesi (modification) konusu ile ilgilidir (95). Organizasyona ait bekleyişler ve kişinin bu bekleyişlerle ilgili algıları, birbirini etkiler ve değiştirir. Bu süreç ise, organizasyonun devamlılığı için yararlıdır.

Sistemin beşinci bölümü, işin yapıldığı fiziksel ortamdır. İşin fiziksel çevresinde, karşılıklı etkileşimler, karmaşık olan insan makina sistemlerinde yer almaktadır. Bir mühendisim, bu etkileşimden doğan sorunlara tamamen teknik açıdan yaklaşmasının olanağı yoktur. Haire'nin belirttiği gibi bu sorunlar, sosyal kuramcılar ile davranış bilimcilerin ilgi alanına girmektedirler (96). Burada dikkatin, sistemdeki hatayı en aza indirmeye çalışan, üretim etmeni ve ondan beklenen cevaplarda toplanması gerekir. Bu açıdan iş, çalışma çevresine katılan bireylerin psikolojik, sosyal ve fizyolojik özellikleri gözönüne alınmaksızın düzenlenemez (97). Makina ve üretim süreçleri, insanın sahip olduğu psikolojik ve fizyolojik gereksinimlerine göre planlanmalıdır. İnsanları makinanın şartlarına uyum sağlaması için kiralamak, uygun bir yöntem olmamaktadır (98).

-
- (95) Bakke, E.Weight., "Concept of the Social Organization", in, Modern Organization Theory, Mason Haire (ed), ss.60-61.
- (96) Haire, Mason., "Psychology and the Study of Business: Joint Behavioral Sciences", in, Social Science Research on Business: Product and Potential., Columbia University Press, 1959, ss.53-59.
- (97) Scott., "Organizational Theory: An Overview and an Appraisal", op.cit, s.124.
- (98) Ibid.,

İşte modern organizasyon kuramı, gerek bölümleri meydana getiren ögeleri, gerek bölümler arasındaki etkileşimleri (karşılıklı etki durumlarını) inceleme konusu yaparak, bunlardan bir takım modeller ortaya çıkarma çabasına girmiştir (99).

Bağlayıcı Süreçler: Sistem içinde yukarıda belirtilen bölümlerin birbirleriyle karşılıklı olarak bağlı oldukları söylenmesine rağmen, bu gözlemin doğruluğu, sistem kuramı için hiç bir şey ifade etmemektedir. Ancak, bölümleri birbirine bağlayan süreçler iyi bir şekilde incelenebilir ve açıklanabilirse bize sistem kuramı olarak bir şey ifade edecektir. Modern organizasyon kuramcıları, sistemlerin birbirleriyle bağlanması ile ilişkin üç süreç üzerinde durmaktadırlar. Bunlar, iletişim (haberleşme), denge ve karar alma süreçleridir.

1- İletişim :

İletişim üzerinde, **formel-informel**, yatay-dikey, komuta-kurmay (line-staff) haberleşme sistemleri olarak neo klasik kuramda da durulmuştur. Ayrıca, iletişimin sistem içindeki parçaları birbirine bağlayan bir mekanizma olduğu da vurgulanmıştır. Bir kısım yazarlar haberleşmeyi, sistemin bölümleri arasında eylemi başlatan bir yöntem olarak görür. Bu açıdan iletişim, sadece eyleme yol açan bir uyarıcı (stimuli)

(99) Bayar, Doğan., Aşkun, İnal Cem., "Fonksiyonel İşletmecilik Bilgisi", Ders notu, Bursa İ.T.İ.A., 1974, s.36.

olarak değil, aynı zamanda sistemin karar mekanizmalarını birbirleriyle uyumlu olarak çalıştıran ve eşgüdümü sağlayan bir görev de üstlenir (100). Deutsch, organizasyonların birbirleriyle iletişim kuran, dışarıdan mesaj alan ve bilgi depo eden bölümlerden oluştuğuna dikkati çeker (101). Birlikte düşünüldüğünde, sistemin bölümlerindeki iletişim süreçleri, bize tüm olarak sistemi yansıtmaktadır. İşte yukarıda belirttiğimiz bağlayıcı süreçler sibernetik kavramı nedeniyle bütünleşebilmekte ve sistem kavramı olarak genelleştirilebilmektedir. Gerek karar, bilgi ve haberleşme, gerekse de denge ve kontrol süreçleri, sibernetiğin temelini teşkil ederler.

2- Denge :

Bağlayıcı bir süreç olarak denge kavramı, bir takım karmaşık fikirler bütünüdür. Bu kavram, sistemin çeşitli bölümleri arasındaki ilişkileri uyumlu bir şekilde düzenleyen bir mekanizmadır. Denge kavramının zorunluluğu, mantıksal olarak sistemin kendi tabiatından ortaya çıkmaktadır. Kararlılık, mekanizma veya süreçlerde sağlanmadıkça, sistemin bölümleri arasında düzenli bir ilişki düşünülemez (102). Organizasyonlarda denge, iki şekilde incelenebilir. Bunlardan birincisi yarı otomatik (guasi-automatic), ikincisi ise yenilikçi (innovative) süreçtir. Her iki biçimdeki denge de

(100) Scott., op.cit, s.125.

(101) Deutsch, W.Karl., "On Communication Models in the Social Sciences", Public Opinion Quarterly, Vol.16, 1952, ss.356-380.

(102) Aşkun., op.cit, s.104.

sistemin gerek iç, gerek dış koşullardaki değişikliklerde bütünlüğünün sağlanması açısından önemlidir.

Burada üzerinde durulması gereken nokta, acaba hangi durumlarda yarı otomatik, hangi durumlarda yenilikçi sistemin uygulanacağıdır. Eğer değişiklik, sistem tarafından eldeki hareket programlarınca işlem görebileceği şekilde anlaşılırsa, sistem, söz konusu değişikliğe karşı uyum sağlamayı (ayarlamayı) yarı-otomatik bir biçimde yapacaktır (103). Sistemde yenilik gereksinmesi ise, değişikliğe karşı uyumun, sistemi dengede tutan programların sınırları dışına çıktığı zaman belirlemektedir. Bu durumda sistem, iç uyumu devam ettirebilmek için yeni programlara gereksinme duyar (104).

İletişim ve denge konusunda belirtilen bu noktalar, sözü edilen süreçler için çok önemli bir rolü olan sibernetik model gereğini ortaya çıkarmaktadır. Sibernetiğin amacı, daha önce de belirtildiği gibi, değişiklikler karşısında sistemin sağlamlığının (bütünlüğünün) korunmasıdır (105).

3- Karar Alma :

March ve Simon, "Organizations" adlı eserlerinde iki çeşit karar alma sürecinden bahsetmektedirler. Bunlardan birincisi, üretilen kararlar ya da üretkenliği belirleyen

(103) March and Simon., op.cit, ss.139-140.

(104) Scott., op.cit, s.125.

(105) Beer, Stafford., Cybernetics and Management, John Wiley and Sons, 1959.

koşullara ilişkin kararlar, ikincisi ise sisteme katılan ve onunla doğrudan ilgili kararlardır (106).

Bunlardan birinci tür kararlar, bireyin davranışları ile organizasyon talepleri arasındaki karşılıklı ilişki sonucu üretilirler. Güdü veya özendirmeler, bireyin organizasyona olan katkısının altına düştüğünde, birey bu iki temel ögenin eşit olacağına inandığı başka bir yere gitmeye karar verip, işletmeyi bırakacaktır. Katılım kararları, aynı şekilde bireyin organizasyonlarda kalış veya ayrılış nedenlerinin incelenmesine ilişkindir.

March ve Simon, kararları, bireyin çevresindeki iç değişkenlere bağlı olarak açıklamakta ise de, iş ortamının ekonomik ve sosyal koşulları da etkili olmaktadır. Marschak ise, karar alma sürecini, organizasyonun yaşayışının bağlı olduğu bağımsız değişken olarak görmüştür (107).

B- Modern Organizasyon Kuramında Yaklaşımlar

Sistem kuramı, içinde geliştirilen yaklaşım ve düşüncelerin sayısı çok fazladır. Ancak gelişmelerin iki temel çizgi üzerinde olduğunu söylemek mümkündür (108). Bunlardan birincisine, organizasyona davranışçı bir açıdan ve toplumsal

(106) March and Simon., op.cit, Bölüm 3 ve 4.

(107) Marschak, Jacob., "Efficient and Viable Organizational Forms", in Modern Organization Theory, Mason Haire (ed), ss.307-320.

(108) Porter, H.Elias., "The Parable of the Spindle", Harvard Business Review, Vol.40, 1962, ss.58-66.

çevreleri içinde yaklaşma eğilimlerinden dolayı davranışsal yaklaşım veya "toplumsal sistem" yaklaşımı diyeceğiz. İkincisine ise, matematik tekniklere ve elektronik makinalara dayalı rasyonel bir eğilim içinde oldukları için Biyolojik Matematiksel yaklaşım adını vereceğiz.

a- Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, organizasyonun her şeyden önce insanlardan oluştuğunu, ortada çok sayıda değişkenin olduğunu ve bunlarda yapılacak bir değişikliğin ya da değişiklik girişiminin, büyük bir olasılıkla zincirleme bir tepkiye yol açacağı görüldüğünden hareket etmektedir (109). Burada organizasyon, çok sayıda ~~etken~~ tarafından yönetilen, fakat hiçbiri rasyonellik açısından açıklanamayan bireysel rollerin oluşturduğu bir toplumsal sistem olarak ele alınır. Organizasyon, bireysel çalışma, toplumsal çevre, psikolojik etkenler ve kişilerarası ilişkilerin etkisindedir (110).

Bu yaklaşımın geliştirdiği teknikler arasında, güdüleme ve moral, duyarlık eğitimi, grup dinamikleri, rol alma, kritik olay, organizasyonu geliştirme, organizasyonel öğrenme (organizational learning) ve yönetimin geliştirilmesi (management development) sayılabilir.

(109) Aşkun., op.cit, s.112.

(110) Muhammed, Fagir., "Use of Modern Management Approaches and Techniques in Public Administration", International Review of Administrative Sciences, Vol.37, 1971, No:3, s.195.

Bu yaklaşım içinde geliştirilen bir model "Beşeri Kaynaklar" modeli olmuştur. Burada, temelde astların kararlara katılması kabul edilmektedir. Bu model, astların kararlara katılmasının verilen kararları daha yerinde kararlar haline getireceği ve kontrole de olumlu etkileri nedeniyle bu yoldan verimliliğin artacağını öne sürmektedir (111). Organizasyonu davranışsal açıdan inceleyen yazarların başında Chester I. Barnard gelmektedir (112). Barnard, organizasyonu bir "iş birliği" sistemi şeklinde betimlemiştir. Burada iş birliği, ortak bir amaç için birlikte çalışma anlamına gelmektedir. Barnard, incelemelerinde iş birliği derecesini etkileyen sosyolojik ve psikolojik etmenlere ağırlık vererek, bu disiplinlerin önemi üzerinde durmuştur. Barnard, bireyleri güdüleme aracı olarak ikna etmeninin üzerinde durmuş, ayrıca organizasyonda iyi bir yapı için, liderliğin önemine değinmiş, liderin seçiminin yönetim ve organizasyonun gelişmesinde başlıca rolü oynadığını söylemiştir.

Davranışsal yaklaşım içinde organizasyon, ayrıca bir "birleşme (füzyon) süreci" açısından incelenmiştir. Buna göre, birey, amaçlarına erişmek için organizasyonu kullanmayı düşünmekte veya ondan yararlanmayı ümit etmekte, öte yandan organizasyon da, kendi amacını gerçekleştirebilmek için bireyi öne sürmektedir. Birleşme sürecinde, bir dereceye kadar organizasyon bireyi, birey de bir dereceye kadar organizasyonu

(111) Baykal, Besim., Günümüzde Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:21, 1974, ss.88-90.

(112) Barnard, Chester., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge Mass., 1938.

yeniden şekle sokmakta veya değiştirmektedir. Bu görüş E.Wight Bakke tarafından ileri sürülmüş ve bireyin amaçlarını güven, ilerleme ve adalet olarak belirtmiştir (113).

Organizasyonu davranışsal açıdan inceleyen görüşler içinde Rensis Likert, "güdüsel yaklaşım" modeliyle görüşlerini öne sürmüştür. Likert, çalışma grupları üzerinde durarak, yönetimin, geleneksel birey-bireye modelini bırakıp gruplar oluşturulmasının gerekliliğine inanmıştır (114).

Davranışçı ya da toplumsal sistem yaklaşımı, ister organizasyon yönetimini bir işbirliği sistemi olarak ele alsın, ister amaçlara öncelik veren sosyal birimler olarak düşünsün, organizasyon üyelerinin ya da yönetilenlerin çağdaş yönetim kuramlarının ışığında yönetime katılmalarını öngörmektedir (115).

b- Biyolojik-Matematiksel Yaklaşım

Bilgi bütününi matematik, istatistik, elektronik bilgi işlem teknikleri ve sibernetik alanlarındaki bilimsel gelişmelerden alan bu yaklaşım, organizasyonlarda rasyonelliği geliştirme açısından önemlidir.

(113) Bakınız. Aşkun., op.cit, s.115 ve Bakke, E.Wight., The Fusion Process, Labor and Management Center, Yale University Press. New Haven, 1953.

(114) Likert, Rensis., "A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management" in, Mason Haire., Organization Theory, s.192.

(115) Learned, P.Edmund and Sproad; T.Audrey., Organization Theory and Policy, Richard R.Irwin, 1966, ss.3-6.

Biyolojik açıdan organizasyon, canlı bir organizmaya benzetilir ve onun özelliklerini taşır. Örneğin, organizasyon da bir canlı gibi doğmakta, büyümekte olgunlaşmakta sonra yaşlanıp, yıpranmakta, sonunda da ölmektedir. Aynı şekilde, organizasyon da birey gibi çevresine tepki göstermektedir. Biyolojik bir organizma gibi, organizasyonun organları onun yapı taşlarını meydana getirmekte ve birbirleriyle etkileşimde bulunmaktadır (116). Öte yandan, aynı yaklaşım içinde geliştirilen matematiksel modellerden bazıları, bir takım geometrik ilkelerin organizasyonlara da uygulanabileceğini, bazıları da matematikteki bir takım ilkelerin organizasyonların büyümesine uygulanmasının mümkün olduğunu iddiaları sürmüşlerdir (117).

Bu yaklaşımla yönetimde kullanılmak üzere birçok rasyonel ilke ve teknikler geliştirilmiştir. Örneğin, yöneylem araştırması (doğrusal ve dinamik programlama, oyun kuramları v.b.) sibernetik, sistem analizi, maliyet-fayda analizi, planlama-programlama-bütçeleme sistemi (P.P.B.S), sayıları gittikçe artan tekniklerden bazılarıdır.

Bu yaklaşım içinde geliştirilen bir başka görüş de, Matris organizasyon görüşüdür. Bu yaklaşım, Taylor'un işlevsel organizasyon kavramının geliştirilmiş bir şeklidir.

(116) Haire, Mason., "Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations", in Modern Organization Theory, ss.272-306.

(117) Dale, Ernest., Management: Theory and Practice, Mc Graw Hill, New York, 1969, s.212. ve Mcwhinney, W.H., "On the Geometry of Organizations", Administrative Science Quarterly, December, 1965, ss.356-357.

Bu yaklaşım, özellikle yüksek vasıflı insan gücü ve ihtisas istiyen çalışma alanlarında belirli ve kısa bir sürede tamamlanıp bitirilmesi gereken projelerde sözkonusu olmaktadır. Bu yöntem, bir dizi projeyi gerçekleştirmek amacıyla, kaynak ve yöntemlerin esnek, aynı zamanda değişen koşullara uyabilecek bir sistem içinde yönetimini sağlamak için geliştirilmektedir (118).

Son olarak bu yaklaşımının bilimsel yönetimin tekniklerine benzer modelleri arasında Douglas Mc Gregor'un "X" ve "Y" kuramları sayılabilir. Mayo'nun çalışmalarından esinlenen Mc Gregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlemesine girişmiş ve buna "X" kuramı adını vermiştir. Daha sonra da, bu kuramı şiddetle eleştirerek "Y" kuramı adını verdiği modelinin ilkelerini ortaya atmıştır (119). Mc Gregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan ögesini belirli bir ölçüde çözmeye çalışmış ve organizasyonlarda beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır (120).

Şimdiye kadar organizasyonlarda davranış konularında, klasik, neo klasik ve modern yaklaşımları incelemeye çalıştık. Buradaki amacımız, endüstriyel işletmeler açısından bu

(118) Middleton, C.J., "How to Set up a Project Organization", Harvard Business Review, March April, 1967, ss.73-82, John, F. Mee., "Matrix Organization", Business Horizons, Vol.VII, No:2, 1964, ss.70-72.

(119) Mc Gregor., op.cit, ss.33-57.

(120) Eren., op.cit, s.27.

kuramların önemini betimlemek ve davranış bilimleri yaklaşımına olan katkılarını biraz olsun göstermeye çalışmaktır. Bundan sonraki bölümlerde incelemeye çalışacağımız konular, genelde bu kuramlardan kaynaklanmışlar ve geliştirilmişlerdir. Buna ek olarak, bu kuramların incelenmesi, yönetimi "teknik bir*birin" olarak yapı yönünden ele alan klasik yaklaşımlardan, yönetim ve organizasyona daha çok insanlardan oluşan sosyal bir grup olarak ele alan davranışsal yaklaşımlara ve oradan da, yönetim ve organizasyonu sadece teknik ve davranışsal bir birim değil, aynı zamanda çevresiyle ilişkili, çevresinin etkisi altında olan ve çevresini etkileyen bir dinamik birim olarak ele alan sistem yaklaşımına ulaştığını göstermek açısından da önem taşımaktadır (121).

(121) Sağlam., op.cit, s.51.

B E Ő İ N C İ B Ö L Ü M

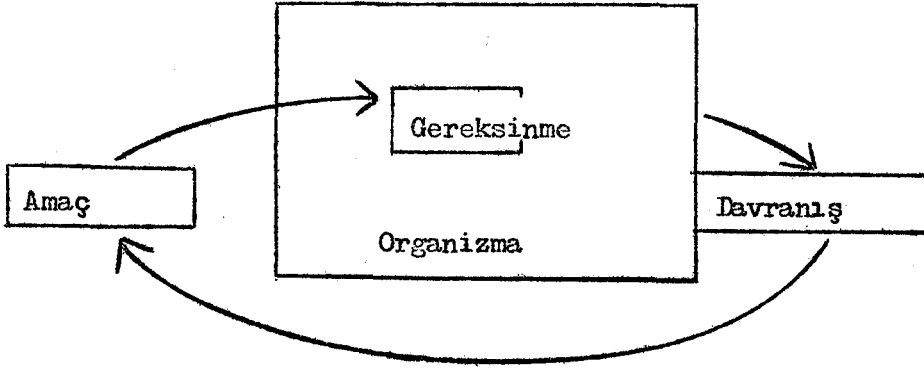
ORGANİZASYONLARDA ÇALIŞANLARIN GÜDÜLENMESİ

İnsanı tanımak, onun beklentilerini kestirebilmek ve ne gibi etkiler altında davrandığını bilmekle mümkün olabilir. GÜDÜ, genel anlamıyla insanı belirli bir davranışa iten ya da götüren neden olarak tanımlanabilir (1). GÜDÜ kavramı, latince (movere) sözcüğünden türetilmiştir bu da "eylem" anlamına gelmektedir (2).

GÜDÜ terimi ile ilgili olarak gereksinme ve dürtü (drive) kavramları da kullanılır. Bu kavramlar bazen eş anlamda, bazen de birbirinden az çok farklı olarak kullanılır. Genel olarak, organizmayı bir takım davranışlara yönelten güdüler, türlü gereksinimlerden doğar. Psikolojide gereksinim kavramı, insanın gelişimi ve çevresiyle uyumlu bir ilişki

-
- (1) Aşkun, İnal Cem., İşgören, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları. No:207, 1978, s.450.
 - (2) Steers, M.Richard and Porter, W.Lyman., Motivation and Work Behavior, Mc Graw Hill Book. Com., 1975, s.5.

kurabilmesi için gereken önemli koşulların eksikliğini ifade eder (3). Bunu aşağıdaki bir şekil yardımıyla daha iyi anlayabiliriz. (Bak. Şekil. 5-1).



Şekil. 5-1. Güdülenme süreci

Gereksinme yukarıda da belirtildiği gibi organizmanın içinde olan bir eksikliktir. Bu durum organizmada bir sıkıntı hali yaratır. Buna bağlı olarak da bir olaylar zinciri başlar. Birey bu sıkıntı halini gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış ise amaca yönelik, yani gereksinmeyi tatmine yönelik bir davranıştır. Amaca ulaşıldığında ise gereksinme giderilecektir. Böylece, bir gereksinme ile başladık ve bunun tatmini ile süreci bitirdik.

(3) Baymur., op.cit, s.64.

İşte organizmanın bu gereksinmeyi tatmin için belirli bir yönde etkinlik göstermesi eğilimine, güdü (motiv) denir (4). Örneğin, aç olan bir kimsenin mide kasları gerilir, salya salgısı artar ve böyle bir gereksinme içinde olan bir bireye yemek verildiği zaman saldırırcasına yer. Yemek yedikten sonra tekrar bir şey istememesi ise bu gereksinmesinin tatmin edildiğini gösterir. Şu halde, amacın gerçekleştirilmesiyle bireyin içindeki gerilim veya dengesizliğin oranında düşme olur. İşte endüstriyel organizasyonlardaki birçok olumsuz tutum ve davranışların nedeni bireyin tatmin edilmemiş arzu ve gereksinmeleri olmaktadır.

1- Güdüleme ile İlgili Gereksinme Türleri

Gereksinmeleri sınıflandırma her ne kadar bireyden bireye farklılıklar gösteren bir yapıya sahipse de, gereksinimler genel olarak birinci derecede ya da temel fizyolojik gereksinimler ve ikinci derecede ya da sosyal gereksinimler olarak iki grupta incelenebilir.

Birinci derecedeki gereksinimler, yaşamın sürdürülmesi için gerekli olan temel öğelerdir. Bunlar arasında en önemli olanları, yemek, içmek, uyumak, sıcaktan, soğuktan korunmak, barınmak ve cinsel arzu gibi gereksinimlerdir. Bu gereksinimler insan fizyolojisi ile ilgili olduğu için bunlara

(4) Kolasa., İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş, s.288.

fizyolojik gereksinmelerde diyoruz. Bunlar evrensel olmalarına rağmen, yoğunlukları kültürden kültüre değişiklikler gösterirler. Örneğin, ekvatorda yaşayan bir kimse ile kuzey kutbunda yaşayan bir kimsenin gereksinimleri farklılık gösterebilir.

İkinci derecede olan gereksinmeler, fizyolojik olanlara oranla daha az belirgindirler. Bunun nedeni de sosyal ve psikolojik bir güdüme dayandıklarındandır (5). Bu gereksinmelerin çoğu insanın eğitim düzeyinin gelişmesi ve olgunlaşmasına bağlı olarak kazanılırlar. Bunlara örnek olarak, takdir, sorumluluk duyma, sahiplik, şevkat, duygusallık, saygı görme, ilgi çekme gereksinimleri verilebilir. Bu grup gereksinmeler pek kolay açığa vurulmamakla beraber, insan yönetimini çok fazla etkilerler. Aynı şekilde, bu tür gereksinmeler çok gizlidirler, bunu insanın kendisi bile kestiremiyebilir. Bu yüzden de, organizasyonlarda ortaya çıkan güdüleme ile ilgili sorunların çözümü son derece güçtür. Burada, kabul etmemiz gereken bir başka nokta da, gereksinimler değiştikçe veya amaçlarına ulaştıkça bireylerde bir takım değişikliklerin olduğudur. Bu nedenle, bir bireyin belli bir umudu gerçekleştikten sonraki davranışında, eskie oranla, ne gibi bir değişiklik olacağını önceden sezinelemek çok güçtür (6).

Bu açıklama ile, davranış bilimcilerin endüstri işçilerinin davranışlarını anlamak için ne çeşit zorlukla karşılaştığını, biraz olsun göstermeye çalıştık. Endüstriyel

(5) Eren., op.cit, s.257.

(6) Penfield., op.cit, s.81.

organizasyonlarda bireylerin güdülenmesi ile ilgili üç nokta bizim dikkatimizi çeker: 1- İnsan davranışını harekete geçiren etmen nedir; 2- Bu davranışı yönlendiren nedir; 3- Bu davranışın devamlılığı nasıl sağlanır veya korunur. İşte bu üç temel etmen, işdeki insan davranışını anlamamıza yardımcı olacak ve aşağıda açıklamaya çalışacağımız kuramsal ve pratik yaklaşımlarda sık sık karşımıza çıkacaktır.

2- Endüstride Gdüleme Kuramlarının Kısa Bir Tarihçesi

Karmaşık yapıya sahip endüstriyel organizasyonlar yer-yüzünde birkaç asırdan beri varolmasına rağmen, bu organizasyonlardaki çalışanların güdülenmesi ile ilgili çalışmalar daha çok son yüzyılda yapılmaya başlanmıştır. Bu konuda birçok yaklaşım öne sürülmesine rağmen, bunlardan ancak birkaç tanesinin geçerliliği ampirik olarak araştırılmıştır. Bu yaklaşımları biraz olsun tanıtmak ve bunlara karşı yapılan eleştirileri betimlemek bu bölümün amacını oluşturmaktadır.

Endüstri devriminden önce, bireyleri çalışmaya güdülemenin en belirgin biçimi onları cezalandırmaktı. Bu da fiziksel, ekonomik ve sosyal cezalandırma olarak yapılmıyordu. Zamanla, üretim süreçlerinde yapılan değişikliklerle, yani küçük çaptaki üretimden fabrika üretimine geçince işveren ve işçi arasındaki bu katı cezalandırma biçimlerinde daha sağlıklı değişimler meydana geldi.

Hemen, her çeşit teknoloji biçiminde üretim, işçinin ne derece istekli oluşuna bağlıdır. Çalışmaya, üretime

istekli olan kişi daha fazla üretir (7). Bugün en ileri üretim biçimlerinde bile çalışan bir işgücüne gereksinme duyulur. Bu işgücü ne derece iyi güdülenirse, işdeki başarıları, dolayısıyla üretim de o derece yüksek olacaktır. Yüksek üretim daha fazla kâr, daha fazla yatırım, daha çok istihdam ve toplumsal kalkınma demektir. Bu görüş açısından çağımızın, dolayısıyla davranış bilimcilerin ve yöneticilerin önemle üzerinde durdukları konulardan biri işgücünün çalışma potansiyelini yükseltme diğer bir deyişle güdülemedir. Şimdi daha önceki bölümde açıklamaya çalıştığımız kuramsal çerçeve ışığında güdüleme kuramlarını incelemeye çalışalım.

3- Klasik Yaklaşım (Geleneksel Yaklaşım)

Bu model Frederick W. Taylor tarafından ortaya atılmış ve üzerinde durulmuştur. Taylor, bilimsel yönetim modelindeki yöntemlerin çalışanları daha çok tatmin edeceğini ve üretimdeki birim başına maliyeti azaltacağını öne sürmüştür. Taylor, yetersiz üretim sorunu işçinin değil, yöneticinin sorunu olduğu görüşündedir. Taylor, işe uygun bireyin ancak işveren tarafından uygun yöntemlerle seçileceğini ve bilimsel yönetim anlayışı ile eğitileceğini öne sürer. İyi bir eğitimin sonra, yöneticinin ikinci sorumluluğu ise iyi bir ücret politikası ile işçilerin, sadece yöneticilerin gösterdikleri şekilde ve gelirlerini en yüksek düzeye çıkartacak ölçüde çalışmalarını sağlamaktır.

(7) Filley and House., op.cit, s.355.

Taylor'un açıklamalarına göre, fazla çalışan enerjik bir işçi bir müddet sonra çalışmayan tembel bir işçi ile aynı ücreti aldığını farkedince, otomatik olarak çalışma potansiyeli düşecektir. Bunun tek çözümü ise, fazla çalışana fazla kazanacağı bir yöntem uygulamaktır. Bu yöntem içinde Taylor'a göre sorun, acaba bir insandan ne derece iş bekle- neceği ya da işçinin çalışma kapasitesinin ne kadar olduğudur? Taylor böylece, çalışma ölçütünü tespit etmek amacıyla her işi uygun parçalara bölmüş ve her bir parçanın ne kadar zamanda yapılabileceğini saat tutarak bulmuştur. Bu yolla da kendi kavramı ile "bilimsel ölçütleri" belirlemiştir.

Böylece, parça başına ücret sistemi birçok iş yerin- de uygulanmaya başlanmış ve çalışanların daha fazla parça üreterek daha fazla para kazanmaları sağlanmıştır. Bu model, organizasyonlarda uygulanmaya başlayınca beraberinde bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. İşe yöneticilerin sorunla- rından başlarsak, yöneticilerin kâr beklentileri, sistemi yavaş da olsa değiştirmeye başlamıştır. İşlerin tek düze hale gelmesi ve ihtisaslaşma ile birlikte yöneticiler uy- guladıkları teşvik sistemine katı kural ve engeller koymuş- lar, böylece çalışanların gelirlerinde düşme meydana gel- miştir. Daha sonraları işçiler, ürünün artma eğilimi gös- termesine rağmen ücretlerinin buna bağlı olarak artmadığı- nı keşfetmişlerdir. Aynı zamanda, işçiler arasında iş gü- vensizliği doğmuştur. Diğer bir deyişle, işçiler yarınla- rından güven duymamaya ve işten atılma korkusuyla karşı karşıya kalmışlardır. Fabrika üretim tekniklerinde meydana gelen değişmelerle birlikte, yöneticiler daha az sayıda ve

daha kalifiye işçiye gereksinme duymaya başlamışlar, bu da fabrika içersindeki işçileri tedirgin etmeye başlamıştır. Bu duruma işçiler, belirli bir şekilde karşılık vermişler ve üretimi gizli bir takım yollardan kısararak, gelirlerini yükseltmeye aynı zamanda da organizasyondaki iş güvenliklerini korumaya başlamışlardır. Böylece sendikacılık gelişmeye başlamış, buna ters orantılı olarak da bilimsel yönetim tekniklerinde gerilemeler olmuştur (8).

Bu sorunların üstesinden gelmek amacıyla, bazı organizasyonlar bu güdü faktörlerini yeniden gözden geçirmeye ve üretimi arttırıcı yeni bir takım yöntemler aramaya başlamışlardır. Bu noktada, şunu belirtmeliyiz ki, geleneksel modeldeki ekonomik insan yaklaşımı, yeni güdü kuramlarında da önemini korumuş ve işlevini sürdürmeye devam etmiştir. İşçiler ve yöneticiler üzerinde son yapılan araştırmalarda, her iki grup da paranın önemli bir güdüleme etmeni olarak önemi- ne değinmiş ve bunun gelecekte de bireyleri güdüleyen temel etmenlerden biri olacağını söylemişlerdir (9). Buna ilave olarak, bu yeni kuramcılar para ile birlikte güdüleyici di- ğer etmenler üzerinde de durmuşlardır. Bu revizyonist yakla- şım "insan ilişkileri" modeli olarak incelenmektedir.

-
- (8) Bu konuda bakınız: Roy, D., "Efficiency and "the fix", informel intergroup relations in a piece-work machine shop", American Journal of Sociology, Vol.60, 1955, ss.255-66 ve Babehuk, N., and Goode, W.J., "Work incentives in a self-determined group", American Journal of Sociology, Vol.16, 1951, ss.679-687.
- (9) Mahoney, T.A., "Compensation Preference of Managers", Industrial Relations, Vol.3, 1964, ss.135-144; Opinion Research Corporation, Public Opinion Index for Industry, 1947., ve Opsahl, R.L., and Dunnette, M.D., "The role of financial compensation in industrial motivation", Psychological Bulletin, Vol.66, 1966, ss.94-118.

4- İnsan İlişkileri Modeli

1920'lere doğru klasik modeldeki, güdüleme kuramının neden bireyleri etkilemede yetersiz kaldığı tartışılmaya başlanmıştır. Daha önceki bölümde de açıklandığı üzere, Mayo, Roethlisberger ve Dicksom (1939) bu modelin kurucularındandır. Bu model insanın bir bütün olarak incelenmesi üzerinde durmaktadır. Endüstri devriminden sonra gelişen teknoloji ve tekdüze çalışma koşulları, işçilerin yaptıkları işlerden tatminsizlik duymalarına yol açmıştır. Bu duygular içersinde çalışanlar, artık tatmini işlerinin dışında bazı yerlerde aramaya başlamışlardır (örneğin, arkadaş, çevre, aile gibi). Bu yaklaşım açısından yöneticiler, işin koşullarında insanın karakterine, gereksinmelerine uygun gelecek biçimde değişiklikler yapmaya başlamışlardır. Bendix, yöneticilerin düşünce tarzlarındaki değişiklikleri şu şekilde yansıtmaktadır: "Çalışanlara, insan kişiliğine uygun davranışta bulunulmadığı zaman bu, endüstride düşük moralin, kötü işçiliğin, karışıklıkların nedeni olmaktadır" (10).

İnsanları güdülemenin en iyi yolları üzerinde çalışanlar, özellikle bireylerin sosyal gereksinmelerinin üzerinde durmaktadırlar. Bu modelde yazarlar, yöneticilerin belirli sorumlulukları olduğunu belirtmekte ve bunları şu şekilde sıralamaktadırlar: Yöneticiler, çalışanların işde gerekli ve önemli elemanlar olduklarını onlara hissettirmelidirler. Aynı şekilde, bireylerin organizasyonda kabul görmelerine yardımcı olmalı ve çalışanların sosyal gereksinmelerinin tatmi-

(10) Bendix., op.cit, s.294.

nini kolaylaştırıcı bir takım önlemler almalıdırlar. Buradaki yaklaşım, artık insan-makina ilişkilerinden uzaklaşmakta ve çalışanlar arasındaki karşılıklı bireysel ve grup ilişkilerini anlamaya yönelmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, insan ilişkileri düşüncesi, ilk olarak Hawthorne araştırmalarıyla ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar sonucunda Mayo, bireylerin bir gruba ait olma ve grubun üyesi olma gereksinmelerini ortaya atmıştır. Mayo, grup üyeleri arasındaki ilişkinin sağlam ve yönetimin amaçlarıyla grubunkilerin aynı olduğu zamanlarda, üretim artışı sağlandığını belirtmiştir. Aynı şekilde, grubun amaçlarıyla, yönetimin amaçları arasında çelişki olduğu zaman ise, üretimde azalmalar olacağını söylemiştir (11).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında, yöneticilerin güdü ile ilgili olarak üzerinde durdukları, alınması gereken önlemler ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır: Birinci olarak, yukarıda da belirtildiği gibi yöneticiler yeni bir sorumluluk ile çalışanların organizasyon için önemli olduklarını onlara hissettirmelidirler. İkinci olarak, birçok organizasyon çalışanlar ile iyi bir ilişki kurmak amacıyla, dikey iletişim kanallarını çoğaltmalı, böylece de bireyin sesini üst kademeye duyurabilmesine ve organizasyonu daha iyi tanımasına yardımcı olmalıdır. Üçüncü olarak, çalışanların kendi işleri hakkında karar vermelerine, kararlara katılabilmelerine izin verilmelidir. Son olarak ise, yöneticiler informel grubun önemi ve varlığını kabul etmeli, grubu teşvik edici

(11) Penfield., op.cit, s.83.

yöntemler üzerinde durmalıdırlar. Görüldüğü gibi bu yaklaşımlar insanın sosyal ve benlik (ego needs) gereksinmelerini tatmin etmeyi amaç olarak almışlardır.

İnsan ilişkileri modeline göre, bu güdülerini harekete geçirmek için liderlerin uygulayacakları en iyi yöntem, mümkün olduğu kadar çalışanların organizasyonda alınan kararlara katılmalarına olanak sağlamaktır (12).

Bu modeldeki yönetimin amacı, Miles tarafından da belirtildiği gibi geleneksel modeldeki amaçla aynı yöndedir. Bu da çalışanların yönetimle uyumlu ilişkiler içerisinde bulunmalarını sağlamaktır (13).

5- Gereksinmeler Hiyerarşisi Modeli

Daha önceki kuramcılar, işçilerin işlerini sevmediklerini ve kişilerin işte çalışmalarının nedeninin, aldıkları ücrete bağlı olduğunu söylemişlerdi. Fakat, zamanla bu düşünce sisteminin eksik olduğu ve bunların tekrar gözden geçirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Böylece, yönetim kuramcıları, gerek işçilerin gerekse de yöneticilerin çalışmalarının nedenini yaptıkları işten elde ettikleri, içsel veya yarıradılıştan olan (intrinsic) etmenlere dayalı olarak açıklamaya çalışmışlardır (14).

(12) Filly and House., op.cit, s.360.

(13) Miles, R.E., "Human Relations or Human Resources", Harvard Business Review, Vol.43, 1965, ss.148-163.

(14) Argyle, Michael., The Social Psychology of Work, Penguin Books, 1977, s.91.

Maslow, insanı güdüleyen diğer etmenler üzerinde durmuş ve bireyin gereksinmelerini bir sıralamaya koymuştur (15). Bu gereksinmeler insan hayatında belirli bir hiyerarşi içinde gözükmektedirler. Bu kuramın ortaya atılışı 1950'lere rastlamasına rağmen, modelin yaygınlaşması McGregor tarafından kullanılmaya başlanmasıyla olmuştur (16). Maslow'un modeli iki temel hipotez üzerine oturmıştır. Bunlardan birincisinde Maslow, insanı devamlı isteyen bir hayvana benzetir (wanting animal), böyle bir insanın güdülenmesi ise ancak gereksinmelerinin tatmin edilmesiyle sağlanır, der. İnsanın gereksinmelerini ise şu şekilde belirler (17):

- 1- Fizyolojik gereksinmeler,
- 2- Güvenlik gereksinmeleri,
- 3- Ait olma ve sevgi gereksinmeleri (Belongingness),
- 4- Saygı gereksinmeleri (Esteem),
- 5- Kendini gerçekleştirme (Self actualization).

Bu gereksinmelerin tatmin edilmemesi insanın içinde bir takım huzursuzluk doğurur ve bunun sonucu birey bir takım davranışlarda bulunur. Bu gereksinmelerin tatmin edilmesiyle de denge durumuna ulaşır. Örneğin, bireyin fizyolojik gereksinimi olan açlık tatmin edilince artık bireyi güdüleyemez.

(15) Maslow, A.H., Motivation and Personality, Harper and Row, New York, 1955.

(16) McGregor., The Human Side of Enterprise, 1960, ve The Professional Manager, Mc Graw-Hill, 1967.

(17) Maslow, A.H., "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, Vol.50, 1943, ss.370-396.

Ancak, Maslow'a göre, bu durumda bireyin diğer gereksinimleri ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, bu gereksinimler devirsel bir özellik gösterir. Şimdi kısaca bu gereksinimleri açıklamaya çalışalım:

a- Fizyolojik Gereksinimler:

En alt sırada olmakla beraber en önemli gereksinimler bunlardır. Temel fizyolojik gereksinimler olarak, yeterli miktarda su, yiyecek, hava, dinlenme, çeşitli duygusal hazlar ve dış etmenlere karşı korunma sayılabilir. Bunlar bireyin yapısının bir kısmını oluşturduğu için, diğer bir deyişle yapı taşları olduğu için önemlidirler. Bireyler sürekli olarak bunları tatmin etmeye çalışırlar ve bir kere tatmin edildiler mi, davranışlar için güdüleyici bir etmen olmaktan çıkarlar.

b- Güvenlik Gereksinimleri:

Bunlar arasında tehlikeye, tehdide, yoksunluğa karşı korunma gereksinimleri sayılabilir. Tehdit altında olan bir insan için güvenlik arama çok önemlidir. Aynı şekilde, olgun bir insan işine karşı güven duymadığı, borçlarını ödeyemediği veya ihtiyarlığını düşündüğü zaman bir takım tepkiler gösterebilir. Sosyo-ekonomik güvenlik, gelecek için insana güvence ve para sağlar, bununla da birey fizyolojik gereksinimlerini karşılamaya çalışır.

c-Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri:

Bu gereksinme insan ilişkilerinin sosyal yönüdür. Bireyin fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri tatmin edilince artık sevgi, bir gruba ait olma gibi gereksinimleri ortaya çıkar. Arkadaşlık ve sevgi duygularından yoksun olan insanlar topluma uyum sağlamada güçlük çekerler. Bu duyguları tatmin edilince organizmanın ruhsal sağlığı daha iyi duruma gelir. Madem ki insan toplumsal bir çevrede çalışmaktadır, bağlılık veya ait olma gereksinimi dışarıda olduğu kadar iş çevresinde de tatmin edilmelidir. Bu nedenle, organizasyonlarda çalışanlar sık sık bir araya getirilerek çeşitli spor ve eğlenceler ile bu duyguları tatmin edilmeye çalışılır.

d- Saygı Gereksinimleri:

Toplum içinde yaşayan bireyler, başkaları tarafından saygı ve kabul görmek isterler. Bu gereksinimin tatmini, bireyde kendine güven duygusunun artmasına ve topluma faydalı ve gerekli bir kişi olma yönünde değişmelere yol açar (18). Bu gereksinimlerin eksikliği veya yoksunluğu ise bireyde zayıflık, aşağılık duygusu ve yardım edilmeme duygularının artmasına, bu da nerotik kişilik denilen bazı psikolojik bozuklukların ortaya çıkmasına neden olur.

(18) Maslow, A.H., "Theory of Human Motivation", in Steers and Porter, op.cit, s.36.

İnsanlar her zaman için başkalarının hayranlığını kazanmak, kabul görmek için çaba harcarlar. Bu gereksinmenin tatmini bireyde daha üst düzeydeki bir gereksinmenin ortaya çıkmasına neden olur.

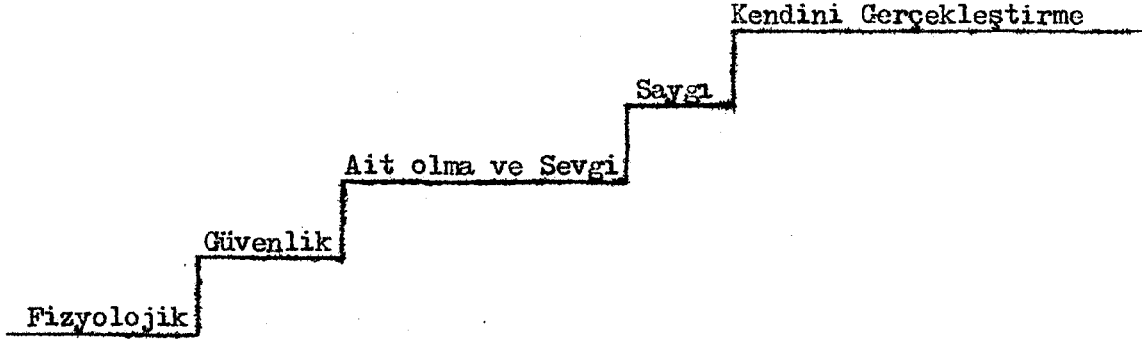
e- Kendini Gerçekleştirme:

Bu gereksinme "kişinin olabileceği her şeyi olmak" isteğidir. Bu ise, bireyin topluma hizmet etmek için bütün yeteneklerini kullanmasına yol açmaktadır. İnsanlar bu gereksinimi gerekli düzeyde tutmayı başarırlarsa, o zaman işlerinde büyük bir serüven, yaratıcılık ve tatmin duygularıyla çalışırlar. Kuşkusuz ki, daha alt seviyedeki gereksinmeler tatmin edilmeden buna ulaşılmaz. Kendini gerçekleştiren bireyler de bazı hatalar yapabilirler. Onlar da suçluluk duygular, ancak bunların sağlıklı olarak benimsenmeleri bu tip insanların kişiliğine katkıda bulunur.

Çeşitli gereksinmeler insanın kişiliğinde hiyerarşik bir düzen içinde bulunurlar. Bu sıralamada, tatmin sağlandıktan sonra, alt sıradakilerin etkileri fazla duyulmaz; böylece birey daha yüksek gereksinmelerine ulaşmak için serbest kalır (19). Şimdi bu hiyerarşiler düzenini bir şekil ile belirlemeye çalışalım.

(19) Fenfield., op.cit, s.89.

Şekil. 5-2. Maslow'un Gereksinmeler Hiyerarşisi



Bu hiyerarşik düzene göre, bir gereksinme, kendisinden önceki sırada yer alan diğer bir gereksinme tatmin edilmedikçe, bireyde güdüleyici bir etki yapamaz. Maslow, her insanın bu gereksinmeler hiyerarşisinde yükseleceğini fakat herkesin, kendi gereksinmesi oranında tatmin olabileceğini öne sürer.

Maslow, orijinal çalışmasında kuramını destekliyecek hemen hemen hiç bir ampirik kanıt göstermemiştir. Maslow'a göre, bu yaklaşım daha ileride yapılacak çalışmalara temel teşkil edecek ve yol gösterecek bir özellik taşır (20).

(20) Hunt, J.G., and Hill, J.W., "The New Look in Motivational Theory for Organizational Research", in Readings in Managerial Psychology, Edited by, Leavitt, J.Harold and Pondy, R.Louis, The University of Chicago Press, 1973, s.44.

McGregor ise, bu modelin çok kolay uygulanabilme ve kabul edilebilme olasılığı üzerinde durur (21). Gerçekte ise, bu modelin test edilmesi çok zordur. Çünkü, bu konuda kuramın yanlış veya doğruluğunu kanıtlayan çok az ampirik çalışma vardır. Bu konu ile ilgili ampirik çalışma yapan ve en çok bilgi toplayan, Porter olmuştur (22). Porter çalışmalarını Amerika ve diğer on üç ülkedeki yöneticiler üzerinde yoğunlaştırmıştır. Araştırmasında fizyolojik gereksinimler dışındaki bütün gereksinimleri ölçmeye çalışmıştır. Porter, özellikle Amerika ve İngiltere'ye ait olan bulguların da gereksinimler hiyerarşisinin Maslow'ununkine benzer olduğunu belirtmiştir. İkinci olarak da, hangi memleket veya grupta olursa olsun, en önemli gereksinimin, aynı zamanda en az tatmin edilen gereksinme olduğunu söylemiştir.

Maslow'un modeliyle ilgili bir başka ampirik çalışma da Beer tarafından yapılmıştır (23). Kadın yöneticiler üzerinde yapılan bu çalışmada, insan ilişkileri modelindeki şekliyle, çalışanlarla yakın bir ilişki içinde olunarak

-
- (21) McGregor, D., "Adventure in Thought and Action", Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Massachusetts: Massachusetts Inst. of Technology. 1957, ss.23-30.
- (22) Porter, L.W., Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes, American Foundation of Management Research, 1964, Aynı zamanda bakınız: Haire, M., Ghiselli, E., and Porter, L.W., Managerial Thinking; An International Study, New York, Wiley, -1966, özellikle bölüm 4 ve 5.
- (23) Beer, M., Leadership Employee Needs and Motivation, Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1966.

yapılan nezaret şeklinin, gereksinmelerin tatminine olan etkileri üzerinde durulmuştur. Beer, bu konuda bir adım daha ileri giderek, gereksinmelerin tatmininin, her zaman için bireylerin güdülenmesine yol açmayacağını öne sürmüştür. Beer araştırmasının sonucunda, işçilerin zorlanarak gereksinmelerini bir hiyerarşik düzene koyduklarını ve bunun da Maslow'un önerdiği modele uygun olduğunu belirtir (24). Aynı şekilde, bu hiyerarşik düzen içinde, kendini gerçekleştirme, ait olma ve sevgi gibi sosyal gereksinmelerin en önemli gereksinmeler olduklarını, saygı ve güvenlik gereksinmelerinin ise daha az önemli olduklarını göstermiştir (25). Beer, araştırmasının sonucunda, Maslow'un kuramının endüstriyel güdülemeye son derece yararlı olduğunu belirtmiştir.

Başka bir araştırma da Hall ve Noughaim tarafından yapılmış ve alt hiyerarşik düzeydeki tatminlerin, üst düzeydeki gereksinmeleri arttırması arasında çok az bir ilişki bulunmuştur (26).

Başarı yönünden ise Maslow'un modeli üç çalışma tarafından sistematik olarak incelenmiştir (27).

(24) Hunt and Hill., op.cit, s.45.

(25) Ibid.

(26) Hall, D.T. and Noughaim, K.E., "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting" Organizational Behaviour and Human Performance, Vol.3, 1968, ss.1-2.

(27) Clark, J.V., "Motivation in Work Groups: A Tentative View", Human Organization, Vol.19, 1960, ss.199-208, Lawler, E.E., and Porter, L.W., "The Effect of Performance on Job Satisfaction", Industrial Relations, Vol.7, No:1, 1967, ss.20-28, Lawler, E.E., and Porter, L.W., Managerial Attitudes and Performance, Homewood, III: Irwin-Dorsey, 1968, ss.148-150.

Bunlardan Clark tarafından yapılan birinci araştırma, farklı amaçlar taşıyan birçok ampirik çalışmayı, belirli bir çerçeve içersinde Maslow'un gereksinmeler hiyerarşisi ve tatmin kuramını sınamak amacıyla kullanmıştır. Buradaki bulgular, üretim, işe devamsızlık ve iş devri konularında tahminler yapmak amacıyla kullanılmış ve her gereksinme düzeyi önce pekiştirilmiş daha sonra da bu gereksinme tatmin edilmiştir. Bu araştırma Maslow'un modelini tam olarak sınamamakla beraber, iş gruplarının başarıları üzerine ileriye dönük çalışmalar yapılmasına yardımcı olmuştur.

Lawler ve Porter tarafından yapılan ikinci çalışma ise, yöneticilerin gereksinmelerinin (fizyolojik dışındaki) tatmini ile, onların meslekdaş ve üstleri arasındaki başarı düzeyleri sıralamasının korelasyonu ile ilgilidir. Lawler ve Porter, bu iki grup arasında düşük düzeyde olmakla birlikte anlamlı (significant) ilişkiler bulmuştur (0.16 ve 0.30 arasında). Bu çalışmanın sonuçlarına göre, üst düzeydeki gereksinmelerin tatmini ile başarı arasında yakın bir ilişki olmasına rağmen, alt düzeydeki gereksinmelerin tatmini ile başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Gerçekte, her ikisi arasındaki ilişki son derece düşüktür. Bu nedenle, hem üst düzeydeki hem de alt düzeydeki gereksinmelerin başarı ile eşit düzeyde ilişkileri olduğu varsayılabilir (28).

(28) Örneğin, başarı ile sosyal gereksinmeler ve güvenlik gereksinmeleri arasında ki ilişki 0.21 ve 0.23 tür, aynı şekilde başarı ile kendini gerçekleştirme, otonomi ve saygı gereksinmeleri arasında ise bu sayı 0.30, 0.18 ve 0.24 dür.

Lawler ve Porter tarafından yapılan üçüncü araştırmada ise, araştırmacıların önceki hipotezlerini kanıtlayıcı bir takım bulgulara rastlanmaktadır. Şöyle ki, bu araştırmada üst düzeydeki gereksinmelerin tatmini ile başarı arasında 0.01 anlamlılık derecesinde yakın bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada Porter ve Lawler, buldukları ilişki katsayılarını belirtmediklerinden bu araştırma üzerinde bir öncekinde olduğu gibi durulmayacaktır.

6- Herzberg ve İki-Etmen Kuramı

Endüstride bireylerin güdülenmesi ile ilgili olarak ortaya atılan ve çok yaygın olan bir başka kuram da Herzberg'in yaklaşımıdır. Herzberg'in kuramı çeşitli isimler altında kullanılmaktadır. Bu model iki-etmen (two-factor), güdü-hijyen (motivation-hygiene), çift-etmen (dual-factor) olarak da adlandırılmaktadır. Herzberg ve arkadaşları, 1950'lerin ortalarına doğru bireyleri güdüleyici etmenler üzerinde ilk çalışmalarını yapmışlardır (29). Bu çalışmada, o tarihe kadar olan güdü ile ilişkili araştırmalar gözden geçirilmiş ve incelenmiştir. Bu çalışmanın sonunda, Herzberg ve arkadaşları Pennsylvania bölgesinde Pittsburgh'da 200 mühendis ve muhasebeciyi kapsayan ve ortaya attıkları modele konu olan araştırmalarını yapmışlardır. Görüşme tekniği ile yapılan bu araştırmada, deneklere, işinden son derece memnun

(29) Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O., and Capwell, D.F., Job Attitudes: Review of Research and Opinion, Psychological Services of Pittsburgh, 1957.

ve son derece kötümser oldukları zamanları hatırlamaları ve bu duygularının nedenlerini anlatmaları istenmiştir.

Görüşmeler sonunda yapılan içerik analizlerinde, bazı iş koşulları ve özelliklerin işde tatmin duygusu yarattığı, bazı farklı koşulların ise, başarısızlıklara yol açtığı ortaya çıkmıştır. Kuram ve bunu destekleyici veriler ilk defa 1959 yılında yayınlanmıştır (30).

Araştırmacılar, bireylerin iyi ve kötü koşullar olarak, çok değişik durumları belirttiklerini görmüşlerdir. Örneğin, işdeki başarı (Job achievement) tatmine yol açarken, çalışma koşullarının tatminsizliğe neden olduğu belirlenmiştir. Kötü çalışma koşulları bireylerde tatminsizlik duygularının artmasına neden olurken, aynı şekilde iyi çalışma koşullarının çalışanlar üzerinde her zaman için olumlu etkiler yapmadıkları ortaya çıkmıştır (31). Başka bir deyişle Herzberg, bazı çalışma koşullarının olmamasının, çalışanlarda huzursuzluk yaratmasına rağmen, bu koşulların varolmasının çalışanlar için güdüleyici birer etmen olmadığını öne sürmüştür. Herzberg ve arkadaşları, işin içeriği ile ilgili koşulları güdüleyici etmenler olarak, işin çevresel özellikleri (job environment characteristics) ile ilgili etmenleri ise, hijyen etmenleri veya devamlılık etmenleri olarak adlandırmışlardır. Bu etmenlere hijyen etmenleri

(30) Herzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B., The Motivation to Work, New York; Wiley, 1959.

(31) Hunt and Hill., op.cit, s.46.

denmesinin nedeni ise, bunların işçilerin fiziksel sağlığını etkilemelerine bağlanmıştır. Bu ayırımı göre, güdüleyici etmenler: başarı, takdir, terfi, ücretin artma olasılığı, sorumluluk ve işin kendisi olarak belirtilmiştir. Öte yandan hijyen etmenleri ise: şirketin politikası ve yönetimi, teknik kontrol ve kontrolör ya da nezaretçilerle personel arasındaki ilişkiler, özel yaşam, iş güvenliği, çalışma koşulları ve statüdür.

Bu model ile ilgili olarak birçok ampirik çalışma yapılmıştır. Mühendisler, bilim adamları, alt kademe yöneticileri, üst kademedeki kadınlar ve diğer çalışan elemanlarla yapılan araştırmalar birbirine çok benzeyen sonuçlar vermiştir. Herzberg 1966 yılında yazdığı ikinci eserinde, kuramını destekliyen bulgular üzerinde durmuş ve kendisine yöneltilen eleştirileri cevaplandırmaya çalışmıştır (32). Bu model ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan bir kısmı Herzberg'in kuramını desteklerken (örneğin, Bockman, 1971, Whitset and Winslow, 1967) (33), diğerleri bu kuramı kullandığı yöntem ve yaklaşım açısından eleştirmişlerdir (örneğin, House and Wigdor, 1967, Vroom, 1964) (34). Yapılan çalışmalarda, Herzberg'in

(32) Herzberg, F., Work and the Nature of Man, Cleveland: World Publishing, 1966.

(33) Bockman, V.M., "The Herzberg Controversy", Personnel Psychology, Vol.24, 1971, ss.155-189 and Whitsett, D.A., and Winslow, E.K., "An Analysis of Studies Critical of the Motivation-Hygiene Theory", Personnel Psychology, Vol.20, 1967, ss.391-416.

(34) House, R.J., and Wigdor, L.A., "Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation", Personnel Psychology, Vol.20, 1967, ss.369-390, and Vroom, V.H., Work and Motivation, New York, Wiley, 1964.

kullandığı yöntem olan kritik olay yöntemini uygulayanlar genellikle bu kuramı doğrulamış, farklı bir yol kullananlar ise, daha az belirgin sonuçlarla karşılaşmışlardır (35). 1966 yılından bu yana en azından yapılan dokuz çalışma bu model ile ilgili olarak bir takım şüpheleri ortaya çıkarmıştır (36).

Yapılan bu çalışmaları açıklamak ve eleştirileri incelemek bu çalışmanın amacına girmediği için burada üzerinde durulmayacaktır. Ancak, kısaca özetlersek, yapılan araştırmalarda, işle ilgili bazı boyutların işdeki tatmin ve tatminsizlikten daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, Dunnette, Campbell ve Hakel bu saydığımız çalışmalardan ve kendi yaptıkları araştırmalarının sonuçlarına dayanarak, Herzberg'in kendi kuramına aşırı bağlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, başarı, takdir ve sorumluluk etmenlerinin işdeki tatmin ve tatminsizliğe neden olmalarına rağmen, güven, ücret ve çalışma şartlarının daha az etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (37). Böylece de, Herzberg'in kuram ve yönteminin, daha ayrıntılı bir değerlendirmeye gerek sinme gösterdiğini belirtmişlerdir.

(35) Hunt and Hill., op.cit, s.47.

(36) Bu çalışmalardan altı tanesi ve bulguları için bakınız: Dunnette M.D., Campbell, J.F., and Hakel, M.D., "Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups", Organizational Behaviour and Human Performance, Vol.2, 1967, ss.143-174, Aynı zamanda bakınız: Hulin C.L., and Smith, F.A., "An Empirical Investigation of Two Implications of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, Vol.51, 1967, ss.330-339., Hinrichs J.R., and Mischkind, L.A., "Empirical and Theoretical Limitations of the Two-Factor Hypothesis of Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology, Vol.51, 1967, ss.191-200.

(37) Dunnette, Campbell, and Hakel., op.cit, 1967, ss.169-173.

7- Herzberg ve Maslow Modellerinin Karşılaştırılması

Her iki modeli karşılaştırdığımızda ampirik bulguları bir kenara koyacak olursak bir takım benzerliklere, aynı oranda da farklılıklara rastlamaktayız. (Bakınız. Şekil. 5-3)).

Şekil 5-3 Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması

| Maslow'un Gereksinmeler Hiyerarşisi Modeli (41) | Herzberg'in Gudu-Hiijen Modeli | Gudu Faktörleri |
|---|--|-------------------------------------|
| Yaratma | İşin bizzat kendisi Başarı Kazancı arttırma imkanı Sorumluluk | ↑ Gudu Faktörleri ↓ Hiijen |
| Değer ve Statü | Terfi - Takdir Statü | |
| Gereksinmeler -Bağlılık ve Toplumsal | Personel arası ilişkiler Kontrol-Arkadaşlar-Astlar | |
| Emniyet ve Güven | Kontrol - Teknik Şirket Politikası ve Yönetim İş Güveni | |
| Fizyolojik Gereksinmeler | Çalışma Şartları Ücret - Özel hayat | |

Kaynak: Davis, K., Human Relations at Work, Mc Graw Hill, 1967, s.37.

(41) Maslow'un Gereksinmeler Hiyerarşisi Modeli, bu şekilde biraz farklı bir kavramsal açıklama ile ele alınmıştır. Bunun nedeni, karşılaştırmayı aldığımız kaynağa bağlı kalmak içindir.

Maslow, her gereksinmenin tatmin edilmediğinde bir güdü etmeni olacağını belirtmiştir. Herzberg ise sadece yüksek düzeydeki gereksinmelerin çalışanları güdüleyeceğini ve çalışanların tatmin edilmemiş gereksinmelerinin hem güdüleyici etmenler hem de hijyen etmenleri sahasında bulunabileceğini öne sürmüştür. Buna karşılık yüksek düzeydeki gereksinmelerin güdüleyici etmen oluşlarının nedeni, aşağı düzeydeki gereksinmelerin daha önceden tatmin edilmiş olmalarına bağlanabilir. Her iki modelin karşılaştırılmasında, Maslow, daha çok iş başında veya herhangi bir yerdeki psikolojik kişiliğin gereksinmelerine önem verirken, Herzberg çalışma koşullarının insanın temel gereksinmelerini etkileyişi üzerinde durmaktadır.

Herzberg'e göre günümüz modern endüstriyel toplumunda, yönetici ve meslek sahiplerinin bugünkü sosyo-ekonomik yapı içinde, yaratma ve statü gereksinmeleri temel güdüleyici etmenlerdir. Daha az önemli olan diğer üç gereksinme ise en az derecede karşılanmış olduğundan, bu düzeye gelmiş bireyler için bunlar artık kuvvetli bir güdüleme etmeni değil, sadece bu bireylerin başarılarının devamı için gerekli olan niteliklerdir (42). Herzberg, mavi yakalı işçiler (blue collar worker) veya diğer adıyla hizmet işçileri üzerinde yaptığı çalışmada bu kişilerin modele uymadıklarını göstermiştir. Bu gruptakilerin düşük düzeydeki gereksinmeleri daha az tatmin edildiği için, bu işçiler ancak yüksek düzeydeki gereksinmeleri kendileri için güdüleyici etmenler olarak görmektedirler (43). Diğer bir deyişle bunların sosyo-ekonomik

(42) Fenfield., op.cit, s.99.

(43) Herzberg., Work and the Nature of Man, 1966, Bakınız: 7 ve 9.uncu bölümler.

başarıları az olduğu için, halâ hijyen etmenlerinin büyük bir kısmı tarafından güdülenmektedir.

Herzberg'in kuramı hijyen ve güdü etmenleri arasındaki farklılığı belirtmek ve hijyen etmenlerinin çoğunlukla işin kendisinden doğduğunu göstermekle, gereksinmeler hiyerarşisi modeline bir katkıda bulunmuştur (44). Şekil 5-3'teki altı güdüleyici etmenden ilk dördü tamamen işin etrafında toplanmış veya işin içinde bulunan güdüleyici etmenler olduğu gibi, geri kalan iki etmen de bunlara çok benzer bir özellik gösterir (45).

Sonuç olarak, her iki modelde çalışanların gereksinmelerinin tatmini ile organizasyonların amaçları arasındaki kuramsal ilişkiyi açıklamada yetersiz kaldığı gözlenmiştir. Aynı şekilde, iki kuram da, içinde buldukları şekliyle, güdülemedeki bireysel farklılıkları tam olarak açıklayamamışlardır.

Herzberg'in kuramını inceledikten sonra, bu konuda son yaklaşım olan Vroom'un modeli üzerinde durmaya çalışalım.

8- Vroom ve Beklentiler Kuramı

Bu kuram, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır. Şöyle ki, bireylerin gereksinmelerinin tatminini davranışların gizil nedeni olarak almakta ve davranışı ortaya çıkartan nedenleri çevresel uyarıcılarla, insan

(44) Fenfield., op.cit, s.99.

(45) Ibid.

gereksinimleri arasındaki ilişkilerde aramaktadır (46). Bu model, çeşitli değişkenler arasındaki dinamik ilişkileri ve bunların bireyin davranışına olan etkilerinin incelenmesi açısından bir süreç kuramı olarak da nitelendirilebilir (47).

Bu kurama göre, organizasyonlarda başarıyı belirleyen değişkenler üç tanedir (48). Bunlar; güdü, bireyin yetenek ve özellikleri ve rol algılamasıdır. Herşeyden önce birey, organizasyonda çalışmayı ve başarmayı kendi istemeli ve arzu etmelidir. Başarıya ulaşmayı istemiyen bireye ne yapılırsa yapılsın boştur. Bu arzuyu duymayan birey işinde gönülden çalışmayacak, veya her verilen görevi red edecektir. Bu nedenle, işde başarıya ulaşmanın ilk etmeni bireyin işine karşı duyduğu istektir (güdüdür).

Fakat, sadece güdü etmeni de tek başına yeterli değildir. Birey, iş için gerekli olan yetenek ve özelliklere de sahip olmalıdır. Örneğin, yeterli eğitim ve öğretimden geçmiş olması ve bireyin kişilik özelliklerinin yapacağı işe uygunluğu da önemli bir noktadır. Yapılan araştırmalara göre, satıcıların dışa dönük (extrovert) bir kişiliğe sahip olmaları

(46) Bozok, Sinan., "Planlama-Kontrol Sistemlerinin Davranışsal Boyutları", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir İ.T.İ.A. Muhasebe Kürsüsü, 1978, s.82.

(47) Steers and Porter., op.cit, s.180.

(48) Cummings, L.L., and Schwab, D.P., Performance in Organizations, Glenview, Scott, Foresman, 1973; ve Porter, L.W., and Lawler, E.E., Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Irwin. 1968; Vroom, V.H., Some Personality Determinants of the Effect of Participation, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1960.

onları daha başarılı, içe dönük olmaları ise onları daha başarısız yapmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar, çeşitli kişilik testleri uyguluyarak işçi ve iş arasında gerekli olan uyumu sağlamaya çalışmaktadırlar.

Başarıda önemi olan diğer bir etmen de, bireyin veya personelin yerine getireceği rolün açıklığıdır (role clarity). Bütün enerjisini işine vermesi beklenen birey, herşeyden önce yapacağı iş ve işin kendisinden beklentileri konusunda belirgin bir anlayış içersinde olmalıdır. Yapacağı iş konusunda açık seçik bir bilgisi olmayan birey, enerjisini boşuna tüketecek hatta düşük bir başarı gösterecektir. Personel, ne kadar iyi güdülenmiş olursa olsun, işi hakkında gerekli bir anlayış geliştirmemişse, organizasyon içinde başarılı olamayacaktır. Böylece, başarıyı etkileyen üç temel etmen: bireyin güdülenmiş olması, gerekli yetenek ve özelliklere sahip olması ve açık bir biçimde rolünü anlaması olarak belirtilebilir.

Beklentiler kuramının dayandığı ampirik ve kuramsal çalışmalar, yukarıda açıklamaya çalıştığımız üç etmenden, özellikle güdü üzerinde durmaktadır. Kuramı en basit şekilde özetlemeye çalışırsak: insanların, yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı konusunda bir takım beklentileri, ümitleri vardır (49). Bireyler bu beklenen sonuçlara bir takım değerler yöneltirler. Diğer bir deyişle birey belirli bir davranışının belirli sonuçları ortaya çıkarıp çıkarmıyacağı konusunda tahminde bulunur. Vroom, "beklentiyi", eylem

(49) Vroom., op.cit, s.17.

(action) ve sonuç (outcome) arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlar (50). Böylece de, belirli hareket biçimlerinin belirli sonuçlar doğurduğunu ileri sürer. Kuramsal olarak beklenti, matematik şekliyle 0 ile 1 arasında bir değer alır. Şu halde, belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmıyacağına inanıldığında beklenti sıfır, belirli davranışın belirli sonucu ortaya çıkaracağına kesin olarak inanıldığında ise bu değer bir olacaktır (51).

Şu halde, bireyin güdülenerek bir davranış örüntüsü göstermesi, bu davranış sonucu elde edeceği çıkar veya kayıpları isteme oranına ve yapacağı davranışın bireyi bu çıkarlara veya olumsuz sonuçlara ulaştırmada oynayacağı rolün derecesine bağlı olmaktadır (52).

Vroom'un modelinde kullandığı ikinci kavram ise tercih edilirlilik (valence) kavramıdır (53). Vroom'a göre tercih çeşitli kişilerce çeşitli şekillerde kullanılmıştır. Örneğin, Peak (1955) (54) bu kavramı davranış biçimi, Atkinson (1958) (55) ise teşvik anlamında kullanmışlardır.

(50) Ibid., s.18.

(51) Ibid.

(52) Eren., op.cit., s.281.

(53) Valence kavramının türkçe karşılığı olmadığı için burada tercih terimi (valence) karşılığı kullanılmıştır.

(54) Peak, Helen., "Attitude an Motivation", In Jones, M.R. (ed)., Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln: University of Nebraska Press, 1955, ss.149-188.

(55) Atkinson, J.W., "Towards Experimental Analysis of Human Motivation in term of Motives, Expectancies, and Incentives", In. Atkinson J.W. (ed), Motives in Fantasy, Action, and Society, Princeton: Van Nostrand, 1958, ss.288-305.

Daha önce de belirtildiği gibi, herhangi bir zaman içersinde bireylerin belirli sonuçlar için belirli tercihleri olabilir. Örneğin, iki sonuç olarak X ve Y sonuçlarını alırsak, birey X yerine Y veya Y yerine X veya her ikisini de tercih etmeyebilir. Böylece, tercih (preference) bireyin iki sonuçtan birine karşı duyduğu istek derecesi olarak belirtilir. Vroom'un Valence (tercih edilirlilik) kavramı ise, bireyin işinde olan bir hareketin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif veya negatif bir değeri ifade etmektedir (56). Bireyin belirli bir davranışa güdülenme düzeyini etkileyen bir diğer etmen de Vroom'un "birinci düzey sonuçları" ve "ikinci düzey sonuçları" kavramlarıdır. İkinci düzey sonuçlar, birinci düzey sonuçlarının yaratması beklenen sonuçlar olarak görülmektedir (57). Diğer bir deyişle, birinci düzey sonuçlar (olgular) ikinci düzeydeki sonuçların ortaya çıkmaları veya elde edilmelerine yol açabilir. İkinci düzey sonuçların tercih edilirliliği ise sonuçların bireyin gereksinimleri ile olan ilişkisine bağlıdır. Birinci ve ikinci düzey sonuçları arasındaki ilişkinin önemli yanı, kişisel tahminlerden etkilenmesidir. Başka bir deyişle, birinci ve ikinci düzey sonuçlar arasında sıkı bir ilişki bulunduğu, yani birincil sonuçların ikincil sonuçlara yol

(56) Campbell, John, P., and Fritchard, Robert D., "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", in. Marvin D. Dunnette., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand Mc Nally College Publishing, 1976, s.74.

(57) Galbraith, J., and Cummings, L.L., "An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects Between Valence-Instrumentality and Motivation-Ability" in Organizational Behaviour and Human Performance, Vol.2, 1967, ss.237-258.

açmasının kesin olduğu durumlarda bile bireysel beklentiler bu durumun tersini ortaya koyuyorsa (birey aralarında ilişkinin bulunmadığını algılıyor ve inanıyorsa) bireyin güdülenmesi söz konusu olamaz. Bireyin güdülenmesi için iki düzey sonuçları arasında bir ilişki olduğuna inanması (algılaması) gerekmektedir (58).

Vroom, kullandığı bu iki kavramı bir araya getirmek, birleştirmek için üçüncü bir kavram geliştirmiştir. Buna da güç (force) adını verir (59). Vroom'un, güç kavramı Tolman'ın (60) başarı vektörü (1959) ve Atkinson'un (61) güdü kavramına (1958) benzerlik gösterir. Buna göre güç, beklentiler ile sonuçların tercih edilirlüklerinin çarpımına eşittir (62):

$$\text{Güç} = \text{Beklentiler (Expectancy)} \times \text{Tercih edilirlük (Valence of the outcomes)}.$$

Vroom'un beklentiler kuramı, bu üç kavramın yardımıyla, şekil 5-4 de gösterilmiştir.

(58) Bozok., op.cit, s.83.

(59) Vroom., Work and Motivation, s.18.

(60) Tolman, E.C., "Principles of Purposive Behaviour", In Koch, S. (ed), Psychology, A Study of Science, Vol.II, New York, Mc Graw Hill, 1959, ss.92-157.

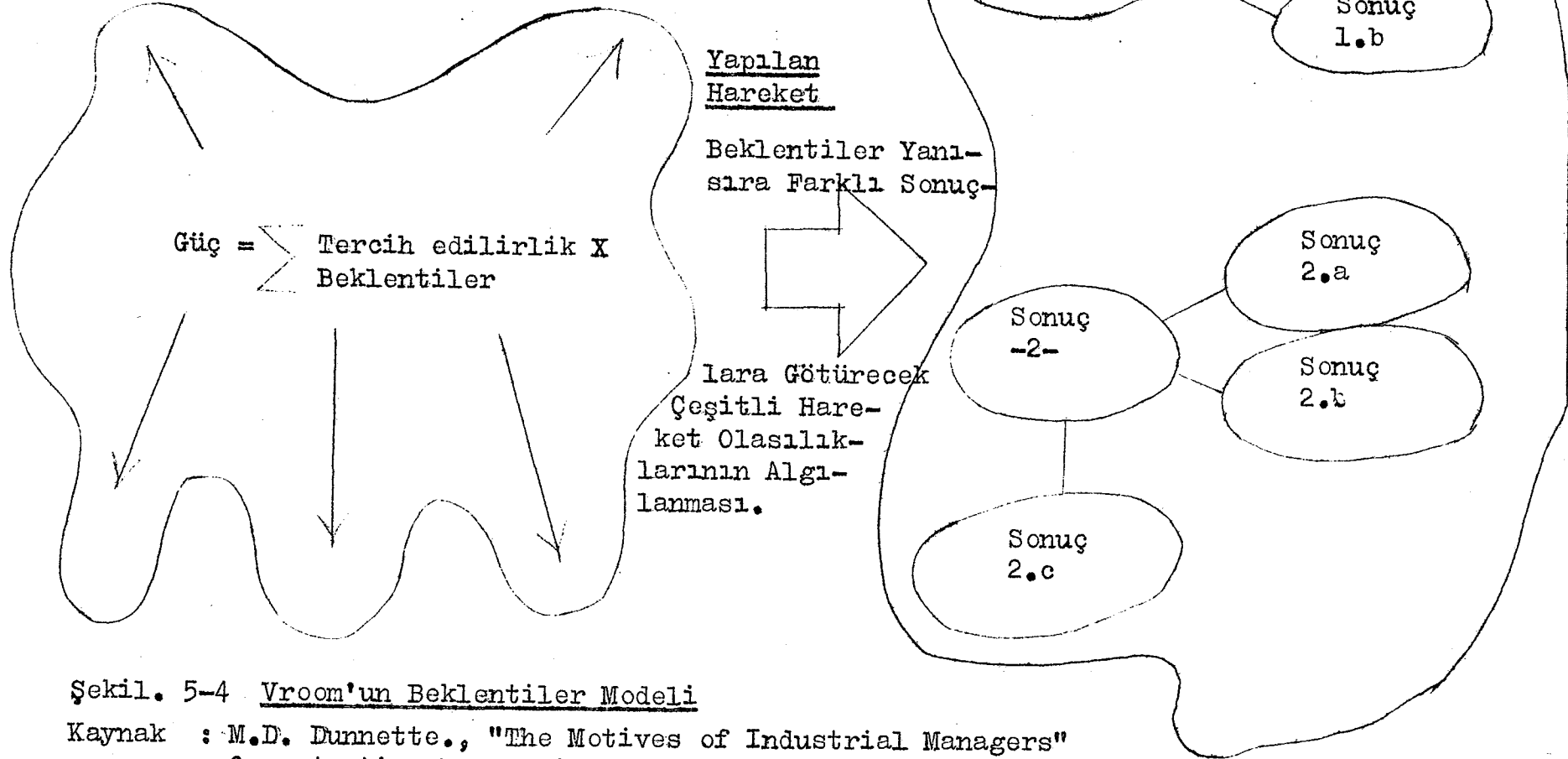
(61) Atkinson., op.cit, ss.288-305.

(62) Campbell and Fritchard., op.cit, s.74.

Amaçlar ve bunlarla ilişkili sonuçlar.

Bireylerin çeşitli sonuçlar arasındaki tercihleri

- 137 -



Şekil. 5-4 Vroom'un Beklentiler Modeli

Kaynak : M.D. Dunnette., "The Motives of Industrial Managers"
Organizational Behavior and Human Performance, Academic Press Inc,
1967, s.178.

Şekil 5-4 de görüldüğü gibi, belirli bir rol'e sahip olan birey, birinci düzey sonuçlarla ilgili seçeneklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda birey seçeneğini, birinci düzeydeki sonuçlar ile ikinci düzey sonuçlar arasındaki ilişkinin derecesine göre yapacaktır. Çünkü, daha önce de değinildiği gibi bireyin güdülenmesi için, bu iki düzeydeki sonuçlar arasında bir ilişki olduğuna inanması ve algılaması gerekmektedir.

Vroom modelini, güdülenme ile ilgili birçok ampirik araştırmaya uygulamış ve bu modelin geçerliliği ve güvenilirliğini göstermeye çalışmıştır (63). Vroom ilk çalışmasında, üniversiteden mezun olacak talebelerin çalışacakları organizasyonları seçmelerini tahmin etmeye çalışmıştır (64). Bu çalışmada, bireylerin beklentilerinin kaba olarak ölçülmesinde talebelerin organizasyondan bir talep (offer) alıp almadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Eğer bir talep geldiyse talebelerin beklentileri yüksek, talep gelmediyse beklenti düzeyi düşük olacağı düşünülmüştür. Sonuçta, gerçekten belirli bir talep alan öğrencilerin % 76'sının bu organizasyonu tercih ettikleri saptanmıştır. Böylece de Vroom'un modeli desteklenmiştir.

Galbraith ve Cummings tarafından yapılan başka bir çalışmada ise Vroom'un modeli, çalışanların üretkenliklerini tahmin etmek için kullanılmıştır (65). Burada, tespit

(63) Vroom., op.cit, 1964, ss.18-28.

(64) Vroom, V.H., "Organizational Choice: A Study of Pre-and Postdecision Processes", Organizational Behaviour and Human Performance, Vol.1, 1966, ss.212- 25.

(65) Galbraith and Cummings., op.cit, ss.237-57.

edilen beş amacın, başarı (performance) üzerine etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu beş amaç, para, ücret dışı sağlanan yardımlar (fringe benefit), terfi, nezaretçi desteği, gruba kabul edilme olarak belirlenmiştir. Bunlardan para, nezaretçi desteği ve gruba kabul edilirlilik ile başarı arasında yüksek anlamlılık derecesinde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Oysa, diğer etmenlerle başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylece, Vroom'un modelini destekleyici nitelikte bulgular saptanmıştır. Çünkü, Vroom'a göre üretkenlik ile güdü arasında belirli bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Vroom'un kuramı, bireylerin beklenti ve tercih edirliliklerinin farklı olduğunu belirtmekle birlikte, bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Bu nedenle, bu model, basit ve sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri gösterdiği için genel bir kuram olarak nitelendirilmektedir (66).

Gerçekte, Vroom'un modelinin geçerliliğini tespit etmek için daha ayrıntılı birçok çalışmaya gerek vardır. Şimdiye kadar yapılan çalışmalar, modelin geçerliliği ve uygulanabilirliği konusunda ümit verici bir takım gelişmeler sağlamışlardır. Sonuç olarak, endüstride ve organizasyonlarda güdü konusu karmaşık bir yapıya sahip olduğu için, Vroom'un bu modeli ileriye dönük çalışmalar için önemli bir adım sayılabilecek niteliktedir.

(66) Filley and House., op.cit, s.363.

9- Sosyal Güdüleme

Buraya kadar, endüstride çalışanların güdülenmesi ile ilgili olarak beş önemli kuram üzerinde durduk. Sosyal güdüleme başlığı altında ise, çalışanların, organizasyonun amaçları ile nasıl ortak bir duygu geliştireceği ve bu amaçlar doğrultusunda nasıl gdlenebilecekleri üzerinde kısaca durmaya çalışacağız.

Organizasyonlarda işler, genellikle yeleri arasında yakın bir ilişki olan gruplar tarafından yapılırlar. (Bu konu üzerinde gelecek bölümde ayrıntılı olarak durulacak olmasına rağmen, burada çok kısa olarak grubun bireyleri gdlemedeki önemini belirtmeye çalışacağız.) Bu açıdan farklı gereksinimleri olan bireylerin bu gereksinmelerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, yesi olduğu grubun bir ölçüde gereksinmelerini gidermek, bu şekilde grupları güdülemek ve onları organizasyonların amaçları ile zdeştirmek, güdü konusunda önemli bir yaklaşımdır. Bu uyum ise farklı yollarla yaratılmaya çalışılır:

A- retim miktarına göre aylık ikramiye (Monthly Productivity Bonus)

Bu sistemde, işcilerin aldıkları haftalıklar dışında, yaptıkları üretim ve fabrikanın yaptığı satışlar oranında aylık olarak bir ödeme yapılır. Yapılan bazı çalışmalara göre, bunun teşvik açısından önemi ortaya konmuştur (67). Bu alış-

(67) Scanlon, J.N., "Profit-Sharing Under Collective Bargaining Three Case Studies", Industrial and Labor Relations Review, Vol.2, 1948, ss.58-75.

mada teşvik unsuru olarak işletmeden çok bölümün ve orada çalışanların pekiştirilmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde, bu yöntemle çalışanların işden ayrılmaları azalmış ve birlikte çalışma arzuları artmıştır (68). Öte yandan, bu sistem iş yerinde tembel olanları küstürmüştür, ancak aynı zamanda da onların çalışmalarını pekiştirici bir sosyal baskı unsuru olmuştur.

B- Kâr dağıtımı

Bu yaklaşımda ise, işçilerin haftalık ücretlerinin yanında senede iki kere, şirketin kâr durumuna bağlı olarak çalışanlara ikramiye verilmiştir. Bu sistem, Amerikan ve İngiliz endüstrilerinde çok kullanılan bir model olmakla birlikte, çalışanların kârdan aldıkları pay ve bireyin eline geçen miktar az olduğu için bundan vazgeçilmiştir. Bu konuda elimizde kesin veriler olmamakla birlikte, grubun çok büyük olması ve kâr dağıtım sürelerinin uzun olması nedeniyle bu sistemin üretimi arttırmada etkili olmadığı saptanmıştır. Bu sistemde, organizasyonun kârlılık durumu sadece üretim artışına bağlı olmadığı için, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işletmenin kârlılık oranı düşmekte, böyle olunca da personele dağıtılan kâr az olmaktadır. Bu durumda, senede iki kere dağıtılan kâr oranı az olduğu için, bu sistem çalışanlar üzerinde pekiştirici bir etki yapmamaktadır.

(68) Marriott, R., Incentive Payment Systems, Staples, London, 1968, s.232.

C- Ortak mülkiyet (Collective Ownership)

Bu sistem, özellikle batıda, küçük aile şirketlerinin dışında, çok az uygulanan bir sistemdir. Ancak, Afrika'da ve İsrail'de ortak toprak ve ortak amaçlar üzerinde çalışmak yarım asırdan beri vardır. Kibbutz üyeleri, son derece sıkıcı işlerde çalışmalarına rağmen, toplumun refahına hizmet ettikleri inancı, bireylerde yaptıkları işin önemini arttırmaktadır. Bu da üyeler arasındaki bağlılığı arttırmakta ve dayanışmayı sağlamaktadır (69).

D- Kararlara Katılma

Çalışanların çeşitli biçimlerde yönetim kararlarına katılmaları birçok ülkede uygulanmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Katılım, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapmış, organizasyon amaçları ile uyum sağlamış ve üretim artışlarına yol açmıştır (70). Aynı şekilde, nezaretçi biçimlerinin karşılaştırılmasında da, çalışanların fikirlerine daha çok başvuran nezaretçi biçimi, üretim artışına yol açmıştır. Bu şekilde, çalışanlar nezaretçileri ile daha olumlu ilişkiler geliştirmişler ve karşılıklı güven duygusu başarıda önemli bir etmen olmuştur (71).

(69) Zweig, F., The Israeli Worker, Herzl and Sharon, New York, 1959. (Bilindiği gibi Kibbutz, İsrail'de tarım ile uğraşan kırsal kesimdeki küçük yerleşme alanlarıdır).

(70) Blumberg, P., Industrial Democracy: The Sociology of Participation, Constable, London, 1968.

(71) Katz, D., ve Diğerleri, Productivity Supervision and Morale among Railroad Workers, Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan. 1951: Katz, D., and Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, Wiley, 1966, ss.390-452.

Sosyal güdülenmenin nasıl yaratılacağını gördükten sonra, şimdi bu güdülerin neler olduklarını incelemeye çalışalım. Bu güdüler çalışanlar için teşvik edici etmenler olarak yer alır. Biz burada, üç sosyal güdü üzerinde duracağız bunlar. Bağlayıcı güdü (affiliative), statü ve bağımlılık sosyal güdüleridir (72).

Bağlayıcı güdüsü yüksek olan insanlar, diğerleriyle yakın ve sıcak bir ilişki içersinde bulunurlar. Bu kişiler popüler olmayı, lider olmaya yeğ tutarlar ve grup içindeki sosyal ilişkiye özellikle önem verirler (73). Bu tip bir güdülenmenin önemli bir teşvik unsuru olduğunu gösteren bazı araştırmalar yapılmıştır. Morse ve Weiss'in yaptığı bir araştırmada çalışanların % 31'i mali açıdan tatmin edici olmasa da, işyerindeki arkadaşlarıyla olan sağlam ilişkilerinden dolayı çalışmaya devam edeceklerini belirtmişlerdir (74). Yapılan diğer çalışmalarda da bu gruplar arasında işi bırakmanın çok az olduğu ve popüler olan bir kimse etrafında birleşmenin önemli bir tatmin sağladığı saptanmıştır. Çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler, bireylerin işden tatmin sağlamalarında en önemli etmenlerden biridir (75).

(72) Argyle., op.cit., s.101.

(73) Argyle, M., and Williams, M., "Observer or Observed? A reversible Perspective in Person Perception", Sociometry, Vol.32, 1969, ss.369-412.

(74) Morse, N.C., and Weiss, R.R., "The Function and Meaning of Work and the Job", American Sociological Review, Vol.20, 1955, ss.191-198.

(75) Zaleznik, A., Christenson, C.R., and Roethlisberger, F.J., The Motivation Productivity and Satisfaction of Workers: A Prediction Study, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston, 1958.

Yapılan diğler bir araştırma ise, çalışanların belirli bir grup tarafından kabul edilme gereksinmelerinin, daha fazla para kazanma gereksinmelerinden daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır (76). Aynı araştırmada, çalışanların bu tür gruba üye olma isteklerinin tatmin edilmeyişi, üretimi olumsuz yönde etkileyeceği de belirlenmiştir.

İkinci bir sosyal güdü de, bireylerin statü gereksinmeleridir. İş, bireylere gerek çalıştıkları organizasyon içinde, gerekse de dışarıdaki sosyal yaşamlarında belirli bir statü sağlar. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada, Amerika'da 1930 dünya ekonomik krizi sırasında, bireylerin işsiz oldukları zaman bir statü kaybına uğradıkları ve kendilerine artık saygı gösterilmediği kanısına kapıldıkları ortaya çıkarılmıştır (77). Herzberg'in yaptığı araştırmada ise, diğlerleri tarafından bilinme, algılanma iş tatminlerinde önemli bir etmen olarak ortaya çıkmıştır (78). Statü, bireyler arasında belirli bir saygınlığa yol açtığı için önem taşır. Ancak, statü gereksinimi, kültürden kültüre, hatta bireyden bireye farklılık gösterebilir. Statü gereksinimi başarı gereksinimi ile de ilişkili olabilir. Ancak, çalışanları güdülemede hangisinin daha etkin olduğu bireysel farklılıklar gösterir.

-
- (76) Dalton, M., "The Industrial Rate Buster: Characterization", Applied Anthropology, Vol.7, No.1, 1948, ss.5-18.
- (77) Bakke, E.W., Citizen Without Work, Yale University Press, 1940.
- (78) Herzberg, F., ve Diğlerleri, The Motivation to Work, s.157.

Üçüncü sosyal gereksinim de, bağımlılıktır. Bu, en kısa şekliyle bireylerin kendilerinden daha kuvvetli insanlar tarafından korunmaları, destek görmeleri demektir. Bu gereksinim, çocuklarda, çocukluk yıllarında ilk gereksinim olarak ortaya çıkar. Çocuk büyüdükçe, olgunlaştıkça da bu duygunun azaltılmasına çalışılır. Fakat, hemen her olgun bireyin bu tür bir korunma duygusuna gereksinmesi vardır. Bu konu ile ilgili destekleyici bulgular yeterince bulunmaktadır. Örneğin, nezaretçileri tarafından korunan, onlarla iyi ilişkiler içersinde bulunan işçilerin yaptıkları işten tatmin olma oranları daha fazladır (79).

Bu bölümde, davranış bilimleri açısından önemli olan güdü kuramlarına ve bunların organizasyonların yönetimine olan etkilerine değinmeye çalıştık. Endüstride, güdülenme açısından önemli bir nokta, parasal pekiştiricilerin çalışanları güdülemede önemli bir etmen olmasına rağmen, bireylerin sadece parasal nedenler için çalıştığını düşünmenin yanlışlığıdır. Çünkü, buraya kadar insanların hayatta sadece parasal çıkarları için çalışmadığını, en az bunlar kadar önemli, işinden beklediği bir takım gereksinimleri olduğuna değindik. Bu yönüyle, davranış bilimcileri açısından önemli bir nokta insan ve davranışını bir bütün içinde düşünmektir.

(79) Davis, L.E., and Valfer, E.S., "Studies in Supervisory Job Design", Human Relations, Vol.19, 1966, ss.339-52.

İnsan açısından bu güdüleyici etmenler büyük önem taşırlar. Ancak, insan davranışı ile ilgili bu bilgilerin organizasyon içersindeki, bürokratik kurallarla çelişkiye düşmeden tam olarak uygulanabilmesi çok güçtür. Gerçekten de, hergün her bireyi kendi gereksinmeleri doğrultusunda güdülemek ve başarısına katkıda bulunmak son derece güç ve karmaşık bir işdir. Zamanla, gelişen teknoloji ve kaynakların verimli olarak kullanılması sorunu, yöneticiler ile davranış bilimcileri karşı karşıya getirip sorunun çözümü için gerekli önlemleri almaya zorlayacaktır. Bu aşamada ise, organizasyonlarda davranış bilimlerine ve davranış bilimcilerine olan gereksinme, zorunlu olarak ortaya çıkacaktır.

A L T I N C I B Ö L Ü M

ENDÜSTRİYEL ORGANİZASYONLARDA GRUF VE GRUF DAVRANIŞI

İnsanların davranışları en iyi şekilde, bulunduğu çevresel şartlar içinde anlaşılır. Bu da genelde, bireyin çalıştığı iş şartlarını aklımıza getirir. Çünkü, insanlar zamanlarının üçte ikisini bir işde çalışarak geçirirler. İş de yince de aklımıza organizasyonlar gelmektedir. Organizasyonlar iş gruplarından, gruplar ise insanlardan oluşurlar. Davranış bilimcileri uzun yıllar boyunca grup ve grup davranışı ile ilgilenmişlerdir. İşte bu bölümde, grupların oluşumundan, grup içindeki bireylerin rollerinden, grup üyelerinin iletişimlerinden hareket edip, endüstriyel organizasyonlar içindeki grupların önemini ve davranışlarını incelemeye çalışacağız.

1- Grup Tanımı ve Organizasyonlardaki Grup Türleri

Bireyler hayatları boyunca birçok gruplara üye olurlar. Bunlar aile grubundan başlayıp iş gruplarına doğru bir gelişim gösterir. Çocukluk çağında aile, güven duygusu yaratan ve davranışları şekillendiren önemli bir gruptur. Bu grup içinde bireyin değer verilme ve gruba üye olma gereksinimleri tatmin edilir. Daha sonraları okul yaşantısı, bireyi yeni

yeni gruplarla ilişki kurmaya ve bu gruplar içinde belirli roller almaya zorlar. İnsanlar bu gruplara kabul edilmediği zaman, (örneğin, arkadaş gruplarına) belirgin olarak bazı tepkiler geliştirirler. Bazen de bu grubun beklentilerine uygun davranışlar geliştirerek, grup tarafından kabul edilir ve destek görürler.

Zamanla, okul yaşantısı biter ve birey kendine bir yol çizmek amacıyla belirli bir mesleğe girer ve çalışmaya başlar. Böylece, daha geniş ve birbiriyle daha yakın ilişkilerde bulunan bir gruba dahil olur. Bu da iş grubudur.

Acaba her insan topluluğu bir grup mudur? Grup'un büyüklüğü ne olmalıdır?

Grup, üyeleri arasında bir etkileşim olduğu sürece var olan toplumsal bir varlıktır. Bu nedenle, rastgele gruplar veya insan toplulukları bir grup olarak nitelenmezler. Çünkü, normal olarak bu insanlar birbirinin farkında değildirler ya da farkında olsalar da, aralarında anlamlı bir amaç yönelik etkileşim yoktur.

Ancak, tek yönlü bir etkileşim de grup olgusunun doğmasında yeterli değildir. Bir grubun varlığından söz edebilmek için bu etkileşim çerçevesinde bazı değer, norm ve ideolojilerin, geniş anlamda özel bir duygusal ortamın ve birleştirici tinsel öğelerin var olması gerekir (1).

(1) Tolan., Toplum Bilimlerine Giriş, s.398.

Grupların oluşmasında mekansal yakınlık da önemli bir etmendir. Örneğin, arkadaş grupları genellikle aynı mahalle veya komşu çocuklarından oluşurlar. Zamanla mekansal yakınlık önemini yitirir ve davranışlardaki benzerlik önem kazanır. Örneğin, okuldaki klikler (clique) bu şekilde ortak davranışlar gösteren kimselerden oluşur. Aynı şekilde bireyler, kendileri gibi olan, benzer özellikler gösteren ve birbirlerinin ilgilerini çekmeleri nedeniyle de bir araya gelebilir ve bir grup oluştururlar (2).

Endüstriyel organizasyonlar çalışanların çeşitli biçimlerdeki gruplaşmalarından meydana gelir. Bu gruplaşmalar, işin gereklilerinden (iş bölümü ve teknoloji gereği) ve çalışanların sosyal ve psikolojik gereksinmelerinden odaklanırlar (3). Bu gruplar için birleştirici, bağlayıcı nokta yapılan işdir. Çünkü, bu kimseler belirli, ortak bir neden için organizasyonda bulunmaktadır. Bu neden de, kendilerinden yapılması istenen işlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda birbirleriyle yakın ilişki kuramayan kimselerin yaptıkları işi tatmin edici bulmadıkları, bunun da üretim düşüklüğüne, işden kaçmaya ve işi bırakmaya yol açtığı gözlenmiştir (4). Örneğin, bir araştırmada, doktor ve hemşirelerle birlikte çalışmak zorunda kalan hastabakıcılar, bu kimselerle kolay ilişki kuramadıkları için bazı sorunlarla karşılaştıkları,

-
- (2) Gilmer, B. Von Haller., Deci, L. Edward., Industrial and Organizational Psychology, Mc Graw-Hill Book Company, 1977, s.110.
 - (3) Drake and Smith., op.cit, s.47.
 - (4) Sayle, R. Leonard., and Strauss, George., Human Behaviour in Organizations, Prentice-Hall., Englewood Cliffs, 1966, s.84.

hastabakıcıların bir araya getirilerek bir grup oluşturdukları, takım çalışması yaptıkları zaman ise, işlerinde çok daha başarılı oldukları saptanmıştır (5).

Gruplar çok çeşitli biçimlerde sınıflanabilir. Ayırımın dayanağı amaç ya da hedefler, süreklilik, yasal organizasyon veya çerçeve olabilir. Bizim yaklaşım açımızdan en sık kullanılan ayırım biçimi:

A- Formel (Biçimsel) grup,

B- İformel (Biçimsel olmayan) gruptur.

A- Formel Gruplar:

Organizasyon amaçları ile ilgili, belirli bir sonuca ulaşmak ya da verilen görevleri yerine getirmek için kurulmuş olan gruplardır. Bu gruplar da sürekli ve geçici olmak üzere ikiye ayrılırlar. Sürekli gruplar, üst yönetim kadrosu, sürekli komiteler olarak sayılabilir. Geçici formel gruplar ise, belirli bir görevi yerine getirmek için kurulan ve görevi yerine getirince dağılan geçici görev ekipleridir (6).

B- İformel Gruplar:

Organizasyonlarda çalışanların yalnızca kendi rollerini yerine getirmek amacıyla bir takım etkinliklerde bulunmaları bireyler için yeterli olmayabilir. Bireyin, işini yapmış olmanın dışında bir takım gereksinimleri olabilir. Böylece

(5) Burling, Temple., Lentz, Edith, and Vilson Robert., The Give and Take in Hospitals, New York, Futnam, 1956, ss.181-192.

(6) Schein., op.cit, s.85.

birey, fiziksel şartların ve iş programının elverdiği ölçüde diğer çalışanlarla ilişkiler kurarak bu gereksinmelerini giderebilir. Örneğin, aynı makina çevresinde çalışan, birbirine yakın olan, beraber yemek yiyen, iş yerinde sık sık karşılaşan insanlar arasında bu tip gruplaşmalar olabilir. Ortak tutum ve değerler, ya da toplumdaki, organizasyondaki, bir role ilişkin algılardaki benzerlik her yerde görülen biçimsel olmayan grupların doğmasına neden olabilir.

İnformel gruplar, üyelerinin karşılıklı ilişki kurma gereksinmelerini tatmin ettiği gibi, işlerinde can sıkıcı durumlar ve belirli sorunları olduğu zaman onları destekler. Bu grupların çoğunda, işin yapılış biçimi ile ilgili normlar gelişir. Grubun normlarına uymayanlar, grubun tepkisiyle karşılaşır veya gruptan ihraç edilirler. Bu gruplar arasında kontrol, uygunluk, hoşnutluk ve dayanışma vardır. Bu özellikleri nedeniyle de grup, etkinliklerinde düzenli bir biçimde hareket eder.

Dalton, organizasyonlarda üç farklı informel grup belirler. Bunlar, yatay, dikey, tesadüfi (random) gruplardır (7). Dalton'a göre, aynı düzeyde, aynı alanda çalışan organizasyon üyelerinin bir araya gelmesi yatay grupları oluşturur. Bu, organizasyonlarda en sık olarak rastlanılan informel grup türüdür.

(7) Dalton, M., Men Who Manage, New York, Wiley, 1959.

Dikey grup, belirli bir alan ya da bölümdeki değişik düzeylerden bireyleri içeren biçimsel olmayan gruptur. Bu üyeler, birbirleriyle ast ya da üst ilişkisi içinde bulunabilirler. Ancak, biçimsel olmayan ilişkilerdeki hedeflere ulaşma, ya da gereksinmeleri karşılama fırsatı nedeniyle sık sık etkileşimde bulunurlar (8). Grup üyelerinin bir süreden beri birbirlerini tanımış olması ve herbirinin ortak amaçları gerçekleştirme isteği böyle bir grubu şekillendirebilir.

Tesadüfi gruplar, çeşitli alan ya da bölümlerin üyelerinden oluşurlar. Bu tür gruplar, genel bazı yararların sağlanmasına hizmet veya organizasyonun dikkate almadığı bazı işlevsel gereksinmeleri karşılamak amacıyla kurulmaktadır (9). Bazı tesadüfi gruplar, organizasyon dışında kaynaklanan gereksinmeleri karşılamaya hizmet edebilir. Organizasyon içindeki ilişkinin temeli, dışarıdaki sosyal kurumlarda ya da dinsel gruplarda süregelen ilişkiye bağlı olabilir.

Organizasyonlardaki işin formel yapısı nedeniyle, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki olumsuz ilişki çalışanları etkiliyerek bireylerde bir takım engellenmelere ve sorunlara yol açabilir. Bu durumda, birey tatmini, birlikte olduğu informel gruplarda arayabilir. Bu ise, bireyin grupla olan ilişkisini daha çok geliştirmesine ve onunla özdeşleşmesine yol açar. Informel grupların ortaya çıkmasında başka bir etmen de organizasyonun koyduğu kuralların çalışanlar için uygun olmayışı ve bunların geleceklerinden duyduğu güvensizliktir.

(8) Kolasa., op.cit, s.502.

(9) Schein., op.cit, s.87.

Bu gibi durumlarda, bireyin üye olduğu informel gruplar, koruyucu bir rol alırlar.

İnformel gruplar, personel açısından büyük önem taşırlar. İnsanlar, değişik türdeki bu gruplarla bağlılık gereksinmelerini giderir ve diğer insanlarla yakın arkadaşlık duyguları içersinde sıkı bir ilişki kurarlar.

Grupları sadece formel ve informel olarak değil, üyelik ve özenilen (referans) gruplar, iç ve dış gruplar, birincil ve ikincil gruplar olarak da sınıflamak mümkündür. Şimdi bu türleri çok kısa olarak açıklamaya çalışalım. Üyelik grupları bireyin gerçekten ait olduğu gruplardır, oysa özenilen (referans) grubu bireyin kendini özdeşleştirdiği ya da ait olmak istediği gruptur.

İç grup ise, bir toplumda süregelen ya da en azından sosyal işlevlerde egemen bir yeri olan değerlere sahip bireyler topluluğunu temsil eder. Dış gruplar, kültür içinde aşağı ya da marjinal görülen topluluklardır. Bu gruplara, azınlık gruplar da denilebilir.

Birincil grup, yüz yüze uzun süreli ilişkiler içindeki bireylerden oluşan bir gruptur. Bu yakın etkileşim aile, oyun ve komşu gruplarda yer alır. İkincil gruplar ise, ilişkilerin daha genel ve uzak olduğu durumlara ilişkindir. Bu tür gruplar, üniversiteden, devlet dairelerine kadar olan geniş bir çerçeve içinde yer alırlar (10).

(10) Kolasa., op.cit, ss.503-504.

Grupların türlerini açıkladıktan sonra biraz grubun büyüklüğü veya genişliği üzerinde durmaya çalışalım.

Yapılan araştırmalar sonucunda küçük grupların, büyük gruplara göre daha etkili olduğu saptanmıştır (11). Örneğin, herhangi bir toplantıda çok sayıda birey bulunursa, bu insanların dikkatli ve kesin bir karara varmaları zorlaşır. Her bireyin kendine ait bir düşüncesi olduğu ve bu düşüncesini kabul ettirme çabası içinde bulunacağı için doğal olarak karara varma güçleşir.

James, özel, kamu, milli ve yöresel kurumlar üzerinde yaptığı araştırmada, eylemi yapan (action-taking) grup ve alt grupların, eyleme katılmayan gruplara göre çok daha küçük sayıda üyelere oluştuğunu gözlemiştir. James, çalışmasında, eylemi yapan grupların ortalama üye sayısını 6.5, oysa eyleme katılmayan (non-action taking) grupların ortalama üye sayısını ise 14 kişi olarak saptamıştır. Bu araştırma bir bankada yapılmış ve aynı bankanın sekreteri, eğer banka ile ilgili bir karar alınacak ise seçilecek komitenin az sayıda üyelere oluşan küçük bir gruptan oluşmasını, eğer çeşitli fikirler ortaya atılıp bir karara varılmadan, belirli bir davranış biçiminin gelişmesi isteniyorsa, seçilecek komitenin çok sayıda üyeden oluşan büyük bir komite olmasının gereğine değinmiştir (12). Kısaca, gerçekten iş yapan grupların az sayıda üyelere oluşan küçük

(11) Olson, Mancur., "Group Size and Group Behaviour", in Leavitt and Fondy, op.cit, s.445.

(12) James, John., "A Preliminary Study of the Size Determinant in Small Group Interaction", American Sociological Review, Vol.16, 1951, ss.474-77.

gruplar olduğudur. James'in bulgularını destekleyen bir başka araştırma da Hare tarafından yapılmıştır. Hare, 5 ve 12 bireyden oluşan kontrol grupları üzerinde yaptığı çalışmada, 5 birey grubunun, 12 birey grubuna göre daha üstün bir başarı gösterdiğini kanıtlamıştır (13). Sosyolog Simmel de, açık bir şekilde, küçük grupların eylemlerinde çok daha kararlı, etkin ve kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullandıklarını belirtmiştir (14).

Homans, Amerikan Sosyal bilimleri içinde en iyi bilinen kitabında küçük grupların önemi üzerinde tarihten de örnekler vermekte ve bu grupların, büyük gruplara göre tarih boyunca çok daha dayanıklılık gösterdiğini söylemektedir (15). Homans'a göre, zamanımızda, küçük gruplar üzerine yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Bu nedenle, bu tip araştırmaların sonuçlarının aynen büyük gruplara da uygulanabileceğini söylemiştir. Bazı sosyal psikologlar, sosyolog ve politik bilimciler küçük grupların, büyük grupların yapısına çok benzediğini ve aradaki farkın sadece sayısal büyüklüğe dayandığını belirtmişlerdir (16).

(13) Hare, A.Paul., "A Study of Interaction and Consensus in Different Sized Groups", American Sociological Review, Vol.17, 1952, ss.261-68.

(14) Simmel, George., The Sociology of George Simmel, trans, Kurt H. Wolff, Glencoe, Free Press, 1950, s.92.

(15) Homans., The Human Group, ss.454-56.

(16) Lewin, Kurt., Field Theory in Social Change, New York, Harper, 1951, ss.163-64; Kelley, H. Harold and Thibaut, W. John.; The Social Psychology of Groups, John Wiley, 1959, ss.6-191-192; Hare, op.cit, ss.261-88.

Seashore'un yaptığı bir araştırmada da, küçük grupların birbirine daha bağlı ve daha destekleyici olduğu gözlenmiştir (17). Miller ve Rice ise, büyük grupların iç yapılarının farklı olduğuna değinmiş ve bunların çok uzun ömürlü olmadıklarını söylemiştir. Bu yazarlar büyük gruplar içinde, bireyin bağlılık ve gruba ait olma duygularını kaybedeceklerini savunmuş bu nedenle bu gruplar arasında birliğin oluşamayacağına inanmışlardır (18).

Endüstriyel organizasyonlar açısından da etkin olan gruplar bu tip küçük ve informel gruplardır. Bu nedenle, grup konusunda biz bu çalışmamızda daha çok bu gruplar üzerinde duracağız.

2- Grubun Oluşmasının Temeli ve Psikolojik İşlevleri

Grupların, en temel işlevi bireylerin gereksinmelerinin giderilmesidir. Bu gereksinmeler, aynı zamanda grubun oluşmasının temelinde de bulunurlar. Bunlardan birincisi bireyin yakınlık gereksinmeleridir (Affiliative needs).

Psikologlar, insanın var olma nedeninin, toplumun gereksinmesinden dolayı olup olmadığı üzerinde tartışabilirler. Fakat, bireylerin diğer insanlarla ilişki kurmaları, onlar için en yaygın ve doğal bir gereksinme, aynı zamanda da bir

(17) Seashore, S.E., Group Cohesiveness in the Industrial Work Group, University of Michigan, 1954.

(18) Miller, E.J., and Rice, A.K., System of Organization: Task and Sentient Systems and their Boundary Control, Tavistock Publications, 1967.

dürtüdür (drive). Yakınlık gereksinmesi, grup tarafından, içindeki üyelerin dostlukları aracılığıyla sağlanır. Mayo, 1946'larda bir tekstil fabrikasında yaptığı araştırmada, diğer insanlardan ayrı olarak çalışan işçilerin tatminsizlik içersinde ve iyi bir üretici olmadıklarını gözlemiştir. Verilen dinlenme süreleri, üretimde bir artış sağlamışsa da, organizasyon bu insanların grup olarak dinlenmelerine izin verdiği zaman, üretimde ve çalışanların tatminlerinde artışlar sağlanmıştır (19).

Sosyal bir birime ait olma duygusu ya da onunla özdeşleşme bireye bir güç sağlar. Aynı şekilde, birey sadece arkadaş olmak değil, ait olmak da ister. İkinci dünya savaşı sırasında yapılan araştırmalarda, askerlerin cesaret göstermek için kendilerini feda ettikleri gözlenmiştir. Çalışmalar sonucunda, bu cesaretlerinin vatana olan bağlılıklarından veya savaştan değil, arkadaşlarına olan bağlılıklarından odaklandığı saptanmıştır. Askerlerin, arkadaşlarını korumak, onları kaybetmemek amacıyla son derece atılgan ve cesur oldukları araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (20).

(19) Mayo., The Human Problems of an Industrial Civilization, ss.42-52.

(20) Shils, E.A., "Primary Groups in American Army", in R.K. Merton and P.F. Lazarsfeld, eds., Continuities in Social Research; Studies in the Scope and Method of the American Soldier, The Free Press, of Glencoe, 1950, ss.16-39.

Yapılan başka çalışmalarda da, küçük grupların daha yüksek moral duygusuna sahip oldukları saptanmıştır. Grup bağlarının destekleyiciliği endüstri çevrelerinin de dikkatini çekmiş ve bireylerin küçük gruplar oluşturmalarına yardımcı olunmuştur.

İkinci tip gereksinimler ise bencil gereksinimler (egoistic needs) olarak nitelenebilir. Bunlar bir gruba ait olma sonucu ortaya çıkan beklentilerdir. Örneğin, sıkıntı ve zor şartlar altında çalışan bireylerin, aynı şartlar altında çalışan veya onun geçirdiği deneyleri geçirmiş bir arkadaşı tarafından dinlenmesi duygularının paylaşılması önemli bir tatmin sağlar. Bu duyguya, arkadaşları tarafından anlaşılma beklentisi diyebiliriz.

Güvenlik ve güç beklentisi de bir başka bencil gereksinimdir. Buna örnek olarak, bireyin yeni bilmediği bir sosyal ortama itildiğinde nasıl davranacağını bilmemesi gösterilebilir. İnsanlar, işlerinde sık sık bilemediği durumlarla karşılaşabilir. Birey, organizasyonda ne kadar dinlenme süresi verildiğini, ustabaşı yanlarındayken iş arkadaşlarıyla konuşmanın doğru olup olmadığını bilemeyebilir. Bu durumlarda, yapılması gereken doğru davranış ne olmalıdır? İşte bu durumlarda grup, bir rehberlik görevi üstlenerek, üyelerine doğru olan, beklenen davranışın ne olduğunu öğretir. Bu da bireye çalıştığı ortamda güç ve saygınlık kazandırabilir.

Üçüncü tip gereksinimler ise araçsal gereksinimlerdir (Instrumental needs). Bunlar, bireyin günlük işlerinde

yardım, çalışma temposuna uyum gibi işe yönelik beklentilerinden oluşur. Buna örnek olarak, bir satış memurunun karşılaştığı sorunları verebiliriz. Birey müşteri ile nasıl iyi bir ilişki kuracağını, sattığı bir mal geri iade edildiği zaman ne gibi işlemler yapacağını bilmeyebilir. Aynı şekilde, bir laboratuvar teknisyeni, kendisine verilen bilgiyi unuttuğu için laboratuvar şefine sormaya çekinebilir. Bu korkusu nedeniyle de bütün bir deneyin bozulmasına yol açabilir. Bu durumdaki bir kimse, grup arkadaşına başvurarak gerekli yardımı ve bilgiyi alabilir. Bu şekilde de sorun çözümlenmiş olur (21).

Birçok durumlarda yöneticiler bireylerin yapacakları işleri saptarlar. Bazı durumlarda bağlı gruplar (cohesive groups), grup üyelerinin kişiliklerini ve yeteneklerini daha iyi bildikleri için, kendi aralarında iş bölümü yaparak, üyelerinin özelliklerine uygun işleri onlara verebilir. Bu durum, yöneticiler açısından ileride doğacak bazı sorunları önler ve bireyin başarısını ve gücünü pekiştirir. Teknolojinin gelişmesi, bireyleri birbirlerine daha çok bağımlı kılar. Böylelikle de, daha kesin ve uyumlu bir eşgüdüm sağlanmasını zorunlu kılar. Bu gibi durumlarda organizasyonlar, grubun kararlarına bağımlı kalır. Çünkü, ancak grup, üyelerinin katılımını etkin olarak sağlayabilir (22).

(21) Peter Blau'nun yaptığı bir araştırmada, hükümet görevlilerinin işleriyle ilgili bilgiyi meslektaşlarından almaları bilgi verene bir prestij sağladığı bulunmuştur. Blau, Peter., Dynamics of Bureaucracy University of Chicago Press, 1955, ss.201-219.

(22) Karraker, William., "Teamwork and Safety in Flight", Human Organization, Vol.17, No.3, 1958, ss.3-8.

Dördüncü tip gereksinmeler ise bilişsel gereksinmelerdir. Bunlar bireyi koruyan ve iş ortamında bir anlam sağlayan gereksinmelerdir. Daha önce de belirtildiği gibi, gruplar üyelerini dış baskılara karşı korurlar. Bireyleri yöneticilerin aşırı isteklerine karşı korumak grup bilincinin oluşmasında etkin bir yoldur. Yöneticiler, çalışanlardan daha fazla ve daha kaliteli mal üretmelerini, daha uzun süre çalışmalarını isteyebilir. Bu istekleri de grup tarafından istenmeyebilir. Bu gibi durumlarda, grubun tepkisi bütünüyle ilgili yöneticilere yöneliktir. Grup üyeleri arasında bağlılık fazla ise, grup, yöneticilerin kararlarına olan hoşnutsuzluklarını çeşitli şekillerde gösterebilir. Örneğin, üretimi azaltır, işi sabote edebilir veya **yavaşlatabilir**. Bu gibi durumlar ise, yöneticileri üstlerine karşı güç durumunda bırakır. Oysa, eğer grup yöneticilerin kararlarını benimser ve uyar ise doğal bir sonuç olarak üretim artışları görülür. Burada grubun bağlılığı, grubun üretimde koyduğu standartlara uyma demektir. Bu standartların ne olduğu ise grup için önemli değildir (23).

3- İş Gruplarında Bağlılık

Grupların iç yapılarında olduğu gibi gruplar arasında da değişiklikler, farklılıklar olabilir. İşte bu farklılık-

(23) Seashore., op.cit; Katz, Daniel, and Kahn, Robert., "Human Organization and Worker Motivation", Industrial Productivity, L.Reed Tripp, (ed). Industrial Relations Research Association, 1951, ss.161-162; Deutsch, Morton., "The Effects of Cooperation and Competition on Group Process," Group Dynamics, Dorwin Cartwright and Alvin Zander, eds, Harper and Row, 1953, ss.319-353.

lardan bir tanesi, grubun bağıllık (cohesiveness) derecesidir. Grupların davranışlarında farklılık yaratan etmenlerden en önemlisi grup bağıllığıdır (24). Grup üyeleri birbirleri ile ne kadar yakın ilişkiler kurar ve bağıllık dereceleri ne kadar yüksek olursa, üyeler grup standartlarına o kadar fazla uyum gösterecekler ve liderlerinin fikirlerine bağlı kalacaklardır (25). Bağıllık, bir grubun üyeleri arasında karşılıklı olumlu tutumların gücü ve sayısından anlaşılan bir grup varlığı olarak tanımlanabilir (26).

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi, bu tür gruplar kendi iç yapılarında çok tutarlıdır ve üyelerin statüleri de sağlam bir temele dayanır. Eğer, grubun beklentileri, herhangi bir şekilde, gerek yöneticiler veya kendi üyelerinden bir grup veya başka bir grup tarafından bir saldırıya uğrarsa, aynen bir sendika gibi davranışta bulunurlar.

Günümüzde, grup bağıllığının oluştuğu şartları inceleyen birçok araştırma yapılmıştır (27). Şimdi bu şartların en önemlilerinden bazılarını değinmeye çalışalım.

-
- (24) Bağıllık konusunda bakınız: Cartwright and Zander, ed., Group Dynamics Research and Theory; ss.73-91.
- (25) Sayles and Strauss., op.cit, s.101.
- (26) Lott, B., "Group Cohesiveness; a Learning Phenomenon", The Journal of Social Psychology, Vol.55, 1961, ss.275-286.
- (27) Lott, A.J., and, Lott, B.E., "Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction: a Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables", Psychological Bulletin, Vol.64, 1965, ss.259-309.

A- Fiziksel Yakınlık ve İletişimin Sıklığı:

Birbirine yakın yerlerde çalışan ve daha sık ilişki kuran kimseler arasında yakın gruplaşmalar oluşabilir. Özellikle, aynı odada çalışan, aynı işi yapan insanların oluşturduğu grupların üyeleri bir süre birlikte çalıştıkları için birbirlerine bağlanırlar. Eğer, bu kimseler diğer çalışanlardan soyutlanmış olarak bulunuyorlar ise, bu bağlılık daha da artar. Aynı şekilde, kolayca iletişimde bulunan gruplarda bağlılık daha fazladır (28).

B- Aynı ya da Benzer İş Yapmak:

Geleneksel çalışma düzeni içersinde, yan yana oturup benzer veya aynı işleri yapan bireylerin, karşılaştıkları sorunlar aynı olduğu için bunlar arasında devamlı bir yardımlaşma ve etkileşim vardır. Bu ise, grup bağlılığını pekiştirici bir rol oynar. Aynı bir nezaretçinin denetimi altında çalışma da benzer duygu ve davranışlara neden olabilir.

C- Benzerlik (Homogeneity):

Benzer gruplarda, örneğin, ırk, yaş, sosyal statü yönünden bir örneklilik gösteren gruplar arasında bağlılık daha fazladır. Aynı şekilde, işlerine karşı benzer tutumlara

(28) Argyle., op.cit, s.117, ve Walker, R.C., Guest, R., and Turner, A.N., Foreman on the Assembly Line, Harvard University Press, 1956, s.131.

sahip bireyler arasında da bağıllık yönünden artışlar olabilir. Üyeleri arasında beceri (skill) yönünden farklılık olan gruplarda eğer bu farklılık üyeleri tamamlayıcı, destekleyici bir nitelik taşımakta ise, yine grup bağıllığı artabilir.

D- İşin Akış Sistemi:

Eğer yapılan iş bireyler arasında karşılıklı yardımlaşma ve destek sağlıyor ise, grup bağıllığı artar. Yapılan iş bireyler arası rekabeti arttırıcı, engelleyici bir nitelikte ise, bu işe bağıllığı azaltır. Çalışanlar kolaylıkla birbirleriyle iletişim kurabiliyorlarsa bu durum da bağıllığı arttırır. Eğer, çalışma şartları açısından gürültü, uzak çalışmak gibi nedenler ile çalışanlar yeterince iyi iletişim kuramıyorlarsa bu da bağıllığı azaltıcı bir rol oynar. Örneğin, Goldthorpe'un yaptığı bir araştırmada (1961), teknolojik çalışma şartlarının iyi olmaması nedeniyle, bireyler arasında **yakın** bir arkadaşlık duygusu ve iletişim kurulamamıştır. Bu araştırmaya göre, ancak takım halinde çalışanlar arasında bu tip duygulara rastlanmıştır (29).

E- Yapılan İş ve Teşvik Sistemi:

Çalışanları destekleyen, güdüleyen teşvik sistemi ortak bir davranış yaratabilir, bu da grup üyeleri arasında bağıllık duygusunu arttırır. Örneğin, bireysel teşvik sistemi,

(29) Goldthorpe., ve Diğerleri, The Affluent Worker, Vol.1, 1968, ss.54-84.

grup üyeleri arasında rekabete yol açacağı için üyeler arasında olumlu ilişkilerin gelişmesine neden olmaz. Buna rağmen, grubu pekiştiren bir ikramiye sistemi, grup üyeleri arasında ortak amaçların doğmasına neden olacağından bağlılığı arttırıcı niteliktedir. Bununla birlikte, eğer grup üyeleri arasında işi yavaşlatanlar var ise, bunlar grubun normlarına uymadıkları için gruptan atılırlar.

F- Liderlik:

Grup liderinin, grubu idare biçimi de, grup bağlılığını etkileyebilir. Örneğin, demokratik liderlik biçimi, grup üyeleri arasında, alınan kararlara katılımı arttırıcı bir rol oynar. Bu da grup bağlılığını olumlu yönde etkiler. Faydalı bir lider, üyeler arasındaki uyuşmazlıkları çözümlenebilir, gruba yeni katılanlara yardımcı olur, bireyler arası etkileşimi arttırır bu da onların bağlılıklarını pekiştirir (30).

G- Dış Baskı ve Tehditler:

Gruplara, dıştan yapılan bir takım baskılar onları kendilerini korumak için bir araya getirebilir. Örneğin, yeni gelen bir ustabaşının tehditleri bu kimseye karşı grubu birleştirebilir.

(30) Lippitt, R., "An Experimental Study of the Effects of Democratic and Autocratic Atmospheres", University of Iowa Studies in Child Welfare, Vol.16, 1940, ss.45-195.

H- Grubun Genişliği:

Daha önce de değinildiği gibi, büyük gruplar bağlılık yönünden bir etkinlik göstermezler. Ancak, kendi aralarında alt gruplar oluşturabilirler. Örneğin, bir İngiliz otomobil fabrikasında yapılan araştırmada, üye sayısının 128 kişi olduğu grupta, işten kaçma, üye sayısının 4 kişi olduğu gruba göre 4 kez daha yüksek bulunmuştur (31). Aynı şekilde, Marriott, yaptığı araştırmada küçük gruplar arasında üretimin daha fazla olduğunu göstermiştir (32). Grup bağlılığı, sosyal davranış ve grup standardı üzerine son derece etkili bir etmendir (33).

I- Sosyal Etkileşim:

Bağlı gruplar arasında işe yönelik olmayan, sosyal etkileşim de çok fazladır. Grup üyeleri, grup içinde bulunmaktan mutluluk duyarlar ve işin bireyler üzerine olan zorlayıcı etkisi böylelikle azalır. Grup üyeleri, sosyal etkileşimleri sonucu, tatmin ve kendileri arasında dayanışma

(31) Hevitt, D., and Parfit, J., "A Note on Working Morale, and Size of Group", Occupational Psychology, Vol.27, 1953, ss.38-42.

(32) Marriott, R., "Size of Working Group and Output", Occupational Psychology, Vol.23, 1949, ss.47-57.

(33) Argyle, M., op.cit, s.119.

sağlarlar. Bu gruplar arasında yardımlaşma ve işbölümü, işyerlerinde olduğu kadar, işyeri dışındaki yaşamlarında da fazladır. Grup normlarına uyum ve katılım oranı da bağlı gruplarda yüksektir (34).

İ- İsten Ayrılma ve İşe Gelme:

Bağlı gruplarda, işten ayrılma ve işe gelme oranlarının düşük olduğu saptanmıştır (35). Yapılan araştırmalar sonucunda bağlı gruplarda, üretimin de yüksek olduğu saptanmıştır. Van Zelst'in, tuğlacılar üzerinde yaptığı bir incelemede, bağlı gruplar olarak çalışan tuğlacılar arasında, diğer gruplara oranla % 12 üretim artışı ve % 16.5 oranında maliyetlerde azalma görülmüştür (36). Bağlı gruplarda, başarı oranının yüksekliliği bu gruplar arasındaki dayanışma ve bağlılık derecesini daha da arttırır (37). Ancak, eğer grup üyeleri zamanla grubun kendilerini korumada ve onlara fayda sağlamada başarısız olduğunun bilincine varırlar ise, bu durumda grup normlarına ve standartlarına uymazlar. Bu durumda, grup üyeleri başka gruplar arasına girmeye ve onlar arasında statü ve güvenlik sağlamaya çalışırlar. Bu ise, grubu zayıflatır ve başarısız kılar.

(34) Blau, P.M., and Scott, W.R., Formal Organizations, Routledge and Kegan Paul, 1963, ss.188-189.

(35) Mann, F.C., and Baumgartel, H.J., Absences and Employee Attitudes in an Electric Power Company, Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan, 1953.

(36) Van Zelst, R.H., "Validation of a Sociometric Regrouping Procedure", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.47, 1952, ss.299-301.

(37) Sayles and Strauss., op.cit, s.104.

K- Diğer Gruplara Olan Davranış ve Tutumları:

Bağlı ve uyumlu gruplar kendi üyelerine son derece olumlu tutum ve davranışlar geliştirirler. Grup dışı bireylere ise olumsuz tutumlara sahiptirler. Grubun, diğer gruplarla paylaşmadığı bazı amaçları ve normları vardır. Bu ise, diğer gruplarla olan ilişkiyi zayıflatır, olumsuz yönde etkiler. Çünkü, diğer gruplar bu amaçları ve normları onlarla paylaşmazlar. Bu gruplar, kendi üyelerini daha fazla sevdiğçe ve yakınlaştıkça, diğer gruplara olan olumsuz tutumları da o oranda artacaktır. Sherif (1961), aynı kampta kalan çocuklar arasında, grupların sadece çocukların farklı barakalarda kalmalarından oluştuğunu görmüş ve farklı barakalardaki çocukların diğerlerine olumsuz tutum ve davranışlar geliştirdiğini saptamıştır (38)4

4- Grup Normları (Düğüleri):

Küçük grupların en büyük özelliklerinden biri de, üyelerinin uymak zorunluluğı duydukları normlar geliştirmeleridir. Norm, bir grup içinde hangi tür davranışın uygun, hangi tür davranışın ise istenmez olduğunu belirten kurallar sistemine denir. Gruplar için normlar, ortak bir davranış biçimi, ortak tutumlar ve inançlar, yaptıkları işlerine karşı geliştirdikleri ortak duygular olabilir.

(38) Sherif, M., Inter Group Conflict and Cooperation: the Robbers Cave Experiment, University Book Exchange, Norman, Oklahoma, 1961.

Grubun işlevlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesi için, grup üyeleri arasında, işlerin nasıl yapılacağı konusunda bir anlaşma olması gerekir. Öte yandan grubun değişen koşullara uyum göstermesi de önem taşır.

Grup, üyelerinde tutum değişmesini arttırabilir de engelleyebilir de. Şöyle ki, eğer bu tutum değişimi grup normu doğrultusunda, grup bunu arttırıcı rol oynar; eğer grup normuna ters düşüyorsa, grup bu tutum değişimini engelleyici rol oynar (39). Grubun, kendi normuna ters düşen doğrultuda bir tutum değişimini engellemesine örnek olarak Kelley ve Volkart adlı araştırmacıların yaptığı çalışmayı gösterebiliriz (40).

Bugünkü bilgilerimiz çerçevesinde, çeşitli grup normları vardır. Bunların hepsi de birbirinden farklı biçimde işlev görürler. Biz burada organizasyonlar ve iş grupları açısından önem taşıyan bazılarını incelemeye çalışacağız.

A- İşle İlgili Normlar:

Gruplar, yaptıkları işin en kolay ve en iyi şekilde nasıl yapılacağına ilişkin normlar geliştirirler. Böylece de işyerinde karşılaştıkları sorunlara ortak çözümler getirirler. Gruplar, yaptıkları işleri, ne kadar hızlı, ne

(39) Kağıtcıbaşı, Çiğdem., İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş, Duran Ofset Matbaacılık Sanayii A.Ş. 1977, s.206.

(40) Kelley, H.H., and Volkart, E.H., "The Resistance to Change of Group Anchored Attitudes", American Sociological Review, Vol.17, 1952, ss.453-465.

kadar çok çalışarak, hangi standartlarda yapacakları ve güvenlik önlemlerine nasıl uyulacağı konularında normlar koyarlar. Bu normları koymalarının amacı ise çalışma hayatını biraz olsun kolaylaştırmak ve üyelerini üst kademe yöneticilerinden gelecek bir eleştiri ve cezalandırmaya karşı korumaktır (41).

Roy, yaptığı araştırmada, çalışanların kendilerini zaman ve hareket etüdünün baskılarından korumak ve aldıkları ücreti arttırmak için işyerinde bir takım yenilikler yarattıklarını saptamıştır (42). Goffman, hemen bütün kurumlarda ve özellikle organizasyonlarda çalışanların bazı yenilikler yaratarak kendilerini koruduklarını ve çalışma hayatını biraz daha dayanılır hale getirdiklerini belirtir (43).

B- Tutum ve İnançlar:

Grubun, yukarıda belirttiğimiz standartlar dışında sahip oldukları tutum ve inançları vardır. Grup üyeleri, yöneticiler ve sendikalarına ortak tutumlar geliştirirler.

(41) Sayles and Strauss, op.cit., s.92.

(42) Roy, D., "Efficiency and 'the fix'; Informal Intergroup Relations in a Piece-Work Machine Shop", American Journal of Sociology, Vol.60, 1955, ss.255-266.

(43) Goffman, E., Asylums, Anchor Books, 1961.

Örneğin, yöneticilerine devamlı bir şekilde yaptıkları işin güçlüğü ve tatsizliklerinden yakınırırlar. Gerçekte ise, bunlar kendilerine ait olan fikirler, düşünceler değildir. Sadece, grubun ortaya koyduğu inanç ve tutum sistemleridir. Bireyler bunu farkında olmadan kabullenirler. Bu inançları, ne tam olarak doğrudur, ne de sahtedir. Sadece, ortak bir duyguyu yansıtırılar. Çalışanların, yöneticilerin nasıl olması ve nasıl yetiştirilmesine ilişkin, kendi geliştirdikleri kuramlar vardır. Aynı şekilde, yöneticilerin de çalışanların neden tembel olduğu ve bazı kimselerin neden daha verimli çalıştıklarına ilişkin geliştirdikleri kuramlar olabilir. Bunlar, genelde pek doğru olmayan inançlar sisteminden başka bir şey değildir (44).

Gerçekten bu inançlar, grup üyeliğini devam ettirmek isteyen, her bireyin kabul etmek zorunda olduğu bir kurallar sistemidir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu inançlar grubun iki belirgin işlevini desteklemektedir. Bunlar:

1- Grubu, kendi üyelerine karşı koruyarak, onu parçalamalarını engellemek.

2- Grubu, yöneticiler, işçiler ve diğer gruplardan gelebilecek tehlikelere ve saldırılara karşı koruyarak tek bir cephe oluşmasını sağlamak (45).

(44) Hughes, Everett., Men and Their Work, New York, The Free Press, Glencoe, 1958, ss.46-47.

(45) Penfield., op.cit, s.115.

C- Bireylerin Karşılıklı Davranışları ve Sosyal Tatmin:

Grup üyelerinin sosyal davranışlarının, belirli bir şekilde pekiştirilmesi gerekir. Endüstride yapılan işler, genellikle sıkıcı ve çalışanlara belirli bir tatmin sağlamayan işlerdir. Bu nedenle, çalışanların işyerindeki tatmin gereksinmelerinin çoğu, iş arkadaşları arasında oluşan ilişkilerle ve kendiliğinden doğan eğlencelerce karşılanır. Çalışanlar arasında, kendi kendilerine geliştirdikleri sözselsel olmayan işaretler, yardım, çeşitli oyunlar, şakalar bulunur. Böylece, ortak oyunlar ve şakalar iş hayatını biraz renklendirir ve bireyleri mutlu kılar ve birleştirir. Bu tür eğlenceler, aynı zamanda bireyler arası kırgınlıkları azaltır, sürtüşmeleri yok eder. Birçok durumda, gruptaki bu sosyal yaşam, insanlara tek tatmin olanağını sağlar.

D- Giyim Biçimleri:

Grup üyeleri genellikle birbirlerine benzer biçimde giyinirler. Çünkü, bu konuda geliştirdikleri normlar vardır. Bireyin fiziksel görünüşü onun kişiliğini de yansıtabilir. Grup üyeleri arasında, yanlış bir kanı uyandırmamak ve grubun tepkisini üzerlerine çekmemek için üyeler genelde uyumlu bir şekilde giyinirler.

E- Kullanılan Dil:

Grup üyelerinin kendi aralarında geliştirdikleri ve kullandıkları bir argo dil vardır. Çoğu zaman bu insanlar

birbirlerine takma bir isim bulurlar ve kendi aralarında birbirlerini bu isimle çağırırlar. Aynı şekilde, yaptıkları işe, çalıştıkları yerlere de takma isimler koyarlar. Bu özel dil, grup üyeleri arasındaki iletişimi kolaylaştırmak ve dayanışma sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (46).

5- Grup Baskısı ve Uyum

Grup, üyelerini birçok şekilde etkiliyerek onları grubun ortaya koyduğu normlara uymaya zorlar. Normlar, başlangıçta grup üyelerinin işle ve sosyal konularla ilgili kabul ettikleri ortak fikirler, çözümler olarak ortaya çıkar.

Eski ve tanınmış bir deneyde Sherif (1936), karanlık bir odadaki deneklerden toplu iğne başı kadar bir ışığın hareket yönünü ve hızını tahmin etmelerini istemiştir (ışık aslında hareket etmiyordu, buna rağmen denekler hareket algıladılar). Bireysel tahminler grup içinde yapıldığı zaman birbirlerine çok yakın olmuşlar ve sonradan ayrı ayrı tahmin yapıldığında da birbirlerinden büyük farklılık göstermişlerdir. Araştırmanın birinci aşamasında farklılık gösteren bireyler, ikinci aşamada, grup içinde grubun kararlarına yakın tahminler yapmışlardır. Böylece, bireysel standartlar yerlerini tek bir ortak standarda bırakmışlardır. Üçüncü aşamada ise, aynı denekler araştırmanın birinci aşamasında

(46) Brown, J.A.C., The Social Psychology of Industry, Penguin Books, 1954, ss.124-157.

olduğu gibi tek tek laboratuvarlara alınarak ışığın hareket yönü ve hızı sorulmuştur. Bu aşamada, deneklerin yalnız olmalarına rağmen, ilk aşamada geliştirdiği standardı bırakıp, grup standardına bağlı kaldığı gözlenmiştir (47).

Sosyal etki ve uyuma davranışının anlaşılması bakımından bu araştırmanın önemi büyüktür. Kendi başlarına birer yargı standardı geliştirmiş olan bireyler, grup halindeyken, ortak bir standarda, bir yargıya doğru yönelmekte, bu şekilde bireysel olarak geliştirdikleri sübjektif gerçeğin yerine grubun geliştirdiği sosyal gerçek geçmektedir. Böylece, grup normunun nasıl oluştuğu bu deneyle gösterilmiştir. Grup içinde önce tek bir norm yokken böyle bir norm bir kere oluşunca, bu norm grup üyeleri tarafından benimsenmektedir (48).

Grup üyeleri arasında, baskın (dominant) karakterde olan bireylerin, grup normlarının benimsenmelerinde daha etkili oldukları gözlenmiştir. Daha az etkili olan üyeler ve gruba yeni katılanlar ise, iki süreç sonucunda davranışlarını grubun normlarına uydururlar. Bu iki süreç ise:

1- Yapılan laboratuvar deneyleri sonucunda, grup norm'undan sapma gösteren bireyler önce grubun diğer üyeleri tarafından ikna edilmeye çalışılır. Sapma davranışı gösteren bireyler, bu yolda devam ederler ise, grup tarafından

(47) Sherif, M., The Psychology of Social Norms, New York, Harper, 1936.

(48) Kağıtçıbaşı., op.cit, s.55.

itilir, kabul görmezler. Örneğin, grubun geliştirdiği standartlara uymayan, fazla üretimde bulunanlar, grup tarafından itilir, arkadaşları onunla konuşmaz, sosyal etkinliklerin dışında bırakılırlar. Daha aşırı durumlarda ise, örneğin, Western Elektrik Şirketi deneylerinde olduğu gibi, aşırı üreten üyenin omuzuna vurularak grubun tepkisi belirtilir (49).

2- İkinci süreç ise, grup üyeleri grup normlarına çoğunluğun görüşü bu yönde olduğu için uyarlar. Özellikle, üyelerin daha önceki deneyimlerine dayanan ve bu deneylerde doğruluğu kanıtlanmış davranışta bulunan üyelerin fikirleri daha çabuk kabul görür (50).

Grup normlarının benimsenmesi genellikle iki aşamada olur. Bunlar, uyum gösterme (compliance) ve içselleştirme-dir (internalization). Birinci aşamada, birey grup tarafından red edilmemek için uyum davranışı gösterir. Fakat, üyenin grup dışındaki davranışı farklıdır. Tek başına kalınca grubun kararlarının doğru olmadığını düşünür. Grup üyeliğine kabul edildikten bir süre sonra, bireyin bu sapma davranışında belirli değişiklikler olur. Zamanla, grubun normlarının doğru veya yanlış olduğunu düşünmeksizin uyum davranışı gösterir ve kendi sapma davranışı üzerinde bür baskı oluşturur. İşte bu durumda birey artık grup normlarını içselleştirmiş demektir (51).

(49) Roethlisberger and Dickson., op.cit, s.487.

(50) Argyle., op.cit, s.124.

(51) Ibid., s.125.

Grup normlarının varlığı, grup üyelerini daha tutucu yapar. Bunlar, değişikliklere daha fazla direnç gösterirler ve üyelerinin yeni fikirler ve davranışlar geliştirmelerini önlerler. Gruplar aynı zamanda, yeni fikirlerin akışını ve gelişmesini sağlayan iletişim kanalları da oluştururlar. Grup üyelerinden bir tanesi yeni bir fikir geliştirdiği zaman, bu fikir ancak belirli şartlar içersinde grup tarafından benimsenir. Birinci etmen olarak, yeniliği yaratan kimsenin grup içinde informel lider olması veya grup içinde o konuyu en iyi bilen kimse durumunda bulunması gerekir. İkinci olarak, yeni fikirlerin grup üyelerine bir faydası olmalıdır. En azından bireylere maddi çıkar sağlamalı veya yaptıkları işi kolaylaştırmalıdır. Yetenekli yaratıcılar, grup üyelerini bulduğu şeyin faydası konusunda etkili olabilirler. Grupların, diğer gruplarla da ilişkileri vardır. Çoğu zaman yenilik yaratan kimseler bu fikirlerini diğer gruplardan almış olabilirler. Bu durumda oluşturulan iletişim şebekesi (network) yeni fikirlerin gruplar arası akışını kolaylaştırıcı bir rol oynar (52).

Gruptaki sosyal kontrol çok kuvvetli bir gerçek ise de, gruba uyma baskısı, hiçbir zaman tutum ve davranışlarda bir takım yeniliklerin gelişmesini ve informel yeni liderlerin doğmasını engelleyecek kadar güçlü değildir. Bu gibi değişiklikler çoğu kere, ya grubun bölünmesiyle veya sendika ve yönetimden gelen baskıların etkisiyle olur (53).

(52) Ibid.

(53) Penfield., op.cit, s.124.

6- Statü Sistemleri ve Grup

Grup içindeki bireylerin statüleri farklı farklıdır. Acaba grup üyeleri arasındaki bu farklı statünün temeli nelerle dayanmaktadır? Başka bir deyişle, grup içinde bazı üyeler niçin daha yüksek bir statüye sahiptirler?

En genel bir deyimle statü, grup içindeki bireyin saygınlık (prestige) ölçüsüdür. Statü grup içindeki bireyin önemini belirtir (54). Bireyin grup içindeki statüsü, grubun etkileşimi sonucunda artar veya azalır. Yüksek statü sahibi bir kimseye, alçak statü sahibi bir kimseye göre daha farklı davranılır. Acaba bu farklılığı belirleyen etmenler nelerdir?

Statü, bazen yöneticilerin kararları ve davranışları sonucunda, çoğu zaman da grubun informel etkileşimleri sonucunda ortaya çıkar. Organizasyonlarda statü, bireyin yaptığı işe ve ünvanına bağlıdır. İşyerindeki bölüm şefi, üstabaşından daha yüksek bir statüye sahiptir. Aynı şekilde, mühendisler, teknikerlerden, büro memurları da, temizlik işçilerinden daha yüksek statüye sahiptirler.

Bireylerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretler de statüyü belirleyen etmenler arasındadır. Yüksek ücret, grup içinde yüksek statü demektir. Hatta bireylerin

(54) Sayles and Strauss., op.cit, s.95.

saat ücretleri arasındaki farklılıklar bile, grup üyeleri arasındaki statüyü etkileyebilir. Bu nedenle birçok yönetici, çalışanlara verdikleri ücreti gizli tutarlar ve onların da gizli tutmalarını isterler.

Çalışanların ücretlerini ne zaman aldıkları ve bunların nasıl ödendiği de statüyü etkiler. İşverenler, çalışanların ücretlerini, aylık, haftalık, iki haftada bir şeklinde ödeyebilirler. Aylık ücret alanlar, haftalık ücret alanlara göre grup içinde daha yüksek bir saygınlığa sahip olabilirler.

Çalışanların işe başlama saatleri de statü tayininde etkili olabilir. Saat başı ücretle çalışan işçi 7.30 da iş başı yaparken, memurlar 8.30, yöneticiler 9.00 da çalışmaya başlarlar. Bireyin kart basma veya basmama özgürlüğüne sahip oluşu bile grup üyeleri arasında belirli statü farklılıklarına neden olabilir. Bu farklılıkları daha da ileri götürebiliriz. Örneğin, bireyin, hangi yemek salonunda yemek yediği, iş yaparken büroda mı yoksa sahada mı çalıştığı, yeni mi yoksa eski fabrika binasında mı çalıştığı, grupla beraber mi yoksa tek başına mı çalıştığı bile statünün belirlenmesinde etkili olan etmenler arasındadır. Aynı şekilde, grup üyesinin üretim hattının başında mı yoksa bitiş hattında mı çalıştığı da statü açısından önem taşır. Çünkü, üretim hattının sonunda çalışanlar yeterli deneyimden geçmiş hünerli kimseler oldukları için bunların grup içindeki statüleri daha yüksektir.

Endüstride, bireylerin taşıdıkları semboller de örneğin, giyiniş biçimleri bile statü farklılığına yol açabilir. Memurlar ve yöneticiler iş yerinde önlük giyerler. Ustabaşılar beyaz gömlek, saatbaşı ücretle çalışanlar ise iş elbisesi giyerler. Aynı şekilde, ahçının giydiği şapka ve makinistin taktığı önlük bile bireyler arasında statü farklılığına neden olabilir (55).

Bireylere statü sağlayan diğer etmenler arasında ise, eğitim, yaş, cinsiyet ve etnik temel sayılabilir. Örneğin, bazı toplumlarda kadınlar, erkeklere oranla daha düşük bir statüye sahiptir. Aynı şekilde, Amerikan toplumunda zenci işçiler beyazlara oranla derilerinin rengi nedeniyle daha düşük bir statüye sahiptirler.

Bireysel davranışın da, statü üzerine belirli etkileri vardır. Sağlan ve iyi huylu kişiliğe sahip olanlar, belirli becerileri olanlar, liderlik özellikleri olan kimse-ler grup ve toplum içinde yüksek statüye sahip insanlardır. Toplum ve grup içersinde nasıl davranacağını bilemeyen insanlar buldukları yerde hoş karşılanmaz ve statülerinde azalmalar olur (56).

Böylece, statü sistemleri bireylerin işlerinde tatmin sağlamalarına yardımcı olduğu gibi onların güven duygularının gelişmesine de katkıda bulunur.

(55) Zaleznik, Abraham., Worker Satisfaction and Development, Boston, Graduate School of Business Administration, Division of Research, Harvard University, 1956, s.21.

(56) Sayles and Strauss., op.cit, s.98.

7- Grup ve Liderlik Oluşumu

Daha önce de belirtildiği gibi, informel gruplarda yetki genellikle atama ile değil, grup üyeleri arasından birinin kişilik gücü ile kazanılır. Hemen her grubun/informel bir lideri vardır. Bu liderin sahip olduğu statü, gruptaki diğer bireyler tarafından kabul edilerek benimsendiği ölçüde üyeler bu lidere itaat ederler.

Acaba, grup lideri ne zaman ve hangi şartlarda ortaya çıkar? Bunu şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 1- Grup büyük olduğu,
- 2- Çabuk karara varılması gerektiği,
- 3- Grubun yapacağı görev zor ve karmaşık olduğu,
- 4- Grup içinde farklı yapıdaki birey ve rollerin bulunduğu ve bunlar arasında eşgüdüm sağlanması gerektiği zamanlarda grup liderine gereksinme duyulur (57).

Yukarıdaki cümleden de anlaşılacağı gibi lider, grup üyeleri arasında eşgüdüm sağlayan ve grubun işlevlerinin bir an önce yerine getirilmesi için farklı yapıdaki üyelerin gruba sosyal yönden uyumlarını sağlayan bir kimsedir.

Grup liderinin, yöneticiler tarafından atanan ustabaşı veya nezaretçiden farklı bir özelliği vardır. Nezaretçiler, genellikle yönetici kadro tarafından atandıkları için grup

(57) Argyle., op.cit, s.126.

üyeleri üzerinde bir gücü vardır. Diğer bir deyişle, isterlerse grup üyelerini işten alabilir veya cezalandırabilirler. Oysa informel grup liderinin böyle bir gücü yoktur. O halde niçin, grup üyeleri böyle birine itaat eder ve emirlerine uyarlar? Bunu kısaca şu şekilde açıklayabiliriz: Grup üyeleri başlarında bir lider olmadan grup içersinde bulunmanın onlara hiç bir fayda sağlamayacağını bilincindedirler. Bu nedenle de, kendi aralarında geçerli sağlam bir liderlik kurma amacındadırlar.

Böylece grup lideri, grup içinde farklı fikirde olan üyeler arasında anlaşma sağlar ve grubu sendika, diğer gruplar ve nezaretçilere karşı temsil eder ve savunur.

Özetlemeye çalışırsak grup lideri, grubun hayatiyetini sürdürebilmesi için üç temel işlevi yerine getirir. Bunlar:

- 1- Eyleme geçirir,
- 2- Üyeler arasında anlaşma ve fikir birliğini kolaylaştırır,
- 3- Dış dünya ile bağlantı kurar ve yönetici, diğer iş grupları ve sendika karşısında grubu temsil eder.

Acaba kişi hangi özelliklerinden dolayı lider seçilir?

İş gruplarında, lider çeşitli nedenlerle sivrilir ve benimsenir. Bazı durumlarda, grup üyelerince belirli yeteneklerine hayranlık duyulan, grup içinde en üstün iş yapma ve

yaratma gücüne sahip birey, lider seçilebilir. Başka bir grupta ise, üyelerin fikirlerini bir araya getirip onları birleştiren birey lider olur. Bu tip bir lider, grup üyelerinin düşüncelerini yansıtabilen bir araçtır. Diğer gruplarda ise, lider ciddi, etkili, düşüncelerine başkalarının saygı duyduğu, yüksek saygınlık sahibi, çabuk karar verebilen bir kimse de olabilir.

Bazı durumlarda, grup içinde birden fazla lider olabilir. Örneğin grup, ücret sorunu ile ilgili konularda bir üyesini lider olarak seçerken, insan ilişkileri, eğlence programlarının düzenlenmesinde de başka bir üyesine liderlik görevi verebilir. Bu yönüyle, grup içinde her bir üye başka bir etkinliğin lideri olabilir. Her ne kadar grup içinde birden fazla lider bulunabilirse de, bunların üstünde bütün üyelerin saygı duyduğu ve emirlerine uyduğu bir tek lider bulunur. Bu liderin etkisi diğerlerinden **üstündür** ve bütün gruba hakimdir (58).

Grup içinde liderlik, üyelerin aynı resmi statüye sahip olduğu durumlarda bile ortaya çıkan bir olgudur. Ancak grup içinde dışarıdan atanan formel lider ile, grup tarafından seçilen informal lider arasında bazı farklılıklar vardır. Bunlar:

- 1- Formel lider ile grup arasındaki ilişki, her bireyin de aynı bir organizasyona üye olmaları nedeniyle, formel lider grup tarafından keşfedilmiş ve ilgi çeken bir kimse değildir.

(58) Penfield., op.cit, s.113.

2- Formel lider, grup dışındaki kimseler tarafından atamayla gelir, informal lider ise grup üyeleri arasından seçilir.

3- Formel lider maddesel bir takım özendirme ve cezalandırma yöntemlerine dayanır, informal lider ise üyelere ikna yolu ile etki eder ve cezalandırma yerine yaptıkları işin grup için uygun olup olmayacağı üzerinde durur (59).

Bundan sonraki bölümde liderlik üzerinde ayrıntılı olarak durulacağı için, bu konu üzerinde bu bölümde daha fazla durmayacağız.

8- Gruplarda İletişim

Grupların etkileşimde bulunabilmeleri için en zorunlu etmen iletişimdir. Bu düzeyde iletişim bilgi sağlamaya yarar ve başkalarını etkilemenin en belirgin yollarından bir tanesidir.

En basit olarak iletişimi, sözsel ve sözsel olmayan şeklinde ikiye ayırıp inceleyebiliriz. Sözsel davranışı da çeşitli bölümlere ayırmak mümkündür. Örneğin, sözsel ifadenin, bir bilgi taşıyıp taşımadığı, soru sorup sormadığı, davranışı etkileyip etkilemediği, ödüllendirici mi yoksa cezalandırıcı mı olduğu şeklinde bir kümeleme yapılabilir.

(59) Argyle., op.cit, s.126.

Sözsiz olmayan iletişim ise, genellikle vücudun çeşitli organlarının hareket ettirilmesiyle geliştirilen bir etkileşim biçimidir. Örneğin, yüz ifadeleri, el, kol, kafa ve ayakların çeşitli şekillerde hareket ettirilmeleri, gözlerin hareketi, kaş kaldırma gibi. Çoğu zaman bireyler ve gruplar bu çeşit hareketleri birbirlerine bir mesaj iletmek için kullanırlar. Bugünkü bilgilerimiz çerçevesinde, sözsiz olmayan işaretlerin sosyal etkileşimde üç temel işlevi vardır. Bunlar:

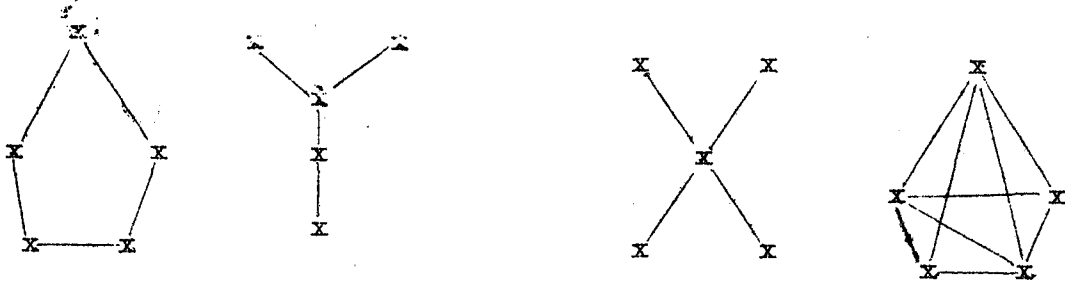
- a) İçinde bulunulan durumu yansıtır. Örneğin, yapılan bir konuşmayı beğenip beğenmediğimizi işaretlerle belirtebiliriz.
- b) Sözsiz etkileşimi tamamlayıcı niteliktedir. Örneğin, çeşitli jestler ile sözsiz etkileşimi pekiştirebiliriz.
- c) Sözsiz iletişimin yerini alabilir. Örneğin, gürültü ve uzaklığın sözsiz iletişimi imkansız kıldığı durumlarda, jest, mimik ve işaretler bu iletişimin yerine geçebilir (60).

İletişimin örüntüsü de gruptan gruba değişebilir. Örneğin, bir arkadaş grubunda herkes herkesle konuşabilir. Burada, bütün iletişim kanalları açık olduğu için bilgi alışverişi kolaylıkla oluşur. Bir devlet dairesinde ise, bilgi alışverişi ancak belirli iletişim kanalları aracılığıyla yapılabilir ve bilgiler belirli merkezlerde toplanır.

(60) Argyle, M., and Williams, M., "Observer or Observed? A-Reversible Perspective in Person Perception", Sociometry, Vol.32, 1969, ss.396-412.

Bir grup içindeki bireyler arası iletişim kanallarının oluşması, üyelerin etkileşimini ve grubun bütünüyle işleyişini etkiler. Grup içi iletişim kanalları üzerinde araştırma yapan Leavitt (1951), bu konuda dört tür iletişim biçimi saptamıştır (61). Şekil. 6-1 bu iletişim biçimlerini göstermektedir. Bunların tümü beş kişilik grupları içeren iletişim biçimleridir.

Şekil. 6-1 Gruplar da iletişim biçimleri.



Daire

Y

Tekerlek veya yıldız

Tüm-kanal

Dairede, her denek kendine en yakın oturan iki denekle haberleşmekte ve diğerleriyle ilgili bilgileri yine onlar yolu ile alabilmektedir. Y'de, üç ayrı denekle haberleşebilen bir denegin bulunması en belirgin özelliğdir. Yıldız veya tekerlek biçiminde ise bütün deneklerle haberleşme olanağı olan bir merkezi birey vardır ve bu merkezi birey dışında deneklerin başka kimse ile haberleşme olanağı yoktur.

(61) Leavitt, H.J., "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance", The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.46, 1951, ss.38-50.

Leavitt, bu grupları başarı ve deneklerde yarattığı tatmin yönünden karşılaştırmıştır. Buna göre: Bütün üyelerine en çok tatmin sağlayan daire iletişimidir. Sorun çözme yönteminde, değişiklik gerektiren yeni işlerde, daire iletişimi değişen koşullarla çok daha iyi çalışabileceğini göstermiştir. Yıldız veya tekerlek ise, organizasyonun ilk evrelerinde daireden daha hızlı işlemektedir. Yıldız, merkez pozisyonunda olan üyeye daha çok tatmin sağlayacaktır. Diğer üyeler ise, işin sonucunda daha az tatmine ulaşabilmektedirler (62). Böylece, iletişim yapıları içinde en başarılısı tekerlek veya yıldız olarak saptanmıştır. Ancak, burada tüm iletişim merkezdeki bireyde tekelleştiğinden bu bireyin yetenekli olması gerekir. Özellikle, zor sorunların çözümünde merkezdeki birey yetenekli değil ise, bilgi birikimi onun için fazla yüklü olacaktır. Bu durum ise tekerlek veya yıldız biçimi iletişimin başarısını azaltabilir (63).

Gruplar, genellikle hem iş birliğini hem de rekabeti içeren bir etkileşimde bulunurlar. Bir organizasyon içersindeki gruplar bir düzeyde rekabet diğer bir düzey veya konuda da işbirliği içersinde bulunabilirler. Böylece, gruplar arasındaki etkileşimde hem rekabeti hemde işbirliğini gerektiren etkenlerin bir arada buldukları izlenir. Gruplar arası etkileşimde işbirliğinin oynadığı önemli rolün yanısıra, rekabet olgusu genellikle olumsuz bir biçimde yargılanır.

(62) Leavitt, H.J., Managerial Psychology, University of Chicago Press, 1964, ss.236-237.

(63) Kağıtçıbaşı., op.cit, s.218.

Oysa, rekabetin getirdiği özendirici unsur grubun korunmasına ve geliştirilmesine büyük katkılarda bulunabilir. İşletmeciler genellikle, gruplar arasındaki etkileşimde, üst düzeylerde işbirliği, alt düzeylerde ise rekabet etmenin daha yararlı ve verimli olacağını öne sürmektedirler. Rekabet halinde bulunan iki gruptan biri mutlaka diğerinin zararına bir çıkar sağlayacaktır. Ancak, bu tür bir rekabeti daha geniş bir çerçeve içersinde değerlendirirsek, zarar veya yararlar sonuçlanacak bir rekabetten çıkarılacak öğretilerin uzun dönemde her iki grup içinde ancak olumlu bir nitelik taşıyabileceği gerçeğini görmüş oluruz (64)

Bu bölümde; organizasyonlarda ve davranış bilimlerinde önemli bir sosyal olgu olan grup gerçeği üzerinde durduk. Hawthorne araştırmaları, endüstrideki sosyal grupların önemini belirterek, bu konuda çalışanlara ayrıntılı bir bilgi bütünü oluşturmuştur. Bu deneyler üzerinde dördüncü bölümde ayrıntılı olarak durulduğu için, burada sadece davranış bilimleri açısından grupların önemi ve işlevlerini incelemeye, grup davranışlarını betimlemeye çalıştık. Üretimin, geniş ölçüde insan gücü ile kontrol edildiği ve faydalanıldığı bir teknolojiye grup ile ilgili bilgilerin etkin bir şekilde kullanılışı üretimde çok büyük artışlar sağlayabilir. Bu açıdan, organizasyonlar var olduğu ve onu yürütecek çalışanlara gereksinme duyulduğu müddetçe, iş grupları endüstrideki önemini koruyacaklardır.

(64) Tolan., Toplum Bilimlerine Giriş, s.406.

Y E D İ N C İ B Ö L Ü M

LİDERLİK

Tarih boyunca toplum içersinde bazı bireyler, diğerlerine üstünlük sağlamışlar ve büyük sayıda kitleleri peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır. Bunun sonucunda, toplumların tarihinde önemli sayılan başarılı dönemler olduğu gibi, dünyayı kana bulayan çok acılı dönemler de olmuştur. Geçmişte olduğu gibi, günümüz toplumlarında da, hükümet ve endüstrilerin kuruluşunda önemli görevler yüklenmiş, fikirleriyle ve davranışlarıyla çağımızın biçimlenmesine ışık tutmuş çok sayıda bireye rastlamaktayız. Bu kimselere toplum üyeleri, birer kahraman gözüyle bakar ve onlara saygınlık duyarlar. İşte bu nedenle, davranış bilimciler liderlik konusuna eğilmişler ve bu konu ile ilgili çok sayıda araştırma ve incelemelerde bulunmuşlardır. Bu araştırmalar sonucunda ise, liderin ortaya çıkışı ve liderlik özellikleriyle ilgili çok sayıda model ve kuram geliştirilmiştir.

Biz bu bölümde liderlik ve liderlik davranışını, organizasyonlar açısından incelemeye ve bu konuda ortaya atılan yaklaşımları kısaca betimlemeye çalışacağız.

1- Liderlik ve Genel Yaklaşımlar

Acaba liderlik nedir? Bir lideri tanımlama ve onu anlatma çabaları çok çeşitlilik gösterir. Örneğin, bir tanım,

lideri diğerleri üzerinde kuvvet kuran ve bu gücü bireylerin davranışlarını etkilemede kullanabilen bir süreç olarak tanımlar (1). Buna benzer bir tanımlama da liderliği, bir kimsenin istediğini diğerlerine yaptırabilme süreci olarak açıklar (2). Bir başka deyişle, insanların davranışlarını etkileme amacı taşıyan her davranış örüntüsü, genel anlamda liderlik sınıflaması içine girebilir. Böylece, liderlik üç psikolojik konu ile yakından ilgilidir. Bunlar güç, kontrol ve etki olarak belirtilebilir.

Başka bir tanımlama sisteminde liderin betimleyici işlevleri üstünde durulur. Sembolik liderin saygınlığı vardır, ancak gücü yoktur. Yürütücü lider, işlerin yapılmasını sağlar, uzman ya da kuramcı lider, özel niteliklerinden ötürü bunlardan ayrılır. Karizmatik lider ise, gerçek üstü, ya da mistik-duygusal temelde bir güce sahiptir (3).

Liderlik pozisyonunda olan kimsenin doğrudan ilişkili olduğu dört önemli değişken veya değişkenler topluluğu vardır. Bunlardan birincisi, liderin kendisidir ya da bireyleri etkilemeye çalışan kimsedir. Liderler, birbirlerinden farklılık gösterebilir, aynı şekilde, bilgi yapıları da değişik olabilir. Bu farklılık, liderin kişiliğiyle ve liderlik süreciyle ilgili araştırmalara olanak sağlar.

-
- (1) Bennis, W.G., "Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority", Administrative Science Quarterly, Vol.4, 1959, ss.259-301.
 - (2) Deci, L.Edward., "Leadership and Supervision", in, Gilmer and Deci, Industrial and Organizational Psychology, 62246.
 - (3) Sargent, S., and Williamson, R., Social Psychology, (2nd. edi.), New York, Ronald, 1958, ss.371-373.

İkinci değişken, liderin takipçileri veya ona itaat edenler grubudur. Bunlar da birbirinden farklı özellikler gösterebilir. Üçüncü değişken, lider ve onun takipçilerinin etkileşimde buldukları durum veya yerdir. Bu bir fabrika organizasyonu veya bir derslik olabilir. Bu kimselerin içinde buldukları yer, aralarındaki etkileşime etki edebilir. Dördüncü ve son etmen ise arzulanan sonuçtur. Şöyle ki, liderler, başkalarını belirli sonuçlara veya amaçlara ulaştırmak için onları etkileme çabası içinde bulunurlar. Örneğin, bireyi daha fazla çalıştırmak, bir politik amaca hizmet etmek gibi (4).

İşte liderlikle ilgili olarak yapılan kuramsal çalışmalar, bu saydığımız bir veya birkaç etmen üzerinde toplanmışlardır. Biz burada, yapılan ampirik araştırmalar sonucunda geliştirilen üç kuram üzerinde durmaya çalışacağız. Bunlar, liderin özellikleri kuramı (trait theory), ikincisi davranış kuramı (behavioral theory) ve ortam kuramıdır (situational theory).

A- Özellik Kuramı

Liderlerin taşıdıkları bireysel özelliklerin saptanması, geçmişte ve bugün birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Yapılan birçok çalışmada, başarılı olan liderlerin, entellektüel, duygusal, fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri saptanmaya çalışılmış ve başarılı olmayan bir lidere

(4) Deci., op.cit, s.246.

oranla karşılaştırılmaları yapılmıştır. Bu kuram, liderlerin kendilerine has bir takım özellikleri olduğunu belirtir ve bu özelliklerin başarılı ve başarısız liderleri ayırmada etkin bir etmen olduğunu söyler (5).

Örneğin, Stogdill (1948), liderliğe ilişkin yaptığı araştırmada, on iki çalışmadan dokuzunda önderlerin daha uzun boylu, ikisinde daha kısa boylu, birinde ise önderlik etkinliğinin önemli özellik olduğunu bulmuştur. Aynı tür bulgular ağırlık, fizik ve sağlık konusunda da görülmüştür (6). Aynı çalışmada, lideri, lider olmayan kimse-den ayıran özellikler, entellektüel yeteneği, bağımlılık, sorumluluk, sosyal katılım, sosyo-ekonomik statü olarak belirlenmiştir (7).

Zeka ve liderlik arasındaki çalışmalarda, liderlerin, lider olmayanlara göre üstün zekalı oldukları bulunmuştur. Gibb (1947), yaptığı araştırmada, subay adaylarının genel ordu mensuplarına göre daha üstün zekalı olduklarını görmüştür (8).

Liderin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde ise, çoğu deneyde liderlik ve özgüven arasında bir yakınlık saptanmış ve bu iki etmen arasında yüksek ilişki bulunmuştur (9).

(5) Filley and House., op.cit, s.393.

(6) Stogdill, R., "Personel Factors Associated with Leadership", Journal of Psychology, Vol.25, 1948, ss.35-71.

(7) Ibid.

(8) Gibb, C., "The Principles and Traits of Leadership", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.42, 1947, ss.267-284.

(9) Drake, R., "A Study of Leadership", Character and Personality, Vol.12, 1944, ss.285-289.

Bu yaklaşım, özellikle iki dünya savaşı arasındaki sürede geçerli olmuştur. Bunun nedeni de, bu süre içerisinde psikolojinin bireyler arası farklılıklar üzerinde daha fazla odaklanmış olmasına bağlanmaktadır. Psikologların, bireyler arasındaki yetenek, ilgi ve zeka farklılıklarını saptama çalışmaları, bu yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Zamanla, bu yaklaşım geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Çünkü, yapılan araştırmalar sonucunda devamlı yeni özellikler saptanmış ve genellemeler yapmak imkanı azalmıştır. Liderlik özelliklerinin gelişmesine rağmen, liderlik sürecinin açıklığa kavuşamamış olması, bu modelin geçerliliğine şüphe düşürmüştür. Bunun nedeni de, liderliğin çok basit olarak kavramlaştırılmış olmasına dayandırılmaktadır.

Nitekim Jenkins ve Gibb (1954), yaptıkları karşılaştırmalı araştırmalarda, liderlik özellikleri üzerinde durmuşlar ve lideri diğerlerinden ayıran tutarlı kişilik özellikleri olmadığını göstermişlerdir (10). Gibbs; "Bir insan belirli kişilik özelliklerine sahip olması nedeniyle lider olmaz; ancak, liderin kişilik özellikleri, lideri olduğu grubun hedefleri, etkinlik ve özellikleri ile ilişkili olması gerekir" şeklindeki ifadesiyle durumu ortaya koymuştur (11). Buna benzer bir biçimde Jenkins, lideri üyesi olduğu gruptan ayıran hiçbir kişilik özelliği olmadığına dikkati çekmiştir (12).

(10) Gibb, C., "Leadership", In, Handbook of Social Psychology, Vol.2, ed.G. Lindzey, Addison-Wesley, 1954, s.889.

(11) Ibid.

(12) Jenkins, W.O., "A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems", Psychology Bulletin, Vol.44, 1947, ss.54-79.

Buna rağmen, daha yakın zamanlarda Ghiselli ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmada, farklı organizasyon ve organizasyon düzeylerinde, belirli özellikler ile yöneticilerin başarıları arasında önemli ilişkiler bulunmuştur (13). Bu özellikler, zeka, nezaretçilik yeteneği, girişkenlik, kendine güven ve bireyseldir.

Kişisel liderlik modelinin başarısız olmasına bir diğer neden, grup üyelerinin hesaba katılmamasıdır. Diğer bir deyişle, bu model, grubun diğer üyelerinin kişisel özellikleri, beklentileri, yetenekleri ne olursa olsun, belirli özelliklere sahip bir kimsenin lider olacağını öne sürmektedir. Bu ise, tek yanlı bir yaklaşımdır ve verilerle desteklenmemiştir. Aksine, lider ile grup üyelerinin etkileşimi araştırma bulgularında önemle ortaya çıkmıştır (14).

B- Davranış Kuramı

Bu kuram liderin kişisel özelliklerine değil davranış örüntüsüne ağırlık verir. Bu kuramcılar, liderin ne olduğunu ve kişisel özelliklerinin neler olduğunu sormak yerine, araştırmalarında liderin ne yaptığını sormuşlar ve incelemelerinde buna ağırlık vermişlerdir (15).

Bu kuram üzerinde birçok çalışma yapılmıştır. Bu kuramın gelişmesinde Kurt Lewin, Elton Mayo ve F.J.Roethlisberger

(13) Ghiselli, E.E., "Managerial Talent", American Psychologist, Vol.18, No.10; 1963, ss.631-641.

(14) Kağıtçıbaşı., op.cit, s.230.

(15) Smith and Wakeley., op.cit, s.120.

öncülük etmişler ve dört liderlik türü üzerinde durmuşlardır. Bunlar, otoriter veya otokratik lider, katılımcı veya destekleyici lider, örgütcü lider (instrumental) ve büyük adam (great man) tipi liderdir.

a- Otoriter Lider:

Bu lider, genellikle emir verir ve verdiği emirler diğerleri tarafından yerine getirilir. Otoritesi sahip olduğu güç ve kuvvete dayanır. Emre uyanlar ödüllendirilir uymayanlar ceza görür. Bu tip lider, astlarıyla dogmatik bir ilişki içersinde bulunur ve verdiği kararlar kendi arzusuna dayanır. Genellikle, lider verdiği emirlerde neden göstermez, yaptığı hareketi açıklamaz ve karşısına getirilen bir öneriyi nadiren kabul eder.

b- Destekleyici Lider:

Bu tip lider, otoriter liderin tam karşıtıdır. Her bireyin istediğini rahatlıkla yapabileceği bir sosyal ortam yaratmaya çalışır. Bireylerin kendi fikirlerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu davranış ise destekleme olarak tanımlanır. Bunun nedeni de lider, bireylerin kendileri için en **iyi** olanı yapacaklarına inandığı için onlara emir vermektense onları desteklemeyi ve yardım etmeyi tercih eder denilmektedir.

Bu tip liderlik, Lewin'in demokratik liderlik türüne çok benzer. Bu konudaki ilk araştırma Lewin'in idaresinde

öğrencileri Lippitt ve White tarafından yapılmıştır (16). Bu tip liderin, demokratik liderden farkı, kararların oy birliği ile verilmemesindedir. Burada lider, bireylere eşit davrandığı için demokratik lidere benzer.

Bu tür liderlik, diğerleri tarafından daha çabuk kabul gören ve benimsenen bir liderliktir. Burada lider, üyeler arasında birlik sağladığı, astlarını güdülemede daha başarılı olduğu, grubun üretimini arttırdığı ve üyeler arasında tatmin sağladığı için daha etkin ve başarılıdır (17).

Bu tip liderin başarısını ölçmek ve çalışanlar üzerine olan etkinliğini saptamak için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda destekleyici liderin aşağıda belirtilen davranış örüntülerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar:

1- Liderin kendinden aşağıda olan kimselerle ilgilenmesi: Şöyle ki bu tip lider, kendinden aşağıda olan kimselerin gereksinmelerini ve tercihlerini sorar, onlara nazik ve saygılı davranır, cezalandırıcı değildir. Bu tip lidere bu özelliklerinden dolayı çalışanlara dönük, "employee-centered" lider de denir.

2- Karar verirken diğerlerinin fikirlerine baş vurur: İşle ilgili bir sorun hakkında karar vereceği zaman, diğer çalışanların fikirlerini, öğütlerini alır, ondan sonra karar verir. Bu nedenle, bu tip lidere, başvuru, katılımcı, demokratik lider de denir.

(16) Lippitt, R., and White, R.K., "An Experimental Study of Leadership and Group Life", in, Maccoby, E.E., Newcomb, T.M., and Hartley, E.L., (ed) Readings in Social Psychology, New York, Holts, 1958, ss.456-511.

(17) Filley and House., op.cit, s.394.

3- Genel nezaret (General Supervision): Burada, lider çalışanları kontrol ederken onları sıkmaz. Genellikle uzak-tan, çalışanların yaptıkları işe karışmadan nezaret eder. Bu da bireylerin daha rahat çalışmasını kolaylaştırır.

Yukarıdaki davranış örüntülerine çok benzer bulgular, Argyle (1957), Ohio Üniversitesinde grup üzerine çalışan Stogdill ve Coons, Güney California'da Comrey ve arkadaşları tarafından da desteklenmiştir (18). Daha sonraları Michigan Üniversitesinde Likert (1961) tarafından yukarıda belirtilen araştırmalara benzer bir yöntem ve soru biçimleriyle bir araştırma yapılmış ve burada da her üç araştırmayı destekleyici nitelikte liderlik davranışı saptanmıştır (19).

Ohio, Üniversitesi grubunda Halpin ve Winer tarafından yapılan araştırmada, araştırmacılar, liderliğin iki önemli niteliğini keşfetmişlerdir (20). Bu iki etmen girişkenlik veya atılım gücü (initiation) ve değer vermedir (consideration). Birinci etmende iyi bir lider, işi etkili bir şekilde organize eder, organizasyonda çeşitli rollere sahip bireyler arasında olumlu ilişkiler kurar. İletişimi kolaylaştırır ve işin başarılı bir şekilde yapılmasına yardımcı olur. Değer verme

(18) Argyle, M., ve Diğerleri, "The Measurement of Supervisory Methods". Human Relations, Vol.10, 1957, ss.295-313; Stogdill, R.M., and Coons, A.E., Leader Behaviour; Its Description and Measurement, Research Monograph 88, Bureau of Business Research, The Ohio State University, 1957; Comrey, A.L., Pfiffner, J., and High, W.S., Factors Influencing Organizational Effectiveness, University of Southern California Bookstore. 1954.

(19) Likert, R., New Patterns of Management, Mc Graw Hill, 1961, ve "Organizational Aspects of Human Behavior", Industry and the Human Being in an Automated World, University of Michigan, 1957.

(20) Halpin, A.W., and Winer, J., "A Factorial Study of the Leader Behavior Description Questionnaire", In. Stogdill and Coons., op.cit, 1957, ss.39-51.

etmeninde ise lider, karşısındakine arkadaşça davranır, samimidir, bireylerde saygı ve güven uyandırır.

Michigan Üniversitesinde Katz ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda, Ohio Üniversitesinde yapılan çalışmalara çok benzer sonuçlar alındığını daha önce de belirtmiştik. Bu araştırmacılar, bir sigorta şirketindeki kadın memurlara, bir fabrikada hizmet işçileri ve memurlara, demir yolu işçilerine ve hafriyat çalışmaları yapan bir şirketin imalat bölümünde çalışan işçilere bir anket uygulamışlardır. Nezaretçilere de görüşme tekniği ile bazı sorular yöneltilmişlerdir. Araştırmacılar, yüksek ve düşük düzeyde üretim yapan çalışma gruplarını incelemişler ve her iki gruptaki nezaretçilerde, gerek astların ve gerekse kendilerinin görüşlerine göre davranışların birbirlerinden farklı olduğunu saptamışlardır. Farklılıklar, istatistik yönden her zaman anlamlı (significant) olmamakla beraber, Hawthorne araştırmaları sonucunu tamamiyle destekler nitelikte idi. Başka bir deyişle, yüksek seviyede üretim yapan çalışma grubundaki nezaretçilerin tutumu, çok daha olumlu ve çalışanları destekleyici bir nitelikte olmuştur. Oysa, düşük üretim yapan çalışma gruplarındaki nezaretçilerin ise çalışan işçilerle iyi ilişkiler kurmadıkları, iyi çalışmayanları cezalandırdıkları görülmüştür (21).

Bu incelemeler sonucunda, yüksek üretim yapan çalışma grubundaki nezaretçiye çalışana dönük, düşük üretimde bulunan çalışma grubunun başındaki nezaretçiye ise yöneticiden yana olan nezaretçi denmeye başlanmıştır (22).

(21) Katz, and Kahn., "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", op.cit, ss.554-570.

(22) Smith and Wakeley., op.cit, s.124.

Böylece, bu araştırmalar yeni bir ilkeyi ortaya çıkar-
mıştır. Likert buna destekleyici ilişki ilkesi demektedir.
Buna göre Likert, destekleyici nezaretcilerin, astlarının
gereksinme ve duygularını gözettiğine, astlarına karşı say-
gı duyduğuna ve onlara gvendiğine, onların düşünce ve fi-
kirlerine değer verdiğine, samimi olarak onların iyiliğini
istediğine işaret etmektedir (23).

Destekleyici nezaretçi, ilgisini çeşitli yollarla
açığa vurabilir. Çalışanlara bir arkadaş ve bir yardımcıdır.
Ohio araştırmasının deyimiyle destekleyici nezaretçi "değer
verici" dir (24).

c- Destekleyici ve Otoriter Liderlik İlişkisi:

Yapılan alışmalar sonucunda, özellikle Ohio niversi-
tesinde yapılan araştırmalar, grup yeleri tarafından değer
verme özelliği yüksek olarak nitelenen liderin yönetimi al-
tında çalışan kimselerin, yaptıkları işlerden tatmin sağla-
dıklarını ve üyeler arasında yardımlaşma olgusunun fazla ol-
duğunu göstermiştir (25).

Yapılan diğer araştırmalarda da demokratik ve destek-
leyici liderin grup yeleri tarafından daha çok benimsendiği

(23) Likert., op.cit, 1961, s.103.

(24) Tannenbaum., op.cit, s.74.

(25) Korman, A.K., "Consideration, Initiating Structure,
and Organizational Criteria-A Review", Personnel
Psychology, Vol.19, No.4, 1966, ss.349-361.

ve bu liderin daha arzu edilen bir liderlik biçimi olduğu ortaya çıkmıştır (26). Bunun yanında, destekleyici liderlik altında çalışan bireylerin üretimlerinde artışlar görülmüş ve bu artışlar organizasyon içinde olumlu gelişmelere yol açmışlardır (27).

Jennings ve Gibb tarafından yapılan otokratik ve demokratik liderliğe ilişkin araştırmalarda da, genel eğilim, demokratik liderlik örüntüsünün, otoriter liderden daha üstün olduğu yolundadır (28).

d- Örgütçü Lider (Instrumental):

Klasik organizasyon kuramcıları, liderlikte kişilik etmenlerinin önemini belirtmekle birlikte, başarılı liderin, bir takım yetenek ve becerilere de sahip olmasının gerektiği üzerinde dururlar. Başarılı bir lideri de, yönetimi altında çalışan kimselerin çalışmalarını planlayan, organize ve kontrol eden, eşgüdüm sağlayan bir birey olarak betimlerler. Bu saydığımız özellikler bu tip bir liderin sahip olması gereken özelliklerdir. Lider, bu özellikleri organizasyonun başarıya ulaşması yolunda bireyleri birleştirmede kullanılacağı için de örgütçü lider olarak tanımlanır.

(26) Bu konuda bakınız: Argyle, M., Gardner, G., and Cioffi, F., "Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteesizm and Labor Turnover", Human Relations, Vol.11, 1958, ss.23-40, Baumgartel, H., "Leadership, Motivations, and Attitudes in Research Laboratories", Journal of Social Issues, Vol.12, 1956, ss.24-31.

(27) Indik, B.P., Seashore, S.E., and Georgopoulos, B.S., "Relations Among Criteria of Job Performance", Journal of Applied Psychology, Vol.44, 1960, ss.195-202.

(28) Jennings, E.E., "The Democratic and Authoritarian Approaches; A Comparative Survey of Research Findings", In, Problems and Practices in Industrial Relations, Report, No.16, American Management Association, 1958, Gibb., op.cit, 1954.

Bu lider, davranışlarında destekleyici veya otoriter liderin özelliklerinden herhangi birisini seçebilir. Bu tip liderin gücü, eldeki mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanabilmesinde yatar (29).

Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalar sonucunda, üstleri tarafından başarılı ve etkili olarak nitelenen yöneticilerin, başarısız olarak nitelenen yöneticilerden daha farklı bir yöntemle çalıştıkları gözlenmiştir. Örgütçü olarak betimlenen bu liderler, zamanlarının büyük bir kısmını, astlarının çalışmalarını planlamak, organize etmek ve eşgüdüm sağlamak amacıyla harcadıkları saptanmıştır (30).

e- Büyük Adam Tipi Liderlik:

Bu kurama göre, etkili bir lider, iki farklı liderlik davranışı göstermelidir. Birincisi, grubun ve organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için lider, örgütçü özelliklerini yansıtmalıdır. Başka bir deyişle, emrindeki bireylerin çalışmalarını planlamalı, organize etmeli ve onları eşgüdüm sağlayacak biçimde yönetmelidir. Grup, aynı zamanda, üyeleri arasında etkileşim sağlayacak, onların moral gücünü yükseltecek, sosyal ilişkilerini kuvvetlendirecek bir lidere de gereksinme duyar. İşte, grup işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmek için liderden bu iki türde davranışta bulunmasını isteyebilir. Bu iki türdeki özelliklere

(29) Filley and House., op.cit, s.395.

(30) Katz, D., ve Diğerleri, op.cit, ss.554-570, Comrey, A.L., ve Diğerleri, op.cit, 1954.

aynı anda sahip olan bir lidere ise gerçekte çok ender rastlanır. Bu nedenle, bu tür liderliğe "büyük adam" tipi liderlik denir (31). Bu kurama göre örgütçü ve destekleyici liderlik karakteristiklerini yansıtabilecek bir lider, her zaman için başarıya ulaşabilecek bir kişidir.

Barelson ve Steiner'in da belirttikleri gibi: "Lider, aşağı ve yukarı tabakalardan gelen farklı taleplerin ve arzuların devamlı olarak etkisinde kalır ve bunlardan etkilenir. Bu durum nezaretçilerin, orta düzey yöneticilerin, baş-hemşirelerin, dekanların, komisyon başkanlarının ve bu düzeydeki insanların sık sık karşılaştıkları klasik bir olaydır" (32). Yöneticiler, liderleri emrinde çalışan insanları ne derece sıkı kontrol edip etmediklerine ve işle ilgili olarak ne derece kesin kararlar alıp almadıklarına göre değerlendirirler. Bu doğrultuda çalışanlar ise, yöneticiler tarafından genellikle olumlu olarak nitelenirler. Oysa, çalışanlar, genellikle bu tip liderleri değil, kendilerini sıkmayan, rahat bir çalışma ortamı sağlayan ve işle ilgili kararlarda çalışanların da görüşlerini alan demokratik lider türünü tercih ederler. Her iki grubun da farklı beklentileri olduğu bu gibi durumlarda, liderlerin nasıl bir davranış gösterecekleri ve nasıl hareket edecekleri, gerçekten çok zor bir sorundur. Lider, eğer yöneticilerin ondan beklediği gibi davranırsa, **çalışanları** gücendirecek ve rahatsız edecek, bu da işlerin ters

-
- (31) Bales, R.F., Borgatta, E.F., and Couch, A.S., "Some Findings Relevant to the Great-Man Theory of Leadership", American Sociological Review, Vol.19, 1954, ss.755-759.
- (32) Barelson, B., and Steiner, G.A., Human Behavior; An Inventory of Scientific Findings, Harcourt, Brace and World, 1964; Filley and House, op.cit., s.407. içinde.

gitmesine, düşük verime, işe gelmeme gibi birçok sorunların ortaya çıkmasına yol açacaktır. Öte yandan, çalışanların beklentilerine uygun davranırsa, bu durumda yöneticiler tarafından zayıf, etkili olmayan bir lider olarak **betimlenecektir**.

Böyle bir çatışma durumunda bulunan lider, acaba ne tür bir yaklaşımda kendine uygun çözümü bulabilir? Bu durum, Ohio Üniversitesinin liderlik ölçeklerini kullanan çalışmalar tarafından incelenmiş ve üzerinde durulmuştur. Bu durumda, eğer lider, Fleişhman ve Harris'in de belirttiği gibi "teşebbüs gücü" ve "bireylere değer verme" ölçütlerini bir arada ne derece etkili bir şekilde kullanabilirse, o derece başarılı olacak ve çözüme kavuşacaktır. Çünkü, bu iki etmen birlikte, hem grup içi sürtüşmeleri ortadan kaldıracak ve yardımlaşma duygularını pekiştirecek, hem de grubu yöneticilerin baskılarından koruyacak üretimi arttırıcı bir rol oynayacağı için, lideri de korumuş olacaktır (33).

f- Dört-Etmen Kuramı:

Bowers ve Seashore, yapılan birçok araştırmayı yeniden gözden geçirerek, etkili bir liderlik için gerekli olan etmenleri bulmaya çalışmışlardır (34). Çalışmaları sırasında

-
- (33) Fleişhman, B.A., and Harris, E., "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", Personnel Psychology, Vol.15, No.1, 1962, ss.43-56.
- (34) Bowers, D.G., and Seashore, S.E., "Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership", Administration Science Quarterly, Vol.11, 1966, ss.238-263.

daha önceki araştırmalarda da geçerli olan dört-etmen üzerinde durmuşlar ve bu etmenlerin etkili bir liderlik için önemi belirtmişlerdir. Bu dört-etmen:

1- Destek (Support): Bu etmen diğer araştırmalarda uyum sağlama ve çalışanlara değer verme ltleriyle eş değerdedir. Diğer bir deyişle, liderin davranışları, üyeler arasında kendilerine önem verildiğini onlara hissettirecek bir biçimde destekleyici bir nitelik taşımalıdır.

2- Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma: Lider, emri altında çalışan bireyler arasında etkileşimi kolaylaştıracak, çalışanlar arasında sıcak ve samimi duygular geliştirecek bir takım davranış biçimleri göstermelidir. Böylece, grup yeleri arasındaki duygusal ilişki, verimi de arttırıcı bir rol oynayacaktır.

3- Amacı pekiştirme: Liderin davranış biçimi, astlarına organizasyonun amacını benimsetecek bir özellik taşımalı ve bu amaca yönelik çalışmaları pekiştirmelidir. Bu tür davranış biçimi, daha önceki araştırmalardaki üretime yönelik liderin davranışlarına benzer özellikler gösterir.

4- İşi kolaylaştırma: Bu davranış biçimi de teşebbüs gücü (initiating structure) lt ve üretime yönelik liderin davranışları ile karşılaştırılabilir. Bir başka deyişle lider, grup üyelerinin amaçlarına ulaşmaları için onların çalışmalarını planlar, yönetir ve eğgdm sağlar.

Bowers ve Seashore, birçok hayat sigortası yapan şirketlerde yürüttükleri çalışmalarda, bu dört özelliği gösteren liderlerin daha başarılı ve etkili olduklarını görmüşlerdir. Bu nedenle, bulguları modellerini destekleyici bir nitelik taşımıştır. Ancak, kuramcılar, bu özelliklerden başka diğer bazı atmenlerin de başarı üzerinde etkili olabileceğini belirtmişlerdir.

C- Ortamsal Liderlik Kuramı

1950'lerden başlayarak araştırmacılar, ilgilerini lider ve grubunu çevreleyen ortamsal etmenlere çevirmeye başlamışlardır. Bu modele göre lideri ortam yaratır. Lider, ortamın özellik ve gereksinmelerine göre ortaya çıkar, kimin lider olacağı ise çok önemli değildir. Bu modelde, bireysel özellikler gözönüne alınmaz, sadece ortamsal özellikler söz konusudur (35). Bu kurama göre, lider işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek, çalışanları güdülemeye ve işinde başarılı olmaya çalışır. Burada amaç, evrensel bir liderlik modeli geliştirmek değildir. Bu kuram, çeşitli durumlarda etkili olan ortamsal değişkenleri tespit etmeye ve bunların liderin davranışlarına olan etkilerini saptamaya çalışır (36).

Çeşitli düşünürler tarafından bu kuram üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Bu düşünürlere, Barnard (1938) (37),

(35) Kağıtçıbaşı., op.cit, s.231.

(36) Filley and House., op.cit, s.396.

(37) Barnard., op.cit, 1938.

Bass (1960) (38), Filley (1961) (39), Stogdill (1959) (40) örnek olarak gösterilebilir. Bu kurama göre, liderden beklenen özellikler çeşitli durumlarda farklılıklar gösterir.

Örneğin:

- 1- Liderin kişilik yapısı,
- 2- Yapılan işin liderden ve onunla birlikte çalışanlardan beklediği başarı oranı,
- 3- Lideri bulunan grubun davranışları, gereksinimleri ve beklentileri,
- 4- Lider ve grubun içinde bulunduğu organizasyon ve fiziksel çevre, liderlik üzerine etkili olan değişkenlerden bazılarıdır.

Yapılan birçok çalışmada farklı değişkenler üzerinde durularak bunların liderlik türlerine olan etkileri gözlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmalarda, birbirine zıt sonuçlara rastlanmamıştır. Ancak, bu araştırmaların, kurama çok büyük bir etkisi de olmamıştır. Şöyle ki, yapılan deneyler sonucunda, farklı liderlik davranışının belirli etmenler ile yakın bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle, belirli etmenler belirli bir tür liderlik davranışına yol açmaktadır. Örneğin, organizasyonun geçmişi, liderin yaşı ve daha önceki deneyimleri (Banaka, 1960) (41), organizasyonun

-
- (38) Bass, B.M., Leadership Psychology and Organizational Behavior, Harper and Row, 1960.
 - (39) Filley, A.C., A Theory of Business Growth, University of Wisconsin, 1961.
 - (40) Stogdill, R.M., Individual Behavior and Group Achievement, Oxford University Press, 1959.
 - (41) Banaka, W.H., "A Study of Situational Factors Related to the Performance of Insurance Sales Supervisors", Dissertation Abstracts, Vol.20, 1960, ss.3364-3365.

içinde bulunduğu toplum(Seeman, 1960) (42), grubun işden özel beklentileri(Sterling and Rosenthal, 1950) (43), grubun içinde bulunduğu psikolojik ortam(Sterling and Rosenthal, 1950) (44), liderin yaptığı iş(Stogdill ve Diğerleri, 1956) (45), çalışanların kültürel beklentileri(Foa, 1957) (46), grup üyelerinin kişilik yapıları(Gibb, 1954) (47) gibi etmenler liderlik üzerinde etkili olmaktadır.

Bu kuram üzerinde en fazla araştırma yapan düşünür, İllinois Üniversitesindeki çalışmalarıyla Fiedler olmuştur (48).

a- Fiedler'in Liderlik Modeli:

Fiedler, modelinde bir organizasyonun etkili olabilmesi için iki etmenin karşılıklı gelmesinin şart olduğunu belirtir. Bu etmenler, liderin **bireysel** özellikleri ve ortamın

-
- (42) Seeman, M., Social Status and Leadership, The Case of the School Executive, Bureau of Educational Research, The Ohio State University, 1960.
- (43) Sterling, T.D., and Rosenthal, B.G., "The Relationship of Changing Leadership and Followership in a Group to the Changing Phases of Group Activity", The American Psychologist, Vol.5, 1950, ss.35-71.
- (44) Ibid.
- (45) Stogdill, R.M., Wherry, R.J., and Jaynes, W.E., "Factorial Study of Administrative Performance", In Patterns of Administrative Performance, ed. R.M., Stogdill and C.L., Shartle, Bureau of Business Research, The Ohio State University, 1956.
- (46) Foa, U., "Relation of Wortier's Expectation to Satisfaction with Supervisor", Personnel Psychology, Vol.10, 1957, ss.161-168.
- (47) Gibb., op.cit, 1954, s.889.
- (48) Fiedler, F.E., A Theory of Leadership Effectiveness, Mc Graw-Hill, 1967.

lider için uygun olup olmadığıdır. Aynı şekilde, bu model liderin iki farklı kişiliği üzerinde durur. Bunlar:

- 1- İşe güdülenmiş (task motivated) ve,
- 2- İlişkiye güdülenmiş (relationship-motivated) lider kişiliğidir.

İşe güdülenmiş lider, daha çok işin yapılmasına ağırlık verir. Bu liderler, daha çok yönlendiricidir, kesin emirler verirler ve yönetimi altında çalışan kişilerle daha az ilgilenirler. Kendilerine verilen işin kısa sürede yapılması, onlara tatmin sağlayan en önemli etmenlerden bir tanesidir. Oysa, ilişkiye güdülenmiş lider ise daha çok bireyler arasındaki ilişkiye önem verir. Çalışanlar arasında uyum, arkadaşlık, destek duygularının geliştirilmesi, bu tip liderin üzerinde önemle durduğu konulardır. Liderlik biçimi bakımından işe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik lider ise demokratik ve katılımcı lidere benzer (49).

Fiedler, en az tercih edilen iş arkadaşı (Least Preferred Coworker LPC) puanına göre çeşitli yapıdaki insanları ayırd etme yoluna gitmiştir. Kullanılan hoş görülülük ölçüsü olan (LPC) puanı liderin en az tercih ettiği iş arkadaşlarını belirtmek için kullandığı bir takım sıfatlardan oluşmaktadır (50). Kullanılan sıfatların fazla sayıda olması hoş görülülük derecesinin fazla olması demektir. Eğer kişiler en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, dost, uygun, kabul edilir, uyumlu gibi

(49) Gilmer and Deci., op.cit, s.256.

(50) Korman, K.Abraham., Endüstriyel ve Organisasyonel Psikoloji, (Çevirenler: İlhan Akhun ve Cevat Alkan), Öğretmen Kitapları, No.141, Milli Eğitim Basımevi, 1978, s.140.

sıfatlarla betimlerler ise bu kimseler ilişkiye güdülenmiş bireyler olarak tanımlanmakta ve katılımcı lider türüne girmektedirler. Öte yandan, eğer bireyler en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, olumsuz bir takım sıfatlarla niteledikleri zaman örneğin, uyumsuz, dost değil, kötü gibi, bu kimseler işe güdülenmiş, otoriter lider olarak betimlenmektedirler. Özetle, bu kuram liderleri, işe yönelik veya ilişkiye yönelik olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İşe yönelik lider otoriter, ilişkiye yönelik lider ise demokratik ve katılımcı lider türüne örnektirler.

Yüksek (LPC) puanına sahip liderler, en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını da kişi olarak beğenirler, onu en iyi çalışan kimseden fazla farklı görmezler. Bu tip lider herkesi hoş tutmaya çalışan, sevgi gösteren bir liderdir. Düşük (LPC) puanlı lider ise iş yapmaya önem verir iyi çalışmayanı sevmez. Yani grup üyelerine ayrıcalıklı davranabilir.

Bu kavramlaştırmadan hareket ederek Fiedler, yüksek (LPC)'li ve düşük (LPC)'li liderleri çeşitli doğal gruplarda incelemiş ve hangi liderlik özelliğinin hangi ortamlarda daha etkin olduğunu bulmaya çalışmıştır. Bu araştırmalarda üç öge liderin etkinliğinde rol oynamaktadır. Bunlar: 1-Lider-üye ilişkileri; 2- İşin yapısı ve 3- Liderin mevkiinin gücüdür (51). Bu her üç değişken de yüksek veya düşük olabilir. Bu yüzden, lider üye ilişkileri iyi veya kötü, işin yapısı belirgin veya belirgin değil, liderin pozisyonu da

(51) Gilmer and Deci., op.cit, s.256; ve Kağıtçıbaşı., op.cit, s.233.

güçlü veya zayıf olabilir. Bu üç değişkenin birleştirilmesi karşımıza sekiz değişik durumun ortaya çıkmasına yol açar. Bu durumlar içinde, lider-üye ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirginse (yani neyin nasıl yapılacağı açıksa) ve liderlik mevkii güçlüyse (yani lider üyeler tarafından lider olarak kabul ediliyorsa), lider için en uygun ortam vardır demektir. Bütün öğelerin olumsuz olduğu durumlar ise etkin liderlik bakımından en güç durumlardır (52).

Fiedler'in gerçekleştirdiği çeşitli araştırmaların sonuçlarına göre, üç ögenin meydana getirdiği ortamın uygunluk durumu ile liderin etkinliği arasındaki ilişki doğrusal değil, eğriseldir. Şöyle ki, en zor durum ile en kolay (uygun) durumlarda iş-eğilimli (task-oriented), düşük (LPC)'li lider daha etkin olmakta, orta derecede uygun durumlarda ise, ilişkiye yönelik, yüksek (LPC)'li lider daha fazla başarı göstermektedir (53). Bu konuda bakınız şekil 7-1.

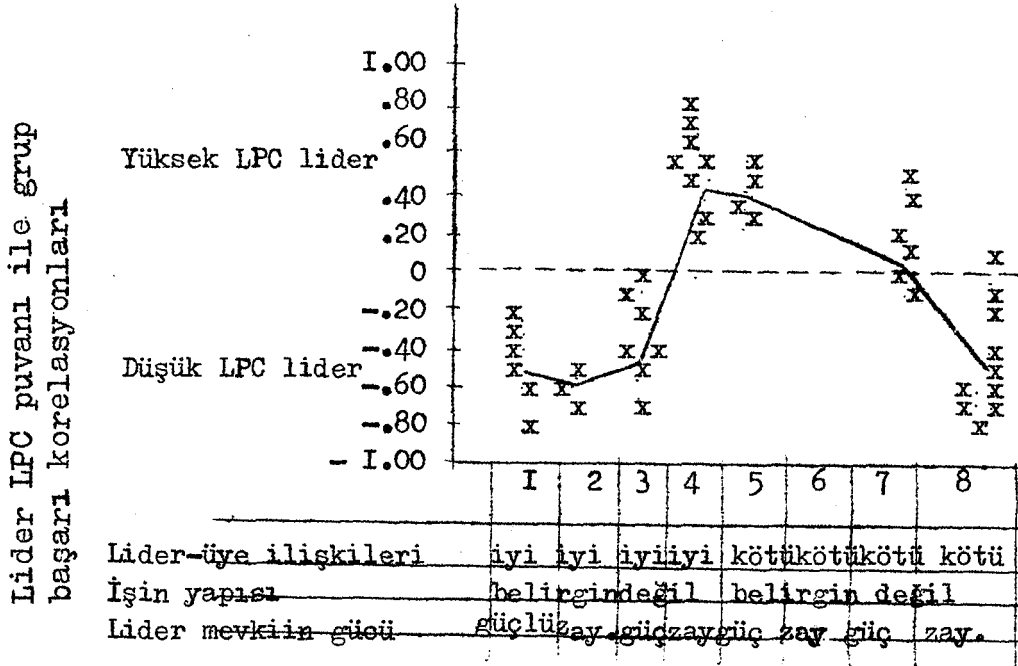
Liderin sevildiği ve çalışma ortamının uygun olduğu durumda liderin anlayışlı ve duygusal davranış göstermesi gereksizdir. Tüm öğelerin en uygun olduğu durumda liderden gruba yol göstermesi beklenir. Diğer bir deyişle, işe dönük

(52) Ibid., s.257 ve Ibid., s.233.

(53) Fiedler, F.E., "The Contingency Model New Direction for Leadership Utilization", Journal of Contemporary Business, Vol.3, 1974, ss.65-79; ve Kağıtçıbaşı., op.cit, s.233.

Şekil 7-1

Liderin LPC Puvanı ile Grup Başarısı Korelasyonlarının
Üç Ögeye Göre Dağılımı



Kaynak: Kağıtçıbaşı Çiğdem., op.cit, s.234.

liderlik davranışı hem üyeler tarafından rahatlıkla kabul edilir, hem de grubun daha çok üretmesini sağlar. Bu olumlu durumda gruba emir vermekten çekinen pasif bir lider, saygınlığını yitirir.

Ögelerin tamamen olumsuz olduğu, diğer bir deyişle işin karışık, liderin güçsüz olduğu ve sevilmediği durumlarda liderin işe sarılması daha iyi sonuç verir, yoksa grup dağılabilir. Ögelerin orta derecede olumsuz olduğu durumlarda ise, benimsenen lider güç bir durumla karşı

karşıyadır ve grup üyeleri ile ilişkileri çok sağlam değildir. Bu şartlarda insan ilişkilerine yönelik, otoriter olmayan, üyelerin duygularına karşı duyarlı olan, hoş görülmesi bir liderlik davranışı grup üyeleri arasındaki çatışmaları önleyebilir ve grubu daha etkili bir biçimde çalıştırabilir. Dolayısıyla bu durumda, lider diplomatik olmalı ve üyelerin davranışlarına saygı göstermeli, onları anlamaya çalışmalıdır (54).

Fiedler'in modeli ordu, çeşitli organizasyonlar ve spor klüplerinde denenmiş ve modeli destekleyici sonuçlar elde edilmiştir (55). Fiedler'in liderlik kuramı, insanların pek esnek olmayan özelliklere sahip olduğu varsayımından hareket eder. Böylece de, insanların doğası gereği işe eğilimli veya insanlararası ilişkilere yönelik olduğunu ortaya koyar. İşe eğilimle bireylerin emir verici, sosyal duygusal kimselerin ise emir verici olmayan bir takım niteliklere sahip olduğunu ve liderlerin bu özelliklerini her durumda değişmeden koruduklarını vurgular. Buna rağmen, liderlikle ilgilenen diğer ortamsal kuramcılar örneğin, Tannenbaum ve Schmidt (56), Vroom (57), Vroom ve Yetton (58), farklı bir

(54) Fiedler., op.cit, 1967, s.165.

(55) Fiedler, F.E., "Personality and situational Determinants of Leadership Effectiveness" In, Group Dynamics, Cartwright and Zander (Ed), 1968, ss.362-380.

(56) Tannenbaum, R., and Schmidt, W.H., "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, Vol.36, 1958, ss.95-101.

(57) Vroom, V.H., "Decision Making and the Leadership Process", Journal of Contemporary Business, Vol.3, No.4, 1974, ss.47-64.

(58) Vroom, V.H., and Yetton, P.W., Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press, 1973.

yaklaşımından hareketle, insanların içinde buldukları duruma göre hareket eden esnek varlıklar olduğunu belirtirler. Bir durumda çok esnek olabilen, katılımcı liderlik özelliği ile karar verebilen bir kimse, değişik bir ortamda otoriter liderlik özelliği gösterebilir ve emir verici olabilir denilmektedir.

Fiedler ve Vroom'un modelleri arasındaki en belirgin farklılık şöyle özetlenebilir: Fiedler, bireyin her durumda bir tek şekilde hareket edeceğini ve liderin ya emir verici (directive) veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergileyeceğini ileri sürer. Buna rağmen, Vroom ise insanların değişken varlıklar olduğunu söyler ve bir kimsenin emir verici veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergilemesini, içinde bulunulan duruma veya ortamın gereksinmelerine göre değişebileceğini belirtir.

Her iki düşünce de değişik biçimlerde eleştiriye uğramışlardır. Çünkü, her iki düşünür de iş ile insan arasındaki uyum ile ilgili olarak çeşitli fikirler ileri sürmüşlerdir. Fiedler'in yaklaşımına göre işe adam alırken en uygun kişiyi seçmeliyiz. Çünkü, insanlar tek yönlüdür ve esnek değildirler. Yanlış bir karar ile uygun olmayan bir birey işe alındığı zaman bunu eğitmek ve işe uyumunu sağlamak hemen hemen imkansızdır. Bu yüzden bu kuram, işe adam alma teknikleri üzerinde fazlaca durur ve çalışanların seçiminin organizasyon için hayati önem taşıdığını söyler. Vroom ise, çalışanların eğitiminin önemine değinir ve eğitimle insanların görevlerini çok daha etkin bir biçimde yerine getirebileceklerini öne sürer. Çünkü, Vroom'a göre insanlar değişken var-

lıklardır. Elbette ki, bu kuram, bu yaklaşımla personel seçiminin önemsiz olduğunu söylememektedir. Sadece, belirli bir ortam ve kişilik için geçerli olan liderlik biçiminin her durum için geçerli sayılamayacağını ileri sürer (59).

b- Bass ve Valenzi Modeli:

Diğer bir liderlik modelinde ise Bass ve Valenzi beş liderlik biçimi üzerinde dururlar (60). Bunlar :

- 1- Emir veren (Directive),
- 2- Manipüle edici (Manipulative), ki buna politik lider de diyebiliriz,
- 3- Baş vurucu (Consultation),
- 4- Katılımcı (Participation),
- 5- Yetki veren (Delegation) lider biçimleridir.

Birinci liderlik tipini daha önce betimlemiştik, bu yüzden burada tekrar açıklamıyacağız. İkinci tip lider, genellikle davranışlarında politik olan, işleri başarmak için bazen hileli yollara da başvurabilen bir liderdir. Üçüncü tip, baş vurucu lider ise, işlerin yürütülmesi ve karar durumlarında yanında çalışanların fikirlerine danışan, başvuran, fakat kesin kararı ancak kendisi veren bir liderlik tipidir.

(59) Gilmer and Deci., op.cit. s.262.

(60) Bass, B.M., and Valenzi, E.R., "Contingent Aspects of Effective Management Styles", In, Hunt, J.G., and Larson, L.L., (Eds), Contingency Approaches to Leadership, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1974.

Dördüncü tip olan katılımcı lider tipi, daha önce incelendiği için burada üzerinde durmayacağız. Son liderlik biçimi ise, sorunu ve çözümünü tamamiyle emri altında çalışanlara bırakan bir kimsedir. Burada lider, katılımcı liderde olduğu gibi araya girmez, sorunu tamamiyle başka birisine aktarır ve onlara çözüm için yetki verir.

Bu modelde liderlik biçimini tayin eden iki değişken vardır. Birincisi, liderin sahip olduğu bilgi derecesi ve astların karşılıklı olarak sahip olduğu bilgi birikimidir. Diğer bir deyişle, liderin, bilgi birikimi ne kadar az ise, o miktarda astlarının fikirlerine baş vuracaktır. İkinci değişken ise, liderin gücü ile astların gücü arasındaki ilişkidir. Daha az gücü olan lider daha az emir verici olur. Şekil 7-2 bu modeli açıklamaktadır.

Şekil 7-2 Bass ve Valenzi Liderlik Modeli

| Liderin Gücü | | |
|------------------------|---------------|---------------|
| <u>Liderin bilgisi</u> | <u>Yüksek</u> | <u>Alçak</u> |
| Yüksek | Emir veren | Manipule eden |
| Alçak | Başvurucu | Yetki veren |
| Eşit | Katılımcı | |

Şekilde de görüldüğü gibi liderin bilgisi ve gücü yüksek olduğu zaman, lider emir verici olmakta ve amaçlarına

en ekonomik yoldan ulaşmaktadır. Oysa, bilgi düzeyi yüksek, gücü az olduğu zaman lider politik bir takım yollar ile amacına ulaşmaya çalışmaktadır. Eğer, bilgi düzeyi düşük, bir başka deyişle sorun hakkında astların bilgisi daha fazla ve liderin gücü de çok ise, lider başvuru bir liderlik özelliği göstermektedir. Eğer, hem bilgisi, hem de gücü az ise bu durumda lider çözümü astlarına bırakmakta, yetki veren bir liderlik görüntüsünü tercih etmektedir. Sonuç olarak, liderin sahip olduğu bilgi ve güç eşit miktarda ise en etkili liderlik biçimi, katılımcı tür olmaktadır (61).

Buraya kadar gördüğümüz şekliyle, organizasyonlarda bireyin davranışına şekil veren etmenlerden bir tanesi de liderliktir. Liderin sahip olduğu tutum ve davranışlar ve liderlik biçimi organizasyonlardaki çalışanları etkilemekte ve belirli bir yönde hareket edilmesine katkıda bulunmaktadır. Aynı şekilde, liderlik biçimleri de çok karmaşık bir yapı göstermektedir. Organizasyonların betimlenmesinde hiçbir sözcük liderlik sözcüğünden daha çok böylesine çeşitli anlamlarda kullanılmamıştır. Bu kavram, bazen bir kişilik özelliği, bazen ortamsal bir özellik, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Davranışsal açıdan lider, organizasyona ilişkin bir konuda etkileme hareketi olarak tanımlanabilir (62).

İdeal liderlik biçimine gelince, bu lider işlevlerini en iyi şekilde ve en etkili biçimde yerine getiren kişidir.

(61) Gilmer and Deci., op.cit, s.263.

(62) Katz, D., and Kahn, R.L., Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çeviri: Halil Can, Yavuz Bayar), Türkiye ve Orta Doğu Anne İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.167, Doğan Basımevi, 1977, s.371.

Liderlik işlevleri bu açıdan çok önemli ve gereklidir. Ancak, bu işlevleri yerine getirmeyen kimse, organizasyon açısından aynı önemi taşımaz. Grubun resmi lideri ne kadar yetersiz olursa olsun, grup üyeleri, liderin işlevlerini ve önemini anladığı ölçüde lider başarılı olacaktır.

Son otuz sene içersinde yapılan çalışmalar sonucu etkili bir liderin sahip olması gereken özellikler saptanmaya çalışılmış ve dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar: lider destekleyici olmalı, grup üyeleri arasındaki etkileşimi kolaylaştırmalı, grubun amacına ulaşmasına yardım etmeli ve işin akışını kolaylaştırmalıdır.

Aynı şekilde, yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli liderlik türleri ortaya çıkmış ve bunların hangi durumlarda geçerli olacağı konusunda çeşitli fikirler öne sürülmüştür. Tek kişilik orkestra görünümünde olan otoriter lider, gruba danışmadan emir veren, gruba yapacağı işler hakkında bilgi vermeyen, bütün kararları tek başına alan bir davranış özelliği gösterir. Bu özelliği ile de bazı durumlarda başarılı olsa bile genellikle başarısızdır. Başka bir deyişle, bu lider, eski tip termostatsız bir ısıtıcıya benzer. Her durumda, her türlü atmosferde aynı ısıyı verir. Bu yönüyle de pek geçerli bir ısıtıcı değildir. İşte otoriter lider de bu tür bir yapıya sahiptir. Üyelerine danışmadan ortam ne olursa olsun hep aynı davranır (63). Oysa, demokratik

(63) Brown, J.A.C., The Social Psychology of Industry, Penguin Books, 1977, ss.225-226.

lider, hiçbir zaman gruba danışmadan hareket etmez. Her zaman bu grubun üyesi imiş gibi hareket eder, onları destekler, fikirlerine saygı gösterir. Bu lider de bazı durumlarda başarılı olurken bazı durumlarda başarısız olabilir. Üçüncü tip liderlik ise, serbest lider diye adlandırabileceğimiz (laissez-faire) bir liderliktir. Liderin grup üyelerini tamamiyle serbest bıraktığı liderlik olarak da belirlenebilir. Burada liderin kararlara herhangi bir katkısı yoktur. Bu liderlik türü küçük gruplarda etkili olmasına rağmen, grup büyüdükçe etkisi azalmaktadır. Lippitt ve White'in yaptığı çalışmada serbest liderin grubunun yaptığı iş, diğer gruplara oranla (otokratik ve demokratik) hem daha az hem de daha düşük kaliteli olarak saptanmıştır (64).

Fiedler ve Vroom getirdikleri iki farklı yaklaşımla hangi tür ortamda hangi tür liderin daha etkin olacağı üzerinde durmuşlardır.

Bizim açımızdan önemli olan liderlik ise, kendi kişilik özellikleri doğrultusunda değil, grupla kurduğu iletişim açısından grubun gereksinmelerini en iyi şekilde karşılayabilen liderlik biçimidir. Diğer bir deyişle, hem grup düzeyinin, hem de kişilik düzeyinin etkili bir biçimde göz önüne alındığı liderlik biçimi etkili bir liderliktir. Buna etkileşim modeli de denmektedir. Burada lider, rolünü en iyi şekilde oynamaya isteklidir. Hem grup tarafından

(64) Lippitt and White., op.cit, ss.456-511.

kabul edilmiş, sevilen, saygı duyulan, hem de üstleri tarafından benimsenen bir özelliğe sahiptir. Aynı zamanda, zeki, işle ilgili konularda yetenek sahibi bir kimsedir. Grubun başarısının kendi başarısı olacağına bilincinde olan bu lider, grubun iç yapısı, üyelerin birbirleriyle olan etkileşimleri ve ilişkileri üzerinde önemle durur. Bireylerin duygusal ve kişisel gereksinmelerini tatmin ederek, onlara grup ve organizasyon içindeki işlevsel önemlerini gösterir ve bunun bilincine varmalarına yardımcı olur.

Sonuç olarak, davranış bilimleri için önemli olan ve unutulmaması gereken nokta, modern endüstriyel organizasyonların var olduğu sürece, çalışanları etkin bir şekilde yönetecek liderlere olan gereksinme ve bunun algılanış biçimidir.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDAKİ TEKNİK DEĞİŞMELERİN (OTOMASYON)

İNSAN DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİLERİ

Değişme her insan toplumunun temel özelliğidir. Örneğin, Heraclius, "dünyada değişme hariç hiçbir şey sabit değildir" demiştir. Toplumsal değişme, toplumun yapısındaki değişmedir (1). Toplumun yapısı toplumsal kurumların belirlediği toplumsal ilişkilerden meydana geldiğine göre, değişme ilişkilerin değişmesidir. Bir başka deyişle, bu ilişkileri belirleyen kurumların değişmesidir. Bütün bunların ardında ise, toplumdaki bireylerin davranış değişmeleri yatar (2).

Değişme hızı, toplumdan topluma farklılık gösterir. Geleneksel toplumlarda değişme daha yavaş bir şekilde olurken, endüstriyel toplumlarda değişme hızlı bir şekilde gerçekleşir. Tamamiyle statik bir toplum yoktur. Çağdaş toplumlarda, değişme kurumsal, normsal ve gündelik bir olgu haline gelmiştir. Ancak, değişme bazı sorunlara çözüm getirirken beraberinde de birçok sorunların ortaya çıkmasına yol açar. Bu nedenle bazı toplumlarda değişmeye direnç gösterilebilir.

(1) Kongar, Emre., Toplumsal Değişme, Bilgi Yayınevi, 1972, s.45.

(2) Moore, Wilbert, E., Social Change Prentice Hall, Inc. New Jersey, 1963, s.20.

Devamlı bir değişme olgusu içersinde bulunan çağımız endüstriyel toplumlarındaki organizasyonlarda da buna paralel bir takım değişmeleri gözlemek mümkündür. İşte bu bölümde, organizasyonlardaki teknik değişmeler ve insanların bu değişmelere gösterdikleri davranış biçimleri üzerinde durmaya çalışacağız. Teknik değişme olarak da özellikle otomasyon teknolojisini örnek olarak alıp inceleyeceğiz.

1- Teknoloji ve Değişiklik Türleri

Günümüz endüstrisi, ilkel çağlardan zamanımıza kadar büyük bir gelişme göstermiştir. Buna paralel olarak, insanların yaptıkları işler de, gelişen teknolojiden etkilenmiş ve belirli değişmelere sahne olmuştur. İlk çağlarda el emeğine olan gereksinme zamanla azalmış ve el emeğinin yerini makinalar almıştır. Zamanımız teknolojisinde ise, artık elektronik kompüterler insanların yaptıkları birçok işi yapmakta ve onları doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedirler. Aynı şekilde, gelişen teknoloji, organizasyon içinde çalışan insanların yaptıkları işlerden elde ettikleri tatmin ve birbirleri arasındaki ilişkiler üzerinde de etkili olmaktadır. Daha da ileri giderek, teknolojinin iş gruplarının büyüklük ve iş yapılarını etkilediğini de söyleyebiliriz. Örneğin, üretim hattında, kalabalık bir gruptan birbirine yakın çalışanlar arasında, malzemenin geçişi sırasında bir etkileşim olduğunu söyleyebiliriz (3). Daha önce de belirtildiği üzere, grup üyeleri arasındaki etkileşimin üretim üzerinde doğrudan etkileri vardır. Böyle kalabalık bir üretim

(3) Argyle., op.cit, 1977, s.40.

hattında çalışan insanlar arasında gruplaşmalar çok olacağından, bireyler arasındaki dayanışma azalabilir. Bu da, üretime doğrudan olumsuz etki yapabilir.

Son yıllarda çeşitli üretim sistemlerini ve bunların sosyal özelliklerini inceleyen bir takım çalışmalar yapılmıştır. Örneğin, Friedmann, endüstriyel gelişmenin sonuçlarını incelemiş ve bir kısım teknolojik değişmeler sonucunda aşırı ihtisaslaşmalara ve iş bölünmelerine gidildiğini söylemiştir (4).

Woodward, farklı üretim biçimleri üzerinde durarak, farklı teknolojilerin farklı organizasyon biçimlerine yol açtığını ileri sürer. Yüz İngiliz firması üzerinde yaptığı incelemelerde, her teknoloji düzeyinde farklı bir sosyal organizasyon biçimi oluştuğunu belirten Woodward, bu teknolojileri, unite üretimi, bölüm üretimi (batch production), kütle üretimi (mass production) ve süreç üretimi (process production) olarak betimler. Bütün bu üretim tekniklerinin de endüstrinin gelişmesine paralel olarak kronolojik bir sıra ile oluştuğunu söyler (5).

Blauner ise, uzun dönemde dört çeşit teknolojinin oluştuğunu, böylelikle de organizasyonlarda makinalaşma ve standartlaşmanın geliştiğini söyler. Zanaat veya el emeğine dayanan endüstrilerde (Craft Industry) standart bir ürünün olmadığını, buralarda yapılan işlerin zanaatkarların yeteneğine bağlı olduğunu belirtir. Oysa, tekstil endüstrisi

(4) Friedmann, G., The Anatomy of Work, Heinemann, 1961, ss.40-54.

(5) Woodward, J., Industrial Organization, Oxford University Press, 1965.

r standartlaşma ve makinalaşmaya dayalıdır. Burada ar, makinaları belirli sürelerle hammadde ile bes-
ontrol ederler. Üretim hattı olan organizasyonlarda
ğın, otomobil endüstrisinde iş, en küçük parçaları-
ayrılmıştır ve üretim çok standart bir süreç izler.

Bu tip endüstrilerde, yabancılaşma sorunu açık bir şekilde görülür. Süreç endüstrileri ise, son derece mekanikleşmiş organizasyonlardır (petrol rafinerileri gibi). Bu tip endüstri-
ler, benzer ürünleri devamlı bir işlemde geçirerek üretimde bulunurlar (6).

Bu çalışmada konumuz dışına çıktığı için bu teknolojiler üzerinde durmayacağız. Ancak, bu bölümle olan ilişkisi nedeniyle, otomasyon teknolojisi ve beraberinde getirdiği sorunlar üzerinde kısa da olsa bazı açıklamalar getirmeye çalışacağız.

Şimdi, başlıca yenilik türleri üzerinde durabiliriz. Bunları üç grupta incelemek mümkündür:

A- Makinalar ve Diğer Araçlarda Meydana Gelen Değişiklikler

Daha önce de belirtildiği gibi, organizasyonların temel amaçlarından birisi, daha az işgücü ile daha çok ve daha kaliteli verim elde etmektir. Böylece, ürünün daha ucuza çıkması sağlanmış olur. Bu da ancak modern makina ve teknolojilerin uygulanması ile gerçekleşir. Böyle bir teknoloji ve makina karşısında, çalışanlar bunun kendilerine olan etkilerini

(6) Blauner, R., Alienation and Freedom, University of Chicago Press, 1964, s.153.

ilk anda bilemeyecekleri için tepki gösterebilirler. Öte yandan, böyle bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekler gerektiriyor ise, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygularına kapılabilir ve işten çıkarılma korkusu içinde yaşayabilirler. Bu gibi, çalışanlar tarafından bilinmeyen konular, yönetim tarafından açığa kavuşturulunca kuşkularında bir azalma olabilir. Gerçekten, denilebilir ki otomasyona direnç yönetimin bugün karşılaştığı sorunlardan biridir. Çünkü, teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlardan bir grup işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır (7).

B- Süreç ve Yöntemlerde Değişiklikler

Yöneticiler ve endüstri mühendisleri yapılan işin daha az yorucu bir biçimde yapılmasını kolaylaştıracak yöntemler bulma çabasındadırlar. Böylece, hem verimi arttırıcı hem de daha az yorucu olan yöntemler bulma çabası günümüz endüstrilerinde çok yaygın olan çalışmalardandır. Bu gibi değişikliklerin ücretlerde, gruplaşmalarda, çalışanların uzun süre alıştıkları çalışma miktarlarında ve yöntemlerinde bazı değişimlere yol açması da doğaldır. Bu gibi durumlarda, organizasyonlar çalışanların tepkileri ile karşılaşır. Çünkü, yeni yöntem, eski alışkanlıklarını değiştirecek mevcut yetenek ve ustalığı gölgeleyecektir. Bireyler alışkanlıklarından kolay vazgeçemeyeceklerinden bu tepki de doğal sayılabilir. Ancak, zamanla bilinmeyen konuların açığa kavuşturulması ile dirençleri kırılabilir ve uyum sağlanabilir.

(7) Eren., op.cit, s.134.

C- Personel Değişiklikleri

Organizasyonlardaki çalışmalarını aksatıcı bir değişiklik tipi de, çalışanlar arasında değişiklikler yapmaktır. Hemen hemen bütün organizasyonlarda, uzun bir süre aynı ustabaşının yönetimi altında çalışan bir birey yeni ustabaşının getirilmesi ile pasif bir direniş gösterebilir (8).

Bu direnişin derecesi ustabaşı ile çalışanlar arasındaki ilişkiye de bağlıdır. Eğer, ikisi arasında yakın bir etkileşim ve bağlılık varsa bu tepkinin şiddeti daha fazla olabilir. Fakat, ilişki olumlu değilse tersi bir durum ile hiçbir tepki gösterilmeyebilir.

Organizasyona yeni atanan bir bireye veya iş grupları içine yeni giren bir kimseye, çalışanlar bir süre şüphe ile bakarlar. Onu tanımaya, davranışlarını anlamaya çalışırlar. Personel değişiklikleri şüphe ve korku duyguları uyandırabileceği gibi, güven ve inanç duyguları da yaratabilir. Bu yeni gelenlerin davranışlarına ve içinde çalışacakları gruba uyum derecelerine bağlıdır. Organizasyonda herhangi bir tepkiye yol açmamak için yöneticiler, yeni eleman işe başlamadan önce, bu kimse hakkında iş grubunu hazırlar. **Bu işe**, yeni gelenin sosyal çevreye uyumunu kolaylaştırır (9).

(8) Strauss, G., and Sayles, L.R., Personnel The Human Problems of Management, Prentice-Hall of India Private Limited, New Delhi, 1968, s.285.

(9) Penfield., op.cit, s.183.

2- Otomasyon

Son yıllarda teknik değişmeler ile uğraşanların ilgilerini çeken en önemli konulardan biri de otomasyondur. Bu kavram, 1942'lerde ikinci dünya savaşı sonlarında ortaya çıkmış ve 1950 ve 1960'larda çok büyük bir hızla yayılarak kullanılan en belirgin üretim tekniği olmuştur. Bu tekniğin, organizasyonlar üzerindeki etkileri çok büyük olduğu için buna "ikinci endüstri devrimi" de denilmektedir. Otomasyon endüstriyel üretime uygulandığı zaman iki önemli noktayı kapsar. Birincisi, otomasyon sisteminde materyal otomatik olarak el değiştirir; diğer bir deyişle, makinalara materyali çalışanlar vermez. Sadece çalışma süresinde belirli ayarlamalar yaparak onu ikinci aşamaya hazırlar. İkinci nokta ise, otomasyon tekniği belirli bir süreci içerir ve bu süreç içerisinde işle ilgili bilgiler bir merkeze veya sisteme bildirilir. Bu şekilde, tekrar geriye besleme (feed back) kanalıyla işde gerekli düzeltme ve tamamlamalar yapılır. Bu merkezi sistem, mekanik, hidrolik, veya elektronik bir sistem olabilir. Bu merkez, makinaları belirli şekillerde yönlendirerek gerekli düzeltmelerin yapılmasını ve işlemin başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlar (10).

Teknolojik gelişmelere paralel olarak bu sistem git-tikçe önem kazanmış ve bugün sadece fabrikalarda değil bürolarda, idarecilerin belirli kararlar almalarında bile kullanılan etkili bir sistem durumuna gelmiştir.

(10) Goodman, L.L., Man and Automation, Penguin Books, 1957, s.26.

Kavram olarak, tamamen otomatik makinaların gelişmesi, diğer bir deyişle, makinaların insanlar tarafından değil, elektronik kompüterler tarafından idare edilmesi anlamına gelir (11). Walter S. Buckingham'a göre "üretimin nicelik ve niteliğini düzenlemek için, elektronik veya başka bir aygıtı kullanarak rasyonelleştirilmiş, bir üretim sistemi ile bütünleştirilmiş (integree), devamlı bir işlemin mevcut olduğu her zaman ve her yerde otomasyon söz konusudur" (12).

John W. Mc Connel'a göre otomasyonu iki şekilde tanımlamak mümkündür. Birinci tanımlamaya göre otomasyon, "makinalar vasıtasıyla diğer makinaları planlama, işletme ve işlerini kontrol etme niteliğinde bir teknolojik değişmedir". Kompüterler, elektronik denetim, bu işlemin unsurlarıdır. Bu otomasyon "dar" veya "Detroit tipi" otomasyon olarak kullanılmaktadır. İkinci anlamı ise, "insanların yerine makinaları kullanma" demektir. Diğer bir deyişle, herhangi bir teknolojik değişmedir (13).

A- Toplum ve Otomasyon

Otomasyon sistemi, montaj veya üretim hattındaki tekdüze çalışmadan daha ileri ve modern bir tekniktir. Bu sistem genellikle iki süreci kapsar. Bunlardan birincisi karar vermede kompüterler kullanımı, ikincisi ise, bilgilerin geriye

(11) Neff, Walter, S., Work and Human Behavior, Aldine Publishing Company, Chicago, 1977, s.290.

(12) Jacopson, Howard, B., and Roucek, Joseph, S., Automation and Society, New York, Philosophical Library, 1959, s.4.

(13) Mc Connel, John, W., "Welfare in an Age of Automation", I.L.R. Research, Vol.7, No.3, 1962, s.10.

besleme yolu ile makinalara iletimidir. Bu iletimde, insan gücü kullanılmaz. Bu tekniğin en basit ilkesi, daha önce de belirtildiği gibi, bilgiler yolu ile kendi kendini düzeltmesi, hataları arıtması olduğu için bu yöntemde çalışanlar çok az bir zihinsel işlemde bulunurlar. Çünkü, kompüterler bunların zihin gücüne gereksinme duymaksızın işleri yürütür. Aynı şekilde, çalışanlar çok az bir el emeği harcarlar. Çünkü, onların yapacakları çabayı makina kendi kendine yapar. Kullanılan elektronik kompüterler ise bilgilerin işlenmesi ve karar alınmasında kullanılan en belirgin aletlerdir.

Böyle gelişmiş bir üretim biçimi elbette ki bu teknoloji için gerekli olan şartlar hazır olduğu zaman diğer bir deyişle, gerekli alet ve makinalar keşfedilince, bunları satın alabilecek sermaye olunca, aynı şekilde standart bir üretim söz konusu ve bu makinaları kullanabilecek ve monte edebilecek yeterli, vasıflı, elemana sahip olununca uygulanabilir. Bu çeşit ön şartların olmadığı bir toplumda örneğin, emeğin çok ucuz olduğu geri kalmış ülkelerde böyle bir tekniği kullanmak sakıncalı olabilir. Böylece, bu teknoloji ancak, emeğin çok pahalı olduğu ve endüstrileşmenin çok ilerlediği bazı ülkelerde yararlar sağlayabilir (14). Bu gibi gelişmiş ülkelerde bu teknolojinin getirdiği en büyük fayda, daha az sayıda birey istihdam ederek, işgücüne daha az para yatırmak ve organizasyonu rekabete hazırlıyarak toplumdaki diğer işletmeleri de bu yöne itmektir. Bu tekniğin sakıncaları ayrıntılı olarak tartışılabilir. Ancak, kısaca

(14) Argyle., op.cit, s.50.

belirtmeye çalışırsak, bu konuda birçok düşünür, otomasyon sisteminin insanları, özellikle çalışanları makinaların hizmetkarları yapacağı ve onları montaj hattından daha fazla etkilyerek yoracağını belirtmektedirler. Hatta, bazıları geleceğe dönük bir takım tahminlerle, insanların belirli bir süre sonra işsizlikten ne yapacaklarını bilemeyeceğini ve bir takım toplumsal patlamaların olacağını yansıtmaktadırlar. Gerçekte, yapılan bütün tartışmalara rağmen, otomasyonun yeni bir teknolojik gelişme olduğu ve bu değişmelerin dünya yüzündeki her ülkenin ekonomik gelişmesine etki edeceği unutulmamalıdır. Aynı şekilde otomasyonun, yapılan çalışmalar sonucunda ülkedeki işsizlik oranını da arttıracığı bir gerçektir. Örneğin, Amerika'da petrol rafinerilerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların sayısı 147.000 den 137.000'e düşmüş buna karşın üretimde % 22'ye varan artışlar kaydedilmiştir (15).

Buna karşı bazı görüşler ise, otomasyonun gelecekte insanlara olan faydalarının, zararlarından daha çok olacağını söylemektedirler (16). Bunlara göre, gelecekte bu sistem çalışanların statü ve saygınlığının artmasına yol açacaktır. Şöyle ki, bu sistem beceri gerektirmeyen bazı işleri ortadan kaldıracak ve yeni beceriler isteyen işler yaratacaktır. Çalışanlar tarafından yapılan birçok can sıkıcı ve tekdüze işler makinalara devir edilecek ve insanlara ancak değerli ve beceri isteyen işlerin yapılması kalacaktır. Gelecekteki yönetim ise, kalifiye olmayan işçiden kalifiye işçiye ve bilimsel

(15) Jacopsen, and Roucek., op.cit, ss.45-48.

(16) Davis, K., Human Relations at Work, Mc Graw-Hill Book Comp. 1962, s.515.

personelerle doğru olacaktır. Otomatik fabrikalar ise, işgücü kullanılmayan fabrikalar değil, daha vasıflı insanlara gereksinim duyan organizasyonlar olacaktır. Böylece, otomasyonun çalışanlardan beklenen beceri miktarında artışlara, dolayısıyla da eğitim düzeylerinde bir takım yükselmelere yol açacağını söylemek mümkündür (17). Oysa, bazı görüşler, bu düşüncenin aksine, otomasyonun çalışanların beceri düzeylerini düşüreceğini öne sürer. Bunlara göre, otomasyon çalışanların becerilerini azaltmakta ve onları birer bekçi durumuna getirmektedir. Çünkü, her şeyi makinalar yapacağı için bireye sadece bunları seyir etmek kalmaktadır. Böylece çalışanlar, daha az enerji harcayacak, daha az zihin gücü, konsantrasyon ve sorumluluk ise daha az beceri gerektirecektir (18). Yapılan çalışmalar bu kanıyı doğrulamasına rağmen, bunun her zaman için de geçerli olduğunu söyleyemeyiz (19).

B- Teknoloji ve Otomasyon

Otomasyon teknolojisi genellikle sürekli çalışan bir sistem yaratır ve bu sistemde daha önce bağımsız olarak bulunan

-
- (17) Bright, James, R., "Does Automation Raise Skill Requirements?" Harvard Business Review, Vol.36, No.4, 1958, ss.93-95. ve Faunce, A.W., Hardin, E., and Jacopson, E.H., "Automation and the Employee", The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol.340, 1962, s.67.
- (18) Silberman, Charles, E., The Myths of Automation, Harper and Row, Publishers, 1966, ss.20-21 ve Faunce, A.W., "The Automobile Industry; A Case of Alienation", In. Automation and Society, op.cit, ss.45-46.
- (19) Schneider, E.V., Industrial Sociology, Mc Graw Hill, London, 1971, s.205.

bazı iş ögeleri artık birbirlerine sıkı bağlar ile bağlanmışlardır. Daha önceleri bağımsız olarak kendi başlarına çalışan ve üreten işgücü, artık bu sistem ile zorunlu bir takım çalışmasına (team-work) doğru itilmektedirler. Çünkü, artık yapacakları iş, bir takım çalışmasına bağlıdır ve bölümlerin sıkı bir iş birliği, eşgüdümü ile üretim yapılırlar. Bu yönüyle teknoloji, insan ilişkilerine şekil veren, onları kalıplaştıran ve iş grupları arasında bir birleşme sağlayan bir öge olmaktadır. Diğer bir deyişle, daha önce de belirttiğimiz gibi, bu teknoloji çalışanlar ve bölümler arasında karşılıklı bir bağımlılık yaratmaktadır. Bu sistemde farklı beceri düzeyleri, artık tek bir amaca doğru hareket etmektedir. Burada ise, geleneksel sistemden bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, geleneksel sistemde her birey kendi ihtisas sahibi olduğu işi yapar ve belirli bir başarı gösterir. Bu sistemde yöneticiler tarafından ileri sürülen grup veya takım çalışması pek bir anlam taşımaz. Fakat, otomasyon ile çalışan bir sistemde, teknoloji, yöneticilerin isteği olmaksızın takım çalışmasına gereksinme duyar ve bunu ortaya koyar. Aynı şekilde, bu sistemde başarılar kontrol göstergelerinde geleneksel sisteme kıyasla çok daha çabuk ortaya çıkacağı için ödüllennmeler de o oranda erken ve etkin olacaktır. Bu nedenle otomasyon, doğrudan bir takım çalışmasına gereksinme duyar ve doğrudan ödüllendirir (20).

Otomasyon sisteminde, insanlar ayrı ayrı yerlerde ve belirli kontrol noktalarında çalışırlar. Çünkü, birey tek başına sistemi kontrol edemez. Burada bireye gereksinme daha çok sistemde bir arıza olduğunda, sistemin durması halinde ortaya çıkar. Çünkü, akışın durması zamana ve üretim kaybına yol açar.

(20) Davis., op.cit, s.517.

Bu da hiç istenmeyen bir durumdur. Bireyin önemi, arıza durumunda hemen harekete geçerek işi düzeltmesi ve sistemi tekrar çalışır hale getirmesi ile ortaya çıkar. Bu şartlarda bireye tek başına ödül vermek uygun düşmez. Bu nedenle amaç, bireyden çok grubun ödüllendirilmesidir. Böylece, bu tip organizasyonlarda bütün gruplara standart ücret verilir. İkramiyeler, takımın ortaya çıkardığı ürünün niceliğine ve niteliğine göre değişir. Bu sistemde, parça başı ücret sistemi gelişmediğinden gruplar arasında rekabet yoktur. Bu da bir ölçüde birlik duygusunun artmasına yol açar.

Sistemde olan herhangi bir arıza çalışanlar üzerindeki baskıyı arttırır. Oysa, geleneksel sistemde, arıza dinlenme demektir. Bu nedenle arıza, çalışanları mutlu kılar. Otomasyonda ise insanlar sistem çalışırken dinlenmektedirler.

İş grupları ve nezaretçiler arasındaki ilişki, farklı otomasyon sistemlerinde farklı bir nitelik taşır. Örneğin, elektrik üreten bir santralda çalışanlar çok daha bağımsız iken, otomobil endüstrisinde nezaretçilerin çalışanlar üzerine sıkı bir kontrolü vardır. Bu ise, çalışan ile nezaretçi arasında bir takım gerginliklere yol açmaktadır (21). Otomasyon sisteminde teknik adamların yönetimde önemli rolleri vardır. Aynı şekilde, bu sistem daha fazla profesyonel ve bilimsel olarak çalışan memurlara gereksinme duyar. Çünkü zamanla, işgücüne duyulan gereksinme azalmaktadır. Oysa, elektronik **kompi**terleri çalıştıracak gerekli programcılara, kalfiye elemana olan gereksinme ise artmaktadır (22).

-
- (21) Faunce, W.A., "Automation in the Automobile Industry: Some Consequences for In-Plant Social Structure", American Sociological Review, Vol.23, 1958, ss.410-417.
- (22) Simon, A.H., "Management by Machine", The Management Review, 1960, s.75.

C- Büro ve Fabrika Otomasyonları

Otomasyon uygulamalarını büro ve fabrika olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Büroda çalışan kimseler yöneticilerin isteklerini yerine getirmeye alışkın oldukları için bu sistemi fabrikada çalışanlara göre daha çabuk kabul eder ve benimserler. Özellikle, kadın memurlar arasında bu kabul daha kolaydır. Çünkü, kadınlar arasında mesleğinde ileri gitme arzusu az ve işi bırakma olgusu ise daha fazla olarak saptanmıştır (23). Aynı şekilde, büro memurlarına bu tekniğin kabulü ve uygulanması ile ilgili olarak eğitim verilirse işlerinin gereği bu sistemi daha çabuk benimserler. Bu memurlar arasında, transfer yönünden de zorluk çıkmaz. Çünkü, bu kişilerin yaptıkları işler benzer bir özellik taşır. Hemen hemen her gittiği yerde benzer bir görev yapacağı için iş değiştirme büro memurları arasında güç değildir (24).

Otomasyonun büroda uygulanması, daha önce yapılan birçok işin ortadan kalkmasına bu nedenle ~~debir çok~~ insanın işinden çıkarılmasına yol açar. Çünkü, artık büro memurlarının yaptıkları işler kompüterler tarafından yapılmakta, böylece, daha az sayıda elemana gereksinme duyulmaktadır. Yapılan bir çalışmada, on dokuz bilgi işlem makinasının kullanılması sonucunda, otomasyon, büroda yapılmasını ortadan kaldırdığı her beş büro işine karşılık bir tane yeni iş türetmiştir. Bu işletmelerden birinde, iki muhasebe işleminin kompüterler tarafından

(23) Jephcott, P., Married Women Working, Allen and Unwin, Ltd, 1962, ss.87-88.

(24) Davis., op.cit., s.520.

yapılmaya başlanmasıyla iki yüz seksen altı tane iş ortadan kalkmış ve bu sayıda memurun işten çıkarılması sorunu ortaya çıkmıştır. Yapılan tahminlere göre, bürolarda bilgi işlem makinalarının kullanılmaya başlanmasıyla, işletmelerde çalışan memur sayılarında üçte bir oranında azalmalar olacağı beklenmektedir (25). Başka bir çalışmada ise, iş yerlerine kompüterler getiren iki işletmenin çalışan memur sayısında elli üçten otuz beşe ve otuz dokuzdan yirmi ikiye varan düşmeler saptanmıştır (26).

Büroda kompüterlerin kullanılması karar verme sürecini bireylerin insiyatiflerinden almış ve daha üst düzeylere getirmiştir. Böylece, nezaretçilere düşen görevler artmıştır. Memurlar, ilk başlangıçta bu yeni tekniğin uygulanmasını benimsemişlerse de zamanla buna karşı bir direnç göstermişlerdir. Bir araştırmada, nezaretçilere yönetici düzeyinde önem verilmesine rağmen, kompüter kullanan 6 işletmedeki nezaretçiler bu tekniğe karşı olduklarını belirtmişlerdir (27).

Büro otomasyonu başlangıçta benimsenmiş olmasına rağmen, daha sonra yapılan iş miktarlarını azalttığı ve nezaretçiler

-
- (25) Hoos, R.I da., "When the Computer Takes Over the Office", Harvard Business Review, Vol.38, 1960, ss.102-112.
- (26) Weber, C.Edward., "Impact of Elektronik Data Processing on Clerical Skills" Personnel Administration, 1959, ss.20-26.
- (27) Miller, Ben., Gaining Acceptance for Major Methods Changes, American Management Association, Research Study, No.44, New York, 1960, s.10.

üzerindeki baskıyı arttırdığı için hem memurlar, hem de nezaretçiler tarafından istenmemiştir.

Fabrika Otomasyonu: Bu sistem büro otomasyonundan değişik bir özellik gösterir. Otomasyon, fabrikada çalışanların memnun olmadıkları, birçok sıkıcı, tekdüze, kirli ve zor işleri ortadan kaldırmaktadır. Aynı şekilde, geleneksel sistemdeki işleri en küçük parçalarına kadar ayırmak ve yapılan işi anlamsız kılmak gibi durumlar da bu sistemde yok olmaktadır.

Otomasyonun fabrikalarda uygulanmasıyla, iş kazaları azalmış ve bireyleri rekabete iten şartlar ortadan kalktığı için çalışanlarda görülen bazı hastalıklarda azalmalar olmuştur (28). Bunlara örnek olarak, mide ve on iki parmak bağırsak ülserleri, psikolojik bozuklukları gösterebiliriz.

Fabrika otomasyonunda çalışanlar, daha az yorucu ve boş zamanları çok olan işlerde çalışmalarına rağmen, sorumlulukları çok fazladır. Örneğin, petrol rafinerisinde bir takım göstergeleri kontrol etme durumunda olan birey herhangi bir hata yaptığı zaman bunun çok büyük zararlara yol açacağına bilincindedir. Aynı organizasyonda, beceri düzeyleri çok yüksek bakımçılar da bulunur. Bunların görevi, işlerin aksamadan akışını temin etmek ve gerekli kontrolleri yapmaktır. Böyle bir sistem içinde, en tekdüze işi yapan kimseler kompüter ünitesinde çalışan kart delgi memurlarıdır. Klasik sistemden daha

(28) Buckingham, Walter., Automation Its Impact on Business and People, Harper and Row Publishers, 1961 ss.93-96.

yoğun bir nezaretçi ve yönetici kadrosu ile çalışan bu sistemde çalışanlar eskiye göre çok daha karmaşık sorunlar ile uğraşmaktadırlar. Daha önce de belirtildiği gibi, bu sistemde, nezaretçilerin sorumlulukları ve birbirleriyle olan yardımlaşma derecelerinde artışlar gözlenmiştir. Bu sistem nezaretçilerin kontrol altında bulundurması gereken insan sayılarında düşmelere de neden olmuştur. Eski den bir nezaretçiye otuz bir kişi düşerken, bu sistem ile on sekiz kişiye düştüğü saptanmıştır (29). Büro otomasyonunda olduğu gibi fabrika otomasyonu da işgücü sayısında azalmalara yol açmıştır. Ancak, fabrikada çalışanlar iş güvenliği açısından daha bilinçli oldukları için, işlerinin korunmasıyla daha yakın bir şekilde ilgilenir ve direnç gösterirler. Çünkü, sendikalar bu gibi işyerlerinde etkin bir şekilde çalışır ve işgücünü korurlar.

Otomasyonla ilgili olarak bütün bu saydığımız etmenler özellikle fabrika otomasyonunda çalışanlar arasında yeni bir takım gerginlik ve baskılar yaratır. Bunlardan en önemlisi ise, yukarıda da belirtildiği gibi her an işini kaybetme korkusuyla olan yaşamadır. Özellikle, büyük kompüterlerin organizasyona getirilmesiyle ve uygulanmaya geçilmesiyle, çalışanlar arasında belirli biçimde gerginlik ve dirençler baş gösterebilir. Çünkü, çalışanlar bunların gücünden korkabilir. Yapılan bazı çalışmalarda bu sorun üzerinde durulmuş ve otomasyonun çalışanlar üzerinde ne olumlu ne de olumsuz yönde bir etki yaptığı saptanmıştır. Aynı şekilde, işe gelmeme, iş den kaçma, iş değiştirme, iş den şikayet gibi konularla, otomasyon arasındaki

(29) Lipstreu, Otis., "Organizational Implications of Automation", Journal of the Academy of Management, 1960, ss.119-124.

ilişkiler de incelenmiş ve bu noktalar üzerinde de çalışanlardan kesin bir cevap alınamamıştır. Bazı kimseler bu sistemden tatmin sağladıklarını, bazıları ise karşıt duygular içinde olduklarını belirtmişlerdir (30).

Şüphesiz, otomasyon, çalışanların yaptıkları işler üzerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Fakat, birey üzerindeki etkileri henüz çok açık bir şekilde belirginleşmemiştir. İnsan emeği yerine makinaların kullanılışı, hiç şüphesiz bilgisayarların sağladığı avantajlardan doğmaktadır. Bu tip makineler, insanlardan daha metodik, daha verimli ve daha kaliteli işler çıkarmaktadırlar. Ancak, bu makinaların organizasyonlarda yaygın olarak kullanılması, hiç şüphesiz bir takım sosyal sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Özetlersek, otomasyon tekniği, günümüz toplumunda yaygın olarak kullanılmaya başlanan bir sistemdir. Bu teknik, organizasyonlarda işgücü sayısında azalmalara yol açarken, üretim miktarlarında ise yükselmelere neden olur (31). Aynı şekilde, bu tekniğin uygulanması çalışanların yeni beceriler öğrenmesini gerekli kılar ve bunlar arasındaki takım çalışmasını arttırıcı bir rol oynar.

3- Değişiklik ve Direnc Nedenleri

Teknik değişmeler organizasyon içindeki sosyal ilişkiler üzerine ve organizasyon dışında, bireylerin davranışlarına önemli

(30) Faunce., "The Automobile Industry; A Case Study in Alienation", op.cit, ss.46-47.

(31) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız; Tuna, Orhan ve Ekin, Nusret., Otomasyon ve Sosyal Meseleleri, İst.Üni. İktisat Fak. Yayınları, No.262, İstanbul, 1970, ss.88-109.

etkilerde bulunurlar. Özellikle bu değişiklikler, bir üretim biçiminden diğer bir üretim biçimine geçiş şeklinde ise, yeni üretim biçiminin talepleri üyeler arasındaki sosyal ilişkiler ile ters düşebilir. Diğer bir deyişle, yeni üretim biçiminin getirdikleri organizasyon içindeki sosyal ilişkilere uymayabilir. Böylece, organizasyon üyeleri bu değişikliklere çeşitli biçimlerde direnç gösterebilirler (32).

Bu konuda yapılmış çeşitli çalışmalar olmasına rağmen, burada biz, sadece belirli araştırmalar sonucunda ortaya çıkan genelleme yapılabilecek nitelikteki bazı bulguları vermekle yetineceğiz (33).

Daha önce de belirtildiği gibi, çalışanların teknik değişmelere olan dirençleri farklı olmakla birlikte, biz burada günümüz teknolojisinde en yaygın olan otomasyona olan tepkileri belirtmeye çalışacağız.

Otomasyona olan tepkiler çeşitli olabilir, örneğin, üretimin kısıtlanması, saldırganlık, içe dönüklük, duygusal tepkiler veya sık sık karşılaşılan sendika işveren çekişmeleri gibi (34). Birçok etmen bu tepkilerin ortaya çıkmasına neden olabileceği gibi en önemli olanı ekonomiktir. Diğer bir deyişle, çalışanlar otomasyona, işlerini kaybedecekleri korkusuyla

(32) Woodward., op.cit., ss.209-240.

(33) Bu araştırmalar için bakınız;; Touraine, A., ve Diğerleri, Worker's Attitudes to Technical Change, Paris, Organization for Economic Co-Operation and Development, 1965.

(34) Shils, B.Edward., Automation and Industrial Relations, Holt, Rinehart and Winston, 1966, s.116.

direnç gösterirler. Çünkü, bireyler makro düzeyde, bu üretim tarzının ileride ekonomi için daha faydalı olacağına ve yeni iş olanakları yaratacağına inanmakta güçlük çekerler. Bunun nedeni ise, işverenlerin sözlerinin her zaman için doğru olmadığına olan inançlarıdır. Geçmişteki deneyimleri, onlara değişikliklerin üretimi arttırdığını veya ücretleri düşürdüğünü kanıtlamıştır. Böylece, yönetim tarafından önerilen değişikliklere doğal olarak şüphe ile bakarlar (35).

Genel olarak değişikliklere olan tepkiler ancak, birey veya gruplar çıkarlarına bir zarar geleceğini, organizasyon içindeki güç ve statülerinin sarsılacağını hissettikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Bu belirli bir dereceye kadar doğru olmasına rağmen, diğer etmenler de buna etki edebilir (36).

Bu etmenlerin en önemlilerden bir tanesi, değişikliklerden etkilenen grubun, bu durumu nasıl gördüğüdür. Başka bir deyişle, yöneticilerin getirdikleri yeniliklerin çalışanlar tarafından benimsenip benimsenmeyeceği veya kendi çıkarları doğrultusunda kullanılıp kullanılmayacağıdır. Bu durumlar karşısında çalışanlardan belirli bir tepki beklenebilir. Yapılan çalışmalara göre değişikliklere uyum özellikle, gençlerde, iyi eğitim görmüş bireylerde ve organizasyonda daha yüksek statüye sahip olanlarda daha kolay olmaktadır (37).

(35) Strauss and Sayles., op.cit, ss.265-269.

(36) Parker., ve Diğerleri, op.cit, s.116.

(37) Touraine., ve Diğerleri, op.cit, ss.135-148; ve Department of Social Science, University of Liverpool, Men, Steel and Technical Change, Problems of Progress in Industry, No.1, Her Majesty Stationery Office, 1957, ss.20-27.

Başka bir tepki biçimi ise, bireysel nedenlere dayalı olabilir. Walker, Mann ve Hoffman'ın elektrik santralında çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre, bu tip otomasyon endüstrisinde çalışan insanların ilk önceleri çok karmaşık duygular içersinde oldukları gözlenmiştir. Bu kimseler, eski çalıştıkları işlere göre bu sistemin kendilerinden daha çok özveri beklediğini, aynı zamanda da daha çok ilgi çekici olduğunu belirtmişlerdir. Daha sonraları ise, bu işin daha öncekine göre daha az yorucu olmasına rağmen, çalışanların sinir sistemlerinin daha çok yorulduğu tespit edilmiştir (38).

Bu örnekte olduğu gibi, bireyin yaparak beceri sahibi olduğu bir iş değiştirilerek, onun yerini bir makina alır ise bu kimsenin öğrenmek için senelerini verdiği her şey yok olmaktadır. Aile ve toplum içersindeki statüsü de kaybolmaktadır. Böyle bir durumda birey, doğal olarak tepki göstermeye itilmektedir. Bu tip insanları, yönlendirme çalışmaları ile tekrar organizasyona kazandırmak mümkündür. Ancak bu süreç, özellikle yaşlı kimseler açısından duygusal ve fiziksel engeller taşır. Çünkü, yaşlı kimselerin uyumu daha güç olmaktadır.

Faunce'un yaptığı çalışmada Walker ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmayı kanıtlayan bazı sonuçlar elde edilmiştir. Şöyle ki, otomasyona yeni katılan bireyler bütün dikkatlerini makinaya verdikleri için, sosyal ilişkilerinde bazı kopukluklar ortaya çıkmıştır. Bu tip teknolojiye, bireyler birbirlerine çok yakın olarak çalışmadıklarından, iletişim baki-

(38) Walker, Charles, R., Mann, F.C., Hoffman, R.L., "Case History in Two Power Plants", In, Man and Automation, Yale University Press, 1956, ss.53-65.

mından güçlükler ile karşılaşmışlardır. Bu teknolojiye birey ürettiği işin sonucunu göremediğinden, çalışanlar arasında güvensizlik duyguları artmıştır (39). Başka bir araştırma ise otomobil endüstrisinde yapılmış, daha önce montaj hattında çalışmayan kimseler, burada çalışmaya başlayınca işin tekdüzeliği ve kütle üretimi çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmıştır. Bu işçiler arasında % 90'a varan devamsızlık oranları saptanmıştır. Daha önce, tekdüze olmayan işlerde çalışmalarını bu insanlar arasındaki olumsuz duyguların ve devamsızlıkların artmasına neden olmuştur (40).

Başka bir tepki biçimi ise, sosyal nedenlere bağlı olarak açıklanmaktadır. Yapılan çalışmalar, gerçekte çalışanların gösterdikleri tepkilerin sadece teknik değişimlerden değil, bu değişikliklerin organizasyon içindeki, sosyal ilişkileri değiştireceği düşüncesiyle yapıldığını kanıtlamaktadır (41). Başka bir deyişle, çalışanların iş çevrelerinde kurmuş oldukları informel ilişkilerin değişikliğe uğraması, tepkiye yol açmaktadır. Bu tür ilişkilerin kurulması uzun bir sürede gerçekleştiğinden, bireyler iş arkadaşlarından ve çalıştıkları iş grubundan pek kolay kopmak istemezler. Zorunlu olarak ayrılınca da tepki gösterirler.

(39) Faunce, W.A., "Automation and the Automobile Worker", Social Problems, Vol.6, No.1, 1958, ss.68-78.

(40) Walker, C.R., and Guest, R., The Man on the Assembly Line, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1952. ss.66-68.

(41) Lawrence, Paul, R., "How to Deal with Resistance to Change", Harvard Business Review, Vol.32, No.3, 1954, s.49.

Faunce, Detroit otomobil işçileri üzerinde yaptığı araştırmada, otomatik olan bölüm ile, daha önce otomatik olmayan işlerde çalışmış bireylerin karşılaştırmasını yapmıştır. Bu karşılaştırmada sosyal etkileşim üzerinde durmuştur. Faunce, yaptığı incelemelerde, otomatik olan ve olmayan bölümlerde çalışanlar arasında sosyal etkileşim açısından belirli değişkenlere dayalı farklılıklar saptamıştır. Bu değişkenleri ise:

- 1- İşin gerektirdiği dikkat,
- 2- İş yerleri arasındaki uzaklık,
- 3- İş sahasının kontrolü,
- 4- Makina gürültüsü ve
- 5- Grubun yapacağı iş sayısı olarak belirlemiştir (42).

Bu değişkenlerin birkaçının birarada bulunuşu otomasyon teknolojisindeki etkileşimi belirli ölçüde değiştirmektedir. Şöyle ki, otomasyon bireyden daha fazla dikkat beklemektedir ve burada çalışanların iş yerleri arasındaki uzaklık fazladır. Walker ve Guest'in araştırmasına göre, birbirine yakın yerlerde çalışanlar arasındaki etkileşim daha sık olarak bulunmuştur (43). Aynı şekilde, otomasyon teknolojisinde gürültü daha fazladır, bu da bireyler arasındaki etkileşimi engellemektedir. Bu kimselere "çalışırken yanındaki arkadaşınızla konuşma olanağı bulabiliyormusunuz?" şeklinde bir soru sorulduğunda, otomasyon bölümünde çalışmayanlardan % 80'i evet şeklinde cevap verirken, otomasyon bölümünde çalışanlardan ancak % 45'i bu soruya

(42) Faunce., "Automation in the Automobile Industry, Some Consequences for In-Plant Social Structure"., op.cit, ss.402-403.

(43) Walker and Guest., op.cit, ss.66-72.

evet demişlerdir. Aynı bireylere etkileşimin sıklığı sorulunca, normal işlerde çalışanlardan % 40'ı çok sık şeklinde cevap verirken, otomasyon bölümünde çalışanlardan ancak % 18'i bu soruyu sık şeklinde cevaplamıştır. Buna göre Faunce, otomasyon teknolojisinde etkileşimin az olduğunu ve az sayıda bireyin birbiri ile etkileşimde bulunduğunu öne sürmüştür (44).

Bu nedenle, otomasyon teknolojisinin bireyler arasındaki etkileşimi azaltacağını söyleyebiliriz. Bu durum ise, bu sistemde çalışanlar tarafından tepki gösterilebilecek olgulardan bir tanesidir. Böylece, yapılan değişikliğe karşı koymanın gerçek nedeninin sosyal etmenlere dayandığını anladıktan sonra, yöneticilerin bu etmenler üzerinde daha fazla durmalarının otomasyona uyum için alınması gereken önlemlerden bir tanesini oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Değişiklikler karşısında gösterilen tepkinin çeşitli şekillerde görülebileceğini belirtmiştik. Bu tepki, üretimin miktar ve kalitesinin değiştirilmesi biçiminde olabileceği gibi, işe geç gelme şeklinde de olabilir. Bunun dışında, işten ayrılmalar sonucu iş devri yükseleceği için, iş kazalarında artışlar, toplu direnişler ve grevler meydana gelebilir. Bu nedenle, organizasyon yeniliğe girişmeden önce ve sonra bir takım önlemler almak zorundadır.

(44) Faunce., "Automation in the Automobile Industry", op.cit., ss.402-403.

4- Tepkilerin Önlenmesi

Buraya kadar organizasyonlarda meydana gelen değişikliklerin nedenlerini belirtmeye çalıştık. Özellikle, otomasyon gibi organizasyonda büyük değişikliklere yol açan bir sistem elbetteki bazı tepkiler doğuracaktır. Ancak önemli olan, bu değişikliğin organizasyon üyelerine özellikle çalışanlara gerçekçi bir biçimde iletilmesidir. Bu da yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşime bağlıdır. Diğer bir deyişle, yapılacak değişiklikler organizasyonda çalışanlar tarafından keskin ve açık olarak bilinmelidir. Çalışanlar, etkileşimin yetersizliği nedeniyle, çeşitli kanallardan eksik veya abartılmış bilgiler ile pekiştirilirler ise veya değişikliklerde gizlilik söz konusu ise, doğal olarak alınan mesajların yanlışlığından dolayı tedirgin olacaklardır. Şu halde, yapılacak değişikliğin çalışanlara doğru ve açık bir şekilde yöneticiler tarafından yansıtılması gerekir. Bu şekilde, doğrudan getirilen değişiklikler ters tepkilere ve grevlere yol açabilir (45). Tannenbaum, Weschler ve Massarik çalışmalarında doğrudan uygulanan değişikliklerin sadece grevlere değil, işten ayrılmalara ve üretim kısıtlamalarına da yol açtığını göstermişlerdir (46).

(45) Gouldner, W.A., A Study of an Unofficial Strike, Routledge, 1955, s.186.

(46) Tannenbaum, R., Massarik, F., and Weschler, I.R., Leadership and Organization; A Behavioral Science Approach, Mc Graw Hill, 1961, Bölüm 6.

Başka bir önlem ise, getirilen değişikliğe bizzat çalışanların katılımını sağlamaktır. Böylelikle, çalışanların daha sonra geliştireceği tepkiler bir ölçüde önlenmiş olur. Çalışanların değişikliğe katkısı olması, değişikliği benimseme ve başarıya ulaşmada yardımcı bir etmendir. Coch ve French'in yaptığı araştırmada, değişikliğe katılan bireylerin bunları daha kolay benimsediğini ve üretimi arttırmada kolaylıklar gösterdiğini daha önce belirtmiştik (47). Başka bir çalışma ise, Morse ve Reimer tarafından bir milli sigorta şirketinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, yaklaşık beş yüz büro memuru ve dört düzeyde nezaretçi istihdam eden bir şubede yapılmıştır. Burada çalışanların organizasyon içinde kararlara katılmalarına izin verilmiş ve yapılan değişikliklerde çalışanların fikirlerine başvurulmuştur. Böylece, memurlar o zamana kadar yüksek düzeyde alınabilecek kararları kendileri alır hale gelmişlerdir. Memurlar, nezaretçileriyle yaptıkları grup toplantılarında çalışma kuralları, tatil günleri, yemek ve ara saatleri, fazla çalışma gibi kendilerini ilgilendiren konularda kararlar verebilmişlerdir. Bu programın adına da "Muhtariyet Programı" adı verilmiştir.

"Hiyerarşik Program" denilen ve diğer iki şubede uygulanan programda ise, yöneticilerin kontrol yetkisi çoğaltılmıştır. Burada, kararlar ve politikalar üst yöneticiler tarafından alınıyor ve alt düzeyde çalışanlara bildiriliyordu. Sonuçta, her iki grupta da çeşitli nedenler ile verim artışı olduğu saptanmıştır. Ancak "hiyerarşik programın" ne-

(47) Coch, and French., "Over coming Resistance to Change", op.cit, ss.512-533.

nezaretçiyi memurlardan uzaklaştırdığı, "muhtariyet programının" ise nezaretçiyi daha informel, psikolojik yönden astlarına karşı daha ilgili, memurlarının fikir ve düşüncelerine daha saygılı kıldığı bulunmuştur (48).

Başka bir önlem olarak da, değişikliklere başlamadan önce, bu girişimin organizasyon içinde etkiliyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir. Böylece, çalışanların belirli düzeyde bir düşünsel olgunluğa kavuşmasına yardımcı olunmuş olur (49). Teknolojik değişmeler çağdaş ve dinamik ekonomilerin getirdiği zorunluluklardandır. Eğer ekonomik sistemlerde değişiklikler belirli bir sınır içersinde çabuk gelişirse, o ülkenin ekonomisinde de o oranda olumlu ilerlemeler olur. Böyle bir değişim süreci içersinde olan ekonomilerde, çalışanların bu değişikliklere, değişimin hızından dolayı bazı tepkiler göstermesini de doğal karşılamak gerekir. Ancak, dikkat edilmesi gereken nokta, bu tepkilerin zamanında neden sonuç ilişkilerini de içeren bir biçimde organizasyonlar tarafından incelenmeleri ve gözönüne alınmalarıdır. Özellikle, otomasyon teknolojisi çalışanların bu sisteme uyumunu diğer teknolojilere göre daha çabuklaştırır. Çünkü, otomasyonun organizasyonda yol açtığı değişmeler bu teknolojinin etkin olarak uygulandığı ölçüde artış gösterir.

(48) Morse, N.C., and Reimer, E., "The Experimental Change of a Major Organizational Variable", Journal of Abnormal Social Psychology, Vol.52, 1956, ss.120-129.

(49) Eren., op.cit, s.139.

Sonuç olarak değişikliklere uyumun, yönetici ve personel arasındaki etkin ve olumlu etkileşime, organizasyonca yapılan değişim planlarının esnekliğine ve çalışanların bu planlara katılım derecelerine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

D O K U Z U N C U B Ö L Ü M

SONUC

Endüstrileşme olgusu çağımız toplumlarının kalkınması için tek çıkar yol olarak görülmektedir. Endüstrinin geliştiği ve gelişmekte olduğu toplumlarda, birçok ortak ve yeni sorunlar ortaya çıkmaktadır (1). Daha önce de belirttiğimiz gibi, endüstriyel etkinlikler çoğu zaman bir organizasyon içinde gerçekleştirilir. Organizasyonlar ise iki önemli etmenin bir arada bulunmasından ortaya çıkarlar. Bunlar, makina ve emek gücü ya da insandır. Bu iki etmen asırlar boyu yan yana bulunmuş ve her ikisi de birçok değişikliklere sahne olmuştur. Davranış bilimcisi olarak, makinalarda meydana gelen değişimler bizim ilgi sahamıza girmemektedir. Ancak, bu değişmelerin dolaylı olarak insanlar ve davranışları üzerinde oluşturduğu değişiklikleri gözlemek olanağına sahip bulunmaktayız. İkinci etmen olan emek gücü, insan ise bizim esas ilgi sahamızı oluşturmaktadır. Bu etmen endüstrileşmenin başlangıç aşamalarında her yönüyle ihmal edilmiş ve üzerinde hemen hiç durulmamıştır. Bunun nedeni, insana bir makina gözüyle bakılmış olmasıdır. Böylece, bu değerli etmen uzun bir süre endüstrileşme ve onun paralelinde makinaların bir kölesi olarak görülmüş ve doyasıya sömürülmüştür. Ancak, zamanla ortaya çıkan sorunlar ve bunlara getirilen teknik çözüm yollarının geçerli olmayışı, yö-

(1) Endüstrinin topluma girmesiyle meydana gelen değişmeler için, Bakınız; Kıray, Mübecceî., Ereğli Ağır Sanayiden Önce Bir Sahil Kasabası, Ankara, Devlet Karayolları Matbaası, 1964.

neticilerin düşüncelerini başka bir sahaya yöneltmiştir. Bu da, insan davranışlarıdır.

Böylece, bu kavramın önemi artmış ve bununla ilgili kuramsal ve ampirik çalışmalar hızlandırılmıştır. İnsan ve onun davranışlarıyla ilgili disiplinler de davranış bilimleri adı altında toplanmıştır. İşte, biz bu çalışmada organizasyon içindeki bireyin davranışını ve buna etki eden etmenleri belirli bir sıra içinde incelemeye çalıştık. İlk üç bölümde sırasıyla davranış biliminin ne olduğunu ve onunla ilgili diğer disiplinleri inceledik, daha sonra bunun yöntemi ve karşılaştığı sorunlar üzerinde durarak bazı açıklamalar getirdik. Üçüncü bölümde ise, bu çalışma ve davranış bilimleri içinde kullanılan kavramlardan bazılarını incelemeye ve açıklamaya çalıştık. Böylece, insan faktörü üzerinde odaklaşan davranış bilimlerini tanıtmaya çaba gösterdik.

Daha sonra, organizasyon kuramları üzerinde durarak bunları gelişme aşamasına bağlı olarak ve özellikle davranış bilimlerini ilgilendiren yönleriyle incelemeye ve aktarmaya çalıştık. Böyle bir yaklaşımın nedeni, organizasyon içindeki insan davranışını incelememiz idi. İnsan, organizasyon içinde etkinlik gösteren bir varlık olduğu için, organizasyonu tanımak doğal bir gereksinme olarak karşımıza çıktı.

Bundan sonraki bölümlerde, insan davranışına etki eden, başka bir deyişle onu biçimlendiren etmenler üzerine eğildik. İncelediğimiz ilk etmen, güdü ya da motivasyon kavramı idi. Bu bölümde özellikle Herzberg, Maslow ve Vroom'un kuramları üzerinde durarak her üç modelin pratikte olan faydalarını,

güvenirlilik ve geçerliliklerini ve bunlara yapılan eleştirileri gözden geçirdik. Bu konuyu incelemedeki amacımız, insanları daha etkin ve doyurucu olarak çalıştırmanın yöntemleri üzerinde durmaktı. Burada, güdüleyici bir etmen olarak paranın her zaman insanları etkilemede çok geçerli olmadığını, bireylerin bunun dışında bazı gereksinimleri olduğunu gösterdik. Davranış bilimleri açısından önemli olan noktanın, insanı bir bütün olarak görmenin gerekliliğini vurgulamaya çalıştık.

Bundan sonraki bölümde, grup ve grup davranışını, bu konudaki kuramsal yaklaşımları incelemeye çaba gösterdik. Gerçekten, organizasyon içindeki insan davranışını incelerken bireyin üyesi olduğu, içinde bulunduğu grubun etkileri ihmal edilmeyecek derecede önemlidir. Çünkü, birey yaşamını sürdürürken devamlı olarak bir grubun üyesi olarak bulunur ve grubun normları onun kararlarını ve davranışlarını etkiler. İnsanın tek başına yaşaması her zaman için bireyde sorun yaratıcı olmuş ve içinde bulunduğu çevreye uyumunu zorlaştırmıştır.

Yedinci bölümde ise, liderlik üzerinde durduk. Etkili bir liderin bireyin davranışlarını değiştirmedeki önemini belirttik ve bu konuda yapılan çalışmalarını **inceliyerek**, liderlik biçimlerini özetlemeye çalıştık. Bu bölümde de grubun önemini tekrar vurguluyarak, etkili liderin kendi bireysel özellikleri doğrultusunda **değil**, grupla kurduğu iletişim açısından onun gereksinmelerini yerine getiren bir kimse olduğunu belirttik.

En son bölümde ise, çağdaş teknoloji biçimi olan otomasyon üzerinde durarak, teknik değişmelere karşı bireyin gösterdiği davranış biçimlerini gözden geçirdik. Gerçekten günümüzde, endüstri öncesi toplum yaşantısı artık tarihe karışmıştır. Dev endüstri tesisleri, makinalar ve işgücü, vardiyalar halinde gece gündüz üretimde bulunmaktadır. Bu nedenle, çağımıza teknoloji çağı diyebiliriz. Teknolojinin amacı insanların maddi refahını ve mutluluğunu arttırmaktır. Ancak, ileri teknolojilerin ortaya çıkardığı sorunlar da vardır. Bu sorunlara çözümler ~~getirilmediği~~ takdirde, bu tip gelişmelerin insanlara faydasından çok zararı dokunabilir. Bu, özellikle otomasyon için çok geçerlidir. Çünkü, daha önce de belirttiğimiz gibi, otomasyon her ne kadar olumlu sonuçlar doğurabilen bir teknoloji ise de, beraberinde birçok sorunları da getirmektedir. Türkiye, henüz otomasyon çağına tam olarak girmemekle birlikte, gelişmiş ülkelerin teknolojik sorunları doğrudan ve dolaylı olarak bizde de kendisini göstermekte ve yer yer etkili olmaktadır. Böylece, toplumsal değişimin hangi devresinde olursa olsun, teknolojik, kuramsal, ekonomik değişmelerin birey düzeyindeki değişmelerle birlikte ve onlarla etkileşim halinde oluştuğunu söyleyebiliriz (2).

Bu aşamalardan sonra, bu çalışmanın endüstriyel organizasyonlarda çalışan insanlar ve onların davranışlarını daha iyi anlayabilme çabasına dönük olarak yapıldığını görmek mümkündür. Bu konu ve özellikle davranış bilimleri ile ilgili çalışmalar çeşitli nedenlerden dolayı ülkemizde yeni yeni üzerinde durulmaya başlanan araştırma alanlarından birini oluş-

(2) Kağıtçıbaşı., op.cit, s.282.

turmaktadır. Endüstriyel gelişmeye paralel olarak bu konuya duyulan ilginin zamanla daha da artacağını ve ampirik **birçok** çalışmanın yapılacağını ümid etmekteyiz. Daha çok kuramsal düzeyde olan bu çalışma, bazı eksikliklerine rağmen bundan sonra yapılacak olanlara ve ülkemiz literatürüne az **da** olsa bir katkıda bulunabilirse kendimizi amacımıza ulaşmış sayacağız.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

ABADAN, Nermin. Batı Almanya'daki Türk İşçileri ve Sorunları, T.C.B.D.P.T. Ankara, 1964.

ARGYLE, Michael. The Social Psychology of Work, Penguin Books, 1977.

ARGYLE, Michael. "The Measurement of Supervisory Methods", Human Relations, Vol.10, 1957, ss.295-313.

ARGYLE, Michael, and Williams, M., "Observer or Observed? A Reversible Perspective in Person Perception", Sociometry, Vol.32, 1969, ss.396-412.

ARGYLE, Michael, Gardner, G., and Cioffi, F., "Supervisory Methods Related to Productivity Absenteesizm and Labor Turnover", Human Relations, Vol.11, 1958, ss.23-40.

ARGYRİS, Chris. Personality and Organization, Harper and Brothers, New York, 1957.

ARI, Oğuz. "Ankara'da Yetenekli Devamlı Endüstri İşçileri Sorununun İncelenmesi", Boğaziçi Üniversitesi Dergisi, Vol.1, 1973, ss.9-32.

ARI, Oğuz. İstanbul'a Göç ve Çalışma Hayatına İntibak Aras-tırması, Sermet Matbaası, İstanbul, 1968.

ARON, Raymond. 18 Lectures on Industrial Society, Weidenfeld and Nicolson, London, 1968.

ASCH, S.E., Social Psychology, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1952.

ASHTON, T.S., The Industrial Revolution 1760-1830, Oxford University Press, 1975.

AŞKUN, İnal Cem. İşgören, Eskişehir İ.T.İ.A., No.207, 1978.

- AŞKUN, İnal Cem. "Türk İşletmecilik Kongresinde Görülgülen Yönetim, Organizasyon Personel Sorunları", Eskişehir Akademisi Dergisi, Ocak, 1974, ss.1-20.
- AŞKUN, İnal Cem. "İşgören Güdülmesi", Eskişehir Akademisi Dergisi, Haziran, 1978, ss.1-79.
- AŞKUN, İnal Cem. Organizasyon Teorileri, E.İ.T.İ.A. Yayınları, 1972.
- AYDIN, Vahdet. Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1977.
- BAKKE, E.W., The Unemployed Worker, New Haven: Yale University Press, 1940.
- BAKKE, E.W. The Citizens Without Work, New Haven: Yale University Press, 1940.
- BALES, R.F., Borgatta, E.F., Couch, A.S., "Some Findings Relevant to the Great-Man Theory of Leadership", American Sociological Review, Vol.19, 1954, ss.755-759.
- BANAKA, W.H., "A Study of Situational Factors Related to the Performance of Insurance Sales Supervisors", Dissertation Abstracts, Vol.20, 1960, ss.3364-3365.
- BARANSEL, Atilla. "Türkiye'nin Modernleşme ve Sanayileşmesine Genel Bakış", İşletme Fakültesi Dergisi, Vol.2, No.2, 1973, ss.81-89.
- BARELSON, B., and Steiner, G.A., Human Behavior; An Inventory of Scientific Findings, Harcourt, Brace and World, 1964.
- BARNARD, Chester I., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge Mass, 1938.
- BASS, Bernard M., Organizational Psychology, Allyn and Bacon, Inc., 1966.
- BASS, Bernard M., Leadership Psychology and Organizational Behavior, Harper and Row. Publishers, 1960.

- BAYKAL, Besim. Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No.2524, Divan Matbaacılık, İstanbul, 1978.
- BAYMUR, Feriha. Genel Psikoloji, İnkilap ve Aka Kitapevleri Koll. Şti., 1978.
- BERGER, J., and Jean Mohr, A Seventh Man, Penguin Books, 1975.
- BERGER, Peter L., The Human Shape of Work, The Mac Millan Comp., 1964.
- BELL, Gerald D., (ed). Organizations and Human Behavior, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1967.
- BENDIX, Reinhard. Work and Authority in Industry, John Wiley and Sons. Inc., 1956.
- BENNIS, W.G., "Davranış Bilimlerinin Yeni Rolü: Organizasyonda Değişim Sağlama" Çeviri: Vahdet Aydın, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Vol.20, No.2, 1965, s.592.
- BENNIS, W.G., "Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority", Administrative Science Quarterly, Vol.4, 1959, ss.259-301.
- BINDRA, Dalbir., and Stewart, Jane. Motivation, Penguin Books, 1968.
- BLAU, P.M., and Scott, W.R., Formal Organizations, Routledge and Kegan Paul, 1963.
- BLAUNER, R., Alienation and Freedom, University of Chicago Press, 1964.
- BLUM, Milton L., Readings in Experimental and Industrial Psychology, Prentice-Hall Inc., 1952.
- BOCKMAN, V. M., "The Herzberg Controversy", Personnel Psychology, Vol.24, 1971, ss.155-189.
- BOWERS, D.G., and Seashore, S.E., "Predicting Organizational Effectiveness With a Four Factor Theory of Leadership", Administration Science Quarterly, Vol.11, 1966, ss.238-263.

- BOZOK, Sinan. "Planlama Kontrol Sistemlerinin Davranışsal Boyutları", Doktora Tezi, Eskişehir İ.T.İ.A., Muhasebe Kürsüsü, 1978.
- BRADY, Robert A., "Organization, Automation and Society: The Scientific Revolution", Berkeley, California; University of California Press, 1961.
- BROWN, David., Harrison, Micheal J., A Sociology of Industrialization, The Mac Millan Press Ltd., 1978.
- BROWN, J.A.C., The Social Psychology of Industry, Penguin Books, 1977.
- BROWN, Roger. Social Psychology, The Free Press, Collier-Mac Millan Ltd., 1965.
- BUCKINGHAM, Walter. Automation Its Impact on Business and People, Harper and Row Publishers, 1961.
- BUCKLEY, Walter, (ed). Modern System Research for the Behavior Scientist, Chicago: Aldine Publishing Comp., 1968.
- BURLEIGH, Gardner B., and David Moore. Human Relations in Industry, Richard D.Irwin, Inc., Homewood, Ellinois, 1964.
- BURNS, Tom, (ed). Industrial Man, Penguin Books, 1976.
- CAPLOW, Theodere. The Sociology of Work, New York, Mc Graw-Hill, 1964.
- CARTWRIGHT, Dorwin., and Zander, Alvin, (ed). Group Dynamics: Research and Theory, Harper and Row Publishers, 1953.
- CEMALCILAR, İlhan., Bayar, Doğan., Aşkun, İnal Cem., Öz-Alp, Şan., İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, No.122, Ankara, 1976.
- CHAMBLISS, William J., (ed). Problems of Industrial Society, Addison Wesley Publishing Comp., 1973.
- CHINOY, Ely. Automobile Workers and the American Dream, Garden City, Double Day Corp., 1955.

- CLARK, J.W., "Motivation in Work Groups: A Tentative View", Human Organization, Vol.19, 1960, ss.199-208.
- COCH, L., and French, J.R.P., "Overcoming Resistance to Change", Human Relations, Vol.4, No.1, 1948, ss.512-532.
- CUMMINGS, L.L., and Schwab, D.P., Performance in Organizations, Glenview, Scott Foresman Comp., 1973.
- DAHRENDORF, Ralf. Class and Class Conflict in Industrial Society, Routledge and Kegan Paul, 1976.
- DAVIS, K., Human Society, Mac Millan, 1948.
- DAVIS, K., Organizational Behavior, Mc Graw-Hill, 1974.
- DAVIS, K., Human Relations At Work, Mc Graw-Hill Book Comp., 1962.
- DAVIS, K., and Scott, William, G., Readings in Human Relations, Mc Graw-Hill Book Comp., 1964.
- DERELİ, Toker. Organizasyonlarda Davranış, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No.371, Fakülteler Matbaası, 1976.
- DİCLE, Atilla İ., Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1980.
- DİEBOLD, John. Beyond Automation; Managerial Problems of an Exploding Technology, New York, Mc Graw-Hill, 1964.
- DİLBER, Mustafa. Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranısal Yaklaşım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1976.
- DORE, Ronald. British Factory and Japanese Factory, George Allen and Unwin Ltd., 1973.
- DOWLING, William. (ed). Effective Management and the Behavioral Sciences, Amacon, 1978.
- DÖNMEZER, Sulhi. Sosyoloji, İ.İ.T.İ.A., Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No.299/526, Metler Matbaası, İst. 1978.

- DRAKE, Richard I., and Smith, Peter, J., Behavioral Science in Industry, Mc Graw-Hill Book Comp., (U.K.) Limited, 1973.
- DUBIN, Robert. Handbook of Work Organization and Society, Rand Mc Nally College Publishing Comp., Chicago, 1976.
- DUBRIN, Andrew J., Casebook of Organizational Behavior, Pergamon Press, 1977.
- DUNLOP, John T., (ed). Automation and Technological Change, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1962.
- DUNNETTE, M.D., Campbell, J.P., and Hakel, M.P., "Factors Contributing to Job Satisfaction and Job Dissatisfaction in Six Occupational Groups", Organizational Behaviour and Human Performance, Vol.2, 1967, ss.143-174.
- DUNNETTE, M.D., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand Mc Nally College Publishing, 1976.
- DUNNETTE, M.D., Kirchner, Wayne K., Psychology Applied to Industry, New York, Appleton-Century-Crofts, 1965.
- DURKHEIM, Emile. The Division of Labor in Society, Translated by George Simpson, The Free Press, 1964.
- EKİN, Nusret. Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No.2167, Elektronik Ofset, 1976.
- ELDRIDGE, J.E.T., and Crombie, A.D., A Sociology of Organizations, George Allen and Unwin Ltd., 1974.
- EREN, Erol. Yönetim Psikolojisi, Metler Matbaası, İst., 1979.
- ERÖZ, Mehmet. İktisat Sosyolojisine Başlangıç, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, No.385, 1977.
- ERTEKİN, Yücel. Örgüt İklimi, Türkiye ve Orta Doğu Arme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.174, Ankara, 1978.
- ERKEL, Şaban. Sosyoloji Ders Notları, İstanbul İ.Ü.İ.A. Ders Notu, 1973.
- ETZIONI, Amitai. Complex Organizations, Holt, Rinehart and Winston, 1964.

ETZIONI, Amitai. Modern Organizations, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1964.

EVANS, M.G., and Mc Kee D., "Some Effects of Internal Versus External Orientations Upon the Relationships Between Various Aspects of Job Satisfaction", Journal of Business Administration, Vol.2, 1970, ss.17-24.

FAUNCE, William A. (ed). Readings in Industrial Sociology, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1967.

FAUNCE, William A., and Form W.H., Comparative Perspectives on Industrial Society, Little Brown and Comp., Boston, 1969.

FAUNCE, William A., Hardin, E., and Jacopson, E.H., "Automation and the Employee", The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol.340, 1962, s.67.

FAUNCE, William A., "Automation in the Automobile Industry: Some Consequences for In-plant Social Structure", American Sociological Review, Vol.23, 1958, ss.410-417.

FAUNCE, William A., "Automation and the Automobile Worker", Social Problems, Vol.6, No.1, 1958, ss.68-78.

FAYOL, Henry. General and Industrial Management, (İngilizceye çeviri: Costance Stours), London, Pitman and Comp., 1949.

FIEDLER, F. A., A Theory of Leadership Effectiveness, Mc Graw-Hill Book Comp., 1967.

FIEDLER, F. A., "The Contingency Model, New Direction for Leadership Utilization", Journal of Contemporary Business, Vol.3, 1974, ss.65-79.

FIEDLER, F. A., "Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness", Group Dynamics içinde, 1968, ss.362-380.

FILLEY, Alan C., and House, Robert J., Managerial Process and Organizational Behavior, Scott, Foresman and Comp., 1969.

- FİŞEK, Kurthan. Yönetime Katılma, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1977.
- FLEISHMAN, E.A., and Harris, E., "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", Personnel Psychology, Vol.15; No.1, 1962, ss.43-56.
- FREYER, Hans. Endüstri Çağı, İstanbul, 1954.
- FREYER, Hans. Sosyolojiye Giriş, (Çeviri: Nermin Abadan), Sevinç Matbaası, Ankara, 1967.
- FRIEDMANN, G., The Anatomy of Work, Heinemann, 1961.
- GHISELLI, E.E., "Managerial Talent", American Psychologist, Vol.18, No.10, 1963, ss.631-641.
- GISBERT, S.J. Pascual. Fundamentals of Industrial Sociology, Tata Mc Graw-Hill Publishing Company Ltd., New Delhi, 1972.
- GIBB, C., "The Principles and Traits of Leadership", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.42, 1947, ss.267-284.
- GIBB, C., "Leadership", Handbook of Social Psychology içinde, Vol.2, Addison-Vesley, 1954.
- GILMER, B. Von Haller., and Deci, L. Edward. Industrial and Organizational Psychology, Mc Graw-Hill Book Comp., 1977.
- GILMER, B., Von Haller. Industrial Psychology, Mc Graw-Hill Book Comp., 1966.
- GOLDTHORPE, J.H., Lockwood, D., Bechofer, F., Platt, J., The Affluent Worker, Cambridge University Press, 1975.
- GOODMANN, L.L., Man and Automation, Penguin Books, 1957.
- GRABBE, Eugene M., Ramo, Simon., Wooldridge, Dean E. (ed). Handbook of Automation Computation and Control, Vol.3, John Wiley and Sons Inc., 1961.
- GRUSKY, Oscar., and Miller, George A., The Sociology of Organizations, The Free Press, 1980.

GÜLER, Şevki. Çağdas Sanayide İşci İşveren İlişkilerinin Sosyolojik Anlamı, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Yayınları, No.283, 1979.

HAİRE, Mason., (ed). Modern Organization Theory, John Wiley and Sons, 1959.

HALL, D.T., and Noughaim, K.E., "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting", Organizational Behavior Human Performance, Vol.3, 1968, ss.1-20.

HANDY, Charles B., Understanding Organizations, Penguin Books, 1977.

HANDY, R., and Kurtz, P., A Current Appraisal of the Behavioral Sciences, Great Barrington, Mass; Behavioral Research Council, 1963.

HENDERSON, Keith M., Emergin Synthesis in American Public Administration, Asia Publishing House, 1966.

HERBERT, Theodore T., Organizational Behavior Readings and Cases, Mac Millan Publishing Comp., 1976.

HERZBERG, F., Work and the Nature of Man, World Publishing, Cleveland, 1966.

HERZBERG, F., Mausner, B., and Synderman, B., The Motivation to Work, New York, Wiley, 1959.

HILL, Walter A., and Egan, Douglas. Readings in Organization Theory, A Behavioral Approach, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1968.

HOLDING, D.H., (ed). Experimental Psychology in Industry, Penguin Books, 1969.

HOMANS, George C., The Human Group, New York, Harcourt Brace, 1950.

HOMANS, George C., İnsan Grubu, (Çeviri: Oğuz Onaran, Baskın Oran; Ünsal Oskan), Ankara T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.121, 1971.

- HOOS, Ida R., "When the Computer Takes Over the Office", Harvard Business Review, July-August, 1960, ss.102-112.
- HUGHES, Everett. Men and Their Work, New York, The Free Press, Glencoe, 1958.
- HUNERYAGER, S.G., and Heckmann, I.L., Human Relations in Management, South-Western Publishing Comp., 1967.
- INDIK, B.P., Seashore, S.E., and Georgopoulos, B.S., "Relations Among Criteria of Job Performance", Journal of Applied Psychology, Vol.44, 1960, ss.195-202.
- JACOPSON, Haward B., and Roucek, Joseph S., Automation and Society, New York, Philosophical Library, 1959.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. İnsan ve İnsanlar, Cem Ofset Matbaacılık Sanayii A.Ş., 1979.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. Sosyal Değişmenin Psikolojik Boyutları: İzmir Lise Öğrencileri Üzerinde Bir İnceleme, Sosyal Bilimler Derneği Yayınları, A.Ş., Ankara, 1972.
- KALKANDELEN, Hayrettin A., Personel Yönetimi, Şenyuva Matbaası, 1972.
- KARN, Harry W., Gilmer, B. Von Haller. Readings in Industrial and Business Psychology, Mc Graw-Hill Book Comp., Inc., 1962.
- KATZ, Daniel., Kahn, Robert. The Social Psychology of Organizations, John Wiley and Sons Inc., 1967.
- KATZ, Daniel., Kahn, Robert. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çeviri: Halil Can, Yavuz Bayar), T.O.D.A.I.E. Yayınları, No.167, 1977.
- KATZ, Daniel., Maccoby, N., Gurin, G., Floor, L., Productivity, Supervision and Morale Among Rail Road Workers, Ann Arbor, Mich; Institute for Social Research, 1951.
- KATZ, Daniel., Maccoby, N., and Morse, N., Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation, Ann Arbor, Mich; Institute for Social Research, 1950.

- KATZ, Daniel., Kahn, Robert. "Motivational Basis of Organizational Behavior", Behavioral Science, Vol.9, 1964, ss.131-146.
- KELEŞ, Ruşen. Toplum Bilimlerinde Araştırma ve Yöntem, Ankara, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.152, 1976.
- KELLEY, H.H., and Volkart, F.H., "The Resistance to Change of Group Anchored Attitudes", American Sociological Review, Vol.17, 1952, ss.453-465.
- KERR, Clark., Dunlop, J.T., Harbison, F., and Myers, C.A.; Industrialism and Industrial Man, Penguin Books, 1973.
- KIRAY, Mübeccel. Ereğli Ağır Sanayiden Önce Bir Sahil Kasabası, Ankara, Devlet Karayolları Matbaası, 1964.
- KOLASA, Blair J., İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (Çeviri: Kemal Tosun, Fulya Aykar, Tomris Somay, Mirgün Mentеше), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No.1, Fatih Yayınevi Matbaası, 1969.
- KOLB, David A., Rubin, Irwin A., Mc Intyre, James M., Organizational Psychology A Book of Readings, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1974.
- KONGAR, Emre. İmparatorluktan Günümüze Türkiyenin Toplumsal Yapısı, İstanbul, Cem Yayınevi, 1976.
- KONGAR, Emre. Toplumsal Değişme: Kuramlar, İlkeler, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1972.
- KORMAN, Abraham K., Organizational Behavior, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1977.
- KORMAN, Abraham K., Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, (Çeviri: İlhan Akhun, Cevat Alkan), Milli Eğitim Basımevi, 1978.
- KORNHOUSER, A., Dubin, R., and Ross, A.M., (ed). Industrial Conflict, Mc Graw-Hill Book Comp., 1954.

- KRECH, David., and Crutchfield, Richard S., and Livson, N.; Elements of Psychology, Alfred A.Knopf, New York, 1974.
- KURTKAN, Amiran. Genel Sosyoloji, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No.2144, Fakülteler Matbaası, 1976.
- IAU, James B., Behavior in Organizations, Richard D. Irwin, Inc., 1975.
- LAWLER, E.E., and Porter, L.W., "The Effect of Performance on Job Satisfaction", Endüstriyel İlişkiler, Vol.7, No.1, 1967, ss.20-28.
- LEARNED, Edmund F., and Sproat, Audrey T., Örgüt Kuramı ve Politikası, (Çeviri: Gencay Şaylan), Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.124, 1972.
- LEAVITT, Harold J., and Pondy, Louis R., (ed). Readings in Managerial Psychology, The University of Chicago Press, Chicago, 1973.
- LEWIN, Kurt. Field Theory in Social Change, New York, Harper, 1951.
- LEWIN, Kurt. "Group Decion on Social Change", Maccoby, E.E., Newcomb, T.M., and Hartley, E.L., (ed). Readings in Social Psychology; New York, Holt, Rinehart and Winston, 1958, ss.197-211.
- LİKERT, Rensis. New Patterns of Management, Mc Graw-Hill Book Comp., 1961.
- LİKERT, Rensis. The Human Organization, Mc Graw-Hill Book Comp., New York, 1967.
- LINDZEY, Gardner. Handbook of Social Psychology, Vol.1, Addison-Wesley Co., Cambridge, 1954.
- LIPPETT, R., and White, R.K., "An Experimental Study of Leadership and Group Life", Maccoby, E.E., Newcomb, T.M., and Hartley, E.L., (ed). Readings in Social Psychology, içinde, New York, Holts, 1958, ss.456-511.
- LİPSET, Seymour Martin., Bendix, R., Social Mobility in Industrial Society, University of California Press, 1960.

- LOTT, A.J., and Lott, B.E., "Group Cohesiveness as Inter-Personel Attraction: A Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables", Psychological Bulletin, Vol.64, 1965, ss.259-309.
- MAIER, Norman R.F., Psychology in Industry, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1965.
- MANN, F.C., and Hoffman, L.R., Automation and the Worker, New York, Holt Dryden, 1960.
- MARCH, James G., and Simon, Herbert A., Örgütler, (Çeviri: Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran), T.O.D.A.İ.E., Ankara, 1977.
- MARCH, James G., and Simon, Herbert A., Organizations, John Wiley and Sons, Enc., 1958.
- MARCSON, S., (ed). Automation Alienation and Anomie, New York, Harper, 1970.
- MARRIOTT, R., "Size of Working Group and Output", Occupational Psychology, Vol.23, 1949, ss.47-57.
- MASLOW, A.H., "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, Vol.50, 1943, ss.370-396.
- MASLOW, A.H., Motivation and Personality, Harper and Row Publishers, New York, 1955.
- MAYO, Elton. The Human Problems of an Industrial Civilizations, New York, Mac Millan, 1933.
- MAYO, Elton. The Social Problems of an Industrial Civilization, Routledge and Kegan Paul, 1949.
- MC GREGOR, Douglas. The Human Side of Enterprise, Mc Graw-Hill Book Comp., New York, 1960.
- MERTON, Robert K., Social Theory and Social Structure, The Free Press, New York, 1967.
- MERTON, Robert K., ve Diğerleri, A Reader in Bureaucracy, Glenceo, The Free Press, 1952.
- MILES, R.E., "Human Relations or Human Resources", Harvard Business Review, Vol.43, 1965, ss.148-163.

- MILLER, Ben. Gaining Acceptance for Major Methods Changes, American Management Association, Research Study, No.44, New York, 1960.
- MILLER, Delbert C., and Form, William H.; Industrial Sociology, A Harper International Edition, 1964.
- MILLS, Wright C., White Collar, Oxford University Press, 1977.
- MOORE, Wilbert E., The Impact of Industry, Prentice-Hall, 1965.
- MOORE, Wilbert E., Industrial Relations and Social Order, New York, The Mac Millan, Comp., 1951.
- MOORE, Wilbert E., Social Change; 2nd.ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1974.
- MOORE, Wilbert E., Industrialization and Labour, Cornell University Press, 1951.
- MORRIS, William T., Work and Your Future, Reston Publishing Comp., 1975.
- MORSE, N.C., and Wiss, R.R., "The Function and Meaning of Work and the Job", American Sociological Review, Vol.20. 1955, ss.191-198.
- MORSE, N.C., and Reimer, E., "The Experimental Change of a Major Organizational Variable", Journal of Abnormal Social Psychology, Vol.52, 1956, ss.120-129.
- NEFF, Walter S., Work and Human Behavior, Aldine Publishing Company, Chicago, 1977.
- ONARAN, Oğuz. Örgütlerde Karar Verme, Ankara, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1971
- OPSAHL, R.L., and Dunnette, M.D., "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", Psychological Bulletin, Vol.66, 1966, ss.94-118.
- OZANKAYA, Özer. Toplumbilime Giriş, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No.431, 1979.
- OZANKAYA, Özer. Toplumbilim Terimleri Sözlüğü, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ank.Üni. Basımevi, 1980.

- ÖNCÜ, Ayşe. Örgüt Sosyolojisi, Ankara, Sosyal Bilimler Derneği Yayını, 1976.
- ÖZALP, Şan. Hareket ve Zaman Etüdü, Eskişehir İ.T.İ.A.Yayını, No.184/115, 1977.
- ÖZALP, Şan., Artan, Sinan. Türkiye de Yayınlanmış İşletmecilik Kitapları, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayınları, No.179/110, 1977.
- ÖZALP, Şan. Küçük İşletmeler, Eskişehir İ.T.İ.A.Yayını, 1971.
- PARKER, S.R., Brown, R.K., Child, J., Smith, M.A., The Sociology of Industry, George Allen and Unwin Ltd., 1972.
- PENFIELD, Robert V., Örgütte Beseri Münasebetler, (Çeviren: Resan Taşcıoğlu), T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Öğretim ve Teknik Yayınlar Genel Müdürlüğü, 1969.
- PRESTHUS, Robert. The Organizational Society, Alfred A.Knopf, 1962.
- PRESTHUS, Robert. "Toward A Theory of Organizational Behavior", Administrative Science Quarterly, June, 1958, ss.58-72.
- ROETHLISBERGER, F.J., and Dickson, W.J., Management and the Worker, Harvard University Press, Cambridge, 1939.
- ROETHLISBERGER, F.J., and Dickson, W.J., İşletme İdaresi ve Moral, (Çeviri: Sabahattin Zaim), İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, 1962.
- ROSE, Micheal. Industrial Behaviour, Penguin Books, 1978.
- ROY, D., "Efficiency and 'the fix' Informel Intergroup Relations in a Piece-Work Machine Shop", American Journal of Sociology, Vol.60, 1955, ss.255-266.
- RUSSELL, Dora., and Bertrand. Endüstri Toplumunun Geleceği, (Çeviri: Melih Ölçer), Bilgi Yayınevi, 1979.
- SADLER, P. Social Research on Automation, S.S.R.C., Heineman, 1968.

SAĞLAM, Mehmet. Örgütsel Değişme, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.185, Ankara, 1979.

SALAMAN, Graeme., and Thompson, Kenneth., (ed). People and Organizations, Longman, The Open University Press, 1975.

SARGENT, S., and Williamson, R., Social Psychology, (2nd.ed), New York, Ronald, 1958.

SARNOFF, Irving. Personality Dynamics and Development, John Wiley and Sons, Inc., 1962.

SAYLES, Leonard R., and Strauss, George. Human Behavior in Organizations, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1966.

SCHEİN, Edgor H., Örgütsel Psikoloji, (Çeviren: A.Sagtür ve Şan Öz-Alp), Eskişehir İ.T.İ.A.Yayınları, No.167, 1976.

SCHEIDER, Eugene V., Industrial Sociology, Mc Graw-Hill, London, 1971.

SCOTT, William G., and Mitchell, Terence R., Organization Theory A Structural and Behavioral Analysis, Irwin-Dorsey Press, 1972.

SCOTT, William G., and Mitchell, Terence R., "Organization Theory: An Overview and Appraisal", The Journal of the Academy of Management, Vol.4, No.1, 1961, ss.7-26.

SEASHORE, S.E., Group Cohesiveness in the Industrial Work Group, Ann Arbor: Survey Research Center, University of Michigan, 1954.

SENCER, Muzaffer., Sencer, Yakut. Toplumsal Araştırmalarda Yöntem Bilim, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No.172, Ankara, 1978.

SHERİF, M., Intergroup Conflict and Cooperation : The Robbers Cave Experiment, Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Institute of Group Relations, 1961.

SHERİF, M., The Psychology of Social Norms, New York, Harper and Row Publishers, 1936.

SHILS, Edward B., Automation and Industrial Relations, Holt, Rinehart and Winston, 1966.

SILBERMAN, Charles E., The Myths of Automation, Harper and Row Publishers, 1966.

SMITH, Henry C., and Wakeley, John H., Psychology of Industrial Behavior, Mc Graw-Hill Book Comp., 1972.

STEERS, Richard M., Porter, Lyman W., Motivation and Work Behavior, Mc Graw-Hill Series in Management, 1975.

STEIBER, J., (ed). Employment Problems of Automation and Advanced Tecnology, Mc Millan, 1966.

STOGDILL, R.M., "Personel Factors Associated with Leadershp", Journal of Psychology, Vol.25, 1948, ss.35-71.

STOGDILL, R.M., Individual Behavior and Group Achievement, Oxford University Press, 1959.

ŞENATALAR, Ferhat. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, 1978.

TAGIURİ, R., ve Baransel, A., Organizasyonların Beşeri Yönü, Cilt.I, İktisat Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları XI, Hüsnütabiat Matbaası, İstanbul, 1966.

TANNENBAUM, Arnold S., İşletmede Sosyal Psikoloji, (Çeviri: Nilüfer Sagtür), T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğü Yayınları.

TANNENBAUM, R., Massarik, F., and Weschler, J.R., Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach, Mc Graw-Hill Book Comp., 1961.

TANNENBAUM, R., and Schmidt, W.H., "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, Vol.36, 1958, ss.95-101.

TAYLOR, Frederick W., Scientific Management, Basic Book, Inc., 1972.

THOMPSON, James D., and Van Houten, Donald R., The Behavioral Sciences: An Interpretation, Addison-Wesley Publishing Comp., 1970.

- TOLAN, Barlas. Toplum Bilimlerine Giriş, Kalite Matbaası, 1978.
- TOLAN, Barlas. Çağdaş Toplumun Bunalımı, Anomi ve Yabancılaşma, A.İ.T.İ.A.Yayınları, No.132, Ankara, 1980.
- TORTOP, Nuri. Yönetim Bilimi, Ankara İ.T.İ.A. Yayını, 1974.
- TOSUN, Kemal. İşletme Yönetimi, Cilt.I, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1974.
- TOURAINE, Alain., Durand, Pecaut D., and Willener, A., Workers' Attitudes to Technical Change, Organization for Economic Co-Operation and Development, 1965.
- TUNA, Orhan., ve Ekin, Nasret. Otomasyon ve Sosyal Meseleleri, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No.1486, Sermet Matbaası, İstanbul, 1970.
- TURNER, Barry. Industrialism, Longman, 1975.
- TÜMER, Melih. Yönetim ve Yönetici, İstanbul, Üçler Matbaası, 1975.
- VİTELES, Morris S., Motivation and Morale in Industry, W.W., Norton and Company, Inc., 1953.
- VROOM, Victor H., Work and Motivation, John Wiley and Sons, Inc., 1967.
- VROOM, Victor H., "Some Personality Determinants of the Effects of Participation", Journal of Abnormal Social Psychology, Vol.59, 1959, ss.322-327.
- VROOM, Victor H., "Ego-Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance", Personnel Psychology, Vol.15, 1962, ss.159-177.
- VROOM, Victor H., and Mann F.C., "Leader Authoritarianism and Employee Attitudes", Personnel Psychology, Vol.13, 1960, ss.125-140.
- VROOM, Victor H., "Organizational Choice: A Study of Pre and Post Decision Processes", Organizational Behaviour and Human Performance, Vol.1, 1966, ss.212-225.
- VROOM, Victor H., "Decision Making and the Leadership Process", Journal of Contemporary Business, Vol.3, No.4, 1974, ss.47-64.

- WALKER, Charles R., Modern Technology and Civilization, Mc Graw-Hill Book Comp., Inc., 1962.
- WALKER, Charles R., "The Problems of the Repetitive Job", Harvard Business Review, Vol.28, No.3, 1950, ss.54-53.
- WALKER, Charles R., and Guest, R.H., The Man on the Essemly Line, Cambridge, Harvard University Press, 1952.
- WALKER, Charles R., (ed). Technology, Industry and Man, Mc Graw-Hill, New York, 1968.
- WALKER, J., and Marriott, R.A., "A Study of Some Attitudes to Factory Work", Occupational Psychology, Vol.25, 1951, ss.181-191.
- WEIR, David., (ed). Men and Work in Modern Britain, Fontana/Collins, 1976.
- WEIR, Mary., (ed). Job Satisfaction, Fontana/Collins, 1976.
- WHITE, R., and Lippitt, R., "Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates", in, D. Cartwright and A.Zander (ed), Group Dynamics, Evanston, III., Row-Peterson, 1953.
- WHYTE, William F., Money and Motivation, New York, Harper and Row, 1955.
- WHYTE, William F., Organizational Behavior, Theory and Application, Homewood: Irwin and Dorsey, 1969.
- WOODWARD, Joan., Industrial Organization, Oxford University Press, 1965.
- WRENCH, David F., and Wrench, Chris. Psychology A Social Approach, Mc Graw-Hill Book Comp., 1973.
- YALÇIN, Selçuk. Personel İdaresi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1971.
- ZALEZNIK, A., Christensen, C.R., and Roethlisberger, F.J., The Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers: A Prediction Study, Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1958.

ZALEZNIK, A., Christensen, C.R., and Roethlisberger, F.J.,
Worker Satisfaction and Development, Boston: Graduate
School of Business Administration, Division of Research,
Harvard University, 1956.

ZANDEN, James W. Wander. Sociology, The Ronald Press Comp.,
1975.