



**anadolum**  
e K a m p ü s  
ve  
**anadolu mobil**  
dilediğin yerden,  
dilediğin zaman,  
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

**ekampus.anadolu.edu.tr**



Takvim



Duyurular



Ders  
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi  
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite  
Özeti



Sesli Özet



Sorularla  
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü  
Sorular



Deneme  
Sınavı



Tartışma  
Forumu



Çıkmış Sınav  
Soruları



Sınav Giriş  
Bilgisi



Sınav  
Sonuçları



Öğrenci  
Toplulukları



**AOSDESTEK**  
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

**Açıköğretim Sistemi ile ilgili**  
merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

**aosdestek.anadolu.edu.tr**

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

**0850 200 46 10**

[www.anadolu.edu.tr](http://www.anadolu.edu.tr)



T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2847  
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1804

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

## *Yazarlar*

*Prof.Dr. Enver ÖZKALP (Ünite 1, 2, 3)*  
*Prof.Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Ünite 4)*  
*Prof.Dr. Demet VAROĞLU (Ünite 5, 7)*  
*Prof.Dr. Ayşe Çiğdem KIREL (Ünite 6)*  
*Doç.Dr. Pınar ACAR (Ünite 8)*

## *Editörler*

*Prof.Dr. Ayşe Çiğdem KIREL*  
*Dr.Öğr.Üyesi Ozan AĞLARGÖZ*

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.  
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.  
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt  
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University  
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted  
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without  
permission in writing from the University.

### **Öğretim Tasarımcıları**

*Prof.Dr. Tevfik Volkan Yüzer*  
*Öğr.Gör. Orkun Şen*

### **Grafik Tasarım Yönetmenleri**

*Prof. Tevfik Fikret Uçar*  
*Doç.Dr. Nilgün Salur*  
*Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız*

### **Dil ve Yazım Danışmanları**

*Emine Koyuncu*  
*Funda Gürbüz*

### **Kapak Düzeni**

*Prof.Dr. Halit Turgay Ünalın*

### **Grafikerler**

*Hilal Küçükdağışan*  
*Aysun Şavlı*  
*Ayşegül Dibek*

### **Dizgi ve Yayına Hazırlama**

*Kitap Hazırlama Grubu*

Örgütsel Davranış

E-ISBN

978-975-06-3345-4

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Şubat 2019

2468-0-0-0-1902-V01

## İçindekiler

**Sunuş ..... ix****Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem ..... 2****1. ÜNİTE**

GİRİŞ ..... 3

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİ ALANLARI ..... 3

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İŞ YAŞAMINDA NEDEN ÖNEMLİDİR? ..... 8

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA İLİŞKİN TEMEL ÖNGÖRÜLER VE EĞİMLER... 9

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, KÜRESEL EKONOMİ VE

ULUSLARARASI TİCARET ..... 10

DEĞİŞEN İŞGÜCÜ YAPISI VE FARKLILIKLAR ..... 13

TEKNOLOJİK GELİŞMELER VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ..... 14

Tele Çalışma (Tele Commuting): Evi Terk Etmeden İşleri Yürütme ..... 15

YÖNETİCİ KİMDİR VE NE İŞ YAPAR? ..... 15

Yöneticinin Fonksiyonları Nedir? ..... 16

Yöneticinin Rollerini Nedir? ..... 16

Yöneticinin Sahip Olması Gereken Bilgi ve Beceriler Nelerdir? ..... 17

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMİNDE YÖNTEM ..... 17

Veri Toplama Teknikleri ..... 18

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARINDA ELDE EDİLEN BİLGİYİ

İŞ YAŞAMINA UYGULAMAK ..... 21

Özet ..... 22

Kendimizi Sınayalım ..... 23

Yaşamın İçinden ..... 24

Okuma Parçası ..... 24

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı ..... 25

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı ..... 25

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar ..... 26

**Örgüt İçinde Birey ve Kişilik ..... 28****2. ÜNİTE**

GİRİŞ ..... 29

KİŞİLİK NEDİR? ..... 29

KİŞİLİĞİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER ..... 31

DÖNEM KAVRAMI ..... 33

KİŞİLİĞİN BEŞ BÜYÜK BOYUTU ..... 34

Jung'ın Tip Sınıflaması ve Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI) ..... 36

OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLİLİK: KİŞİNİN

KENDİNİ İYİ VEYA KÖTÜ HİSSETME EĞİLİMİ ..... 39

Örgütlerin Kişilikleri Olabilir mi? ..... 40

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞI ETKİLEYEN TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ..... 41

Kendilik Kontrolü ..... 41

Makyavellenizm ..... 44

Otoriter Kişilik ..... 45

Narsist Kişilik .....	45
Başarı Yönelimi veya Başarı İhtiyacı .....	45
Gündüz veya Gece Çalışmaya Yatkın Kişilik Tipleri.....	47
Kendine Güven.....	47
Proaktif Kişilik .....	48
Riske Girme Eğilimi .....	48
İŞ VE KİŞİLİK UYUMU.....	48
Kişilik Ölçümü .....	49
Özet.....	51
Kendimizi Sınayalım .....	52
Yaşamın İçinden.....	53
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı.....	54
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı.....	54
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar.....	54

### 3. ÜNİTE

<b>Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini.....</b>	<b>56</b>
GİRİŞ.....	57
İŞ YERİ DUYGULARI VE YÖNETİMİ .....	57
DUYGULAR .....	59
Kızgınlık.....	61
Korku ve Kaygı.....	61
Kaygının Nedenleri.....	62
Memnuniyet ve Haz .....	63
Sevgi ve Üzüntü.....	63
Kaynakları Bakımından Duygular.....	64
Öz-Bilinç Duyguları.....	64
Sosyal Duygular.....	64
DUYGULAR VE ÇALIŞMA YAŞAMI .....	64
Duygusal Uyumsuzluk .....	64
Duygusal Zekâ.....	65
İş Performansı .....	66
MODLAR VEYA RUH HÂLİMİZ .....	67
Mod ve Davranışlar .....	67
TUTUMLAR.....	69
Tutumların Üç Bileşeni .....	70
İŞLE İLGİLİ TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ .....	71
İş Tatmini Nedir? .....	71
Değer Kuramı .....	73
İşin Kendisi İle İlgili Tatmin.....	77
İş Tatmini ve Üretkenlik İlişkisi .....	78
İş Tatmini ve İş Bırakma İlişkisi.....	78
İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	79
Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri.....	79
İş Tatminin Önemi .....	80
Özet .....	81

Kendimizi Sınavalım .....	82
Yaşamın İçinden .....	83
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı .....	83
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	84
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	84

## **Örgüt Kültürü..... 88**

### **4. ÜNİTE**

GİRİŞ .....	89
KAVRAM OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	89
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI .....	91
Semboller ve Davranışlar .....	93
Değerler.....	94
Sayıtlar.....	94
Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler .....	95
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI .....	96
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE BAKIŞ AÇILARI .....	98
Kültürel Sembolizma .....	98
Örgüt Kültürünün Kapsamı .....	98
Örgüt Kültürünün Oluşumu, Aktarımı ve Değişimi .....	99
Örgüt Kültürünün Etkileri ve Sonuçları .....	101
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	103
Ouchi'nin Z Teorisi.....	103
Peters ve Waterman Yaklaşımı .....	104
Handy'nin Kültürel Tipleri .....	105
Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı.....	106
Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı.....	107
Danışman ve Özgen'in Eğilim Yaklaşımı.....	108
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ ...	109
Örgüt İklimi.....	109
Örgütsel Kimlik.....	109
Özet.....	111
Kendimizi Sınavalım .....	112
Yaşamın İçinden.....	113
Okuma Parçası .....	114
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı.....	114
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	115
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	116

## **Örgütlerde Çatışma ..... 118**

### **5. ÜNİTE**

GİRİŞ.....	119
ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÇATIŞMAYA DEĞİŞİK BAKIŞ AÇILARI....	119
ÇATIŞMANIN TÜRLERİ .....	121
Çatışmanın Geleneksel Sınıflaması: Fikir Çatışması ve Duygusal	
Çatışma.....	121
Çatışmanın Diğer Türleri.....	122

ÇATIŞMANIN DÜZEYLERİ.....	124
ÇATIŞMA SÜRECİ .....	125
ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI .....	126
Yapısal Faktörler.....	126
Artan Uzmanlaşma.....	126
Karşılıklı Bağımlılık .....	127
Fiziksel Ortam.....	127
Merkeziyetçiliğe Karşı Merkezkaçılık.....	127
İletişim Faktörleri .....	128
Bilişsel Faktörler.....	128
Farklı Beklentiler.....	128
Diğer Taraf Hakkındaki Algılar .....	128
Bireysel Özellikler .....	129
Kişilik.....	129
Farklı Değerler.....	129
Amaçlar .....	129
İlişkinin Geçmişi.....	130
Geçmiş Performans .....	130
Önceki Etkileşimler .....	130
ÇATIŞMANIN BÜYÜMESİ VE ÇATIŞMA TARZLARI.....	130
Çatışmanın Büyümesi .....	130
Çatışma Tarzları .....	131
ÇATIŞMANIN SONUÇLARI.....	133
ÇATIŞMAYI YÖNETME .....	134
Özet.....	137
Kendimizi Sınayalım .....	139
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı.....	140
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	140
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	141

## 6. ÜNİTE

<b>Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi .....</b>	<b>144</b>
GİRİŞ .....	145
STRES KAVRAMI .....	145
STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ .....	146
Engellenme .....	146
Endişe .....	148
Çatışma.....	148
KİŞİLİK VE STRES İLİŞKİSİ .....	149
ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI.....	151
Yönetim Politikaları ve Stratejileri.....	152
Örgütsel Yapı ve Dizayn .....	152
Örgütsel Süreçler.....	153
Çalışma Koşulları.....	154
STRESİN BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....	154
Fizyolojik Sonuçlar .....	154



Migren ve Baş Ağrıları .....	155
Sindirim ve Mide Problemleri .....	155
Psikolojik Sonuçlar .....	155
Uyku Problemleri.....	155
Psikolojik Yorgunluk .....	155
Tükenme .....	155
Yabancılaşma .....	156
Depresyon .....	156
Davranışsal Sonuçlar .....	156
Alkol, Sigara ve Uyuşturucu Kullanımı .....	156
Saldırganlık.....	156
Kaza Eğilimi ve Dikkatte Dağılma .....	157
STRES YÖNETİMİ.....	157
Stresi Önlemede Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler.....	157
Katılımlı Yönetim.....	158
Amaç Belirleme Programları .....	159
Rol Analizi ve Sınıflandırması.....	159
Zaman Yönetimi .....	160
Sosyal Destek.....	160
Duygusal İklimi Kontrol.....	161
Stres Yönetimi Eğitimi.....	161
Özet.....	162
Kendimizi Sınayalım .....	163
Yaşamın İçinden.....	164
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı.....	165
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	166
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	167
<b>Örgütlerde Güç ve Politika.....</b>	<b>168</b>
GÜÇ, YETKİ, POLİTİKA VE ETKİLEME KAVRAMLARININ BİRBİRİNDEN FARKLARI, BİRBİRİYLE İLİŞKİLERİ.....	169
ÖRGÜTLERDE GÜÇ MODELİ.....	171
ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KAYNAKLARI.....	172
Bireysel Gücün Kaynakları.....	172
Örgütsel Pozisyondan Kaynaklanan Güç.....	172
Kişisel Güç.....	174
ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KOŞULLARI VE SONUÇLARI.....	176
GÜÇLENDİRME: GÜCÜN İŞGÖRENLERLE PAYLAŞILMASI.....	177
ÖRGÜTLERDE GRUPLARIN GÜCÜ.....	179
Kaynak-Bağımlılığı Modeli: Kritik Kaynakların Denetimi.....	179
Stratejik Koşullar Modeli: Bağımlılık Üzerinden Güç .....	180
ÖRGÜTLERDE POLİTİKA: GÜÇ KAZANMA VE ARTTIRMANIN YOLLARI .....	181
Özet .....	186
Kendimizi Sınayalım .....	187

Yaşamın İçinden .....	188
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	188
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	189
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	190

**8. ÜNİTE**

<b>Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet .....</b>	<b>192</b>
GİRİŞ .....	193
İŞ DAVRANIŞLARI .....	193
Görev Başarımı .....	194
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	195
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar .....	198
ÖRGÜTSEL ADALET .....	201
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	204
Özet .....	206
Kendimizi Sınayalım .....	207
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....	208
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....	208
Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....	209

## Sunuş

Örgütsel davranış gibi bireyleri örgüt içerisinde ayrıntılı olarak inceleyen bilim dalları ve bu yaklaşımdan hareket eden yönetim anlayışı, küreselleşen dünyada örgütleri anlamak için gerek akademik çevrelere gerekse de uygulamacılara önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Örgütlerle toplum karşılıklı etkileşim içindedir. Örgütler toplumun hem bir parçası hem de bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını gidermesi açısından varlıkları zorunlu olan unsurlarıdır. Bireyler bu önemli parça içerisinde giderek daha çok yer almaktadır. Örgütsel davranış bilimi de insan davranışlarını çalışma ortamında incelemekte ve bireyin örgütten ne şekilde etkilenerek davranış değişikliği gösterdiğini gözlemlemektedir. Örgütsel davranış bilimi, gerçekleştirdiği araştırma ve çalışmalarla örgüt içerisindeki insan davranışını anlayıp, bu konuda geleceğe yönelik öngörülerde bulunarak örgüt başarısını arttırmayı hedefleyen bir disiplindir.

Elinizdeki örgütsel davranış kitabı işletme ile ilgili tüm alanlarda, her kademe ve sektörde çalıştırılmak üzere eğitim gören öğrencilere faydalı olması beklenen bir kaynak niteliğindedir.

Kitabımızda özellikle örgütsel davranış alanına yön veren, uluslararası çalışmalardan hareket edilmiş ve bu alanlardaki güncel konulara yer verilmiştir. Kitabımız uzaktan eğitim yazım ve basım teknikleri göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Her ünite yeni bir konuyu ele almakta ancak konuyu bütün ünitelerle bağlantılı olarak açıklamaktadır. Ünite içerisinde yer alan “Sıra Sizde” başlıklı sorular, okuyucuyu konuya ilişkin daha derinlemesine düşünmeye yöneltmek üzere tasarlanmıştır. Sıra Sizde sorularına ek olarak, ünite sonunda yer alan çoktan seçmeli sorular, okuma parçaları ve yaşamın içinden bölümleri konuyu pekiştirmeniz açısından size kolaylık sağlayacaktır.

Kitapta son yıllarda üzerinde önemle durulan konular güncellenerek ele alınmıştır. Bu bağlamda Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem; Örgüt İçinde Birey ve Kişilik; Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini; Örgüt Kültürü; Örgütlerde Çatışma; Örgütsel Stres ve Yönetimi; Örgütlerde Güç ve Politika; Örgütsel Öğrenme, Vatanadaşlık ve Adalet konuları kitapta yer alan konular arasındadır.

Bu kitap birçok değerli akademisyenin katkıları sonucu oluşmuştur. Hepsine ayrı ayrı teşekkürlerimizi bir borç biliriz. Ayrıca bize güvenerek bu kitabın hazırlanmasında üniversitemizin tüm olanaklarını sunan Sayın Rektörümüze ve Açıköğretim, İşletme ve İktisat Fakültesi Dekanlarımıza teşekkür ediyoruz.

Kitabın dizgi ve basım aşamalarındaki yorulmak bilmez çabalarından dolayı Anadolu Üniversitesi Dizgi Birimi ve Basımevi'nde görevli tüm çalışanlara teşekkür ederiz.

Ve tabi ki kitabın çok sevgili öğrencilerimize ve okuyucularımıza faydalı olmasını diliyoruz.

Editörler

Prof.Dr. Ayşe Çiğdem KIREL

Dr.Öğr.Üyesi Ozan AĞLARGÖZ

# 1

## Amaçlarımız

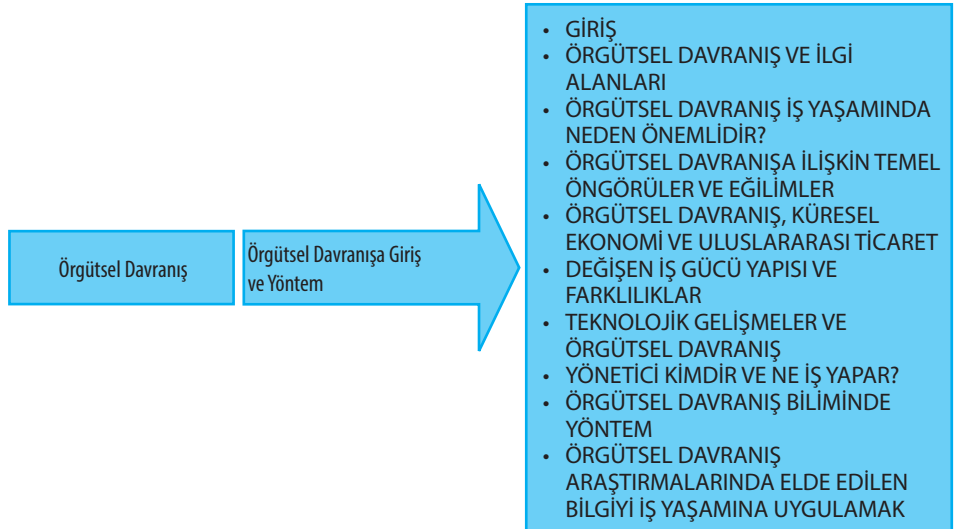
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Örgütü ve örgütsel davranışı tanımlayabilecek,
- Örgütsel davranışın temel karakteristiklerini tanımlayabilecek,
- Bu temel karakteristiklerin, global ekonomiden, giderek farklılaşan iş gücü yapısından ve teknolojik değişimlerden nasıl etkilendiğini açıklayabilecek,
- Yönetici ve yöneticinin rol ve fonksiyonlarını açıklayabilecek,
- Örgütsel davranış araştırmalarında sıklıkla kullanılan araştırma, yöntem ve tekniklerini betimleyebilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

## Anahtar Kavramlar

- Örgüt
- Birey
- Grup
- Yönetici
- Küreselleşme
- Yöntem

## İçindekiler



# Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem

## GİRİŞ

Toplumda bireyler genellikle örgütlerle içiçe yaşamaktadır. Bu durum öncelikle temel ihtiyaçlarımızı gidermek açısından bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan örgütsel davranış bilimi hem örgütleri hem de örgüt içerisindeki insan davranışlarını anlamak adına oldukça önemli bir işleve sahiptir. Örgütsel davranış bilimi çok genel anlamda örgüt içerisindeki insan davranışlarının nedenlerini anlamaya, geleceğe ilişkin tahminler yapmaya, insanların iş yerindeki mutluluklarını sağlayabilecek koşulları yaratmaya ve örgüt içindeki insan davranışlarını kontrol etmeye çalışan bir bilim olarak tanımlanabilir. Örgütler hem bireyleri etkileyip hem de bireylerin davranışlarından etkilendikleri için insan davranışlarının, insanların içinde buldukları örgüt hakkında bilgi sahibi olmadan anlaşılması oldukça güçtür. Bu bağlamda teknolojik gelişmeler, küreselleşme, ekonomik gelişmeler gibi bireyleri ve örgütleri dolayısıyla örgütsel davranış etkileyen gelişmeler ele alınacaktır. Örgütsel davranış biliminde araştırma yöntem ve yaklaşımları oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel davranış alanında yürütülen araştırmaların sonuçları iş yaşamına uyarlanmakta ve örgüt bünyesindeki insan davranışlarının anlaşılması adına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle ünite kapsamında örgütsel davranış biliminde kullanılan araştırma yöntemlerine ilişkin bilgilere de yer verilmiştir.

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİ ALANLARI

Dünyada içinde insan olmayan bir organizasyon (örgüt) yoktur. Bir şirketin kullandığı teknolojinin yapısı ne kadar iyi, ürettiği ürünler ne kadar başarılı olursa olsun, her örgüt onu oluşturan insanlardan oluşur (Greenberg, 2011: 32). Bir örgüt en tepe noktasındaki yöneticisinden, en alt düzeydeki çalışanına kadar insanlardan meydana gelir. Eğer bir şirketi yönetmek durumunda kalırsanız, onun en önemli kaynağının içinde çalışan insanlar olduğunu görürsünüz. Ancak genelde bir işletmeyi batıran da içinde çalışan insanlara ilişkin sorunlardır.

Örgütsel davranış disiplini de, kısaca (ÖD) şeklinde belirtilirse, konusu **insan** odaklı olan bir bilim dalıdır. Örgütsel davranış örgüt içindeki insan davranışlarıyla ilgili bir disiplindir. Amacı, örgüt içindeki insan davranışlarını anlamak, çalışanı daha etkin ve başarılı kılmaktır. İster ünlü bir yönetici olun, isterseniz bir örgütün satış bölümünde çalışan bir elemanı olun, başarınız sadece sahip olduğunuz kendi konunuza ilişkin özel yeteneklerinizden değil, genelde diğer insanlarla kurmuş olduğunuz kişilerarası olumlu ilişkilere dayanmaktadır. Elbette belirli ko-

Örgütün etkili bir biçimde fonksiyon görmesinde çalışan faktörü yani **insanlar** son derece kritik bir öneme sahiptir.

nulardaki ihtisasımız, başarılarımız için önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Amaç, birlikte çalıştığımız insanlarla iyi ilişkiler içinde olmak ve onları anlamaktır. Örgütsel davranış disiplini işte bu konuda bizlere yardımcı olmaktadır. Bu disiplin bize bu ilişkilerin kural ve prensiplerini tanıtarak, kendimizi ve birlikte çalıştığımız insanları anlamamızda ve onları yönetmemizde yardımcı olmaktadır. Böylece örgütsel davranışın örgüt içinde çalışan insanlara yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Bu konuyu biraz daha açıklığa kavuşturmak amacıyla aklımıza gelen şu soruyu düşünelim! Birlikte çalıştığınız en kötü iş arkadaşınız kimdir? Bu kişi çalıştığınız bir öğrenci, projede birlikte olduğunuz biri veya bir danışmanınınız olabilir. Bu kişi birlikte çalıştığınız sürede ne yapmış, ne tür davranışlarda bulunmuştur ki en kötü çalışan damgasını yemiştir veya o statüye sahip olmuştur.

Şimdi aşağıdaki tabloya bir bakalım ve en iyi ve en kötü davranışların neler olabileceğini birlikte görelim.

**Tablo 1.1**  
*En İyi ve En Kötü Çalışma Arkadaşımız.*

**Kaynak:** J.A. Colquitt, J. LePine, M. J. Wesson, *Organizational Behavior*, Mc. Grawhill, 2011: 7.

En İyi Arkadaşınız	En Kötü Arkadaşınız
Verilen bir işi bir yönetime ihtiyaç duymadan ve hatırlatılmadan yapan	Her türlü yardım ve desteğe rağmen işini yapmayan
Değişime kolay uyum sağlayan veya işlerin farklı biçimde yapılmasını kolay benimseyen	Her türlü değişime direnç gösteren, hatta bu değişim kendisi için yararlı olsada direnen
İş yerinde kötü şeyler olsa dahi her zaman desteğini esirgemeyen	Ne yapılırsa yapılsın her şeyden şikâyetçi olan ve mızımızlanan
Arkadaşlarına destek amacıyla isteğe bağlı olsa da her toplantıya katılan	İsteğe bağlı toplantılara katılmayan, çok gerekli ve fonksiyonel toplantılara bile tembelliği nedeniyle gitmeyen
Çalışma yaşamına, işe yeni başlayanlardan yardımını esirgemeyen, kimin ihtiyacı varsa yardıma koşan	Yardıma ihtiyacı olan ve işe yeni başlayan kişilerle alay eden, dalga geçen
Uzun dönemlerde işverene bağlılık geliştiren, sorumluluk üstlenen	Kendisi için iyi olmasa bile her zaman başka bir iş arayışında olan
Çalıştığı işyerine en erken gelen ve en son ayrılan	Yemeğe en erken giden ve yemekten sonra işyerine en son dönen

Şimdi aklımıza gelen soru şu olabilir: Niye en kötü ve en iyi çalışan bu davranışları yapıyor? Kişilerin bu tür davranışlarının arkasında yatan faktörler nelerdir? Bu nedenleri anladıktan sonra yapacağımız şey en kötü davranan çalışanlarla iletişime geçerek onu daha iyi bir çalışan hâline getirmenin, çalışma yaşamını daha iyi kılmanın yollarını keşfetmektir.

Eğer bir işyerinde yöneticiyseniz işiniz insanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecek planlar formüle etmektir. Bunlar arasında iş başvurularını değerlendirmek, yeni işe alınanları eğitmek, örgütsel toplumsallaşmayı sağlamak, çalışanların performanslarını değerlendirmek ve çalışanlar arasındaki mevcut çatışmaları gidermek sayılabilir. Fakat insanların neden böyle davrandığını anlamadan, onların bu tür davranışlarını değiştirmenin, onları örgüte kazandırmanın yollarını bulmak ve davranış değişikliği yaratmak çok zordur (Colquitt, LePine ve Wesson, 2011: 6-7).

Bu ortamda aklımıza gelen soru; acaba yöneticilerin bunları anlamasına ve sorunları çözmesine yardımcı olacak bir disiplin mevcut olup olmadığıdır.

Bir diğer deyimle örgütsel davranış, örgüt içindeki insan davranışlarını ve bunu etkileyen faktörleri bilimsel bir biçimde irdelemektedir. Böylece örgütsel davranış disiplini tanımladığımız zaman onun disiplinler arası bir yaklaşım olduğunu örgüt içindeki insan davranışlarını araştırdığını ve bunu birey grup ve örgüt düzeyinde sistematik bir biçimde yaptığını söyleyebiliriz (Greenberg, 2011: 34).

Bu tanım örgütsel davranışın dört temel karakteristiği olduğunu göstermektedir. *Birincisi* örgütsel davranış bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar, *İkincisi* birey, grup ve örgütler üzerinde odaklanır, *üçüncüsü* doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır ve *dördüncüsü* ise örgütsel davranışın örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durmasıdır. Şimdi bunları kısaca açıklayalım:

*Örgütsel davranış yönetsel sorunların çözümünde bilimsel yöntemi uygular.* Bu disiplinin davranışsal süreçler üzerinde bilimsel çalışmalar yaptığını daha önce belirtmiştik. Buna göre örgütsel davranış, davranış bilimlerinin temel disiplinlerinin bir araya gelmesine ve bunların dayandığı temele bağlıdır. Bu disiplinler arasında sosyoloji ve psikoloji insan davranışları ve toplum yapısı üzerinde bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar. Örgütsel davranış fizik veya kimya gibi gelişmiş bir temele dayalı ve uzun bir geçmişi olan bir disiplin değildir, ancak bilimsel temelli bir disiplindir. Doğa bilimlerinin kullandığı bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar ve olaylar arasındaki değişmez ilişkileri ortaya koyarak kanunlara ulaşmaya çabalar. Yani ampiriktir; sistematik gözleme ve incelediği konuları ölçümlemeye çalışır. Saha araştırması, deneysel yöntem, doğal gözlem ve vaka etüdü teknikleriyle ilgilendiği konuları inceler.

*Örgütsel davranış birey, grup ve örgüt düzeyinde analizler yapar.* Örgütsel davranış alanında çalışan bilim insanları, bireyi tek başına ele alarak onun üzerinde odaklanan kişiler değildir. Çünkü örgüt içinde bireyler tek başına yer almaz, her birey bir grup veya takımın üyesidir. Ancak, birey ve gruplar bir örgüt çevresi içinde yer alarak hem çalıştıkları örgütsel yapıdan etkilenir hem de örgütü etkilerler (Greenberg, 2011: 34). Dünyayı saran örgütler insanları belli bir amaç etrafında bir araya getirmek için çalışmaktadırlar. Her örgüt içindeki birey de bu amaçları yerine getirmek için çaba göstermektedir. Buna ilaveten çalışanlar, çeşitli biçimlerde etkileşim kurarak birbirlerini etkilemekte ve diğer çalışanların da bu amaçlara sağladıkları katkı düzeyini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bütün bu faaliyetler örgütlerin yapıları, amaçları, değerleri ve politikaları tarafından desteklenerek benimsenmekte veya kısıtlanmaktadır. İşte bütün bu örgüt içindeki faaliyetler sonuçta örgütsel davranış disiplini oluşturmaktadır. Örgütsel davranış, bu nedenle örgüt içindeki ve çevresindeki bireylerin duygu, düşünce, ve davranışlarının bilimsel ve sistematik olarak incelenmesidir.

Yönetim alanının bir disiplini olarak ele aldığımızda ise örgütsel davranış, örgüt içinde çalışanların tutum, davranış ve performanslarıyla ilgilidir. Örgütsel davranış bilimcileri yaptıkları araştırmalarla örgüt içindeki insan davranışlarını anlamaya çalışarak geleceğe dönük yordamalarda ve tahminlerde bulunur; bu yolla örgütün başarısını artırır.

**Örgütsel davranış** bir saha çalışması olup örgüt içindeki birey ve grupların davranış ve tutumlarını anlamayı açıklamayı ve geliştirmeyi amaçlayan, ilgi alanı insan ve örgütler olan bir disiplindir.

Örgütsel davranış **birey ve grupların** hareketlerinden ve etkileşimlerinden oluşur.

**ÖD neden birey grup ve örgüt düzeyinde analizler yapar?**



SIRA SİZDE

*Örgütsel davranış doğası gereği disiplinler arasıdır.* Bir başka biçimde ifade edecek olursak, bu disiplin çok sayıda sosyal bilim veya davranış bilimlerinin bir araya gelmesi ve onlardan almış olduğu bilgi birikimine ve araştırmalara dayalıdır. Örgütsel davranış tek bir disiplinin altında odaklaşan bir bilim değildir. Çünkü ilgilendiği konular tek başına hiçbir disiplinin ilgi alanına girmez.

Bilindiği gibi davranış bilimleri insan davranışlarını inceleyen disiplinlerin ortak bir çalışmasıdır. Bu açıdan, disiplinlerarası bir yaklaşım örgüt içindeki insan davranışlarını anlamak için daha uygun bir yoldur. Özellikle çalışma ortamındaki örgüt ve yönetime ilişkin sorunların çözümünde bu yaklaşım daha etkin olarak fonksiyon görür. Davranış, sosyal bilimler içinde üç temel disiplin çerçevesinde ele alınmaktadır. Bunlar;

- Psikoloji
- Sosyoloji ve
- Antropolojidir.

Ancak, bu üç disiplinin dışında politik bilimler, ekonomi, yönetim ve sosyal psikolojinin de çok önemli katkıları vardır. Şimdi bu temel disiplinleri ve katkılarını kısaca görmeye çalışalım.

*Psikoloji* bilindiği gibi insan davranışları üzerinde çalışan temel disiplinlerden biridir. Psikoloji, bireylerin temel tutumları, kişilik özellikleri, algı, güdü ve davranışları üzerinde çalışır. Psikolojinin temel odağı insanı bir bütün olarak ele almasıdır.

*Sosyoloji* ise sosyal davranışlar, sosyal gruplar arasındaki ilişkiler, toplumsal düzen ve insan ilişkileri konularına odaklanır. Sosyolojinin temel ilgi alanı toplumsal yapıların analizi ve yapılar arasındaki pozisyonlardır. Örneğin; liderin davranışları ile izleyicileri arasındaki ilişkiler gibi.

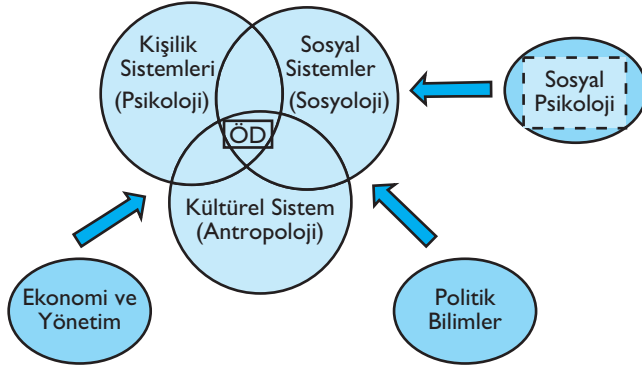
*Antropoloji* ise daha çok insan ve insan davranışlarının bütün olarak incelenmesi üzerinde durur ve temel ilgi alanı insanın yarattığı kültür konusudur. Örgütsel davranış açısından da ilgi alanı; kültür sistemleri, inançlar, gelenekler, grup ve toplum içindeki değer sistemleri, farklı kültürler arasındaki davranış biçimleri gibi konulardır. İnsanların öğrendikleri önemli bir kavram bilindiği gibi kültürdür. Kültür insanın yaşamına düzenlilik, güven ve durağanlık getirir. İnsanoğlu yaşadığı kültür kalıplarına uyduğu ölçüde o toplumun bir parçası olur. Bu nedenle kültürene ters düşen ortamlarda farklı tepkiler gösterebilir (Özkalp ve Kirel, 2011: 5-7).

Davranış bilimleri örgüt içinde optimum bir çalışma ortamı sağlamak için örgütü yapılandırır. Yani örgütün ihtiyaçlarını karşılamak ve maksimum üretkenliğe ulaşmak için insanın temel gereksinimlerini en gerçekçi biçimde analiz ederek onu çalıştığı ortamda başarılı kılmaya çalışır. Bütün bilimlerin temelinde bir kurama ulaşma çabası vardır. Bu durum örgütsel davranış bilimi içinde geçerlidir. Kuramlar yöneticilerin nasıl davranacaklarına ilişkin belirgin mesajlardır. Bu mesajlar yöneticilerin davranış kalıplarına ve pratiklerine yansiyarak onların akılcı kararlar almalarına yardımcı olur. Bu açıdan, bu tür bilimlerde teori ve pratik birbirinden ayrılmaz bir bütündür. İkisi birlikte örgüt içindeki insan davranışlarının anlaşılmasında ve yönetsel kararların alınmasında büyük fayda sağlar (Özkalp ve Kirel, 2011: 5). Aşağıdaki Şekil 1.1'de örgütsel davranış disiplinini oluşturan disiplinleri ve disiplinlerarası yaklaşımı görüyoruz. Şekil 1.2'de ise diğer disiplinlerin örgütsel davranışa nasıl katkıda buldukları ve ilgi alanları yer almaktadır.



Şekil 1.1

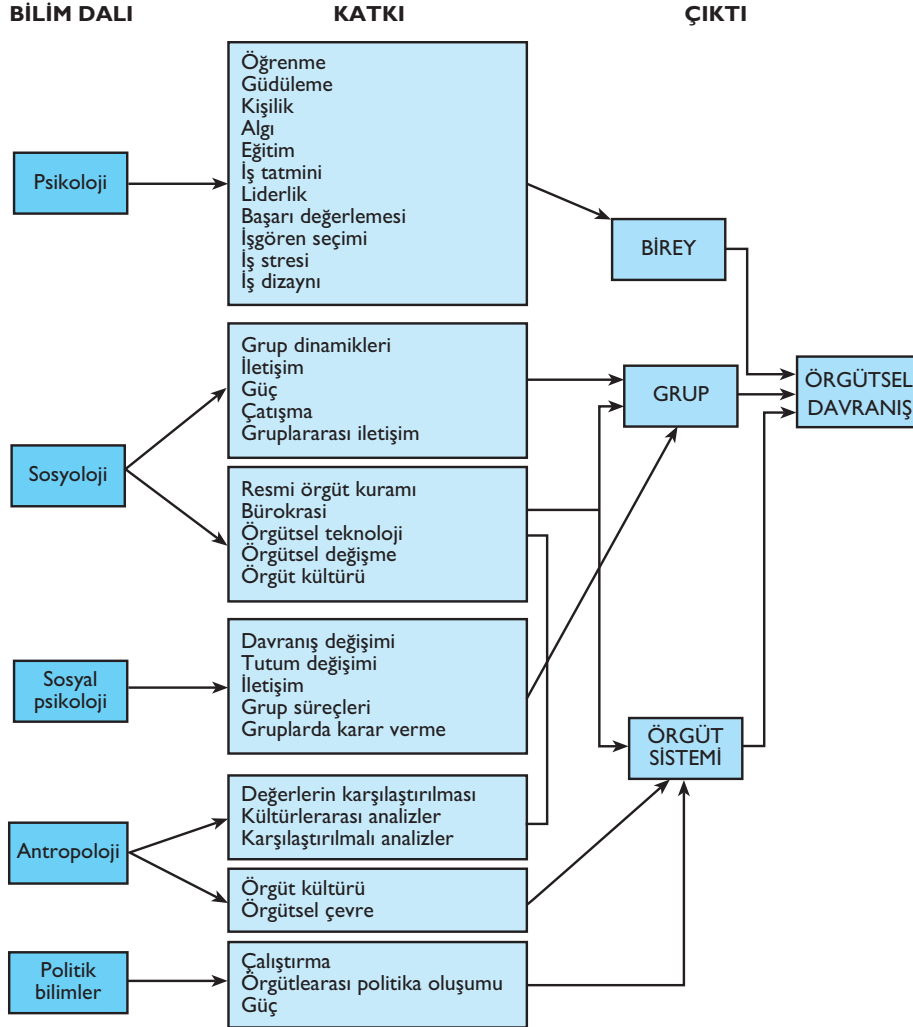
Davranış Bilimleri ve Disiplinlerarası Yaklaşım.



Şekil 1.2

Örgütsel Davranış ve Disiplinlere Katkıda Bulunan Bilimler ve İlgili Alanları.

Kaynak: Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Prentice Hall, 1991: 14.



*Örgütsel davranış örgütün etkinliği ve işyerinde kaliteli bir yaşamı geliştirmek için araştırmalar yapar.* Bundan yüz sene önce yöneticilerin çalışanları hakkında son derece olumsuz düşünceleri bulunmaktaydı. Onlara göre çalışanlar genelde tembel, işlerine karşı sorumsuzdular ve yöneticiler bunlara saygısız bir tutumla yaklaşıyorlardı. Bu olumsuz yaklaşım bizimle çok uzun süre yaşadı ve yönetimde (X) kuramı olarak tanımlandı. Bu yönetim felsefesine göre çalışanlar tembeldi işlerini sevmiyorlardı, yönlendirilmeye ihtiyaçları vardı ve ancak yönetim tarafından zorlandıkları zaman çok çalışıyorlardı (Greenberg, 2011: 35).

Günümüzde ise artık yöneticilere çalışanları hakkında ne düşünüyorsunuz diye sorulduğunda biraz daha olumlu veya optimistik düşüncelerle veya inançlarla karşılaşılıyor. Günümüzde de hâlâ daha insanların temelde tembel olduklarına ilişkin yönetici görüşleri olmakla birlikte bu değerlendirmenin eskisi kadar güçlü olduğu söylenemez. Eğer çalışanların yaptıkları çabaları takdir ediyorsanız, onların haklarını veriyorsanız, başarıları için fırsatlar tanıyorsanız, eğitiyorsanız çalışanlar yöneticiler tarafından zorlanmadan da çok çalışabilirler. O hâlde yönetimin görevi insanların çalışabilecekleri uygun ortamları yaratmaktır. Bu ortamlar sağlandığı takdirde insanlar arzu edilen performansı gösterecektir. Bu yaklaşım ise yönetimde (Y) kuramı olarak adlandırılır ve Douglas McGregor tarafından ileri sürülmüştür. Bu düşünceye göre insanların bazı psikolojik gereksinimlerini karşıladığınız takdirde başarılı olmak için sorumluluk almayı arzu edeceklerdir. Bu yaklaşım çalışanların iş yaşamlarının kalitesinin arttırılmasında önemli bir fayda sağlamıştır (Greenberg, 2011: 36).

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İŞ YAŞAMINDA NEDEN ÖNEMLİDİR?

Örgütsel davranış bilimcileri insanların davranışlarını olumlu bir biçimde etkileyecek, onları işlerinde başarılı ve üretken kılacak koşulları araştırmalarında ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bugün çalışma yaşamında örgütsel davranış disiplini büyük farklılıklar yaratmaktadır. Örgütsel davranış sadece çalışanların işyerlerinde ne hissettiklerini açıklamamakta aynı zamanda da ne derece iyi performans gösterdiklerine bakmaktadır.

Profesyonel çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada insanların iş performanslarıyla ilgili üç önemli faktör saptanmıştır. Bunlar;

- Yönetim ve organizasyon,
- Bilgi teknolojileri
- İşyeri dizaynıdır (Davenport, 2005)

Bilgi teknolojileri ve işyeri dizaynı başka disiplinlerin konusu olmakla birlikte örgütsel davranış disipliniyle de ilişkilidir. Ama birinci faktör olan yönetim ve organizasyon örgütsel davranışın en temel ilgi alanı ve aslında neyle ilgili olduğudur. Bu bağlamda örgütsel davranış çalışan performanslarına ilişkin önemli bakış açıları sağlamakta ve arklı görüşlerle alana katkıda bulunmaktadır.

Çalışma yaşamının temelinde yatan şey kâr etmektir. İnsanlar neden işletmeler kurar ve yatırım yapar diye sorduğumuz zaman tek bir nedeni vardır o da para kazanmaktır. Bir örgütü veya işletmeyi kârlı hâle getirmek yine bu dalın temel amaçlarından biridir. Ancak, bu dalın işletmeyi kârlı hâle getirmek için yaptığı katkılar diğer disiplinlerin yaptıklarından farklıdır. Örgütsel davranış makinaların dizaynı, nerelere yerleştirileceği, şirketin muhasebe yapısı, pazarlama stratejileri, fiyatlandırma politikaları ile ilgili doğrudan bir disiplin değildir. Bunun yerine bu disiplin çalışanlarla onların sorunlarını çözmek, başarılı kılmak onları tanımak ve uygula-

nan politikalarla ilgili araştırmalar yaparak ve yönetime katkıda bulunur. Kısaca, örgütsel davranış insanlara yapılan muamele ve işin yapılış biçimiyle ilgilidir (Greenberg, 2002: 38).

Bir örgütün en önemli kaynağı çalışan iyi insanlarıdır. Bu kaynağı daha iyi-leştirmek ve örgüt içinde mutlu ve verimli kılmak ise örgütsel davranış bilimcilerine düşmektedir.

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA İLİŞKİN TEMEL ÖNGÖRÜLER VE EĞİLİMLER

Örgütsel davranış disipliniyle uğraşan bilim adamları genelde çoğunluğun kabul ettiği ve benimsediği bazı öngörülerini paylaşarak işe koyulurlar. Bunlar genelde çalışma yaşamına ilişkin temel düşünce ve gelişmelerdir. J. Greenberg bunları temelde iki başlık altında toplamaktadır. Bunlar;

- Örgütsel davranış örgütlerin her zaman dinamik bir yapıda olduğunu ve her zaman değiştiğini öngörür ve
- Örgütsel davranış disiplini örgüt içerisinde davranışı açıklayabilecek tek ve en iyi bir davranış ve davranış modelinin olmadığını, farklı durumlarda farklı yaklaşımların kullanabileceğini benimser şeklinde sıralanabilir.

Şimdi bunları kısaca açıklayalım;

Örgütsel davranış her zaman örgütlerin dinamik bir yapıda ve değişken olduğunu vurgular. Örgütsel davranış bilimcileri her ne kadar örgüt içindeki insana ilişkin olarak çalışsalar da aynı zamanda örgütlerin yapısı ve doğasıyla da ilgilidirler. Örneğin; örgütlerin değişimi, nasıl yapılandığı, çevresiyle ilişkileri hep araştırılan konular arasındadır.

Örgütsel davranış bilimcilerine göre örgütler statik değil dinamik bir yapıya sahiptir. Bir diğer deyimle örgütler açık sistem özelliği taşırlar. Yani örgütler kendi devamlılığını sağlayan belirli parçalardan oluşurlar ve her parçanın devamlılığı bir diğerine bağlıdır. Örgütün açık bir sistem olarak nitelendirilmesi bu sistemin dışarıdan birtakım kaynaklara ihtiyacı olduğunu (ham madde, iş gücü, bilgi, finansal destek ve alet gibi) ifade eder. Örgüt kullandığı teknoloji ile bu girdileri çeşitli çıktılara veya ürünlere dönüştürmekte ve çevreye sunmaktadır. Örgüt daha sonra çevreden aldığı geri bildirim ile bu ürünlerin uygunluğunu ve sorunlarını öğrenmekte ve üretim sürecinde bunları düzelterek gelecekte daha iyi çıktılar üretmek için çabalamaktadır. Bu devinim ideal ve kendine yeterli olduğu sürece örgütler varlıklarını sürdürmeye devam ederler.

### Açık sistem ne demektir?

Hatta örgütlerin bu yapısı insan vücuduna benzetilebilir. Örneğin her nefes alışımızda vücudumuza oksijen alırız ve bunu kullanarak karbondioksit dönüştürürüz. Bitkilerde bu karbondioksiti kullanarak yaşamlarını sürdürürler ve insanların yaşaması için oksijen üretirler. Bu durum tıpkı örgütlerin çalışmasındaki duruma benzer biçimde sürer.

Örgütsel davranış disiplini farklı durumların farklı yaklaşımları gerektirdiğini kabul eder. ÖD disiplini her durumda tek ve en iyi bir davranış modelinin olmadığını öne sürer. Örgütsel davranış bilimcileri örgüt içindeki insan davranışlarını açıklayabilecek tek ve en iyi bir yaklaşımın olmadığını konusunda hemfikirler. Onun yerine uygulayıcılar **durumsallık yaklaşımını** benimserler.

Diğer bir deyimle, örgütsel davranış bilimcileri, örgütsel davranış bilimcileri hiçbir çözümün her durumda en iyi çözüm olmadığını ifade ederler. Örgüt içindeki davranışlar birbirleriyle etkileşim hâlinde olan güçlerin karmaşık bir sonucudur. Bu olgu örgütsel



SIRA SİZDE

**Durumsallık yaklaşımı** özel bir hareketin veya davranışın farklı ortamlarda farklı sonuçlarının olabileceğini ifade eder.

davranışta “bir şeye bağlı olma veya ona göre” sözcüğüyle ifade edilir. Yani, belirli davranışlar belirli şartların veya koşulların oluşumuna bağlıdır. Durumsallık yaklaşımında hiçbir şeyin tek bir çözümü yoktur. Yani bir sorunla karşılaştığımız zaman bu durumu iyi bir şekilde analiz ve teşhis edip bu duruma uygun strateji ve çözümler geliştirmemiz en iyi yoldur.

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ, KÜRESEL EKONOMİ VE ULUSLARARASI TİCARET

Örgüt içindeki insan davranışlarını anlayabilmek için üzerinde durmamız gereken önemli bir olgu, günümüz işletmelerinin uluslararası bir ekonomik sistem içinde çalışıyor olmalarıdır. Artık dünya ülkeleri birbirlerinden ekonomik açıdan uzak duran bir yapıda değil, aksine birbirleriyle uygun ilişkiler içinde yaşamaktadırlar. Dünya ülkelerinin birinde meydana gelen bir felaket veya kriz anında dünyanın diğer ülkelerini etkilemektedir. Bunun en çarpıcı örneklerinden birini Japonya’da Mart 2011 tarihinde yaşanan deprem ve tsunami felaketiyle gördük. Su baskını ile atom reaktörlerinin görmesi sonucunda yaşanan enerji kesintisi Japonya’nın iç ve dış ticaretini çok yoğun bir şekilde etkilemiştir. Japonya dünyanın elektronik ve otomotiv sektöründeki en ileri ülkelerden birisidir. Bazı fabrikalardaki üretimin durması, bu ülkeye bağlı olarak üretim yapan, yedek parça bekleyen ülkeleri olumsuz bir biçimde etkilemiştir. Her ne kadar Japonya kendi içsel gücüyle bu krizi atlama da büyük bir gelişme kaydetse de etkilerini dünya ülkeleri fazlasıyla hissetmiştir.

Hangi büyüklükte olursa olsun, örgütler hızla değişen dünyamızda küresel ekonominin koşullarıyla rekabet etmek ve küresel ekonomiye dahil olmak durumundadırlar. Dünya ülkelerinin ticari örgütleri ve insanları birbirine bağlandıkça ülkelerin etkileşimini etkileyen, kültürel, politik, dinî engeller de zamanla ortadan kalkacaktır. Bu durumda küresel yöneticilere büyük bir rol ve sorumluluk düşmektedir.

### DİKKAT



**Küreselleşme en basit bir biçimde dünyadaki örgüt ve insanların birbirine kültürel, ekonomik politik, teknolojik ve çevresel açılardan bağlanmasıdır (Lodge, 1995).**

İnsanlar yaşadıkları dünyanın dışına çıktıklarında veya kendi kültürlerinden farklı dünyalara gittiklerinde yöneticiler kendileri gibi olmayan insanlarla çalışmak ve onları yönetmek durumunda kalırlar. Bu bağlamda yöneticiler yönetim tarzlarını ve davranışlarını bu kültürlerdeki insanların değer ve geleneklerine göre değiştirmek, bunlara uyum sağlamak, ve söz konusu bu farklı ortamı öğrenmek durumundadırlar. Örneğin, Amerikalı bir yöneticiyseniz ve Çin’de çalışmak durumdaysanız bu davranışlarınızı ve beklentilerinizi hatta politik tutumlarınızı bile bu kültüre uygun düşecek şekilde değiştirmelisiniz. Yani bir insanla ilişki kurarken davranışlarınıza dikkat etmeli ve yaklaşımlarınızı belirli protokol kurallarına göre yapmalısınız. Çünkü bu faktör Çin geleneğinde büyük önem taşımaktadır. Benzer bir biçimde Avrupalı başarılı bir yöneticiyseniz, bir ülkeden bir diğerine dolaşıyorsanız, hatta Avrupa Birliği’ne üye ülkeler içinde bulunsanız bile üye ülkelerin kültürel değerlerine saygılı olmanız ve onların kültürel kalıplarını öğrenip yönetiminizi bunlara uyum sağlayacak biçimde değiştirmeniz gerekecektir. Örneğin, İtalyansanız Almanya’nın resmi kalıplarına Türk ve Müslümanınız Suudi Arabistan’da çalışacaksanız bu ülkenin kalıplarına uygun davranmak zorundasınızdır.

Dünyadaki büyük küresel pazardan avantaj sağlamaya çalışan şirketler, bu konuda başarı için daha büyük bir şansa sahiptirler. Çünkü büyük şirketlerin yöneticileri bu pazardaki kültürleri tanıma ve onları anlama konusunda daha büyük

bir gayret içerisindedirler. Örneğin; McDonald's restoranlar zinciri global pazarda başarılı olmuş şirketlerden biridir. Bunun da nedeni yöneticilerinin farklı kültürleri anlama gayretinden kaynaklanmaktadır. Amerika'daki fast-food pazarı rekabet sonucu daraldıkça McDonald's şirketi restoranlar zincirini franchising yöntemiyle dünyaya açmıştır. Örneğin; bu şirketin Moskova'daki bir şubesi bir günde 50.000 müşteriye hizmet sunabilmektedir. McDonald's, Hindistan gibi et yemeyen veya dana eti yemeyen, daha çok sebze yemeyi tercih eden bir ülkede bile köftelerini sebzeden veya kuzu etinden imal edip müşterilerine satabilmektedir. Bilindiği gibi bu ülkede inek kutsal bir hayvandır ve eti yenmesi dince günahtır. Bu durumun ülkemizdeki bir örneğini McDonald's burgerlerinin yanında ikram edilen ayranla görebilmekteyiz. Bizim kültürümüzde ayran çok geleneksel bir içecek olduğu için Pepsi Cola ve Fanta'nın yanında ayran da ısmarlayabilirsiniz. Hâlbuki dünyanın başka ülkelerinde ayran bilinen bir içecek olmadığı için menüde yer almaz. Aynı şekilde Fransa'da McDonalds burgerleri şarapla birlikte satılabilmektedir. Çünkü, bu kültürün geleneğinde yemekle beraber mutlaka şarap içilir.

Görüldüğü gibi kültüre uyum, küresel ekonomide başarı için en önemli etkenlerden birisidir. Başka ülkelerin kültürlerini ve farklılıklarını anlamada başarısız olan şirketlerin sorunlarla karşılaşmaları oldukça doğaldır.

Yöneticilerin karşılaştıkları bir diğer sorun ise aynı ülkede yaşayan farklı alt kültürlerle ilişkin davranış ve tutumlardır. Etnik köken, din, cinsiyet, yaş, bölgesel farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan kültürel farklılıklar da bir diğer sorun alanıdır. Her bireyin bir kültür içinde bir alt kültürün üyesi olması nedeniyle dünyaya bakış açısı farklılaşmakta ve içinde bulunduğu yapıyı etkilemektedir. Eğer bu konuda çaba harcayan bir yönetici değilseniz kültür içindeki farklılıklar yanlış anlamlara, çatışmalara ve sonunda verim düşüklüğüne neden olabilir. Örneğin; Texaco Petrol şirketinin yöneticileri Afrika kökenli Amerikalılara karşı kullandıkları ırkçı dil ve onları işe almadaki sergiledikleri ayrımcı tutum nedeniyle büyük zararlara uğramışlardır. Böylece söz konusu şirketin imaj büyük zarar görmüştür.

Bu açıdan dünyayı etkisi altına alan eğilimlere uyum sağlayacak küresel yöneticilere duyulan gereksinim giderek artmaktadır.

Farklı kültürlerden gelen insanları başarılı bir biçimde yönetme, örgütü diğer şirketlere kıyasla rekabette daha avantajlı bir hâle getirebilmektedir. Küresel yöneticinin rolü daha önceki yöneticilere kıyasla diğer kültürleri anlama, gözlemleme ve öğrenme konusunda başarılı olmak ve farklı bakış açıları geliştirmektir. Bu nedenle başarılı bir küresel yönetici her şeyden önce **kozmopolit** bir yapıya sahip olmalı, ben merkezli olmamalıdır. Diğer bir deyişle küresel yönetici başka kültürden gelen insanlara açık ve esnek olmalı, onları kategorileştirmeyip dışlamamalıdır. Küresel yönetici bu nedenle yoğun bir iletişim ihtiyacı içindedir. Çünkü, diğer kültürlerin sözel ve sözel olmayan iletişim biçimlerini öğrenmek ve bunların anlamlarını çözmek zorundadır. Böyle bir iletişim ise birçok insanla sık sık beraber olmayı, onların dillerini öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Küresel yönetici, kültür konusunda hassasiyete sahip, diğer kültürlerin farklı değer ve normlarına saygılı olduğundan, bu iletişim sürecinde farklı kültürdeki insanlarla daha iyi ve etkili iletişim kurabilmektedir. Bu tür bir etkili iletişim ise yöneticiyi kültür şokundan koruyacak, ona rehberlik edecektir.

Küresel yönetici, kültürel farklılıkların iş performansını nasıl etkileyeceğini, çalışanları nasıl güdüleyip nasıl ödüllendireceğini hatta nasıl disipline edeceğini de bilmek zorundadır. Böylece her kültürün işi başarmadaki en iyi yönlerini alarak bunları kendi yönetim yaklaşımı içinde eritip, farklılıkları giderip yeni bir örgüt kültürü yaratarak örgütü yeniden organize ederek, örgüte yeni yeni bir vizyon sağlayabilecektir.

**Kozmopolit;** küresel yönetici, başka kültürlere saygılı ve onların bu farklılıklarına olumlu yaklaşan bir kişidir.

Yöneticinin farklılıklara karşı olan olumlu tavrı ve onlara duyduğu saygı, o kültürde yaşayan insanlar tarafından da algılanmalı ve hissedilmelidir. Çünkü ancak bu karşılıklı etkileşim ve saygı yöneticiyi başarılı kılar (Özkalp ve Kirel, 2011: 19-20).

SIRA SİZDE



### Çağımızda küresel yöneticiye olan ihtiyaç sizce neden giderek artmaktadır?

Kozmopolit bir yönetici, başında bulunduğu küresel şirketin örgüt kültürünü yine içinde yaşadığı **ulusal kültüre** özgü bir biçimde algılar. Şirketin yerel merkezi nerede olursa olsun, şirketin farklı bir ulusal kültür içinde yürüttüğü faaliyetler, o ulusun kültürel özelliklerini yansıtacaktır. Kozmopolit bir yönetici bu gibi farklılıkları dikkate almak ve onları örgüt içinde işler hâle getirmek zorundadır. Diğer bir deyişle, küresel yönetici küresel düşüncecek ve hem yerel örgütün hem de ulusal kültürün değerlerine uyum sağlayarak çalışacaktır.

Eğer uluslararası ticaret küreselleşmenin temel yapı taşı ise bunun aracı da çok uluslu şirketler olmaktadır. Çok uluslu şirketler dünyanın farklı uluslarıyla ticaret yapan, çıktılarının yaklaşık %25'ini buralara yönlendiren ancak esas yönetim merkezleri tek bir ülkede olan ve buradan yönetilen şirketlerdir. Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, WallMart, British Petrol (BP) ve Chevron gibi şirketler buna örnek verilebilir (Fortune, 2009). Geçmişte bu şirketler arasında genelde (General Motors, ve Ford gibi) otomotiv şirketleri yer alırken günümüzde giderek petrol şirketleri bunların yerini almaya başlamıştır (Greenberg, 2011: 44).

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan bir diğer önemli olgu kendi kültürleri dışında yaşayan çalışanların karşılaştıkları farklı kültürler ve buna uyum süreçleridir. İnsanlar kendi kültürlerinden farklı yeni kültürlerle karşılaştıkları zaman doğal olarak kafaları karışabilir ve uyum sorunları yaşarlar. Genelde bu olguya kültür şoku denilir. İnsanlar altı ay ile bir seneye yakın bu kültürde yaşayıp kendi orijinal kültürlerine veya ülkelerine döndükleri zaman, bu sefer bu kültüre yeniden uyum sağlamada zorlanabilirler. Buna vatana uyum süreci (repatriation) denilir. Genelde kültür şoku insanların yeni kültüre ilişkin algılamalarının kendi beklenti ve hayal güçlerinden çok farklı olmasının bir sonucudur ve uyum için belirli bir zaman gerekir. Tıpkı 1960'lı yıllarda ülkemizden Almanya'ya çalışmaya giden göçmen işçilerin geldikleri kültürden çok farklı bir ortama girince yaşadıkları olaylarda olduğu gibi.

**Kültür** bir dizi gelenek, görenek, değer ve inançlardan oluşan, bir ortak paydayı paylaşan insanların oluşturduğu yapıdır.

SIRA SİZDE



### Hayatınızda yaşadığınız bir kültür şokunu hatırlayarak neler geçirdiğinizi ve nasıl uyum sağladığınızı bir düşününüz?

Bilim insanları yabancı kültüre giden insanların gitmeden önce bu kültüre çok iyimser yaklaştıklarını ve bu sürecin yaklaşık bir ay sürdüğünü tespit etmişlerdir. Daha sonraki birkaç ayda ise akıllarının karıştığını, engellendiklerini ve yeni kültürü öğrenmek için çaba harcadıkları görülmektedir. Bu süreç kültür şoku olarak tanımlanmaktadır. Sonuçta genelde altı aylık bir sürenin sonunda uyum gerçekleşmekte ve yeni kültürel değerleri benimsenmektedir. Böylece küreselleşme ile birlikte kültür şoku kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Kültürü öğrenmek için harcanan çaba arttıkça kültür daha iyi anlaşılmakta ve kabullenilmektedir (Janssens, 1995: 155-167).

Görüldüğü gibi çalışma yaşamında insan davranışlarını anlamak yaşanan kültüre özgü bir takım değerleri dikkatli bir biçimde incelemeyi gerektirmektedir. Çünkü, her birey yetiştiği ve yer aldığı toplumsal kültürün bir ürünüdür.

## DEĞİŞEN İŞGÜCÜ YAPISI VE FARKLILIKLAR

Günümüz örgütleri artık tek bir ülkenin çalışanlarından değil, küreselleşme ile birlikte giderek farklılaşan (renk, etnik köken, cinsiyet vb.) bir iş gücü yapısı ile birlikte çalışmak durumundadırlar. Amerika Washington'daki bir Wal-Mart alışveriş merkezine gittiğimiz zaman, insanlar kendilerini Birleşmiş Milletler binasına girmiş gibi hissedebilir. Çünkü bu dükkânda çalışanlar 45 ayrı ülkeden ve 100'den fazla farklı lisani konuşan insanlardan oluşmaktadır. (Swoboda, 2001: E2) Tıpkı Wal-Mart'ta olduğu gibi Amerika'daki birçok şirket çok kültürlü bir iş gücü yapısına sahiptir. Bu da bu ülkenin demografik karakteristiklerinin bir sonucudur (McShane and Von Glinow, 2003: 9).



Resim 1.1

*Çağdaş İş Dünyasında Farklılıkların Yönetimi Giderek Önemi Artan Bir Olgudur.*

*Kaynak: www.freedigitalphotos.net  
Image ID: 10066402  
(Erişim Tarihi: 26.05.2012).*

Günümüz Amerikan iş gücünün yaklaşık dörtte biri azınlık gruplarından oluşmaktadır. Geçmişe baktığımız zaman babalarımızın veya dedelerimizin çalışma ortamlarında, insanlar kendi ülkelerinin insanlarıyla çalışır ve kadınların sayısı günümüzle karşılaştırılmayacak kadar azdır. Özellikle üst yönetici kadın nüfusu yok denecek kadar az sayıda idi. Günümüzde ise çalışan kadın sayısı ve yönetici sayısı giderek artış göstermektedir. Artık Amerikan iş gücünün yaklaşık %50'si ücretli kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bu oran 20 sene önce ancak %20'lerdeydi (US. Dept. of Labor, 2009).

Benzer yapıları ülkemizde de görebilmekteyiz. Bugün bazı işletmeler yapıları gereği Çin'den bile iş gücü getirip istihdam edebilmektedirler. Kadının iş gücünün çalışma yaşamında giderek artış göstermesi sadece ekonomik bir zorunluluktan değil kadının ev dışında çalışmasının giderek toplumsal kabul görmesinden de kaynaklanmaktadır. Artık kadının evde çocuklara bakıp erkeğin dışarıda çalışıp ailenin geçimini üstlendiği aile yapısı giderek azalmaktadır.

Ülkemiz iş gücü yapısında henüz ırksal ve etnik farklılıklar ciddi boyutlarda değildir. Ancak, giderek farklı kültürlerden gelen çalışan sayılarında artışlar görülmektedir. İş gücü yapısındaki renk ve ırksal ayrılıklar genelde Amerikan toplum yapısı içinde bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmişte iş gücü genelde erkeklerden ve beyazlardan oluşurken beyaz iş gücü artık küçük bir çoğunluğu oluşturmaktadır (Greenberg, 2011: 47).

## TEKNOLOJİK GELİŞMELER VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Bugün 21. yy'da işlerin ve örgütlerin hızla değişen yapısında en etkili olan faktör hızla gelişen bilgisayar teknolojileri ve İnternet kullanımının yaygınlaşmasıdır. Buna kablosuz teknolojilerin (wireless) gelişimi de ekleyebiliriz. Bugün ister Kaliforniya'da fiber optik kablo üretin, isterseniz Nijerya'da tahtadan yapılmış süs eşyaları veya maskeler yapın, İnternet teknolojisi artık bütün hayatımızı değiştirmektedir. Bu teknoloji sayesinde dünyanın uç bölgelerinde yaşayan insanlar birbirleriyle iletişime geçmekte ve geri kalmış bölgelerdeki küçük işletmeler ürünleriyle küresel pazarda gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmektedirler. Bilgi teknolojileri geleneksel kalıplar içindeki örgütsel yapıları ve örgüt davranışlarını etkileyerek yeniden şekillendirmektedir. Artık yapılan birçok iş dijital beyinlere aktarılmakta, insanların kendi beyinlerini kullanarak yaptığı işlerin sayısı ise azalmaktadır.

Dünyada **otomasyon teknolojisi** yavaş yavaş gelişip işletmelerdeki yerini alırken bilgi teknolojisindeki gelişmeler inanılmaz bir hızla gerçekleşmiş bugün artık işin doğası ve değişme hızı insanın takip edebileceği bir noktayı aşmıştır. Böylece dünya yüzünde birçok işletme ve iş ortadan yok olmaya başlamış ve örgütler giderek küçülmeye başlamışlardır. Birçok mavi yakalı ve el emeğine dayalı iş ortadan kalkmış beyaz yakalı fikir işçileri de bunu takip etmiştir. Eskiden otomotiv endüstrilerinde yapılan en ağır el işleri bile artık birkaç düğmeye basılarak bir aletin komutlarıyla yapılır hâle gelmiştir. İşlerin etkin bir biçimde yapılabilmesi için örgütler çalışan sayılarını giderek azaltır hâle gelmişler ve bu durum küçülme (downsizing) olarak tanımlanmıştır (Nirmala ve Akhliesh, 2009). Bu işlem sadece tasarruf amacıyla çalışan insan sayısını azaltmanın ötesinde bir olaydır. Bu durum yeni oluşturulan örgüt yapısı içinde çalışanların yapıya uyum sağlayabilmesi için yapılan işlemleri gerektirmektedir. Buna da çalışma dünyasında doğru büyüme veya uygun büyüme (rightsizing) denilmektedir (Hendricks, 1992). Bu gelişmelere ne ad verirsek verelim gelişen bilgisayar teknolojileri ile örgütler giderek geçmişe kıyasla daha az sayıda ancak nitelikli insanlarla çalışır hâle gelmektedirler (Greenberg, 2011: 50).

Örgütsel yeniden yapılanmada başka bir yöntem ise işletmenin temel işlemleri içersinde yer almayan (noncore) bazı işlerin (buna perifer veya çevre işlemleri de denilmektedir) dış firmalara sipariş verilerek yaptırılmasıdır. Bu uygulama taşeron üretim (outsourcing) şeklinde tanımlanmaktadır. Burada işletmenin ikincil düzeyde önem taşıyan faaliyetleri bu dalda daha yetenekli olan dış firmalara yaptırılmaktadır (Tomasko, 1993). Böylece işletmenin geride kalan en iyi yapabildiği işler ortaya çıkmakta ve örgüt bu işlere odaklanmaktadır. Buna da şirketin öz yeterliliği (corecompetency) denilmektedir (Greenberg, 2011: 50).

Bilgi teknolojileri sayesinde gelişen yeni örgüt yapılarından biri de **sanal örgüt** (virtual organization) ve şebeke yapılarıdır (network organization). Burada çeşitli işletmeler teknik kapasitelerini bir araya getirerek müşterilerinin arzu ettiği bir ürünü üretmek üzere bir araya gelmektedirler. Burada İnternet yoluyla alınan talep, tedarikçiler tarafından, üreticilere veya imalatçılara gelmekte imalatçılarda ürünü genelde aynı gün içersinde müşteriye postalamaktadırlar. Amerikada'ki Cisco Systems şirketi buna örnek olarak verilmektedir. Cisco ürünlerinin %70'i taşeron yöntemiyle üretilmekte ve Cisco çalışanları ürüne ellerini değdirmeden müşteriye ulaştırmaktadırlar (Byrne, 1998: 102-104).

Sanal örgütlerde de benzer bir çalışma biçimi sergilenmektedir. Burada işletmeler öz yeterliliklerini birleştirerek bir proje alıp her şirket kendi becerilerini ve ihtisasını ortaya koymakta ve proje tamamlanmaktadır.

Teknoloji sayesinde daha az insanla daha fazla iş yapılır hâle gelmekte, **otomasyon teknolojisi** ile insanların yerini almış makine veya robotlar almaktadır.

**Sanal örgütler** son derece esnek bir yapıda olup bir grup işletmenin geçici olarak ortak birgün oluşturup belirgin bir işi veya fırsatı yaratmak veya üretmek amacıyla bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.



## Tele Çalışma (Tele Commuting): Evi Terk Etmeden İşleri Yürütme

Son yıllar içinde tele çalışma adlı bir uygulama giderek yaygınlık ve kabul görmektedir. Burada iletişim teknolojilerinin kullanımıyla ve yardımıyla işler işyerine gitmeden evden veya işyeri dışında başka bir yerden yürütülmektedir. Önemli olan buralarda elektronik mail hizmetlerinin (e-mail) bulunmasıdır. Tele çalışma yöntemi Amerika'da yaklaşık 14 milyon insan tarafından gündelik olarak kullanılmaktadır (Victoria, 2009). Bu yolla hem işverenler hem de çalışanlar büyük bir fayda sağlamaktadır. Her şeyden önce hem benzin, hem zaman, hem park yeri hem de giyim kuşam harcamalarından büyük tasarruflar sağlanmaktadır. Ayrıca, çalışanlar evde oturarak aileleriyle daha çok zaman geçirmekte ve çocukların duygusal gelişimlerine büyük katkıda bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda tele çalışanların her sene bu şekilde işyerlerine gitmeyerek on binlerce dolar tasarruf ettikleri saptanmıştır (Telework Statistics for 2005-2006).



Resim 1.2

Tele Çalışma (Tele Commuting): Evi Terk Etmeden İşleri Yürütme.

**Kaynak:** [www.freedigitalphotos.net](http://www.freedigitalphotos.net)  
Image ID: 10058782  
(Erişim Tarihi: 26.05.2012).

### Tele çalışmanın ülkemizdeki faydaları neler olabilir?



SIRA SİZDE

## YÖNETİCİ KİMDİR VE NE İŞ YAPAR?

Bilindiği gibi örgütsel davranış örgüt içindeki insan davranışlarını anlamaya ilişkin bir disiplin olması nedeniyle çağımız modern örgütlerindeki yöneticilere mesleklerinde yardımcı olan bir daldır. Bu nedenle yönetici kavramı üzerinde durmakta ve bunların fonksiyonlarının örgütsel davranışla olan ilişkilerini incelemekte yarar vardır.

Yöneticilik dışarıdan gözüktüğü gibi kolay ve zevkli bir iş değildir. Hatta bu meslek günümüzde birçok karmaşık ve zor kararlar alması ve karşılaştığı baskılar nedeniyle en stresli işlerden bir tanesi olarak karşımıza çıkar. Yöneticilerin karşılaştığı sorunlar çok yönlü ve çeşitlidir. Örneğin; örgütte çalışanların, üretim, finans, pazarlama, muhasebe gibi birçok teknik konuyla ilgili sorunlarını anlamak zorunluluğu vardır. Burada bizim konumuz açısından en önemli olanı, insanlar

**Yönetici**, insanları kullanarak işleri yaptırın ve yürüten kişidir.

veya çalışanların sorunları ve onları anlamaktır. Bu ise onların çalıştığı ortamı, karşılıklı kurdukları ilişkileri ve kişiliklerini tanımak ve bilmekle mümkün olur. Bu ilişkileri bilebildiğimiz sürece **yöneticilerin** işleri biraz daha kolaylaşacaktır.

Yöneticiler kaynak ayırır, karar verir ve belirli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönlendirirler. Yöneticiler işlerini belirli bir örgüt içinde yürütürler. Örgütler bilinçli bir biçimde koordine olmuş sosyal birimlerdir. Örgütler iki veya daha fazla kişiden oluşur ve sürekli olarak belirli fonksiyonları ortak amaç veya amaçlar doğrultusunda sürdürürler. Hizmet ve üretim amaçlı şirketlerin hepsi birer örgüttürler. Yani okuldan, hastaneye, karakollara, askerî örgütlere kadar hepsi birer örgüttür. İşte bu örgütlerde çalışan, bireylerin davranışlarını ve çalışmalarını yürüten, belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen kimseler yöneticilerdir.

SIRA SİZDE



6

### Yöneticilik mesleğini nasıl tanımlayabilirsiniz?

#### Yöneticinin Fonksiyonları Nedir?

20.yüzyılın başlarında Fransız Henri Fayol yöneticilerin beş temel fonksiyonu olduğunu söylemekteydi. Bunlar; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldü. Bugün bunlar biraz daralarak 4'e inmiştir. Yani,

1. Planlama
2. Organize etme
3. Liderlik
4. Kontroldür.

**Planlama:** Örgütün amaçlarını belirleme ve tanımlama, stratejiler oluşturma, çeşitli faaliyetleri koordine etmek için plan yapma fonksiyonudur.

**Organizasyon (Örgütlenme):** Yöneticiler aynı zamanda örgütün yapısından sorumlu olan kişilerdir. Ne tür işler yapılacak, bunları kim yapacak, işler ne şekilde gruplanacak, kim kime rapor edecek ve kararlar nerede alınacak, bunların hepsi organize etme fonksiyonudur.

**Liderlik Etme:** Her örgüt insanlardan oluşur. İşe yönlendirmek, koordine etmek yöneticinin en önemli fonksiyonudur. Yani çalışanları güdüleyip en uygun iletişim kararları ile yönetme ve sorunları çözme bu fonksiyonu içerir.

**Kontrol:** Son fonksiyon kontrol etmedir. Örgüt içinde faaliyetleri gözleyerek daha önce planladığı biçimde gitmelerini izlemek, aksayan veya başarılı gitmeyen işleri rayına koymak yöneticinin diğer fonksiyon alanıdır.

İşte "Yöneticiler ne iş yaparlar?" diye sorduğumuz zaman bu dört fonksiyonu yaparlar" diyebiliriz. Yani planlar, organize eder, yürütür veya liderlik eder, son olarak da kontrol ederler (Robbins, 2005: 5-8).

#### Yöneticinin Rollerini Nedir?

Modern anlamda yöneticinin üç tür rolü bulunmaktadır.

Bunlar:

1. Bireyler arası rolü,
2. Bilgi rolleri ve
3. Karar verme rolleridir.

Bireyler arası rollerin içinde örgüte başkanlık etme, örneğin politikacılara veya ziyarete gelenlere örgütü tanıtmaya, diğer şirketlerle ilişkileri düzenleme, çalışanları işe alma, eğitime cezalandırma ve güdüleme rolü vardır.

Bilgi rollerinin içinde, diğer şirketlerden bilgi toplama, yeni dergileri ve yazı-lanları okuma, diğer şirketlerin yaptıklarını öğrenme gibi görevleri vardır. Buna

Henry Mintzberg “monitoring roles” adını vermektedir. Aynı zamanda bu bilgilerin örgüt içinde çalışanlara duyurulması ve örgütün dışarıda temsil edilmesi rolü de bunun içinde yer alır.

Karar verici roller grubunda ise yatırımcılık, kaynak ayırma, görüşmeci ve sorun çözücü fonksiyonları yerine getirilir.

## Yöneticinin Sahip Olması Gereken Bilgi ve Beceriler Nelerdir?

Yöneticinin bu rol ve fonksiyonları icra ederken bazı bilgi ve becerilere gereksinimi vardır. Bunları Robert Katz üçe ayırır. Bunlar;

- Teknik bilgi,
- İnsanla ilgili bilgi ve
- Kavrama ile ilgili bilgi ve becerileridir.

Teknik bilgi yöneticinin işini yönetirken sahip olması gereken ihtisaslaşmış bilgidir. Bu bilgi örgütün eğitim kanalları ile kazanılır. Bazıları da bu bilgiyi iş sırasında kazanarak geliştirirler.

İnsanla ilgili bilgi insanı güdülemek, anlamak, insanlarla birlikte çalışmak, grup yaşantısını bilmekle ilgilidir. Çoğu insan teknik açıdan mükemmel olmasına karşılık insanla ilgili bilgi açısından yetersizdir.

Kavrama ile ilgili bilgiye yapısına gelince yöneticilerin zekâ yapısı açısından karmaşık olayların tasnifi, teşhisi ve çözümleyici bir beceriye gereksinimini ifade eder. Örneğin; acil karar bekleyen durumlarda sorunlara hemen çözümler getirmesi, tespitler yapması, alternatifleri düşünmesi ve en iyi çözümü bulması gerekir.

İşte örgütsel davranış (ÖD) yöneticiye bu fonksiyonlarını icra etmede gerekli bilgi ve donanımı sağlayarak yardımcı olur. Bu disiplin bir saha çalışmasıdır. Yani kendine has bir bilgi yapısı vardır.

**Örgütsel davranışı yöneticinin hangi alandaki bilgi yapısı ile doğrudan ilişkilidir? Neden?**



SIRA SİZDE

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMİNDE YÖNTEM

Örgütsel davranış bilimi fizik ve doğa bilimlerinin takip ettiği yöntemlerden çok farklı bir yol takip etmez. Yani en basit bir biçimde gözlem yapar, hipotezler kurar ve hipotezleri deney yoluyla ispatlamaya çalışır. Örgütsel davranış bilimi bu şekilde;

- Olguları gözler,
- Olguları sınıflandırır,
- Olgular arasındaki ilişkilere ait hipotezler öne sürer,
- Veri toplamak için deney yapar ve bunun sonucunda olguları ispatlamaya çalışır ve
- Olgular arasındaki neden sonuç ilişkilerine dayanarak genellemeler yapar.

Bir bilimin amacına ulaşmasını her şeyden önce yöntemi sağlar.

Nesnel gerçeği en çok ve en iyi yansıtmayı amaçlayan her bilim, en kesin ve en bilimsel olan yöntemi uygulamak zorundadır. Bu nedenle bilimsel yöntem takip edilmesi gereken birkaç aşamadan oluşur.

Birçok yönetici, örgütle ilgili bir sorunu olduğu zaman davranış bilimcilerine başvurur. Böyle bir sorunla karşılaşan bilim insanının takip edeceği yol aşağıdaki gibidir.

**Sorun hakkında ön araştırma:** Bu aşamada konu hakkında bilgi toplanır ve sorunun sınır alanları tespit edilir.

**Yöntem,** “nasıl” sorusuna cevap veren ve bir amaca göre hazırlanmış araştırma planıdır.

**Sorunun yeniden formülasyonu:** İkinci aşamada konu davranış bilimlerinin kullandığı kavramlar doğrultusunda yeniden incelenerek sorunla ilgili diğer faktörler tespit edilmeye sorun çözümünde izlenecek yol ve tutum belirlenmeye başlar.

**Hipotez geliştirme:** Sorun hakkında genel bir kanıya varıldıktan sonra, sorunun özel yanları genelden soyutlanır. Diğer bir deyişle soruna neden olan etmenler belirginleşir ve buna ilişkin hipotezler geliştirilir. Bu hipotez ile incelenecek olan sorun, artık diğer etmenlerden bağımsız bir biçimde araştırılmaya açıktır.

**Veri toplama yöntemleri:** Bu aşamada öne sürülen hipotez doğrultusunda sorun ile ilgili veriler toplanır. Sorun ile ilgili verileri toplamak da örgütsel davranışla ilgili kişinin bilgi ve yeteneklerine dayalıdır.

Örgütsel davranış biliminde kullanılan veri toplama teknikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sorun sahibiyle yapılan görüşmeler
- Anket
- Katılımlı ve katılımsız gözlem
- Örgüt ve sorunla ilgili içerik analizleri veya kayıtların incelenmesi

**Verilerin analizi ve açıklanması:** Burada hipotezle ilgili olarak toplanan verilerin hipotezi destekleyip desteklemediği araştırılır. Toplanan bilgilerin açıklama ve sınıflandırılması yapılır.

**Verilerin sunulması ve çözüme ilişkin uyarılar:** Burada da toplanan verilere bir anlam kazandırılarak sorunun çözüm yollarına ilişkin öneriler sunulur.

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. Bilgi toplamada amaç sorunu açıklamak ve tanımdır. Bu bilgiler bazen yazılı bir raporla veya grup tartışmaları biçiminde sözlü olarak da yansıtılabilir. Bu raporun içinde soruna ilişkin çözüm yolları ve önerilerde bulunulur.

## Veri Toplama Teknikleri

Örgütsel araştırmalarda dört araştırma tekniği yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlar;

- Vaka Etüdü,
- Saha Araştırması,
- Laboratuvar Deneyi,
- Saha Deneyidir.

Şimdi bunları kısaca inceleyelim.

**Vaka Etüdü:** Vaka etüdü, bir gerçek yaşam öyküsünün ele alınıp detaylı bir biçimde incelenmesini ifade eder. Örneğin; Lee Iacocca'nın otobiyografisini okuduğumuzda bu biyografide Lee'nin nasıl yönetim basamaklarını tırmandığını, Ford Motor Şirketindeki çalışmalarını, bu şirkete başkan oluşunu, daha sonra nasıl istifa ettirildiğini, nasıl Chrysler Şirketinin başına geçip onu iflastan kurtardığını ve daha sonra kâra geçirdiğini görebiliriz veya iki şirketin analizini yaparak neden birinden birinin daha avantajlı olduğunu, bu şirketlerin ürünlerini, yönetim felsefelerini, pazarlama stratejilerini, kâr-zarar tablolarını inceleyerek analiz edebiliriz. Böylece iki şirketten hangisinin gelecekte daha başarılı olacağını söyleyebiliriz. İşte bu iki örnekte anlatılan yöntem **vaka incelemesi** denir Her iki örnekte gerçek yaşamdaki durumları yansıtmaktadır.

Bu yöntemde tanımlar ile birey, grup ve örgütlerin detaylı tanımları yer alır. Burada da bilgiler katılımlı gözlem, mülakat veya işletme kayıtlarının incelenme-

sinden elde edilir. Bu tekniğin en zayıf noktası algısal yanlılığa açık olmasıdır. Diğer bir değişle olayın gözlemcileri bazen yanlı davranabilirler. Olayları kendi bakış açılarından öznel olarak değerlendirebilirler. Diğer bir dezavantajı ise tek bir olaydan genelleme yapma olasılığının tehlikesidir. Öte yandan derinlemesine yapılan bir analizi de göz ardı edemeyiz. Bu açıdan vaka incelemelerinin gerçek yaşamdaki örgütsel sorunların incelenmesi ve değerlendirilmesi açısından büyük fayda ve katkıları bulunmaktadır.

### Vaka etüdü tekniği hangi durumlarda geçerli ve kullanılabilir bir tekniktir?



SIRA SİZDE

**Saha Araştırması:** Bu teknik anket ve mülakat tekniklerinin birlikte kullanılması ile uygulanır. Örneğin; bir danışman eğitimi programı için en iyi yöntemin ne olduğu konusunda bir şirkete araştırma yaptırıyor olabilir. Burada seçilen danışmanlara hazırlanan anketler gönderilir. Bu anketlere danışmanların verdikleri cevaplar incelenerek bir saha araştırması yapılabilir. Böyle bir araştırmaya çok sayıda insan katılacağı için bir evren ve örneklem seçimi gerekmektedir. Ayrıca araştırmaya başlanılmadan önce hazırlanan anketin pilot bir araştırma ile küçük bir gruba uygulanması gerekir.

Bu tip bir araştırmanın avantajı ekonomik olmasıdır. Çünkü, evrenin tamamına değil, küçük bir örneklem grubuna uygulanır. Ayrıca insanların tepkilerini belirtme için de uygun bir yöntemdir. Bunun dışında istatistiki işlemler yapabilme olanağı sağlar. Ancak, bazı zayıf noktaları da mevcuttur. Birincisi özellikle anketleri posta ile gönderdiğimiz zaman geriye gelme olasılığı büyüktür. Dolayısıyla cevap verme oranı veya katılım oranı düşük olabilir. İkincisi detaylı bilgi alma olasılığı çok yoktur. Çünkü, saha araştırması, bir konuyu detaylı incelemek üzere planlanmıştır. Üçüncü bir sakınca da örneklem çapına bağlı olarak genelleme yapma olanağının kısıtlılığıdır.

**Laboratuvar Deneyi:** Burada yapay bir ortam araştırmacı tarafından oluşturulur. Amaç, araştırmacının bağımsız değişkeni belirli bir biçimde bağımlı bir değişken üzerinde uygulamasıdır. Burada iki grup söz konusudur. Bunlar deney ve kontrol gruplarıdır. Kontrol grubunda şartlar aynen korunur, deney grubunda ise bağımsız değişken aracılığıyla bağımlı değişken manipüle edilir. Sonuçta her şey eşit olduğu zaman bağımlı değişkende meydana gelen bir farklılık bağımsız değişkene bağlanarak açıklanır. Deneysel yöntemin neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymasını sağlayan işlemler şunlardır:

- Bağımsız değişkeni manipüle etme (değişimleme),
- Değişimlemenin bağımsız değişkene etkisini gözleme,
- Diğer değişkenleri kontrol etme.

Bağımsız değişken araştırmamızda belirleyici ve neden sayılan değişken iken bağımlı değişken ise bağımsız değişkene bağlı olarak değiştiği kabul edilen değişkendir. Şimdi bunu bir örnekle kısaca açıklayalım: Örneğin, ışık şiddetinin çalışanların verimlilik düzeyi üzerindeki etkisini incelediğimiz bir araştırma planlayalım. Burada ışık şiddeti bağımsız, verimlilik düzeyi ise bağımlı değişkenlerimizdir. Bunu ölçmek amacıyla iki grup seçilir. Birinci gruba deney grubu denir. Burada ışık şiddeti farklı farklı şiddetlerde çalışanlara uygulanır ve verimlilik düzeyleri saptanır. Diğer grup ise kontrol grubumuzdur. Buna farklı ışık şiddetleri uygulanmaz. Daima belirli bir ışık şiddeti altında çalışırlar. Sonuçta farklı ışık şiddeti uygulanan grupla, aynı ışık şiddeti uygulanan grup arasındaki verimlilik farkı deneysel olarak saptanmış olur.

Burada önemli nokta kullandığımız değişkenlerin kontrolü ve ölçümüdür. Ancak laboratuvar deneylerinin sonuçlarını genelleştirmek ve gerçek yaşama uygu-

lamak çok zordur. Çünkü bu deneyler yapay ortamlarda hazırlanmaktadır, gerçek çalışma ortamlarına her zaman uygun düşmeyebilir.

SIRA SİZDE



**Bağımlı veya bağımsız değişken ne demektir? Kendi vereceğiniz örnekle bunu açıklayınız.**

**Saha Deneyi:** Saha deneyi yukarıda anlatılan laboratuvar deneyine çok benzerdir. Sadece burada deney gerçek çalışma ortamlarında yapılır. Yapay olarak hazırlanmış laboratuvar ortamında yapılmaz. Bu nedenle ortam, laboratuvar ortamına kıyasla daha gerçekçidir. Sadece, kontrol grupları muhafaza edilmek istendiğinde bazı dışsal faktörler araya girerek çalışma ortamını etkileyebilir. Örneğin; fabrika ortamına karşılaştırmalı olarak yürüttüğümüz bir çalışmada bir grev veya lokavt durumunda veya şirketin yeni bir organizasyon şeması uygulama durumlarında araştırma süreci sekteye uğrayabilir. Diğer bir nokta da genelde fabrikaların veya büyük organizasyonların dışarıdan bir araştırmacıya çalışması için izin vermemeleridir. Özellikle organizasyonun büyük sorunları varsa böyle bir araştırmacıya izin vermemeleri daha sık rastlanan bir durumdur. Bu nedenle, örgütsel davranışla ilgili araştırmalar genelde iyi yönetilen ve daha sorunsuz organizasyonlarda gerçekleştirilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 64-66).

**Tablo 1.2**  
Veri Toplama  
Teknikleri.

**Kaynak:** E. Özkalp ve Ç. Kirel, *Örgütsel Davranış (5. Baskı), Ekin Yayın Dağıtım, 2011: 67.*

Yöntem	Tanım	Avantajları	Dezavantajları
Mülakat	Karşılıklı konuşma, yani mülakatçının, soru sorup cevaplarını kaydetmesi yöntemi	Anlaşılmayan sorular geri bildirim yoluyla hemen farkedilir ve açıklığa kavuşturulur. Detaylı bilgi alma yolları vardır. Esneklik ve uyum sağlar.	Uzun zaman alır ve masraflıdır. (Özellikle mülakatçıların eğitimi açısından) Ölçümü yapan mülakatçıdan dolayı yanlı davranmalar olabilir.
Anket	Cevaplandırılması istenen bir grup yazılı sorudan oluşmuş bilgi formu	Büyük bir örneklem grubuna ucuz maliyetle ulaşabilme imkânı sağlar; bütün cevap verenlere aynı uyarıcılar uygulandığı için birlik sağlanmış olur.	Cevaplandırma oranı düşüktür. Özellikle mektupla gönderilen anketlerin geri gelmesi çok vakit alır, anında geribildirim alma imkanı yoktur. Eksik doldurulmuş veya açık biçimde cevaplanmamış soruları analiz etme imkânı çok zayıftır. Anketin planlaması çok zaman alır, cevaplayıcıların okur-yazar olması gerekir.
Testler	Bireylerin davranışsal özelliklerini saptamak için ankete benzer bir biçimde sorulardan hazırlanmış ölçüm aracı (Başarı, Yetenek, Stres Testleri gibi).	Standartlaştırılmış testler, yerleşmiş çeşitli normlar arasında karşılaştırma yapma imkânı sağlar.	Testin planlaması, hazırlanması ve değerlendirilmesi zaman aldığı gibi, bu konuda ihtisaslaşmış kişilere gerek duyurulur. Ayrıca, güvenilirliği tartışılabilir. (Örneğin bir zekâ testi bireyin yeteneklerini mi, yoksa lisanı kullanmadaki becerisini mi ölçmektedir?)
Gözlem	İnsan davranışlarının doğrudan veya dolaylı bir biçimde gözlenmesi	Davranışlar olduğu anda gözlenmesi nedeniyle uzun sürebilir. İnsanın tek başına veremeyeceği birçok bilgi, gözlem ile elde edilebilir.	Gözlemciden kaynaklanan yanlı davranışlara neden olur. Bireyin olaydan etkilenmesi söz konusudur. Gözlemcinin eğitimi masraflı ve pahalıdır.

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARINDA ELDE EDİLEN BİLGİYİ İŞ YAŞAMINA UYGULAMAK

Örgütsel davranış araştırmalarından elde edilen kuramsal bilgiyi pratiğe uygulamak için yöneticilerin belirli beceriler geliştirmeleri gerekir. Sahip olduğu yönetim bilgilerini geliştirmek ve bunları iş yaşamına adapte etmek için problem çözme sürecini anlamak ve bu konuda iyi bir sorun çözücü olmak gerekir. Bu ise dört aşamalı bir süreci içerir:

1. Teşhis (diagnosis)
2. Çözüm (solution)
3. Eylem (action)
4. Değerlendirme (evaluation) (Wagner and Hollenbeck, 2005: 9).

**Teşhis:** Problem çözümü teşhis ile başlar. Burada yöneticiler problem veya sorunla ilgili önce bilgileri toplar ve bunu problem cümlesiyle özetlemeye çalışırlar. Bilgi toplama yöneticiyi örgüt içinde gözlem yapmaya yönlendirir. Burada yönetici sorunla ilgili çeşitli olayları doğrudan gözlemler. Böylece birinci elden bilgi toplanmış olur. Yöneticiler aynı zamanda çeşitli görüşmeler veya mülakatlar yaparak çeşitli gerçekleri, fikirleri diğer çalışanlardan da öğrenmeye çalışırlar. Bilgileri problem cümlesi içinde özetlemek yöneticilerin çeşitli karmaşık kuramları, deneyleri hatta sezgilerini kullanmalarını gerektirir. Tıpkı tıp doktorlarının yaptığı gibi hastanın şikâyetleri ateşinin olup olmadığı, vücut ağrıları, öksürüğü olup olmamasının sorulması gibi yöneticiler de önce semptomları tespit eder ve bunları bir araya getirerek sorunu formüle ederler.

**Çözüm:** Burada teşhis aşamasında saptanan sorunun çeşitli çözüm yolları ve süreçleri ortaya konulur. Örgütsel sorunlar genelde çok boyutludurlar ve çözümü için birden fazla yol gerekebilir. Etkili yöneticiler çeşitli alternatifler yaratarak veya ortaya koyarak bunlardan bir tanesini veya en uygun olanı seçerler.

**Eylem:** Burada önerilen çözümler eyleme konulur. Bu süreçte yöneticiler belirgin aktivitelerin yerine getirilmesini şart koşarak bunların etkilerini problemin çözümü için görmek isterler. Bazen de adım adım takip edilmesi gereken programlar geliştirerek başka işletmelerde çözüm için uygulanan bu tür programların buradaki etkilerini gözlemlemeye çalışırlar. Örneğin; General Motors şirketi, bir başka otomobil işletmesinde uygulanan üretim kalitesi, müşteri hizmetleri programlarını zamanla çalışanlarına uygulamış ancak bunları hemen tüm çalışanlara değil bir grup çalışanı ayrı bir yere koyarak gerçekleştirmiş ve sonra sonuçlarını izlemiştir (Wagner ve Hollenbeck, 2005: 10). Bir diğer deyimle yeni bir çözüm uygulanacaksa bunu en temel basamaklarından başlayarak yapmak daha sonra sonuçlarını gördükten sonra uygulamak gerekir.

**Değerlendirme:** Çözüm uygulamaları genelde değerlendirme aşamasıyla son bulur. Burada uygulanan çözümün istenilen etkiyi yapıp yapmadığı değerlendirilir. Bunun için yöneticiler başarıyı ölçebilecek belirgin göstergeler kullanır ve bu göstergelere bakarak istenen çözüme ulaşıp ulaşılmadığını kontrol ederler. Örneğin, bir üretim artışı programını değerlendirebilmek için üretilen işlem sayısı, müşteri tatmini anketleri, satılan mal miktarı gibi ölçümler kullanarak programı değerlendirebilirler. Değerlendirme sürecinde bir sorunun çözümünde arzu edilen sonuçlarla gerçekte ulaşılan sonuçların bir karşılaştırması yapılır. Bazen seçilen eylem planı sorunu tamamen çözer, bazen de ilave sorunlar ortaya çıktığı için daha ileri problem çözümlerini kullanmak kaçınılmaz olabilir (French ve Bell Jr., 1999: 76-77).

## Özet



### Örgütü ve örgütsel davranışı tanımlamak

Bir işletmenin veya örgütün kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her örgüt onu oluşturan insanlardan meydana gelir. Örgütün etkili bir biçimde çalışmasında, çalışanlar son derece kritik bir öneme sahiptirler. Örgütsel davranış bilimi de konusu insan olan ve örgüt içinde insan davranışlarına odaklı bir disiplindir. Amacı örgüt içindeki insan davranışlarını anlamak ve onu daha etkin ve başarılı kılmaktır. Örgüt ise bir grup insanın birbirine bağımlı bir biçimde bir amaca hizmet etmeleri için bir araya gelmeleridir.



### Örgütsel davranışın temel karakteristiklerini tanımlamak

Örgütsel davranışın temel dört karakteristiği vardır. Birinci karakteristiği, örgütsel davranışın sosyal bilimlerin veya davranış bilimlerinin kullandığı bilimsel yöntemi kullanmasını ifade eder. Örgütsel davranış fizik veya kimya kadar gelişmiş bir disiplin olmamakla birlikte bilimsel temellidir. Doğa bilimlerinde kullandığı araştırma yöntemini kullanır ve olaylar arasındaki değişmez ilişkileri, kuramlar biçiminde ortaya koyar. İkinci karakteristiği örgütsel davranışın tek başına bireyi, grubu incelemesidir. Her birey bir grubun bir üyesi, her grup bir örgütün parçasıdır ve onun içinde varlığını sürdürür. Üçüncü karakteristiği örgütsel davranışın disiplinler arası bir yaklaşımı olduğunu vurgular. Bu disiplin çok sayıda sosyal veya davranış bilimlerinin bir araya gelmesiyle ve onlardan aldığı bilgi yapısıyla çalışır. Çünkü ilgilendiği konular tek başına hiçbir disiplinin ilgi alanına girmez. Dördüncü karakteristiği ise bu disiplinin örgütün ve bireyin başarısı için araştırmalar yapmasını ifade eder. Yönetici, insanların rahat çalışabilecekleri ortamlar yaratmak ve başarılı insanları takdir etmek durumundadır. İnsanlar bazı gereksinimleri karşılandığı ölçüde başarı ve sorumluluğu arayacaklardır.



### Örgütsel davranışın global ekonomiden, giderek farklılaşan iş gücü yapısından ve teknolojik değişimlerden nasıl etkilendiğini açıklamak

Örgütsel davranış bilimcileri örgütün statik değil dinamik bir yapıda olduğunu ve teknolojik değişimlerden etkilendiğini vurgularlar. Yani örgüt açık bir sistemdir. Kendini tamamlayan

bir takım parçalardan oluşur ve her parçanın devamlılığı bir diğerine bağlıdır. Örgütler aynı zamanda küresel bir ekonominin parçalarıdır. Artık dünya ülkeleri birbirlerinden uzak duran bir yapıda değil aksine birbirleriyle yoğun bir ilişki içerisindeyler. Dünya ülkelerinin birbirleriyle yoğun ilişkileri, etkileşimleri küreselleşme olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir çaba ise küresel yöneticilere gereksinimi gösterir. Küresel yönetici, kültürel farklılıkların bilincinde olan, esnek, dil becerisi yüksek, farklılıklara olumlu yaklaşan yöneticidir. Günümüz dünyasında örgütleri en hızlı etkileyen faktör bilgisayar teknolojileri ve İnternet kullanımının giderek yaygınlaşmasıdır. Bu teknolojiler sayesinde dünyanın en uç bölgelerinde yaşayan işletme ve insanlar birbirleriyle iletişim kurabilmekte ve ürünlerini küresel pazarda satabilmektedirler. Teknoloji sayesinde daha az insanla daha çok iş yapılır hâle gelmiştir.



### Yönetici ve yöneticinin rol ve fonksiyonlarını açıklamak

Örgütsel davranış çağımız yöneticilerine yardımcı olan bir disiplindir. Bu nedenle Yönetici kimdir? Fonksiyonları nelerdir? gibi sorular bu bağlamda önem taşır. Yönetici; insanları kullanarak işleri yaptıran veya yürüten kişidir. Yöneticilerin dört önemli fonksiyonu vardır. Bunlar; planlama, organize etme, liderlik, kontroldür. Yönetici bu fonksiyonları icra ederken üç tür rolü yerine getirir. Bunlar; bireyler arası, bilgi ve karar verici rolleridir.



### Örgütsel davranış araştırmalarında sıklıkla kullanılan araştırma yöntem ve tekniklerini betimlemek

Örgütsel davranış biliminde bir araştırma yaparken belirli yol ve teknikler kullanılır. Bunlar sırasıyla; sorun hakkında ön araştırma, sorunun yeniden formülasyonu, hipotez geliştirme, veri toplama, verilerin sunulması ve çözümüne ilişkin uyarılardır. Örgütsel davranış disiplini içinde yaygın olarak kullanılan dört araştırma tekniği vardır. Bunlar; vaka etüdü, saha araştırması, laboratuvar deneyi ve saha deneyidir. Bunların içinde en çok kullanılan saha araştırması tekniği olup burada mülakat ve anket tekniği birlikte kullanılarak veri toplanır.



## Kendimizi Sınavalım

1. Bir örgütün en önemli bileşeni aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Muhasebesi
  - b. Çevresi
  - c. Yöneticisi
  - d. Teknolojisi
  - e. Çalışanları
2. Örgütsel davranışın ilgi alanı aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Örgütün finansal yapısı
  - b. Fiyatlandırma politikaları
  - c. Hammadde kaynakları
  - d. Ürün teknolojisi
  - e. İnsan davranışları
3. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel davranışa yardımcı olan disiplinlerden biri **değildir**?
  - a. Biyoloji
  - b. Sosyoloji
  - c. Psikoloji
  - d. Siyaset bilimi
  - e. Antropoloji
4. Aşağıdaki düşüncelerden hangisi sosyal davranışlar, toplumsal gruplar, toplumsal düzen ve insan ilişkileri konusunda odaklanarak örgütsel davranış bilimine katkıda bulunur?
  - a. Psikoloji
  - b. Sosyoloji
  - c. Antropoloji
  - d. Siyaset bilimi
  - e. Ekonomi
5. Aşağıdakilerden hangi (X) kuramının çalışanlar için öne sürdüğü temel düşüncelerden biri **değildir**?
  - a. Çalışanlar tembeldir
  - b. İşlerini sevmezler
  - c. Çalışmak için yönlendirilmek isterler
  - d. Başarıları için onlara fırsat tanımak gerekir
  - e. Zorlandıkları zaman çalışırlar
6. Açık sistem yaklaşımında aşağıdakilerden hangisi örgütün çevreden aldığı girdilerden birisi **değildir**?
  - a. Hammadde
  - b. Finans
  - c. Ürün
  - d. Bilgi
  - e. İşgücü
7. Özel bir hareket veya davranışın farklı ortamlarda farklı sonuçları olabileceğini ifade eden yönetim yaklaşımının adı nedir?
  - a. Klasik yaklaşım
  - b. İnsan ilişkileri
  - c. Bürokrasi
  - d. Bilimsel yönetim
  - e. Durumsallık yaklaşımı
8. Başarılı bir küresel yöneticinin en temel özelliği aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Kültürü anlama
  - b. Esneklik
  - c. Kozmopolit yapı
  - d. Farklılıklara olumlu yaklaşım
  - e. Yüksek dil becerisi
9. İşlerin etkin bir biçimde yapılabilmesi için örgütlerin çalışan sayılarını giderek azaltarak yeni bir yapı oluşturmalarına ne ad verilir?
  - a. Öz yeterlilik
  - b. Kültür şoku
  - c. Doğru büyüme
  - d. Küçülme
  - e. Taşeron üretim
10. Aşağıdakilerden hangisi yöneticinin temel fonksiyonlarından biri **değildir**?
  - a. Planlama
  - b. Kontrol
  - c. Liderlik
  - d. Organize etme
  - e. Bilgi verme

## Yaşamın İçinden

“ Pek çok şirkette çalışana verilen önemi göstermek için kurulan öneri sistemleri bugün fikirlerin yarıştığı bir platforma döndü. Üstelik şirketler artık çalışanın gönülünü almak için değil gerçekten onların fikirlerinin işe yaradığını gördüğü için bu programlara sarılıyor. Çalışanlardan gelen öneriler süreçlere inovatif çözümler getiriyor. Müşteri memnuniyetini, kaliteyi ve verimliliği artırıyor. Ayrıca yüz binlerce dolara varan zaman ve maliyet tasarrufları da çalışanların önerileri sonucu elde edilebiliyor.

Toyota, öneri sistemi uygulamalarına 1951 yılında başladı. 1986'dan itibaren 200 bin çalışanından toplam 16,2 milyon öneri aldı. Çalışanların öneri programlarına katılım oranı ise yüzde 98'e ulaştı. Fikirler sadece bir departman ya da bir gruptan gelmedi, tüm şirket çalışanlarından fikirler yağdı. Toyota çalışanlarının getirdiği öneriler adeta bir kurum kültürü oluşturdu. Bu kadar uzun zamandır öneri sistemlerini yönetmek de uzmanlar tarafından ayrı bir iş olarak görülüyor.

Peki Toyota bunu nasıl başardı? Öncelikle çoğu şirketin yaptığı gibi öneri sistemini sadece bir “program” olarak değil, çalışanların motivasyonunu artırıcı bir “araç” olarak gördü. En üst yönetici, en alt çalışanların getirdiği öneriyi titizlikle dinledi. Gelen fikirler yöneticiler tarafından 24 saat içinde incelendi, 72 saat içinde de uygulanabilir olup olmadığı çalışanların kendilerine açıklandı. Toyota öneri sistemi çalışanlarının kendilerini “değerli” hissetmesini sağladı.

”  
**Kaynak:** H, Yavuz. (2007) “ Şirketlerde Öneri Yağmuru” adlı haberden kısaltılarak alıntılanmıştır.  
<http://www.capital.com.tr/-sirketlerde-oneri-yagmuru-haberler/19353.aspx> adresinden 27.09.2013 tarihinde erişilmiştir.

## Okuma Parçası

### ROMAYA GİDİŞ

Kendinizi Türk kökenli çok uluslu bir ithalat ve ihracat şirketinin yöneticisi ve uluslararası bazı operasyonlar için genişleme çabası içinde olduğunuzu düşünün. Japonya'nın Tokyo kentinde önemli bir operasyon için iki yıl veya daha uzun bir süre için üç üst düzey yönetici ihtiyacınız bulunmaktadır. Buraya üç önemli yönetici atayacaksınız. Bu üç yöneticinin kalacakları süre belli olduktan sonra aileleriyle birlikte evlerini Tokyo'ya taşıyacaklar ve burada ikamet edip çalışacaklardır.

Şimdi aşağıdaki sorulara cevap vermeye çalışalım:

1. Bu üç üst yönetici gittikleri çevreye uyum sağlamada ne gibi sorunlarla veya güçlüklerle karşılaşabilirler?
2. Bu insanların kültür şokunun etkilerinden korumak amacıyla ne tür önlemler alıp bu insanlara nasıl yardımcı olabilirsiniz?
3. Bu üç yönetici görevlerini tamamlayıp ülkelerine döndüklerinde ne gibi zorluklarla karşılaşabilirler? Bu zorlukları en aza indirmek amacıyla, neler önerirsiniz?

**Kaynak:** J. Greenberg, “Behavior in Organizations” dan uyarlanmıştır. Pearson, 2011: 64.

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranış ve İlgili Alanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranış ve İlgili Alanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranışın Dört Temel Karakteristiği” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranışın Dört Temel Karakteristiği” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranışın Dört Temel Karakteristiği” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. c Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranışa İlişkin Temel Öngörüler ve Eğilimler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranışa İlişkin Temel Öngörüler ve Eğilimler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranış, Küresel Ekonomi ve Uluslararası Ticaret” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Teknolojik Gelişmeler ve Örgütsel Davranış” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise “Yönetici Kimdir ve Ne İş Yapar?” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Örgütsel davranış disiplini her faktörü tek başına inceleyebilecek bilgi dağarcığına sahip değildir. Her birey bir grubun üyesi her grupta içinde yer aldığı örgütün bir parçasıdır. Bu nedenle örgütsel davranış birey ve grupların hareket ve etkileşimlerinden oluşur.

### Sıra Sizde 2

Örgütler kendi devamlılığını sağlayan birtakım parçalardan oluştuğunu ve sistemin parçaların birlikte çalışmasıyla amacına ulaştığını ifade eder. Örgütler çevreden aldığı birtakım girdileri, kendi bünyelerinde değişime uğratarak veya işleyerek çevreye çıktı biçiminde iade eder. Bu çıktıların sonuçları da geri bildirim kanallarıyla örgüte iletilir.

### Sıra Sizde 3

Dünya giderek birbirine yaklaştığı ve küreselleştiği için farklı kültürlerle kolay uyum sağlayan esnek, başka kültürlerle saygılı, onlara olumlu yaklaşan yöneticilere olan ihtiyaç giderek artmaktadır.

### Sıra Sizde 4

Orta Doğu ülkelerinden birinde yaşayan bir konuğa yemeğe misafirlğe gittiğimiz zaman insanların masa başına, bazılarının ise yere oturarak, elleriyle yemek yemelerini ve pilavı yumruk yaparak ağızlarına attıklarını gördüğümde kültür şoku yaşamıştım. Ancak, bu onların geleneksel yemek yeme biçimiydi sonra doğal karşılaşmıştım. Ancak onlar gibi yemeyi bir türlü tam anlamıyla beceremedim.

### Sıra Sizde 5

En başta kadın yöneticiler açısından faydalıdır. Evde eşleri ve çocuklarıyla ilgilenilecek zamanları artar. Trafik yoğunluğu, benzin masrafı, giyim ve bakıcı masrafı gibi harcamalarda azalmalar ve aile bütçesinde artışlar sağlanır.

### Sıra Sizde 6

Yönetici insanları kullanarak onlara iş yaptıran ve yürüten kişidir. Bu kimseler kaynak ayırır, karar verir ve belirli amaçlar için insanları yönlendirirler.

### Sıra Sizde 7

İnsanla ilgili bilgi yapısı ile doğrular ilgilidir. İnsanı güdülemek, anlamak, insanla çalışmak, grup süreçlerini bilmek insanı tanımakla mümkündür.

### Sıra Sizde 8

Vaka etüdü, bir kişinin gerçek yaşam öyküsünü ele alıp detaylı incelemektir. Bu teknikle bilgiler, katılımlı gözlem, mülakat ve işletme kayıtlarının incelenmesinden elde edilir.

### Sıra Sizde 9

Bağımsız değişken araştırmada belirleyici olan ve neden sayılan değişkendir. Bazen buna etkisini incelediğimiz değişken de diyebiliriz. Bağımlı değişken ise bağımsız değişkene bağlı olarak değişen değişken demektir. Tuz tabletlerinin yorgunluk bitkinlik üzerindeki etkilerini incelediğimiz bir araştırmada, çok terlemenin etkisiyle vücuttaki sodyum miktarının azalması sonucu verilen tuz tabletleri bağımsız, yorgunluk ise bir davranış olduğu ve tuz kaybına bağlı olduğu için bağımlı değişkendir.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Colquitt J. A., LePine ve Wesson M. Y. (2001). **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. ve Raymond A. N. (2001). **Organizational Behavior**, Harcourt College Publishers.
- Davenport, T. H. (2005). **Thinkings For A Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers**, Harward Business School Press: Boston, MA.
- Erdoğan İ. (1999), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi: İstanbul.
- Erol, E. (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Fortune, (2009). Global 500, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/index.html>
- French, L ve Bell. Jr, C. H. (1999). **Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (6th Edition)**, Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2011). **Behavior in Organizations**, Pearson Pub.
- Hendrick, F. (1992). **The Rightsizing Remedy**, Business One Irwin: Homewood. IL.
- Ivancevich, J. M. ve Matteson, M. T. (2002). **Organizational Behavior and Management**, McGraw Hill.
- Janssens, M. (1959). "Inter cultural Interaction; Aburden of International Managers ?" **Journal of Organizational Behavior**, Vol, 16, s.155-167.
- Koçel, T. (2011), **İşletme Yöneticiliği (13. Baskı)**, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Lodge, G. C. (1995). **Managing Globalization In the Age of Interdependence**, Pfeifer: San Francisco, CA.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2003). **Organizational Behavior**, Irwin Mc Graw Hill.
- Mullins, L. J. (1993). **Management and Organizational Behavior (3rd. Edition)**, Pitman Publishing.
- Nirmala, M. ve Akhliesh, K. B. (2009). **Organizational Rightsizing**, Lambert Academic Publishing: Saarbrucken, Germany.
- Özkalp, E. ve Kirel, A. Ç. (2011). **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayım Dağıtım: Bursa.
- Robbins, S. P. (2000). **Organizational Behavior**, Prentice Hall.
- Swoboda E. (2001), "Turist in Employers is Eroding, Survey Findings", **Washington Post**, Augustos 31, s. E 2.
- Telework statistics for (2005-2006). The Information Society London, <http://www.noelhodson.com/index-files/2004-telework-statistics.htm>.
- US. Dept. of Labor. (2009). Yazar: Lerman, R. I. ve Schmidt, S. R. (2002). **An Overview of Economic Social and Demographic Trends Affecting Labor Market**, Report to the Urban Institute for US. Department of Labor ([www.dol.gov](http://www.dol.gov)).
- Victoria, E. (2009). Tele Commuting Trends In the 2009 Economy, Bright Hub. <http://www.bright.bub.com/office/home/article/22829.aspx>.
- Wagner, J.A. ve Hollenbeck, J.R. (2005). **Organizational Behavior (5th. Edition)**, Thomson, South Western Publishing.



## 2

### Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Kişilik kavramını tanımlayabilecek ve örgütsel davranış içindeki rolünü açıklayabilecek,
- Kişiliğin beş büyük boyutu ve Myers Briggs Tip Göstergesi'nin tip sınıflamasını açıklayabilecek,
- Kişiliği etkileyen kalıtım ve çevre faktörlerini açıklayabilecek,
- Örgütsel davranışı etkileyen bazı temel kişilik özelliklerini; kendilik kontrolü, makyevellenizm, otoriter kişilik, gündüz veya gece çalışma eğilimli tipler üzerinde durup bunları tanımlayabilecek,
- İş ve kişilik uyumu konusundaki temel bilgileri açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

### Anahtar Kavramlar

- Kişilik
- Dışa Dönüklük
- Kişiliğin Beş Büyük Boyutu
- Kişilik Testleri
- Güvenirlik ve Geçerlilik
- Olumlu ve Olumsuz Etkililik

### İçindekiler



# Örgüt İçinde Birey ve Kişilik

## GİRİŞ

Örgütsel davranış alanında kişilik, en çok merak edilen ve ilgi uyandıran konuların başında gelmektedir. Kişilik hem kendimizi tanımak hem de çevremizdeki bireyleri tanımak açısından önem taşıyan bir konudur. Günümüzde özellikle davranış bilimciler örgüt içindeki bireyi ve bireyler arası ilişkileri inceleme konusu yaptıklarında kişiliği, kişiliğin oluşum sürecini ve diğer ilgili değişkenleri araştırmaktadırlar. Her birey benzer olaylar karşısında farklı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Düşüncelerimiz, duygularımız ve çevremizdeki olaylara yaklaşımımız bizi diğer bireylerden farklı kılmaktadır. Hem örgütsel hem de bireysel düzeydeki öneminden hareketle bu ünite kapsamında kişilik kavramı, kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörler ve kişiliğin temel boyutları gibi konulara değinilecektir.

## KİŞİLİK NEDİR?

Bilim insanları kişilerin birbirleriyle olan farklılıklarını bireysel ayrılıklar olarak ifade eder. Bu farklılıklar bizlerin düşünce, davranış, yaşam biçimimiz hatta kariyerimizi etkileyen özgün niteliklerimizdir. Söz konusu faktörlerin aynı zamanda bizim çalışma yaşamımızı da yoğun bir biçimde etkilemesi, örgütsel davranış alanının konuya yoğun bir şekilde ilgi göstermesine sebep olmaktadır. Esasında hepimiz kendimize özgü nitelikleri olan varlıklarız. Bizi diğer insanlardan farklı kılan birçok özelliğe sahibiz. İşte bu özellikler bütününe **kişilik** diyoruz.

Her bireyin olaylar karşısındaki tutum ve davranışları birbirinden farklıdır. Hepimizin ortak biyolojik yapıları olmasına karşın, birbirimize hiç benzemediğimiz gibi olaylar karşısındaki davranışlarımız da farklılık göstermektedir. Birimizin hoşlandığı bir müzik türünden bir başkası hoşlanmadığı, birimizin sevdiği bir yemeği bir başkasının yemediği gibi düşüncelerimiz, duygularımız çevremizdeki olaylara yaklaşım tarzlarımız da farklılık gösterir. İşte bu faktörlere bireysel ayrılıklar diyoruz ve genelde bunları kişilik kavramı altında topluyoruz.

Kişilik bireyin sosyal göstergesidir. Yani, onun çevresindeki insanlar tarafından nasıl algılandığını gösterir (Hogan, 1991: 873-919). Bu açıdan, kişilik insanların neye benzediğini ifade eder (Coquitt, LePine ve Wesson 2011: 294). Yetenekler ise insanın ne yapabildiğini gösterir. Bazen insanların iyi bir kişiliğe sahip olduğunu söyleriz. Bununla ifade ettiğimiz şey onun çalışkan, başarılı, iyi kalpli, güler yüzlü oluşu gibi nitelikleridir. Kişilik esasında bireyin belirli özelliklerinin (treytlerinin) bir araya gelmesidir. Treytler insanların çevrelerine karşı düzenli olarak göstermiş

**Kişilik**, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Diğer bir deyişle kişilik duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlikleri ve ayrılıkları oluşturan birtakım özellikler bütünüdür.

**Kişilik** özgün, kolay değişmeyen düşünce, duygu ve davranışlar bütünüdür.

oldukları tepkilerdir. Sorumlu, nazik, sosyal, iyimser gibi sıfatlar bunun örnekleridir. Genelde insanın kişiliğinden söz ederken bu sıfatların bileşimi ifade edilir (Hogan, 1991: 873-919). Bu sıfatlar başka insanlarda aynı şekilde görülmeyen o kişiye özgü ve kolay değişmeyen özelliklerdir. Yani tanıdığınız bir kişi olumlu, arkadaş canlısı, sosyal, güvenilir gibi bazı özellikler taşıyorsa bu özelliklerinin bugün olduğu gibi gelecekte de değişmeyeceğini bekleriz. İşte bu kolay değişmeyen özelliklerden kişilik kavramı ortaya çıkmaktadır (Carver ve Scheir, 1992).

**Resim 2.1**

*Kişilik bireye özgü bir özelliktir.*

*Kaynak: [www.freedigitalphotos.net](http://www.freedigitalphotos.net)  
Image ID: 10062287  
(Erişim Tarihi: 30.04.2012).*



Kişiliğin oluşumunda üç temel nokta önem taşır. Bunlar:

- Benzersizlik veya kendine özgü oluş,
- Tutarlılık,
- Değişmezlik veya durağanlıktır.

Şimdi bu kavramları biraz açıklamaya çalışalım:

*Benzersizlik veya kendine özgü oluş*, bireyin davranış ve tutumlarının diğer insanlardan farklı oluşunu açıklar. Her birey farklı ve tektir. Bireylerin diğerlerinden ayrılan özelliklerinin birleşimi onun kişiliğini oluşturur. İnsan organizması son derece karmaşık bir yapıya sahiptir. Onun davranışlarını anlamak tıpkı bir bulmacayı çözmeye benzer. Nasıl bir bulmacada bilinmeyen şeyleri bir araya getirip bulmacayı çözebiliyorsak, insanın davranışlarının anlaşılmasında da bilinmeyen bazı şeyler özel bir biçimde bir araya getirilip çözümlenmeye çalışılır. Yani kişiliği oluşturan etkenlerin çözümü zor ve yorucu bir işlemdir. Ayrıca, birbirimize benzemeyen fiziksel özelliklerimiz kadar, psikolojik özelliklerimiz de bulunmaktadır. Bu da her bireyi diğerinden farklı kılmaktadır.

*Tutarlılık* ile ifade edilen şey, farklı ortam ve durumlarda bile bireyin benzer bir biçimde hareket etmesidir. Yani iddiacı olan bir kimse, her yerde bu tavrını belli eder veya sınıfta utangaç olan bir kimse aynı şekilde sosyal yaşantısında veya bir partide de utangaç davranır.

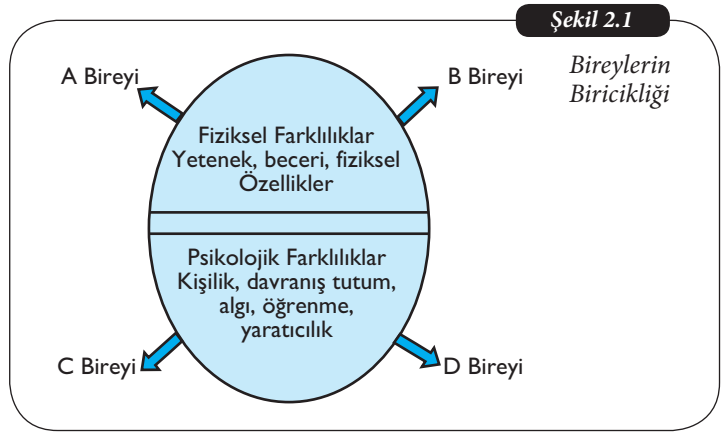
Mischel (1976)'e göre, bireyler farklı durumlarda yaptığı davranışlarda, benzer sonuçlara ulaşmışsa veya olumlu birtakım neticelere ulaşmışsa benzer davranışları tekrarlama eğilimine girerler. Yani eğer iddiacı olan kimse bu tavrını sürdürdüğünde benzer sonuçlarla karşılaşmışsa bu tavrını muhafaza eder denilebilir.

*Durağanlık* ise her durumda tutarlı ve aynı biçimde ortaya çıkmakla birlikte, kişiliğin uzun dönemde durağan bir nitelik taşıması anlamına gelmektedir. Yani



birey tutum ve davranışlarında düzenlilikler göstermektedir. Bu olayı tıpkı bir dağa benzetebiliriz. Nasıl dağ tabiat olarak birtakım elementlerden veya minerallerden oluşuyorsa ve bunların jeolojik olarak oranları değişmiyorsa, insanın da karakterini oluşturan belirgin nitelikleri sık değişim göstermez. Ancak nasıl ki tabiat olayları dağın görünümünü zamanla değiştiriyorsa kişiliğin görünen özelliklerinde de zamanla değişmeler olabilir. Örneğin; elbise seçiminde, yemek tercihlerinde farklılıklar olabilir, ancak bizi derinden etkileyen temel

özelliklerimiz kolay değişmez. Tıpkı dağı oluşturan elementlerin değişmemesi gibi. Bu konuda Eric Erikson ve Daniel Levinson bizim zamanla değiştiğimizi vurguluyor olsalarda kişilik bize göre sıklıkla değişen bir kavram değildir (Özkalp ve Kirel, 2011: 72-74).



**Kişiliği önemli kılan üç temel nokta nelerdir? Kendi kişilik yapınızda bu özellikleri görüyor musunuz?**



SIRA SİZDE

## KİŞİLİĞİN OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörleri saptamak çok zordur. Kişilik üzerine yapılan araştırmalarda eski bir tartışma; bir bireyin kişiliğinin kalıtım mı yoksa çevrenin etkileşimi sonucu mu olduğu yolundadır? Ancak, genelde kişiliğin hem kalıtsal hem çevresel etkenlerin bir etkileşimi veya sonucu olduğu düşünülmektedir. (Robbins ve Judge, 2011: 135). Bazı araştırmalar kişiliğin oluşumunda kalıtsal faktörlerin çevrenin üzerinde bir öneme sahip olduğunu göstermiştir. Kalıtım yaklaşımı bireyin kişiliğinin kromozomlarında bulunan genlerin moleküler yapısında olduğunu savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2011: 135). Özellikle ikizler üzerinde yapılan çalışmalarda, ayrı yetiştirilen tek yumurta ikizlerinin oldukça benzer niteliklere sahip olduğu saptanmıştır. Birbirinden 39 yıl önce ayrılmış ve birbirlerine 45 mil uzakta yetiştirilmiş ikizlerin aynı model ve aynı renk arabaları kullandıkları görülmüştür (Robbins ve Judge, 2011: 136). Bu ikizler aynı marka sigarayı içmekte, aynı ismi verdikleri köpekleri bulunmakta ve birbirlerine oldukça benzer yerlerde tatil yapmaktadırlar. Araştırmacılar genetiğin, ikizlerin kişilik benzerliklerinin yaklaşık %50'sinde, mesleki ve iş dışı ilgi alanlarının seçiminde %30'dan fazla etkisinin olduğunu saptamışlardır (Robbins ve Judge, 2011: 136).

Kluckhohn ve Murray klasik açıklamalarında her bireyin genelde;

- Diğer insanlara benzediğini ve benzer davrandığını (Biyolojik),
- Bazı insanlara benzediğini ve onlar gibi davrandığını (Kültür) ve
- Hiç kimseye benzemeyen, özgün bir davranış biçimi olduğunu ileri sürerler (Sosyal).

Bu gözlemlerimiz sonucunda üç temel faktörün bireyin kişiliğinde egemen olduğu sonucunu çıkartabiliriz. Bunlardan birincisi diğer insanlarla benzer oluşumuzu tayin eden *biyolojik* faktörlerdir. Gerçekten insanoğlu diğer insanlara benzer bir gelişim süreci içinde doğar, büyür ve ölür. Ancak, belirli fiziksel treyterimiz

**Genetik**, insan kişiliğinin oluşumunu ve gelişimini etkiler.

çevremize ne şekilde uyum sağlayacağımızı etkiler. Örneğin; bir stres hâlinde insan vücudu alarm, uyum ve tükenme gibi benzer tepkiler gösterir.

**Genetik**, insan kişiliğinin oluşumunu ve gelişimini etkiler. Bu konu günümüzde çeşitli araştırmalarla incelenmektedir. Ancak, dolaylı olarak bu faktörlerin kişiliğimizi nasıl etkilediğini söyleyebiliriz. Örneğin; fiziksel özelliklerimiz, boyumuz ve vücut yapımız genetik faktörlerden etkilenir; bizim uzun boylu, şişman veya zayıf oluşumuz kişiliğimiz üzerinde dolaylı bir etki yapar.

Boyunun çok kısa oluşu nedeniyle arkadaşları arasında alay konusu hâline gelen veya uzunluğu nedeniyle dalga geçilen birçok arkadaşımız olmuştur. Bugün bilim insanları vücut yapısıyla kişilik arasında olan ilişkileri reddetmekte veya inanmamaktadırlar. William Sheldon'un endomorf, mezomorf ve ektomorf kişilik özellikleri artık bilim insanlarını tatmin etmekten uzaktır.

Kişilik gelişiminde ikinci önemli faktör, *kültür*dür. Ancak kültür ile ifade edilen şeyin grup ve kurumlar arası bir etkileşim sonucu oluştuğunu hemen ifade edelim. Psikologlar çok yakın zamanlarda bu faktörler üzerinde durmaya başlamışlardır. Bireysel olarak öğrendiğimiz birçok şeyde etrafımızdaki insanların büyük etkileri vardır. Ailemizi ve arkadaşlarımızı kişiliğimizi oluşturan en önemli gruplar arasında sayabiliriz. Güdüler, otorite, kabul gören davranışlarımız, doğru, yanlış kavramları kültürden kültüre farklı olmakla beraber bunları bize öğreten ve tanıtan bu ilk yakın çevremizdir. Aynı şekilde çeşitli sosyal kurumlar; din, eğitim bizim ne şekilde düşünüp, nasıl davranacağımızı etkilerler. Bu tür grup ve örgütler bizi çevreleyen daha geniş bir yapının, bir başka ifadeyle belirgin normların oluşmasında da etkindirler.

Esasında kültür, çevre faktörünün en önemli parçasıdır. Çünkü kültürel bir çevrede kültürün belirlediği normlar ve değerlerle yetiştiriliyoruz. Kültürel değerler bir toplum içersindeki arzulanan ve istenilen davranışların ne olduğunu belirleyen, paylaşılan ortak fikirlendir. Değerler bize kültürün ne olduğunu neye benzediğini gösterirler. Kullandığımız bazı sıfatlar, (geleneksel, resmi, risk alıcı, kararlı, iddiacı gibi) bir toplumun kültürünü tanımlamada veya özetlemede kullandığımız örneklerdir. Kültürel değerler bireyin kişiliğinin oluşumundaki özellikleri belirlerken, aynı zamanda bunların günlük yaşamda nasıl ifade edildiğini veya yansıdığını da gösterirler. Bu nedenle Amerika'da yaşayan sorumluluk özelliği yüksek olan bir kişinin gösterdiği sorumluluk davranışı ile Japonya'da yaşayan sorumluluk özelliği yüksek olan kişinin davranışları arasında farklar olabilir. Bunun nedeni toplumun kültürüdür. (Coquitt, LePine ve Wesson, 2011: 295).

*Sosyal faktörler*, üçüncü önemli grup faktörler arasında yer alır. Buna bireysellik de diyebiliriz. Çünkü, gerçekten her birey diğer insanlardan farklı biçimlerde davranışlarda bulunmaktadır. Çünkü her birey farklı bir çevrenin ürünüdür. Farklı eğitimden ve tecrübe birikimlerinden geçmiştir. Örneğin; küçük yaşta ebeveynlerinden birini kaybeden bir çocuğun yaşadığı tecrübe yaşam boyu onun kişilik yapısını etkiler. Dolayısıyla geçirdiğimiz çeşitli tecrübeler de kişilik oluşumunda etkindir. Çevremizde etkileşimde bulunduğumuz çeşitli insanlar bizim davranışlarımızı etkileyebilmektedir. Bazen de tersi olabilir. Yani ailesi dinine bağlı olmayan bir kimse, ailesi katı kurallarla dinine bağlı bir çocukla arkadaşlık ederek, onun ailesinden etkilenip radikal birtakım tutumlar edinebilir. Örgüt içerisinde de çeşitli sosyal güçler çalışanların kişilik, algı ve davranışlarını etkileyebilirler. Örgütsel toplumsallaşma konusunda yapılan çalışmalar bu konulara ışık tutacak niteliktedir.

## DÖNEM KAVRAMI

Şimdiye kadar kişiliği etkileyen belirleyici özellikler üzerinde durduk. Kişiliğin oluşumu konusunda ikinci tür bir yaklaşım, kişiliğin oluşum dönemleri üzerinde durmaktadır. Bu konuda üç önemli kuramcı Sigmund Freud, Eric Erikson ve Jean Piaget'dir.

Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Freud'a göre davranışları tayin eden şey, bilinçaltı güdülerdir. Bu kurama göre davranışlar cinsellik ve saldırganlık olarak ortaya çıkan, içgüdüsel dürtülerle sosyal engeller arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır. Sosyal kurallarla bastırılan dürtüler ileride farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Freud, insan kişiliğinin beş dönemden geçerek geliştiğini ileri sürer. Bunlar:

- Oral Dönem (0-1)
- Anal Dönem (1-3)
- Fallik Dönem (3-6)
- Latens Dönem (6-11)
- Genital Dönemdir (11 yaş sonrası).

Böylece kişilik, bağımlı, zorlayıcı, odipal ve olgunluk dönemlerinden geçerek oluşur. Bu dönemler bütün kuramcılar tarafından benimsenmemiştir.

Eric Erikson, Freud'un yaklaşımını benimsemekle beraber ondan iki noktada ayrılmaktadır. Birincisi Erikson bireylerin sosyal uyumları üzerinde durarak kişiliğin oluşumunda sosyal çevrenin de etkilerine değinmekte, ikinci olarak da Freud'un beşli dönemsel gelişimine yetişkinlik, olgunluk ve yaşlılık dönemlerini de ilave ederek kişilik oluşumunda ömür boyu süren bir gelişimden söz etmektedir. İnsanların geçirilen her dönemde uğradığı krizleri sağlıklı olarak atlatması onun gelecek dönemlerdeki gelişimini olumlu olarak etkilemektedir. Örgüt ortamına baktığımızda da buna benzer bir gelişimi görmekteyiz. Örgüte yeni giren kişi, zamanla geçirdiği tecrübeler ve sorunları başarılı bir biçimde atlatmasıyla olgunlaşır ve örgütün temel bir bileşeni haline gelir. Yaşadığı her tecrübe ve kriz, onun gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. Erikson'un sekiz gelişim dönemi şu şekilde sıralanmaktadır:

- Oral Duyusal Dönem (Temel Güven X Güvensizlik)
- Kas Anal Dönemi (Özerklik X Utanma, Kuşku)
- Lokomotor-Jenital Dönem (Girişkenlik X Suçluluk)
- Latens Dönem (Çalışma, Başarı X Aşağılık Duygusu)
- Ergenlik Dönemi (Özdeşim Kurma X Rollerin Karışması)
- Yetişkinlik Dönemi (Yakınlık X Yalnızlık)
- Olgunluk Dönemi (Neslin Devamı X Durgunluk)
- Yaşlılık Dönemi (Ego Bütünlüğü X Ümitsizlik)

Freud'a benzer biçimde Jean Piaget de kişilik dönemlerinden söz etmektedir. Ancak, dönemler arasındaki gelişmelerin bilişsel faaliyetlerle oluştuğunu ileri sürer. Piaget'in kuramını örgütsel gelişmelere aktarmak çok zordur. Ancak, Freud'un bilinçaltı faktörlerinin önemi kadar, Piaget bilişsel yapıların da kişilik oluşumunda son derece önemli olduğunu öne sürmektedir. Piaget, insanın yeni bir gelişim dönemine ancak bireylerin hazır oldukları zaman gelebileceklerine inanır. Piaget;

- Duyusal-Motor Dönem
- İşlem Öncesi Dönem
- Somut İşlemsel Dönem
- Formel İşlemsel Dönem olmak üzere dört kişilik gelişim evresinden söz eder.

Örgütsel davranış açısından bu üç kuramsal yaklaşımdan öğrenilecek şey kişiliğin bir gelişim sonucu ortaya çıktığıdır. Zamanla bireyler değişmekte ve insanlar bu gelişmeleri yordayabilmekte ve sonuçlarını tahmin edebilmektedirler. Daha da ileri gidersek gelişme hem birey hem de toplumsal çevre açısından sağlıklı ve olumlu bir durumdur. (Özkalp ve Kirel, 2011: 76-78).

SIRA SİZDE



**Freud'un yaklaşımına göre davranışları tayin eden şey nedir?**

## KİŞİLİĞİN BEŞ BÜYÜK BOYUTU

İnsanları tanımlamada kişiliğin birçok farklı boyutu kullanılmakla beraber, bunlardan bir kısmı diğerlerinden daha fazla önem taşımaktadır. Platon'un yaşadığı günlerden bu yana araştırmacılar kişilik treytleri üzerinde çalışmakta ve çeşitli listeler geliştirmektedirler. Bireylerin kişiliklerini açıklamak amacıyla binlerce kelimenin kullanıldığı ünlü Webster's Sözlüğüne bakarak bunu kolaylıkla görebiliriz. Bu kelimelerin benzer olanları birleştirildiğinde, birbirinden farklı 171 kişilik özelliğinden oluşan bir liste ortaya çıkmaktadır. Daha sonra bu 171 kişilik özelliği gelişmiş bir takım teknikler kullanılarak daraltılmış ve "Kişiliğin Beş Temel Boyutu" ortaya çıkarılmıştır. Bunlar;

### 1. Bilinçli ve sorumlu tip:

Bu tip yaşamlarında sorumlu davranan, bağımlı, dikkatli, disiplinli kişiliği ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar bu tipi başarıya ulaşma yolunda istekli olan tip olarak da tanımlamaktadırlar. Bu tipin diğer ucunda ise dikkatsiz, organize olmamış, sorumsuz, disiplinsizlik özelliklerini taşıyan bireyler yer alır.

### 2. Duygusal tutarlılık veya kararlılık:

Bu kavram bazı çalışmalarda "nerotizm" olarak da geçmektedir. Bu tip yaşamında güvenli, sakin, endişeli olmayan özellikler göstermektedir. Bunun karşıt boyutunda olanlar ise daha nerotik kişilerdir. Yani içe dönük, karar-sız, sinirli, kıskanç, güvensiz, dengesiz kişilik özelliklerini taşırlar.

### 3. Deneyime açık olma veya açıklık:

Bu tip yeni tecrübeler ve yeni fikirlere açık oluşu ve bunlardan hoşlanmayı ifade eder. Genelde hassas, esnek, yaratıcı, rafine, hayalci, meraklı özellikleri içerir.

### 4. Uyumluluk:

Bu tip sakin, ılımlı, nazik, yardımsever, sempatik, bağışlayıcı bir kişilik tipidir. Bu boyutu düşük insanlar ise inatçı, yardımsever olmayan, hemen parlayan, diğer insanları rahatsız eden, şüpheli özellikler gösteririler.

### 5. Dışa dönüklük:

Dışa dönük bireyler yaşamlarında hep bir uyarılma bekleyen, başkaları ile birlikte olmaktan mutluluk duyan insanlardır. Konuşkan, sosyal, aktif, baskın (dominant), cesur, gözüpek özelliklere sahiptirler. Bunun karşıtı olan içe dönük (introvert) kişilik tipi ise sessiz, utangaç, çekingen, ihtiyatlı, içine kapanık (reserved) özellikler gösterir. İçe dönük kişiler tek başına olmaktan mutluluk duyan, dışa dönükler ise diğer insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan insanlardır.

Tablo 2.1 beş büyük kişilik boyutunu ve taşıdığı olumlu ve olumsuz özellikleri göstermektedir. Standart kişilik testleri bu beşli sınıflandırma içinde bireylerin bu tür treytlere olan pozitif veya negatif ilişkilerini saptar. Örneğin; deneyime açıklık boyutunda yüksek puan alan kişi birçok soru sorar ve diğer insanlardan farklı, yenilikçi düşünceye açık ve işlerin yürütülmesinde geleneksel olmayan yollar izlemeye çalışır.

Peki, beş büyük kişilik boyutu acaba ne kadar önem taşır? Birçok araştırmacıya göre bu sorunun yanıtı çok kesindir. Çünkü bu farklı kişilik ayrımları, farklı kültürlerde insanların kendileri tanımlamada kullandığı ayrımlardır. Hatta bu boyutlar küçük toplantılarda bile birbirlerini hiç tanımayan insanların kolayca tanımlanmasında kullanılabilir.

S	U	N	A	D
Sorumlu	Uyumlu	Nerotik	Açıklık	Dışadönük
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenilir</li> <li>• Organize</li> <li>• İstekli</li> <li>• Çalışkan</li> <li>• Azimli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazik</li> <li>• İstekli</li> <li>• Sempatik</li> <li>• Yardımsever</li> <li>• Kibar</li> <li>• Sıcak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinirli</li> <li>• Hassas</li> <li>• Güvensiz</li> <li>• Kıskanç</li> <li>• Değişken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meraklı</li> <li>• Hayalci</li> <li>• Yaratıcı</li> <li>• Karmaşık</li> <li>• Rafine</li> <li>• Sofistike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konuşkan</li> <li>• Sosyal</li> <li>• İddiacı</li> <li>• Cesur</li> <li>• Baskın</li> </ul>
<b>Karşıtı</b>	<b>Karşıtı</b>	<b>Karşıtı</b>	<b>Karşıtı</b>	<b>Karşıtı</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dikkatsiz</li> <li>• Gevşek</li> <li>• Yetersiz</li> <li>• Tembel</li> <li>• Sorumsuz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eleştirel</li> <li>• Bencil</li> <li>• Kaba</li> <li>• Soğuk</li> <li>• Katı,hissiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sakin</li> <li>• Rahat</li> <li>• Güvenli</li> <li>• İddiacı</li> <li>• Mücadeleci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meraklı olmayan</li> <li>• Uyumlu</li> <li>• Basit</li> <li>• Geleneksel</li> <li>• Artistik olmayan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sessiz</li> <li>• Utangaç</li> <li>• Saklı</li> <li>• Çekingen</li> <li>• Sıkılğan</li> </ul>

**Tablo 2.1**  
Beş Büyük Kişilik  
Treytleri.

**Kaynak:** Colquitt,  
LePine, Wesson,  
**Organizational**  
**Behavior**, Mc Graw Hill  
(International Edition),  
2011: 296.

Yapılan çalışmalarda bu beş kişilik özelliği ile belirgin davranışlar arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Genelde bu beş büyük kişilik tipinin iş performansı-yla kuvvetli bir biçimde ilişkili olduğu saptanmıştır (Salgado, 1997: 30-43). Bu tipler arasında sorumlu tip iş performansı-yla en güçlü ilişkiye sahiptir. Bireylerin sorumluluk özellikleri yükseldikçe, performanslarında da aynı oranda artışlar olmaktadır (Hurta and Donovan, 2000: 869-879). İş performansı-yla ikinci yüksek ilişki duygusal uyumluluk arasında saptanmıştır. Uyumlu kişiler, çalışma hayatlarında da uyumlu ilişkiler sergilemekte ve işi performansları da yüksek olmaktadır (Mount and Barrick, 1995: 153-200). Beş büyük kişilik tipinin diğer boyutları da iş performansı-yla ilişkili olmakla beraber, bunlar daha spesifik biçindedir. Örneğin, uyumluluk özelliği, yapılan işin kişilerarası boyutuyla olumlu bir ilişki içindedir. Uyum- luluk özelliği yüksek olanlar, diğer insanlarla iyi geçindiklerinden bu tür ilişkileri yürüten insanlarda iş performansı yüksek olmaktadır. Özellikle gün boyunca diğer insanlarla ilişki içinde işlerini yapan insanlarda (yöneticiler, polisler, satış personeli gibi) dışa dönüklük iş performansı-yla olumlu bir ilişki içindedir. Genelde dışa dö- nük insanlar diğer insanlarla birlikte olmaktan memnuniyet duyduklarından bu ki- şilik özelliğinde olanlar, bu tür mesleklerde yüksek bir performans göstermektedir- ler (Greenberg, 2011: 150). Bunun yanında yapılan çalışmalarda duygusal tutarlılık veya nerotizm özelliği yüksek olan kişilerin özellikle stresli ortamlarda diğer kişilere kıyasla daha iyi çalıştıkları gözlenmiştir. Aynı şekilde uyumluluk özellikleri yüksek olan insanların müşteri ilişkilerinde daha başarılı ve çatışmaların yüksek olduğu ortamlarda daha etkili oldukları bulunmuştur (McShane ve Von Glinow, 2000: 86).

Beş büyük kişilik tipi aynı zamanda takım performansı-yla da ilişkilidir. Takım üyelerinin sorumluluk, uyumluluk, dışa dönüklük ve duygusal tutarlılık puanları arttıkça takımın genel performansının da yükseldiği görülmektedir (Barrick,

Stewart, Neubert ve Mount, 1998: 377-391). Görüldüğü gibi beş büyük kişilik tipi takım performansı ile olduğu kadar kişisel performansla da ilgili önemli bir gösterge olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bulgulara ilave olarak beş büyük kişilik tipi önemli örgütsel süreçlerle de ilişkilidir. Örneğin, bazı kişilik özellikleriyle liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Dışa dönüklük, tecrübeye açıklık ve uyumluluk özelliklerinde yüksek puan alanlar daha çok lider olabilme potansiyeline sahip kişiler olarak gözlemlenmiştir (Judge vd., 2002: 765-780).

Sorumlu tip, kişilik treytları içinde, iş performansı açısından hem en merkezî hem de en değerli tip olarak nitelendirilmiştir. Sorumlu tipler hem kendileri için yüksek amaçlar belirlerken hem de düşük bilinçlilik düzeyinde olan çalışanlara kıyasla yüksek başarı beklentilerine sahiptirler. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri daha güçlüdür.

Sorumluluk özelliği ayrıca örgütlenme açısından, güçlendirmeye en uygun yapıya sahiptir. Çünkü, hem güvenilir hem de disiplini yüksek bir kişi olması sorumluluk almasını kolaylaştırmaktadır. Bu kişilik treyti, uyumluluk ve duygusal tutarlılık özelliklerindeki kişilerle birlikte müşteri hizmetlerinde önemli görevler üstlenebilmesini sağlar.

Sorumlu tipler, başarı arzusu veya bir şeyi tamamlama güdüsü yüksek olan insanlar olmaları nedeniyle işle ilgili amaçları bir an önce bitirme konusunda kişiliklerini öne çıkartabilen bir yapıya sahiptirler. Bu kişiler verilen işleri bir an önce tamamlama, daha çok ve daha uzun çalışma konusunda isteklidirler (Coquitt, LePine ve Wesson, 2011: 300). Buna karşın uyumluluk özelliği yüksek olan kişilik tipine sahip bireylerin ise yapıları itibarıyla nazik, sıcak, sempatik ve yardımsever olduklarından toplumculuk özellikleri daha yüksektir. Bir başka deyimle, bu tip bireyler, insanlarla olan ilişkilerinde başarılı olmak ve hemen kabul edilmek isterler ve bu konuda da başarılıdırlar. Yani bir işletmede tepe yöneticisi olmak yerine insanlarla iyi geçinmek, iyi ilişkiler kurmayı tercih ederler (Barrick, Stewart ve Piotrowski, 2003: 100-12).

**Sorumlu tip kavramı;**  
çalışma hayatında herkesin yaptığı işlerin ilerisinde bir çaba gösteren, çatışmalardan kaçınan, diğerlerine yardım eden, örgütün aktivitelerine daha çok katılım sağlayan, başarılarını normal rol gereklerinin üstünde gören davranışlar sergileyen çalışanlar için kullanılmaktadır.

SIRA SİZDE



**Beş büyük kişilik tipini yazarak bu özellikler içinde sizin hangisine uygun bir kişilik tipine sahip olduğunuzu saptamaya çalışır.**

### Jung'ın Tip Sınıflaması ve Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI)

Kişilik kuramlarının örgütlere uygulamasının bir örneği Jung'un öne sürdüğü modeldir. 1920'li yıllarda İsviçreli psikiyatrist Carl Jung öne sürdüğü kişilik kuramı ile insanların hem temelde birbirlerinden farklı hem de benzer olduğunu ileri sürmüştür. Jung, bireylerin çevrelerini algılayış biçimlerini ve aynı zamanda bilgi edinme süreçlerini incelemiş, buna uygun bir kişilik tipi öne sürmüştür. Klasik yorumlamasında kişilik tipi olarak insanları dışa dönük içe dönük olarak tanımlayan Jung, ayrıca iki tür algılama (duyusal ve sezgisel) ve karar (düşünsel ve duygusal) mekanizmasından söz etmektedir. Jung, algılama süreçlerinde bilgiyi nasıl topladığımızı, karar süreçlerinde ise nasıl karar verdiğimizizi inceleyerek bu iki sürecin insanların en temel zihinsel fonksiyonları olduğunu söylemektedir.

Jung, insanların benzerlik ve farklılıklarının ancak onların tercihlerinin kombinasyonu ile anlaşılabileceğini öne sürmektedir. Yani, insanlar bir şeyi bir başka şeye tercih etmekte veya bir şeyin yapılış biçimini bir başka biçime tercih etmektedirler. Jung'ın tip kuramı hiçbir tercihin bir diğer tercihten daha iyi olmadığını

ğını öne sürmektedir. Jung sadece bu tercih nedenlerinin anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Her tercih birey için önemli bir anlam taşımaktadır.

1940'lı yıllarda ise Katharine Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers, Carl Jung'ın insanlar arasındaki bireysel farklılıkları araştıran kuramını tekrar ele alarak bu kuramı pratiğe dönüştürdüler ve kendi adlarıyla anılan bir ölçek geliştirdiler. Bu ölçeğe “**Myers-Briggs Tip Göstergesi**” adı verildi ve kısaca (MBTI) olarak kısaltıldı. MBTI ölçeği örgütlerdeki bireysel farklılıkları anlamak amacıyla yoğun bir biçimde kullanıldı. 1991 yılı itibarıyla bu ölçeğin yirmi milyondan fazla insan üzerinde uygulandığı belirtilmektedir. Bu ölçek, ayrıca kariyer danışmanlığı, takım oluşturma, çatışma yönetimi ve yönetim stillerinin anlaşılmasında da sıklıkla kullanılmaktadır.

Bu modelde dört temel tercih bulunmaktadır ve her tercih için de iki seçenek söz konusudur. Bu tercihlerin kombinasyonu bireyin psikolojik anlamdaki tipini oluşturmaktadır. Şimdi bu temel tercihleri açıklamaya çalışalım:

**Dışa dönüklük/İçe dönüklük:** Bundan önce kısaca açıkladığımız gibi dışa dönük kişiler enerjilerini diğer insanlarla ilişkiye girerek, yakın etkileşimle kazanırlarken, içe dönük kişiler tek başlarına, yalnızken mutlu olmakta ve enerji kazanmaktadırlar. Dışsal kişilik tipindeki insanlar yoğun bir sosyal ilişki içinde yaşarlarken, içsel kişilerin ilişkileri çok kısıtlıdır. Jung, bu tercihin sosyal becerilerle ilişkili olmadığını, birçok içsel kişilikli insanın son derece gelişmiş sosyal becerileri varken, kendi iç dünyası ile meşgul olduğunu, düşünce ve kavramlarla ilgilendiğini söylemektedir. Amerikalı araştırmacılar genelde kendi kültürlerinin dışa dönük kişilik tipindeki insanları tercih ettiğini veya ödüllendirdiğini savunmaktadırlar.

Jung, dışa dönük/içe dönük tercihinin bireyler arasındaki en önemli ayrımı yansıttığını vurgulamaktadır. Çalışma ortamlarında dışa dönük kişiler, çeşitliliği tercih eden, telefonla rahatsız edilmekten sıkılmayan veya iş arkadaşlarının ziyaretlerinden etkilenmeyen insanlardır. Bu insanlar düşündüğünü açıkça söyleyen, ancak daha sonra bu söylediklerinden pişmanlık duyan bir yapıdadırlar. İçe dönükler ise sessizliği ve bir konuya odaklanmayı tercih eden, bazı şeyleri tek başlarına düşünerek karar veren insanlardır. Bir proje üzerinde uzun zaman çalışmaktan bıkmayan, dikkatli ve detaylı çalışmaktan hoşlanan kişilerdir. İçe dönük kişilik yapısında olanlar, dışa dönüklerin aksine telefon konuşmalarından ve rahatsız edilmekten hoşlanmazlar.

**Duyusal/Sezgisel:** Yukarıda da kısaca değinildiği gibi, bu boyut algılama ve bilgi toplamadaki tercihlerimizi ifade eder. Bazı bireyler bilgi toplarken duyularına aşırı güvenirlir. Buna duyuşal demektediriz. Duyusal tipler organize yapıları tercih eder, nicel ve gerçeğe dayalı bilgi toplarlar. Buna karşın sezgisel tipler ise altıncı hislerine dayalı hareket eder, sistematik olmayan bir biçimde bilgi toplarlar.

Çalışma yaşamında duyuşal tipler, sorulan sorulara açık ve belirgin cevaplar verilmesini tercih eden ve belirsiz bilgiler karşısında rahatsızlık duyan kişilerdir. Genelde maddi ve gerçek şeyler üreten ve somut sonuçlar veren işleri tercih ederler, yeni şeyler öğrenmektense mevcut bilgilerini ve becerilerini kullanmaktan zevk alırlar. Sezgisel tipler ise yeni sorunlarla karşılaşmaktan ve çözmekten hoşlanan, monoton ve rutin işlerden sıkılan, sabırsız kişilerdir. Yeni beceriler öğrenmektense öğrenmekten hoşlanan, ancak kullanmaktan hoşlanmayan tiplerdir. Sezgisel tipler kafalarındaki birçok şeyi bir anda düşünen, bu nedenle de başkaları tarafından unutkan olarak nitelenen insanlardır.

**Düşünsel/Duyuşal:** Düşünsel tipler karar verirken bilimsel yöntemi tercih eden ve her zaman sebep-sonuç ilişkilerini dikkate alan bir yapıya sahiptirler. Ka-

rarlarında somut ve kanıta dayalı hareket eden ve duygusallıktan uzak kişilerdir. Buna karşın duygusal tipler ise aksine kararlarında değer yargılarına yer veren, kişiselliğin ön plana çıktığı, somuttan çok soyuta ağırlık veren insanlardır. Duygularını ön plana çıkardıklarından dolayı, kararlarında subjektiftirler. Bu insanlar kararlarının diğer insanları nasıl etkileyebileceğini düşünerek hareket ederler.

Çalışma ortamlarında düşünsel tipler duygularını belli etmezler, bunları gösteren insanlar karşısında rahatsızlık duyarlar. Başkalarının düşüncelerine karşı son derece hazır cevaptırlar. Katı ve kolay değişmeyen düşüncelere sahiptirler, her şeyi mantıklı bir çerçeve içerisine yerleştirmeye çalışırlar. Hep mantığa ve gerçeğe dayalı karar verirler. Duygusal tipler ise tamamen zıt bir biçimde iş yerinde hisleriyle hareket etmekten son derece mutludurlar. İnsanları mutlu etmekten hoşlanan ve bu yönde desteğe gereksinim duyan tiplerdir.

**Yargısal/Algısal:** Bazı insanlar dış dünya ile ilişkilerinde düzeni ve daha yapısal bir biçimde hareket etmeyi tercih ederler. Bunlara yargısal tip denilmektedir. Bu tipler bir şeyi sonlandırmaktan zevk alan, karar mekanizmalarını kontrol etmekten ve sorunları çözmekten hoşlanan tiplerdir. Buna karşın algılayıcı veya algısal tipler ise aksine esnek ve tercihleri her zaman açık, katı olmayan ve önceden belirlenmiş bir biçimde hareket etmeyen insanlardır. Örneğin; yargısal bir kişinin, algısal bir tiplerle birlikte yemeğe çıktığını düşünün. Yargısal tip, algısal tipe nereye yemeğe gidelim diye sorduğu zaman algısal tip buna en az on tane seçenek sunacaktır. Yargısal tip bir an önce kafasına koyduğu restorana gidip bu işi bitirmeyi düşünürken, algısal tip bütün seçenekleri tek tek inceleyip ona göre karar verecektir (McShane ve Von Glinow, 2003: 87).

Yargısal tiplere göre yaşamın her yönünde özellikle de iş ortamında her şeyin bir iyi ve bir kötü yapılış biçimi vardır. Birşeyi tamamlayıp, takviminde bu işi bitirdiğine ilişkin işareti koyduğu zaman ondan daha mutlu bir kişi yoktur. Bu kişiler işler düzenli bir biçimde tamamlanıp bittiği zaman büyük memnuniyet duyarlar. Algısal tipler ise genelde bekle ve gör prensibini tercih ederler. Bir sonuca ulaşmadan önce muhakkak yeni bilgiler toplamayı, ona göre karar vermeyi tercih ederler. Ani ve kesin kararlardan kaçınırlar. Algısal tipler, bu özelliklerinden dolayı meraklıdır ve her türlü yeni bilgiye açıktırlar. Birçok projeye başlarlar ancak kolay bitiremezler.

Sonuçta, Myers-Briggs Tip Göstergesi, dört temel treyti birleştirerek bunlardan 16 farklı tip üretmektedir. Her bir tipin İngilizce baş harflerinden oluşan özellikler karşımıza yeni tipleri çıkartmaktadır. Örneğin, İngilizce Introvert içsel kişiliğin baş harfinden dolayı I sembolü içe dönük tipi simgelemektedir. Bu şekilde E=dışa dönük, S=duyusal, N=sezgisel, J=yargısal ve P=algısal tipe karşı gelmektedir. Örneğin, bir yönetici ESTJ harflerinden oluşan bir tipe sahipse bu, dışa dönük, duyusal, düşünsel ve yargısal bir tipi ifade etmektedir. Yani bu yönetici dünyayı dışa dönük bir biçimde görmekte, düşüncelerinde objektif, kararlarında yapısal, programları uygun ve düzenli olabilmektedir. Bu şekilde oluşan 16 tipin zayıf ve kuvvetli yanları vardır. Örneğin, ENTJ özelliklerine sahip bir yönetici doğal bir liderdir. Çünkü dışa dönük (E), sezgisel (I), düşünsel (T) ve yargısal (J) tipin karakterlerini taşır. Bu tip özellikleri yukarıda da belirtildiği gibi sadece bireylerin tercihleridir, her zaman aynı biçimde davranmaları da gerekmez.

“MBTI” testi örgütler için son derece faydalı ve çok yaygın olarak kullanılan bir kişilik testidir. Birçok örgüt bu ölçeği belirli pozisyonlara yöneticileri terfi ettirerek getirmede bir karar mekanizması olarak kullanmaktadır. Bazı şirketler ise bu ölçeği takım oluşturmada kullanmaktadır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda bu ölçeğin kişilik ölçeği olarak geçerliliği konusunda bazı farklı bulgulara



ulaşmıştır. Çoğu bulgu bu ölçeğin geçerli olmadığını iddia etmektedir. Sorunlardan biri, ölçeğin bir bireyi tek bir tipe doğru (içe dönük ya da dışa dönük) zorlamasıdır. İnsanlar belirli ölçüde hem dışa dönük hem içe dönük olabilmelerine rağmen, ölçekte hiç ara derece yoktur (Robbins ve Judge, 2011: 137).

Ancak, yinede bu ölçek çalışanların iş tatminlerini, motivasyonlarını, performans düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını ölçmede önemli bir ölçek durumundadır. Bu ölçeğin yaygın olarak kullanılmasının bir önemli nedeni de özellikler arasında kötü olarak nitelenen bir tip olmamasıdır. Bu nedenle de takım oluşturmada en uygun ölçeklerden birisidir. Çünkü bu ölçek bireylerin verilen bir işi tamamlamadaki farklı yaklaşımlarını anlamak açısından başarılı sonuçlar vermektedir. (Colquitt, LePine ve Wesson, 2011: 309).

### MBTI ölçeğinin başarılı ve başarısız olduğu yönleri nelerdir?



## OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLİLİK: KİŞİNİN KENDİNİ İYİ VEYA KÖTÜ HİSSETME EĞİLİMİ

Yaşamın gerçeklerinden biri de gün boyunca kendimizi iyi hissetme derecemiz olan mod'umuzun (ruh hâlimizin) farklılaşmasıdır. Aldığımız bir e-mail mesajıyla mutlu olurken, bir arkadaşımızla yaptığımız bir konuşma sonucunda kendimizi bir anda kötü hissedebiliriz. Bu tür geçici duygulara mod (mood states) diyoruz. Bu tür duygularımız günün her saatinde yaşantımızı etkileyebilmektedir. Esasında mod'umuz, his ve duygularımızla karşılaştırılınca tablonun sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Çünkü, bütün bu duygular çalışma yaşamınızı ve iş davranışlarınızı etkilemektedir (Greenberg, 2011: 151). Edindiğimiz tecrübeler insanların sadece mod'ları açısından değil, edindikleri daha tutarlı olan olumlu ve olumsuz duygularıyla da farklılık taşıdıklarını göstermektedir. (George ve Brief, 1992: 310-329). Bazı insanlar hayatlarında her zaman olumlu yüksek (up) duygulara sahipken bazı insanlar çoğunlukla depresif, içinde kapanık bir durumdadırlar. Bu tür eğilimler çok farklı içeriklerle karşımıza çıkar. Diğer bir deyimle, insanların günlük duyguları, ruh hâlleri içinde buldukları duruma bağlı olarak değişebilmektedir.

Bu tür olumlu ve olumsuz ruh halleri (modları) kişilik açısından da önem taşır. Bu farklılıklar hem bireyin çalışma hayatına yaklaşımına hem de genel yaşamına etkide bulunur. İçinde bulunduğumuz ruh hâline göre olayları görür, olumlu veya olumsuz bir yaklaşım sergileriz. Bazı insanlar genelde enerjik, neşeli, yaşama karşı olumlu bir bakış açısına sahiptir. Bu insanlar her zaman duygusal açıdan yüksek ve olumludurlar. Bu kişilere olumlu etkiliği yüksek (positive affectivity) kişiler diyoruz. Bunlar genelde insanları olumlu (pozitif) bir bakış açısıyla gören ve olumlu duygulara sahip tiplerdir. Bunun karşıtı yani olumlu etkiliği düşük olan insanlarsa; duygusuz, hissiz, kayıtsız, soğuk, neşesiz (listless) insanlardır. Sahip olduğumuz mod'umuzun (ruh hâlimizin) başka bir boyutu ise olumsuz etkililiktir (negative affectivity). Bu insanlar yüksek boyutta kızgın, sinirli, endişeli, düşük boyutta ise genelde sakin ve rahat bir ruh hâli içindedirler. Aşağıdaki şekil 2. 2'de de görüleceği gibi olumlu ve olumsuz etkililik birbirlerine tamamen zıt duygular değil, ruh hâlimizin iki ayrı boyutudur (Greenberg, 2011: 151). Olumlu etkililiği yüksek olan insanlar olumsuz etkililiği yüksek olan insanlara kıyasla davranış açısından farklılıklara sahiptirler. Yapılan bazı çalışmalarda ofis çalışanlarının %42'si yanında çalışanları olumsuz olarak tanımlamış (yani pesimist, herşeyin kötü gideceğini düşünen, herşeyde hata arayan) ve duygusal açıdan "düşük" mutsuz olarak nitelendirmiştir (Magruder, 2004: B16). Bu insanlar sadece kendi performansları

açısından düşük olan kişiler değil, olumsuzluklarıyla diğer çalışanları da etkileyerek onların da performanslarını düşürmektedirler. Bir başka ifadeyle, yarattıkları ortamla insanların üretkenliklerini düşürmekte, bu da işletmeye olumsuz yansarak maliyet artışlarına neden olmaktadır. Olumlu ve olumsuz etkilik bağlamında örgütlerde aşağıda açıklanan davranışlar görülmektedir:

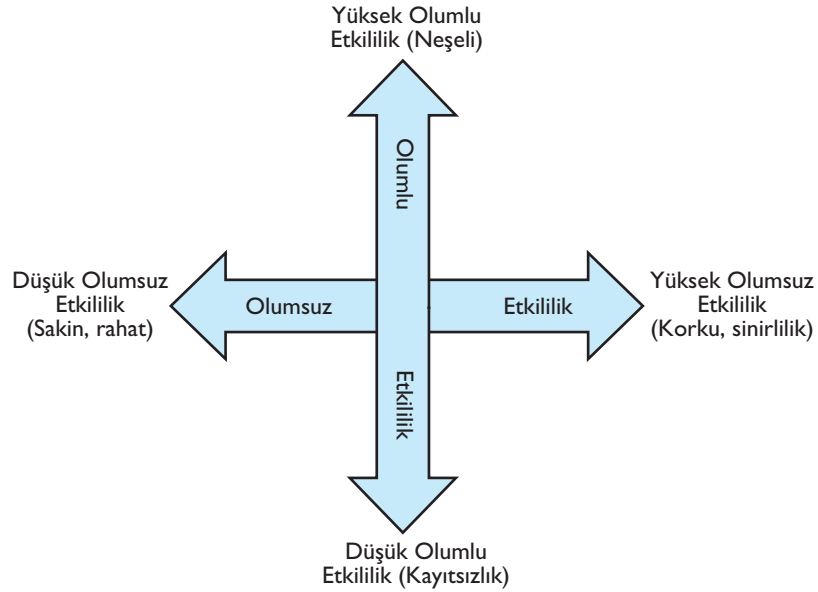
- *Karar verme:* Yüksek düzeyde olumlu etkililiğe sahip insanlar, yüksek düzeyde olumsuz etkililiğe sahip olanlara kıyasla daha başarılı ve üstün kararlar verebilmektedirler. (Staw and Barsade; 1993: 304-331).
- *Takım performansı:* Olumlu etkililiği yüksek olan takımlar, olumsuz etkililiği yüksek olan takımlara kıyasla fonksiyonlarını daha başarılı olarak yerine getirmektedirler (George, 1990: 107-116).
- *Saldırgan davranışlar:* Yüksek olumsuz etkililiğe sahip olan insanlar, çalıştıkları örgütlerde pasif davranmalarından ötürü diğer çalışanlarca saldırgan davranışların hedefi olmaktadır.

Görüldüğü gibi olumlu ve olumsuz etkililik de diğer kişilik özellikleri gibi örgütsel davranışı anlamak açısından önem taşıyan faktörlerdendir.

Şekil 2.2

Olumlu ve Olumsuz Etkililik.

Kaynak: (Greenberg, 2005: 84)



## Örgütlerin Kişilikleri Olabilir mi?

Etrafınızdaki insanlara bazı örgütler hakkında ne düşündüklerini sorsanız acaba ne tür cevaplar alırsınız? Örneğin, Microsoft veya Koçtaş hakkında ne düşünüyorsunuz? desanız belki de insanlar size güçlü, baskın, insancıl, müşteri odaklı veya aile odaklı şeklinde cevaplar vereceklerdir. Bu tür cevapları düşündüğünüzde, insanlar örgütleri kendilerine benzeterek onların da bazı özellikleri olduğunu, bu özelliklerin bazı örgütleri diğerlerinden farklı kıldığını belirtebilirler. Böylece nasıl insanları birbirlerinden ayıran belirgin ve düzenli olan bazı nitelikleri onların kişiliğini oluşturuyorsa örgütleri de birbirinden ayıran belirgin özellikleri onların kişilikleri olabilir. Yani, insanların olduğu gibi örgütlerin de kişilikleri var mıdır? Bu doğru olabilir mi? Bir ölçüde hayır. Çünkü örgütler canlı varlıklar değildir ve onların duyguları, düşünceleri ve bellekleri yoktur. Diğer açıdan baktığımızda ise örgütleri düşündüğümüzde onları birbirinden ayıran özel nitelikleri olduğu-

nu varsaydığımız için kişilikleri olabilir. Örneğin, Nike ve Disney gibi iki şirketi düşündüğümüzde biri spor ayakkabısı ve spor malzemeleri üreten, diğeri de insanlar hayal dünyasına götüren, oyun parkları yapan iki şirkettir. Her iki şirkette son derece yaratıcı özelliklere sahip, Disney şirketi biraz daha arkadaşça Nike ise daha baskın ve stil sahibi bir şirket olarak düşünülebilir (Slaughter ve diğerleri, 2004: 85-103). Eğer örgütlerin bu şekilde kişilikleri var ise hangi tür özellikler onları tanımlar veya belirgin kılar? Bir grup araştırmacı bu konuyla ilgili araştırma yapmışlar ve yüzlerce işletme öğrencisine aşına oldukları bazı şirketleri derecelendirmelerini istemişlerdir (Slaughter ve diğerleri, 2004: 85-103). Amerika'da yapılan bu çalışmada öğrencilerden AT&T, Ford, McDonald's, Wal-Mart, Disney, Microsoft gibi şirketlere bazı özellikler atfetmeleri istenmiştir. Böylece bu değerlendirmeler sonucu bazı kümeler ortaya çıkmış ve bazı işletmeler bu kümeler içerisinde yüksek değerler almışlardır. Örneğin;

- İzci (Boy Scout): Dost, insanlarla ilgili - Disney ve Bob Evans şirketleri.
- Yaratıcı: İlginç, özgün-Nike, Disney.
- Baskın: Başarılı, popüler - Nike - Microsoft.
- Tutumlu: Fakir, gevşek-Bob Evans, J.C. Penny.
- Stilci: Modern, güncel- Nike, Reebok.

Araştırma sonucunda izci, yaratıcı veya stil sahibi olarak belirtilen işletme özellikleri, öğrenciler tarafından çalışılabilecek en iyi işletmeler olarak tanımlandığı gibi bu değerler en çok benimsenen ve puan alan değerler olarak tanımlanmışlardır (Greenberg, 2011: 148). O hâlde her ne kadar örgütler canlı varlıklar olmasa da biz onların birer kişiliğe sahip olduğunu düşünüyoruz. Çünkü, onların bize yansıttıkları algılayışımız sonucu bize ilginç gelebiliyor ve bu tür işletmelerde çalışmayı arzu edebiliyoruz. Sonuçta örgütsel kişilik, insan kişiliği gibi olmamakla, ona benzemekle birlikte, çalışanlar veya insanlar örgütlerde belirgin özellikler görüp, bunların kolay değişmeyen, tutarlı özellikler olduğunu ve bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran nitelikleri olduğunu söyleyebilmektedirler.

## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞI ETKİLEYEN TEMEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Kişilik kuramlarının örgütsel davranış konusundaki uygulamaları, iş yeri ile ilgili birkaç önemli treytin bir araya getirilmesiyle oluşan birkaç kavramsal model çerçevesinde incelenmektedir. Örgütsel davranışı etkileyen belirgin kişilik özellikleri diğerlerinden ayrı bir önem taşıdığı için burada bu özelliklere değineceğiz.

Bunlar arasından kendilik kontrolü, makyavellenizm, narsizm, başarı yönelimi, gündüz veya gece çalışma tercihi kişiler ve proaktif kişilik üzerinde duracağız.

### Kendilik Kontrolü (Locus of Control)

Bazı insanlar kendilerine olabilecekleri kendilerinin kontrol edebileceklerine inanır. Örneğin; çok çalışırsa ödüllendirileceğine, tembellik yaparsa işten atılacağına inanması gibi. Yani herşey bireyin kontrolündedir. Bu tip insanlara içsel kendilik kontrolü yüksek olan kişiler denir. Bazılarına da dışsal kendilik kontrollü kişiler denir. Bu kimseler de her işi kendi dışındaki faktörlere, şans ve kadere bağlarlar. Yani bireyin başına gelen olaylarda kendisinin değil, şans ve kaderin etkili olduğuna inanırlar. Nevrotik kişilik tipi olarak yukarıda açıkladığımız kişilik tipi ile **kendilik kontrolü** kavramı birbirleriyle yakından ilişkilidir. Nevrotik kişilik özelliğine sahip kişiler genelde dışsal kendilik kontrolü yüksek olan kişilerdir. Etrafında olan veya gelişen olayları dış faktörlere şansa, kadere, alinyazısına bağlı olarak açıklarlar. Buna

**Kendilik kontrolü;** bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır.

karşın daha az nevroitik kişilik tipinde ise içsel kendilik kontrolü (internal) daha baskındır. Yani etrafında olan olaylardan kendilerini sorumlu tutar veya bunların kendinden kaynaklandığına inanırlar. Aşağıdaki tablo 2.2'de içsel ve dışsal kontrollü kişilerin özelliklerini veya bakış açılarını görüyoruz. Bu tabloda sol taraftaki sütunda yazılanlara daha yatkınsanız daha çok dışsal kendilik kontrollü, sağ taraftaki sütunda yazılanlarla daha çok hemfikirsenez içsel kendilik kontrolünüz daha baskın demektir (Colquitt, LePine ve Wesson, 2011: 304).

**Tablo 2.2**  
Dışsal ve İçsel  
Kendilik Kontrolü.

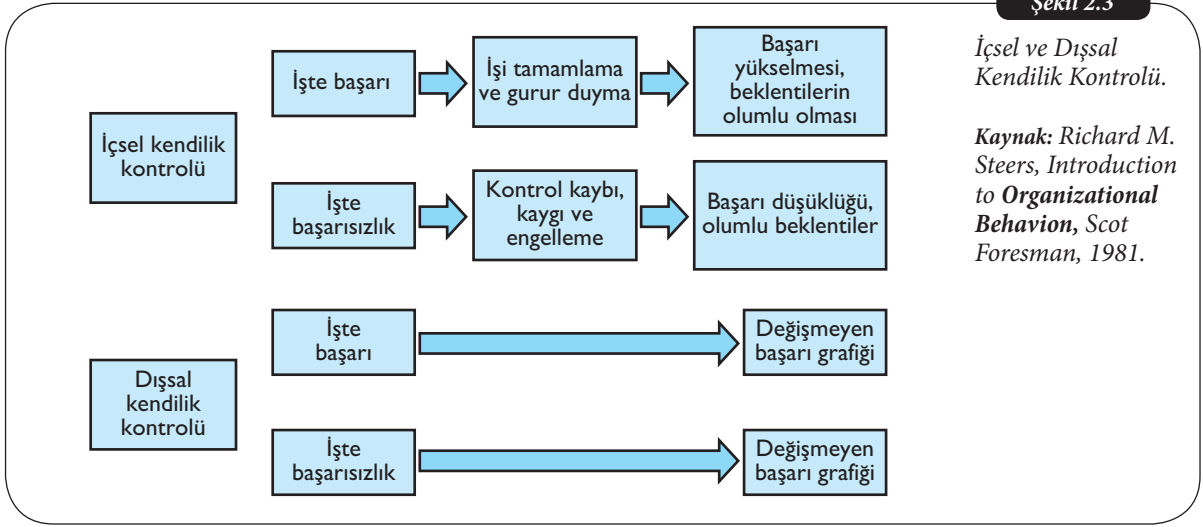
**Kaynak:** J.B.Rotter,  
"Generalized  
Expectancies for  
Internal Versus  
External Control  
of Reinforcement",  
*Psychological  
Monographs*, 80, 1966:  
1-28.

Dışsal Kendilik Kontrollü Kişilerin İnançları.	İçsel Kendilik Kontrolü Kişilerin İnançları.
İnsanların yaşamlarında başına gelen kötü şeylerin nedeni büyük bir çoğunlukla kötü şanstır.	İnsanların başına gelen talihsizliklerin nedeni çoğunlukla kendinden kaynaklanır.
İyi bir işe girmenin nedeni iyi bir zamanda iyi bir yerde olmaya bağlıdır.	Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır. Şansın çok az ya da hiç etkisi yoktur.
Sınavlarda çıkan soruların dersle ilgisi yoktur, bu nedenle çalışmanın bir faydası bulunmaz.	İyi çalışan, sınavlara iyi hazırlanan birisi için, adaletsiz bir sınav veya kötü bir sınav yoktur.
Dünya gücü elinde bulunduran birkaç insan tarafından yönetilir, küçük insanların bu konuda yapacağı bir şey yoktur.	Ortalama bir vatandaş hükümetlerin kararlarını etkileyebilir.
İnsanları memnun etmek için kendinizi öldürmenin bir anlamı yoktur. Eğer sizi sevmişlerse sevmişlerdir. Yoksa çabalar boştur.	İnsanların yalnız kalmalarının nedeni arkadaş canlısı ve sosyal olmamalarıdır.

Peki, kendilik kontrolü insanlar için neden önemlidir? Dünyada yapılan 135 farklı araştırmanın sonucunda kendilik kontrolü ile iş tatmini ve iş performansı arasında yakın ilişkiler bulunmuştur (Judge ve Bono, 2001: 80-92). Diğer bir araştırma grubunun çalışmalarında ise 222 farklı araştırmanın sonucuna göre içsel kendilik kontrolü yüksek olan insanlar sağlık konusunda daha başarılı, vücutlarındaki hastalıklardan şikâyeti daha az olan, tansiyonları yüksek olmayan ve vücutlarındaki stres hormonunun daha az salgılandığı kişiler olarak saptanmışlardır (Ng, TWH, Sorensen ve Eby, 2006: 1057-87).

Kendilik kontrolü kavramının bireyler ve yöneticiler üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin; içsel kendilik kontrolüne inananlar iş yerinde yöneticilerinden herhangi olumlu veya olumsuz bir söz duymak isterler. Çünkü, inançlarına göre onların başına gelecek olaylar çevrelerini kontrol etmelerine bağlıdır. İçe dönük olanlar kendi davranışlarını daha iyi kontrol eder ve sosyal politik açıdan daha aktiftirler. Kendileri hakkında devamlı bilgi edinmeye çalışırlar. İçe dönük olanlar başkalarına ikna etmeye daha fazla çaba gösterirken başkalarından daha az etkilenirler. Bu kimseler daha çok başarıya dönük olarak çalışırlar. Dışsal veya dışadönük kendilik kontrolü olanlar ise daha katı, yönlendirici bir yönetim modelini tercih ederler. Şimdi bu süreci bir şekil ile göstermeye çalışalım. Şekil 2.3 içsel ve dışsal kendilik kontrolünü göstermektedir.

Şekil 2.3



Yapılan diğer çalışmalarda içsel ve dışsal kendilik kontrollü kişiler karşılaştırıldığında, dışsal kendilik kontrollü kişilerin işlerinde daha az tatminkâr, yüksek oranda devamsızlık gösteren, işe daha yabancılaşmış kişiler olduğu ortaya çıkmıştır. Acaba bu insanlar neden daha az tatminkârlardır? Bunun cevabı bu insanların örgütün çıktılılarıyla daha az ilgilenmesine bağlanabilir. Çünkü, bu kişiler örgütün kendilerini kontrol edemediğine inanırlar. Buna karşın içsel kontrollü kişiler aynı ortamlarda çalışarak örgütün çıkarlarını kendilerinin kontrol ettiğine inanırlar. Eğer durum iyi değilse, bireyler tatminsizse bunun nedeni örgüt değil kendileridir. Dolayısıyla kendilerini suçlarlar.

Kendilik kontrolü ile işe gelmeme arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. İçsel kendilik kontrolü yüksek olanlar, sağlıklarının kendilerinin kontrolünde olduğuna inanırlar. Bu nedenle daha sağlıklı yaşam alışkanlıkları vardır. Bu da onların daha az hastalanmalarına, dolayısıyla daha az devamsızlık yapmalarına neden olur.

Genelde içsel kendilik kontrollü insanların daha başarılı oldukları söylenebilir. İçsel kişiler işlerinde daha fazla bilgili olmak, ondan sonra karar vermek isterler ve başarıya daha çok güdülenmişlerdir. Çevrelerini kontrol etmede büyük çaba harcarlar. Dışsal kendilik kontrollü olanlar ise emirlere daha çok uyan fakat daha çok şikâyet eden insanlardır.

Bu nedenle içsel olanlar zor işlerde daha başarılıdırlar. Örneğin; profesyonel ve yönetsel işlerde daha başarılı olurlar. Bağımsız hareket etme ve karar almayı gerektiren işler içsel kontrollü insanlar için daha uygundur. Buna karşın dışsal kontrollü insanlar ise yapısallaşmış, rutin işlerde daha başarılı olup, emirlere uymayı tercih ederler.

**Çalışma yaşamımızda içsel mi yoksa dışsal kişilikli insanlarla mı çalışmayı tercih edersiniz? Neden?**



SIRA SİZDE

5

**Makyavellenist** özelliği yüksek olan kişi başkalarını kullanan, daha çok kazanan, daha az ikna edebilen ancak başkalarını ikna edebilen kişidir.

## Makyavellenizm

1513'te İtalyan filozof Niccolò Machiavelli Prens adlı bir kitap yayınlar. Bu kitapta politik gücü elinde bulundurmanın yollarını en katı bir biçimde ifade eder. Burada kişi üst yönetici olmak veya başa geçmek için her şeyi yapar, pragmatiktir, insanlarla arasına mesafe koyar.

Bu nitelikli kişiler içinde buldukları duruma göre hareket ederler, yani yüze konuşulan durumlarda daha başarılıdır, eğer az sayıda kural ve kaidenin içinde bulunduğu bir durum varsa durumun gelişmesini bekler, ona göre hareket ederler. Bu tip kişiler eğer iş yerinde bir pazarlık durumu söz konusuysa örneğin; toplu iş sözleşmelerinde veya kazananlara önemli bir ödül vaat edildiğinde daha üretici ve başarılı olabilirler (Robins ve Judge, 2011: 141-142).

Makyavele göre insanları yenmek, belirli çıkarlar elde etmek için her şey mübah-tır. Kendini ifade eden üç önemli nokta üzerinde duran Makyavel şunları önerir:

- Hiçbir zaman insancıl olma, başkalarıyla olan ilişkilerinde kabalık ve küstahlık daha etkilidir.
- Etik ve ahlak zayıflar içindir. Güçlü insanlar, yalan söyleme, aldatma ve başkalarına kazık atmada kendilerini hür hissederler ve bunları amaçlarına uygun bir biçimde kullanırlar.
- Korkutmak, sevilmekten çok daha iyidir.

Kısaca, Makyavelli başarı ve güç arayanlara son derece katı ve yanlı bir bakış açısı sunmaktadır. Buna göre, arkadaşlık, sadakat, ahlak ve adalet red edilmekte ve başarılı bir lider bu faktörlerden etkilenmeyen, başarmak için ne yapılması gerekiyorsa yapan kişi şeklinde betimlenmektedir (Greenberg, 2011: 154).

Çok şükür günümüzde bu felsefeyi uygulayan çok sayıda kişi ve/veya yönetici bulunmamaktadır. Ancak, bazı insanlar sizlerinde görebildiği gibi bu tür bir felsefeye sarılarak, bu kurallarla hareket edebilmektedirler. Bazı araştırmacılar bu felsefeden hareketle yeni bir kişilik tipi oluşturmuşlardır ve bu tip **Makyavellenist** kişilik olarak ifade edilmektedir. Bu boyuttaki kişiler yüksek "Mach" veya düşük "Mach"lar olarak adlandırılıp belirli özellikleriyle öne çıkmaktadırlar. Makyavellenist özelliği yüksek olan kişiler (yüksek mach'lar) kendi fikirlerine daha çok sarılıp insanları katı bir biçimde yönlendirmekte ve kullanılmaktadırlar (Chiristie ve Geis, 1970). Buna karşın bu özelliği düşük insanlar ise bu yaklaşımı red ederek, Makyavell'in benimsemediği adalet, sadakat ve ahlak prensipleriyle çalışmaktadırlar. Yüksek mach'lar özellikle Beş Büyük Kişilik tipinde açıkladığımız uyumluluk ve dışa dönüklük özelliklerinden en az puan alan insanlardır. Bu insanlarla iyi geçinmek çok zordur. Bu tipler karşıdan çok düzgün ve cazibeli gibi görünürler, kolaylıkla yalan söyleyip insanları yanlış yöne yönlendirirken hiçbir pişmanlık ve üzüntü duymazlar. Aynı şekilde insanlara kötülük yaparken nedamet ve pişmanlıktan yoksundurlar, hiçbir empati duyguları yoktur. Aksine vicdansız, sorumsuz ve sıkılma duygusundan uzaktırlar.

*Yüksek mach*'ları başarıya götüren iki önemli faktör vardır. Bunlar;

- Ne tür bir iş yaptıkları ve
- Ne tür bir organizasyon yapısında çalıştıklarıdır.

Birincisi, araştırmalar yüksek mach'ların yüksek otonomi gösteren işlerde başarılı olamadıklarını göstermektedir. Örneğin, satış elemanı, pazarlama yöneticisi veya üniversite hocası gibi mesleklerde insanların istedikleri gibi hareket edebilme imkânları olduğu için bu insanların makyavellenist özelliği gösteren insanlarla ilişki

kurabilmeleri zordur. Onlardan kendilerini tamamiyle uzak tutar ve ilişki içinde bulunmazlar (Wilson, Near ve Miller, 1997: 285-289).

İkincisi, genel kural yüksek mach'lar gevşek bir yapıda olan örgütlerde daha başarılı (az sayıda kural olan örgütler) olurlar. Buna karşın sıkı ve birbirlerine bağlı organizasyon yapısındaki örgütlerde ise daha az başarılıdır. Çünkü, bu örgütlerde insan davranışlarına ilişkin kurallar açık ve belirgindir. Makyavellenist özelliği yüksek insanlar bu katı kurallı örgütlerde istedikleri gibi davranamaz ve insanları manipüle edemezler. Bu nedenle başarılı olmaları, yükselebilmeleri çok olası değildir. Böylece yüksek mach'lar örgütler için her zaman bir tehlike olmakla birlikte, ancak belirli koşullar altında zarar verebilmektedirler veya zararlı olabilmektedirler (Greenberg, 2011: 155).

**Yüksek Makyavellenist kişilerin başarılı olabilecekleri ortamlar nelerdir? Bu kişilerle nasıl mücadele edilebilir?**



SIRA SİZDE

## Otoriter Kişilik

Tartışılan konulardan birisi de otoriter kişiliktir. Otoriter kişilik yapısının örgütsel yapı ile olan ilişkisi çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. Önce otorite yanlısı kişi ne demek bunu görelim. **Otoriter kişilik**, örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklılığının olmasına inanan kişidir.

Çok otoriter bir kişilik tipi, çok katı kuralları olan, insanları yargılayan, kendinden üstte olan kişilere farklı görünmeye çalışan, ancak altındakileri ezen, güvenilir olmayan, değişmeye direnç gösteren kişidir. Ancak, dünyada az sayıda bu tür otoriter kişilikli insan söz konusudur. Bu nedenle yüksek otorite sahibi bir kişinin bu durumu işteki başarısını negatif yönde etkileyebileceği söylenebilir. Özellikle bu insanın iş yerinde duygusal, değişime karşı daha yatkın ve uyumlu olması isteniyorsa bu tür kişilik bu duruma ters düşebilir. Öte yandan yapılan işteki başarı, çalışanların iş kurallarına aşırı uyumlu davranmalarını gerektiriyor ve kesin çizgilerle ayrılmış bir örgütsel yapı söz konusu ise otoriter kişilik tipi başarılı olabilir.

Bu tür kimseler verilen emrin sonunda olumsuz birtakım sonuçların ortaya çıkacağını bilseler bile bunu yönetici veya üstle tartışmazlar.

Bu kavram ile ilgili bir diğer özellik ise dogmatizmdir. Dogmatikler bir konuya körü körüne bağlı, inançlarında katı olan kişilerdir. Değişmeye karşı dirençli, her şeyin ona söylendiği veya onun inandığı biçimde olmasını isteyen, özverili olmayan kişilerdir.

## Narsist Kişilik

İlgi odağı olmayı seven, hayallere dalan, kendisinin birçok beceriye sahip olduğuna inanan, kendinden hoşlanan kişilik tipine narsist denilmektedir. Bu kavram kendini beğenen Yunan mitoloji kahramanı Narcissus'tan gelmektedir. Narsistler genelde diğerlerinin beğenisini kazanmak ve kendilerini daha üstün olmalarının onaylanmasını istediklerinden, onları tehdit eden kişileri aşağılama eğilimindedirler (Robbins ve Judge, 2011:142).

**Narsist kişilik** kavramı Yunan mitoloji kahramanı Narcissus'tan gelmektedir.

## Başarı Yönelimi veya Başarı İhtiyacı

Daha önce yapılan çalışmalardan içe dönük olanların, yani kendine inanan insanların başarı güdülerinin yüksek olduğunu biliyoruz. Başarı yönelimi, yapılan araştırmalarda bir kişilik niteliği olarak belirtilip bireyden bireye farklı bir biçimde ortaya çıkan bir özellik olduğu gözlenmiştir.

Yapılan araştırmalar başarı ihtiyacı olarak tanımlanan bir kavram üzerinde durmaktadırlar. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler işleri devamlı olarak daha iyi yapma durumunda olan insanlardır. Bu kişiler başarıyı engelleyen her türlü engeli yıkmak ve bunu da kendi çabalarıyla yapma güdüsü içindedirler. Yani başarı veya başarısızlık bireye aittir. Bu nedenle bu kişiler orta güçlükteki işleri yapmayı tercih eden insanlardır. Eğer işler çok kolaysa bu tür işlerden hoşlanmazlar. Çünkü herkes bu işi yapabilir. Ancak, çok güç işleri yapmaktan da hoşlanmazlar, çünkü bu işlerdeki başarı oranı çok düşüktür. Bütün işleri başarsalar bile bunun yeteneklerinden değil, şanslarından kaynaklandığına inanırlar. Bu nedenle başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler genelde orta düzeyde zor olan işleri benimseyen ve başarı şansı %50 olan kişilerdir. O hâlde bu kişilik yapısındaki insanların işteki durumları için neler söyleyebiliriz? Yukarıda da belirtildiği gibi, bu insanlara orta zorlukta bir iş verilirse, hızlı bir çalışma ve geri bildirimle bu insanların başarılarını kontrol etme olanağı olduğundan, yüksek başarı ihtiyacı olan bireyler genelde daha başarılı olacaklardır. Özellikle bu insanlar pazarlama, satış, profesyonel sporlarda, montaj hattı yöneticiliği veya büro yöneticiliğinde başarılı olabilecek kimselerdir. Başarı ihtiyacı yüksek olanlar her zaman rekabetçi, geri bildirim yüksek ve sorumluluğu olan işlere verilirlerse bu tür kişilik yapısı iş performansını da olumlu yönde etkileyebilir.

#### Resim 2.2

*Yüksek Başarı  
Yönelimli Bireylerin  
Her Zaman İyi  
Yönetici Olmaları  
Beklenmez.*

*Kaynak: [www.freedigitalphotos.net](http://www.freedigitalphotos.net)  
Image ID: 10035714  
(Erişim Tarihi:  
30.04.2012).*



Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler iyi yönetici olabilirler mi? Yukarıda da belirtildiği gibi bu insanlar genelde işe yönelik (task-oriented) bir görünüme sahiptirler. Amaçları verilen işleri bir an önce tamamlamaktır. Buda onları daha fazla çalışmaya yönlendirir ve başarı ihtiyacını artırır. Ancak, yönetsel işlerde, yönetici pozisyonunda da her zaman başarılı olabilirler mi? Bunun cevabı çok basit değildir. Bu insanların başarı duygularının yüksek olması nedeniyle bu kişilerin kariyerlerinde diğer çalışanlara kıyasla daha çok başarı beklemek olağandır. Araştırmalar akademik kariyerlerinin başlangıç aşamalarında, düşük başarı ihtiyacı olan kimselere kıyasla bu insanların daha hızlı yükselme kaydettiklerini göstermektedir (McClelland, 1977: 12-19). Ancak, kariyerleri geliştikçe, karşılaştıkları bazı sorunlarla ilgilenmemelerinden dolayı, başarıları engellenebilmektedir. Bu kişiler aynı zamanda doğrudan kendi başarılarına odaklanmış olduklarından ve başkalarına otorite veya sorumluluk vermekte isteksiz davrandıklarından, kendilerinden alt düzeyde çalışan kişilerden ihtiyaçları olduğu anda yardım alamamaktadırlar. Bu da etkili bir yönetici olmalarında bir engel olarak ortaya çıkmaktadır (Miller ve Droge, 1986:539-560).

Yüksek başarı ihtiyacı olan kimseler, yaptıkları işlerin ne derece iyi yapıldığı hakkında geri bildirim almaktan memnuniyet duydukları için bundan fayda sağlamaktadırlar. Bir başka şekilde ifade edersek kısa sürede başarılı olmak istediklerinden, neleri ne kadar iyi yaptıklarını bilmek istemektedirler. Bunun sonucunda geçerli bir değerlendirme sistemi içinde kimin ne kadar para alıp, nasıl terfi edildiğini görmek isterler. Bu tür bir sistem ise bireysel başarıyı desteklemektedir.



Bu nedenle başarı ihtiyacı yüksek kişiler ödüllendirmenin çalışma sürecine (kıdemine) değil, yaptıklarına bağlı olarak yapılmasından yanadırlar. Çünkü çalışma süresine dayalı bir ödüllendirme, başarılı olan ve olmayanı tam anlamıyla ayıramamaktadır (Greenberg, 2011: 157).

### **Gündüz veya Gece Çalışmaya Yatkın Kişilik Tipleri**

Dünyanın her yerinde iş gücünün büyük bir kısmı gece veya vardiyalı bir çalışma temposundadır. Bu da maalesef, özellikle gece vardiyasında olanlar için ciddi sorunları beraberinde getirmektedir. Yorgunluk, uykusuzluk, günün doğal ritmine uyum sağlayamama, aile ile ilişkilerin zayıflaması gibi problemler çalışanları tehdit etmektedir. Ancak, bazı insanlar gece vardiyasını yani saat 24:00-08:00 saatlerini özellikle tercih edip bu saatlerde çalışmayı arzu etmektedirler. Bu da insanlar arasında bireysel farklılıkların olduğunu, bazı insanların bazı saatlerde daha enerjik ve dikkatli, bazılarının ise belirli saatlerde daha yorgun ve dikkatsiz olduğunu ve bu durumun da devamlılık gösterdiği anlamına gelmektedir. Böylece insanlar iki önemli kategoriye ayrılmaktadır:

- Sabah insanları (morning persons)
- Akşam insanları (evening persons)

Sabah insanları erken kalkan, sabahleyin erken saatlerde daha enerjik olan, akşam insanları ise öğleden sonra ve gece daha enerjik olan ve bu saatlerde çalışmayı seven ve başarılı olan insanlardır. Araştırmalar, gece insanların daha değişken bir uyku potansiyeline, sabah insanların ise daha düzenli bir uyku potansiyeline sahip olduklarına işaret etmektedir. Örneğin, sabah insanları ortalama 6-8 saat düzenli uyurlarken (bu ister çalışma yaşamında isterse de çalışma dışı saatlerde olsun), gece insanları çalışma günlerinde 5-8 saat, çalışmadıkları günlerde 10-12 saat uyumaktadırlar. Bu durum gece insanların çalışma günlerinde yeterince uyku uyumadıklarını ve bunu çalışma dışı günlerde daha çok uyuyarak telafi ettiklerini göstermektedir. Bu gerçeklerin ışığında yeterince uyku uyumayan insanlar iş kazalarına daha açık ve çalışırken hata yapma olasılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. (Workplace Health and Safety Bulletin, 2004).

İnsanların hata yapmalarını, kaza sonucu yaralanmalarını istemediğimize göre, bundan korunmak için neler yapılabilir? Kişilik değişkenlerinden ötürü, gündüz insanını gece insanına, gece insanını ise gündüz insanına dönüştürmenin imkânı yoktur veya bunu yapmak kolay değildir. Bu nedenle gece insanların kendilerine uygun vardiyalarda çalışması onların performanslarını arttırmakta ve kişiliklerine daha uygun gelmektedir. Gece insanların, sabah insanlarına kıyasla öğleden sonraki ve gece yarısı vardiyalarında çalışması onlara daha uygunken, gündüz insanların da sabah vardiyalarında çalışması daha uygun olarak saptanmıştır. Çünkü kişilikleri bu türlü bir çalışmaya daha yatkındır (Paine, Gander ve Travier, 2006: 68-76).

Bu sonuçlar ve diğer çalışmalar bireysel farklılık ve tercihlerin çalışma yaşamında sadece birer gerçek olarak değil, çalışma performansı açısından da çok önemli olduğunu göstermektedir. Bireyler yaptıkları işe ne kadar yatkın ve uygun olurlarsa, yaptıkları işlerde de o kadar başarılı olacaklardır (Greenberg, 2011: 159).

### **Kendine Güven**

Bireyin kendini sevme veya sevmeme derecesi insandan insana farklılık taşır. Bu özellik kendine güven olarak adlandırılır.

Bu konuda yapılan çalışmalar, örgütsel davranış açısından farklı ve ilgi çekici sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kendine güven veya saygı bireyin

başarı beklentisi ile doğrudan ilgili bir kavramdır. Örneğin; yüksek derecede kendine güvenli kişiler başarı için bütün yeteneklerin kendilerinde var olduğuna inanan insanlardır. Yine bu kişiler iş seçiminde kolay riske girebilen ve kendileri için uygun olmayan işlere bile başvuran tiplerdir.

Bu konuda en çok genellenebilecek bir sonuç, kendine güveni düşük insanların dışarıdan gelecek olan etkilere karşı çok şüpheli davranışlarıdır. Buna karşın kendine güveni yüksek insanlar daha az şüphelidirler. Yine düşük güvenli insanlar, başkalarının kendileri için söylediği olumlu değerlendirmelere, övgülere daha açık kişilerdir. Bu nedenle devamlı olarak başkalarından destek ararlar. Yöneticilik pozisyonunda olup düşük güvenli olan kişiler başkalarını memnun etmekten büyük zevk alır, iş yerinde istenmedik, kabul görmeyen, tepki alacak davranış ve durumlar yaratmamaya çalışırlar. Bu nedenle kendine güveni yüksek kişiler, iş yerinde daha çok tatmin olan insanlardır. Kendine güveni düşük kişiler ise daha çok tatminsizdir.

### Proaktif Kişilik

Bazı insanlar içinde buldukları durumları geliştirmek veya daha iyi hâle getirmek amacıyla etkin bir şekilde inisiyatif alırlar. Bu insanlar proaktif kişilikli tiplerdir (Crant, 2000: 436). Proaktif kişiler aktif bir şekilde durumlara tepki gösteren, fırsatları belirleyen, inisiyatif gösteren, eyleme geçen ve anlamlı bir değişim olana kadar azmeden kişilerdir (Robbins ve Judge, 2011: 144). Bu tipler ortamda engeller veya kısıtlamalar olsa bile değişim yaratmak amacıyla mücadele verirler. Bu nedenle içinde yer aldıkları örgütlerde liderlik vasıfları gösterir veya değişim ajanı gibi hareket ederler.

### Riske Girme Eğilimi

Yaşamda her bireyin belirli konuda riske girme veya şansını deneme davranışları farklıdır. Özellikle yöneticiler açısından riske girmenin bazı avantaj veya dezavantajları olabilir. Yöneticinin bir karar aşamasında ne kadar düşünmesi gereği veya ne kadar bilgiye ihtiyacı varsa bu durum riske girme konusunda ona önemli faydalar sağlar. Riske girme eğilimi yüksek olan yöneticiler çabuk karar verirler ve kararlarını verirken daha az bilgiye ihtiyaç duyarlar. Düşük risk eğilimli kişiler ise ters bir durumu sergilerler. Yani daha geç karar verip, daha çok bilgiye ihtiyaç duyarlar. Örneğin; simsarlık, borsacılık mesleğinde olan kişilerin riske girme eğilimi yüksek olan kişiliğe sahip olması onlara bazı avantajlar sağlayabilir. Çünkü, bu meslekler alım ve satım konusunda acil ve ani kararlar verilmesini gerektirir.

SIRA SİZDE



**Yukarıda anlatılan kişilik özelliklerinden daha çok hangisine kendinizi yatkın görüyorsunuz? Bu özellikleriniz başkaları tarafından da paylaşılıyor mu?**

### İŞ VE KİŞİLİK UYUMU

Şimdiye kadar yapılan işin bireyin kişilik yapısı ile uyumlu olmasının gereğinden söz ettik. Eğer böyle bir uyum var ise bireyin başarısı artacak, eğer iş ile kişilik arasında uyumsuzluk var ise o zaman bireyin başarısı azalacaktır. Bu konu John Holland'ın kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir. Bu kuram bireyin ilgileri (kişiliği) ile yaptığı iş arasındaki uyum üzerine kurulmuştur. Holland, kuramında altı kişilik tipi ve bu tipin yaptığı işle uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun mesleklerden söz etmektedir. Her altı kişiliğin uyumlu olduğu iş ortamını gösteren Tablo aşağıda görülmektedir.

	Kişilik Tipi	Meslek	Kişilik Özelliği
1	Gerçekçi Tip: Bu tip saldırgan özellikler gösterir, fiziki güç, kuvvet ve koordinasyonu gerektiren işlerde başarılıdır.	Çiftçilik ve Ormancılık	Utangaç, tutarlı, uyumlu, pratik.
2	Araştırmacı tip: Duygudan ziyade, düşünmeyi, koordinasyonu ve anlayışı gerektiren işlere uygundur.	Biyoloji, Matematik ve Muhabirlik	Analitik, orijinal, meraklı, bağımsız.
3	Sosyal Tip: Entelektüel ve fiziki aktivitelerden ziyade bireyler arası ilişkilerde başarılıdır.	Dış ilişkiler, Sosyal Hizmet ve Klinik Psikoloji	Sosyal, arkadaş canlısı, anlayışlı, yardım etmeye, birlikte çalışmaya yatkın.
4	Geleneksel (Konvensiyonel) Tip: İnsanların faaliyetlerini düzenleyen, kurallar koyan, ihtiyaçlarını karşılayan ve organizasyon içindeki bireylerin güç ve statüsü ile ilgili olarak çalışan kişiliktir.	Finans, Muhasebe, Yönetim	Uyumlu, etkili, pratik, hayalci olmayan, esnek olmayan kişi
5	Girişken Tip: Sözel yeteneği kuvvetli başkalarını kolay etkileyen, güç ve statüyü bu yolla kolay edinen tiptir.	Hukuk, Halkla İlişkiler, Küçük Ticari Şirket Yöneticiliği.	Kendine güvenli, istekli, enerjik, yönlendirici.
6	Artistik Tip: Kendini iyi ifade edebilen, artistik yaratıcılığı yüksek, duygusal tiptir.	Sanat, Müzik ve Yazarlık.	Hayalci, düzensiz, idealist, duygusal, pratik olmayan.

**Tablo 2.3**  
Altı Kişiliğin Uyumlu Olarak Bulunduğu İş Ortamı.

*Kaynak: J.L.Holland, 1985.*

Holland, hazırladığı bir anketle bireylere sorduğu sorulardan insanların sevdikleri veya sevmedikleri özelliklere dayanarak bir kişilik profili çıkartmıştır. Bu kurama göre eğer kişilik ile meslek arasında bir uyum varsa bu durumda bireyin tatmin düzeyi çok yüksek, işi bırakma eğilimi ise düşüktür. Yani sosyal kişiler sosyal nitelikli işlerde, geleneksel tipler buna uygun mesleklerde çalıştıkları takdirde başarılı ve mutlu olacaklardır. Örneğin; gerçekçi kişilik tipi, bu kişiliğe uygun işler yaparsa mutlu olur; sosyal bir tip realistik kişilerin yaptığı işi yaparsa o zaman yaptığı iş kişiliğine uygun düşmeyeceği için mutsuz veya tatminsiz, dolayısıyla başarısız olacaktır. Bu modele göre üç temel nokta çok önem taşır;

- Bireyler arasında içsel bir kişilik farklılaşması mevcuttur.
- Farklı meslekler yeryüzünde çeşitli işler için vardır.
- İş çevresi ile uygun bir kişilik sergileyen insanlar daha mutlu, işinden ayrılmayı daha az isteyen kişilerdir. İş çevresi ile uygun bir kişilik sergilemeyen uyumsuz tipler ise daha tatminsiz ve işten ayrılmayı daha çok isteyen kişilerdir Holland, 1985.

## Kişilik Ölçümü

Fiziksel özellikler (tretyler) örneğin, boy ve kilo çok basit ölçme araçlarıyla saptanabilir, ancak kişiliği ölçmek veya farklı boyutlarını belirginleştirmek o kadar kolay değildir. Çünkü bunları ölçmek için cetvel, gönye, pergel gibi basit ölçüm araçları yoktur. O hâlde bireyler arasındaki bu kişilik farklılıklarını ölçmek için ne tür

**Güvenirlilik** bir testin ölçmek istediğini ne oranda kesin ve iyi ölçtüğüdür.

**Geçerlilik** ise testin işlevini ne derece yerine getirdiğini, ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçebilme derecesine denir.

yöntemler kullanılmaktadır? Kişilik ölçümünde kullanılan en belirgin iki teknik projektif ve objektif testlerdir.

Kişiliğin değerlendirilmesi demek, bir kimsenin kişiliğini oluşturan çeşitli davranışsal özellikleri hakkında bilgi edinme işlemlerinin tümüdür. Objektif testler genelde, anket, soru listesi ve derecelendirme ölçeği yöntemini kullanarak yapılan testlerdir. Örneğin, evinize gönderilen bir anket formunu doldurduğunuzda, çeşitli cümleleri doğru veya yanlış olarak işaretlemeniz, veya birtakım sorulara katılıyorum veya katılmıyorum şeklinde verdiğiniz cevaplar veya çoktan seçmeli birtakım sorulardan size uygun olanı seçmeniz istendiğinde seçeneklerden birini işaretlemeniz bu tür objektif testlere örnektir. Bazen bunlara kağıt-kalem testleri de denilir. Burada çeşitli sorularla kişiliğinizin farklı yönleri saptanmaya çalışılır. Bu testlerden bazıları kişiliğin yalnız bir yönünü incelerken bazıları ise kişiliğin bir çok yönü hakkında bilgi verirler. Buna örnek olarak Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI) adıyla bilinen test verilebilir. Bu test bireyin kişisel ve toplumsal uyumunu nesnel olarak ölçmeyi amaçlar. Bu testte verilen cevaplar özel bir değerlendirme anahtarıyla analiz edilir. Elde edilen sonuçlar o testi daha önceden almış olan kişilerin skorlarıyla karşılaştırılır. Böylece bireyin bir yetenek veya özelliği objektif bir biçimde ölçülerek tayin edilir. Projektif testler ise Freud'un yansıtma savunma mekanizması esas alınarak geliştirilmiştir. Testlerin amacı bireylerin belirgin olmayan birtakım test uyarıcılarına, örneğin şekillere, yansıtılmış oldukları görüşlere göre onları etkileyen faktörleri saptamak ve farklılıklarını tespit etmektir. Bu testleri alan bireyler algılamış oldukları şeyleri rapor ederek, onların vermiş oldukları cevaplardan kişiliği ile ilgili sonuçlara ulaşırlar. Bireyin göstermiş olduğu farklılıkların nedeni de onun kişiliğine bağlanır. Buna da örnek olarak İsviçreli Psikiyatrist Hermann Rorschach tarafından gerçekleştirilen on kart üzerine basılmış simetrik mürekkep lekelerinden oluşmuş test verilebilir. Bireylere mürekkep lekelerinde neler gördüğü veya algıladığı sorulur. Her ne kadar bu testlerin gerçekten kişiliği ölçüp ölçmediği yolunda farklı görüşler olsa da, özellikle psikiyatri kliniklerinde sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak, projektif testler örgütsel davranış bilimleri arasında çok popüler olan testler değildir. Onlar genelde objektif testleri kullanmayı tercih etmektedirler (Greenberg, 2011: 145).

Testlerin iki önemli özelliği testin güvenirliliği ve geçerliliğidir. Güvenirlilik testin tekrarlarıyla puanların oldukça sabit veya benzer olmasıyla gösterilir. Örneğin, her sabah tartıldığınız kilonuzu ölçen terazi birgün sizi yetmiş kilo, ertesi gün seksen kilo gösteriyorsa bir gecede on kilo birden alamayacağınıza göre kilonuzu güvenilir bir biçimde ölçmüyor demektir. Yani testin konusuna uygun olup olmasının. Geçerliliği düşük olan testler genelde işe yaramazlar. Testlerin geçerliliği çeşitli istatistiksel işlemlerle tayin edilir.

## Özet



**Kişilik kavramını tanımlamak ve örgütsel davranış içindeki rolünü açıklayabilmek**

İnsanları birbirinden ayıran temel farklılıklara bireysel ayrılıklar diyoruz. Bu farklılıklar bizlerin düşünce, davranış, yaşam biçimimiz hatta kariyerimizi etkileyen özgün niteliklerdir. Bu farklılıkların başında kişilik gelir. İnsanları birbirinden ayıran veya onları farklı kılan önemli bir faktör onların sahip olduğu kişiliktir. Kişilik her bireyi değişik ve kendine özgü kılan önemli bir özelliktir. Kişilikle ilgili çeşitli kuramlar mevcuttur. Bunlar arasında, sosyal, biyolojik ve kültürel etkenlerin önemini belirleyen modeller geliştirilmiştir. Kişilik, bireyin belirgin değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Burada üç nokta önem taşır. Bunlar; benzersizlik, tutarlılık ve durağanlıktır. Kişiliğin oluşumunda, biyolojik, kültürel ve sosyal faktörler önem taşır. Ancak hangisi daha etkindir sorusu tartışma götürür. Çünkü hepsinin kişilik oluşumunda önemli payı vardır. Kişilik aynı zamanda bireyin sosyal göstergesidir. Yani onun çevresindeki insanlar tarafından nasıl algılandığını gösterir.



**Kişiliğin beş büyük boyutu ve Myers-Briggs Tip Göstergesi, tip sınıflamasını tanımlayabilmek**

Barrick ve Mount gibi bazı araştırmacılar bireylerin kişiliklerini açıklamak amacıyla kullanılan kelimeleri birleştirerek Kişiliğin Beş Temel Boyutu olarak nitelenen bir kuramı ortaya atmışlardır. Bu boyutlar; bilinçli veya sorumlu tip, duygusal tutarlılık, deneyime açık olma, uyumluluk ve dışa dönüklük olarak tanımlanmıştır. Bu beş tip, örgütsel davranışta önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin; araştırmalarda bilinçli tipin çalışma yaşamında daha yüksek performans gösterdiği, güçlendirilmeye en yatkın kişilik olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde örgüt bilimcileri, dışa dönük tipi yönetsel ve satış temsilciliğinde başarılı bir kişilik tipini sergilediğini ortaya koymuşlardır. 1940'lı yıllarda anne ve kızıdan oluşan bir ekip Katharina Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers, Carl Jung'un insanlar arasındaki bireysel farklılıkları araştıran kuramını tekrar ele alarak bu kuramı pratiğe dönüştürdüler ve kendi adlarıyla anılan bir ölçeğe dönüştürdüler. Bu ölçeğe Myers-Briggs Tip Göstergesi adı verildi ve kısaca (MBTI) olarak kısaltıldı. Bu modelde dört temel tercih ve her tercih içinde iki seçenek bulunmaktadır. Bunlar; dışa dönüklük/içer dönüklük, duygusal/ sezgisel, düşünsel/duygusal ve yapısız/algısal kişilik tipidir.



**Kişiliği etkileyen kalıtım ve çevre faktörlerini açıklayabilmek**

Kişiliği etkileyen faktörleri saptamak çok zordur. Kişilik üzerine yapılan araştırmalarda eski bir tartışma bir bireyin kişiliğinin kalıtım ve çevre faktörlerinin karmaşık bir etkisiyle oluştuğu yolundadır. Uzun yıllar bir grup kalıtımın üzerinde, bir diğer grup ise sosyal çevrenin önemi üzerinde durarak mücadele etmişlerdir. Ancak, genelde kişiliğin bu iki faktörün bir etkileşimi veya sonucu olduğu görülmektedir. Kluck Kohn ve Murrag klasik açıklamalarında kişiliği etkileyen faktörleri; biyolojik, kültürel ve sosyal faktörler olarak üçe ayırmaktadır.



**Örgütsel davranışı etkileyen bazı temel kişilik özelliklerini tanımlayabilmek**

Örgütsel davranışı etkileyen bazı temel kişilik özellikleri çalışanların davranışlarını anlamak ve onları iş yerinde etkili kılmak için büyük önem taşımaktadır. Bunlar; kendilik kontrolü, başarı yönelimi, otoriter kişilik, Makyavellenizm, kendine güven, narsizm ve riske girme eğilimidir. Her özelliğin iş yaşamında ve başarıda ayrı bir önemi vardır. Bu kişiliklerin hepsi çalışma yaşamında insanlardaki temel davranış farklılıklarını etkileyen özelliklerdir. Kendilik kontrolü, bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında kendisinin belirgin bir katkısının olduğuna inanmasıdır. Bu da içsel ve dışsal şeklinde ikiye ayrılır. Makyavellenist kişilik yapısı, başkalarını kullanan, daha çok kazanan, daha çok ikna edebilen ancak daha az ikna edilebilen kişilik tipidir. Buna göre insanları yenmek veya belirli çıkarlar elde etmek için her şey mübahdır. Otoriter kişilik, örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü veya güç farklılığının olmasına inanan kişidir. Narsist kişilik ise ilgi odağı olmayı seven, hayalci, kendisinin birçok beceriye sahip olduğuna inanan kişidir.



**İş ve kişilik uyumu konusundaki temel bilgileri açıklayabilmek**

John Holland, iş ve kişilik uyumunun önemi üzerinde durarak bireyin yaptığı iş ile kişiliği arasında bir uyum varsa, bu kişilerin işlerinde daha başarılı olacaklarını savunmuştur. Holland, altı kişilik tipi ve bunlara uygun meslekler arasındaki ilişkilere değinmiştir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi bireyin bir sosyal göstergesi olarak, onun çevresindeki insanlar tarafından nasıl algılandığını gösterir?
  - a. Biriciklik
  - b. Kişilik
  - c. Treyt
  - d. Toplumsallaşma
  - e. Gelişim
2. Bireyin kişiliğinin onun kromozomlarında bulunan genlerin moleküler yapısında olduğunu savunan yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Biyolojik
  - b. Sosyal
  - c. Etkileşim
  - d. Çevresel
  - e. Treyt
3. Kluckhohn ve Murray kişilikle ilgili açıklamalarında aşağıdakilerden hangi faktörü “insanın bazı insanlara benzediğini ve onlar gibi davrandığını söyleyerek” ifade etmiştir?
  - a. Biyolojik
  - b. Kalıtsal
  - c. Kültürel
  - d. Sosyal
  - e. Anatomik
4. Aşağıdakilerden hangisi J. Piaget’in dönemlerinden birisi **değildir**?
  - a. İşlem öncesi dönem
  - b. Somut işlemsel dönem
  - c. Duyusal motor dönem
  - d. Oral-duyusal dönem
  - e. Formel işlemsel dönem
5. Aşağıdakilerden hangisi Myers Briggs tip göstergesindeki tip sınıflamalarından birisi **değildir**?
  - a. Duyusal - Sezgisel
  - b. Yargısal - Algısal
  - c. Düşünsel - Duyusal
  - d. Dışa dönük - İçe dönük
  - e. Lokomotor - Genital
6. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi beş büyük kişilik boyutunda açıklanan “yaşamlarında sorumlu, bağımlı, dikkatli, disiplinli kişiliği ifade eder”?
  - a. Nerotizm
  - b. Bilinçli ve sorumlu
  - c. Açıklık
  - d. Dışadönüklük
  - e. Uyumluluk
7. Beş büyük kişilik boyutunda hangi kişilik tipi, iç performansıyla en çok ilişkili olarak saptanmıştır?
  - a. Uyumlu
  - b. Açıklık
  - c. Dışadönük
  - d. Bilinçli ve sorumlu
  - e. Nerotik
8. Bir ucunda duyularına aşırı güvenen, nicel ve gerçeğe dayalı bilgiler toplayan, diğer ucunda ise altıncı hislerine sezgilerine göre hareket eden sistematik olmayan MBTI ölçeğindeki tip yaklaşımı hangisidir?
  - a. Düşünsel / Duyusal
  - b. Yargısal / Algısal
  - c. Duyusal / Sezgisel
  - d. Dışa dönük / İçe dönük
  - e. Düşünsel / Algısal
9. Kendilik kontrolü kavramı beş büyük kişilik tipinden en çok hangisiyle ilişkili bulunmuştur?
  - a. Nerotik
  - b. Uyumlu
  - c. Dışa dönük
  - d. Açıklık
  - e. Sorumlu
10. “Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır. Burada şansın ya çok az ya da hiç etkisi yoktur”. Böyle bir inanca sahip olan kişi aşağıdakilerden hangi tür bir kişiliğe sahip olabilir?
  - a. Dışsal kendilik kontrollü
  - b. Narsist kişilik
  - c. Uyumlu kişilik
  - d. Makyavellenist kişilik
  - e. İçsel kendilik kontrollü

## Yaşamın İçinden

### Howard Schultz: Starbucks'ın Arkasında Olan Kişilik

Genel inancın aksine Howard Schultz Starbucks'un kurucusu değildir. Aksine Starbucks'un kahve, çay ve baharat şirketi 1971 yılında Seattle'da vizyona sahip Jerry Baldwin, Zewsiegel ve Gordon Bowker adlı kişiler tarafından kurulmuştur. On sene sonra Schultz New York'da mutfak malzemeleri satarken, Seattle'da ki bu dükkânın çok sayıda kahve kavurma makinası satın alması onun dikkatini çekmiştir. Bu durumda Schultz, Seattle giderek bu şirketi incelemiştir. Gördüklerinden çok etkilenen Schultz, Amerikanın her tarafında samimi, müşterilerine yakın davranan İtalyan tipi kahve dükkânları açmayı hayal etmiştir. Başlangıçta Baldwin, Sigel ve Bowker, Schultz'un hayalini benimsemişler. Ancak Schultz onları zorlayarak kendini kabul ettirmiş ve şirkete pazarlama müdürü olarak atanmıştır. Bir sene sonra kahve dükkânlarının sayısı dörde çıkmış ve Schultz, arkadaşlarını ikna ederek bu sayıyı arttırmak için çabalarına girişmiştir. Birkaç sene sonra yaklaşık bir milyon iki yüz elli bir dolar biriktiren Schultz bu üç kişiden şirketi satın almıştır. 1987'den 1992'ye kadar Schultz 150 Starbucks dükkânı açmış ve 1990 yılında şirket kar etmeye başlamıştır. Bugün Starbucks şirketi haftada 10 milyon kişiye dünyadaki 3.300 kahve dükkânı ile hizmet vermektedir.

Schultz şirketin başarısının detaylarda gizlendiğini fark etmiş ve dükkânlar içindeki en ufak detaylara kadar inerek görünümünden insanların ne hissettiklerine kadar her şeyle son derece yakından ilgilenmiştir. Schultz Starbucks için hem görsel hem de sözcüklerle ifade edilmeyen bir yapıyı, vizyonu geliştirmiştir. Dünyadaki her üst düzey yönetici (CEO) bu şekilde ayrıntılı olarak detaylarla ilgilenmeyebilir ancak Schultz dikkatini çeken her şeyin önemli olduğunu ifade ederek detaylar üzerinde durmaya devam etmiştir. Ancak, her şeyin kendi istediği gibi olması yolunda ısrarcı olmamıştır. Aksine her kesin fikrini almış, çalışanlara eşitlikçi bir biçimde yaklaşarak görüşlerini önemsemiştir. Diğer başarılı girişimcilerde olduğu gibi, Schultz'un egosu, arzuları ve istekleri büyük değildir. Starbucks şirketinin yansıttığı her yenilikte Schultz'un katkıları olmakla beraber, şirketi için her zaman çoğul olarak konuşmuş, ben değil her zaman biz şeklinde bunu ifade etmiştir. Ona göre her başarı bir takım çalışmasının ürünüdür. Büyük bir şirkete, harika ürünlere ve çok iyi müşteri hizmetine sahip

olmak bir takım işidir. Esasında her birey istediği yerden kahve alabilir ancak Starbucks şirketi ürünlerini içenlerin tekrar buradan kahve içmelerine neden olan faktördür. İnsanları dinlemek, müşterilerle ilgilenmek ve onları mutlu etmekten geçmektedir. Buraya gelen bir müşteri ortalama ayda on sekiz kere bu dükkâna gelip kahve almaktadır.

Birkaç sene önce bazı Starbucks dükkânlarında işler azalmaya ve dükkânları öğleden sonra saat 7.30 gibi kapamaya başlamıştır. Bazı bölgelerde ise özellikle öğleden sonra satışların artması Schultz'un dikkatini çekmiştir. Bu dükkânları ziyaret eden Schultz, buraların bir buluşma, bir araya gelme merkezi olduklarını keşfetmiştir. Üniversite ve lise öğrencileri bazen ders çalışmak, iş adamları ise gayri resmi toplantılar için buralara gelmekteydiler. Bu dükkânlar müşterilerden gayet memnundurlar ve böylece çalışma saatlerini uzattılar hatta menülerine bazı yiyecek maddeleri ilave ettiler (börekler, pastalar, kekler gibi). İlave edilen çeşitlerin sayısı giderek artış göstermektedir. Bu tür bir esneklikle Schultz başarılı bir işletme için başarılı ilişkilerin olması gerektiğine inanmıştır. Onun için kahve değil ama insanlar giderek önem taşımaktadır. Çünkü kahve onlara hizmet ederek bu ilişkileri canlandırmaktadır.

**Kaynak:** J. Greenberg, *Behavior in Organization*, Pearson, 2011: 171-172'den uyarlanmıştır.

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise “Kişilik Nedir?” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Kişilik Oluşumunu Etkileyen Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Kişilik Oluşumunu Etkileyen Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “Dönem Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise “Kişiliğin Beş Büyük Boyutu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “Kişiliğin Beş Büyük Boyutu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d Yanıtınız yanlış ise “Kişiliğin Beş Büyük Boyutu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Jung’ın Tip Sınıflaması ve Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI)” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranışı Etkileyen Temel Kişilik Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Davranışı Etkileyen Temel Kişilik Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Benzersizlik, tutarlılık ve durağanlık. Bu faktörler kişiliği belirleyen özgün noktalarıdır. Zaten bu nedenlerle bizleri birbirinden ayıran bu farklılıklara kişilik diyoruz. Bu özellikleri her yerde benzer biçimde tekrarlıyoruz.

### Sıra Sizde 2

Freud’a göre davranışları tayin eden şey bilinçaltı güdülerdir.

### Sıra Sizde 3

Beş büyük kişilik tipi; sorumlu, uyumlu, nerotik, açıklık, dışa dönük tiplerdir. Kendimi sorumlu ve dışa dönük bir tip olarak görüyorum.

### Sıra Sizde 4

Bu ölçek çalışanların iç tatminlerini, motivasyonlarını, performans düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını ölçmede son derece başarılıdır. Ayrıca, belirlenen tipler arasında kötü diyebileceğimiz bir tip yoktur. Ölçeğin bir dezavantajı insanları tek bir tipe doğru yaklaştırmasıdır. Geçerliliği konusunda bazı eleştiriler almıştır. Ancak, hâlâ daha yaygın kullanım alanı vardır.

### Sıra Sizde 5

İçsel kişilikli insanlarla çalışmayı tercih etmek akıllı bir karar olur. Çünkü sorumluluk anlayışları ve çalışkanlıkları onları iş hayatında başarılı kılar.

### Sıra Sizde 6

Bu kişiler daha çok insan ilişkilerinin ve işletme yapısının katı olduğu işletmelerde başarılı, otonomi duygusu yüksek esnek işletmelerde başarısızdırlar. İnsanların özgür hareket edebildikleri ortamlar onlara uygun değildir. En iyi mücadele tarzı bu tür insanları ve başınıza gelenleri paylaşmak ve bu insanların neler yapabildiklerini göstermek olabilir.

### Sıra Sizde 7

Bunu kendi açımdan değerlendirsem biraz içsel kendilik kontrollü, riske girme eğilimi az, biraz yargısal, algısal özelliği yüksek, sabah çalışmaktan zevk alan, sorumlu bir kişilik tipine daha yakınım. Çoğunlukla etrafımdaki insanlarda bu görüşü paylaşırlar.

### Sıra Sizde 8

Objektif testler istatistiksel uygulama ve analizlere daha uygun, uyarıcılar belirgin olan testlerdir. Projektif testlerde ise uyarıcılar belirgin değildir.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Adorno, T. (et al.). (1950). **The Authoritarian Personality**, New York Harper and Brothers.
- Barrick M.R. Stewart, G.L. Neubert, M.J. and Mount, M.K. (1998). “Relating Number of Ability and Personality to Work-Team Process and Team Effectiveness”, **Journal of Applied Psychology**, 83, ss. 377-391.
- Barrick, M.R. Stewart G.L., and Piotrowsk, M, (2002). “Personality and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 87, ss. 43-51.
- Brockner, J. (1988). **Self-Esteem At Work**, Lexington, Lexington Books.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (1992). **Perspectives on Personality** (2nd. Edition), Boston M.A; Allyn and Bacon.
- Christie, R. ve Geis, F. L. (1970). **Studies in Machiavellianism**, New York: Academy Press.
- Colquitt, J.A., LePine J. A., ve Wesson, M. Y. (2011). **Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill, Irwin.
- Crant, J.M. (2000), “Proactive Behaviour in Organizations”, **Journal of Management**. 26(3), s. 436.



- George J. M. (1990), "Personality Affect and Behavior in Groups", **Journal of Applied Psychology**, 75, ss.107-116.
- George, G. M. ve Brief, A. P. (1992). "Feeling Good Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood of Work-Organizational Spontaneity in Relationships" **Psychological Bulletin**, 112, ss. 310-329.
- Greenberg, J. (2011). **Behavior in Organizations**, 10th Edi. Person, Pub.
- Hogan J. ve Holland, B, (2003) "Using Theory of Evaluate Personalitiy and Job Performance Relations: A Socioanalytic Prespective", **Journal of Applied Psychology**, 88, s.100-12.
- Hogan R.T. (1991), "**Personality and Personality Measurement: Handbook of Industrial and Organizational Psychology**., Vol. 2 (ed. M.D.Dunette and L.M. Hough) Palo Alto, CA; Consulting Psychologist Press. ss. 873-919.
- Holland, J. L. (1985). **Making Vocational Choices; A. Theory of Personality and Work Environment** (2nd. Edition), Englewood Cliffs N.Y: Prentice Hall.
- Hurtz, G. M. ve Donovan, J. J. (2000). "Personality and Job Performance; The Big Five Revisited", **Journal of Applied Psychology**, 85, ss.869-879.
- Judge, T. A. ve Bono J. E. (2001), "Relationship of Core Self Evaluation Traits-Self Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control and Emotional Stability With Job Satisfaction and Job Performance: A. Meta Analysis "**Journal of Applied Psychology**", 86, s.80-92.
- Judge, T. A., Bono J. E. ve Lies I, Rand Gerhardt, M. W. (2002). "Personality and Leadership A Qualitative and Quantitative Review", **Journal of Applied Psychology**, 87, s.765-780.
- Jung, C. G. (1923). **Psychological Types**, New York: Harcourt Brace.
- Magruder, J. (2004 August). Negative Employees Costing Companies Money **Arizona Republic**, s. B16.
- McClelland, D. C. (1977). Entrepreneurship and Management in the Years Ahead. In. C.A. Barmletter (ed), **The Individual and The Future of Organizations**, s.12-29. Atlanta. GA; Georgia State University.
- McShane, S. L., ve Von Glinow, M. A. (2000). **Organizational Behavior**, Irwin Mc.Graw-Hill.
- Miller, D., And Droge, c(1986) "Psychological and Traditional Determinants of Structure", **Administrative Science Quarterly**, 31, s. 539-560
- Mischel, Walter, (1976), **Introduction to Personality**, New York: Holt.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1989), **Organizational Behavior** (2nd. Edition), Boston: Houghton and Mifflin Company.
- Mount, K. ve Barrick, M.R. (1985), The Big Five Personality Dimensions; Implications for Research and Practice in Human Resources Management. in K.M. Rowland and G. Fennis (eds). Research in **Personnel and Human Resource Management**, 13, s.153-200, Greenwich, CTI, JAI, Press.
- Mount, M.K. ve Barrick, M. R. (1995). "The Big Personality Dimensions: Implications for Research and Praticce in Human Resource Management", **Research in Personel and Human Resource Management**, Vol. 13, ss. 153-200.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2000). **Organizational Behavior (3rd. Edition)**, South Western College Publishing.
- Nq, T.W.H., Sorensen K.L., and L.T. Eby, (2006), "Locus of Control At Work: A Meta Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 27, s.57-87.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). **Örgütsel Davranış**, Ekin Yayınları.
- Paine. S. J., Gander P. H., ve Travier, N. (2006). "The Epidemiology of Morningness/Eveningness; Influence of Age, Gender, Ethnicity and Socioeconomic Factors in Adults", **Journal of Biological Rhythms**, 21, s. 68-70
- Robbins, S. P. (1991). **Organizational Baheavior, Concepts, Controversies and Applications**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Robbins S. P. ve Judge, T. A. (2011), (Çeviri ed. İnci Erdem), **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayınevi.
- Rotter J. B. (1966), "Generalized Expectancies for Internal Versus External of Reinforcement", **Psycholoical Monographs**, 80, s.1-28.
- Salgada J. F. (1997), "The Five Factor Model of Personalitiy and Job Performance in the EU", **Journal of Applied Psychology**, 82. S.30-43.
- Slaughter, J. E., Z. Ekar, M. J., Highhouse. S., ve Mohr D. C. (2004), "Personality Trait Inferences about Organizations:Development of a Measure and Assesment of Construct Validity", **Journal of Applied Psychology**, 89, s.85-103.
- Staw, B. M. ve Barsade, S. G. (1993). "Affect and Managerial Performance A Test of the Sadden-but Wiser U.S. happier-and-smartes Hypothesis", **Administrative Science Quarterly**, 38, ss. 304-331.
- Vleeming, R.G. (1799). Machiavellianizm A. Preliminary Review", **Psychological Reports**, ss. 295-310.
- Wilson, P. S., Near, D., ve Miller R. R., (1977). "Machiavellianism: Asynthesis of the Evolutinary and Psyebological Literatures", **Psychological Bulletin**, 119, s.285-299.
- Work Place and Safety Bulletin. (2004 Haziran), **Fatigue, Extended Work Hours and Safety in the Work Place**.  
[http://employment.alberta.ca/documnets/WHS/WHS\\_PUB\\_enga?.pdf](http://employment.alberta.ca/documnets/WHS/WHS_PUB_enga?.pdf) adresinden erişilmiştir.

# 3

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İş yeri duygularını ve duygu türlerini tanımlayabilecek,
- Duygusal zekâ ve bileşenlerini açıklayabilecek,
- Tutum ve tutum bileşenlerini tanımlayabilecek,
- İş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörleri ve kuramları açıklayabilecek,
- İş tatmininin önemini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

## Anahtar Kavramlar

- Duygu
- Tutum
- İş Tatmini
- Değer Kuramı

## İçindekiler



# Duygular, Tutumlar ve İş Tatmini

## GİRİŞ

Davranış bilimcilerin üzerinde önemle durdukları konulardan birisi de duygulardır. Özellikle örgütlerdeki insan faktörünün öneminin ve değerinin artması duyguların örgütsel boyutunun da incelenmesini zorunlu kılmıştır. Çünkü, bireylerin örgüt içerisindeki ruh hâlleri motivasyonlarını, başarı düzeylerini, ilişkilerini ve tatmin düzeylerini ciddi bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle bu ünite de iş yerindeki duygular ve duygu türleri ele alınacaktır. Duygularımızın da tıpkı kişilik özelliklerimiz gibi tutumlarımızı etkileyeceği oldukça açıktır. Herhangi bir nesneye, konuya veya bireye karşı vaziyet alış biçimiz olarak tanımlayabileceğimiz tutumlarımız duygularımızla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle ünite de duygulara ilişkin açıklamalardan sonra tutumlar konusu ele alınacaktır. İş tatmini ise bireylerin işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeleri yoluyla sağlanabilmektedir. Bu nedenle hem duygularla hem de tutumlarla yakından ilişkili bir konudur. Ünite iş tatmini konusuna ilişkin açıklamalarla son bulacaktır.

## İŞ YERİ DUYGULARI VE YÖNETİMİ

Son 10-15 yıl içinde örgütsel davranış alanında en çok ilgiyi çeken ve üzerinde durulan konulardan birisi de iş yeri duyguları olmuştur. Bu ilgi beraberinde yeni kaynak ve araştırma konularını gündeme getirmiş ve yeni bir alana ışık tutmuştur. Her ne kadar çalışma alanı henüz tam anlamıyla gelişmiş olmasa da iş yeri duyguları örgüt içerisindeki davranışları anlamak açısından yeni bir bakış açısı oluşturmaktadır.

İş ortamında duygularla ilgili çalışmaların uzun bir geçmişi olsa da örgütlerde duygulara ilişkin modern araştırmaların başlangıç noktası olarak sosyolog Hochschiep'in (1983), duygusal emek (emotional labor) üzerine olan kitabı "The Managed Heart" kabul edilmektedir. Bu çalışma Rafaeli ve Suttons'ın (1988) çalışmasından ilham alınarak başlamıştır.

Duygular üzerindeki çalışmalar özellikle Daniel Goleman'ın duygusal zekâ (1995) konusundaki kitabı ve çalışmalarıyla daha popüler hâle gelmiş ve örgütsel davranış konusundaki diğer çalışmalara önderlik etmiştir. Daha sonra uluslararası nitelikteki konferanslarda iş yeri duygularının öne çıktığını görüyoruz. Nitekim bu konudaki ilk konferans, San Diego'da 1998'de yapılmış; ikincisi 2000 yılında Toronto'da gerçekleştirilmiştir.

Duygular üzerinde yapılan çalışmaları kısaca özetledikten sonra, bir örnek olayla duygular ve yönetilmesi konusunu irdelemeye çalışalım:

“Bayan X, büyük bir mağazada tezgâhtardır. Son beş yıldır, erkek kıyafetleri ve aksesuarları bölümünde çalışmaktadır. Bayan X, işinde iyidir ve ne kadar zor müşteriler gelse de o güler yüzlü olmayı hep başarabilmektedir. O pazartesi, her ne kadar müşteriler ona “iyi günler” dilese de; Bayan X, gerçekten iyi bir gününde değildir. Bu hâli, işe gelmeden az önce başlamıştır. Çocuklarından birisi hasta kalkmıştır ve bakıma ihtiyacı vardır. Sonradan Bayan X’in günü, patronunun, ondan mağaza açılmadan önce yapılan personel toplantısına katılması hakkında yaptığı kritik bir yorumla devam etmiştir. Sonradan iş arkadaşlarından birinin Bayan X’e, müşterilerden birinin aldığı elbisenin değiştirilmesi gerektiğini söylemeyi unutmamasıyla, öfkeli müşteri 30 dakika değiştirme işleminin tamamlanması için beklemiştir. Daha sonra öğle saatinde çok yoğun bir kalabalık olmuştur ve iki tezgâhtarın o gün hasta olması nedeniyle hizmet kalitesi çok iyi olamamıştır. En kötüsü, Bayan X her ne kadar her müşteriyi mutlu göndermeyi başarsa da Bayan X’in şefi onun kalabalıkla baş edemediğini düşünmüştür. Gün sonunda Bayan X yeni bir iş aramayı düşünür hâle gelmiştir. Bayan X, genellikle iş sonunda, daha az deneyimli arkadaşlarına yardım ederdi fakat o gün aşırı derecede kötü bir modda olduğu için doğrudan evine gitmiştir. Bu nedenle arkadaşları kilitli kalan kasayı açmakta zorluk çekmiştir. O hafta sonuna kadar, Bayan X, kötü bir modda kalmaya devam etmiş ve yaşadıklarını düşünmüştür” (Ashkanasy ve Daus, 2002).

Yukarıdaki örnek olayda hemen her gün yaşadığımız ve aşına olduğumuz olaylar dizisini görüyoruz. Tipik bir engellenmeyi, iş yerinde yaşanan zorlukları ve bunun sonucunda oluşan duygusal bir ortamı sergileyen bir örnek olayla karşı karşıyayız. Görüldüğü gibi hikâye duygusal bir içerik taşımaktadır. Böyle bir ortamda satıcının müşterilerine gülümseyerek bakmasını nasıl bekleyebiliriz? Bu satıcının danışmanı olan kişi, ona bu kadar duygusuz nasıl davranabilir? Bu kadar küçük olaylar, bu denli başarılı olmuş bir kişiyi istifa etmeye veya iş değiştirmeye kadar varan olumsuz davranışlara nasıl itebilir? Acaba bu satıcının yaşadığı olumsuz mod, onun performansını ne kadar etkileyecek, bu durum bütün hafta devam edecek midir? Tıpkı bu örnek olayda da görüldüğü gibi bizler davranışlarımızı ve tepkilerimizi aklımız sayesinde kontrol ettiğimizi düşünmekten hoşlansak da; sanıldığından daha fazla duygusal olduğumuz da bir gerçektir. Bazen çok küçük ama ardarda gelen olaylar, iş yeri duygularımızı çok olumsuz boyutlarda etkileyebilmektedir.

Günlük yaşantımızın büyük bir bölümü çeşitli duygu ve heyecanların izlerini taşır. Aynı gün veya aynı hafta içinde sevinç, keder, sevgi, korku ve heyecanı birlikte yaşarız. Gerçekten duygularımız, yaşamımıza renk katar. Ancak, renk katabildiği gibi, içinde yer aldığımız duygusal duruma bağlı olarak bizi başarılı veya başarısız da kılabilirler. Duygular, örgütsel yaşamın ve yönetimin ayrılmaz parçasıdır. Kişiliğimiz, nasıl kolay değişmeyen ve tutarlılık gösteren davranışlarımızı etkiliyorsa aynı şekilde kişilikten daha geçici olan duygularımız da veya duygusal yaşantımız da bizlerin ayrılmaz bir parçası olarak örgütü ve örgütsel kararları etkilemektedir. Aslında duygular ve modlarımız, yaşantımızın çok önemli olmayan veya olduğu gibi kabul ettiğimiz bir parçası olarak gözüktür. Ancak, çalışma hayatına olan etkileri hiç de göz ardı edilecek gibi değildir. Örneğin, güneşli bir günde, işe gelirken kendimizi mutlu hissediyor, yepyeni fikirler yaratırız. İşimizde bir ilerleme kaydedemediğimiz zaman üzüldük, o işi yapmak istemez, genellikle iş yerimizi terk eder, bir başka işe yöneliriz. Bir başka örnekte, çalışma yaşamına yeni başlayan bir kişi, mevcut duygularını arkadaşlarına büyük bir iftihar ve gurur duygularıyla anlatır. Görüldüğü gibi, birçok olayda farkında bile olmadığımız çeşitli duygular sergilenmektedir (Greenberg, 2002: 81).

Bilim adamları için duygular her zaman önemli olup genelde iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

- Duygular (emotions) ve
- Mod (moods)'lardır.

## DUYGULAR

Duygularımız kişilere, nesnelere veya olaylara karşı tecrübelerimizle kazandığımız ve bizi bir davranışta bulunmaya hazır hâle getiren hislerimizdir (Weis ve Cropanzano, 1996). Duygularımız, aynı zamanda kendimizle kurmuş olduğumuz bir iletişimdir. Duygular, bizleri çeşitli olaylardan haberdar kılar ve kişisel amaçlarımızı da önemli ölçüde etkiler. Öyle ki güçlü duygular, bütün dikkatimizi o yöne yönlendirmemizi sağladığı gibi, düşünce akışımızın da değişmesine neden olur (McShane ve Von Glinow, 200). Örneğin, bir arkadaşımızın çalışma hayatındaki başarıları ile bizi geçmesi kızgınlık yaratır. Birlikte çalıştığımız çok yakın bir arkadaşımızın iş değiştirmesi, yeni bir işe geçmesi ise üzümlük yaratır. On beş yıldan beri çalıştığımız şirketin bir başka şirketle birleşmesi kaygı ve korku duygularına yol açabilir. Duygularla ilgili en önemli faktör duyguların bir amacı olması veya amaca yönelik olmasıdır. Çevremizde yer alan bir kişi veya bir olay bu duyguları tetikleyerek ortaya çıkarır. Buna karşın mod, duygusal bir durum olmakla beraber, herhangi bir objeye veya varlığa yönelik değildir. Bu nedenle, mod ve duygular birbirine zıttırlar. Örneğin, o gün çok neşeli olabilirsiniz ama neden neşeli olduğunuzu bilemeyebilirsiniz. Bu neşeli oluşunuzun nedeni yaptığımız iş de olabilir, bilinçli olarak farkında olmadığımız bir başka neden de olabilir (George ve Brief, 1996). Mod, devamlı değişebilir bir karakter taşır; gün boyunca farklı modlara sahip olabiliriz. Yöneticilerimizden aldığımız olumlu bir mesaj veya bir söz kendimizi iyi hissetmemize neden olurken olumsuz bir eleştiri bizi çok kötü bir duruma sokup, kendimizi kötü hissetmemize neden olur. Görüldüğü gibi duygular ve modlar düşünüldüğünden daha karmaşık bir durum sergilerler.

Şimdi duygularımızın çeşitlerine geçmeden evvel, duygularımızla ilgili birkaç önemli özelliği birlikte görelim;

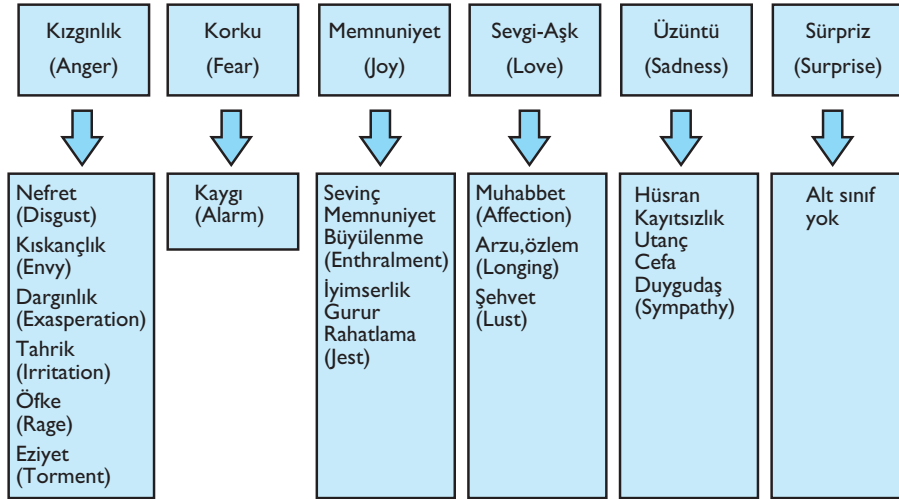
- Duygularımızın her zaman bir objesi veya amacı vardır. Diğer bir deyimle duygularımızın ortaya çıkmasını bir şey tetikler. Örneğin, patronuzun doğru olmayan bir biçimde sizi hata yapmakla suçlaması kızgınlık yaratır veya şirket politikalarının değişmesi sizi endişeli bir hâle sokar. Böylece herhangi bir nedenle veya bir nedene bağlı olarak duygularımız ortaya çıkar.
- Duygular kısa sürede çalışanları etkiler ve bulaşıcı bir hâle gelir. Duyguları etkileyen şey örgüt içinde birlikte olduğumuz, ilişki içinde bulunduğumuz insanların duyguları veya reaksiyonlarıdır. Buna duygusal bulaşıcılık (emotional contagion) adı verilir (Hatfield, Cacioppo ve Rhapsom, 1994). Bir başka deyimle duygusal bulaşıcılık başkalarının duygularını yakalamaktır. Bu durum iş ortamlarında çok yaygındır. Genelde çalışanlar temasta oldukları üst yöneticilerin duygusal tepkilerini algılayarak gün boyunca o tepkilere veya duygulara benzer bir davranış sergilemektedirler. Eğer, yöneticiniz o gün güler yüzlü, neşeli, şakacı bir duygusal durum içindeyse bu tepkiler kısa sürede diğer çalışanlara da yayılır veya bulaşır.
- Duyguların ifadesi evrensel bir yapıdadır. Dünyadaki neredeyse tüm insanlar duygularını benzer yüz ifadeleriyle veya mimikleriyle gösterirler. Bu nedenle başkalarının yüz ifadelerinden işimizi ne kadar iyi yapıp yapmadığımızı tam doğru olmasa bile kestirebilme şansına sahip oluruz. Ancak, bazen bireyler gerçek duygularını gizlerler veya bunu yansıtmayabilirler. Bu nedenle bu konuda da dikkatli olmak gerekir.

- Kültür insanların duygularını nasıl ve ne zaman ifade etmelerinde önemli bir faktördür. İnsanlar dünyanın her tarafında duygularını benzer bir biçimde ifade etmelerine rağmen, gayriresmî standartlar bir ölçüde bu davranışları etkileyebilir. Bu beklentiler, kuralların sergilenişi veya gösterimi olarak yansımaktadır (display rules). Burada kültürel sorunlara uygun bir biçimde duyguların ifadesi veya sergilenmesi söz konusudur. Örneğin, İtalyada aynı şekilde ülkemizde de kamuya açık yerlerde insanların duygularını sarılarak ve birbirlerine bağırarak gösterebilirler. Buna karşın İngilterede bu tür duyguların sevinç veya üzüntünün kamuya açık yerlerde sergilenmesi pek uygun değildir. Genelde insanların ses tonlarını düşürerek duygularını ifade etmesi beklenir (Nakamura, 2000: 307-319). Ancak, duygularla baş etmek sağlıklı bir yaşamın temel bir gereğidir. Burada amaç, duyguların insanlara verdikleri, özellikle iş yaşamında verdikleri zararı önlemek; buna karşın yarar sağlamasını kolaylaştırmaktır. Bu nedenle duygular hakkında ne kadar çok bilgiye sahip olursak onlarla o kadar iyi baş edebiliriz. Bunun anlamı, duygularımızın neler olduğunu keşfetmekle kalmayıp onları ele almanın ve tanımanın etkili yollarını öğrenmek için çaba harcamaktır. Böylece daha mutlu, güvenli ve saygılı bir yaşam sürdürebiliriz (Barutçugil, 2002).

Duygularımızın sonsuz sayıda olabileceğini söylemekle birlikte bunları altı temel kategoride toplayabiliriz. Bu temel ve alt kategoriler Şekil 3.1'de görülmektedir.

Şekil 3.1

Çalışma Yeri Duyguları ve Onların Alt Kategorileri



**Kaynak:** H.M.Weiss ve R.Cropanzana; "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experience At Work", *Research in Organizational Behavior*, Vol:18, 1996: 1-74.

Yukarıdaki duygulardan biri hariç (sürpriz), diğerleri çeşitli duygusal deneyimlerle yaşanır. Diğer bir deyimle bu alt kategorilerin birleşimi duygulara eşlik eder. Örneğin; araştırmacılar kaygı ve alarm duygularının birleşmesiyle genel kategoride yer alan korkunun ortaya çıktığını bulmuşlardır (McShane ve Von Glinow, 2000).

Duygular, düşünce, davranış ve fizyolojik tepkilerle ortaya çıkar. Stresli bir durumu zihinsel olarak algılayan kişide korku gelişir. Korkuyu yaşayan kişi, önce bunu yüz ifadeleri ve artan kalp atışları ile belli eder. Yüz ifadeleri ve diğer davranışlar, duygusal deneyimlerimizle karşılıklı olarak etkileşim hâindedir. Örneğin, memnuniyet ve sevinç duygularımız gülümsememize yol açarken gülümseme de memnuniyet duygumuzu arttıran bir etki yapar. Aynı şekilde kalp atışlarımızın hızlı bir biçimde devam etmesi, korku duygusunun sürekliliğini arttırıcı bir fonksiyon görür.

Duygularımız bizi kişi ya da nesnelere yönlendirirler. Yaşantımız boyunca sevinci, kederi, kaygı ve endişeyi, yaptığımız işte, müşterilerle olan ilişkilerimizde, herhangi bir iş konuşması sırasında yaşamış veya hissetmişizdir. Gösterdiğimiz duygusal tepkiler, bir yazılım programı gibi bizlere gerektiği an kullanılır veya ortaya çıkar. Herhangi bir şeyin bizler için anlamlı ve önemli olduğuna işaret eder. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi iş yeri duyguları altı kategoride incelenmektedir. Şimdi bu duygu çeşitlerini kısaca inceleyelim;

### **Kızgınlık**

Öfke ve kızgınlık duygularımız içinde en yaygın olandır. Engellenme veya amaca yönelik bir faaliyete müdahale edilmesi şeklinde düşünülebilir. Bir gereksinimi veya sürmekte olan bir faaliyeti engelleyerek kişilerin sınırlandırılması veya yapmak istemediklerini yapmalarının istenmesi saldırganlığa neden olur (Morgan, 1981). Kişilerin yapmak istemedikleri şeyler, yaşla değiştiği için kızgınlık nedenleri de zamanla değişir. İğneleyici sözler, horgörülmeye, isteklerimizin engellenmesi özellikle çalışma yaşamında öfkenin temel kaynaklarıdır. Eğer sorunlar giderilmezse kızgınlıklar düşmanlıklara dönüşebilir. Engelleyici nesne ve durumlar, kişilerde öfke yaratır. Eğer bu durum yoğun bir şekilde tekrarlanırsa kişi engelleyici objeye düşmanlık içeren bir koşullanmış tepki gösterebilir. Tıpkı çok sert patron örneğinde olduğu gibi; patronuna çok sık öfkelenen çalışan, zamanla ona karşı düşmanca bir tutum içine girebilir. Bu kızgınlık zamanla ona kızgın patronunu anımsatan tüm kişilere genellenebilir.

### **Korku ve Kaygı**

Korku hiç kimsenin yaşamak istemediği bir duygudur. Korku veren durumlar da yaş ilerledikçe değişir. Çocukluk döneminde başlıca korku kaynakları fiziksel desteğin kaybolması ve beklenmedik ani durumlar olabilir. Örneğin; yüksek bir ses tonu, doldurulmuş bir hayvan maskesi gibi. Olgunlaşma ile birlikte çeşitli tehditler korku nedeni olmaya başlar. Örneğin, karanlıktan korkma gibi. Daha sonraları ise çeşitli olay ve sosyal tehditler korkutucu olmaya başlar (Morgan, 1981). Çalışma yaşamında önemli korkularımızdan biri işten atılma korkusudur. Aynı şekilde yapılan işin beğenilmemesi de korku ve endişe yaratır. Korkularımızın çoğu öğrenme yoluyla kazanılmıştır. Çalışma yaşamında güvendiğimiz, olumlu ilişkide bulunduğumuz insanların yaşadığı korkular da örnek alınarak veya onların anlattığı öykülerden simgesel olarak da kazanılabilir. Korkunun olumlu bir yönü de mevcuttur. Çünkü korkularımız, bizi güvenli olmayan durum ve risklerden korur. Dikkatli olmamızı veya korku yaratıcı ortamlardan uzaklaşmamızı sağlar.

Resim 3.1

Nedeni Belli  
Olmayan Korku:  
Kaygı.

**Kaynak:**  
www.freedigitalphotos.  
net Image ID:  
10067348 (Erişim  
Tarihi: 30.04.2012).



Kaygı ise korku ile ilgili bir başka duygumuzdur. Kaygıyı korkudan ayıran en belirgin özellik, kaygının belirli bir nedeninin bulunmamasıdır. Esasında kaygı ve korku arasından üç önemli fark bulunur (Cüceloğlu, 1991: 277). Bunlar;

- **Kaynak:** Korkunun kaynağı bellidir. İnsanlar çeşitli şeylerden korkabilir. Gece, karanlıktan veya herhangi bir hayvan (kedi, köpek, yılan, böcek kuzası gibi). Hâlbuki kaygı genelde bütün benliği kapsar, nedeni belli değildir.
- **Şiddet:** Korku kaygıdan daha şiddetlidir. Hatta çok ani korku ölümlere bile neden olur.
- **Süre:** Korku daha kısa süreli, kaygı ise uzun süre devam eder.

Kaygının meydana geliş yollarından biri uyarıcı genellemesidir. Yani belirli bir durumda bir davranışta bulunmayı öğrendiğinizde, ilk duruma benzeyen tüm durumlarda aynı tepkiyi gösteririz. Sert bir patrondan korkan işçi, diğer yöneticilerin yanında da benzer korkuları duyar.

SIRA SİZDE



**Kaygı ve korku arasındaki temel farklılıklar neledir?**

### Kaygının Nedenleri

Belirli bir ortamda kendini güven altında ve huzurlu hisseden bireyde korku ya da kaygı olmaz. Diğer yandan aynı çevredeki başka biri bu ortamı tehlikeli bulabilir. Hangi sosyal ortamın nasıl algılanacağını içinde yer aldığımız ve toplumsallaştığımız kültür bize öğretir. Bu nedenle hangi ortamın hangi tür kaygı yaratacağı bir kültürden bir diğerine farklılık taşıyabilir. Ancak, bazı genellemeler ileri sürülebilir. Bunlar;

- **Desteğin çekilmesi:** Bireyin alıştığı çevrenin ortadan kalkması kaygı yaratabilir. Başka bir ülkeye gitmek üzere sizi seven ve koruyan bir yöneticinin işten ayrılması gibi.



- **Olumsuz bir sonuç beklemek:** Sağlıkla ilgili bir durum söz konusu olduğunda, bir röntgen veya laboratuvar tahlilinin sonucunu beklerken yaşadığınız durum buna örnek verilebilir.
- **İç çelişki:** İnanmış olduğunuz bir fikirle yaptığınız davranış arasında bir çelişki varsa kaygı türünden bir tedirginlik duyarız. Gaz santrallerinin tehlikeli ortamlar olduğuna inanan kişinin bu tür bir iş yerinde çalışması bireyde gerginlik yaratabilir.
- **Belirsizlik:** Geleceğin ne olacağını bilememek insanlar için bir kaygı nedenidir. İnsanoğlu belirsizlikleri ortadan kaldırmak için toplumsal kurumları (aile, din, boş zaman etkinlikleri vs.) kültürü, bilimi ve teknolojiyi yaratmıştır (Cüceloğlu, 1991: 277-278).

### Memnuniyet ve Haz

İşyerinde yaygın olan bir diğer duygu kategorisi memnuniyet ve haz duygusudur. Memnuniyet her şeyin en iyi biçimde gittiğini ifade eden olumlu bir duygumuzdur. Haz ise bir duygunun doymu sağlandığında veya bir hedefe ulaşıldığında duyulan histir. (Morgan, 1981) Yaptığımız bir işi başarı ile tamamlamak, yöneticilerimizden olumlu birkaç söz duymak bizi mutlu eder. Bu mutluluk bireyin tüm yaşamını etkiler ve beraberinde evine ve ailesine de yansır. Yaşamımız boyunca elemden kaçır, mutluluğa ulaşmaya çalışırız. Bu nedenle yöneticilik mesleğinde insanlara mutluluk verecek durumlar yaşatmaya gayret etmeliyiz. Bu duygu, başarı ve istekli olma motiflerini de beraberinde getirir.

### Sevgi ve Üzüntü

Diğer önemli bir duygumuz sevgidir. Yaşam sevgi ile başlar ve devam eder. Yaşamı sevmeyi ve ondan zevk almaya öğrenmeliyiz. Yaşantımızın üçte ikilik bir kısmını bir iş yaparak geçiriyoruz. Bu nedenle işimiz, hayatımızın en önemli parçasını oluşturur. Yaptığımız işi seviyorsak birlikte çalıştığımız insanlarla sevgi bağı kurabilmişsek bizden daha mutlu bir kişi olabilir mi? Ancak bunun tersi durumlarda keder ve üzüntü yaşarız. Üzüntü, bir kayıp veya kayıp tehdidinden kaynaklanan davranışlar bütünüdür (Barutçugil, 2002). İş yaşamında kayıp veya hüsrana genellikle çalışanın iş güvenliğini yitirmesi, sevdiği arkadaşlarının işten çıkarılması, danışmanın bir başka yere tayini, bireyin kendine olan güvenini kaybetmesi şeklinde olabilir. Bu kayıplar bazen ölüm gibi algılanır, üzüntü tepkilerini tetikleyebilmektedir. Aynı şekilde statü kaybı da tıpkı sevilen bir şeyin ölümü veya kaybı gibi nitelenebilir. Yöneticiler, bu şekilde bir kayıpla karşılaştıklarında, bunun bir üzüntü duygusuna yol açabileceğini normal karşılamak durumunda olan kişilerdir. Ancak aşırı üzüntü ve keder beraberinde stres hatta depresyonları getirebilir. Çalışanların ve yöneticilerin yaşadıkları kızgınlık, üzüntü, hüsrana gibi duyguların şiddet ve uzunluğu bireyden bireye farklılık taşıyabilir. Bu, onların bu duygularla baş etme becerilerine, geçmiş tecrübelerine ve bu durumu nasıl algıladıklarına göre değişebilir. Böylece duygusal yoğunluk düzeylerinin bireylere göre yapılan sınıflamada, bir uçta başkalarına göre önemsiz gözükken olaylara karşı yoğun sevinç veya derin üzüntü duyan kişiler varken diğer uçta en zor koşullarda dahi neredeyse hiçbir duygusal davranım göstermeyenler yer alır. Çoğumuz bu aşırı uçlar arasında bir yerlerde bulunuruz. Bir çalışmada bireyin duygularındaki yoğunluğa ilişkin kapasitenin yaşamın ilk yıllarında belirlediği ve en azından erken yetişkinlik dönemine kadar sürdüğü saptanmıştır (Larsen ve Diener, 1985). Ancak, bir başka çalışma duygusal iniş ve çıkışların yaş ilerledikçe durulduğunu ortaya koymaktadır (Morris, 1996).

## Kaynakları Bakımından Duygular

Duyguların bir başka sınıflaması ise içsel kaynaklı ve dışsal kaynaklı şeklinde yapılmaktadır. Bu literatürde *öz-bilinç duyguları* (self-conscious) ve *toplumsal veya sosyal duygular* (social emotions) şeklinde ifade edilmektedir.

### Öz-Bilinç Duyguları

Öz-bilinç duyguları bireyin kendi içinden kaynaklanan duygulardır. Örneğin; suçluluk, utanma veya gurur gibi (Tanghey and Fşicher, 1995). Bilim adamları öz-bilinç duygularının insanları birtakım durumlardan uzaklaştırmak veya onlara yardım etmek ve diğer insanlarla ilişkilerini geliştirmek ve düzene koymak amacıyla geliştirildiğini ileri sürerler. Örneğin, bir beklentiyi karşılayamadığımız zaman utanç duyarız ve kendimizi başkalarına karşı borçlu, önemsiz hissederiz ve başkalarını daha üstün görürüz ya da birlikte çalıştığımız bir arkadaşınıza zarar verecek bir davranışta bulunduğunuzda, utanma ve suçluluk duyarız. Bu duygu diğer kişiyle olan ilişkilerimizi yatıştırmak ve gidermek gibi bir fonksiyon görür (Keltner and Anderson, 2000; 187-192). Beyinlerinin ön orta loblarında bir hasar olan bireylerin bu tür öz-bilinç duyguları geliştirmede yetersiz kaldıkları saptanmıştır (Greenberg, 2011: 177).

### Sosyal Duygular

Sosyal duygular bireyin kendisinin dışında olan veya bundan kaynaklanan duygulardır. Örneğin; acıma, kıskançlık, merhamet, küçümsemek duygularında olduğu gibi. Bir kişi yaptığı işi kendinden daha iyi yapan birine kıskançlık veya imrenme duyguları duyarken kaza geçirmiş bir arkadaşına acıma ve üzüntü duyar. Bunların hepsi bir iş ortamında karşılaşılabileceğimiz duygulardır. Bir diğer deyimle dışarıda olan bir kişiye karşı sahip olduğumuz duygular veya hissettiklerimiz sosyal duyguları ifade eder.

## DUYGULAR VE ÇALIŞMA YAŞAMI

Duygularımız çalışma yaşamıyla ilgili üç konu ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar;

- Duygusal Uyumsuzluk,
- Duygusal Zekâ ve
- İş Performansıdır.

### Duygusal Uyumsuzluk

İnsanlar bazen işle ilgili olarak gerçekten hissettikleriyle uyumsuz duygular sergilemek zorunda kalırlar. Bu olgu duygusal uyumsuzluk olarak bilinir ve işle ilgili stresin önemli bir kaynağıdır (Morris ve Feldman, 1997).

Duygusal uyumsuzluk olarak tanımlanabilecek birçok örnek aklınıza gelebilir. Örneğin; uzun bir uçuşta kaba yolcularla bir arada olan, büyük bir hava yolunun yorgun ve sinirli uçuş mürettebatını düşünelim. Bu bireylerin, gerçekten hissettiklerini ifade etme şansları yoktur, - hatta hiçbir şey anlatma şansları yoktur. Bunun yerine, yolcular uçaktan inerken her şey yolundaymış gibi davranmaları, yolculara havayolunu seçtikleri için teşekkür etmeleri ve güler yüzle iyi günler demeleri beklenir. Gerçekten hissettikleri (kıızgınlık) ve ifade etmek zorunda oldukları (memnuniyet) duyguları arasındaki çatışma stresin kaynağı olarak kabul edilir ve zamanla bireyin mutluluğuna zarar verir (Greenberg, 2005: 82)

## Duygusal Zekâ

Duygular, insan olmanın en temel gerçekleri olmasına rağmen, çoğu zaman kişinin arınması gereken kötü unsurlar olarak görülmüştür. Oysaki duygular insanın varoluşunu devam ettirmesini sağlayan, güdülerini harekete geçiren, kişiyi yönlendiren kendi başına iyi ya da kötü olmayan unsurlardır (Çakar, 2005: 128-132). İşletmeler yapıları itibarıyla insanlardan ve onların sosyal etkileşimlerinden oluştuğu için duygulardan bağımsız düşünülemezler. Böyle bir ortamda duyguları görmezden gelmek anlamsız ve çoğunlukla zararlı sonuçlara yol açabilir. Ancak, örgütsel davranışın başlangıç dönemlerinde, klasik yaklaşımlarda duygular zayıflık işareti olarak algılanmış ve onlardan kaçınılması gerektiği vurgulanmıştır. Davranışsal yaklaşımların ortaya çıkışından bugüne kadar geçen süreçte ise duygular önemlerini kabul ettirerek birer gerçeklik olarak tanınmaya başlamıştır. Yeni yaklaşımlara göre duygular güçlülük işaretleridir, iş yaşamında önemlidir, öğrenmeyi ateşler ve insanları motive ederler (Cooper and Sawat, 2000). En basit tanımıyla duyguların akılcı kullanımı olan duygusal zekâ, duygular arasındaki dengeyi kurabilmesini ve işletmeyi bu ilişkiden aldığı güçle daha da geliştirebilmesini sağlayan önemli bir araçtır (Çakar, 2005: 123-132). Başkalarının duygularını okumada ve anlamada iyi olanlar kendi duygularını düzenleyebilir ve bu şekilde çalışma yaşamında bir avantaj elde edebilirler.

Duygusal zekâ yaşamın duygusal yönleriyle ilgili olan becerilerin bütünlük bir kümesidir. Bu kavram Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayınladığı "Duygusal Zekâ, Neden IQ'dan Önemlidir" adlı kitabıyla kamuoyunda yayılmıştır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip olanların, aşağıda detaylı olarak açıklanan dört temel özelliği vardır.

1. *Bireyin kendi duygularını düzenleme yeteneği*: Kendi duygularını düzenleme yeteneği olan insanlar; duygularının, zayıf ve güçlü yanlarının, ihtiyaçlarının ve güdülerinin farkındadırlar. Duruma en uygun duyguyu sergiler, duygularının kendisini, diğerlerini ve iş performansını nasıl etkilediğini bilir; kararlarında değer ve hedeflerini ön planda tutar ve ona göre karar verirler. Yüksek duygusal zekâsı yüksek olan insanlar, örneğin iş yerinde kızdığı bir arkadaşına bağırılmak üzere duygularını sakın bir şekilde ifade ederek sorunu çözmeye çalışırlar.
2. *Başkalarının duygularını izleme yeteneği*: Yüksek duygusal zekâsı olan insanlar, diğerlerini nasıl etkileyeceklerini ve buna göre nasıl davranacaklarını belirlemede iyidirler. Örneğin, bu yeteneğe sahip bir kimse, iş arkadaşının üzgün olduğu bir dönemde onunla kötü bir haberi paylaşmaktan sakınır. Bunun yerine daha uygun bir zamanı beklemeyi tercih eder. Özellikle takım çalışmalarında, başarılı kimseleri işe çekmede ve işte tutmada onların duygularına göre davranış belirlemek faydalı olabilmektedir. Bunun bir diğer adı da empatidir. Fakat, başkalarının duygularını izlemek (veya empati kurmak), onları memnun etmeye çalışmak değildir. Burada kast edilen, karar alma sürecinde diğerlerinin duygularını dikkate almaktır.
3. *Motive etmek*: Çoğumuzun öyle zamanları olur ki yaptığımız işlerle ilgilenmek istemeyiz, engellendiğimizi hissederiz ve o işi yapmaktan vazgeçeriz. İşte böyle bir durum, yüksek duygusal zekâyâ sahip kimseler için geçerli değildir. Bu insanlar performanslarını sürdürmek için kendilerini motive ederler, kişisel amaçları doğrultusunda duygularını yönlendirirler ve işi bırakma yönündeki güçlere karşı direnç gösterirler. Başarısız olsalar bile, optimist yaklaşarak durumu düzeltmeye çalışırlar. Onları, bu yönde davranmaya iten yüksek duygusal zekâlarıdır.

4. *Gelişmiş sosyal beceriler:* Yüksek duygusal zekâya sahip kimseler uzun süreli arkadaşlıklara sahip olmayı ve bu arkadaşlıkları devam ettirmeyi başarırlar. Yeni ilişki ağları yaratmada oldukça beceri sahibidirler. Aynı zamanda, gelişmiş sosyal becerileri olan yüksek duygusal zekâlı kimseler ortak projelerde ve takım çalışmalarında başkalarıyla koordineli bir şekilde çalışmayı başarırlar (Goleman, 1998; Greenberg, 2002).

Duygusal zekâ, çok da zor olmayan bir süreçte, öğrenebilen bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir eğitimi alan çalışan ve yöneticilerin üretkenlikleri ve amaçlara ulaşma dereceleri her geçen gün artmaktadır.

Günümüz dünyasında küreselleşerek artan rekabet ve gelişen teknoloji, insanların günlük yaşamlarında büyük stresler yaratarak, duyguları tanımlamanın zorlaştığı yeni ortamlar oluşturmaktadır. İnsanların veya çalışanların bu belirsizlikleri birer fırsat olarak değerlendirebilmeleri için duygularının akıllıca yönlendirilmesini sağlayacak duygusal zekâ yaklaşımına ihtiyaçları olacaktır (Çakar, 2005: 128-132).

## **İş Performansı**

Duygularımız iş performansımızı etkilediği sürece; duyguların iş üzerinde önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Duygusal bir yoğunluk (emotional state) yaşadığınızda, yüksek performansla çalışabilir misiniz? Büyük olasılıkla hayır! Ertesi gün tatile çıkacak veya büyük bir spor müsabakasına katılacak biri, daha az duygusal yoğunluk içindeyken işine gösterdiği dikkati bu durumda gösteremeyebilir.

Olumsuz duygular hissedildiğinde duygusal yoğunluğun olumsuz etkileri daha fazla olur. Memnun edici olmayan bir performans sıralaması aldığı için mutsuz ve üzgün bir çalışanı düşünelim. Bu bireyin endişeli olacağı ve bu yüzden işe olan dikkatinin azalacağı beklenebilir. Bu olay sadece işle ilgili performansını engellemez; aynı zamanda performans değerlemesini yapan yöneticiden gelecek yararlı geri bildirim etkisini de azaltır. Bu nedenle, başarılı yöneticiler çalışanlar üzgünken onlara bilgi vermemeyi yeğlerler. Zayıf performans gösteren çalışanlar olduğunda, bu kimselerin kendilerini geliştirebilecekleri bir zamana kadar beklemek onları kazanmak açısından en iyi yol olabilir (Greenberg, 2002).

Burada önemli bir soru mutlu işçiler işlerinde daha yüksek performans gösterirler mi? sorusudur. Bu noktada mutlu olmak ne demek bunu açıklamak gerekir. Birçok sosyal bilimciye göre mutlu insanlar yaşamlarında olumlu duygulara sahip veya bu duyguları gösteren insanlardır. O hâlde mutlu insan başarılı olur mu? Sorusunun yanıtı genelde evettir. Çünkü, mutlu kişilerin, daha az mutlu kişilere kıyasla çalışma yaşamında bazı avantajları vardır (Lyubomirsky, Kingand Dienen, 2005: 803-855). Araştırmalar mutluluğun çalışma yaşamına iki biçimde yansıdığını göstermektedir (Greenberg, 2011: 179). Bunlar iş performansında ve gelir düzeyinde olan artışlardır. Birincisinde mutlu insanlar mutsuzlara kıyasla daha başarılı veya daha yüksek performans gösteren kişilerdir. Bu kişiler daha iyi işlerde çalışırlar ve bu işler bu tür mutlu insanlara daha çok serbesti (otonomi), anlam ve çeşitlilik sağlar. Bu nedenle de daha başarılı bir performans sergilerler (Cropanzano and Wright, 1999: 252-265). Aynı zamanda mutlu CEO'lar (Chief Executive Officer) şirketlerinde bu mutluluğu yaygınlaştırarak mutlu çalışanlar yaratırlar. Bu çalışanlar çalışma ortamlarından mutlu oldukları için de başka yerlerde yeni pozisyonlar aramazlar. Bu nedenle bu tür işletmeler mutlu çalışanlardan oluştuğu için daha kârlı ve başarılı olurlar (Foster ve diğerleri, 2004; Greenberg, 2011: 179).

Mutlu insanlar daha çok gelir elde ederler mi? Sorusunun yanıtı da evettir. Yapılan çalışmalar birçok ülkede bunun doğruluğunu göstermiştir. Almanya ve Rusya'da yapılan araştırmalarda mutluluk ve gelir arasında yüksek korelasyon tespit edilmiştir (Lucas ve diğerleri, 2004: 8-13). Ancak, insanlar mutlu oldukları için mi daha çok kazanıyorlar yoksa daha çok kazandıkları için mi mutlular bu ilişki henüz tam olarak ortaya çıkmış değildir. Ancak, üzerinde durulması gereken önemli ve güçlü bir ilişkinin varlığıdır (Greenberg, 2011: 170).

### Mutluluk ve performans arasında nasıl bir ilişki vardır?



SIRA SİZDE

## MODLAR VEYA RUH HÂLİMİZ

Daha önceki ünitelerde özellikle kişilikle ilgili olarak mod veya ruh hâlimizden kısaca söz etmiştik. Burada, duygusal yaşantımızın bir parçası olarak yeniden değinmekte yarar görüyoruz.

Duygularımız daha belirgin ve yoğun bir nitelik taşıırken modlar bunun aksine daha yaygın bir karakter taşır ve belirginleştirilmesi veya odaklanması daha güçtür. Bilim adamları, mod kavramını günlük yaşantımızın temelini oluşturan, nispeten daha yumuşak bir duygu çeşidi olarak tanımlamaktadırlar. Duygularımızı hemen algımlarken, mod'lar daha ince ve gizli olan duygularımızdır ve teşhis edilmesi çok zordur. Örneğin, bugün iyi bir modda veya kötü bir modda olduğunuzu söyleyebilirsiniz. Ancak, bunun ne olduğunu, neden kaynaklandığını duygular kadar kesin bir biçimde söylemeyiz. Yani bir kızgınlık, üzüntü, sevinç veya kaygı değildirler (Greenberg, 2002).

Modlar aynı zamanda günün akışına paralel bir biçimde hızla değişebilirler. İş yerinde bir yöneticiden duyduğumuz olumlu birkaç söz, bizim kendimizi daha iyi hissetmemize neden olurken; aldığımız bir eleştiri veya kızgın birkaç söz kendimizi kötü hissetmemize neden olup bizi kötü bir moda sokabilir. Duygusal durum değişiklikleri modlarımızı daha az etkilerken; kişilik treytlarının de modlar üzerinde etkileri vardır. Dışa dönüklük, olumlu ve olumsuz etkililik gibi kavramlar mod'larımız üzerinde etkili olabilir. Bu nedenle mod hem kişilik açısından kim olduğumuz hem de karşılaştığımız durumların bir bileşimi olarak karşımıza çıkan duygularımızdır (George ve Brief, 1996).

O hâlde modların bizim yaşadığımız bireysel deneyimlere (iş yerinde yükseltilme gibi), içinde yaşadığımız çalışma grupları ve örgütlere bağlı olarak ortaya çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır. İçinde bulunduğumuz örgüt yapısının ve ikliminin çalışanları güdüleyici, eğlendirici, birleştirici yapısı bizim örgüt içi modumuzu olumlu veya olumsuz bir biçimde etkileyebilecektir. Burada da birlikte çalıştığımız yöneticilerin büyük katkısı olduğu unutulmamalıdır. Bu tür neşeli, birleştirici ve örgüt kültürünü destekleyici tutum gösteren yöneticilerin çalışanların mod ve duygularının olumlu bir şekilde gelişmesine olan katkıları inkâr edilemez (Greenberg, 2011: 179).

## Mod ve Davranışlar

Araştırmalar modumuzun iş yeri davranışlarını çeşitli açılardan etkilediğini göstermektedir. Birinci olarak araştırmacılar modumuzun bellekle ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Olumlu bir moda sahip olduğumuz zaman daha olumlu şeyleri hatırlamakta; olumsuz modumuz ise bize kötü şeyler çağrıştırmaktadır (Clare ve diğerleri, 1994). Bu olguya literatürde mod uyumu (mood congruence) denilmek-

tedir. Greenberg, kitabında bunu şu örneklerle açıklamaktadır; Eğer iş yerinde iyi bir modumuz var ise bu iş yeri bize iyi şeyleri hatırlatmaktadır. Örneğin, birlikte uyum içinde olduğumuz çalışma arkadaşları gibi; ancak kötü bir günümüzde ise kötü şeyleri hatırlamaktayız. Örneğin, geçen hafta patronunuzla yaptığınız olumsuz bir tartışma gibi. Bu da günümüzün daha kötü geçmesine neden olabilmektedir. Aynı şekilde iyi bir günümüzde olmamız başkalarına daha iyi raporlar vermemizi etkilemekte aynı zamanda iş tatminimiz de yüksek olmaktadır.

Sonuç olarak modumuzun iyi olması bizim iş arkadaşlarımızla olan ilişkimizi olumlu yönde etkilemekte daha sosyal, yardım sever, daha cömert olabilmekteyiz. Bu nedenle, eğer önemli bir projeniz varsa veya patronunuzdan bir talebiniz olacaksa onun iyi bir gününde olmasını beklemekte büyük fayda vardır. Hatta çatışmaları çözmek için bile karşınızdakinin iyi bir gününde, olumlu bir duygusal ortamda olmasına azami dikkat göstermeliyiz. Yoksa sürtüşmeleri, kızgınlıkları çözümlerim derken daha da törpüleyebiliriz. Bu nedenlerle duygular ve modlar çalışma yaşamımızın ve yönetim sürecinin en önemli değişkenleri olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

**Kızgınlık Kontrolü:** Duygularımızdan söz ederken çalışma ortamında en sık karşılaştığımız duygularımızdan biri de kızgınlık veya hiddettir. Örgüt içinde uygun davranışlar sergileyebilmek için insanların, özellikle de yöneticilerin, olumsuz duygularını en önemlisi de kızgınlık ve hiddet içeren duygularını kontrol etmeyi öğrenmeleri gerekir. Karşılaştığımız çeşitli durumlarda öfkemizi kontrol etmesini beceremiyorsak bu bizi ileride daha olumsuz sonuçlarla karşı karşıya getirebilir. Duygularımızı özellikle de kızgınlık duygularımızı kontrol etmeyi öğrenmek bizi birtakım tehlikelerden korur.

Çalışma hayatında bu duyguyu yaşamak kadar doğal bir şey yoktur. Herkes kızılabilir, hatta bazen bu kızgınlık bütün bedenimizi kapsayarak saldırganlığa dönüşebilir. Yöneticimizden adil bir davranış göremememizden, başkaları tarafından saygı görmemekten, hakarete uğramaktan veya tehdit edilmekten dolayı kızgınlık duyabiliriz. Esasında hepimiz kızgınlık nedir biliyoruz ve bunu sıklıkla yaşıyoruz. Ancak, bu duyguyu bilimsel olarak tanımlamak mümkün mü? Bilim adamları bunu çeşitli bilişsel açıklama ve durumların tetiklediği, duygusal canlanmanın en yüksek noktaya eriştiği bir duygu hâli olarak tanımlamaktadırlar. Örneğin, kızgınlık durumunda yaşadığımız artan kalp artışları, kalp ritminin yükselişi ile ortaya çıkan sık nefes alma, kırmızı bir yüz ve ıslak avuç içleri vbg. tepkiler, ileride stres konularında da inceleneceği gibi insan vücudundaki adrenalin hormonunun artmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Bunun sonuçları ise hakaret, şiddet, taşkınlık ve saldırganlığa dönüşebilir (Greenberg, 2011: 185).

Ancak, bazen bir amaca yönelik olarak kızgın bir tavır göstermek, bireyi koruyucu ve yapıcı da olabilir. Örneğin, kendini tehlikeye sokabilecek bir iş yapan bir çalışana, danışmanın sesini yükselterek ve gözlerini ona dikerek yapmaması gereken şeyleri söylemesi çalışanın hayatını kurtarabilir. Bu tür bir kızgınlık sorunsal değildir, aksine yapıcı bir nitelik gösterir. Ancak, kızgınlığın tehlikeli olabileceği durumlar veya kontrolden çıktığı durumlar da olabilir. Çünkü kızgınlığın ani bir biçimde saldırganlığa dönüştüğü ortamlarda sonradan büyük pişmanlıklar yaşanmasına rağmen iş işten geçmiş olabilmektedir. O hâlde saldırganlık türü duygularımızı kontrol etmeyi öğrenmek durumundayız. Şimdi en basit olarak kızgınlık kontrolünde neler yapılabilir bunları görmeye çalışalım:

- *Rahatlama egzersizleri:* Tehlikeli bir biçimde kızgınlık duyguları taşıyan insanlar rahatlama zorluk çekerler. Bunun sonucunda, engellenen duygularının etkisiyle, aniden parlar ve kontrolü kaybederek saldırganlaşabilirler. Rahatlamayı öğrendikleri sürece, bu insanlar bu tür davranışlarını kontrol edebilirler. Bununla birlikte çeşitli teknikleri bulunmaktadır. En basiti derin nefes almak, koşmak, yüzmek, biriken enerjiyi bir başka yere kanalizasyonla atmaktır. Bunun bir başka biçimi ise meditasyon terapileridir
- *Düşünce biçiminizi değiştirmek:* Kızgın olduğumuz zaman, bazen mantıksız, akıllıca olmayan düşüncelerin etkisinde kalır, hep aynı şeyi düşünür ve durumu daha da tehlikeli bir hâle sokarız. Bu nedenle kızgınlığın nedenini akıllıca tahlil etmek, ihtiyacımız olan en önemli şeydir. Yani sizi kızdıran olayları dikkatli ve mantıklı bir biçimde analiz etmek, doğru düşünmek zorundayız. Bunu kendimiz başaramadığımız zaman güvenliğimiz birisinden yardım almalıyız, objektif ve güvenilir bir arkadaş bizlere doğru düşünmede ve hatalarımız göstermede ciddi bir yardım sağlayabilir.
- *Komik şeyler düşünmek, espiriyle geçiştirmek:* Bizleri şiddetin kenarından döndürecek olan şey komik şeyler düşünmek olabilir. Gerçekten birisini pislik torbası olarak düşünüyorsak, bunu yüzüne söylemeden sadece onu pislik torbası olarak düşünmek bile bizleri güldürebilir. İşte bu anlık rahatlama bile o andaki kızgınlığımızı alabilir. Aynı şekilde kızgın olduğunuz zaman yakın bir dostunuzun söylediği bir espiri veya yaptığı bir şaka ilgi odağımızı değiştirdiği için rahatlatıcı olabilir.
- *Odayı veya ortamı terk etmek:* Sizi kızdıran bir ortamdaysanız bazen kızdıran kişinin olduğu odayı hatta bazen binayı terk etmek kızgınlık duygunuzun azalmasına yardımcı olabilir. Bu tür durumlarda söyleyeceğiniz ve daha sonra pişman olabileceğiniz bir sözü söylemektense ortamı terk etmek daha faydalıdır. Bazen doğaya yayılmak, enginlere bakmak, hatta izin alıp ortamı birkaç saatliğine veya duruma göre birkaç günlüğüne terk etmek bu duygudan kurtulmanıza yardımcı olabilir (Greenberg, 2011: 185).

Ancak, şunu hatırlamakta büyük fayda var; “bunları söylemek kolay, ancak yapmak zordur.” Bunu aklımızda tutarak uzun dönemde bunları düşünmek gerginliği azaltmak açısından yarar sağlayabilir.

### Kızgınlığın insan ilişkilerinde yol açacağı tehlikeler neler olabilir?



SIRA SİZDE

## TUTUMLAR

**Tutum**, en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Bir başka deyimle, bireylerin belirli objelere karşı yaşadığı deneyimler sonucu düzenli tavır alışları ve davranış biçimleridir. Birçok nedenden dolayı bir kişi bir politikacıyı veya bir restoranın yemeklerini beğenmeyebilir. Bu kimsenin böyle bir tutumunun devamlılık göstermesi beklenir. Örneğin, o partiye oy vermemek veya o restorana gitmemek gibi.

İşte tutumlarımız da bizi diğer insanlardan ayıran özelliklerimiz arasında yer alırlar. Bireysel tutumlarımız yaşam boyu geçirdiğimiz tecrübeler ve bireyin yetişme tarzı sonucu oluşurlar. Tıpkı kişilik konusunda olduğu gibi, anne ve babalar, arkadaşlar, içinde bulunduğumuz çeşitli gruplar, fikirlerine önem verdiğimiz ve saygı duyduğumuz kişiler tutumların oluşumunda etkindirler.

**Tutum;** zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır.

Bireyin çevresi ve çevresinde yer alan kişiler değiştikçe bireylerin onlara karşı gösterdikleri tutumlar da değişmektedir. Bireyin tutumlarını ve değerlerini gözle görmemizin imkânı yoktur. Onları ancak başkalarına karşı gösterdikleri düzenli davranışlarla gözlemleyebilir veya yordayabiliriz.

Tutumlar insanın bir şey hakkında ne hissettiğini ifade eder. Örneğin; “Yaptığım işi seviyorum” dediğimizde olumlu bir tutumu ifade ederiz ya da “(X) partisinin liderini sevmiyorum” dediğimiz zaman, o partiye karşı olumsuz bir tutumumuz vardır demektir. İnsanların milyonlarca şeye karşı tutumu olabilir. Ancak örgütsel davranış sınırlı sayıda tutumla ilgilidir. Bunların içerisinde örgüt açısından en önemlisi iş tatminidir. Bu nedenle tutumlar örgütsel davranış açısından önem taşır.

İş adamlarının şirketini yaşatabilmesi veya bir politikacının seçimleri kazanabilmesi için insanların olumlu tutumlarına gereksinimi vardır. Bu nedenle hepimiz karşılaştığımız insanların bize ilişkin tutumlarının olumlu olması için gayret sarfederiz.

Duygularla tutum arasında belirgin bir ilişki vardır. Duygular tutum nesnesi hakkında kararlardır. Örneğin, iş yerinde terfi aldığımız zaman memnun oluruz. Memnun olmak duygudur. Terfi aldığımızda oluşan tutumlarımız karışık ve uzun sürelidir. Terfi ile yöneticinin yeteneğimizi değerlendirdiğini algılarız. Terfi hakkında takdir ettiğimiz iyi ya da kötü kavram ise hislerimizdir. “Çok çalışarak terfi almak” istersek bu da terfiye verilen niyettir. Terfi alan kişi birkaç dakika ya da saat memnun olur, oysa terfi almaya karşı gelişen tutumlarımız haftalar, aylar hatta yıllar boyunca değişmez. Görüldüğü gibi, tutumlar iki kaynaktan gelişir: Duygusal tecrübeler ve algılanabilir süreçler. Duygular, tutumları etkiler fakat iki kavram farklıdır.

**Tablo 3.1**  
Duygular ve  
Tutumlar Arasındaki  
Farklar

Duygular	Tutumlar
Tecrübelerdir	Kararlardır
Hissedilir	Düşünülür
Kısa sürelidir	Uzun süre değişmez

### Tutumların Üç Bileşeni

Tutumlarla ilişkin duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç temel bileşenin varlığından söz edilmektedir. Şimdi bu bileşenleri açıklamaya çalışalım.

- **Duygusal Bileşen:** Tutum nesnesi ile ilgili olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirilen duygusal tecrübelerimizdir. Çalışma yerinde birçok duygusal olaylarla karşı karşıya kalırız. Örneğin, sıkıntılı bir müşteri işimize engel olabilir, zor bir görevi tamamladığımız için gurur duyabiliriz veya istemediğimiz bir göreve atanma endişesinde olabiliriz. Karşı karşıya kalınan bu duygular işimiz hakkındaki düşüncelerimizi şekillendirir.
- **Bilişsel Bileşen:** Algılarımız ve tutumlarımız arasındaki ilişkiyi bilişsel bileşen oluşturur. Bilişsel bileşen, bireyin tutum nesnesi hakkındaki inançlarından oluşur. Eğer bir şeye ilişkin olumsuz bir tutumunuz varsa, o şey hakkında olumsuz inanç veya inançlarımız da vardır. Bir tutumun inanç yönü ile duygu yönü karşılıklı birbirlerini etkiler. Çalışma yerimizde bilişsel bileşen, çalışma arkadaşlarımızın anlattıklarından ziyade karşı karşıya kaldığımız tecrübelerimiz sonucu gelişir.
- **Davranışsal Bileşen:** Duygu ve inanca uygun olarak hareket etme eğilimidir. İnsanlar şu ya da bu nedenle her zaman duygularına uygun şekilde davranmaz veya davranamazlar. Ancak, duygulara uygun hareket etme eğilimi mevcuttur. Bu nedenle, çoğu kez tutumlardan davranışları anlamak mümkündür. Psikologlar, tutumun davranışsal bileşeninin, duyguları etkileyebileceği görüşündedirler. Davranış biçimimizi tutumlarımız şekillendirir.



Tutumun üç temel bileşenli bir yapı olarak görmek (bilgi, duygu ve davranış) onların karmaşıklığını ve tutumlar ile davranış arasındaki potansiyel ilişkiyi anlamaya yardımcı olur. Bu bileşenlerin birbirleriyle yakından ilişkili ve özellikle bilgi ve duygunun birçok yönden birbirinden ayrılamaz olduğunu hiç unutmamak gerekir. Örneğin, birinin size adil olmayan bir biçimde davrandığını düşündüğünüzde bu duygu düşünce kafanızda oluşurken ortaya çıkacaktır. Bu nedenle bilgi ve duygu iç içe geçmiş birbirinden kolayca soyutlanamayan iki önemli tutum bileşenidir (Robbins ve Judge, 2012: 72).

**Tutum ne demektir? Sizlerde belirli objelere karşı geliştirdiğiniz tutumlarınız olabilir mi? Örnekler veriniz.**



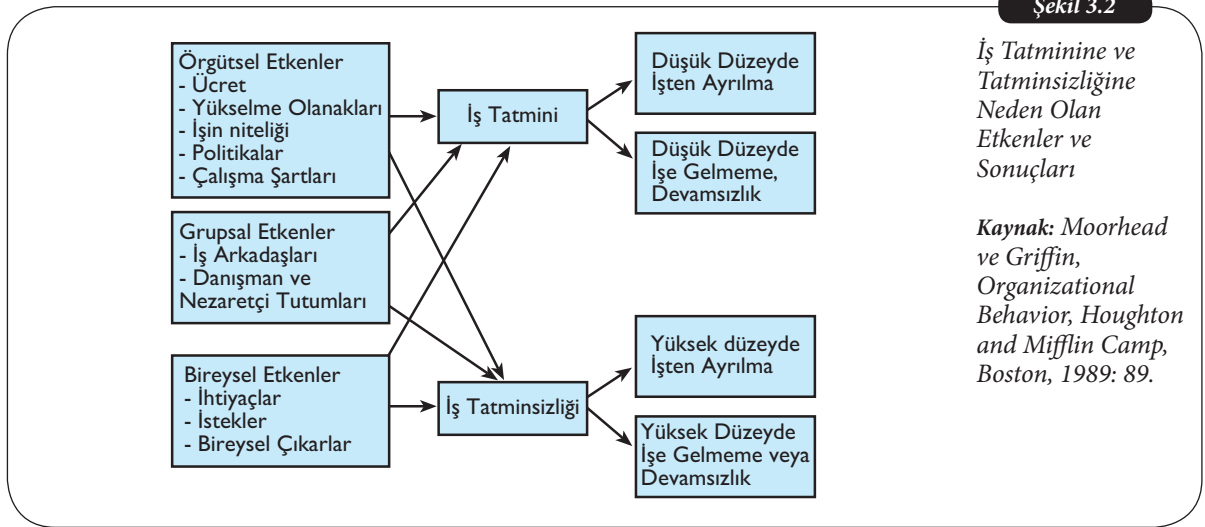
SIRA SİZDE

## İŞLE İLGİLİ TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ

Daha önce de belirtildiği gibi işgörenlerin sahip olduğu tutumların yöneticiler tarafından bilinmesi, işgörenlerin örgüte olan tutumlarının anlaşılması ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz faktörlerin kestirilebilmesi açısından önem taşır.

### İş Tatmini Nedir?

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Buna genellikle iş tatmini demekteyiz. Eğer bu tutumlar olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu belirtilebilir. Bu konuda çok geniş bir literatür bulunmaktadır. Genelde bütün yöneticiler, yönettikleri işgörenlerin tatmin veya tatminsizliklerinin bilmek isterler. Şekil 3.2 iş tatmini ve veya tatminsizliğine neden olan faktörleri genel olarak göstermektedir.



İş tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılığı etkileyen birkaç bireysel mekanizmadan birisidir. Eğer insanlar çalışma ortamlarından tatmin duyuyorlarsa iş yerine karşı olumlu duygulara sahip olmakta, yaptıkları işi daha iyi yapmakta ve iş yerinde daha uzun süreler çalışmaktadırlar. Şimdi hayatınızda en nefret ederek yaptığınız işi düşünün. Bu kısa süreli veya yarı zamanlı bir iş de olabilir. Bu

işini yaparken neler hissettiniz bir düşünün? Bu duygularınız sizin davranışlarınızı örgütsel vatandaşlık algınızı veya üretken olmayan davranışlarınızı nasıl etkiledi, neler yaptınız? Bu bölümde bu konulara değinilecek ve neden bazı insanlar daha yüksek tatmin duygularına sahip olurken bazılarının neden tatmin olmadığını görmeye çalışacağız.

### Resim 3.2

*İş Tatmini Yüksek  
Bireyler Daha  
Mutludur*

*Kaynak: www.  
freedigitalphotos.net  
Image ID: 10070928  
(Erişim Tarihi:  
30.04.2012).*



İş tatmini bireyin bir işi yaparken duyduğu ona zevk veren bir duygu olarak tanımlanır (Locke, 1976: 1297-1350). İş tatmini bireyin işini olumlu ve ona zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. En kısa biçimde iş tatmini yaptığımız iş hakkında hissettiklerimizdir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar yaptıkları iş hakkında olumlu düşünce ve duygulara sahipken iş tatmini düşük çalışanlar olumsuz düşünce ve duygulara sahiptirler. Ancak, yapılan çalışmalarda maalesef iş tatmini yüksek olan çalışanların giderek azaldığı saptanmıştır (Colquitt, LePine ve Wesson, 2011: 105). Örneğin; Amerika'da yapılan bir çalışmada çalışanların %49'u tatmin olmuş olarak görülürken bundan on sene önce bu oran %58'i olarak saptanmıştır (Konetz, 2003: 40). Örgütsel davranış biliminde en çok araştırılan konulardan biri iş tatminidir. İş tatmininin üç önemli boyutu vardır. Birincisi, bireyin işine karşı olan duygusal tutumudur. Bu nedenle doğrudan gözlemlenemez, ancak iş yerine yansıyan davranışlardan anlaşılır. İkincisi, iş ile ilgili sonuçlar tarafından tayin edilir. Yani bireyin önem verdiği şeyler ne derece olumlu veya olumsuz biçimde karşılanıyorsa, iş tatminini tayin eden şey bu sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Eğer örgüt içinde bir grup, bir diğer gruptan daha fazla

çalıştığını ancak bunun karşılığında daha az ödüllendirildiklerini düşünüyorsa, bu gruptaki insanların işlerine, patronlarına ve arkadaşlarına karşı olumsuz tutumları olacaktır. Çünkü bu kişiler tatminsizdirler. Eğer bunun karşı bir durumu söz konusu ise o zaman da tatmin duyguları içinde, işyerlerine ve patronlarına karşı olumlu tutumlar sergileyeceklerdir. Üçüncü olarak, iş tatmini birbiriyle ilgili tutumlardan oluşur. O hâlde bazı insanların veya çalışanların diğer insanlardan daha fazla tatmin olmalarını sağlayan faktörler nelerdir? En genel anlamda insanların tatmin olmalarını sağlayan şey yaptıkları işin bu insanların yaşamlarında değer verdikleri birtakım faktörleri karşılayıp karşılamadığıdır. Değerler insanların bilinçli veya bilinçaltı olarak ulaşmak veya sahip olmak istedikleri şeylerdir (Locke, 1973).

Şimdi, birkaç dakika düşünelim, yaptığımız işten ne bekliyoruz, neye ulaşmayı arzu ediyoruz veya yaptığımız işin size ne vermesini bekliyorsunuz? İyi bir ücret mi? Başarı duygusu mu? Yaşamınızı renklendiren sizi güldüren iş arkadaşları mı? Bu şekilde değer verdiğimiz şeyleri sıraladığınız zaman elimize Tablo 3.2' de verdiğimiz gibi bir liste çıkacaktır. Bu tablo yapılan çalışmalarda insanların çalışma yaşamlarında öne çıkardıkları birtakım değerlerin listesini onları birtakım kategorilere ayırarak vermektedir (Dawis, 1991: 834-871). Bu önemli unsurlar nelerdir? Ücret, terfi sistemi, danışmanlık, iş arkadaşları, işin kendisi, alturizm, statü, iş çevresi veya ortamı bu unsurlar arasındadır.

Kategoriler	Belirgin Değerler
Ücret	Yüksek ücret ve güvenli ücret
Terfi Sistemi	Terfinin sıklığı ve bireyin yeteneklerine göre yapılması
Danışmanlık	Yöneticilerle iyi ilişkiler. Yapılan işin değerlendirilmesi
İş arkadaşları	Birlikte olmaktan zevk alınan, sorumlu ve güvenilir arkadaşlıklar
İşin Kendisi	Yeteneklerin kullanılması, özgürlük ve bağımsızlık, entelektüel pekiştirmeler, yaratıcılık ve başarı duygusu
Alturizm	Başkalarına yardımcı olma ve ahlaki nedenler
Statü	Prestij, başkaları üzerinde güç kullanma, ün veya şöhret
Çevre	Rahat ve güvenli
<b>Soru: Bunlardan hangisi sizler için en önemlidir?</b>	

**Tablo 3.2**  
Yaygın İş Değerleri

**Kaynak:** Colquitt, LePine, ve Wesson, a. g. e., 2011: 106.

## Değer Kuramı

Değerler iş tatminini açıklamada önemli bir role sahiptirler. Bu kurama göre insanların yaşamlarında önem verdikleri veya değer verdikleri her şey iş tatmini açısından önemli bir kaynak olabilir. Değer kuramı insanların istedikleri ile elde ettikleri değerler arasındaki farklılıkla ilgilidir. Bu fark ne kadar büyükse çalışanın duyduğu tatminsizlikte o kadar artacaktır (Greenberg, 2011: 223). Bu yaklaşımın temel noktası çalışanların işten ne istediklerini öğrenmek ve eğer mümkünse onları vermektir. Ancak, istediklerini bilebilmek kolay değildir. Bunu söylemek kolay ancak yapmak kolay değildir. Genelde bu kuram basit bir eşitlikle ifade edilir.

Tatminsizlik = (Ne istediklerimiz - Neye sahip olduğumuz) (Değerin çalışan için önemi)

Bu eşitsizlikte ifade edilmeye çalışılan şudur: Ne istediğimiz bu değerın çalışan tarafından ne ölçüde istendiğidir. Neye sahip olduğumuz ise bunun iş yeri tarafından ne ölçüde sağlandığıdır. Bu farkın o değerın çalışan için taşıdığı önemle çarpımı bireyin tatminsizlik düzeyini verir. Bu değer çalışan için ne kadar önemli ise tatminsizlik düzeyide o ölçüde artar. Bunu bir örnekle göstermeye çalışalım.

Örneğin, çalışanın ücretiyle ilgili tatmin düzeyini değerlendirdiğimizi düşünelim. Çalıştığınız işten senede ₺70.000 ücret almak istiyorsunuz ancak işletme size ₺50.000 ödüyor olsun. Bunun sonucu istediğinizle elde ettiğiniz arasında ₺20.000'lik bir fark vardır. Bu sizin büyük bir iş tatminsizliğine sahip olduğunuzu gösterir mi? Hayır, ancak bir şartla eğer ücret sizin (yukarıdaki Tablo 3.2'de açıklandığı gibi) yaşamınızdaki en önemli değer ise bu tatminsizliğinizi artırır. Ama ücret o kadar önemli değil ise büyük bir tatminsizlik hissetmeyeceksinizdir (Colquitt, LePine and Wesson, 2011: 107).

İş tatmininde değer kuramı çalışanın iş tatminini işin farklı yönlerine göre değerlendirmektedir. Çünkü iş tek başına bir anlam taşımaz. Her iş yapılan farklı görevlerden, ilişkiden veya ödüllerden oluşur. Çalışanlar için iş tatmini ile ilgili beş temel faktör söz konusudur (Smith, Kendall ve Hulin, 1969). Bunlar;

- İşin kendisi: İşin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar şeklinde gözüktür.
- Ücret: Bireyin yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ücret anlamındadır. Bunun miktarı ve diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında eşitliği önem taşır.
- Terfi Sistemi: Bireyin işte ilerleyebilme olanağının olup olmamasıdır.
- Danışmanlık: Danışmanın bireye vereceği teknik bilgi ve davranışsal destek anlamındadır.
- İş Arkadaşları: Bireyin birlikte çalıştığı arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olmalarıdır.

Şimdi bu beş faktörü daha detaylı bir biçimde inceleyelim.

*İşin Niteliği:* İşin içeriği, iş tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestiyet işle ilgili iki önemli motivasyon kaynağıdır. Bireyin çalışırken işini iyi ve hatasız yaptığına ilişkin duyduğu olumlu sözler, onun için güdüleyici bir durum yaratır. Birey, çalışırken kendi kendine karar verebilme ve inisiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durumda bireyin tatmini olumlu yönde etkiler. Yaptığı işin ilgi çekici olması, onu yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve bireye statü sağlaması da çalışanın tatmini duygusunu artırır.

Görüldüğü gibi işin kendisi çalışanın yaptığı işi ne şekilde değerlendirdiği ve ona ilişkin duygularına işaret etmektedir. İşin rekabetçi, ilgi çekici, saygın, bireyin belirli yeteneklerini içerecek şekilde olması sıkıcı, tekrar eden ve rahatsızlık verici olmaması gerekir.

*Ücret:* Bireyin elde ettiği ücret de iş tatmininde karmaşık ve çok boyutlu bir özellik taşır. Ücret, hem bireyin temel gereksinimlerini karşılar hem de bireyin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder. Bireyin ücret yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşır. Ancak, bunlar ücret kadar önemli değildir. Bazıları bu ek gelirleri önemsemez, çünkü onun pratikte taşıdığı anlamı bilmez.

İnsanlar ücretlerini değerlendirirken gerçekten hak ettiği ücreti alıp alamadığını, bu ücretin devamlılık taşıyıp taşımadığını, normal ve lüks sayılabilecek birtakım gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını göz önüne alırlar (Smith, Kendall ve Hulin, 1969). Elbette çalışanlar için çok para her zaman iyidir. Genelde çalışanlar aldıkları ücreti kendileri gibi benzer işleri yapan insanların aldıklarıyla karşılaştırarak bir değerlendirme yaparlar.

*Terfi Sistemi:* Yükselme fırsatları da iş tatmini açısından önemlidir. Elbette daha çabuk ve sık yükselmeler iş tatmininde önemli bir rol oynar. Terfinin adil bir biçimde yapılması da önemlidir. Terfiyi daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi huzursuzluk yaratır ve tatmini olumsuz yönde etkiler. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemden çalışanlar olumlu yönde etkilenir ve iş tatmini yükselir. Ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir. Aynı şekilde maaşında % 10 artış olan bireyin tatmin düzeyi, % 20 artış olan bireyden daha düşük olacaktır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerde terfi daha yüksek iş tatminlerine yol açarken, alt düzey çalışanlarda terfi daha düşük iş tatminine yol açar.

Terfinin ne sıklıkta olduğu, adil ve yeteneğe göre yapılması yukarıda da belirtildiği gibi önem taşır. Burada bir noktayı belirtmekte fayda vardır; bazı çalışanlar ücrette olduğu gibi sık terfi almak istemezler. Çünkü, her terfi beraberinde sorumluluk ve daha uzun süreli çalışmayı gerektirebilir. Ancak, genelde terfi insanlara kişilik gelişimi, daha iyi ücret ve saygınlık getirdiği için terfiye değer verirler (Locke, 1973).

### Terfi sisteminin sık olması neden bazı çalışanlar için sorun yaratır?



SIRA SİZDE

*Danışmanlık:* Çalışanların başındaki danışmanlarıyla olan ilişkileri de orta düzeyde bir tatmin kaynağıdır. Danışmanlık biçimi ikiye ayrılır. Birincisi çalışana yöneliktir. Yani danışman kişi çalışanlarla şahsen ilişki kurarak onların problemleriyle ve refahıyla yakından ilgilenir. Burada danışman çalışanın iş yaşamını gözler, olumlu tavsiyelerde bulunur ve bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerini düzenler. Amerika'da yapılan çalışmalarda çalışanlar genelde danışmanlarının bu tür bir danışmanlık yapmadıklarından şikâyetçi olmuşlardır. İkinci tür danışmanlık ise yöneticilerin çalışanların alınacak birtakım kararlara katılımına izin vermesi biçiminde olan danışmanlıktır. Bu tür bir yaklaşım çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaparak iş tatminlerini yükseltir. Yapılan meta-analizlerde bu tür bir danışmanlığın iş tatminini arttırdığı saptanmıştır. Katılımcı bir ortamın yaratıldığı bir danışmanlık biçiminin, çalışanların doğrudan kararlara katılımına izin veren bir sistemden daha etkili bir iş tatmini sağladığı yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

Danışmanlığa yönelik tatminin değerlendirilmesinde, çalışanların patronlarına ilişkin duyguları da yer alır. Yöneticinin yeterli, nazik ve iyi iletişim becerilerine sahip olması arzu edilirken tembel, rahatsız edici ve çalışanlardan uzak olması istenmeyen niteliklerdir. Çalışanlar danışmanları ile ilgili iki önemli soruya cevap ararlar. Bu sorular şöyledir;

- Değer verdiğim şeylere ulaşmamı kolaylaştırıyorlar mı?
- Sevilebilen, iyi insanlar mıdır?

Birinci soru danışmanların çalışanlar iyi performans gösterdikleri takdirde onları yeterince ödüllendirip ödüllendirmediği ile ilgilidir. Danışmanların emrindeki çalışanlara belirli kaynaklara ulaşmalarında yardımcı olması ve onları gereksiz cezalandırma ve uyarılardan koruması çalışanlar açısından değerlidir. İkinci soru ise yöneticilerin kişilikleriyle ilgilidir. Sağlıklı bir kişiliğe sahip olması, çalışanların değerlerine yakın veya benzer değerlere sahip olması, benzer dünya görüşlerini benimsemesi yöneticinin sevilme düzeyini arttırıcı niteliklerdir (Colquitt, LePine ve Wesson, 2011: 208).

*İş ve Grup Arkadaşları:* Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun çalışanların tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır hâle getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler, bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir.

Burada bir önemli faktör de kişinin birlikte çalıştığı arkadaşlarına karşı hissettiği duygulardır. Bu kişilerin akıllı, sorumlu, yardımcı, komik ve ilginç olmaları arzu edilen nitelikler olarak sıralanırken tembelle, dedikoducu, can sıkıcı, memnuniyetsiz olmaları arzu edilmeyen nitelikler olarak belirtilmektedir (Smith, Kendall ve Hulin, 1969). Çalışanlar iş arkadaşları için de benzer sorular sorarlar. Örneğin arkadaşlarım işimi yaparken bana yardımcı olurlar mı veya arkadaşlarımın etrafımda olması beni mutlu eder mi? Birinci soru önemlidir çünkü hepimiz işlerimizi yaparken bir ölçüde arkadaşlarımıza dayanır, onlardan destek alırız. İkincisi ise en az birinci kadar önemlidir. Çünkü, çalışma arkadaşlarımızla, ailemizden daha fazla zamanı birlikte geçirmekteyiz. İş arkadaşlarımızın komik ve canayakın olması çalışma haftamızın mutlu ve verimli geçmesini sağlar. Bunun tersi saygısız, can sıkıcı, rahatsız edici olmaları ise onlarla geçirdiğimiz bir günü bile cehenneme çevirmeye yeter (Coquitt, LePine ve Wesson, 2011: 109).

Her ne kadar bu beş faktör çalışma yaşamının vazgeçilmez derecede önemli olan değerleri ve unsurları olsa da bir diğer önemli faktör de çalıştığımız ortamların nitelikleridir. Buna çalışma şartları demektediriz.

*Çalışma Şartları:* Çalışma şartları veya ortamının koşulları da iş tatmini üzerinde etkili olan orta düzeydeki faktörlerdir. Eğer çalışma şartları düzgün ise diğer bir deyimle iş yeri temiz, ışıklandırma, ısı, renklendirme ve nem açısından insan sağlığına uygun koşullara sahip ise bu durum çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş tatmininin artmasına yol açar. Eğer çalışma şartları bir insanın işini uygun bir biçimde yapmasına izin vermiyorsa yani iş ortamı sıcak, kirli, gürültülü ve tehlikeli ise bu durumda iş tatmini olumsuz olarak etkilenecektir. Diğer bir deyimle çalışma ortamının etkisi, tıpkı iş arkadaşlarının etkisine benzer bir yapı gösterir. Ortam iyi ise tatmin düzeyi yüksek, ortam kötü ise tatmin düzeyi düşüktür.

Birçok çalışan, iş ortamı son derece kötü olmadığı sürece iş koşulları üzerinde durmazlar. Hatta bazen iş koşulları hakkında birtakım şikâyetler gelmeye başlayınca bunun ardında başka nedenlerin saklandığı söylenir. Örneğin; bir yönetici bürosunun temiz olmadığından şikâyet ediyorsa sorun temizlik değil, o gün yönetim kurulunda yaptığı başarılı olmayan bir performanstan kaynaklanabilir.

Özetle, değer kuramı çalışanların yaptıkları işin ücret, danışmanlık, iş arkadaşları, terfi ve işin kendisi gibi değer verdikleri faktörler konusundaki iş tatmini algılamalarının bir sonucudur. Ancak, acaba bu beş faktörden hangisi çalışma yaşamında önemlidir. Yapılan çalışmalarda, danışmanlık ve iş arkadaşları ile iş tatmini arasında yaklaşık 0.50 gibi bir korelasyon bulunurken işin kendisi ve iş tatmini arasında yaklaşık 0.80'lik güçlü bir korelasyon saptanmıştır. Ücret, terfi ve iş tatmini, arasında ise 0.30'luk orta düzeyde bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır (Ironson ve diğerleri, 1989: 193-200) o hâlde işin kendisi neden bu kadar iş tatmininde önem taşır? Genelde bir iş haftasının 2400 dakikadan oluştuğunu düşündüğünüzde bu zamanın kaç dakikasını ücretle ilgili düşüncelere ayırırsınız? En fazla 10 veya 20 dakika. Aynı şey terfi içinde geçerlidir. Hepimiz terfi almayı isteriz ancak belki günün bir saatini bunu düşünmeye ayırabiliriz. Ancak, günün büyük bir çoğunlu-

ğunu etrafımızdaki insanlarla geçiriyoruz. Yemeklerde, iş konuşmalarında, yemek aralarında, bir işi yaparken yaklaşık haftanın 600 dakikası danışmanlarımız ve iş arkadaşlarımızla harcıyoruz. Geriye 1600 dakika sadece kendimize ve yaptığımız işe kalıyor. Bu nedenle gerçekten yaptığımız işi sevmiyorsak bir zevk almıyorsak yaptığımız işten tatmin olmamız çok zordur (Colquitt, LePine ve Wesson, 2011:110).

### İşin Kendisi ile İlgili Tatmin

Madem ki işin kendisi iş tatmini açısından bu kadar önemli o halde işi, hoşlanılacak, yaparken mutlu olunacak bir hâle getirmek için neler yapılabilir? 1950-60'lı yıllarda, bir ölçüde de Bilimsel Yönetim anlayışına tepki olsun diye bu konuda araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bilimsel yönetimin amacı yapılan işi parçalara ayırıp mümkün olduğunca basitleştirmektir. Bunun sonucunda çalışanların üretkenlikleri artacak, boşa harcanan zaman giderilecek ve işletmelerin kârlılıkları yükselecektir. Ancak, beklenenin tersi gerçekleşmiştir. Basitleştirilen ve rutin hâle getirilip yapılan işler iş tatminini azalttı, işe gelmeme ve iş değiştirme oranlarını yükseltti (Hockman and Kawler, 1971: 259-286). Bir diğer deyimle sıkıcı işler belki yapımı kolay işlerdi ancak bu işler daha çok tatmin olunacak işler değildi. O halde ne tür işler tatmin ediciydi? Araştırmalar üç psikolojik faktörün önemi üzerinde durarak iş tatmini ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Birincisi, yapılan işin birey için bir anlamı olması gerektiğidir (meaningfulness of work). Yani yapılan işin çalışanların düşünce sistemlerinde inançlarında bir anlamı olması ona bir şey ifade etmesidir. İkinci önemli nokta yapılan işin sonuçlarından bir sorumluluk almaktır (responsibility for outcomes). Yani bireyin kendisinin yapılan işe katkısının olduğuna inanması ve işin önemli bir parçası olduğunu hissetmesidir. Bazen çalışanlar yaptıklarının ne işe yaradığının farkına varmazlar. Çünkü işin çıktıları etkili prosedürler, kullanılan yeterli teknolojiler ve daha bilgili meslektaşlar tarafından tayin edilir (Hackman and Oldham, 1980) En son psikolojik faktör ise sonuçlar hakkında bilgidir (knowledge of results). Yani çalışanların yaptıkları işi ne derece başarılı veya başarısız olarak gerçekleştirdikleri konusunda edinmiş oldukları bilgidir (Hackman ve Oldham, 1980). Birçok çalışan hiçbir zaman hatalarını veya başarılarını öğrenme şansına sahip olamazlar. Gerçekten, yaptığınız işten bir gurur veya iftihar duygusu aldığınız zaman, bu durumda bu üç psikolojik faktörü yaşıyorsunuz demektir.

İkinci önemli soru o hâlde hangi tür işler veya karakteristikler insanlarda bu üç psikolojik duygunun ortaya çıkmasına neden oluyor şeklinde sorulmalıdır.

İş karakteristikleri kuramı; merkezî içsel tatmin sağlayan bu tür karakteristikleri açıklamaktadır. Buna göre beş merkezi iş karakteristikliği söz konusudur. Bu karakteristikler;

- Çeşitlilik (Variety),
- Kimlik (Identity),
- Önem (Significance),
- Otonomi (Autonomy) ve
- Geri bildirim (Feedback) şeklinde sıralanmaktadır.

Bu beş kavramın İngilizce baş harflerinin alınmasıyla ortaya çıkan "VISAF" kelimesi bu kuramı açıklamak için kullanılmaktadır. Böylece, bu beş faktör çalışma yaşamında insanların tatmin olmasını ve üç psikolojik duygunun ortaya çıkmasını sağlayan temel özelliklerdir. Şekil 3.3' te iş karakteristikleri kuramı gösterilmektedir.

### Beş önemli iş karakteristikliği nelerdir?

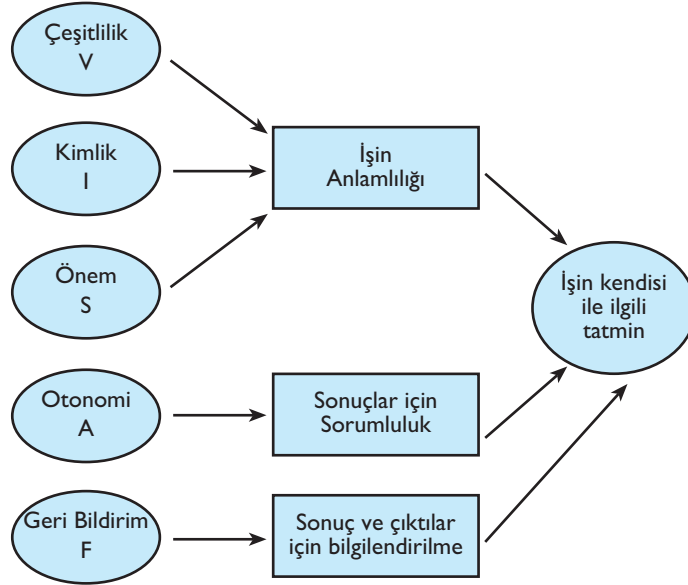


SIRA SİZDE

Şekil 3.3

## İş Karakteristikleri Kuramı

Kaynak: Colquitt, LePine ve Wesson, a.g.e. 2011:113.



## İş Tatmini ve Üretkenlik İlişkisi

Örgütsel davranış okuyanlar arasında çok az konu, iş tatmini ve üretkenlik arasındaki ilişkiler kadar öğrencilerin ilgisini çekmiştir. Bu konudaki tipik soru “Tatmin olmuş işçiler, tatminsiz çalışanlardan daha mı üretkendirler?” sorusudur. Tatmin ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi açıklayan en eski görüş mutlu işçinin aynı zamanda verimli işçi olduğunu vurgulayan bir ifadeyi temel almaktadır. 1930’lu ve 1950’li yıllardaki görüşe göre, yöneticiler şirket içerisinde bir baba gibi davranarak çalışanlar arasında oyun takımları, şirket piknikleri oluşturacak biçimde çalışanları desteklemeli ve denetçileri eğitmeliydi. Bu konuları yerine getiren yönetici başarılı, çalışanlar ise mutlu olmaktadır. Fakat mutlu işçi tezi, sağlam kanıtlardan ziyade bir düşünceyi ifade etmekteydi. Diğer bir deyimle somut kanıtlardan yoksundu. Hatta bazı araştırmacılar bunu bir efsane şeklinde gördüler (Robbins ve Judge, 2011:119). Daha sonraki yıllarda yapılan üç yüz araştırmanın sonuçları incelendiğinde iş tatmini ve üretkenlik ilişkisinin yeterince güçlü olduğu saptandı (Judge ve diğerleri, 2001: 376-407). Birey düzeyinden, örgüt düzeyine geçildiğinde de tatmin performans ilişkisi birbirini destekler bulunmuştur. Örgüte bir bütün olarak bakıldığında tatmin olmuş çalışanların bulunduğu örgütler, diğerine kıyasla daha etkili ve başarılı olarak saptanmıştır (Robbins ve Judge, 2011: 119).

## İş Tatmini ve İşi Bırakma İlişkisi

İş tatmininin yüksek olması acaba çalışanların işten ayrılma veya iş bırakma davranışlarını olumlu yönde etkiler mi? Bu soruya verilecek cevaplar da henüz kesinlik kazanmış değildir. Normalde, iş tatmininin yüksek oluşu, işi bırakma etkinliğini olumsuz yönde etkiler. Öte yandan iş tatminsizliğinin yüksek oluşu, işi bırakma davranışlarını artırır. Kadınlar üzerinde yapılan bir çalışmada 18-25 yaş arasındaki çalışanlarda iş tatminsizliğinin varlığı işi bırakma veya sürdürmede önemli bir etken olarak bulunmuştur. Öte yandan iş yerinde çalışma süresinin uzunluğu arttıkça yani uzun yıllar aynı iş yerinde çalışıldıkça işten ayrılma davranışı azalmaktadır.



Aynı iş yerinde uzun çalışma erkekler üzerinde de iş tatminsizliğinin olumsuz etkilerini azaltan bir faktör olarak saptanmıştır. Ancak burada diğer faktörler de etkilidir. Bazı kişiler başka bir yerde çalışmalarının imkânsız olduğunu düşünüyorlarsa kendilerini ne kadar tatminsiz hissedersen etsinler, bu hayatı devam ettireceklerdir. Diğer bir faktör ise genel ekonomik koşullardır. Eğer ekonomik konjonktür olumlu bir gelişim sergiliyor ve işsizlik çok az ise bu durumda işten ayrılma oranlarında yükselmeler olabilir. Çünkü insanlar daha iyi fırsat arayışı içine girer ve diğer örgütlere bakarlar. Hatta iş yerinde tatminkâr olsalar bile, işlerini bırakma eğilimleri yükselecektir. Eğer başka yerlerde daha iyi fırsatlar yakalama şansları var ise işlerini bırakabilirler, diğer bir deyimle iş değiştirme oranları yüksektir (Robbins ve Judge, 2011: 120).

Başka bir açıdan, eğer iş bulma olanağı kısıtlı ise çalışanlar işyerlerinde tatminsiz bile olsalar çalışmalarını sürdürmeye devam edeceklerdir. Böylece sonuç olarak iş tatmininin işi bırakma üzerinde genel bir etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

### **İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişkinin varlığını öne süren bir önerme, bu iki değişken arasında olumlu bir sonucu ortaya çıkarmada etkili olabilecektir. Yani, tatmin olmuş bir çalışan, çalıştığı örgüt hakkında olumlu konuşacak, diğerlerine yardım edecek, işin kendisinden beklentilerinin dışında bir çaba gösterecektir. Daha da genişletecek olursak tatmin olmuş çalışanlar, acil durumlarda işlerinin başında olmaya daha yatkındırlar ve daha olumlu deneyimler sergileyeceklerdir. Diğer bir deyimle, işin kendisinden beklentilerinin dışında bir etkinlik gösterip sahip olduğu yetenek ve tecrübeyi iş yerine aktarma çabasında olacaktır. Bu düşünceyle tutarlı olacak bir biçimde iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişkinin varlığından söz edebiliriz. Ancak son yapılan araştırmalar, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanların adalet duygusu algılamaları sonucunda etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Diğer bir biçimde, örgüt içinde adalet ve eşitlik olgusu yüksekse iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Podsakof ve diğerleri, 2000: 513-563).

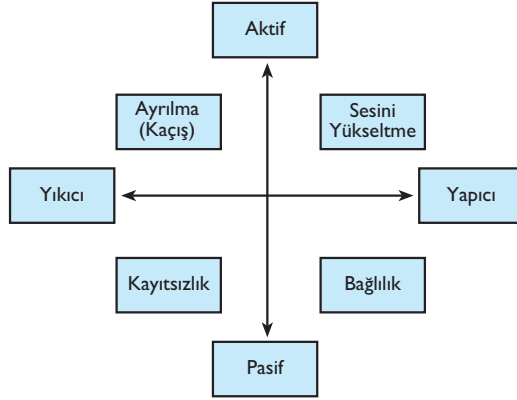
Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyde ve genel bir ilişki saptanmıştır. Ancak bu ilişki adalet duygusunun sıkı bir biçimde kontrollü olduğu ortamlarda yoğun bir biçimde ortaya çıkmamıştır. Bunun nedeni, eğer iş tatmini eşit çıktılarla, eşit davranış kalıplarıyla ve süreçlerle ilgiliyse ve çalışanlar danışmanlarından, örgüt prosedürlerinden, ödeme politikalarından memnun değillerse iş tatmini düşük olacaktır. Buna karşın çalışanlar, örgütsel süreç ve çıktıları adil olarak algılıyorsa şirketlerine karşı güven duygusu geliştireceklerdir. Çalışanlar yöneticilerine güven duydukları zaman normal iş gereklerinin dışında davranışta bulunma konusunda daha gönüllü ve istekli olacaklardır. Diğer bir deyimle, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleridir (Farh, Podsakoff ve Orngan, 1990: 705-722).

### **Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri**

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Aşağıdaki şekilde iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimlerini görüyoruz. Bu boyutlardan biri yapıcı/yıkıcı, diğeri ise aktif/pasif boyuttur.

Şekil 3.4

İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler



- *Kaçış (Ayrılma)*: Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir.
- *Sesini Yükseltme*: Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur.
- *Bağlılık*: Pasif ancak optimist bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim ve yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir (Robbins, 1996).
- *Kayıtsızlık*: Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Geç kalmalar, düşük verim ve yüksek hata oranları gibi.

### İş Tatminin Önemi

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler, işgörenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi, tatminsiz çalışan işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır. Tatmin olan çalışan, işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Tatmin ve işçi sağlığı konusu genelde az incelenen ve üzerinde durulan bir konudur. Yapılan çalışmalarda tatminsiz işçilerin sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. Bu nedenle iş tatmini yüksek olan kişiler daha az doktora gider, daha az rapor alır. Bu da örgüt açısından sağlıkla ilgili masraflarda bir azalma sağlar.

Üçüncü noktaya gelince tatminli olan çalışan olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de toplum yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Bu insanların yaşama ve çevrelerine karşı olumlu tutumları mevcuttur. Hayatta daha dinamik ve daha optimistik bakar. Buna karşın tatminsiz çalışan, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları mutsuz eder.

Görüldüğü gibi iş tatmini üzerindeki çalışmalar bu konunun önemini giderek daha da arttırmaktadır. Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü, iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve sonuçta mutluluk getirir (Moorehead ve Griffin, 1989).

## Özet



**İşyeri duygularını ve duygu türlerini tanımlamak**  
Tanımlanması en zor konulardan biri duygulardır. Duygular, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Duygularımız birçok değişik yönü olan karmaşık süreçlerdir. Örneğin; fizyolojik, ifadeşel ve yaşantısal gibi. Bilim adamları, duyguları altı kategoride göstermektedir. Bunlar; kızgınlık, korku, memnuniyet, sevgi, keder, sürprizdir. Duygularımız bizi kişi veya nesnelere yönlendirir.



**Duygusal zekâ ve bileşenlerini açıklamak**  
İşletmeler yapıları itibarıyla insanlardan ve onların sosyal ilişkilerinden oluştuğu için duygulardan bağımsız değildirler. En basit tanımıyla duyguların akılcı kullanımı olan duygusal zekâ arasındaki dengeyi kurabilmesini ve işletmeyi bu ilişkiden aldığı güçle daha çok geliştirebilmesini sağlayan önemli bir araçtır. Duygusal zekâ, yaşamın duygusal yönleriyle ilgili olan becerilerinin bir kümesidir. Yüksek duygusal zekâya sahip olanların dört temel özelliği vardır. Bunlar; bireyin kendi duygularını düzenleme yeteneği, başkalarının duygularını izleme yeteneği, motive etme ve gelişmiş sosyal beceriler şeklinde sıralanabilir.



**Tutum ve tutum bileşenlerini tanımlamak**  
Tutumlar, en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye veya bir nesneye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumunu ifade eder. Tutumlarımız, bizi diğer insanlardan ayıran özelliklerimiz arasında yer alırlar. Tutumlarımız, yaşam boyu geçirdiğimiz tecrübeler ve bireyin yetişme tarzı sonucu oluşur. Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşeni vardır.



**İş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörleri ve kuramları açıklamak**

Bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlara iş tatmini demektir. İş tatmini iş performansı ve örgütsel bağlılığı etkileyen birkaç bireysel mekanizmadan birisidir. İş tatmini bireyin işini yaparken hissettiği, ona zevk veren bir duygu olarak tanımlanır. İş tatmini yüksek olanlar yaptıkları iş hakkında olumlu düşünce ve duygulara sahipken düşük olanlar olumsuz duygulara sahip olurlar. Bu konuda en bilinen kuram değer algılama kuramıdır. Değer kuramı insanın istedikleri ile elde ettikleri değerler arasındaki farklılıkla ilgilidir. Bu fark ne kadar büyükse çalışanın duyduğu tatminsizlikte o kadar artacaktır. Çalışanlar için iş tatmini ile ilgili beş temel faktör söz konusudur. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi sistemi, danışmanlık ve iş arkadaşlarıdır.



**İş tatmininin önemini açıklamak**

Yöneticiler iş görenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşır ve önemserler. Öncelikle tatminsiz çalışan işten kaçmakta, işten ayrılmanın ve başka bir işe geçmenin yollarını aramaktadırlar. İş tatmini yüksek olan çalışan ise daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Son olarak, iş tatmini yüksek olan bireyin bunu iş dışına da taşıyacağı ve çevreyle mutlu ilişkiler geliştireceği unutulmamalıdır.

## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi duygularımızın özelliklerinden biri **değildir**?
  - a. Duygularımızın her zaman bir objesi vardır.
  - b. Duygular kısa sürede çalışanları etkiler ve yaygınlaşır.
  - c. Duyguların ifadesi evrensel bir karakter gösterir.
  - d. Duygularımız nedensiz kaygılardır.
  - e. Kültürün duygular üzerinde önemli bir etkisi vardır.
2. Duygularımızla ilgili en önemli ifadesel organımız aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Gözümüz
  - b. Kalbimiz
  - c. Yüzümüz
  - d. Tüylerimiz
  - e. Ağzımızın kuru olması
3. Aşağıdakilerden hangisi çalışma yeri duygularımızdan **değildir**?
  - a. Korku
  - b. Kızgınlık
  - c. Bağlılık
  - d. Sevgi
  - e. Üzüntü
4. Çalışma yaşamındaki en önemli korkularımızdan biri aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Karanlıktan korkma
  - b. Yüksek sestən korkma
  - c. Yüksekten korkma
  - d. İşten atılmaktan korkma
  - e. Eşinden korkma
5. Aşağıdakilerden hangisi kaygının nedenlerinden birisi **değildir**?
  - a. Olumsuz bir sonuç beklemek
  - b. Desteğin çekilmesi
  - c. İç çelişki
  - d. Belirsizlik
  - e. Saldırganlık
6. Bireyin kendi içinden kaynaklanan duygularına ne ad verilir?
  - a. Özbilinç duyguları
  - b. Sosyal duygular
  - c. Fizyolojik duygular
  - d. Psikopatolojik duygular
  - e. Modlar
7. Duygularımızın akılcı kullanımı veya yaşamın duygusal yönleriyle ilgili olan becerilerin bir kümesi olarak tanımlanan kavrama ne ad verilir?
  - a. Kaygı
  - b. Dikkat
  - c. Kişilik
  - d. Mod
  - e. Duygusal zeka
8. Bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş veya vaziyet alışına ne ad verilir?
  - a. Tutum
  - b. Dikkat
  - c. Algı
  - d. Hiddet
  - e. Kişilik
9. “İnsanların yaşamlarında önem veya değer verdikleri her şey iş tatmininde önemli bir kaynaktır” Bu ifade aşağıdakilerden hangi kuramı çağrıştırır?
  - a. Değer kuramı
  - b. Tutum kuramı
  - c. Psikoanalitik kuram
  - d. İş karakteristikleri
  - e. Sosyo-biyolojik kuram
10. Yönetici veya danışmanların yeterli, nazik ve iyi iletişim becerilerine sahip olmasının iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olması iş tatminini etkileyen faktörlerden hangisine bir örnektir?
  - a. İşin kendisi
  - b. Ücret
  - c. Danışmanlar
  - d. Terfi
  - e. İş arkadaşları

## Yaşamın İçinden



### Yaptığınız işten ne kadar tatmin duyuyorsunuz?

Aşağıda verilen ankete verdiğiniz cevaplar yaptığınız işten duyduğunuz tatmini belirleyecektir. Bu anketi tamamladığınız zaman hem tatmin düzeyiniz hem de işiniz hakkındaki duygularınız bir ölçüde saptanacaktır. Bu tür anket veya ölçekler iş tatminini belirlemede yaygın olarak kullanılan araçlardır.

#### Yönlendirme

Aşağıda verilen her cümle yaptığınız işin bir yönüyle ilgilidir. Her cümlenin yanında boş bırakılan yere 1'den 5'e kadar olan numaraları yazarak bu cümleye ne derece katılıp katılmadığınızı belirleyeceksiniz. 1 rakamı en olumsuz ve iş tatminsizliğinin en çok olduğunu ifade ederken, 5 rakamı en çok tatmin düzeyini göstermektedir. Daha sonra değerlendirme ölçütlerine uyarak durumunuzu belirleyiniz.

- 1: Tatminsizlik en çok.
- 2: Tatminsiz.
- 3: Ne tatmin olmuş ne de olmamış.
- 4: Tatminkâr.
- 5: Tatmin düzeyi en yüksek.

(...) Yaptığım işlere katılma fırsatı tanındığı ölçüde yaptığım işten daha çok zevk alıyorum.

(...) Düzenli olarak aldığım ücret benim için önem taşır.

(...) Bir şeyi tamamladığımda duyduğum memnuniyet benim için önem taşır.

(...) Çalışırken içinde bulunduğum çevre veya koşulları benim için önem taşır.

(...) Birlikte çalıştığım zamanımın çoğunu geçirdiğim kişiler benim için önem taşır.

(...) Bana tanınan terfi imkânları ve fırsatları benim için önem taşır.

(...) Bir şeyi tamamladığımda duyduğum sorumluluk duygusu benim için önem taşır.

(...) İşimi yaparken bana tanınan fırsatlar ve mücadele benim için önem taşır.

(...) Bana tanınan yeni becerileri öğrenme fırsatları benim için önem taşır.

(...) Çalıştığım insanlarla sosyalleşmek ve eğlenmek benim için önem taşır.

#### Skorları Değerlendirme

1. Birden 10'a kadar olan cümlelere verdiğiniz puanları toplayın. Bu sayı 10 ile 50 arasında değişecektir.

2. Sonuçta aldığınız puan ne kadar yüksek çıkarsa iş tatmininizde o kadar yüksektir demektir.

#### Sorular

1. Bu ölçek sonucunda nasıl bir puan elde ettiniz? Bu sizi şaşırttı mı yoksa daha öncende tahmin ettiğiniz bir şeyi mi ortaya çıkardı? Bunu bekliyor muydunuz?
2. Eğer şu anda yaptığınız işten başka bir işte çalışmaya başlasanız bu puanlarınız değişebilir mi? Neden?

**Kaynak:** J. Greenberg, Behavior In Organizations, Pearson, 2011, s. 239.

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- |       |  |
|-------|--|
| 1. d  | Yanıtınız yanlış ise "Duygular" konusunu yeniden gözden geçiriniz.                           |
| 2. c  | Yanıtınız yanlış ise "Duygular" konusunu yeniden gözden geçiriniz.                           |
| 3. c  | Yanıtınız yanlış ise "Duygular" konusunu yeniden gözden geçiriniz.                           |
| 4. d  | Yanıtınız yanlış ise "Duygular" konusunu yeniden gözden geçiriniz.                           |
| 5. e  | Yanıtınız yanlış ise "Korku ve Kaygı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.                     |
| 6. a  | Yanıtınız yanlış ise "Öz-Bilinç Duyguları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.                |
| 7. e  | Yanıtınız yanlış ise "Duygusal Zekâ" konusunu yeniden gözden geçiriniz.                      |
| 8. a  | Yanıtınız yanlış ise "Tutumlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.                           |
| 9. a  | Yanıtınız yanlış ise "İşle İlgili Tutumlar ve İş Tatmini" konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. c | Yanıtınız yanlış ise "İşle İlgili Tutumlar ve İş Tatmini" konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Üç temel farklılık vardır. Korkunun kaynağı bellidir, kaygının değildir. Korku, kaygıdan daha şiddetlidir. Korku daha kısa süreli kaygı ise uzun sürelidir.

### Sıra Sizde 2

Çalışanların mutluluğu ve iş tatminleri arttığı ölçüde iş performansları ve gelir düzeylerinde de artışlar saptanmıştır. Mutlu yöneticiler, bu mutluluklarını diğer çalışanlara yansıtırlar.

### Sıra Sizde 3

En önemli sonuçları saldırganlık, kin ve intikam türü duygulardır. Bu tür duygular çalışma ortamlarında hiç istenmeyen ve çalışanlar arasındaki barış ve huzuru bozan bir durum yaratır.

### Sıra Sizde 4

Tutum bireyin bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan vaziyet alışıdır. Elbette hepimizin psikolojik olarak dünyada yer alan her objeye karşı tutumları vardır. Bunlar, dış macunu markasından, bir siyasal parti veya lidere karşı olabilir. Olumlu tutumlarımız olan objeye sahip olmak ve onu kullanmak isteriz. Olumsuz tutumlar ise birlikte olmak istemediğimiz kişi veya objelerdir.

### Sıra Sizde 5

Her terfi beraberinde sorumluluk ve daha uzun süreli çalışmayı birlikte getirir. Sorumluluktan ve çok çalışmaktan kaçanlar bu nedenle sık terfi almak istemezler.

### Sıra Sizde 6

Beş önemli iş karakteristiği çeşitlilik, kimlik önem, otonomi (özgürlük) ve geri bildirimdir.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Ashkanasy ,N. ve Daus,C. (2002) "Emotion in the Workplace: The Challenge For Managers", **Academy of Management Exucutive**, 16(1), ss. 76-87.
- Barutçugil, İ. (2002) **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları: İstanbul.
- Brief, A. P., Butcher, A. H ve Roberson, L. (1995). Cookies,Disposition and Job Attitudes. **Orgazini-zational Behaviour and Human Decision Processes**, 62, ss. 55-62.
- Ashkanasy ,N. ve Daus,C. (2002) Emotion in the Workplace: The Challenge For Managers. **Academy of Management Exucutive**, 16(1), ss. 76-87.
- Barutçugil, İ. (2002). **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları: İstanbul.
- Brief, A. P., Butcher, A. H ve Roberson, L. (1995). "Co-okies, Disposition and Job Attitudes", **Organizati-onal Behaviour and Human Decision Processes**, 62, ss. 55-62.
- Clore, G. L., Schwartz, N., ve Conway, M.(1994). Affec-tive Causes and Consequences of Social informa-tion Processing ,In R.S.Wyer Jr ve T.K.Srull (Der.) **Handbook of Social Cognition**, 1, ss. 323-417, Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, NJ.
- Coffey, E. R., C.W. Cook ve Hunsaker, P. L. ( 1994). **Ma-nagement and Organizational Bevhavior**, Irwin, Austen Press.
- Cooper, R. K ve Sawof, A. C. (2000). **Liderlikte Duy-gusal Zekâ**, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Colquitt, J. A., LePine, J.A. ve Wesson, M. J. (2011). **Or-ganizational Behaviour (2nd. Edition)**, Mc Graw Hill.
- Cropanzano, R. ve Wright, T.A. (1999). "A Five Year Study of Change in the Relationship Between Well-Being and Job Performance", **Consulting Psycho-logy Journal**, 51, ss. 252-265.
- Cüceloğlu, D. (1991). **İnsan ve Davranış**, Remzi Kita-pevi: İstanbul.
- Çakar, U. (2005). "Duygu ve Zekâ İlişkisinin Yeni Tanı-mı: Duygusal Zeka", **Mercek**, ss. 128-132.
- Dawis, R. V. (1991). "Vocational Interests Values and Preferences", In **Handbook of Industrial and Or-ganizational Psychology**, Vol. 2. Ed, M.D. Dun-nette and L.M Hough, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, s. 834-871.

- Farh, P., Podsakoff, P. M. ve Ogan, D.W. (1990). "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", **Journal of Management**, ss. 705-722.
- Fischer, C. D. ve Ashkanasy, N. (2000). "The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 3, ss. 123-129.
- Fischer, C. D (2000). "Mood and Emotions While Working: Missing Piece of Satisfaction ?", **Journal of Organizational Behaviour**, 21, ss. 185-203.
- Foster, J. B., Hebl, M. R., West, M ve Dawson, J. (2004). "Setting the Tone for Organizational Success: The Impact of CEO Affect on Organizational Climate and Firm Level Outcomes". **Paper Presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Toronto, Ontario.
- George, J. M. (2000). "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", **Human Relations**, 53(8), ss. 1027-1055.
- George, J. M. (1989) "Mood and Absence", **Journal of Applied Psychology**, 74, ss. 317-32.
- George, J. M. (1990). "Personality, Affect and Behavior In Groups", **Journal of Applied Psychology**, 75, ss. 317-324.
- George, J. M. ve Brief, A. B. (1996). "Motivational agendas in the Workplace: The Effects of Feelings on Focus of Attention and Work Motivation", **Research in Organizational Behavior**, 18, ss. 75-109.
- Greenberg, J. (2002). **Managing Behavior in Organizations**, Prentice Hall, USA.
- Greenberg, J. (2005). **Managing Behaviour in Organizations**, Pearson, Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2011). **Managing Behaviour in Organizations**, Pearson Education Limited.
- Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**, Bantam: New York.
- Goleman, D. (1998). "What Makes A Leader?" **Harvard Business Review**, 76, ss. 92-102.
- Hochschild, A. R. (1983). **The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings**, University of California Press: Berkeley.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., Rhaspon R. L. (1994), **Emotional Contagion**, Cambridge University Press: New York.
- Iffaldano, M. T. ve Muchinsky, P. M. ( 1985). "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis", **Psychological Bulletin**. Vol. 97, ss. 251-273.
- Judge, T. A., Thoresen, C. F., Bono, J. E ve Patton, G. K. (2001). "The Job Satisfaction- Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", **Psychological Bulletin**. ss. 376-407.
- Keltner, D., ve Anderson, C. (2000). "Saving Face for Darwin: The Functions and Uses of Embarrassment", **Current Directions in Psychological Science**, 9, ss. 187-192.
- Koretz, G. (2003). "Hate Your Job? Join the Club", **Business Week**, October. 6. s.40.
- Larsen, R. J. ve Diener, E. (1985). "A Multi Trait Multirhethod Examination of Effect Structure", **Personality and Individual Differences**, 6, ss. 631-636.
- Lee, J. A. (1988 July). "Changes in Managerial Values, 1965- 1986", **Business Horizons**, ss. 29- 37.
- Luthans, F. ( 1995). **Organizational Behavior (7th Edition)**, Mc. Graw Hill Inc.
- Lord, R. G., Klimoski, R. J. ve Kanfen, R. (2002). **Emotions in the Workplace**, Jossey Bass.
- Locke, E. A. (1973). **The Nature of Human Values**, Free Press: New York.
- Locke, E.A (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", **In Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, ed. M.D. Dunnette. Chicago IL: Rand Mc Mally, ss. 1297-1350
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Geongellis, Y. ve Deiner, E. (2004). "Unemployment Affects the Set Point for Live Satisfaction", **Psychological Science**, Vol. 15, ss. 8-13.
- Lyubomirsky, S., King, L ve Diener, E. (2005). "The Benefit of Frequent Positive Affect; Does Happiness Lead to Success?", **Psychological Bulletin**, 131, ss. 803-855.
- McShane, S. S. ve Von Glinow, M. A. (2000). **Organizational Behavior**, McGrawHill/Irwin.
- Morgan, C. (1981). **Psikolojiye Giriş**, Hacettepe Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Yayınları, No: 1: Ankara.
- Morris, C. G. (2002). **Understanding Psychology (Psikolojiyi Anlamak) (3rd. Edition)**, Çev. H. Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, Türk Psikologları Derneği Yayınları, No: 23.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1989). **Organizational Behavior**, Houghton and Mifflin Company: Boston.
- Morgan, C. T. (1993). **Psikolojiye Giriş**, Hacettepe Üniv. Psi. Böl. Yayınları: Ankara.

- Morgan, C. (1981). **Psikolojiye Giriş**, Hacettepe Üniversitesi, Psikoloji Bölümü Yayınları, No: 1: Ankara.
- Morris, C. G. (2002). **Understanding Psychology (Psikolojiyi Anlamak). (3rd Edition).**, Çev. H. Belgin Ayvaşık, Melike Sayıl, Türk Psikologları Derneği Yayınları, No: 23.
- Nakamuro, N. (2000). "Facial Expression and Communication: An Analysis of Display Rules and A Model of Facial Expression of Emotion", **Japanese Psychological Review**, 43, ss. 307-319.
- Hackman, J. R. ve Lawler, E. E. III. (1971). "Employee Reactions to Job Characteristics", **Journal of Applied Psychology**, 55, ss. 259-286.
- Hackman, J. R ve Goldham, G. R. (1980). **Work Redesign**, Addison Wesley: Reaching, MA.
- Ironson, G. H., Smith. P. C., Barnnick, M. T., Gibson. W. M ve Paul, K. P, (1989), "Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures", **Journal of Applied Psychology**, 74, ss. 193-200.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. B., Baine, J.B., ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research" **Journal of Management**, 26, No:3. ss. 513-563.
- Robbins, S. P. ( 2003). **Essentials of Organizational Behavior**, (7th. Edition), Prentice Hall: N.J.
- Russel, J.A. ve Feldman, D.C. (1997). "Managing Emotions in the Workplace", **Journal of Managerial Issues**, 9, ss. 257-274.
- Russell, J.A. (1991). "Culture and Categorization of Emotions", **Psychological Bulletin**, ss. 426-450.
- Robbins, S. P, ve Judge, T. A. (2011). **Organizational Behaviour**, Pearson.
- Robbins, S. P ve Judge, T. A. (2012). **Örgütsel Davranış** (çev. Edi. İnci Erdem) Nobel Yayınevi: Ankara.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. ve Hulin, C. L. (1969). **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**, Rand Me Mally: Chicago.
- Staw, B.M. ve Ross, J. (1985) "Stability in the Mids of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes", **Journal of Applied Psychology**, 70, ss. 469-480.
- Tangney, J. P. ve Fisher, K.W. (Eds) (1995). **Self-Conscious Emotions: The Psychology of Shame, Guilt, Embarrassment and Pride**, Guilford Press: New York.
- Weis, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). "Affectice Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", **Research in Organizational Behavior**, 18, ss. 1-74.





# 4

## Amaçlarımız

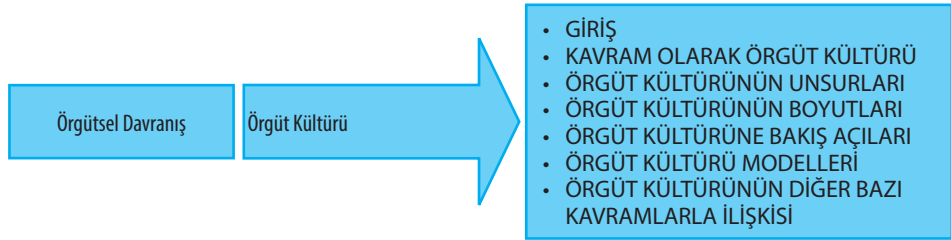
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Örgüt kültürü kavramını tanımlayabilecek,
- Örgüt kültürünün unsurlarını listeleyebilecek,
- Örgüt kültürünün türlerini açıklayabilecek,
- Örgüt kültürünün etkileri ile sonuçlarını ilişkilendirebilecek,
- Örgüt kültürünü açıklayan modelleri özetleyebilecek,
- Sağlıklı ve sağlıksız örgüt kültürü göstergelerini ayırt edebilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

## Anahtar Kavramlar

- Kültür
- Örgüt Kültürü
- Kültürel Sembolizma
- Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü
- Örgüt Kültürü Modelleri

## İçindekiler



# Örgüt Kültürü

## GİRİŞ

**Örgüt kültürü**, örgütlerin yapı ve özelliklerini daha iyi anlamamızı sağlayan önemli bir kavramdır. Benzer yapı ve teknolojiye sahip örgütlerden bazıları yüksek performans ve verimlilik gösterirken diğerlerinin düşük performans göstermesi örgütlerin farklı kültürel özelliklere sahip olmalarıyla açıklanabilir. Değerler, normlar, kanıksanmış iş yapma biçimleri ve geçmiş deneyimler örgüt kültürünün belirginleşmesini sağlamaktadır.

Örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir değişken olan örgüt kültürü, birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bu değişik tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünü olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması başta gelmektedir. Örgüt kültürü hem dışarıdan gözlemlenebilir unsurlar olan semboller, sloganlar, hikâyeler, jargon ve seremonilerden oluşurken hem de varlığı görünür olmayan değerler, inançlar, sayıtlar (varsayımlar) gibi özelliklerden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasında kurucunun idealleri, değerleri ve inançlarının da büyük etkisi bulunmaktadır. Sağlıklı bir örgüt kültürü üretkenliği ve kaliteyi artırıp çalışanların motivasyonunu sağlamakta ve rekabet avantajı sağlayarak finansal başarıya da getirmektedir.

Bu bölümde öncelikle kültürün çeşitli tanımlarına yer verilmekte boyutları ve unsurları incelenmektedir. Sonrasında sağlıklı bir örgüt kültürünün özellikleri ve bu özellikler neticesinde ortaya çıkan sonuçlar tartışılmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün oluşum sürecinde rol alan unsurlara yer verilmekte örgüt kurucularının örgüt kültürünün oluşmasındaki katkısına işaret edilmektedir. Daha sonra örgüt kültürü üzerindeki farklı bakış açıları incelenmekte, böylece geleceğin yöneticilerine örgüt kültürü hakkındaki teoriler tanıtılmaktadır. Son olarak da örgüt kültürünün örgüt iklimi ve örgütsel kimlik ile olan ilişkisine yer verilmiştir.

## KAVRAM OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir örgütsel değişkendir (Akıncı, 1999). Kültürü esas alarak örgütü anlamak, aslında metaforik olarak gerçekliği, ön plana çıkarmak amacına dönüktür. Örgüt paylaşılan bir gerçekliğin sahnelenmesi ise kültür iyi hazırlanmış bir senaryodur (Morgan, 1997: 139). Örgüt kültürü kavramının karmaşıklığı, biçimsel olmaması, tanımlama ve algılama güçlükleri ve öznelliğinden kaynaklanır. Örneğin, örgütsel kültürden söz

**Örgüt kültürüne** ilişkin tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünü olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması sayılabilir.

edildiğinde değerleri, normları, törenleri, kahramanları, gayriresmî iş görme süreç ve yöntemlerini, tarihsel olarak yaşanan güçlük dönemlerindeki başa çıkma yöntemlerini düşünmek gerekir (Şeşen, 2010). Örgüt kültürü, yeni bir çalışanın örgütte kabul edilen biri olabilmesi için bilmesi gerekenler olarak da tanımlanabilir (Champoux, 2011: 73). Örgüt kültürünün en belirgin yanları, değerlerin paylaşılması ve örgütteki deneyimlerin yapıllaştırılmasıdır. Örgütlerdeki değer setleri örgütteki gruplar için farklılaşabilir. Örgütteki çalışanların tümü hiçbir zaman baskın bir değer ve norm seti konusunda hemfikir olmaz. Örgüt ifadesi yerine kültürün öznesi olarak “kurum”, “işletme”, “firma” gibi ifadeler kullanılabilir. Bu bölümde “örgüt” belirgin özne olarak kullanılmıştır.

## D İ K K A T



### Örgüt ifadesi yerine kültürün öznesi olarak “kurum”, “işletme”, “firma” gibi ifadeler de kullanılabilir.

Yeni bir örgüt kültürüne girdiğinizde farklı bir ülkeye gitmiş gibi hissedersiniz.

Örgüt kültürünü anlamamanın yollarından biri, özellikle tanımadığınız bir ortama girdiğiniz veya **yeni**, farklı bir ülkeye, kültüre seyahat ettiğinizde yaşadıklarınızı düşünmenizdir. Gördüğünüz mimari, yediğiniz yemekler, hatta konuşulan dil bildiğiniz ve alıştıklarınızdan farklıdır. Bu yeni kültürde insanlar farklı davrandığı için bu ortamda bir yabancı gibi kalmanız kaçınılmazdır. Örgüt kültürleri bu farklı ortamlardaki kültürler gibidir ve siz yeni bir örgüt kültürüne girdiğinizde farklı bir ülkeye gitmiş gibi hissedersiniz. Bir örgütün kültürü “rasyonel ve görüntüsel” olarak farklı araçlarla tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005: 31). Rasyonel araçlara örnekler; kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, planlama ve kontrol sistemleri gibi tasarımlar olabilir. Öte yandan, görüntüsel araçlar örgütün jargonu (özel dili), davranış kalıpları, törenleri, başarı öyküleri, giyim-kuşam gibi örneklerle tanımlanabilir.

Belli bir süre varlığını sürdüren ve yapısında insanların bulunduğu bütün sistemler kültürlerini ortak bir tarihsel gelişime dayandırır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün içeriği o kültürdeki bir grup insanın çevreye uyum deneyimleri ve iç eş güdüm sisteminin kurulması ile şekillenir (Schein, 1984). İçinde yaşadığımız her sistemin kendine özgü bir kültürü vardır. Çalıştığınız işletmeler, hizmet aldığınız kurumlar, ait olduğunuz aile, sivil toplum örgütleri farklı kültür yapılarına sahiptir ve bireylerden farklı davranışsal taleplerde bulunurlar.

Örgüt kültürünün bazı tanımları;

- “Burada işler böyle yürür” diye tanımlanan her şey,
- Bir örgüt içinde oluşmuş, paylaşılan inançlar, değerler ve alışlagelmiş davranış kalıpları,
- Bir örgütteki insanların, çevresel koşullara uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlamak üzere yarattıkları, geliştirdikleri ve geçerli olduğu anlaşıldığında da yeni üyelere aktardıkları değer ve davranış biçimleri,
- Bir toplumda, grup ya da örgütte paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü,
- İnsan ve çevresiyle ilgili her şey,
- İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirleyen örgütsel olgu şeklinde sıralanabilir.

Bireyler belirli amaçları gerçekleştirmek için örgütlenmekte ve bu örgütlenmeyi birbirleri ile paylaştıkları ortak birtakım anlamlar sayesinde yapabilmektedirler (Louis, 1985). Örgütlenme, sosyalizasyon süreçlerini, sosyal normları ve yapıları olan sosyal sistemleri içermektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984). Dolayısıyla her örgütlenme kendine has bir birlikteliği beraberinde getirmekte böylece kendine has

duyguları, değerleri, davranışları, ilkeleri, normları da zaman içinde oluşmaktadır. Bu duygu, değer, davranış, ilke ve normların paylaşılmasıyla örgüt kültürü meydana gelmektedir.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar birlikte incelendiğinde bazı ortak yönlerinin olduğu görülmektedir. Tüm tanımlardaki ortak yönler;

1. Bireylerin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren ve paylaşılan değerler bütünü olması,
2. Asıl olması itibarıyla bireylerce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerler olması,
3. Zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenmesi ve
4. Değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, bunlara yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmiş olaylar gibi yolların olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

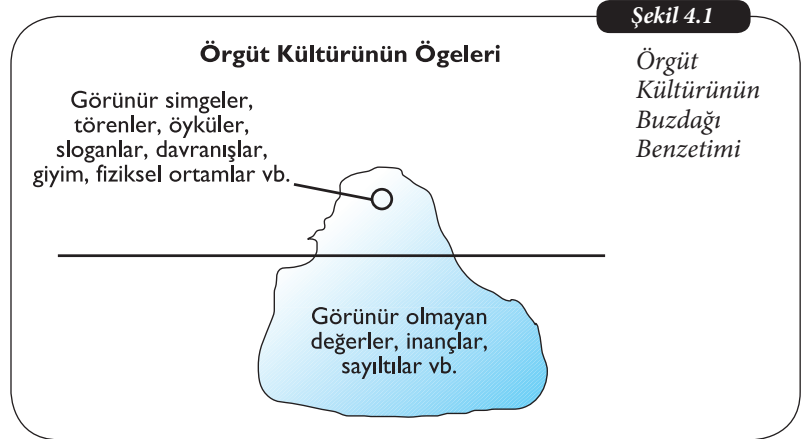
Örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayımdan söz edilebilir (Ott, 1989). Bunlar, örgüt kültürünün her örgütte olması, her örgüt kültürünün diğerlerine göre tek ve benzersiz olması, örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edilmesi, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin olay ve sembolere anlam yüklemesini sağlaması, örgüt kültürünün örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araç olması şeklinde sıralanabilir.

Örgüt kültürü, yukarıda sayılan varsayımlardan da anlaşıldığı üzere, örgütün başarısını sürekli kılmak konusunda büyük öneme sahiptir. Değişen çevre koşulları, küreselleşme, zorlu rekabet koşulları vb. birçok zorlukla mücadele ederken, örgütlerin sağlıklı bir kültüre sahip olmaları başarılı bir çevreye uyum sürecini de beraberinde getirmektedir. Bu bakış açısıyla örgüt kültürünü anlama gerekliliğinin nedenleri şu şekilde ifade edilebilir (Schein, 1988):

- Örgüt kültürü belirsizliğin yarattığı gerginliğin yönetilmesi konusunda, örgüt veya örgüt içindeki grupları etkileyerek önemli bir rol oynar.
- Bireysel ve örgütsel başarımın oluşmasında, dolayısıyla örgütün bir bütün olarak verimliliğinin artmasında pay sahibidir.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Kültürün öğeleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, maddi öğeler-manevi öğeler, nesnel öğeler-öznel öğeler, görünür öğeler-görünmez öğeler (Buono ve diğ., 1985; Schein, 1992; Smircich, 1983) şeklindeki sınıflamalardan söz edilebilir. Şekil 4.1'de gösterildiği gibi örgüt kültürünün buzdağının üzerinde kalan görünür veya maddi öğeleri gibi buz dağının altında kalan görünür olmayan öğeleri de vardır.



**Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar nelerdir? Bu unsurlardan hangisinin en önemli/belirleyici olduğunu düşünüyorsunuz?**

SIRA SİZDE

**1**

Örgüt kültürünün *görünen* ve *görünmeyen* iki boyutu vardır. Bireyin bunları doğru algılaması, işletmeyi tanıması ve benimsemesi sürecinde temel katkıyı yapar.

Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların bireyler tarafından algılanması kullanımı ile mümkündür. Bir organizasyonun üyesi olan herkes bir anlamda zorunlu olarak bu unsurları benimser ve uygular.

Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu ise gözle görülemeyen unsurları kapsar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi, güç ve uzun bir süreç gerektirir.

## DİKKAT



**Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı örgüt kültürünün gözle görünmeyen boyutları arasındadır.**

Örgüt kültürünün işletmenin hedeflerine bir katkı aracı olması, somut ve soyut boyutlarının organizasyonun üyeleri tarafından doğru algılanıp doğru öğrenilmesine bağlıdır. Temel değerlerin yaygın ve derinlemesine benimsenmesine bağlı olarak üç tip kültürden bahsedilebilir:

1. Güçlü-İşlevsel Kültür,
2. Güçlü-İşlevsel Olmayan Kültür ve
3. Zayıf Kültür

Güçlü örgüt kültürünün işlevleri;

- Örgütün temel vazifesi ve politikaları konusunda ortak anlayışın gelişmesi,
- Örgüt üyelerini bir arada tutan ve iletişimi kolaylaştıran ortak dilin oluşması,
- Kimlik, aidiyet ve güven duygusunun gelişmesi,
- Yeni üyelerin intibakının kolaylaşması,
- Örgüt üyelerinin sorumluluk alma ve sahiplenme eğilimlerinin artması,
- Örgüt içi dostluk bağlarının güçlenmesi,
- Amaçlara dönük davranış kalıplarının edinilmesi,
- Denetim ve motivasyonun kolaylaşması,
- Örgütsel başarının artması şeklinde sıralanabilir.

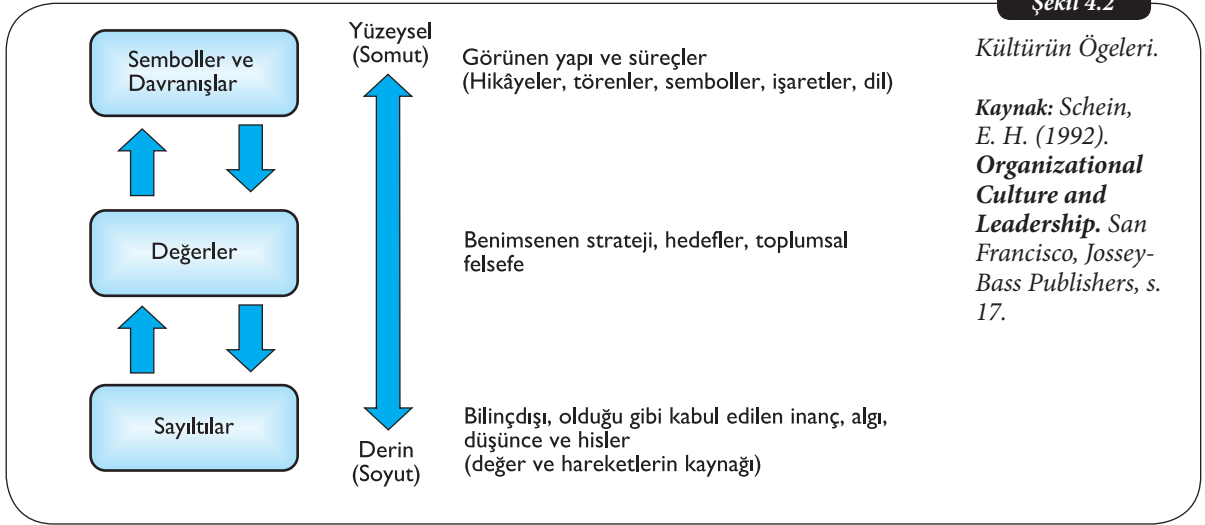
Zayıf örgüt kültürünün göstergeleri ise şöyledir;

- Kendilerini başarıya götürecek açık ve seçik bir misyona sahip değildirler.
- Birçok değer ve inanç var olabilir ancak hangilerinin daha önemli olduğu net değildir.
- Farklı birimler, çatışan değerlere sahiptirler.
- Yönetim, tüm kurumda geçerli bir anlayış geliştirme çabası göstermemektedir.
- İş görme yöntemleri geleneksel hâle gelmemiştir; herkes işi bildiği gibi yapmaktadır.
- Çalışanları mutsuzdur, çatışma ve kavga sıklıkla görülür.

Başarılı örgütlerin güçlü kültür göstergeleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Örgütü başarıya götürecek açık ve seçik bir misyona sahiptirler.
- Bu misyonu destekleyen ve tüm çalışanların paylaştığı değerlere sahiptirler.
- Bu değerleri temsil eden ve rol modeli oluşturan kahramanlara sahiptirler.
- Örgüt kültürünü pekiştiren ve yaşatan öykülere, geleneklere ve törenlere sahiptirler.
- Örgüt kültürünü yöneten yöneticilere sahiptirler.

Kültürün öğelerini, semboller ve davranışlar, değerler ve sayılılar olarak üç başlık altında ele almak mümkündür (Schein, 1984; 1992). Anılan öğelerden oluşan kültür modeli Şekil 4.2'de gösterilmiştir.



## Semboller ve Davranışlar

Semboller ve davranışlar, örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Kültürün bu ögesi, sözel-davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir (Şişman, 2002). Sözel-davranışsal semboller olarak; toplum içinde insanların anlaşmasında temel iletişim ve anlaşma aracı olarak görülen dil, toplumsal geçmiş ile bağlantı kurulmasında etkili olan hikâyeler, efsaneler, kahramanlar, davranışsal semboller içinde önemli yer tutan törenler sayılabilir. Hikâyeler geçmiş ile bugünü birleştirme imkânı verir ve böylece, bugünün uygulamalarının meşrulaşarak kolayca örgüt çalışanları tarafından kabul edilmesini sağlar (Schein, 1991). Ayrıca örgütlerin özel günlerinde yapılan tören ve kutlamalar da bu yönüyle kültürün önemli bir parçasıdır.

Fiziksel semboller ise gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş gibi nesnelere ifade etmektedir (Şişman, 2002). Örgütlerin flamaları, müzeler ve burada yer alan parçalar, çeşitli anıtlar buna örnek olarak gösterilebilir. Yine örgütlerin dili, iletişimde kullanılan işaretler, semboller ve sloganlar da görünen kültürün unsurlarındandır. Aynı kelimeler ya da işaretler farklı örgütlerde farklı anlamlar da ifade edebilir. Örneğin, Arçelik firmasının logosuna ek olarak 'Çelik' sembolü açıklayıcı ve firmanın iddiasını ortaya koyan bir işlev üstlenmektedir.

Örgütsel semboller ve davranışları inceleme sonucunda, eğer bunların, asıl değerler ve sayıltılarla nasıl bağlantılı olduğu bilinmiyorsa, yanlış sonuçlar çıkarılabilir (Schein, 1991). Dolayısıyla örgütün kültürünü anlamak için yalnızca görünen öğelere odaklanmak yeterli olmaz. Ayrıca, görünen öğelerin altında yatan anlamlar ve bu anlamların hangi temel değerlerden ortaya çıktığı önem kazanmaktadır.

**Resim 4.1**

*Arçelik Firmasına Ait İmlek (Logo).*



**Değerler** örgütsel kültürün yapı taşı olarak nitelenen ve bireylere tercihleri konusunda ışık tutan kavram ve inançlardır.

## Değerler

**Değer**, bireylerin yaşantısında önemli yer tutan (Şişman, 2002), toplumdaki bireyler tarafından paylaşılan, iyi, kötü, onaylanmış, onaylanmamış olacak şekilde bireylere yön veren (Bakan ve diğ., 2004), örgütsel kültürün yapı taşı olarak nitelenen ve bireylere tercihleri konusunda ışık tutan kavram ve inançlar olarak tanımlanabilir.

Değerler örgütü oluşturan grup üyelerinin kabul ettiği temel inançlarla oluşur (Schein, 1984) ve toplum içinde başarıyı tanımlayarak, standartlar koyarak birey davranışlarını şekillendirir. Semboller ve davranışların gerisinde bulunan katman olarak değerler, sosyal sistem içinde, olay, olgu ve durumları açıklama, yorumlama ve norm oluşturmada, önemli fonksiyona sahiptir. Ünitimizin “Yaşamın İçinden” bölümünde yer alan Arçelik’in kurucusu Vehbi Koç tarafından tanımlanan değerler çok belirgindir.

## Sayıtlar

Sayıtlı (varsayım), doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmadan bireylerce kabul edilen yargı, inanç ve genellemeleri ifade eder (Schein, 1992). Bunlar, değerlerin de gerisinde yer alarak bireylerin çeşitli durum ve ilişkileri algılamak, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını ve referans çerçevesini oluşturur (Schein, 1992).

Temel sayıtlar ile ilgili bazı sınıflandırmalar yapılabilir. Buna göre sayıtlar; insan doğası, insan ilişkileri, insan-çevre ilişkileri, gerçeğin doğası ve insan eylemleri olmak üzere sınıflandırılabilir (Şişman, 2002).

İnsan doğasına ilişkin sayıtlar, bireylerin, insanın temel doğasının ne olduğu, insanın özellikleri, iş yapma biçimleri gibi konulara ilişkin temel kabullerini ifade eder. İdeal bir insanın hangi özelliklerinin olduğu ya da bireylerin kendiliklerinden iş yapma konusundaki eğilimlerini yorumlayan inançlar buna örnek olarak verilebilir.

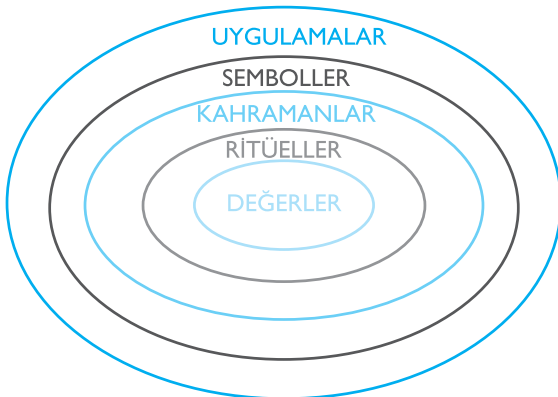
İnsan ilişkileri ile ilgili sayıtlar, bir örgütte bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde uygun olduğunu kabul ettikleri yolları tanımlamaktadır. Bu sayıtlar, bireyler arasındaki güç, yetki ilişkileri, hiyerarşiye dayanan yöntemler ile ilgili kabulleri içerir. Örgütte yaşlıların sözlerine önem verilmesi, insan ilişkileri ile ilgili sayıtlara örnek olarak verilebilir.

(İçsel veya dışsal kendilik kontrolü) İnsan-çevre ilişkilerine yönelik olan sayıtlar bireylerin egemenlik, tabi olma, itaat, uyum, uzlaşma gibi konulardaki sayıtlarıdır (Şişman, 2002). Bireylerin iç ya da dış kontrol odaklı olmaları yani elde ettikleri sonuçların, ödüllerin sebeplerini kendilerine ya da şans, güçlü tanıdıklar, kader ve benzeri faktörlere bağlama konusundaki inançları, bu türden sayıtlara verilebilecek örneklerdir.

Bireylerin sahip olduğu gerçeğin doğasına ilişkin sayıtlar, fiziksel, bireysel ve sosyal olmak üzere üç boyutta ele alınmakta (Schein, 1992); fiziksel gerçek diğer adıyla nesnel gerçek, bireylerin içinde buldukları kültürden kaynaklı olarak, gerçeği farklı yorumlayabileceklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda bireysel gerçek, bireylerin

Şekil 4.3

Kültür Göstergeleri.



Kaynak: Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, McGraw-Hill Book Company, s. 174.



kendilerine özgü olarak, kişisel deneyim ve yaşantılarından yola çıkarak kabul ettiği doğruları, sosyal gerçek ise grup üyelerinin çeşitli konularda kabul ettikleri gerçekleri (Bakan ve ark., 2004) ifade etmektedir. İnsan eylemlerine ilişkin sayılılar ise bir insanın çevresine yönelik tutumlarında nasıl hareket ettiği ile ilgili olan sayılılardır ve bireylerin etkenlik-edilgenlik konusundaki kabullerini ifade etmektedir (Şişman, 2002). Davranışlarda çevreyi etkileme ya da çevreden etkilenme durumu söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda bazı kişiler çevreyi, buldukları koşulları değiştirebileceklerine yönelik bir varsayım ile hareket ederken; bazıları ise anılan konularda çevreye ancak tabi olabilecekleri yönünde sayılılar geliştirebilmektedir.

## Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler

Herhangi bir örgütte örgüt kültürünü belirleyen bazı özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda özetlenmektedir.

- **Bireysel inisiyatif:** Bireylerin organizasyon içinde sahip oldukları sorumluluk ve inisiyatif kullanabilme derecesi.
- **Risk alma derecesi:** Bireylerin işle ilgili olarak üstlendikleri risk derecesi.
- **Amaç ve hedefler:** Organizasyonun ulaşmayı öngördüğü amaçların gerçekleşmesine ilişkin beklenti derecesi.
- **Bütünleşme:** Organizasyon içindeki bölümlerin uyumlu ve iş birliği ortamında faaliyet göstermesi için, üst yönetimin sağladığı destek.
- **Yönetim desteği:** Üstlerin astları ile kurduğu iletişim ve verdiği desteğin derecesi.
- **Denetim:** Faaliyetlerin ve bireylerin denetimini sağlayan bir yapılaşma oranı.
- **Kimlik oluşumu:** Bireylerin kendini, organizasyon ya da içinde buldukları grup ile özdeşleştirme derecesi.
- **Ödül sistemi:** Ücret, yükselme gibi ödüllerin çalışanların başarı oranına göre düzenlenmiş olma oranı.
- **Örgüt içi çatışma toleransı:** Bireylerin birbirini ve organizasyonu eleştirebilme derecesi.
- **İletişim kanallarının yapısı:** Organizasyon içindeki iletişim kanallarının çalışma biçimi ve sınırlılıkları.
- **Örgüt belleği:** Örgütün tarihsel gelişiminde; olayların ve anahtar bireylerin paylaşılan yorumlarının depolanmış bilgi biçiminde diğer çalışanlara aktarılması.

Örgüt kültürünün gözlemlenebilir hâlleri (a) semboller, (b) sloganlar, (c) hikâyeler, (d) jargon, ve (e) seremonilerdir.

- a. **Semboller:** Örgüt kültürünü aktarabilmek için örgütler sembollerden yararlanırlar. Bu sembollerin açıkça ifade edilmeyen kapalı anlamları da var. Örneğin, bazı şirketler güçlerini ve önemlerini vurguladıkları etkileyici binalar inşa ederler. Bu binaların tefriş ve dekore edilme biçimleri de bazı ayrışimleri ve kültürü vurgular. Örneğin bitki ve çiçeklerin fazla olduğu ortamlarda arkadaşça ve insana dönük bir kültürel vurgunun; öte yandan, özellikle bekleme ortamlarında ödüller, yarışma ilanları gibi bilgilerin sergilendiği ortamlarda başarı vurgusunun ön plana çıkarıldığı söylenebilir.
- b. **Sloganlar:** **Sloganlar** örgüt kültürünün önemli boyutlarını vurgulayan ve hem çalışanlara hem dışarıya mesaj veren ifadelerdir. Örneğin, Microsoft firmasının “biz insanların hayatını kolaylaştırırız” sloganı yazılım ile daha kısa sürede daha çok ve etkili iş yapma olanağı sağlamak için çalışılması gerektiğini sloganlaştırır.

**Sloganlar** hem çalışanlara hem de dışarıya mesaj veren ifadelerdir.

- c. Hikâyeler: “Eskiden bizde işler şöyle yapılırdı.” türü değerlendirmelerdir. Kültürü tanımlamak için resmî veya gayriresmî ifade edilen çeşitli anekdotlardır. Bu anekdotların mutlaka büyük olaylar, kurumu kurtaran etkili kararlar olması gerekmez, aksine hikâyeler, örgütün kuruluşu, geçmişi ya da başarıları ile ilgili olarak anlatılan gerçek veya yaratılan olaylardır. Bunlar, özellikle köklü geçmişe sahip kuruluşlarda etkilidir, bir nesilden diğerine aktarılır ve değerlerin pekişmesinde rol oynar. Hikâyelerin örgütün içinde kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilir. Özellikle kurucular ya da başarılı yöneticilerin kişiliğine yönelik hikâyeler, üyeleri güdüleyici rol oynar.
- d. Jargon: Örgütü diğerlerinden ayıran ve kültürü kolayca algılamamızı sağlayan özel dildir. Yapılan işler, çalışanların eğitimi, kullanılan teknoloji gibi birçok faktörün etkisi ile her örgütün kendine özgü bir dili ve kodlama sistemi gelişir. Örneğin, dışarıdan gelen ve yazılım teknolojisine çok fazla aşina olmayan biri çalışanların aralarındaki konuşmaları, toplantıların gündemini anlamakta dahi güçlük çekebilir.
- e. Seremoniler (törenler): Kurumsal değerleri anlamayı ve hatırlamayı sağlayacak özel ritüeller ile yapılan toplantılar veya olaylardır. Örneğin ödül seremonileri aracılığıyla firmaların değerlerini anlamak mümkündür. Ödüllerin içeriği ve verilme biçimi örgütün temel değer ve saygıtlarının bir tür kutlamasıdır. Devir teslim törenleri ile eski ve yeni yöneticilerin vurguları yanında temel değerler vurgulanır. Bu törenler, örgüt kültürünün transferi işlevini görür ve örgüt kültürünü bir tür film klibine dönüştürerek belirginleştirir.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgüt kültürünü anlayabilmek için farklı yönlerine bakmak gerekir. Bu yönler yedi başlıkta ele alınabilir (Champoux, 2011: 74).

Örgüt kültürünün “*düzey*” boyutu kültürün görünürlüğü veya fark edilme derecesi ile ilgilidir. Örneğin kültürün kurumun, şirketin logosu ve diğer sembollerinin kolayca ayırt edilmesi mümkün iken temel değerleri daha az görünür ve bilinirdir.

Örgüt kültürünün “*yaygınlık*” boyutu kültürün kurumda ne kadar benimsendiği ve etkili olma derecesi ile ilgilidir. Kültür, insanları, inançlarını, örgüt içi ve dışındaki ilişkilerini, işletmenin rakiplerine, ürün ve hizmetlerine yönelik görüşleri gibi birçok yönünü yansıtmaktadır.

Örgüt kültürünün “*örtüklüğü*” boyutu kültürün temel değerlerinin eski çalışanlar tarafından ne ölçüde farkında olmadan veya fazla düşünmeden kabul edildiği ve uygun davranıldığı ile ilgilidir. Bu değerler örgütün yeni çalışanları tarafından kolayca algılanmaz ve eski çalışanlar bunun farkına varmazlar.

Örgüt kültürünün “*etki derecesi*” değerlerin örgüt tarihinde ne kadar derin köklerinin olduğu ile ilgilidir. Bu boyut, eski ve kurumsallaşmış, ayrılmış, belirgin bir tarihi olan örgütlerde gözlemlenebilir. Bu kültürlerde değerler ve inançlar birey üzerinde öylesine etkilidir ki, başka kurumlara geçen bireyler diğer kurumsal değerleri benimseyemez.

Örgüt kültürünün “*politik*” boyutunda kültür örgüt içinde bütünleşik bir güç sistemi olarak ele alınır. Örgüt içi koalisyon ve işbirliği yapan gruplar, hatta klikler örgütün tarihi içinde önemli roller oynarlar. Bu grupların değerlere bağlılık derecesi değişime karşı direncin en önemli kaynağıdır.

Örgüt kültürünün “*çokluk*” boyutu örgütte alt kültürlerin varlığını vurgular. Alt kültürler sorunlara ve çözüm önerilerine yönelik farklı tutumlar geliştirilme-

sine neden olur. Örgüt içi güç savaşları özellikle yöneticiler örgüt kültürünü de-  
ğiştirmeye kalktığında belirginleşir.

Örgüt kültürünün “karşılıklı bağımlılık” boyutu örgüt kültürünün örgütün diğer  
yönleri ile nasıl ilişkilendirildiği ile ilgilidir. Örneğin, alt kültürler, inançlar, sem-  
boller arasında karmaşık ilişkiler olabilir. Örgüt kültürü, örgütün ödül sistemlerini  
etkiler. Bazı örgütler örneğin başarıyı yaygın ve sistematik olarak ödüllendirirken;  
bazı örgütler bu uygulamadan kaçınmaktadır. Kültürler örgütlerin dış çevre ile iliş-  
kilerine de karşılıklı bağımlıdır. İşgörenler örneğin müşterilere değer verilen inanç-  
larına göre davranırlar. Bu davranış kalıbı da örgütün çevresini büyük ölçüde etkiler.

Sağlıklı Örgüt Kültürünün Göstergeleri	Sağlıksız Örgüt Kültürünün Göstergeleri
1. Amaçlar paylaşırlı ve başarıya yönelik vardır.	1. Sadece en üst seviyedeki yöneticiler amaçları benimsemiştir.
2. Zorluklar rahatlıkla ve iyimserlikle ifade edilir.	2. Sorunlar gizlenir, saptırılır veya iş dışı ortamlarda tartışılır.
3. Sorun çözme süreci yapıcı ve faydacıdır.	3. Sorunların çözümünden çok, şekle önem verilir, resmiyet ve nezaket esastır.
4. Her konuda takım çalışmasına yönelik vardır.	4. Üst seviye yönetim her tür kararı kendisi almaya çalışır.
5. Farklı fikirlere saygı duyulur.	5. Liderler kendilerini yalnız hissederler.
6. Ele alınan sorunlar, personelin ihtiyaçlarını gidermeye de yöneliktir.	6. Astların yargı ve düşüncelerine sadece görevleri çerçevesinde saygı duyulur.
7. Rekabet kırıcı değildir ve serbest iş birliği özendirilir.	7. Şahsi ihtiyaç ve duygular dikkate alınmaz.
8. Kriz ortamında bir araya gelinir.	8. İş birliği yerine rekabet esastır. Sorumluluk alanları kıskançlıkla korunur ve güvensizlik esastır. Birbirini çekistirme yaygındır ve lider bunu hoşgörür.
9. Profesyonel davranışlar hakimdir ve değer verilir.	9. Kriz anında birbirini suçlayarak sorumlu aranır.
10. İş başında öğrenme ağırlıklı mesleki eğitim esastır.	10. Çatışmalar saklanır ve uzatılır.
11. Eleştiriler gelişmeye yöneliktir.	11. Örgütsel öğrenme yoktur. Herkes kendi hataları ile öğrenir.
12. İlişkiler dürüst ve destekleyicidir.	12. İlişkiler samimiyetsiz ve bireysel imaj oluşturmaya yöneliktir.
13. Astlar, liderlerinden etkilenmiştir ve katılım vardır.	13. Çalışma ortamında isteksizlik ve güvensizlik vardır. Gizli korkular vardır, davranışlar kayıtsız ve uysaldır.
14. Liderler, yönetim tarzlarını ve önceliklerini değiştirebilecek esnekliği gösterirler.	14. Liderler, kendilerini organizasyonun tek hakimi olarak görürler.
15. Herkes, organizasyonun önceliklerini, ihtiyaçlarını ve ilkelerini bilir ve benimser.	15. Her öneri için aşırı haklı nedenler aranır.
16. Riske girmeye değer verilir.	16. Riski azaltmak için yeni fikirlerden vazgeçilir.
17. Hatalardan ders çıkartmak için açık ve samimi tartışmalar yapılır.	17. “Hata yapan cezasını çeker” düşüncesi yaygındır.
18. Düzen ile yenileşme bir arada varlığını sürdürür.	18. Başarısızlıklar örtbas edilerek, tartışılmaz.
19. Herkes, kuruluşu iyileştirecek öneriler getirmeye çalışır.	19. Yenileşmeyi önlemek için kurallara sığınılır.
20. Gemiye kurtarmak herkesin görevidir anlayışı hakimdir.	20. Gelenekler tek çözüm yoludur ve yeni düşünceler yaygınlaşmaz.
21. Standartlar yüksektir ve bunlara ulaşabilmek gurur kaynağıdır.	21. Gemiye kurtarmak sadece kaptanın sorumluluğundadır.
	22. Standartlar günlük belirlenir ve uzun vadeli konular ertelenir.

**Tablo 4.1**  
*Sağlıklı ve Sağlıksız*  
*Örgüt Kültürü*  
*Özellikleri*

Yukarıda sıralanan örgüt kültürü boyutlarının her birinin “örgüt sağlığı”na önemli katkısı bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle örgüt sağlığını belirleyen unsurlardan biri örgüt kültürüdür. Tablo 4.1’de, örgüt kültürünün boyutlarını kapsayacak şekilde sağlıklı ve sağlıklı örgüt kültürlerinin özelliklerine karşılaştırmalı olarak yer verilmektedir.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE BAKIŞ AÇILARI

Örgüt kültürünü anlamak için farklı bakış açıları kullanılabilir (Martin, 2002). Bir bakış açısına göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, temel varsayımlardan oluşur. İkinci yaklaşım, örgüt kültürünün alt kültürlerden oluştuğunu varsayar. Üçüncü bakış açısıyla ise örgütteki muğlaklık (bulanıklık) değer ve varsayımlara ilişkin ortak anlayışları engeller.

**Bütünleştirici** yaklaşıma göre, sadece değer ve varsayımlara ilişkin fikir birliği değil, bunların örgütteki eylemlere yansıma biçiminde de tutarlılık vardır. Örneğin, örgütün kültürü, çalışanların statülerinin eşitliğini vurguluyorsa, işletmede tek kafeterya vardır veya park yerleri ayrıştırılmaz.

**Farklılaşma** bakış açısı, alt kültürlerin varlığını ancak alt kültürlerin kendi içindeki tutarlılığını vurgular. Öte yandan, kültürler arası farklılıklar görünür hâle gelir. Örneğin, yöneticiler bir yandan farklı statüleri reddedip, eşitliği vurgularken; öte yandan, üst yöneticilere ayrıcalıklar tanınabilir.

**Parçalanmışlık** bakış açısı, aynı değer ve sembollerin farklı yorumlarla algılanmasını öngörür. Örgüt yaşamında kültürün göstergelerinin bu şekilde farklı biçimlerde algılanması kaçınılmazdır. Küresel değişimlerden iş gücünün çeşitlenmesine kadar birçok nedenden kaynaklanan hem örgüt içi hem de örgüt dışı bulanıklık yaratan faktörleri kabul etmek gerekir. Hiç doğrudan görüşmeden bilgisayar üzerinden iletişim yaygınlaşmaya başlamıştır ve bu durum örgüt kültürünün geleneksel yöntemlerle oluşumuna engel olmaktadır.

## Kültürel Sembolizma

Örgüt kültürleri, semboller, objeler, logolar, bayraklar, şekiller, hatta anıtlar, mimariler gibi sadece örgüt çalışanlarına, müşterilere, olası işgörenlerine değil, topluma veya uluslararası ortama anlam ifade eden göstergeler içerir. Bu sembollerin dışında kalan kültür unsurları çok fazla bilinmeyebilir. Kültürel sembolizma yaklaşımı, kültürde örgüt üyelerine sembolik anlam ifade eden her şeyi kapsar. Kültürel semboller, duygusal, bilişsel, etik, estetik anlamlar ifade edebilir ve bu anlamları etkili bir şekilde özetler. Böylece örgütteki karmaşık olaylar, süreçler ve bunların özellikle tekrarlananları etkili bir şekilde ifade edilmiş olur.

Semboller, eylemler, sözlü veya malzeme şeklinde olabilir. Eylem sembolleri, bilinen davranışların ötesinde bir anlam yaratan davranış kalıplarını ifade eder. Örneğin, yöneticiler için ayrı bir yemek salonu olmaması bir davranışsal eylem sembolü olarak sadece yöneticilere değil, çalışanlara da mesaj verir. Sözlü semboller, hikâyeler, sloganlar, efsaneler, hatta kullanılan jargon olarak düşünülebilir. Malzeme sembolleri, örgüt kültürünün fiziksel yapısında bulunurlar ve örneğin iç dekorasyondan, giyim kuşam normlarına kadar her şeyle ilgilidir (Eren, 1998: 91).

## Örgüt Kültürünün Kapsamı

Örgütler, kültürel içerikleri bakımından farklılaşırlar ve değerlerin göreceli sıralaması ile varsayımların türleri değişebilir (McShane ve Van Glinow, 2010: 418). Örneğin, Dell bilgisayar firmasında verimlilik ve rekabetçilik, yenilikçilik ve este-

Örgüt kültürüne ilişkin **bütünleştirici, farklılaşma** ve **parçalanmışlık** olmak üzere üç farklı bakış açısının varlığından söz edilmektedir.

tik değerlerinin üstünde tutulurken Apple şirketi yenilikçilik ve tarzı her şeyin üstünde tutar. Her firmanın bir tür parmak izi gibi farklılaşan kültür kapsamından söz edilebilir. Bazı değerleri ve öncelikleri kategorize ederek örgütlerin kültürel yapısını anlamak mümkündür. Örneğin Tablo 4.2'de yedi tip örgüt kültürü boyutu tanımlanarak incelenebilir.

Örgüt Kültürü Boyutları	Boyutun karakteristikleri
Yenilikçilik	Deneme, fırsat arama, risk üstlenme, az sayıda kural
Durağanlık	Öngörülebilirlik, güvenlik, kurallara uyma
İnsana saygı	Adil olma, tolerans
Sonuç odaklılık	Eyleme dönüklük, yüksek beklentiler, sonuçlara yönelme
Detaylara dikkat	Kesinlik, analitik yaklaşım
Takıma yöneliklik	İş birliği, insana yöneliklik
Atılganlık	Rekabetçilik, sosyal sorumluluktan kaçınma

**Tablo 4.2**  
*Örgüt Kültürü*  
*Boyutları ve*  
*Karakteristikleri.*

Bu tip kategorik tanımlamalar karmaşık örgütsel kültür gerçeğini tam anlamıyla yansıtmaz. Örgütteki kültürel çeşitliliğin basitleştirilmesine neden olurken örgütsel kültürün alt tanımlarını da çok fazla dikkate almamaktadır.

Örgütler birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşurlar. Bu bağlamda örgüt kültürü de çeşitli alt kültürlerden oluşmaktadır (Danışman ve Özgen, 2008). Örgütün tümünü etkisi altına alan ve örgüt üyelerinin büyük kısmının paylaştığı kültür **egemen kültür** olarak ifade edilmektedir. Örgütün alt birimlerinde ya da bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve deneyimlerle oluşan kültür ise **alt kültür** olarak anılmaktadır (Terzi, 2000).

Buna benzer bir sınıflandırma da güçlü ve zayıf kültür şeklinde yapılmaktadır. *Güçlü örgüt kültüründe*, kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları bireyleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar; herkes örgütün amacını bilerek ve bu amaca yönelik olarak çalışır, motivasyon seviyesi yüksektir ve dolayısıyla bireylerin performansı da fazladır. *Zayıf örgüt kültüründe* ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamış olduğundan ve alt kültürlerarası ilişkiler yeterli seviyede bulunmadığından diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı sosyal bir iklim görülebilmektedir (Doğan, 2007).

Örgüt kültürü birçok faktörün etkileşimiyle oluşan ve güçlü yapısıyla örgüt içindeki bireyin davranışlarını etkileyen bir faktördür. Bu bağlamda, örgüt kültürünün nasıl oluştuğu ve etkilerinin neler olduğu, daha ayrıntılı incelenmesi gereken bir konudur.

## Örgüt Kültürünün Oluşumu, Aktarımı ve Değişimi

Örgüt kültürünün, kuruluştan itibaren oluşma süreci, kültürün temel özelliklerinin aktarımı ve değişimi en önemli dinamikleridir. Oluşum sürecinde en etkili iki faktörden biri kuruculardan gelen, diğeri ise iç ve dış ortamdaki gelen etkidir (Greenberg, 2011: 518). Örgütler, içinde buldukları toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmekle beraber (Sengupta ve Sinha, 2005), özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak kendi kültürlerini üretirler (Erdem ve İşbaşı, 2001). Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler genel dış etkiler, toplumsal değerler ve

**Egemen kültür** örgütün tümünü etkisi altına alan ve örgüt üyelerinin büyük kısmının paylaştığı kültürdür.

**Alt kültür** örgütün alt birimlerinde ya da bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve deneyimlerle oluşan kültürdür.

ulusal kültürdeki temel inançlar ve örgüte özgü faktörler olarak sınıflandırılabilir (Tosi ve arkadaşları, 1996).

SIRA SİZDE



2

**Örgütün liderinin/kurucusunun örgüt kültürünü oluşturma konusunda katkı sağlaması/belirleyici olması beklenmektedir. Bu alanda yetersiz olan bir liderin eksikliğini gidermek konusunda örgütün sahip olduğu iç dinamikler nelerdir? Düşüncelerinizi örneklerle açıklayınız.**

Örgüt kültürünün oluşumunda *örgüt kurucularının* önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından, sahip oldukları değerler ve inançlar yapılandıracakları örgüt üzerinde güçlü bir etkiye yol açmaktadır (Robbins, 1990; Wilkins ve Ouchi, 1983; Peters ve Waterman, 1982). Kurucular genellikle dinamik kişiliklerdir ve güçlü değerleri ve belirgin vizyonları vardır. Başlangıçtan itibaren işe alma süreçlerinde de ön planda oldukları için tutum ve değerlerini yeni çalışanlara kolayca aktarırlar. Örneğin, Sabancı holdingin kurucusu Sakıp Sabancı'nın veya Koç şirketlerinin kurucusu Vehbi Koç'un temel ilkeleri hâlen geçerliliğini korumaktadır.

İNTERNET



**Sakıp Sabancı ve Vehbi Koç'un temel ilkeleriyle ilgili bilgilere <http://www.sakipsabanci.gen.tr/> ve <http://www.vehbikoc.gen.tr/> adreslerinden ulaşabilirsiniz.**

Örgüt kurucularının/liderlerinin örgüt kültürünün oluşumuna katkısı konusunda uluslararası bazı örnekler ise şu şekilde sıralanabilir: Henry Ford (Ford Motor), Bill Gates (Microsoft), Jack Welch (General Electric). Schein (1984) bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve bu aşamaların aşağıdaki dört adımdan oluştuğunu belirtmektedir:

- Kurucunun yeni bir girişim için fikre sahip olması,
- Kurucu grubun, sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hemfikir olmaları ile ilk uzlaşmanın temelilerinin atılması,
- Kurucu grubun sermaye koyma, bina temin etme, patent alma gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlaması,
- Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenlerin faaliyetlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlamaları.

İlk aşama olan örgütün kuruluş aşamasında stratejik hedefler belirlenir, bu aşama kültürün oluşumunda değerlerin seçimi aşaması olarak adlandırılır. Bu ilk aşamadaki seçimler nasıl başarılı olunacağına dair görüşleri kapsamaktadır. Bu aşamada çalışanlar liderin görüşünü benimsemeyebilir. Ancak, yine de kurucular iş görenlerin eylemlerine yön verme gücüne sahiptirler. İkinci aşama, başarıdan yana olmak şeklinde ifade edilmektedir. Bu aşamada kurucuların fikirlerinin geçerliliği tecrübeyle onaylanmış ve birçok örgüt üyesi tarafından benimsenmiştir. Değerler ve normlar, başarıya ulaşma sonucunda kuvvetlenmiştir. Üçüncü aşama değerlerin idealize edilme aşamasıdır. Bu aşamada adetler, kahramanlar ortak dil kullanımı gibi konular daha da kuvvetlenir. Örgütsel jargon ve sloganlar örgütün özgünlüğünün oluşmasına yardım ederek iletişimde anahtar bir rol oynar. Dördüncü ve son aşama değerlerin dengelenmesi aşamasıdır. Bu aşamada örgütsel tarih yaratılarak başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve

normlar gittikçe artan bir şekilde doğru kabul edilir ve zaman içerisinde yayılırlar. Böylece örgütün kültürü oluşmuş olur ve örgüt içindeki bireyler bu kültürel yapı içinde yoğrulurlar.

Örgüt kültürü, sadece kurucuları tarafından belirlenen felsefelerle oluşmaktadır. Örgüte çalışmak üzere gelen insanlar, sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında, örgütler birçok farklı kültürel altyapıya sahip insanlardan oluşur ve bu insanlar içsel faktörler olarak örgüt kültürünün oluşumunu etkileyebilir. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan olan değerler, inançlar ve normların oluşumuna etki eden faktörleri sayarken, kurucular, yöneticiler, çalışma grupları, örgütün teknolojisi ve dış çevresi sıralanabilir (Williams ve arkadaşları, 1993).

Çalışanlar, örgüte getirdikleri kendi bireysel kültürel yapılarını ortak bir paydada birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak zaman içinde ortaya çıkar (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1988). Çalışanlar tarafından oluşturulan bu kültür, yeni gelenlere aktararak gelecek kuşaklara iletilir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün oluşmasında çalışanların etkisinin gayriresmî bir etki olduğu söylenebilir. Ancak her şeye rağmen yönetici ve kurucuların, kültürün aktarıldığı etkileşimi engellemeleri mümkün olmadığından, bu gayriresmî etki üzerinde bir güçleri yoktur.

Örgüt kültürü üzerindeki diğer faktör ise dış çevredir. Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim hâlinde olduklarından, çevrenin kültürün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır (Rue ve Holland, 1989). Örgütler birer açık sistem olduklarından, örgüt kültürünün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin büyük önemi vardır. Örgütün girdileri aşamasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi, çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek, kültürün gelişimini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre, aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyarak bir döngünün başlamasına yardım eder. Örgüt, negatif entropi oluşturabilmek için gerekli dinamikleri çevreden sağlarken, girdilerin bir kısmına karşı seçici bir kodlama mekanizması geliştirerek, çevreyle olan ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutar. Kararlı bu durum, örgüt kültürünü aynı kültürel çevreden olmalarına rağmen diğer örgütlerden farklılaştırır. Böylece dış çevre örgüt kültürünün oluşmasına etki eder (Sargut, 1994).

## Örgüt Kültürünün Etkileri ve Sonuçları

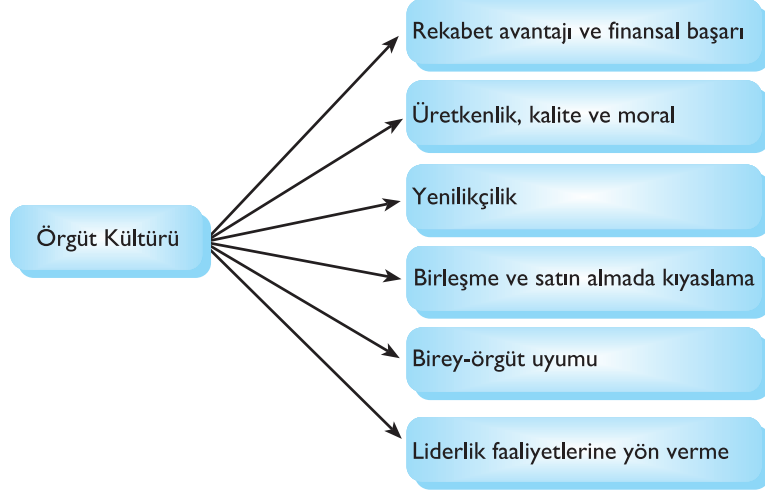
Örgüt kültürü, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyip, çalışanlara kimlik duygusu kazandırarak, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir (Robbins, 1990). Örgüt kültürünün sonuçları ve etkileri Şekil 4.4'te görüldüğü gibi birkaç temel başlık altında ele alınabilir (DuBrin, 2005).

- a) **Rekabet avantajı ve finansal başarı:** Etkili bir örgüt kültürü işletmelere rekabet avantajı sağlayarak, finansal başarıyı da artırabilir. Yüksek katılımcı kültürle finansal başarı arasındaki ilişki bakımından, çalışanların bireysel çabaları ile örgütün amaçları arasında uyum olması hâlinde yüksek yatırım geri dönüş oranları ve kâr elde edildiğinden söz edilebilir (Denison, 1990).
- b) **Üretkenlik, kalite ve moral:** Üretkenlik ve kaliteye vurgu yapan bir örgüt kültürü, hem çalışanların üretkenliğini yükseltecek, hem de moral ve motivasyonlarını artıracığından, sonuçta kurumun rekabet gücü de artacaktır.

Şekil 4.4

Örgüt Kültürünün  
Sonuçları.

*Kaynak: DuBrin,  
A.J. (2005).  
Fundamentals of  
Organizational  
Behavior. Lousville,  
Canada, Thomson  
South-Western, s.  
282.*



- c) **Yenilikçilik:** Yenilikçilik üzerindeki en önemli etkenlerden birisi, yaratıcı davranışı cesaretlendiren bir kurum kültürünün varlığıdır. Örgüt veya kurum kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisine bakıldığında, özellikle yüksek beklentiler yaratılmaması gerekir, aksi hâlde, bu tür beklentiler bireylerin başka kurumlara kaçmasına yol açabilir (Hamel, 2000). Dolayısıyla kurum kültürünün yenilikçiliği destekleyici ve cesaretlendirici olması gerekirken, bunun baskıcı olmaması gerekmektedir.
- d) **Birleşme ve satın almada kıyaslama:** İki firmanın birleşmesinde veya bir firmanın diğerini satın almasında başarının göstergelerinden birisi de firmaların kurumsal kültürleridir. Örneğin mekanik bir örgüt kültürüne sahip bir işletmeyle organik yapıdaki bir işletmeyi birleştirmeye çalışmak, muhtemelen başarısız sonuçlara yol açacak; çalışanların tatminlerini olumsuz etkileyerek işten ayrılmalarına neden olabilecektir.
- e) **Birey - örgüt uyumu:** Bir bireyin örgüt içindeki başarısını etkileyen önemli faktörlerden birisi, bireyin kişiliği ile örgütün kültürü arasındaki uyumdur. Dolayısıyla bir örgütün başarılı olabilmesi için de çalışanların büyük bir çoğunluğunun, kurum kültürüyle uyumlu bireyler olması gerekmektedir. İyi bir birey-örgüt uyumunun bireylerin örgüte bağlılıklarını artırdığı ve iş tatminlerini yükselttiği ortaya konulmuştur (O'Reilly ve diğ. 1991).
- f) **Liderlik faaliyetlerine yön verme:** Örgüt kültürü, örgütteki liderlik faaliyetlerinin yönünü etkiler. Üst yönetimin liderlik faaliyetlerinin büyük kısmı, kendi idealleriyle uyumlu bir kurum kültürü yaratmak ve bu kültürü devam ettirmek üzerine kuruludur. Dolayısıyla örgütün kültürü, üst yönetimin faaliyetlerini de etkileyecektir.

Örgüt kültürünün sonuçları genel olarak değerlendirilecek olursa, kültürün örgüt içindeki bireyin davranışlarını, özellikle iç girişimci eylemlerini etkileyeceği açıktır. Şu hâlde örgüt kültürü konusunda daha önce yapılmış araştırmaları daha ayrıntılı olarak incelemek, bu etkinin olası yönü konusunda daha ayrıntılı fikir sahibi olunmasını sağlayabilir.



## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

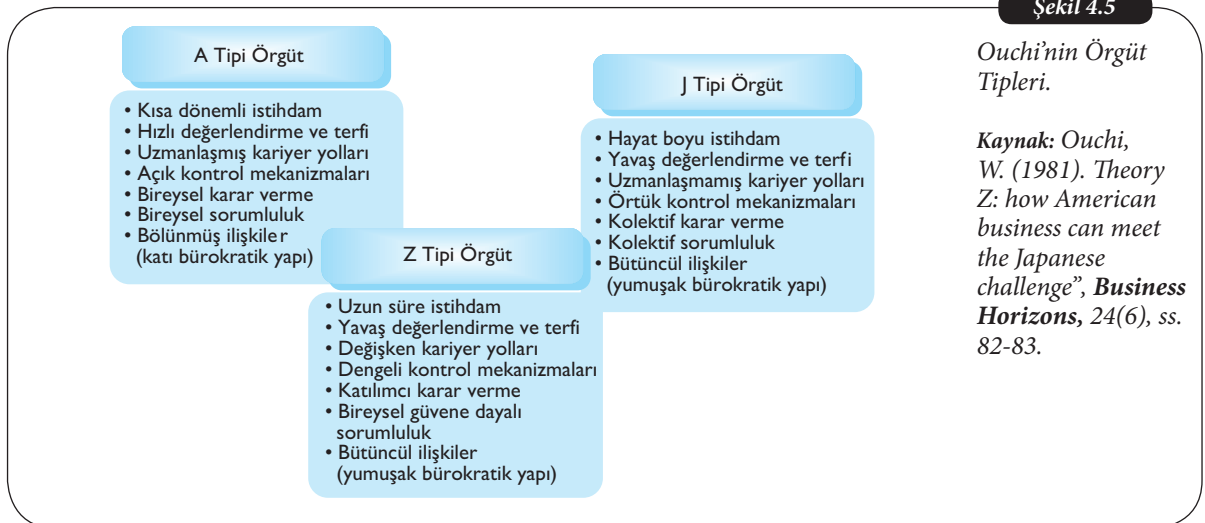
Çeşitli incelemelerde, örgüt kültürünün farklı boyutlarını açıklayıcı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin hiçbiri örgüt kültürüne tam bir açıklama getiremez, ancak farklı boyutlarını ele almak mümkündür. Modellerde öne sürülen bütün bu işlevlerde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle bütünleşme ve uyum sağlayarak, örgütsel işlevini sona erdirmeyi, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür (Eren, 2001).

### Ouchi'nin Z Teorisi

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japon ekonomisinin hızla kalkınması ve özellikle 1980'lere gelindiğinde birçok başarılı Japon firmasının Amerikan pazarında önemli yerler edinmesi, birçok araştırmacıyı bu firmaların başarılarının arkasındaki nedenleri bulmaya itmiştir. Bu kapsamda Ouchi, hem ABD'de hem de Japonya'da birçok Amerikan ve Japon firmasını incelemiştir; Japon firmalarının ABD'de çok başarılı olduklarını, ancak birkaç örnek dışında Amerikan firmalarının Japonya'da çok da başarılı olamadıklarını görmüştür. Bunun nedenleri üzerine yaptığı araştırmalar sonunda Ouchi, başarı farkının kaynağının firmaların kültürü ve yönetim anlayışları olduğunu belirtmiştir. Ouchi, Amerikan firmalarının yönetim uygulamalarına Tip A (American), Japon firmalarının uygulamalarına ise Tip J (Japanese) tanımlaması getirerek, bu anlamda Japonların başarılarının temelinde, firmaların sahip olduğu örgüt kültürlerinin bir etken olduğunu ifade etmiştir (Rollinson ve Broadfield, 2002). Buradan hareketle Amerikan firmalarının Japonlarla rekabette başarılı olabilmelerini sağlamak üzere, A ve J tipi kültürlerin birleştirilmesiyle "Z Teorisi" ortaya koymuştur. Ouchi (1981), örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri ve sonuncusu da Z tipi Amerikan şirketleridir. Son grupta yer alan Z Tipi Amerikan şirketleri, hem Japonya'da hem de ABD'de başarılı olmuş şirketlerdir.

**Z teorisi**, ABD'deki ve Japonya'daki teorinin ortalamasıdır. Şekil 4.5'te, A tipi örgüt Amerikan örgütlerini, J tipi örgüt Japon örgütlerini ve Z tipi örgüt ise Ouchi'nin tanımladığı A ile J'nin birleşimi olan örgütün özelliklerini göstermektedir.

"Z Teorisi" Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini bir araya getirmeyi amaçlamaktadır.



Klasik Amerikan örgüt tipini yansıtan A tipi örgütlerde istihdam kısa sürelidir. Bu durum çoğunlukla çalışanların bağlılıklarının düşük olmasına ve yüksek bir personel devir hızının oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla verim düşmektedir. A tipi örgütte değerlendirme ve terfi çok hızlıdır. Bir kişi sergileyebileceği üstün başarı sonunda hızla basamakları tırmanabilir. Bunun bir sonucu olarak kişilerin kariyer yolları belirgindir ve uzmanlığa dayanmaktadır. Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme, bireysel geri bildirim gibi açık kontrol mekanizmaları A tipi örgütlerde yaygındır. Karar almada her seviyede bireysellik hâkimdir ve bunun sonucunda bireysel sorumluluk vardır. Kişiler, yaptıkları işlerden ve aldıkları kararlardan bireysel olarak sorumludur. Bu nedenle herkes sadece kendi işini yapar ve işlerin bütününe göremez. Bu kültür sıkı bir bürokratik sistemle işletilmektedir.

Bunun tam karşısında yer alan J tipi kültürde ise istihdam neredeyse hayat boyu devam etmektedir. Japon firmalarında çalışanlar, çalışmaya başladıkları firmadan emekli olmakta, çalışma hayatları boyunca iş değiştirmemektedirler. Ömür boyu istihdamına uygun olarak, J tipi örgütlerde değerlendirme ve terfi de yavaş yapılmakta, çalışanlar çalışma hayatlarının belirli dönemlerinde daha üst pozisyonlara terfi etmektedirler. Bu terfiler sırasında kişilerin kariyer yolları değişebilmekte, kişi aynı firma içinde farklı bölümlerde görev alabilmektedir. Kişilerle ilgili değerlendirmeler açık değil, daha çok hissedilen ve örtük niteliktedir. Kararlar grup hâlinde alınmakta, dolayısıyla işin ve kararların sorumluluğu da grup olarak paylaşılmaktadır. J tipi kültür, yumuşak ve esnek bir yapıdadır ve bürokrasi oldukça düşüktür.

Bu iki zıt kültürün karşılaştırılması ve birleştirilmesiyle oluşan Z tipi kültürde ise istihdam mümkün olduğunca uzun sürelidir. Her ne kadar J tipinde olduğu gibi hayat boyu olmasa da A tipindeki gibi kısa da değildir. Kişi yeteneklerini koruduğu ve örgüte sunduğu sürece, firmada kalmaya devam edecektir. Bunun karşılığı olarak kolayca işten çıkarılmayacağını bilmekte ve güven duymaktadır. Z tipi örgütlerde de değerlendirme ve terfi yavaştır ve çalışanlar değişken (esnek) kariyer yollarına sahiptir. Her ne kadar açık kontrol yöntemleri var olsa da bu yöntemlerin uygulanması örtüktür. Dolayısıyla açık ve örtük kontrolün başarılı uygulamaları vardır. Karar vermede bireysel yönetici hâlâ etkindir ancak kararlar tüm astların katılımıyla ve fikir birliği sağlanarak alınmaktadır. Bunun sonucu olarak da bireylere güvene dayanan bir sorumluluk anlayışı hâkimdir. İlişkiler Z tipi örgütlerde de yumuşak bir bürokratik yapı içindedir ve çalışanlar diğerlerinin de ne yaptığını bilirler ve takip ederler. Böylece kişiler arasında iş esnasında sosyal ilişkiler oluşur.

SIRA SİZDE



3

**Çok uluslu işletmelerde “kültürel artı güç (sinerji)” yaratmak için nasıl bir örgüt kültürü oluşturulması faydalı olur?**

### **Peters ve Waterman Yaklaşımı**

“Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) adlı kitaplarında **Peters ve Waterman** (1982), ABD’de iş hayatında başarılı olan, değer yaratan, uluslararası rekabete öne geçen firmaların, bu başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemişlerdir. Yazarlar, 3M, Disney, McDonalds ve Boeing gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok şirketi incelemişler, bu şirketleri diğerlerine göre daha iyi yapan sekiz ortak özellik olduğunu belirtmişlerdir. Başarı ölçütü olarak finansal ya da ekonomik ölçütleri dikkate alan (Eren, 2001) Peters ve Waterman, bu firmaların yüksek kaliteye odak-

**Peters ve Waterman**’ın inceledikleri başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur.

landığını, karmaşık görev çevresi içinde işleri basit tutmaya çalıştıklarını ve çalışanlarını mutlaka dinlediklerini ifade etmektedir. Mükemmel firmaların başarılarını oluşturan, sekiz temel kültürel değer ve davranış Tablo 4.3'te görülmektedir.

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Başarmak için eyleme eğilim	Karar verme konusunda örgüt içinde analitik süreçler takip edilse de bu süreçler firmayı felç etmemelidir. Karmaşık görev çevresinde, başarılı firmalar sürekli eylem yönünde kararlar üretmelidir. Bu firmalarda standart süreç: Yap, onar ve dene şeklindedir.
Müşteriye yakınlık	Bu firmalar hizmet verdikleri kişi ve kurumlardan öğrenirler. Müşterilerine diğerlerinin sunmadığı hizmet ve kaliteyi sunarlar. Farklılaştırmada başarılıdır. Ancak tüm bu başarı, müşteriye bilinçli ve düzenli olarak dinlemenin sonucudur.
Özerklik ve girişimcilik	Yenilikçi firmalar yönetici ve çalışanların özerk ve girişimci eylemlerini kolaylaştıran firmalardır. Bu firmalarda çalışanların risk almasına müsaade edilir, hata yapmaları olağan kabul edilir.
İnsanlar aracılığıyla verimlilik	Mükemmel firmalar, insan kaynağını kalite ve verimliliğin temeli olarak görürler. Çalışana saygı, sonuçta verimliliği getirir.
Yalın yapı	İncelenen şirketler içinde başarılı olanlar sadece hedeflerini ürünlerini, iletişim sistemlerini basit tutmaya çalışmamakta, örgütsel yapılarını da mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve korumaya özen göstermektedir.
İş sahiplenme, değer yönelimi	Yöneticilerin işlerini sahiplenmeleri, çalışanlarla ve işin nasıl yapıldığıyla yakından ilgilenmeleri mükemmel firmaların bir diğer özelliğidir. Firmanın değer yaratmasının temeli, yöneticinin işe yakın ilgisidir.
Kendi işine bakmak	Firma, uzmanı olmadığı, bilmediği alanlardan uzak durmalıdır. Firma ne kadar büyürse büyüsün, mükemmel firmaların her zaman kendi temel faaliyet sektöründe kalmaları başarı için önemlidir.
Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösterme	Mükemmel firmalar hem merkezî, hem de âdemi merkezîdir. Büyük oranda, otonomi ve karar yetkisini alt kademelere dağıtarak âdemi merkezîdirler. Ancak, kendilerini var eden öz değerlerini koruma konusunda da fanatik derecede merkezî ve tutucudurlar.

**Tablo 4.3**  
*Başarılı Firmaların Özellikleri.*

**Kaynak:** Peters, T. J., ve Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York, Harper & Row, ss. 13-15.

Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu işletme kültürünün birçok fonksiyonu vardır. Kültür, hem işlerin başarı ile yürütülmesinin aracı, hem de işletmeye yeni katılan çalışanların uyumlarını sağlamanın yolu olarak kullanılmaktadır. Mükemmel firmalar, sahip oldukları bu ortak özelliklerle diğerlerinden ayrıldıkları gibi rekabette de onların önünde yer almaktadırlar.

### Handy'nin Kültürel Tipleri

Örgütler; yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları açısından dört grupta toplanabilir ve bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak tanımlanabilir (Handy,1993: 183-191). Bu kültürler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- **Güç Kültürü:** Güç kültürü, genellikle küçük girişimci aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve bazı finans firmalarında görülür. Bu tür kültürü bir ağa benzetebiliriz. Çünkü bu kültür, merkezî bir güç ve onun etrafında şekillenen bir ağ yapısı ile karakterize edilebilir. Tüm üniteler arası bir ilişki vardır, ancak güç, merkezdeki aktördedir. Örgütün etkinliği güven ve empatiye dayanır. Çok az bürokrasi vardır. Çünkü her türlü yetki merkezdeki güçlü aktördedir. Bu tür kültürü olan bir örgüt, karar sistemleri çok hızlı olduğundan her türlü tehlike ve değişime süratle cevap verebilir. Ancak, ağı genişlemesi önemli bir sorundur ve çalışanlar hiçbir karar sisteminde yer almadığından, zamanla moral kayıpları ve örgütten ayrılmalar yaşanabilir.
- **Rol Kültürü:** Rol kültürü çoğu zaman bürokrasi olarak da görülür. Bu tür kültürde akıl ve mantık ön plandadır. Bu kültürde, organizasyonu ayakta tutan, belirli rolleri oynayan bölümler veya aktörler vardır: Finans departmanı, üretim departmanı ya da yönetim gibi. İş tanımları, iletişim süreçleri ve normlar çok iyi tanımlanmıştır ve tüm bölümler bu tanımlı rolleri yerine getirir. Bölümler arası koordinasyon üst yönetimce sağlanır. Bu nedenle, rol tanımları bu rolleri yerine getiren bireylerden daha önemlidir. Roller çok iyi tanımlanmıştır ve bireyler sadece bu rolleri oynar. Kural ve prosedürlere tam bir bağlılık vardır. Rol kültürü organizasyonları, durağan bir çevrede başarılı olabilir, ancak zeminin oynak olduğu, çevrenin hızlı değiştiği ortamlarda yaşayamaz. Çünkü bu tür kültürler değişmeleri gerektiğini fark edemezler ve bu yüzden çevreye tepki vermede geç kalırlar.
- **Görev Kültürü:** Bu kültür, iş ve proje temellidir. Görev kültüründe doğru insan doğru yere getirilir, gereken kaynaklar sağlanır ve kişilere bunlarla faaliyetleri yürütmeye yetki verilir. Bu kültürde etkileme, bireysel ya da pozisyon gücünden ziyade, uzmanlık gücündedir. Görev kültürü oldukça esnekler. Belirli maksatlarla gruplar, proje takımları ya da görev kuvvetleri oluşturulabilir, dağıtılabılır veya tekrar oluşturulabilir. Dolayısıyla bu tür bir kültür, esneklik ihtiyacının yüksek olduğu çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler için uygundur. Ancak bu kültürde kontrol zordur.
- **Birey Kültürü:** Bu kültürde, birey merkezî konumdadır. Eğer bir yapı ya da organizasyon varsa, bunun varlık nedeni, içerisinde yer alan bireylere hizmet etmektir. Dolayısıyla birey kültüründe, bireylerin organizasyona hizmeti yerine, organizasyonun bireye hizmeti düşüncesi yer alır. Bu tür kültürlerin olduğu organizasyonlarda bireylerin üyeliği tamamen kendi isteklerine bağlıdır. Bu nedenle güçlü birey düşüncesi vardır ve bu kültür bir nevi bireysel yıldızlardan oluşan büyük bir galaksi gibidir. Hukuk büroları, mimarlık firmaları, aykırı gruplar, sosyal gruplar, aile ve küçük danışmanlık firmaları birey kültürüne örnek verilebilir.

### **Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı**

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır (Eren, 2001). Kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilebilmektedir. Bu unsurların bazı ortak değerler etrafında düzenlenebileceğini belirten yazarlar, kültür tiplerini sınıflandırarak iki eksenli olan bir model oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

Dikey eksenin bir ucu organik süreçleri, buna zıt olan diğer ucu mekanik süreçleri ifade etmektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut da birbirine zıttır. Bu iki eksenin ayırdığı alanlarda girişimci, işbirliği, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak dört farklı tipte kültür bulunmaktadır ve bu dört kültür tipi ile özellikleri Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Girişimci kültür	Örgütsel amaçların belirsizlikle başa çıkma esneklik, yenilik yapma, yaratıcılıkla sağlanacağı ve bunları sağlamaya yönelik koşulları oluşturma odaklı kültürdür.
İşbirliği kültürü	Örgütsel amaçların ortak değerlerin paylaşımı yoluyla sağlanacağı inancına dayanan, örgütsel bütünleşmeye ve uyuma odaklanmış kültürdür.
Hiyerarşi kültürü	Kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hâkim olduğu istikrarlı kültürlerdir.
Piyasa kültürü	Örgütsel amaçların pazar payı egemenliği ile sağlanacağı inancına dayanan, sonuçların önemli sayıldığı ve ödüllendirildiği kültürdür.

**Tablo 4.4**  
*Cameron ve Quinn'in Kültür Tipleri.*

*Kaynak: Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul, Beta Basım, s. 46.*

### Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı

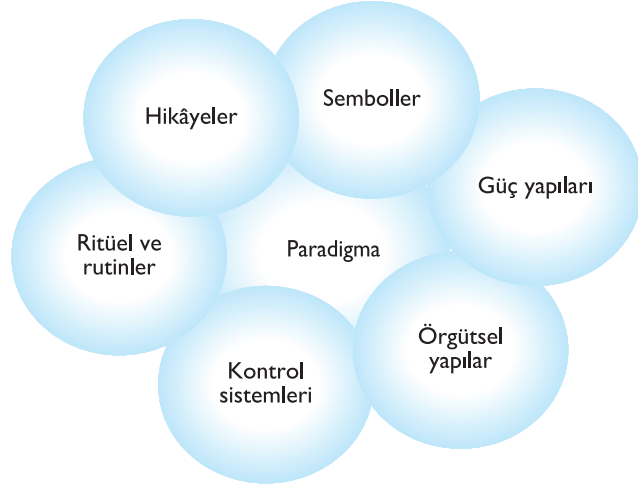
Stratejik yönetimin zorluklarını kültürel bir ağ içinde göstermeye çalışan Johnson ve Scholes (2002) örgütsel paradigmanın ya da "olayları görüş şeklinin" Şekil 4.6'da gösterildiği gibi kültürel bir ağ içinde şekillendiğini belirtmektedirler. Kültürel ağ, örgütün katı yapısal ve sistemsel özellikleri ile yumuşak sembolik niteliklerini birleştiren bir bakış açısı sunmaktadır.

Kültürel ağ modeli, çok farklı kültürel özellikler ile kültürel yapılar arasındaki ilişkileri tanımlamada oldukça başarılı bir yaklaşımdır. Günümüzde özellikle ön plana çıkan sosyal ağ kavramını temel alan bu yaklaşım, örgüt kültürünün aslında çok farklı aktör ve olguların etkileşiminden oluştuğunu ve bu hâliyle durumsal bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Bu bağlamda örgütün kültüründe (yani paradigmasında) bir değişiklik yapılmak isteniyorsa, ortaya konan sert ve yumuşak faktörlerin değişmesi gerektiği açıktır. Daha da ötesi, bu faktörlerden birisinde yaşanacak bir değişim de örgütün kültürünü etkileyecektir. Şu hâlde yazarların ortaya koyduğu örgüt kültürü modeli aslında dinamik ve değişken bir yapı ortaya koymaktadır. Bu hâliyle her örgüte uyacak birkaç çeşit reçete sunmaktan öte, sert ve yumuşak faktörlere göre şekillenmesi gereken bir örgüt kültürü olduğunu belirtmektedir.

Şekil 4.6

Johnson ve Scholes  
Kültürel Ağ Modeli.

**Kaynak:** Brooks,  
I. (2003)  
**Organisational  
Behaviour:  
Individuals,  
Groups &  
Organisation.**  
2nd ed., London,  
Prentice Hall, s. 268.



### Danışman ve Özgen'in Eğilim Yaklaşımı

Danışman ve Özgen (2003), örgüt kültürü çalışmalarındaki yöntem sorununa odaklanarak, farklı çalışmalarda ortaya konan kültürel boyutları birleştirmeye çalışmışlardır. Tablo 4.5'te Danışman ve Özgen'e (2003) ait kültürel eğilim tipleri ve açıklamalara yer verilmektedir.

**Tablo 4.5**  
Kültürel Eğilim  
Tipleri.

**Kaynak:** Danışman, A.,  
ve Özgen, H. (2008).  
Örgütsel alt kültürler ve  
kaynakları: Bir sanayi  
firmasında görgül bir  
araştırma, **ÖDTÜ  
Gelişme Dergisi**, 35  
(2), ss. 277-304.

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Kuralcılık eğilimi	Örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık vermenin derecesi
Hiyerarşi eğilimi	Hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara önem verme derecesi
Sonuç eğilimi	Sonuçların önemsizlik derecesi
Klan eğilimi	Örgüt üyelerini aile üyeleri gibi görme, onların özel sorunlarıyla ilgilenme derecesi
Destekleyicilik eğilimi	Görevlerin tam olarak yapılmasına mı yoksa görece inisiyatif kullanımına izin verilmesine mi önem verildiğinin göstergesi
Takım eğilimi	Takım çalışması ve bireysel sorumluluklar ile bireysel ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimler
Gelişme eğilimi	Gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsizlik derecesi
Profesyonelizm eğilimi	Rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansa dayalı terfinin ve açık rol tanımlamalarının önemsizlik derecesi
Açıklık eğilimi	Anlaşmazlık ve çatışmalarda sorunların açıkça tartışılabilirlik derecesi

Danışman ve Özgen (2003) örgüt kültürünün boyutlandırılmasında dokuz farklı eğilimin olduğunu belirtmişlerdir. Geniş bir literatür taraması sonucunda farklı örgüt kültürü boyutlarını birleştirmesi ve bunu yerel kültüre uyarlamış olması nedeniyle Danışman ve Özgen'in örgüt kültürü boyutlandırması, bu konuda yapılacak araştırmalar için bir çerçeve sunmaktadır.

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Yönetim yazınında birçok kavramın örgüt kültürü ile birlikte ele alındığı ve aralarındaki ilişkilerin irdelendiği görülmektedir. Bu kapsamda özellikle *örgüt iklimi* ve *örgütsel kimlik* kavramlarının içeriğinin ve örgüt kültürü ile ilişkilerinin incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

### Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, özellikle 1960'lı yıllardan itibaren, örgüt kültürünün popüler hâle gelmesiyle birlikte, üzerinde çalışılan bir konu olmaya başlamıştır. Örgüt iklimi, bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları ifade etmektedir (Şişman, 2002). Bu kapsamda örgüt iklimi, örgütün psikolojik çevresidir ve örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Terzi, 2000).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki başlıca farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Çelik, 2008);

- Örgüt iklimi geçici bir özelliğe sahipken; örgüt kültürü genellikle uzun dönemli, stratejik bir özellik taşır.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar fakat iklim, kültürün bütün yönlerini içermez.
- Örgüt kültürü, çalışanların örgütleri hakkında hissettiklerinin yanı sıra, örgüte kimliğini ve davranış standartlarını kazandıran inançlar, değerler ve varsayımları kapsarken; örgüt iklimi, çalışanların çalışma birimleri ve örgütleri ile ilgili olarak paylaştıkları algıları kapsamaktadır.
- Örgüt kültürü yavaş, örgüt iklimi ise daha hızlı değişir.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini etkiler ve biçimlendirir.
- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
- Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.
- Örgüt kültürü belirleyici, örgüt iklimini değerleyicidir.
- Örgüt kültürü davranış normlarını oluştururken; iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken iklim bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.
- Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır.
- Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken; örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir.

**Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki olduğunu, iki kavram arasındaki farklılıklara da işaret ederek açıklayınız.**



SIRA SİZDE

4

### Örgütsel Kimlik

**Örgütsel kimlik**, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ortaya koyan özellikler bütünü olarak ifade edilebilir (Vural, 2003). Bu kimlik ise örgütün kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı iklime göre oluşmaktadır. Bir örgütün kendini tanıtmaya ve ifade etme biçimi olarak tanımlanabilen örgütsel kimliği, örgütün iç ve dış çevresine yönelik yaptığı toplam iletişim çabaları şekillendirmektedir.

**Örgütsel kimlik**, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ortaya koyan özellikler bütünüdür.

Örgütsel kimliğin örgütte ortaklaşa oluştuğu kabul edilmektedir. Bu ortak kimlik, liderliğin önemli bir işlevi olarak kabul edilmekte, üyeler ve yönetim arasındaki uyuma göre şekillenmektedir (Şişman, 2002).

Örgütlerin başarılı ve uzun ömürlü olabilmeleri için, sadece yatırımın kârlılığı değil onu destekleyen insan faktörü de büyük öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt yapısı her şeyden önce öz değerlere ve sosyal amaçlardan oluşan bir örgütsel kimliğe gereksinim duyar. Örgütsel kimlik, örgütün kültürü ile şekillendiğinden, örgüt içindeki bireylerin algı, tutum ve davranışlarını da etkileyecektir. İşte bu etkinin ne yönde olacağını belirleyen, örgütün kültürel yönelimi olacaktır.

SIRA SİZDE



**Sizce Amerikan ve Japon Yönetim Anlayışları ulusal kültürün örgüt kültürü üzerinde etkileri bakımından nasıl farklılaşmaktadır?**



## Özet



### Örgüt kültürü kavramını tanımlamak

Benzer yapı ve teknolojiye sahip örgütlerden bazıları yüksek performans ve verimlilik gösterirken diğerlerinin düşük performans göstermesi örgütlerin farklı kültürel özelliklere sahip olmalarıyla açıklanabilir. Örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir değişken olan örgüt kültürü, birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bu değişik tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünü olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması başta gelmektedir.



### Örgüt kültürünün unsurlarını listelemek

Örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen iki boyutu vardır. Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların bireyler tarafından algılanması kullanımı ile mümkündür. Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu ise, gözle görülemeyen unsurları kapsar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi, güç ve uzun bir süreç gerektirir.



### Örgüt kültürünün türlerini açıklamak

Örgüt kültürünün işletmenin hedeflerine bir katkı aracı olması, somut ve soyut boyutlarının organizasyonun üyeleri tarafından doğru algılanıp doğru öğrenilmesine bağlıdır. Temel değerlerin yaygın ve derinlemesine benimsenmesine bağlı olarak üç tip kültürden bahsedilebilir. Bunlar; güçlü-işlevsel kültür, güçlü-işlevsel olmayan kültür ve zayıf kültür şeklinde sıralanabilir.



### Örgüt kültürünün etkileri ile sonuçlarını ilişkilendirmek

Örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü örgüte rekabet avantajı ve finansal başarı sağlamanın yanında, üretkenlik ve kalite düzeyini de yükseltecektir. Örgüt kültürü

rünün örgütün yenilikçilik potansiyeli üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Örgütsel uyum ve liderliğin etkililiği açısından örgüt kültürünün oldukça önemli bir rol üstlendiği de göz ardı edilmemelidir.



### Örgüt kültürünü açıklayan modelleri özetlemek

Çeşitli incelemelerde, örgüt kültürünün farklı boyutlarını açıklayıcı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin hiç biri örgüt kültürüne tam bir açıklama getiremez, ancak farklı boyutlarını ele almak mümkündür. Modellerde öne sürülen bütün bu işlevlerde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle bütünleşme ve uyum sağlayarak, örgütsel işlevini sona erdirmez, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir.



### Sağlıklı ve sağlıklı olmayan örgüt kültürü göstergelerini ayırt edebilmek

Örgüt sağlığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi örgüt kültürüdür. Sağlıklı bir örgüt kültüründe amaçlar paylaşılır ve başarıya yöneliş vardır. Zorluklar rahatlıkla ve iyimserlikle ifade edilir. Sorun çözme süreci yapıcı ve faydacıdır. Her konuda takım çalışmasına yöneliş vardır. Farklı fikirlere saygı duyulur. Ele alınan sorunlar, personelin ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Rekabet kırıcı değildir ve serbest işbirliği özendirilir. Kriz ortamında bir araya gelinir. Profesyonel davranışlar hâkimdir ve değer verilir. İş başında öğrenme ağırlıklı mesleki eğitim esastır. Eleştiriler gelişmeye yöneliktir. İlişkiler dürüst ve destekleyicidir. Astlar, liderlerinden etkilenmiştir ve katılım vardır. Liderler, yönetim tarzlarını ve önceliklerini değiştirebilecek esnekliği gösterirler. Herkes, organizasyonun önceliklerini, ihtiyaçlarını ve ilkelelerini bilir ve benimser. Riske girmeye değer verilir. Hatalardan ders çıkartmak için açık ve samimi tartışmalar yapılır. Düzen ile yenileşme bir arada varlığını sürdürür. Herkes, kuruluşu iyileştirecek öneriler getirmeye çalışır. Gemiye kurtarmak herkesin görevidir anlayışı hakimdir. Standartlar yüksektir ve bunlara ulaşabilmek gurur kaynağıdır.

## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi rasyonel örgüt kültürü araçlarına örnek olabilir?
  - a. Semboller
  - b. Başarı hikayeleri
  - c. Örgüt yapısı
  - d. Giyim-kuşam
  - e. Davranış kalıpları
2. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürlerine ilişkin ortak bir varsayımdır?
  - a. Bazı örgütlerin kültürü yoktur.
  - b. Örgüt kültürleri hukuksal olarak inşa edilir.
  - c. Örgüt kültürünün sembollerine örgüt dışından anlam yüklenir.
  - d. Örgüt kültürü örgütsel davranışı güçlü bir şekilde etkiler.
  - e. Örgüt kültürleri tek ve benzersiz değildir.
3. Aşağıdakilerden hangisi güçlü örgüt kültürünün bir işlevidir?
  - a. İletişim konusunda farklılaşan bir dil oluşturur.
  - b. Örgüt içi dostluk bağlarını zayıflatır.
  - c. Yeni üyelerin intibakını kolaylaştırır.
  - d. Denetimi zorlaştırır.
  - e. Amaç dışı davranış kalıplarını esnetir.
4. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürünü belirleyen bir özelliktir?
  - a. Karar organlarının merkezîyetçilik derecesi
  - b. Nakit akışlarındaki sürdürme derecesi
  - c. Risk alma derecesi
  - d. Çalışanların kararlara katılım derecesi
  - e. Örgüt belleğinin geçerlilik derecesi
5. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürünün bir özge-sidir?
  - a. Yaygınlık
  - b. Etki derecesi
  - c. Örtüklük
  - d. Çokluk
  - e. Jargon
6. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürünün en kolay farkedilen ve ayırdedici göstergesidir?
  - a. Şirket logosu
  - b. Kurumsal hikayeler
  - c. Ödül törenleri
  - d. Firma değerleri
  - e. Örgütün kurucuları
7. Aşağıdakilerden hangisi “sağlıksız örgüt kültürü göstergesi”dir?
  - a. Takım çalışmasına yöneliş vardır.
  - b. Eleştiriler gelişmeye dönüktür.
  - c. Astların düşüncelerine görevleri çerçevesinde saygı duyulur.
  - d. İlişkiler dürüst ve destekleyicidir.
  - e. Öncelikler, ihtiyaçlar ve ilkeler bilinir ve benimsenir.
8. “Eyleme dönük olma” aşağıdaki hangi örgüt kültürü boyutu ile ilgilidir?
  - a. Yenilikçilik
  - b. İnsana saygı
  - c. Detaylara dikkat
  - d. Sonuç odaklılık
  - e. Atılganlık
9. Örgüt kültürünün başlangıçtaki biçimlenmesi aşağıdakilerden hangi faktör ile başlar?
  - a. Sektör özellikleri
  - b. Kurucu / kurucu grubun etkisi
  - c. Örgüt teknolojisi
  - d. İnsan gücünün profili
  - e. Dış çevre
10. Aşağıdakilerden hangisi “hiyerarşi kültürü”nde vurgulanır?
  - a. Belirsizlikle başa çıkma
  - b. Uyuma odaklanma
  - c. Sonuçların ödüllendirilmesi
  - d. Değerlerin paylaşımı
  - e. Normlara dayalı istikrar

## Yaşamın İçinden



### Arçelik (Koç) ve Değerler

Arçelik firması için;

Değerlerimiz

ARÇELİK A.Ş. tüm çalışanlarıyla birlikte, faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde tüm paydaşları için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık sembolü olmayı amaçlar. Art niyetli olmasa bile iyi düşünülmemiş bir hareket veya davranış çok önemli sorunlara neden olabilir. Bu nedenle, tüm çalışanların asli görevlerinden biri de birey olarak çevrelerindeki diğer çalışanları uyarmak ve yönlendirmektir.

ARÇELİK A.Ş., çalışanlarıyla birlikte, müşterilerinin tatminini sağlamayı ve evrensel kalite ve standartlarda ürün ve hizmetler sunarak büyümeyi amaçlar. Toplum, müşterilerimiz, ortaklarımız, bayilerimiz ve yan sanayimiz dahil olmak üzere tüm paydaşlarımız için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık simgesi olmaya kararlıyız.

Müşterilerimiz Velinimetimizdir.

Müşterilerimiz için değer yaratmak, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermek ilk önceliğimizdir. Ürünlerimize sahip çıkmak ve satış sonrasında da müşterilerimizin yanında olmak görevimizdir.

Daima “en iyi” olmak, vazgeçilmez hedefimizdir.

Kalitede, hizmette, tedarikçilerimiz ve bayi ilişkilerimizde, hissedarlara sunulan yatırım seçeneklerinde en iyi olmak ve kamuoyunda sahip olduğumuz bu imajı korumak ana hedefimizdir. Bu hedefe ulaşmak üzere faaliyet gösterilen alanlarda yönetimi üstlenmek ve piyasada lider olmak temel ilkemizdir.

En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır.

Ürün ve hizmetlerimizin kalitesi çalışanlarımızın kalitesiyle başlar. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü topluluğumuz’a çekmek ve birlikte çalışmak, insanımızın yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığında azami fayda sağlamak; etkinliklerini artırmak, gelişmelerine olanak tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak, topluluğumuzun kuşaklar boyu başarısını sağlamak için seçtiğimiz yoldur.

Amacımız, sürekli gelişmek için kaynak yaratmaktır.

Hizmetin sürekliliğini sağlamak üzere gerekli yatırımları gerçekleştirebilmek; küçük ve büyük tasarrufların birleşmesini teşvik etmek üzere sermayenin hakkı olan karı, hissedarlara sağlamak; çalışanlarımızın ve toplumun ekonomik ve sosyal gelişmesine yardımcı olmak üzere, faaliyetlerden kaynak yaratmak ve tüm kaynakların akılcı kullanımını sağlamak ana ilkelerimizdendir.

Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak ve saygı göstermek düsturumuzdur.

Tüm ilişkilerimizde adil, “kazan-kazan” ilkesi ile iyi niyet ve anlayışla davranmak, yasalara ve ahlak kurallarına sürekli uymak temel ilkemizdir. Başarının bir ön şartı olarak farklılıklara saygı duyar, kucaklarız ve iletişimde açık olmayı destekleriz. Bugünün insanına ve gelecek kuşaklara karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek, öncüsü olduğumuz ve vazgeçemeyeceğimiz bir başka temel ilkemizdir. Toplumumuz ve dünya için, çevre koruma bilinciyle davranmak ve bu bilinci yaymak görevimizdir.

Faaliyet gösterdiğimiz ve gücümüzü aldığımız ekonomiye güç katmayı hedef alırız.

Faaliyet gösterdiğimiz ülkeye refah getirecek her tür ekonomik, çevresel ve toplumsal katkıyı kuvvetli bir şekilde destekleriz. Bu ana ilke kurucumuz Vehbi Koç’un sözleri ile ifade edilebilir:

“Demokrasi varsa hepimiz varız. Ekonomiyi kuvvetlendirmek için elimizden gelen bütün gayreti göstermeliyiz. Ekonomimiz güçlendikçe demokrasi daha iyi yerleşir, dünyadaki itibarımız artar.”

Vehbi Koç



**Kaynak:** <http://www.arcelikas.com/sayfa/81/Degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 03. 04. 2012).

## Okuma Parçası

### Henry Ford ve Ford Motor

Henry Ford (1863 - 1947)

Otomobil üreticisi Ford Motor Company'nin kurucusu olan Henry Ford, 1879 yılında evinden ayrılarak maki-nistliği öğrenmek için Detroit'e yerleşmiştir. Westing-house Company'de iş bularak benzin motorları üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu dönemde otomotiv alanında birçok çalışma yapan Ford, başmühendisliğe yükselmiş ve araç üretimine başlamıştır. 1902 yılında, Ransom Eli Olds'un kendine ait Oldsmobile isimli otomobil firmasında basit tarzda geliştirdiği yürüyen bant tekniğini, zaman içinde büyük bir tutarlılıkla mükemmelleştirmiştir. Ford'un geliştirdiği otomobil üretim taslağı sadece sanayi üretimini değil kültürü de etkilemiştir. Fordizm İlkeleri ile üretim yöntemleri ve insan kaynağı alanlarında birçok yenilik oluşmaya başlamıştır.

1903 yılında, Henry Ford 11 yatırımcıyla birlikte 28.000 Dolar sermayeyle Ford Motor Company kurmuştur. Firma tarafından 1908 yılında piyasaya sürülen Modell T'nin üne kavuşması beş yıl sürmüştür. 1913 yılında yaygınlığı artmaya başlayan Ford Otomobilleri, 1918 yılına gelindiğinde Amerika'da kullanılan arabaların yarısı Modell T olmuştur.

Vizyon konusunda "İnsanlara ne istediğini sorsaydım, daha hızlı giden at üretirdim" cümlesiyle düşüncelerini dile getiren ve öncü olmaya büyük önem veren Henry Ford çalışanlarına karşı da özel bir tutum sergilemiştir. Çalışanların çalışma ücretlerinde -o günkü koşullara bakarak- olağanüstü artışlar yapmıştır. Ayrıca, Henry Ford çalışanlarına kâra katılım hakkı arz etmiştir. Henry Ford, buna benzer birçok yeni ve etkili uygulama ile sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşmasında kurucu liderin katkısına örnek oluşturmuştur.

**Kaynak:** <http://corporate.ford.com>; <http://entrepreneurs.about.com> (Erişim Tarihi: 08.03.2012)

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise "Kavram Olarak Örgüt Kültür" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise, "Kavram Olarak Örgüt Kültür" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünün Unsurları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünün Boyutları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünün Kapsamı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünün Oluşumu, Aktarımı ve Değişimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise, "Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu ise gözle görülemeyen unsurları kapsar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi, güç ve uzun bir süreç gerektirir. Hangi unsurun diğerine göre daha önemli olduğunu belirlemek oldukça güç ve içinde bulunulan ortama göre değişiklik göstermesi muhtemel bir konudur.

### Sıra Sizde 2

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından, sahip oldukları değerler ve inançlar yapılandıracakları örgüt üzerinde güçlü bir etkiye yol açmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan olan değerler, inançlar ve normların oluşumuna etki eden faktörler sadece kurucularla sınırlı değildir. Yöneticiler, çalışma grupları, örgütün teknolojisi ve dış çevresinin de örgüt kültürünün oluşumunda ve sürdürülmesinde önemli bir etkiye sahip oldukları unutulmamalıdır. Lider veya kurucudan kaynaklı eksiklikler, yukarıda sayılan diğer faktörlere odaklanılarak giderilebilir.

### Sıra Sizde 3

Örgütler birer açık sistem olduklarından, örgüt kültürünün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin büyük önemi vardır. Örgütün girdileri elde etme aşamasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi, çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek, kültürün gelişimini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre, aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyatarak bir döngünün başlamasına yardım eder. Örgüt ve çevre arasındaki bu yakın ilişki örgüt kültürü ile örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin kültürü arasında uyum yaratılmasını gerekli kılmaktadır. Bu şekilde örgüt “iyi vatandaş” olarak algılanabilecek ve istenen sinerji etkisi yakalanabilecektir.

### Sıra Sizde 4

Örgüt iklimi, bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları ifade etmektedir. Örgüt kültürü örgüt iklimine göre daha uzun vadeli, daha kapsayıcı, daha sürekli, daha yavaş değişebilen, daha belirleyici bir kavramdır. Bu açıdan örgüt iklimini örgüt kültürünün psikolojik boyutu olarak değerlendirmek yerinde olacaktır.

### Sıra Sizde 5

Hiçbir örgüt kültürü çevreden izole bir şekilde oluşmaz. Örgüt kültürü ve çevre arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. Bu nedenle ulusal kültürün örgüt kültürü üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olması oldukça doğaldır. Doğu ve Batı Yönetim Tarzları karşılaştırıldığında, iki yönetim tarzı arasında özellikle çalışan yönetimi ve sosyal-kültürel konulara ilişkin önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Batı yönetim tarzını Amerikan Yönetim Anlayışının, Doğu yönetim tarzını da Japon Yönetim Anlayışının temsil ettiği kabul edilmektedir. Hayat boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve yükselme, ortaklaşa karar verme, kolektif sorumluluk, belirlenmeyen kontrol mekanizmaları ve kesin tanımlanmamış meslekler doğu, özellikle de Japon Yönetim Tarzının önemli özelliklerindedir. Bu özellikler Japon kültürünün iş yaşamına yansımaları ile oluşmaktadır.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Akinci, B. (1999). **Kurum kültürü ve örgütsel iletişim.** İletişim yayınları.
- Allaire, Y., ve Firsirotu, M. A. (1984). Theories of organizational culture, *Organization Studies*, 5 (3), 193-226.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım.** İstanbul, Aktüel.
- Brooks, I. (2003) **Organisational Behaviour: Individuals, Groups & Organisation.** 2nd edt., London, Prentice Hall.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. ve Lewis, J. W. (1985). When cultures collide: the anatomy of a merger, *Human Relations*, 38, 477-500.
- Champoux, J.E. (2011). **Organizational Behaviour,** New York, Routledge.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel - niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Danışman, A., ve Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (2), 277-304.
- Denison, D.R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness.** Oxford, England: John Wiley&Sons.
- Doğan, B. (2007). **Örgüt Kültürü.** İstanbul, Beta Basım.
- DuBrin, A.J. (2005). **Fundamentals of Organizational Behavior,** Lousville, Canada, Thomson South-Western.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1: 33-57.
- Eren, E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** İstanbul, Beta Yayınları.
- Greenberg, J. (2011). **Behaviour in Organizations,** 10th edt., EssexPearson, England.
- Hamel, G. (2000). Reinvent your company, *Fortune*, June 12, 97-118.
- Handy, C. (1993). **Understanding Organizations.** New York, Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1991). **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** London, McGraw-Hill Book Company.
- Johnson, G., ve Scholes, K. (2002). **Exploring Corporate Culture: Text and Cases.** PrenticeHall, Harlow.
- Kırçıl, O. (1984). Yönetim teorilerinde yeni bir döneme doğru, *Verimlilik Dergisi*, Cilt 2.
- Koçel, T. (2005). **İşletme yöneticiliği.** İstanbul, Arıkan.
- Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture, Frost, P.J., Moore, L.F. Louis, M.R. ve Lundberg, C. (Ed.), **Organizational culture,** Sage, California, 73-93.
- McShane, S.L. ve Van Glinow, M.A. (2010). **Organizational Behaviour,** 5th edt., New York, McGrawHill.
- Morgan, G. (1997). **Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor.** MESS yayınları.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. ve Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assesing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Ott, J. S. (1989). **The Organizational Culture Perspective.** Chicago, Dorsey Press.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge", *Business Horizons*, 24(6): 82-83.
- Özkalp, E., ve Sabuncuoğlu, Z. (1988). **Örgütlerde Davranış.** Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Beşinci Baskı, **Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları,** Yayın No: 11, Eskişehir.
- Peters, T. J., ve Waterman, R. H. (1982). **In Search of Excellence.** New York, Harper & Row.
- Robbins, S. P. (1990). **Organization Theory Structure, Design and Applications.** New Jersey, Prentice Hall.
- Rollinson, D. ve Broadfield, A. (2002). **Organisational Behavior and Analysis. An Integrated Approach.** Harlow, England: PearsonEducation.
- Rue, L. W., ve Holand, P.G. (1989). **Strategic Management: Concepts and Experiences.** New York, Mc Graw Hill Book Company.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). **Örgütsel Psikoloji,** Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Sargut, S. (1994). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim.** Ankara, Verso Yayıncılık.

- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture, *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, E. H. (1988). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1991). What is Culture?. P. J. Frost, I. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lunberg ve J. Martin (Ed.) **Reframing Organizational Culture**. Newbury Park, Sage.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Şeşen, H. (2010). **Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sengupta, S.S., ve Sinha, J.B.P. (2005). Perceived dimensions of societal and organizational cultures and their impact on managerial work behavior, *Journal of Management Research*, 5 (3).
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Şişman, M. (2002). **Örgütler ve Kültürler**. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R. (2000). **Örgüt Kültürü**. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tosi, L. H., Rizzo, R. J., ve Carroll, S. (1996). **Managing Organizational Behavior**. Massachusetts, Blackwell Publishers.
- Vural, B. A. (2003). **Kurum Kültürü**, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Wilkins. A. L. ve Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Williams, A., Dobson, P. ve Walters, M. (1994). **Changing Culture: New Organisational Approaches (2nd ed)**. Wiltshire, Cromwell Press.

# 5

## Amaçlarımız

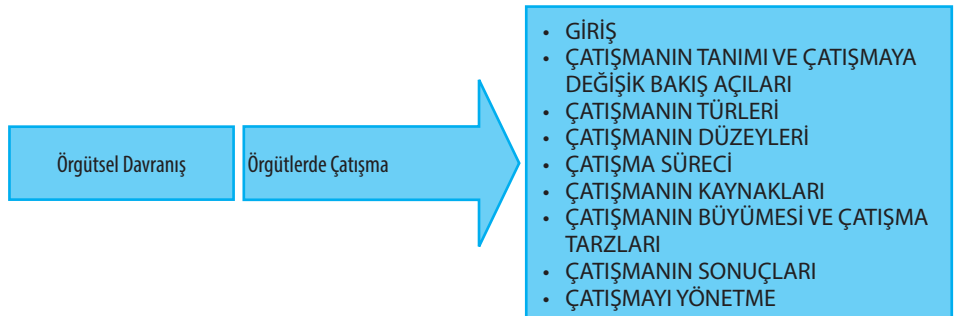
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Örgütlerde çatışmayı tanımlayabilecek, çatışmaya farklı bakış açılarını açıklayabilecek,
- Örgütlerde çatışmayı değişik türleri ve düzeyleri itibarıyla birbirinden ayırt edebilecek,
- Örgütlerde ortaya çıkan çatışmanın nasıl bir süreç içerisinde geçtiğini aşamalarıyla açıklayabilecek,
- Örgütlerdeki çatışmaya kaynaklık eden faktörleri sıralayabilecek,
- Çatışmanın nasıl büyüyebileceğini açıklayabilecek,
- Tarafların çatışmaya ne şekillerde tepki verebildiklerini (çatışma tarzlarını) birbirinden ayırt edebilecek,
- Çatışmaların örgütlerde ne gibi sonuçlar doğurduğunu saptayabilecek,
- Örgütsel çatışmanın nasıl yönetilebileceğini açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Çatışma
- Kişiler Arası Çatışma
- Çatışma Süreci
- Çatışmanın Kaynakları
- Çatışma Algıları ve Duyguları
- Açığa Çıkmış Çatışma
- Çatışmanın Büyümesi
- Çatışma Tarzları
- Çatışmanın Sonuçları
- Çatışmanın Yönetimi

## İçindekiler





# Örgütlerde Çatışma

## GİRİŞ

İnsanların sosyal varlıklar olması, insanların olduğu her ortamada çatışmaların meydana gelmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Çatışmaların kaçınılmazlığı bu konunun sosyal bilimlerin çok farklı alanları tarafından inceleme konusu yapılması gereğini ortaya çıkartmıştır. Örgütsel bağlamda çatışmanın anlaşılabilmesi ise bireylerin aralarındaki uyumsuzlukların, anlaşmazlıkların, tartışmaların açıklığa kavuşturulabilmesi için önemli bir gerekliliktir. Örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeği olarak çatışma, bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkabilen evrensel bir olgudur. Bu ünite de bireysel ve örgütsel yaşamı hem olumlu hem de olumsuz yönden etkileyebilme potansiyeli olan çatışma kavramı tanımını, türleri, nedenleri ve yönetimi açısından açıklanmaya çalışılacaktır.

## ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÇATIŞMAYA DEĞİŞİK BAKIŞ AÇILARI

Günlük yaşamımızda çok istendik bir durum olmamakla birlikte çatışma, başkalarıyla etkileşim hâlinde bulunan bizler için kaçınılmaz bir gerçektir. En yalın hâliyle karşılık arayacak olursak, çatışma, karşı karşıya gelme, uyum içinde olma, birbirinden farklı düşünme, zıtlaşma gibi çeşitli sözcüklerle ifade edilebilir. Çatışma kavramına örgütsel yaşam çerçevesinden baktığımızda kullanışlı olabilecek bir tanım şu şekilde dile getirilebilir: Bir tarafın kendi çıkarlarının bir başkası tarafından olumsuz yönde etkilendiği veya onlara karşı çıkıldığını algılaması durumuna **çatışma** denir (Wall, Jr. ve Callister, 1995).

Örgütlerde **çatışmanın** en az iki tarafı vardır ve taraflardan biri, çıkarlarının bir diğeri tarafından olumsuz yönde etkilendiğini veya çıkarlarına karşı çıkıldığını düşünürse ortada "çatışma" vardır.

**Kişiler, kendi kendileriyle de çatışma (iç-çatışma) hâlinde olabilirler. Örneğin, kişinin ilgilenmesi, zaman ayırması gereken 'babalık', 'yöneticilik' ve 'arkadaşlık' rolleri olabilir. Bazen bu roller, gereklerinin yerine getirilmesi bakımından birbirleriyle çelişebilir ve kişi hangi rolü ön plana alması gerektiğine kolaylıkla karar veremez, bocalar (rol çatışması).**



DİKKAT

Örgütlerde çatışma kavramı, günlük yaşamımızda kullandığımız kavrama göre daha geniştir. Günlük yaşamda, çatışma dediğimizde çoğunlukla kastettiğimiz birbirine ses yükseltme, hatta bir 'ağız dalaşı'dır. Örgütlerde çatışma ise uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları, tartışmaları ve bir diğeri istediğini elde etmesini engel-

lemeyi kapsar. Çatışmanın kritik iki ögesi tarafların birbirine bağımlı olması ve amaçlarının birbiriyle bağdaşmadığı algısıdır (Schmidt ve Kochan, 1972).

Örgütlerde çatışmanın örgütün performansına etkisi uzun süredir çalışılan bir konu olmuştur. Özellikle 1970 öncesi araştırmalarda ve günümüzde bazı yöneticilerce çatışma, daima kötü ve örgütün işleyişine ket vuran (performansını düşüren) olumsuz bir durum olarak görülmüş ve görülmektedir (Argyris, 1957; Boulding, 1957; Blake vd, 1964; Özdaşlı ve Alparslan, 2009). Bu geleneksel görüş *işlevsel olmayan çatışma* olarak adlandırılmıştır ve bu bakış açısının doğal uzantısı olarak çatışma olabildiğince yok edilmeli veya en azından azaltılması için çaba sarf edilmelidir. Her ne kadar bu görüş, günümüzde 'fazla basit' olarak nitelendirilse de hâlen bazı çalışmalarda çatışmanın bilgi paylaşımına, karar almaya, takım ruhuna zarar verdiği, algılarda sapmaya neden olduğu, örgüt-içinde politik davranışları ve işgörenlerin streslerini arttırdığı, iş tatminini azalttığı belirtilmektedir (De Dreu ve Weingart, 2003; Jehn ve Bendersky, 2003). Tablo 5. 1'de çatışmanın bireyler, davranışlar ve kişiler arası ilişkiler üzerinde yaratabileceği etkiler ayrı ayrı ele alınmaktadır.

**Tablo 5.1**  
*Çatışmanın Bireyler, Davranışlar ve Kişilerarası İlişkiler Üzerinde Olası Etkileri.*

**Kaynak:** Wall, Jr., J. A. ve R. R. Callister (1995). *Conflict and its Management*. *Journal of Management*, 21, 515-558.

Çatışmanın Bireyler Üzerindeki Olası Etkileri	Çatışmanın Davranışlar Üzerindeki Olası Etkileri	Çatışmanın Kişilerarası İlişkiler Üzerindeki Olası Etkileri
Öfke	Güdülenme ve üretkenliğin azalması	Güvensizlik
Düşmanlık	Diğer taraftan kaçınma	Yanlış anlamalar
Hayal kırıklığı	Duygunun açığa vurulması	Diğerinin bakış açısını görememe
Stres	Tehditler	Diğer tarafın niyetlerini sorgulama
Suçluluk	Psikolojik veya fiziksel saldırganlık	Başkalarına karşı tavır değiştirme
Düşük iş tatmini	İstifa	Güç miktarında değişme
Utanç	Devamsızlık	İletişimin kalitesinde değişme
	Ön yargılı algılamalar	İletişim miktarında değişme
	Kalıplı düşünme	
	Pozisyonuna sınıksız sarılma	
	Diğerlerini kötüleme	

SIRA SİZDE



**Çatışmanın bireyler, davranışlar ve kişilerarası ilişkiler üzerine yarattığı etkileri birbiriyle ilişkilendirebilir miyiz? Eğer ilişkilendirebiliyorsak bunu nasıl açıklarız?**

Çatışmaya klasik yaklaşım, 1970'lerden itibaren yerini, başlarda çok radikal görülen bir başka görüşe (davranışçıların görüşüne) bırakmıştır. İdeal düzeyde çatışma olarak adlandırılan bu görüşe göre yoğunluğuna (düzeyine) dayalı olarak çatışmanın olumlu veya olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, çatışmanın çok düşük veya çok yüksek düzeyde olması hâlinde olumsuz etkileri görülecek, ancak, vasat düzeyde çatışma ile kararların kalitesi, müşteri gereksinimlerine karşı duyarlılık, grup veya örgüt-dışı taraflarla çatışma hâlinde grup veya örgüt-içi kenetlenme artabilecektir (Tjosvold, 1991; Pelled, 1996; Eisenhardt vd, 1997). Bu arada, nasıl olup da çatışmanın düşük düzeyde olmasının olumsuz bir etki yaratabileceği merak konusu olabilir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, özellikle bilgisayar yazılımı gibi yenilikçiliğin önem taşıdığı sektörlerde faaliyet gösteren şirketler ve bu şirketlerde yer alan gruplar için çatışmanın düşük düzeyde olması,

yeni fikirlerin ve farklı fikirlere hoşgörünün gelişmemesi demektir. Özetle, bu görüş, örgütlerde **çatışmanın** kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedir. Yapılması gereken şey, çatışmayı hep vasat düzeyde tutmaktır. Ancak, bu bakış açısı çatışma yaratabilecek veya arttırabilecek koşulların neler olduğunu açıkça ortaya koymamıştır (Rahim, 2011: 10; Robbins, 1974: 13-14'ten alıntı).

1990'lerden itibaren, bu sefer de etkileşimcilerin bakış açısı hakim olmaya başlamıştır. İşlevsel (yapıcı) çatışma olarak da adlandırılan bu bakış açısı, ilk iki bakış açısından farklı olarak örgütlerde çatışmanın mutlaka olması, çatışma yönetiminin ise hem çözümlenmeyi hem de teşviği içermesi gerektiğini ve çatışmayı yönetmenin tüm idarecilerin sorumluluğu olduğunu ileri sürmektedir (Rahim, 2011: 10; Robbins, 1974: 13-14'ten alıntı).

**Çatışmaya** ilişkin bakış açılarını yıllar itibarıyla geleneksel (klasik), davranışçı ve etkileşimci bir şekilde sınıflandırmak mümkündür.

**Çatışma, daima olumsuz sonuçlar vermez; alınan kararların kalitesini iyileştirme, müşteri gereksinimlerine karşı duyarlılığı artırma, takımların ve örgütlerin kenetlenme düzeylerini artırma gibi olumlu sonuçlar da getirebilir.**



DİKKAT

**Nasıl olur da vasat düzeyde çatışma kararların kalitesini arttırabilir?**



SIRA SİZDE

Örgütlerde hangi çatışmanın çözümlenmesi, hangisinin ise teşvik edilmesi gerektiği her zaman açık-seçik belli değildir. Etkileri yöneticilerce bir süre ve dikkatle gözlemlenmediği sürece de bunu belirlemek mümkün olmayabilir. Üstelik belli bir çatışmanın hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir. Ayrıca, çatışmanın hangi düzeye çekilmesiyle olumsuzluklarının azaltılıp olumlu yönlerinin görüleceği de net değildir. Dolayısıyla, yine bir gözlem/takip süresi belirleyerek gereğini yapacak kişiler yöneticilerdir. Bilinmesi gereken bir başka mesele de belli bir grup için olumlu etkiler yaratabilecek bir çatışma bir başka grup için olumsuz etkiler getirebilir. Örneğin, zor bir kalite sorununu çözmeye çalışan bir süreç analizi takımı, işini daha iyi yapabilmek için rutin işler yapan bir grup ile karşılaştırıldığında daha fazla çatışmaya gereksinim duyar. Buna ek olarak, bir grup veya tüm örgütün işini daha iyi yapabilmek için gereksindiği çatışma düzeyi de zamanla değişebilir (azalabilir veya artabilir) (Champoux, 2011).

## ÇATIŞMANIN TÜRLERİ

Çatışmanın, görevler, değerler, amaçlar gibi birçok kaynağı olabilir. O yüzden, çatışmayı kaynağına göre sınıflandırmak uygun bir yaklaşım olacaktır. Aşağıda oldukça kapsayıcı bir çatışma türü listesi verilmektedir.

### Çatışmanın Geleneksel Sınıflaması: Fikir Çatışması ve Duygusal Çatışma

*Fikir çatışması*, yapılacak işler, görevler, politikalar, yöntemler ve işle ilgili diğer benzer konularda farklı görüş ve fikirlerin olmasından kaynaklanır (Rahim, 2011: 19; Guetzkow ve Gyr, 1954'ten alıntı). Bu tür bir çatışma sorun çözmede bir gerekliliktir, çünkü bu sayede fikirler; kanıtlar, mantık, eleştirel ve yenilikçi düşünceyle değerlendirmeye alınır. Bu çatışma, *görev çatışması* olarak da adlandırılmaktadır (Eisenhardt vd, 1997; Pelled vd, 1999).

Bir sorunu beraberce çözmeye çalışırken etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin bazı veya tüm meseleler hakkında farklı duygular taşıdıklarını fark ettiklerinde ortaya çıkan çatışma *duygusal çatışma* olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 2011: 19; Guetzkow ve Gyr, 1954'ten alıntı). Daha açık ve net bir tanımla,

Örgütlerde çatışmanın temel geleneksel türleri **fikir çatışması** ve **duygusal çatışma** şeklinde sınıflandırılabilir.

duygusal çatışma; öfke, hayal kırıklığı ve diğer olumsuz duygularla nitelendirilebilecek kişiler arası uyumsuzluklardır (Pelled vd, 1999: 2). Bu duygular, düşmanlık ve güvensizliğe götüren kişisel saldırı ve eleştiriler ile ilintilidir. Kişilik çatışması, iğneleme, alay etme ve başkalarının fikirleriyle dalga geçme de duygusal çatışma yaratır. Bu çatışma, *psikolojik çatışma* (Ross ve Ross, 1989), *ilişki çatışması* (Jehn, 1997) ve *kişilerarası çatışma* (Eisenhardt vd, 1997) olarak da adlandırılmaktadır.

**Fikir çatışması** ile **duygusal çatışma**, çatışmanın geleneksel iki boyutunu ele almaktadır. Boyutlardan biri görev üzerindeki, diğeri ise kişiler arasındaki anlaşmazlıklardır. Her ne kadar bu iki boyutlu bakış, çatışmanın doğası hakkında önemli ipuçları veriyorsa da çatışmayı daha iyi anlamak ve daha iyi yönetebilmek üzere bu geleneksel sınıflamanın ötesine bakabilmek yerinde olacaktır.

SIRA SİZDE



3

**Sizce bir fikir çatışması aynı zamanda duygusal bir çatışmadan da besleniyor olabilir mi ya da tam tersi, duygusal bir çatışma da fikir çatışmasının neden ya da sonucu olarak düşünülebilir mi? Neden?**

Geleneksel sınıflamaya eklenebilecek iki tür çatışma, dönüşen çatışma ve maskeli çatışmadır (Rahim, 2011: 20; Rahim ve Pelled, 1998'den alıntı). *Dönüşen çatışma*, fikir çatışmasının yozlaşmış duygusal çatışmaya dönüşmesi için kullanılan bir tanımdır. Örneğin, bazı gruplarda tartışmalar, fikir çatışması olarak başlayıp zaman ilerledikçe çatışma iyice yoğunlaştığında kişisel saldırılara dönüşebilmektedir.

Birbirleriyle duygusal çatışma içinde olan, ancak bunu fikir çatışması ile saklayan kişilerin anlaşmazlıkları için ise *maskeli çatışma* tanımı yapılmıştır. Aslında pek de geçinemeyen kişiler, sorunlu ilişkilerini, birbirlerini işle ilgili konularda eleştirerek gizlemeyi tercih edebilmektedirler.

DİKKAT



**Fikir çatışmaları, duygusal çatışmalara dönüşebileceği gibi, aslında duygusal olan çatışmaları gizleyen bir tür çatışma da olabilir.**

### Çatışmanın Diğer Türleri

**Süreç Çatışması:** İlk iki tür çatışmadan ayrılmış olarak, *süreç çatışması*, farklı görevlerin nasıl yürütüleceği, hangi işlerden kimlerin sorumluluğu olacağı (hatta kimlere yetki devredileceği) ve kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki anlaşmazlıkları anlatmaktadır (Jehn ve Mannix, 2001).

**Amaç Çatışması:** Birey, grup veya örgütlerin varmak istedikleri nokta veya elde etmeyi arzuladıkları çıktı üzerinde uyum içinde olmadıklarını algıladıkları zaman ortaya çıkan çatışmaya *amaç çatışması* denmektedir. Arzulanan durum veya sonuç üzerinde tarafların tercihlerinin birbirine zıt düşmesi de söz konusu olabilir. Bu durumda, birinin isteğinin yerine gelmesi diğerrinin isteğine ulaşamaması demektir (sıfır-toplam oyunu) (Rahim, 2011: 21; Cosier ve Rose, 1977: 378'den alıntı). İki üst-düzyer yöneticinin boş bir alt düzey yöneticilik pozisyonu için farklı adaylarının olması bu çatışmaya örnek verilebilir, çünkü iki adaydan biri seçilecek ve o adayı destekleyen üst-düzyer yönetici memnun olacak, diğerrinin ise canı sıkılacaktır. Üretimden sorumlu yöneticiyle satışlardan sorumlu yönetici arasında da amaç çatışması çıkabilir, çünkü biri envanteri (stoku) düşük düzeyde tutarak masrafları kısma derdindeyken diğeri karşısına çıkan müşterilerin tümüne derhâl teslim sözü verebilmeyi istemektedir.

**Çıkar Çatışması:** Birey, grup veya örgütlerin üstlenmeleri gereken faaliyetlere uymayan etkinliklerde bulunmaları durumuna *çıkar çatışması* denmektedir

(MacDonald vd, 2002: 68). Cep telefonu servis sağlayıcılarının, baz istasyonlarının halk sağlığı üzerindeki etkilerini araştıran büyük bir çalışma yaptırması veya bunu finanse etmesi çıkar çatışmasına verilebilecek bir örnektir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın işleyişini düzenleyen önemli bir kurum olan Sermaye Piyasası Kurulunda üst düzey bir bürokratin aynı zamanda halka açık bazı şirketlerde hissedar olması durumu da bir çıkar çatışması oluşturur. Ayrıca, böyle bir varsayımsal durum zaten ahlaken de doğru kabul edilmemektedir.

**Değer Çatışması:** Etkileşimde bulunan tarafların (birey, grup veya örgütlerin) belli meseleler üzerine taşıdıkları değerler veya ideolojilerinin farklılaşmasına *değer çatışması* denmektedir. Bu çatışmaya *ideolojik çatışma* da denmektedir (Turiel, 1996). Bu tür bir çatışmanın farklı sosyo kültürel kimliklere sahip olan taraflar arasında çıkma olasılığı yüksektir.

**Yapısal veya Kurumsal Çatışma:** Bu tür bir çatışma örgütteki gruplar veya kademeler arasındaki farklılaşmadan kaynaklanır. *Yapısal veya kurumsal çatışma* iki türlü olabilir: Yatay ve dikey. Örgütte aynı düzeyde bulunan birimler arası çatışmaya *yatay çatışma* denir. Satış ve üretim departmanları arasındaki çatışma bu tür bir çatışmaya verilebilecek en uygun örneklerdendir. Satış departmanı olabildiğince çok satış bağlantısı yapma peşindedir, ancak üretim hızı yapılan satış sözleşmelerinin gerisinde kaldığında satış biriminden üretim birimine baskı artabilir. Bu da aralarında gerilim ve çatışma doğurabilir. *Dikey çatışma* ise farklı kademelelerdeki örgütsel birimlerin arasındaki çatışmayı anlatmaktadır ve bu tür bir çatışma amaçlar, denetim mekanizmaları ve kaynakların bulunabilirliği gibi konular üzerindeki anlaşmazlıkları içerir. Bu tür bir çatışma, genel müdürlük ile bir bölge müdürlüğü arasında, üretici firma ile bayi arasında olabilir (Rahim, 2011: 21).

**Gerçekçi ve Gerçekçi Olmayan Çatışma:** *Gerçekçi çatışma* görevler, işler, amaçlar, araçlar ve değerler gibi makul bir kapsama sahip konular çerçevesindeki uyumsuzlukları anlatırken *gerçekçi olmayan çatışma* bir tarafın kendi gerilimini azaltma gereksinimiyle düşmanlığını, bilgisizliğini veya hatasını ifade etmesi sonucu ortaya çıkar. Gerçekçi çatışmada çoğunlukla bir mantık ve amaca yönelim varken; gerçekçi olmayan çatışma kendi içinde bir amaçtır, herhangi bir kişisel amaç veya grup amacı ile pek bir ilgisi yoktur (Ross ve Ross, 1989). Özetle, gerçekçi olmayan çatışmada en azından bir tarafın, sırf çatışıyor olmaktan kaynaklanan bir kazancı vardır. Örneğin, yerini ve itibarını korumak, kendini hatırlatmak amacıyla şirket yönetimiyle durduk yere çatışmaya giren sendika temsilcilerinin yarattığı çatışma böyle bir çatışmadır.

**İntikamcı Çatışma:** İntikamcı çatışmada sırf karşı tarafı cezalandırmak için çok uzatılan bir çatışma söz konusudur. Bu tür bir çatışmada taraflar, karşı tarafa ödedikleri maliyetleri kendi kazançları olarak görürler (Saaty, 1990: 49). Bu tür bir çatışmada düşmanlık duyguları çok yoğunudur. Bir astıyla çatışmakta olan bir amirin o astına karşı kaba davranarak hatta ona daha fazla iş yüklemeye yönelecek (eziyet çektirerek) bu çatışmayı sürdürmesi intikamcı çatışma için uygun bir örnek olacaktır.

**Yanlış Atıf Taşıyan Çatışma:** Yanlış atıf taşıyan çatışmada belli bir çatışmanın neden çıktığı konusunda taraflardan birinin oluşturduğu kanı yanlıştır. Örneğin, bir alt-düzyet yönetici, kendi biriminin bütçesindeki kesintiyi üst düzey yönetim yaptığı hâlde bunu kendi amirinden bilebilir. Böyle bir durumda, amirine karşı pasif-saldırgan bir tavır içerisine girmeye yönelebilir ve amirini kızdırabilir. Sonuç olarak da amiriyle bir çatışma yaşamaya başlayabilir.

**Yanlış Adrese Yöneltilen Çatışma:** Çatışan taraflar kendi hayal kırıklıklarını veya düşmanlıklarını, aslında çatışmanın tarafı olmayan birilerine yönelttikleri zaman ortaya çıkan çatışma türü yanlış adrese yöneltilen çatışma olarak adlandırılmaktadır.

Yukarıda sıralanan birçok çatışma türünü toparlamak gerekirse belli bir çatışmanın aynı zamanda birden fazla türe uyacağı görülebilir. Ayrıca, belli bir tür çatışma zaman içerisinde başka tür bir çatışmaya dönüşebilir. Örneğin, bir kurumsal çatışma, birimlerin yöneticileri arasında duygusal bir çatışmaya dönüşebilir. İleride çatışmaların nasıl yönetileceği ele alınırken, görülecektir ki herhangi bir çatışmayı sınıflandırmak, o çatışmanın çözülmesini kolaylaştırabilecektir.

## ÇATIŞMANIN DÜZEYLERİ

Örgütsel çatışma öncelikle **örgütler arası** ve **örgüt-içi** olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütler arası çatışma, isminden de anlaşılacağı üzere en az iki örgütün çatışmasını ele alır. Verdiği siparişlerin teslim tarihleri üzerinde sıklıkla tedarikçisiyle çatışan bir imalat işletmesi buna örnek verilebilir. Örgüt-içi çatışma, kendi içinde dörde ayrılmaktadır: İç-çatışma, kişiler arası çatışma, grup-içi çatışma, gruplar arası çatışma.

**İç-çatışma:** Bir çalışandan kendi uzmanlığına, ilgilerine, amaçlarına ve değerlerine uymayan görevleri, işleri ve rolleri üstlenmesinin istenmesi o kişide iç-çatışma yaratır. Bu çatışma içerisinde **rol** kavramı ve rol çatışması (House ve Rizzo, 1972) önemli bir yer tutar. Kişiyile rolleri arasında üç farklı çatışma olabilir. Bunlar: (a) Kişilikle rol beklentilerinin çatışması. Örneğin, yönetici olmuş bir kişi, kendisini atayan üst-düzy yöneticiler tarafından beklendiği hâlde astlarını yakından denetime tabi tutmaktan olabildiğince kaçınıyor olabilir. Üstelik bu çatışma kendisi ile üst-düzy yönetim arasında bir gerilime de yol açacaktır. (b) Rol içinde çatışma olabilir. Belli bir rolü üstlenmiş olan kişiden beklentileri olan çeşitli kişi ve gruplar vardır. Bu kişi ve grupların beklentileri de aynı olmayabilir. Dolayısıyla, kişi rolünü daha çok kimin veya kimlerin beklentilerini dikkate alarak hayata geçireceği konusunda kafa karışıklığı yaşayabilir (rolü muğlak bir hâl alabilir). Bir amirin, farklı beklentilerden dolayı yöneticiliğinde demokratik mi, yoksa otoriter bir tarz mı kullanacağına karar vermekte zorlanması böyle bir durumdur. (c) Roller arası çatışma olabilir. Akşam eve döndüğünde yemek hazırlamakla çocuğunun ödevine yardım etmek arasında kalan ebeveynin durumu bu tür bir çatışmadır. Fazla mesaiye kalmakla çocuğunun okuldaki müsamesesine gitmek arasında kalan işgörenin durumu da benzer bir durumdur.

**Kişiler Arası Çatışma:** Örgütün hiyerarşisi içinde aynı veya farklı düzeylerde bulunan en az iki çalışanın arasındaki çatışmaya kişiler arası çatışma denmektedir. Eğer çatışanlar farklı düzeylerde ise buna kısaca ast-üst çatışması denilmektedir. Bir satış temsilcisi ile bir müşteri arasındaki çatışma, kişiler arası çatışma için verilebilecek bir örnektir.

**Grup-içi Çatışma:** Örgütün bir birimi veya takımını oluşturan kişilerin kendi aralarında amaçlar, işler, yöntemler gibi konular üzerinde anlaşamamalarına grup-içi çatışma denir. Bu tür bir çatışma, üyeler arasında olabileceği gibi, lider ile üye(ler) arasında da yaşanabilir. Grubun gelişimsel sürecinin erken aşamalarında bu tür çatışmalar daha fazla görülür, çünkü başlarda kişiler arasında nelerin, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı hakkında ciddi farklılaşmalar söz konusudur (Tuckman ve Jensen, 1977).

**Gruplar Arası Çatışma:** Örgütteki iki veya daha fazla birim veya grup arasında yaşanan anlaşmazlıklar gruplar arası çatışma olarak adlandırılmaktadır (Tajfel,

Belli bir pozisyonu dolduran veya belli bir statüsü olan bir kişiden beklenen tavır, tutum ve davranışlar rolü oluşturur. Ancak, belli bir rolün gerekleri itibarıyla beklentileri olan farklı kişiler ve farklı gruplar vardır ve bu tarafların beklentileri çoğunlukla aynı değildir.

Örgütsel çatışmanın düzeyleri içten dışa doğru **iç-çatışma, kişiler arası çatışma, grup-içi çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler (kurumlar) arası çatışma** şeklinde sıranabilir.

1982). Bu tür bir çatışma üretim bölümü ile araştırma-geliştirme laboratuvarı arasında yaşanabilir. Üretim bölümü, araştırma-geliştirme laboratuvarının önerilerini çok uçuk-kaçık veya çok maliyetli bulabilir.

Örgüt-içi çatışma, yönetilmek üzere dikkatle gözlemlenmeli ve tanımlanmalıdır çünkü görünen düzey yanıltıcı olabilir. Örneğin, iki birim yöneticisi arasındaki kişiler arası çatışma, gruplar arası bir çatışma gibi görünebilir, hatta zamanla bu yöneticilerin emirleri altında çalışanların da içine çekilmeleriyle gruplar arası bir çatışmaya dönüşebilir.

## ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma süreci, çatışmanın kaynaklarından başlayıp çatışmanın algılanmasına ve dışavurulmasına doğru giden, son olarak da sonuçlarını gösteren bir model (Pondy, 1967; Thomas, 1992) aracılığıyla ele alınmalıdır (Bkz. Şekil 4. 1). Modelin ilk parçası olan *çatışmanın kaynakları* ve “açığa çıkmış çatışma” kutusu içinde yer alan *çatışma tarzları* ileride ayrıca anlatılmaktadır. Çatışmaya kaynaklık eden faktörlerden en az biri, zamanla, taraflardan en az birinin bir çatışma olduğuna yönelik bir algı oluşturmaya yol açmaktadır. Bu tür algılar, çoğunlukla, çatışmayla ilgili olarak yaşanan duygularla harmanlanmıştır. Çatışma algıları ve duyguları, bir tarafın diğerine yönelik kararları ve davranışlarında kendilerini göstermektedir. Çatışma değişik biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Açık-seçik anlaşılması zor beden dili kullanımından başlayarak savaşa benzer saldırganlığa kadar gidebilen gösterimleri olabilir. Özellikle duygular yoğunsa, tarafların ilişkiyi germeden kendilerini ifade edebilecekleri sözcükleri bulmaları ve etkili iletişim kurmaları zorlaşmaktadır. Çatışma, aynı zamanda,

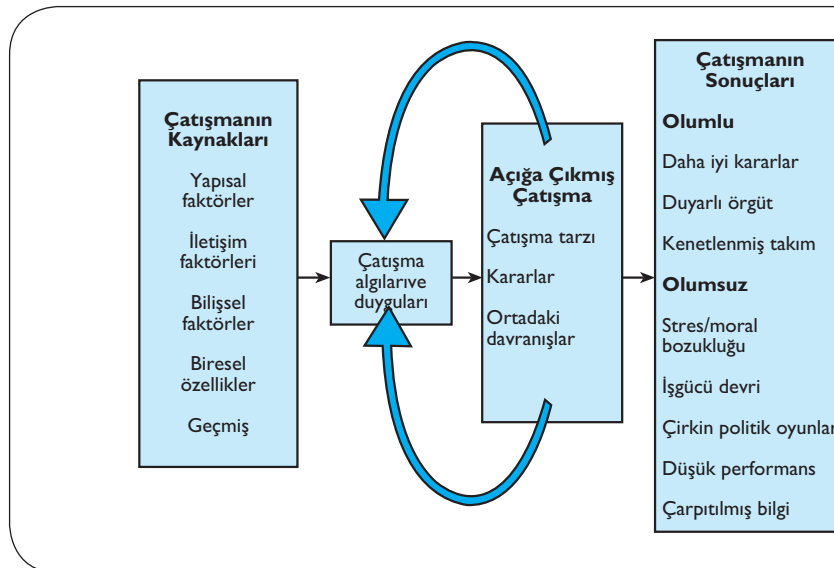


Resim 5.1

*Çatışma İş Dünyasının Evrensel Bir Olgusudur.*

**Kaynak:** [www.freedigitalphotos.net](http://www.freedigitalphotos.net)  
Image ID: 10040788  
(Erişim Tarihi: 30.04.2012).

Çatışmanın kaynakları ve “açığa çıkmış çatışma” kutusu içinde yer alan *çatışma tarzları* ileride ayrıca anlatılmaktadır. Çatışmaya kaynaklık eden faktörlerden en az biri, zamanla, taraflardan en az birinin bir çatışma olduğuna yönelik bir algı oluşturmaya yol açmaktadır. Bu tür algılar, çoğunlukla, çatışmayla ilgili olarak yaşanan duygularla harmanlanmıştır. Çatışma algıları ve duyguları, bir tarafın diğerine yönelik kararları ve davranışlarında kendilerini göstermektedir. Çatışma değişik biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Açık-seçik anlaşılması zor beden dili kullanımından başlayarak savaşa benzer saldırganlığa kadar gidebilen gösterimleri olabilir. Özellikle duygular yoğunsa, tarafların ilişkiyi germeden kendilerini ifade edebilecekleri sözcükleri bulmaları ve etkili iletişim kurmaları zorlaşmaktadır. Çatışma, aynı zamanda,



Şekil 5.1

*Çatışma Süreci Modeli.*

**Kaynak:** McShane, S. L. ve M. A. Von Glinow (2010). *Organizational Behavior* (5. Baskı). New York: McGraw-Hill Irwin, s. 332'den uyarlama.

tarafların çatışmayı çözmek amacıyla kullandıkları tarzlardan da beslenerek biçimlenir. Bazıları çatışmadan kaçınır, bazıları ise karşıt fikirli taraf(lar)ı yenmeye çalışır.

Şekil 5. 1'deki "açığa çıkmış çatışma"dan geriye doğru "çatışma algıları ve duyguları"na yönelmiş olan oklar bize şunu söylemektedir: Çatışma ortaya çıktığı gibi kalmamakta; ifade ediliş biçimi, çatışmayı büyütmede veya küçültmektedir. Özetlemek gerekirse çatışma döngüsünün başlaması için çok fazla bir şey gerekmemektedir. Uygunsuz bir yorum, bir yanlış anlama veya kaba bir davranış çatışmayı başlatabilir. Başlangıçta, her ne kadar taraflardan biri, çatışma istemese de diğer tarafın gösterdiği bir tepki, ortada bir çatışmanın olduğunu fark etmesini sağlayabilir.

## DİKKAT



**Çatışma ortaya çıktığı gibi kalmaz, özellikle çözümlenmedikçe zamanla yoğunlaşabilir.**

Örgütsel çatışmanın nedenleri **örgüt yapısı ile ilgili faktörler, iletişim faktörleri, bilişsel faktörler, bireysel özellikler, taraflar arasındaki ilişkinin geçmişi** şeklinde sınıflandırılabilir.

Örgütsel yapının çatışmaya neden olabilecek faktörleri **artan uzmanlaşma, taraflar arası karşılıklı bağımlılık, fiziksel ortam (uzaklık-yakınlık), merkezîyetçilik-merkez kaçılıktır.**

## ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI

Örgütlerde çatışma, sıklıkla birbiriyle ilintili birçok faktörden kaynaklanmaktadır. Çatışmayı etkili yönetebilmek için yöneticilerin öncelikle çatışmanın nelerden kaynaklandığını anlamaları ve inceleyebilmeleri önem taşımaktadır. Birçok çatışmaya kaynaklık eden nedenler beş alt başlıkta ele alınacaktır: **Yapısal faktörler, iletişim faktörleri, bilişsel faktörler, bireysel özellikler ve taraflar arasındaki ilişkinin geçmişi.**

### Yapısal Faktörler

Tarafları çatışmaya götürebilecek yapısal faktörler arasında **artan uzmanlaşma, taraflar arasında karşılıklı bağımlılık, fiziksel ortam ve merkezîyetçiliğe karşı merkezkaçılık** vardır.

### Artan Uzmanlaşma

Örgütler büyüdükçe ve farklılaştıkça etkili bir operasyon için daha fazla uzmanlaşma gerekir hâle gelmiştir. Örneğin, küçük örgütlerde insan kaynakları ile ilgili uygulamaların hepsinden aynı kişi sorumlu olabilir. Ancak, daha büyük örgütlerde, istihdam, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme ile sendika ilişkileri gibi çeşitli insan kaynakları faaliyetlerini tek bir kişinin ele alması hem iş yükü açısından hem de yeterlilik açısından mümkün değildir. Dolayısıyla, büyüüp karmaşıklaşan insan kaynakları yönetiminin bölünmesi ve her bir alt-faaliyet alanının ayrı bir uzman veya uzmanlar grubunca ele alınması kaçınılmaz bir gereklilik hâlini almıştır.

Uzmanlığın artması, örgüte birçok yarar sunmakla birlikte çatışma için de ortam yaratır. Örgütlerde uzmanlaşmış birimler ve bu birimlerdeki uzman ve yöneticiler meselelere sıklıkla farklı bakış açılarıyla yaklaşır, hatta buna ek olarak zamana bakış açıları ve amaçları itibarıyla de çoğunlukla farklılaşmaktadırlar. Örneğin, bir araştırma-geliştirme birimi oldukça uzun vadeli bir bakış açısı taşır, çünkü yeni bir ürünü geliştirme ve o ürünü üretime hazırlama yıllar alacak bir süreçtir. Ancak, bir üretim birimi çok daha kısa vadeli (örneğin, birkaç haftalık) bir bakış açısıyla hareket etmektedir, çünkü belli bir siparişin üretimi için o kadar süre yetmektedir. Dolayısıyla, araştırma-geliştirme biriminin, belli bir ürünün ilk örneğini geliştirme ve denemede gecikmesi, üretim biriminin programlamasında gecikmelere yol açacak; böylece birimlerarası bir çatışma çıkabilecektir.



### Karşılıklı Bağımlılık

Birçok örgütte çalışmanın gruplar, birimler veya bireyler arasında koordine edilmesi gereklidir. Gruplar ve bireyler birbirlerine ne kadar bağımlıysa çatışmanın çıkma olasılığı da o kadar yüksektir. Karşılıklı bağımlılık, sınırlı kaynaklar (Düşükcan, 2005) veya faaliyetlerin zamanlama ve sıralamasında koordinasyon gereğinden ortaya çıkabilir. Diyelim ki bir şirketin beş ortağının bilgisayarları yenilenmiş olsun ve her bir bilgisayarın kurulumu aşağı yukarı bir saat alıyor olsun ve bunları yapacak bir tek teknisyen olsun. Teknisyenin zamanını önce kimin bilgisayarının alacağı konusunda rekabet doğması ve bunun bir çatışmaya dönüşmesi olasıdır, çünkü kendisinin önce yaptırın, bunu görece öneminin ve gücünün bir teyidi olarak görüyor olabilir. Dolayısıyla, sona kalmak hiç de istenecek bir şey olmayacaktır.

Tarafların karşılıklı bağımlılığını ve çatışmayı arttırabilen bir başka faktör de görevlerin açık-seçik ve net tanımlarının olmamasıdır (Şahin ve Örselli, 2010). Böyle bir durumda, kimin hangi işten sorumlu olduğu belli olmayacak (Akca ve Erigüç, 2006); ya birtakım işler kimse tarafından sahiplenilmeyecek ya da belli bir işi sahiplenen gereğinden fazla sayıda kişi veya grup olacak ve işlerini yaparken birbirlerinin ayaklarına basıp duracaklardır.

### Fiziksel Ortam

Fiziksel olarak birbirinden uzak olan kişiler arasında iletişimin zayıflaması ve bunun çatışmaya taşınma olasılığı vardır. Birbirine çok yakın çalışmak durumunda olan kişiler arasında da çatışma çıkabilir. Kişisel mahremiyetin veya kişisel alanın pek olmadığı kalabalık bir ortamda çalışmak stresli bir karşılıklı bağımlılık ortamı yaratmaktadır. Böyle bir ortamda çalışan herkes devamlı birbirinin gözü önündedir, yapılan konuşmalar hemen herkes tarafından rahatlıkla duyulabilmektedir. Ancak, böyle bir ortamda bireyler kendi davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerinin her zaman farkında olamayabilirler ve bu da çatışma doğurabilir. Örneğin, başkalarıyla telefonda konuşurken yüksek sesle konuştuğunun farkında olmayan bir iş arkadaşı rahatsız edici olacaktır. Dolayısıyla, böyle bir ortamda hassas ve özel iş meselelerini halletmek pek mümkün olmayacak, arzu edilen ortamı bir türlü bulamamak çatışmayı tırmandıracaktır.

### Merkeziyetçiliğe Karşı Merkezkaçılık

Hem merkeziyetçilik hem de merkezkaçılık çatışmaya neden olabilir. Ancak, merkeziyetçi bir örgütte yaşanabilecek çatışma, merkezkaçılığın bulunduğu bir örgütteki çatışmadan farklıdır. Merkeziyetçilik, birimler arasında çatışmayı azaltabilir, çünkü birimler aynı merkeziyetçi sistemin şemsiyesi altında aynı amaçları ve aynı bakış açılarını paylaşmak durumundadır. Ancak, gerek bireyler gerekse birimler kendi çalışma koşulları üzerindeki denetimlerinin pek olmamasından hoşnutsuzluk duyup üstleri ile çatışabilirler. Bu tür bir çatışma, eleman istihdamı kararlarında ortaya çıkabilir. Kararın merkeziyetçi bir şekilde alınması demek, işe alınmış birinin birim yöneticisiyle tanışmak ve işe başlamak üzere gönderilmesi demektir. Hâlbuki birim yöneticisi, beraber çalışacağı birisini belirleyebilmeyi veya seçilmesinde en azından ciddi bir söz hakkına sahip olmayı isteyebilir. Dolayısıyla, bu konuda bir çekişme (çatışma) yaşanması kaçınılmaz olabilecektir.

Merkezkaçılık, büyük ve yüksek düzeyde uzmanlaşmış birimleri olan farklılaşmış örgütlerde daha fazla görülmektedir. Her ne kadar merkezkaçılık bir bi-

**Merkeziyetçilik**, örgütteki tüm birimler için kararların tepe yöneticisi veya en üst düzey yönetim tarafından alınması, özette yetkinin yukarıda toplanması demektir.

**Merkezkaçılıktaki**, yetki paylaşımı vardır; örgütün üst-düzyer yönetimi, birim yöneticilerinin önemli kararlar almalarına izin vermektedir.

rimdeki ast-üst çatışmasını azaltsa da birimlerarası çatışmayı artırma potansiyeli taşımaktadır. Bunun nedeni, belli bir birimde alınan ve o birimdeki uzmanlığın yanlı algılarına dayanan kararların başka birimlerde benzer şekilde alınan kararlarla çelişmesi durumudur.

### İletişim Faktörleri

Çatışmanın en yaygın nedenlerinden biri taraflar arasındaki iletişimin zayıf olmasıdır (Düşükcan, 2005; Şahin ve Örselli, 2010). Zayıf iletişim, taraflar arasında yanlış anlamalara ve tarafların araya engeller koymaya yönelmelerine yol açarak çatışma ortamı oluşturabilir. Çok az iletişim, bir tarafın diğerinin niyeti, amaçları ve planları hakkında yeterince bilgi edinmemesine neden olur; bu yetersiz bilgi koordinasyonu zorlaştırır, yanlış anlamalar olabilir, böylece de çatışmaya gidilebilir. Diğer taraftan, yoğun iletişim de yanlış anlamalara yol açarak tarafları çatışmaya götürebilir. Dolayısıyla, gerek örgüt yönetimi gerekse yöneticiler iletişimin dozunu ayarlamaya özen göstermelidirler. Kişilerin veya birimlerin kullanmayacakları bilgileri sunmaktan kaçınmalı, talep edilen bilgilerin de eğer sakıncası yoksa sunulmasına dikkat etmelidirler.

#### K İ T A P



**Bu konuda Üstün Dökmen'in 2009 yılında yayımlanan "İletişim Çatışmaları ve Empati" isimli eserini inceleyebilirsiniz.**

Çatışmaya neden olabilecek bilişsel faktörler; **farklı beklentilere sahip olunması ve diğer tarafın nasıl algılandığıdır.**

### Bilişsel Faktörler

Belli inanışlar ve tutumlar çatışmaya yol açabilir. Bunlardan **farklı beklentiler ve bir tarafın diğeri hakkındaki algıları** bu kısımda ele alınacaktır.

### Farklı Beklentiler

Kişiler bazen işleri, kariyerleri ve yönetsel eylemleri itibarıyla farklı beklentilere sahip olabilirler. Bu tür farklılıklara araştırmacılar, muhasebeciler, avukatlar gibi profesyonel meslek gruplarından insanlarla yöneticiler arasında yaygın olarak rastlanmaktadır. Böylesi meslek erbabı kişiler, çoğunlukla, mesleklerine sadakat göstermek durumunda oldukları düşüncesiyle hareket etmekte, kariyerlerini de belli bir örgütün içinde çalışmanın ötesinde tanımlayabilmektedirler. Ancak, bu mesleki doğrular ile örgütün çıkarları her zaman buluşmayabilir. Mesleki doğrularına uydukları hâlde yaptıkları yöneticilerce beğenilmeyen veya yetersiz bulunan profesyoneller ile yöneticilerin çatışması da bu durumda kaçınılmaz olur. Örneğin, bir şirketin yöneticileri verilecek vergiyi aşağıya çekmek arzusuyla muhasebeciden yıllık kazancın bir miktarını kayıtlara geçirmemesini isteyebilirler. Sonuç olarak, eğer farklılıklar çok büyük ise ve çatışma sürerse, profesyonellerin örgütten ayrılmaları dahi söz konusu olabilir. Dolayısıyla, yöneticilerin bu olası sorunun farkında olmaları ve beklenti farklılıklarını azaltmaya yönelik çaba göstermeleri önem taşır.

### Diğer Taraf Hakkındaki Algılar

Taraflardan biri diğerinin amaçlarını fazla büyük bulabilir veya bu amaçların kendi amaçlarını başarmasına engel olduğunu düşünebilir. Örneğin, Ayşe Ahmet'in ne pahasına olursa olsun terfi etmeyi aklına koyduğunu ve kendisini ciddi bir rakip olarak gördüğünü algılıyor olabilir. Bu algı, Ayşe'nin, daha önce Ahmet'e söylediği birtakım fikirleri Ahmet'in kendisine aitmiş gibi lanse etmesinden (çalmasından) veya üstlendiği birtakım faaliyetleri sabote etmesinden korkmasına yol açabilir. Böylesi korkular Ayşe'nin Ahmet ile ilişkisinin bozulmasına hatta iliş-

kinin bir çatışmaya dönüşmesine yol açabilir. Tarafları çatışmaya götürecektir diğer algılar ise karşı tarafın niyetinin kötü olduğu, kendisine zarar vereceği, adaletsizlik yapacağı, dürüst olmadığı veya kendi isteklerine karşı olduğu algılarıdır (Wall ve Callister, 1995).

## Bireysel Özellikler

Çatışmaya yol açabilecek bireysel özellikler kişilik faktörleri, farklı değerler ve farklı amaçlardır.

### Kişilik

**A tipi kişilik** ile çatışma arasında bir ilişki saptanmış, bu tür kişiliğe sahip yöneticilerin astlarıyla daha fazla çatıştığı bulgulanmıştır (Baron, 1989). A tipi kişiliğe sahip olan insanlar rekabetçi oldukları için, gerçekte öyle olmasa da başkalarının amaçlarının kendi amaçlarıyla çeliştiği algısını taşıma eğilimindedirler; dolayısıyla da çatışma içine girmeleri olasıdır.

Tarafların belli bir kişilik özelliği itibarıyla birbirlerinden farklı olmaları da çatışmaya yol açabilmektedir. Örneğin, sorumluluk duygusu yüksek olan bir çalışan kendisine verilen bir proje üzerinde çalışmaya hemen başlamayı, ciddi bir planlama yapmayı ve kendisine sıklıkla geri bildirim verilmesini tercih ederken sorumluluk duygusu zayıf olan bir işgörenin tüm bunları gereksiz görmesi söz konusudur. Taşındıkları sorumluluk duygusu itibarıyla bu şekilde farklılaşan iki kişinin aynı projede çalışmaları durumunda çatışmaları kaçınılmaz olacaktır.

**A tipi kişiliğe** sahip olan biri tipik olarak sürekli zamanla yarışan, başarı-yönelimli; aynı zamanda da sabırsız, öfkeli ve rekabetçidir (Batıgün ve Şahin, 2006).

### Farklı Değerler

Kişilerin farklı, özellikle de birbiriyle çelişen değerler taşımaları bazen beraber çalışmalarında onları çatışmaya götürebilir (Akca ve Erigüç, 2006). Örneğin, yeni şeyler denemeyi seven, değişime açık olan birinin muhafazakâr ve güvenliği bir değer olarak ön planda tutan biriyle beraber çalışmasında, özellikle de bir sorunu çözmek üzere ortak karar almaları gerektiğinde, çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Biri riskli de olsa daha önce denenmemiş yepyeni bir yöntemi desteklerken, diğeri daha önce yaşanmış benzer bir sorunu çözmek için kullanılan bir yöntemi destekleyebilir. Bu durumda her ikisinin de tam anlamıyla içine sinecek ortak bir karar almaları hiç de kolay olmayacaktır. Özellikle aile şirketlerinde üst-düzyer yönetimde kuşak çatışması (Aykan, 2008) da bu başlık altında ele alınabilir çünkü kuşak çatışmasının temelinde yatan farklı kuşakların farklı değerler taşımasıdır.

Ayrıca kişiler, içinde barındıkları ulusal kültürden de etkilenerek çatışma olgusuna farklı şekillerde bakmaktadırlar. Kimileri (ör. Batılı kültürler) çatışmayı kaçınılmaz, hatta yaşamda bazen iyileştirmelere yardımcı önemli bir unsur olarak görürken; kimileri de, (ör. Japonlar ve Koreliler) çatışmayı kötü ve kaçınılması gereken bir durum olarak görürler. Dolayısıyla, aynı kuruluştaki çalışan, ancak çatışmaya bakış açıları çelişen kişilerin, taraf oldukları çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmeleri oldukça zor olacaktır.

### Amaçlar

Bireysel amaçların belli yönleri, tarafları çatışmaya daha kolay götürebilir. Taraflardan birinin çok yüksek (ör. satış temsilcilerine çok yüksek satış hedefi koyan amir) veya çok katı bir amacının olması, tarafların rekabet eden amaçlarının (ör. aynı pozisyona terfi etmeyi isteyen adaylar olma) olması, özellikle amaçlarını benimseme düzeyleri de yüksekse onları büyük olasılıkla çatışmaya taşıyacaktır.

Amaçlardaki farklılık artmış uzmanlaşma ve karşılıklı bağımlılık gibi örgütün yapısal özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, bir şirketin tepe yönetimi eleman arama ve seçme süreci konusunda çok titiz olmakla birlikte o şirketin muhasebe biriminde çalışan kritik bir işgörenin istifa etmesi hâlinde yerinin çok çabuk doldurulması gereği çıkabilir. Bu durumda muhasebe birim yöneticisi ile şirketin insan kaynakları yöneticisi çatışabilir çünkü İK yöneticisinin titiz bir arama ve seçme sürecinde ısrar etmesi, eleman bulma süresini uzatabilecektir ve bu da muhasebe birimi yöneticisinin canını sıkacaktır.

### İlişkinin Geçmişi

Taraflar arasında önceden bir **ilişkinin** olması hâlinde bu ilişkinin nasıl olduğu da gelecekte aralarında bir çatışmanın çıkması olasılığı ile çıkan çatışmanın niteliği konusunda bize bir şeyler söyleyebilmektedir. *Geçmiş performans* ile *önceki etkileşimler* iki önemli ilişki faktörü olarak ele alınabilir.

### Geçmiş Performans

Bireyler veya gruplar geçmiş performansları ile ilgili olumsuz geri bildirim aldıkları zaman bunu çoğunlukla kendilerine bir tehdit olarak algırlar. Böyle bir algılama oluştuğunda sıklıkla bireyler daha katı olurlar, sapkın grup üyeleri ve fikirleri daha fazla denetim altında bulundurulur ve iletişim akışı sınırlandırılır (Staw vd, 1981).

Kişiler katılaştıkça ve daha az iletişimde buldukça hem görev çatışması hem de ilişki çatışması çıkabilir. Bununla beraber, geçmiş performans zayıf olduğunda bu iki tür çatışmanın çıkması olasılığı çok yüksektir (Peterson ve Behfar, 2003).

### Önceki Etkileşimler

Geçmişte çatışma yaşamış kişilerin gelecekte de çatışma yaşama olasılıkları yüksektir (Wall ve Callister, 1995). Önceki çatışma, sonraki çatışmaların olasılığını değişik şekillerde etkileyebilir: Taraflar, (a) sıklıkla öncekilere benzer, çatışma çıkartabilecek davranışlar gösterebilirler, (b) büyük olasılıkla birbirlerine güvenmemektedirler, (c) çatışma beklentisi içinde olabilirler; bu da kendisini besleyen bir döngü oluşturabilir.

Çatışmanın kaynaklarını toparlamak gerekirse çatışmanın birçok nedeni olabileceğini, üstelik bu nedenlerin de çoğunlukla birbiriyle ilintili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin, yapısal bir faktör olarak farklı uzmanlık alanlarının bulunması aynı zamanda da amaçlar ve algılarda farklılık demektir. Buna benzer şekilde, fiziksel uzaklık da çatışmaya neden olabilmektedir, çünkü iletişimi zora sokmaktadır.

## ÇATIŞMANIN BÜYÜMESİ VE ÇATIŞMA TARZLARI

Çatışmanın süreci içerisinde dikkat çekilmesi gereken birkaç konu vardır. Çatışmanın açığa çıkması için bir süre geçebileceği gibi artık algılanmaya başladıktan sonra da aynı düzeyde kalmayabilecektir. Bazı koşullarda çatışma zamanla büyüyebilir.

### Çatışmanın Büyümesi

Daha önce çatışma sürecinde de gösterildiği gibi (Bkz. Şekil 5. 1) çatışmanın zamanla büyümesi, bir başka ifadeyle tırmanması söz konusu olabilir. Büyümüş çatışmanın birtakım özellikleri vardır. Taktikler sertleşir, meselelerin sayısı artar. Ayrıca, taraflar çatışmaya kendilerini daha fazla kaptırırlar. Zamanla da amaçları

Çatışan taraflar arasında geçmişten gelen bir **ilişki** varsa, bu ilişkinin nasıl olduğu çatışmanın çıkmasına neden olma ve/veya çatışmanın yoğunluğunu etkileme itibarıyla önem taşır.

kendileri için olumlu birtakım sonuçlar elde etmekten çıkıp diğer tarafa zarar vermeye dönüşür (Pruitt ve Rubin, 1986).

Bazı araştırmacılar, çatışmanın çözümlenmesi için doğrudan birtakım önlemler alınmadıkça çatışmanın kaçınılmaz bir biçimde büyüyeceğini (Deutsch, 1990), bazı araştırmacılar ise çatışmaların mutlaka büyümesi gerekmediğini düşünmektedirler. Aslında çatışmaların büyümesi olasılığını arttıran birtakım faktörler vardır (Fisher, 1990; Pruitt ve Rubin, 1986; Morrill ve Thomas, 1992). Bunlar;

- Taraflar arasındaki kültürel farklılıklar,
- Taraflar arasında geçmişte husumet olması,
- Taraflarda özgüven eksikliğinin olması,
- Taraflar arasındaki statü farklılıklarının belirsiz olması (Şahin ve Örselli, 2010),
- Tarafların birbiriyle güçlü bağlarının olması,
- Tarafların birbirleriyle özdeşleşmemeleri,
- Bir veya her iki tarafın da diğer tarafı yenmek için çatışmayı tırmandırmayı amaçlamaları şeklinde sıralanabilir.

### Çatışma Tarzları

İnsanlar çatışmaya değişik tepkiler verebilmektedirler. Birisi ne pahasına olursa olsun kazanmanın peşinde olabilir. Bir başkası hem kendisinin hem de diğer tarafın istediklerinin yerine gelmesi için çaba gösterebilir. Çatışmaya verilebilecek beş olası tepki, bir başka ifadeyle çatışma tarzı Şekil 5. 2'de gösterilmektedir. Bu modelde çatışma tarzları, belli bir tarafın benmerkezci mi, yoksa karşısındakini de düşünen biri mi olduğuna göre sınıflandırılmıştır.

**Hükmetme:** Bu tarz, belli bir tarafın sadece kendi isteğini gözettiği, karşı tarafa pek de duyarlı olmadığı bir tarzdır. Dolayısıyla, böyle bir tarzın taraflardan biri tarafından kullanılmaya başlanmasıyla diğer taraf böyle bir tarzla başlamış olmasa bile kendini aynı tarzla

cevap vermek durumunda hissedebilir ve çatışmanın sonucu kazan-kaybet veya kaybet-kazan şeklinde bitebilir. Ancak, bu tür bir tarz bir tercih olmakla birlikte bazen koşulların gerektirdiği bir tarz olarak da görülmelidir. Hükmetme, belli bir tarafın kendi haklılığına güçlü bir inancı olduğunda veya işbirliği yapma hâlinde karşı tarafın ciddi, hatta haksız bir çıkar elde edecek olmasına karşı kullanılan bir tarzdır. Bunun dışında, çabuk hareket edilmesi gerektiğinde ve çizgi-dışı bir eylem için kararlılıkla birlikte gösterilmesi uygun olabilir. Bu tür bir çatışma tarzını gösteren taraf ya kendini güçlü bir konumda görmektedir veya güçlü bir konuma ulaşma kavgası içindedir. O yüzden hükmetme birçok yöneticinin özellikle astlarına karşı kullandığı bir çatışma tarzı olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Resim 5.2



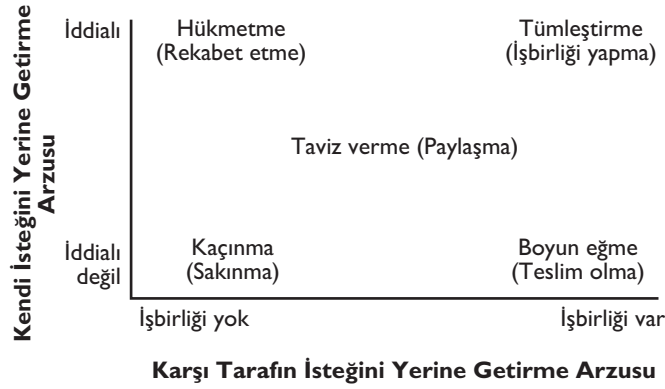
Hükmetme.

**Kaynak:** [www.freedigitalphotos.net](http://www.freedigitalphotos.net)  
Image ID: 10066428  
(Erişim Tarihi: 30.04.2012).

Şekil 5.2

## Çatışmanın Olası Sonuçları.

**Kaynak:** Thomas, K. W. (1992). *Conflict and Negotiation Processes. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3. Cilt (der. M. D. Dunnette ve L. M. Hough) içinde. California: Consulting Psychologists Press, 651-717.



**Boyun eğme:** Bu tarzda, karşı tarafın isteğini kendi isteğinin önünde görme, bir başka deyişle, karşı tarafı yatıştırmaya yönelme söz konusudur. Böyle bir tavırda ilişkiyi korumak önem taşımakta, dolayısıyla söz konusu taraf cömert ve fedakâr davranmaktadır. Örneğin, sipariş üzerine çalışan bir esnafın müşterisini kaybetmemek ve başka müşteri edinmesini engelleyecek şekilde hakkında kötü reklam yapılmasını engellemek adına belli bir müşterisinin beğenmediği işi ek ücret talep etmeden düzeltmesi. Boyun eğme tarzı, uzun vadede ilişkiyi koruma veya iyileştirme isteğine ek olarak belli bir tarafın haksız olduğunu fark ettiğinde, mesele karşı taraf için daha önemli olduğunda da uygun bir tarz olarak görülmektedir. Böylesi teslimiyetçi bir tarzda, aynı zamanda, pozisyonunu karşı tarafına göre zayıf veya güçsüz görme, dolayısıyla da kaybını enazlama çabası görülmektedir. Bu yüzden, tipik olarak birçok ast, üstüyle çatışma hâlinde bu tarzı kullanmaya yönelmektedir.

**Kaçınma:** Bu tür bir tarzda belli bir taraf ne kendi isteklerini önemsemektedir ne de karşı tarafınkileri. Dolayısıyla, ne işbirliğine girer ne de kendi isteklerini karşı tarafa bildirir. Böylesi kayıtsızlık içeren bir tarz, birçok nedenden ötürü ortaya çıkabilmektedir. Kaçınma tarzı, meseleler önemli görülmediğinde, ele alınması gereken daha önemli ve acil başka meselelerin olduğu düşünüldüğünde, amacın gerçekleştirilme şansı görülmediğinde ve çatışma taraflardan en az biri için ayıp veya yanlış olarak görüldüğünde kullanılabilir. Özellikle, sırf çatışma içinde olmak bir yanlış olarak görülüyorsa taraf veya taraflar kendilerini çatışmadan uzak tutma dürtüsüyle hareket etmekte ve meseleyi zamana bırakmak gibi kaderciler bir yaklaşım izlemektedirler. Kaçınma tarzı, ayrıca, çatışma çok yoğunlaşmışsa ve tarafların sakinleşip pozisyonlarını yeniden belirlemeleri gerektiğinde, daha fazla bilgi toplamak için zamana gereksinim duyulduğunda ve çatışmayı başkalarının (üçüncü bir tarafın) daha etkili çözebileceğine inanıldığında da başvurulan bir tarzdır.

**Taviz verme:** Bu tarzda, taraflar, başlangıçta istediklerinden çoğunlukla da karşılıklı geri adım atmaktadırlar, bir başka deyişle, paylaşımında bulunmaktadır. Her iki taraf tam olmasa da bir ölçüde tatmini kabullenmektedir. Çatışmaya taraf olan kişi veya grup, meseleler önemli olduğu hâlde denetimi elinde tutmayı göze alamadığında, yeterliliği konusunda özgüven eksikliği hissettiğinde (Tarakçı ve Kaya, 2009), karmaşık meselelere geçici çözümler veya zaman baskısı altında uygun çözüm bulma gereksinimi duyduğunda, çözümsüzlüğe tek alternatif oldu-

ğunda, amaçlar birbirine ters düştüğünde, ilişki önemli olmakla birlikte boyun eğmenin de kabullenilemeyeceği durumlarda taviz verme tarzını kullanabilmektedir. Bu tarzda taraflar birbirlerinin gücünü eşit olarak görmektedirler.

**Tümleştirme:** Bu tarzda her iki tarafın da isteklerinin tamamen yerine getirilmesi arzusu vardır. Anlaşma samimiyetle aranmaktadır. Eğer tam anlamıyla bir anlaşma olamayacaksa ikincil amaç, en azından karşı tarafın refahının önemli ölçüde zarara uğratılmamasıdır. Meseleler taviz verilemeyecek kadar önemliyse, amaç farklı bakış açılarını birleştirmekse, çözümün hayata geçirilmesi için iki tarafın da benimsemesi gerekiyorsa, taraflar arasındaki ilişki önemliyse ve olumlu bir şekilde sürdürme arzusu varsa tümleştirme tarzı tercih edilebilmektedir. Taraflardan biri başlangıçta böyle bir tarzla tepki verdiğinde karşı tarafı da aynı tarzı kullanmaya yönlendirebilir ve çatışma kazan-kazan şeklinde sonuçlanabilir.

Yukarıda sıralanan beş farklı çatışma tarzını toparlamak gerekirse, bilinmelidir ki bu tarzlar çatışmaya tepkiyi anlattıkları gibi çatışmayı çözümlenmeye yönelik olarak da kullanılan yaklaşımlardır. Ancak, koşullara uygun düşmeyen bir tarz kullanılıyorsa söz konusu tarafın çatışmayı etkili bir şekilde yönetemediğini söylemek mümkündür. Ayrıca, çatışmaya taraf olan kişi veya grup belli bir tarz ile başlayıp daha sonra bu tarzın işe yaramadığını değerlendirdiğinde veya karşı tarafın kullandığı tarza göre bir yaklaşım geliştirme gereği gördüğünde tarzını değiştirebilir.

**Büyüyen bir çatışmada taraflar hangi çatışma tarzlarına yönelebilir? Nedenleri nasıl açıklanabilir?**



SIRA SİZDE

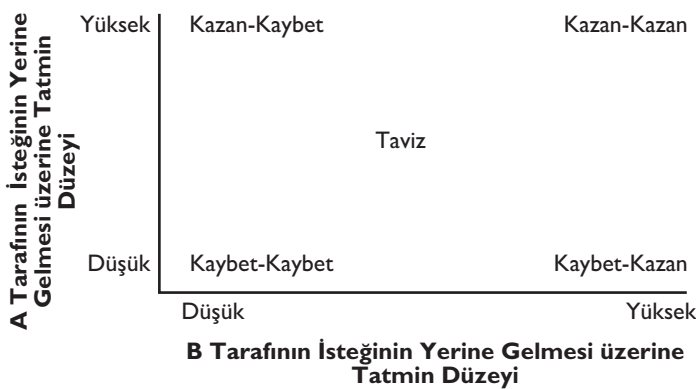
## ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Kişi veya grupların çatışma içine girmeleri ile birlikte deneyimleyebilecekleri çeşitli olumsuz ve olumlu sonuçlar Şekil 5. 1'de gösterilmektedir. Çatışma sürdükçe yaşanabilen bu çeşitli durumlara ek olarak çatışma sona erdiğinde tarafların ağızlarında nasıl bir tat kaldığı da önem taşımaktadır.

Çatışma sonucunun, her iki tarafı, istediğini elde etme itibarıyla ne kadar tatmin ettiği, Şekil 5. 3'te beş farklı olası durum ile ele alınmaktadır. İki tarafın çatışma sonunda istediğini elde edip etmediğini özetleyen bu durumlar kaybet-kaybet, kazan-kaybet, kaybet-kazan, taviz ve kazan-kazan olarak nitelendirilmektedir.

**Kaybet-kaybet:** Çatışmanın böyle bir çıktısının olması hâlinde hiçbir taraf başlangıçta istediğini elde edememiş durumdadır. Diyelim ki baskın bir ebeveyn, aslında konservatuarda tiyatro eğitimi almak isteyen çocuğunu ısrarla üniversite

Şekil 5.3



Çatışmanın Olası Sonuçları.

**Kaynak:** Thomas, K. W. (1992). *Conflict and Negotiation Processes. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3. Cilt (der. M. D. Dunnette ve L. M. Hough) içinde. California: Consulting Psychologists Press, 651-717.

sınavı kurslarına gönderip üniversiteye giriş sınavında kazandığı bir mühendislik bölümüne yerleştirmiş olsun. Ancak, derslerinde bir türlü başarılı olamayan çocuğu okulu üç yıl sonunda terk ettiğinde ne ebeveyn ne de çocuğu bu durumda kazanmış olduklarını hissedebileceklerdir.

**Kazan-kaybet veya kaybet-kazan:** Çatışmanın bu tür çıktıları olması hâlinde de taraflardan biri istediğini elde etmiş, diğerinin ise isteği yerine gelmemiştir. Böyle bir durum bazen kaçınılmazdır ve bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybı demek olduğu bu tür durumlar “sıfır-toplam oyunu” olarak da nitelendirilir. Bu tür bir durum tipik olarak amaç çatışması sonunda yaşanır. Diyelim ki bir ticari fuarda stant alan bir şirketi temsilen iki birimden birer mühendis gönderilecek olsun. Birimlerden birinde yönetici kimi göndereceğini seçmeden önce gönüllü gidecek birilerinin olup olmadığını sorduğunda iki mühendis çıkmış olsun ve bir türlü aralarında anlaşamınsınlar. Sonunda yönetici gönüllülerden birini seçtiğinde taraflardan biri istediğini elde etmiş, diğeri ise elde edememiş olacaktır.

**Taviz:** Bu tür bir durum, tarafların istediklerini tam olarak veya hiç elde edemeyeceklerini anladıklarında varılabilecek bir çatışma sonucudur. Eğer tarafların ayrı ayrı istedikleri bölünebilecek şeyler ise ve karşılıklı taviz vererek istediklerinin hiç olmazsa bir kısmını elde edebileceklerine inanıyorlarsa çatışma bu şekilde bitebilir. Örneğin, işçi ücretlerine zam isteyen sendika ile işveren arasındaki çatışma karşılıklı tavizlerle sona erebilir. Sendika, temsil ettiği işçiler için işverenin finansal kaynaklarından ciddi bir miktar ayırmasını talep etmekte işveren ise o kaynağı olabildiğince korumayı, hatta belki de işini genişletme, için kullanmayı tercih etmektedir. Ancak, bu çatışma, müzakereler sırasında sendikanın istediği zam oranınının bir miktar geri adım atması, işverenin de finansal kaynaklarının bir kısmını daha işçi ücretlerine ayırmayı kabullenmesiyle sona erdirilebilir.

**Kazan-kazan:** Her iki tarafın da istediğini elde ettiği durumdur. Böyle sona eren bir çatışma, eğer tarafların geçmişi yoksa veya kötü bir geçmişi varsa aradaki ilişkiyi güçlendirmiş, gelecek için iyi niyet ve güven köprüleri inşa etmiş demektir. Daha önce kaybet-kaybet için verdiğimiz örneğin tersi bir durum da pekâlâ söz konusu olabilir. Aslında mühendislik okumak isteyen çocuğunu, kendisindeki girişimci ruhu fark ederek, ısrarla işletmecilik okumaya yönlendiren ve sonunda çocuğuna boyun eğdiren bir veliyi ele alalım. İşletmecilik okumaya başladıktan sonra bu alanı çok seven ve hem okulunu başarıyla bitiren hem de çok iyi bir iş imkânı yakalayan çocuğu başta hiç istemediği bir şeyden memnun kalmış olacak, veli de çocuğuna ne kadar doğru bir yönlendirme vermiş olduğunu görerek mutlu olacaktır.

## ÇATIŞMAYI YÖNETME

Çatışmaların yönetimi ağırlıklı olarak “çatışma çözümleme” demek olmakla birlikte, çatışmanın hemen hemen hiç olmadığı ortamlarda da yeterince güçlü performans çıkmadığı anlayışıyla “çatışma çıkartma” da bir nebze olsun bu başlık altında yerini bulmaktadır.

Çatışmaları ne gibi yaklaşım veya uygulamalarla yönetebileceğimize geçmeden önce çatışma yönetiminin de bir **süreç** olduğunu hatırlamakta yarar vardır. Bir çatışmayı yönetmek aşağıda sıralanan basamaklardan geçmektedir:

1. *Çatışmanın bir analizini yapma:* Çatışmanın öncelikle ne derece işlevsel olduğunu belirlemek önemlidir. Eğer olumlu birtakım etkileri olumsuz etkilerinden fazla ise o çatışma ile ilgili en fazla yapılabilecek şey olabildiğince takip etmektir (denetim altında bulundurmaktır), çünkü çatışmanın tır-



manması olumsuz etkilerinin artması demek olacaktır. Eğer çatışma yarardan çok zarar getiriyorsa ikinci aşamada, hangi çözümleme alternatiflerinin kullanılabileceğini saptamak adına çatışmanın türünü belirlemek gereklidir. Çatışma türünü belirlerken dikkat edilmesi gereken birkaç husus vardır: (a) Çatışma belli bir türdenmiş görüntüsü veriyor olabilir, ancak çatışmanın nasıl başladığı hakkında bilgi toplayarak çatışmanın kökenine ve daha doğru bir tanımlamasına gitmek mümkün olabilecektir. (b) Ayrıca, çatışma birkaç farklı başlık altında sınıflandırılabilir. Çatışma türünün belirlenmesi büyük ölçüde çatışmanın nedeninin de belirlenmesi demektir. Çatışmanın nedenini belirlemek çözmeyi kolaylaştıracaktır, çünkü çözüm teknikleri her koşulda aynı düzeyde etkili olamamaktadır. Örneğin, işbirliği yapmak durumunda bırakılmak, yanlış anlamalar ve iletişim sorunlarından doğan çatışmaları çözmekte etkili olabilecek bir teknik iken kişilik farklılıklarından doğan bir çatışmada işe yaraması pek mümkün değildir. Çatışmanın analizinin taraflardan çok çatışma-dışı bir üçüncü tarafca yapılması daha sağlıklı sonuç verebilir. Çatışma analiz edilirken amaçlar, öncelikler, karşılıklı bağımlılık durumu ve çatışan tarafların beklentilerinin belirlenmesi yerinde olacaktır. Bu bilgiler, görüşmeler (mülakatlar), anketler veya gözlem yoluyla toplanabilir.

2. *Uygun çatışma-yönetimi tepkisini verme:* Taraflar çatışmaya girdiklerinde verdikleri tepki her zaman üzerinde düşünülerek belli bir bilinçle verilemiyor olabilmektedir. Burada kastedilen, daha önce de ele alındığı gibi çatışmanın koşullarını dikkatle belirledikten sonra uygun düşebilecek tepkiyi vermeye yönelme gereğidir. Tabii ki insanların kişiliklerinden kaynaklanan ve neredeyse refleks hâline gelmiş baskın çatışma tarzları vardır (Yürür, 2009). Ancak, önemli olan, farklı durumlarda farklı tepkiler vermek gerektiği bilincini taşımak ve duruma göre uygun tarza geçebilecek esnekliği göstermektir. Örneğin, taraflardan birinin kazanıp diğerinin kaybedeceği bir sonuçtan başka olası sonucun görülemediği durumda işbirliği yapma tarzını kullanmanın bir anlamı olmayacaktır.
3. *Uygun çatışma çözümleme taktiklerini seçme:* Çözümleme taktikleri çatışmanın istenen veya kaçınılmaz sonucuna göre belirlenmek durumundadır. Çatışmaları çözmek için kullanılacak birçok taktik vardır. Bu taktiklerin bazıları Tablo 5. 1'de iki başlık altında (istenebilecek bir ve kaçınılmaz iki sonuç itibarıyla) listelenmektedir. Taviz gibi başka bir sonuç elde etmek kaçınılmaz görünüyorsa onun için de başka taktikler söz konusu olacaktır. Bir çatışmayı çözmek için birden fazla taktik kullanımı sıra dışı bir şey değildir.
4. *Çözümleme tekniğini uygulama:* Çatışma çok hassas ve çözümü uzmanlık gerektiren bir mesele olduğu için çatışma çözümleme tekniklerinin dikkatle ve özenle uygulanması önem taşımaktadır. Bu yüzden, sıklıkla daha deneyimli bir üçüncü tarafın çözümleme tekniğini hayata geçirmesi istenebilir. Çatışma çözümlenebilecek kişi bir psikolog, danışman veya İnsan Kaynakları uzmanı olabilir. Çatışma-dışı üçüncü bir tarafın müdahalesi, bir başka deyişle aracılığı, çatışan taraflar arasındaki ilişkinin kopmuş olması veya bir türlü anlaşmaya varamamaları durumunda da gerekli görülmektedir.
5. *Takip etme:* Tıpkı tüm sorun-çözme durumlarında olduğu gibi, yöneticiler ve iş arkadaşları çatışmanın çözülüp çözülmediğinden emin olmak üzere takipçilik yapmak durumundadırlar.

Yukarıdaki süreç, temelde ortada çözümlenmesi gereken bir çatışma olduğu varsayımından hareket etmektedir. Hâlbuki bu bölümün başında da ifade edildiği

Çatışmayı yönetmek için izlenmesi gereken süreç çatışmanın bir analizinin yapılması, uygun çatışma-yönetimi tepkisinin verilmesi, uygun çatışma çözümleme taktiklerinin seçilmesi, çözümleme tekniğinin uygulanması ve gelişmelerin takip edilmesi şeklinde sıralanan basamakları içermektedir.

üzere, işlevsel çatışma bakış açısı da bir ölçüde kabullenilmiş bir yaklaşımdır. Özellikle, örgütte çalışanların “üzerine ölü toprağı serpilmiş” gibi bir ortam oluşmuşsa performansın çatışmanın teşvik edilmesi üzerinden iyileştirilmesi düşünülebilir. Bunun için rekabeti teşvik etme, bireyler veya gruplar arası çıkar ilişkileri ve farklılıkları vurgulama, aykırı düşünen insanlar bulundurma ve hiyerarşik baskıyı artırma gibi uygulamalar hayata geçirilebilir (Akkirman, 1998). Ancak unutulmamalıdır ki başlarda teşvik edilen çatışma zamanla yoğunlaşarak tırmanabilir. Bir başka ifadeyle, denetim altında tutulamazsa yarardan çok zarar getirir hâle gelebilir.

**Tablo 5.2**  
**Çatışma Yönetimi**  
**Taktikleri.**

**Kaynak:** Thomas, K. W. (1992). *Conflict and Negotiation Processes. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3. Cilt (der. M. D. Dunnette ve L. M. Hough) içinde. California: Consulting Psychologists Press, 651-717.

#### **Kazan-Kaybet veya Kaybet-Kazan Durumu Taktikleri:**

- Diğer tarafı, müzakereleri koparmanın kendisi veya sizin için maliyetli olduğuna ikna etme
- Karşı tarafı, hedefiniz her neyse buna baş koyduğunuza ikna etme
- Karşı tarafı, belli bir sonuca baş koymaktan alıkoyma
- Diğer tarafın kendi pozisyonundan, gururu incinmeden çekilmesine, izin verme
- Diğer tarafı kendi hedefinizin makul olduğuna inandırma
- Diğer tarafı, kendi hedefinin makul olmadığına inandırma
- Karşı tarafı, sizin hedefinizi destekleyen başkaları olduğuna inandırma
- Herhangi bir saldırı içermeyen mizah kullanımıyla olumlu duygular gelişmesini sağlama
- Diğer tarafın, odaklanmasını zorlaştırmak üzere, dikkatini dağıtma

#### **Kazan-Kazan Durumu Taktikleri:**

- Karşı tarafa, onun meselelerinin sizin için de önemli olduğunu gösterme
- Karşı tarafa, kendi hedefinizin taviz veremeyeceğiniz kadar önemli olduğunu gösterme
- Diğer tarafa çatışmanın kazan-kazan biçiminde bitme olasılığı olduğunu gösterme
- Çeşitli çözüm alternatiflerine açık (esnek) olduğunuzu ortaya koyma
- Olası çözümler arasında karar vermek için makul kriterler kullanılmasında ısrarcı olma
- Berberce oluşturulmuş normlara uyulduğunu vurgulama
- Olumsuz duygular yaratabilecek davranış veya taktiklerden kaçınma
- Manevi destek ortamı sağlama
- Karşı tarafı, duygusal anlamda dikkatinin dağılmasına karşı koruma

İNTERNET



**Konuya ilişkin daha detaylı ve güncel bilgi edinmek için <http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-catisma-ve-yonetimi/> adresini ziyaret edebilirsiniz.**

İNTERNET



**Konuya ilişkin daha detaylı ve uygulamaya dönük bilgi edinmek için <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1648-orgutsel-catisma-ve-catisma-yonetimi.html> adresini ziyaret edebilirsiniz.**

K İ T A P



**Örgütlerde çatışma konusu oldukça kapsamlı bir şekilde Özcan Yeniçeri'nin 2009 yılında yayımlanan “Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi” isimli eserinde de ele alınmaktadır.**

## Özet



**Örgütlerde çatışmayı tanımlamak çatışmaya farklı bakış açılarını açıklamak**

Çatışma kavramına örgütsel ortamda baktığımızda ‘bir tarafın kendi çıkarlarının bir başkası tarafından olumsuz yönde etkilendiği veya çıkarlarına karşı çıkıldığını algılaması durumu’ şeklinde bir tanımlamayla karşılaşmaktayız. Örgütlerde çatışmanın performans etkisi konusunda farklı yaklaşımlar vardır. Yıllar itibarıyla çatışmaya bakış açıları şu şekilde sınıflanarak gelişmiştir:

- Geleneksel (klasik) bakış açısı “Çatışma köttür.”
- Davranışçıların bakış açısı “Çatışma kaçınılmazdır ve iyidir.”
- Etkileşimcilerin bakış açısı “Çatışma gerektiğinde çözümlenmeli (yok edilmeli), gerektiğinde teşvik edilmelidir.”

Özellikle 1970 öncesi araştırmalarda ve günümüzde bazı yöneticilerce çatışma, daima kötü ve örgütün işleyişine ket vuran (performansını düşüren) olumsuz bir durum olarak görülmüştür. Bu geleneksel görüş *işlevsel olmayan çatışma* olarak adlandırılmıştır. *İdeal düzeyde çatışma* olarak adlandırılan davranışçıların görüşüne göre yoğunluğuna dayalı olarak çatışmanın olumlu veya olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır. 1990’lardan itibaren etkileşimciler tarafından öne sürülen ve *işlevsel (yapıcı) çatışma* olarak adlandırılan bakış açısı, örgütlerde çatışmanın mutlaka olması, çatışma yönetiminin ise hem çözümlenmeyi hem de teşviği içermesi gerektiğini ve çatışmayı yönetmenin tüm idarecilerin sorumluluğu olduğunu ileri sürmektedir.



**Örgütlerde çatışmayı değişik türleri ve düzeyleri itibarıyla birbirinden ayırt etmek**

Örgütsel çatışma öncelikle örgütler arası ve örgüt-içi olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütler arası çatışma, en az iki örgütün çatışmasını ele alır. Örgüt-içi çatışma, dörde ayrılmaktadır: İç çatışma, kişiler arası çatışma, grup-içi çatışma, gruplar arası çatışma. İç çatışma, bir çalışandan kendi uzmanlığına, ilgilerine, amaçlarına ve değerlerine uymayan görevleri, işleri ve rolleri üstlenmesinin istenmesi ile ortaya çıkabilen bir çatışmadır. Dolayısıyla, kişinin kişiliğiyle rolleri çatışabileceği gibi üstlendiği belli bir rol içinde ya da rolleri arasında da çatışma olabilir. Örgü-

tün hiyerarşisi içinde aynı veya farklı düzeylerde bulunan en az iki çalışanın arasındaki çatışmaya kişiler arası çatışma denmektedir. Örgütün bir birimi veya takımını oluşturan kişilerin kendi aralarında amaçlar, işler, yöntemler gibi konular üzerinde anlaşamamalarına grup-içi çatışma denir. Örgütteki iki veya daha fazla birim veya grup arasında yaşanan anlaşmazlıklar ise gruplar arası çatışma olarak adlandırılmaktadır.



**Örgütlerde ortaya çıkan çatışmanın nasıl bir süreç içerisinde geçtiğini aşamalarıyla açıklamak**

Örgütlerde ortaya çıkan çatışma süreci bir model aracılığıyla ifade edilmektedir. Bu model çatışmanın ortaya çıkmasına sebep olan “çatışma kaynaklarını”, “açığa çıkmış çatışmayı” ve “çatışmanın sonuçlarını” detaylı bir şekilde ele almaktadır. Modelle ifade edilmek istenen diğer bir nokta da çatışmayı tetikleyen faktörler olduğudur. Kimi zaman yanlış algılanan bir duruş, kimi zaman yoğun duygular kimi zaman ise çatışmayı çözmek amacıyla kullanılan tarzlar çatışmayı daha da şiddetlendirebilir. Bunun yanı sıra çatışma ilk ortaya çıktığı biçimde devam edip sonlanmama; bazen şiddeti artarak devam ederken bazen de kısa süre içinde çözüme kavuşmaktadır.



**Örgütlerdeki çatışmaya kaynaklık eden faktörleri sıralamak.**

Örgütlerde çatışma, birbiriyle bağlantılı pek çok faktörden kaynaklanmaktadır. Birçok çatışmaya kaynaklık eden nedenler: Yapısal faktörler, iletişim faktörleri, bilişsel faktörler, bireysel özellikler ve taraflar arasındaki ilişkinin geçmişi. Tarafları çatışmaya götürebilecek yapısal faktörler arasında artan uzmanlaşma, taraflar arasında karşılıklı bağımlılık, fiziksel ortam ve merkezîyetçiliğe karşı merkezkaçılık vardır. Örgütler büyüyüp uzmanlık arttıkça farklı birimler arasındaki çatışmalar da artacaktır. Karşılıklı bağımlılık, sınırlı kaynaklar veya faaliyetlerin zamanlama ve sıralamasında koordinasyon gereğinden ortaya çıkmaktadır. Birbirinden fiziksel olarak uzak çalışan kişiler arasında iletişimin zayıflaması sebebiyle çatışma çıkabileceği gibi birbirine yakın çalışan kişilerin de kişisel mahremiyet yoksunluğundan çatışma yaşamaları olasıdır. Merkezîyetçi bir ortamda kararların üst düzey yönetimin fikrine gö-

re verilmesi çatışma doğurabileceği gibi merkezkaçılıkta da birimler bazında alınan kararların birbiriyle çelişmesi çatışmaya yol açabilmektedir. Çatışmanın diğer bir nedeni de iletişimin çok zayıf ya da yoğun olması sonucu olumsuz durumların ortaya çıkmasıdır. Farklı beklentiler ve bir tarafın diğeri hakkındaki hatalı algıları da tarafları çatışmaya götürebilir. Çatışmaya yol açabilecek bireysel özellikler ise kişilik faktörleri, farklı değerler ve farklı amaçlardır. Geçmiş performans ile önceki etkileşimler iki önemli ilişki faktörü olarak çatışmanın nedenleri arasında yer almaktadırlar.



#### Çatışmanın nasıl büyüyebileceğini açıklamak

Bazı durumlarda çatışma zamanla büyüyebilmektedir. Büyümüş çatışmanın birtakım özellikleri vardır: Taktikler sertleşir, meselelerin sayısı artar. Ayrıca, taraflar çatışmaya kendilerini daha fazla kaptırırlar ve bu nedenle de amaçları, kendileri için olumlu birtakım sonuçlar elde etmekten çıkıp diğer tarafa zarar vermeye dönüşebilir. Tüm bunların yanı sıra en önemlisi, çatışmaların büyüme olasılığını arttıran birtakım faktörlerdir. Bunlar, kültürel farklılıklar, geçmişte arada husumet olması, özgüven eksikliği, statü farklılıklarının belirsizliği, arada güçlü bağların olması, birbiriyle özdeşleşememe, bir veya her iki tarafın da diğer tarafı yenmek için çatışmayı tırmandırmayı amaçlamalarıdır.



**Tarafların çatışmaya ne şekillerde tepki verebildiklerini (çatışma tarzlarını) birbirinden ayırt etmek** İnsanlar çatışmaya farklı tepkiler vermektedir. Çatışmaya verilen bu tepkiler "çatışma tarzları" olarak adlandırılmaktadır. Birbirinden farklı 5 çatışma tarzı tanımlanmıştır. Bunlar, hükmetme, boyun eğme, kaçınma, taviz verme ve tümleştirmedir. Hükmetme, belli bir tarafın kendisini haklı görmesi durumunda karşı tarafın haksız çıkar elde edecek olmamasına karşın kullanılan tarzıdır. Boyun eğmede, adından da anlaşılacağı gibi karşı tarafa daha olumlu yaklaşma, onu yatıştırma amacı vardır. Kaçınma, tipik olarak çatışmayı yok saymadır ve bu tarzı kullanan taraf ne kendi isteklerini ne de karşı tarafın isteklerini önemsemektedir. Taviz vermede taraflar başlangıçta istediklerinden bir miktar geri adım atmakta, basitçe fedakârlıklarda bulunmaktadırlar. Son olarak, tümleştirmede, her iki tarafın da isteklerinin tamamen yerine getirilmesi çabası söz konusudur.



#### Çatışmaların örgütlerde ne gibi sonuçlar doğurduğunu saptamak

Çatışma sonucunun, her iki tarafı, istediğini elde etme itibarıyla ne kadar tatmin ettiği, beş farklı olası durum ile ele alınmaktadır. İki tarafın çatışma sonunda istediğini elde edip etmediğini özetleyen bu durumlar kaybet-kaybet, kazan-kaybet, kaybet-kazan, taviz ve kazan-kazan olarak nitelendirilmektedir. Kaybet-kaybet: Çatışmanın böyle bir çıktısının olması hâlinde hiçbir taraf başlangıçta istediğini elde edememiş durumdadır. Kazan-kaybet veya kaybet-kazan: Çatışmanın bu tür çıktıları olması hâlinde de taraflardan biri istediğini elde etmiş, diğerinin ise isteği yerine gelmemiştir. Taviz: Bu tür bir durum, tarafların istediklerini tam olarak veya hiç elde edemeyeceklerini anladıklarında varılabilecek bir çatışma sonucudur. Kazan-kazan: Her iki tarafın da istediğini elde ettiği durumdur.



#### Örgütsel çatışmanın nasıl yönetilebileceğini açıklamak

Bir çatışmayı yönetmek aşağıda sıralanan basamaklardan geçmektedir: Çatışmanın bir analizi yapılmalıdır. Bu analizde çatışma detaylı olarak ele alınır. Öncelikle çatışma türü belirlenir. Çatışma türünün belirlenmesi büyük ölçüde çatışmanın nedeninin de belirlenmesi demektir. Çatışmanın nedenini belirlemek çözmeyi kolaylaştıracaktır. Çatışmanın analizinin taraflardan çok çatışmadışı bir üçüncü tarafça yapılması daha sağlıklı sonuç verebilir. Uygun çatışma-yönetimi tepkisini verme, çatışmanın koşullarını dikkatle belirledikten sonra uygun düşebilecek tepkiyi vermeye yönelmez. Ancak, önemli olan, farklı durumlarda farklı tepkiler vermek gerektiği bilincini taşımak ve duruma göre uygun tarza geçebilecek esnekliği göstermektir. Uygun çatışma çözümleme taktiklerini seçme aşamasında ise kaybet-kaybet, kaybet-kazan ve kazan-kazan durumlarında kullanılabilir farklı taktikler vardır. Ayrıca bir çatışmayı çözmek için birden fazla taktik kullanımı olası bir durumdur. Çözümleme tekniğini uygulama oldukça önemlidir. Bu nedenle psikolog, danışman veya İnsan Kaynakları uzmanı gibi işin ehli bir kişi tarafından yapılması istenebilir. Takip etme, adından da anlaşılacağı gibi çatışmanın çözümlenmediğinin izlenmesidir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi çatışmanın davranışlar üzerinde yarattığı etkilerden biridir?
  - a. Düşük iş tatmini
  - b. Psikolojik veya fiziksel saldırganlık
  - c. Yanlış anlamalar
  - d. Güç miktarında değişme
  - e. Diğer tarafın niyetlerini sorgulama
2. Aşağıdakilerden hangisi örgütlerde çatışma ile ilgili olarak doğru bir ifade **değildir**?
  - a. Örgütlerde hangi çatışmanın çözümlenmesi, hangisinin ise teşvik edilmesi gerektiği her zaman açık-seçik belli değildir.
  - b. Çatışmanın hangi düzeye çekilmesiyle olumsuzluklarının azaltılıp olumlu yönlerinin görüleceği net değildir.
  - c. Belli bir grup için olumlu etkiler yaratabilecek bir çatışma bir başka grup için olumsuz etkiler getirebilir.
  - d. Çatışmanın düşük düzeyde olması her zaman olumlu sonuçlar yaratır.
  - e. Bir grup veya tüm örgütün işini daha iyi yapabilmek için gereksindiği çatışma düzeyi de zamanla değişebilir.
3. Aslında pek de geçinemeyen ve sorunlu ilişkilerini, birbirlerini işle ilgili konularda eleştirerek gizlemeyi tercih eden kişilerin çatışması aşağıda verilen kavramlardan hangisi ile ifade edilmektedir?
  - a. maskeli
  - b. yanlış atıf taşıyan
  - c. intikamcı
  - d. yanlış adrese yöneltilen
  - e. kurumsal
4. Aşağıdakilerden hangisi örgüt-içi çatışma türlerinden biri **değildir**?
  - a. Kişilerarası çatışma
  - b. İç-çatışma
  - c. Kurumsal çatışma
  - d. Grup-içi çatışma
  - e. Gruplar arası çatışma
5. Aşağıdakilerden hangisi tarafları çatışmaya götürebilecek yapısal faktörler arasında **değildir**?
  - a. Taraflar arasında karşılıklı bağımlılık
  - b. Merkeziyetçiliğe karşı merkezkaççılık
  - c. Artan uzmanlaşma
  - d. Fiziksel ortam
  - e. Duygusal özellikler
6. Aşağıdakilerden hangisi büyümüş çatışmanın özellikleri arasında **yer almaz**?
  - a. Taktiklerin sertleşmesi
  - b. Çatışma konusunun değişmesi
  - c. Meselelerin sayısının artması
  - d. Tarafların çatışmaya kendilerini daha fazla kattırması
  - e. Zamanla amaçlarının karşılıkine zarar vermeye dönüşmesi
7. Aşağıda yer alan çatışma tarzlarının hangilerinde belli bir taraf ne kendi isteklerini önemsemekte ne de karşı tarafinkileri önemsemektedir?
  - a. Kaçınma
  - b. Taviz verme
  - c. Hükmetme
  - d. Boyun eğme
  - e. Tümleştirme
8. Baskın bir ebeveynin konservatuarda tiyatro eğitimi almak isteyen çocuğunu ısrarla üniversite sınavı kurslarına göndererek üniversiteye giriş sınavında kazandığı bir mühendislik bölümüne yerleştirmesi ve sonuçta derslerinde bir türlü başarılı olamayan çocuğun okulu üç yıl sonunda terk etmesi hangi çatışma durumu için örnek olarak verilebilecek bir durumdur?
  - a. Kaybet-kazan
  - b. Kazan-kaybet
  - c. Kaybet-kaybet
  - d. Kazan-kazan
  - e. Taviz

9. Aşağıdakilerden hangisi, çatışmayı yönetmede analiz aşaması ile ilgili olarak doğru **değildir**?
- Öncelikle çatışma türü belirlenir.
  - Çatışmanın analizinin taraflardan çok çatışmadışı bir üçüncü tarafça yapılması daha sağlıklı sonuç verebilir.
  - Çatışmanın nedenini belirlemek çözmeyi kolaylaştırır.
  - Çatışmanın ne derece işlevsel olduğunu belirlemek önemli değildir.
  - Çatışma birkaç farklı başlık (tür) altında sınıflandırılabilir.
10. Aşağıdakilerden hangisi, kazan-kaybet veya kaybet-kazan durum taktiklerinden biridir?
- Karşı tarafa, onun meselelerinin sizin için de önemli olduğunu gösterme
  - Manevi destek ortamı sağlama
  - Karşı tarafı, duygusal anlamda dikkatinin dağılmasına karşı koruma
  - Çeşitli çözüm alternatiflerine açık (esnek) olduğunuzu ortaya koyma
  - Diğer tarafın odaklanmasını zorlaştırmak amacıyla, dikkatini dağıtma

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Tanımı ve Çatışmaya Değişik Bakış Açılı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Tanımı ve Çatışmaya Değişik Bakış Açılı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Türleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Düzeyleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Kaynakları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Büyümesi ve Çatışma Tarzları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Büyümesi ve Çatışma Tarzları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Sonuçları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Yönetilmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise, "Çatışmanın Yönetilmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Çatışmanın bireyler, davranışlar ve kişiler arası ilişkilerle etkilerine bakıldığında hepsinin olumsuz olduğu göze çarpmaktadır. Zaten klasik görüşün savunucuları tarafından ortaya atılması onların görüşünü destekler niteliktedir. Aslında olumsuz etkiler bir kartopu gibi birbirlerinin neden ve sonuçlarını oluşturabilmekte ve birbirlerini etkilemektedirler. Örneğin; öfkelenmiş olan bir kişi bu öfkesinin sonucu olarak psikolojik veya fiziksel olarak saldırganlık gösterecek ve sonucunda kişiler arası ilişkilerinde karşı tarafı yanlış anlayabileceği gibi tavrını da değiştirebilecektir. Örnekte de görüldüğü gibi aslında çatışmanın bireyler, davranışlar ve kişiler arası ilişkiler üzerine etkisi tek düzeyde görülemekte etkileşim hâlinde ortaya çıkmaktadır.

**Sıra Sizde 2**

Çatışma, kişileri meseleleri tartışmaya (enine boyuna ele almaya) yönlendirir. Bu tartışmalar sayesinde her bir farklı görüşün veya önerinin mantığı sınanır. Ayrıca, her bir görüş sahibi mevcut sorun ve olası çözümler hakkındaki temel varsayımlarını sorgulamak durumunda kalır. Böylece, seçenekler daha iyi değerlendirilmiş olur. Örneğin, üniversite sınavına hazırlanmaya yeni yeni başlayan liseli bir gencin kendisi Mimarlık okumayı isterken ebeveynlerinden birisi Hukuk okumasını, diğeri ise İşletme okumasını istiyor olabilir. Bu durumda, her bir taraf kendi isteğinin neden daha iyi bir seçenek oluşturduğunu diğerlerine anlatabilmek, hatta onları ikna edebilmek için çaba sarfetmek durumunda kalacaktır.

**Sıra Sizde 3**

Fikir çatışması ve duygusal çatışma aslında çoğu zaman birbirleri içinde görünmeseler de vardır. Şöyle ki bir fikir çatışması arka yüzüne bakıldığında duygusal bir çatışmanın sonucu olarak ortaya çıkabilir. Örneğin; çalışma arkadaşlarınızdan birisine duyduğunuz öfke, kıskançlık vb. duygular nedeniyle bir toplantı esnasında verilecek olan kararda ona muhalif davranabilirsiniz. Aynı şekilde fikir çatışması yaşadığınız kişiye olumsuz duygular beslemeniz büyük olasılıkla öncesinde yaşadığınız fikir çatışmasından kaynaklanıyor olacaktır. Fakat her fikir çatışması duygusal çatışma sebebiyle ortaya çıkmayacağı gibi her duygusal çatışma da fikir çatışması sonucunda gözlenmeyebilir. Özellikle kültürümüzde duygusal çatışma hikâyesi olanların birbirlerine daha zıt davranarak fikir uyuşmazlığı yaşadıkları göze çarpmaktadır.

**Sıra Sizde 4**

Büyüyen bir çatışmada tarafların yükselen tansiyon nedeniyle iyice gerileceklerini göz önüne aldığımızda işbirliğine girmeyecek bir tarz seçmeleri beklenebilir. Şekil 5.2'de gördüğümüz gibi işbirliği olmayan tarzlar hükmetme ve kaçınmadır. Aslında bu durumda her iki tarzın da kullanılabilme ihtimaline karşın işbirliği kurmama yolundaki hükmetme tarzının kullanılma olasılığı daha yüksek olacaktır. Kişiler tırmanmış olan bir çatışmada karşı tarafı kabullenmeye pek yanaşmayacaklardır. Bunun yanı sıra artık çatışmanın bitmesi isteği uyanırsa kaçınma yoluna da gidebilirler.

**Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar**

- Akca, C. ve G. Erigüç (2006). Hastane Çalışanlarının Yöneticileri ve Çalışma Arkadaşları ile Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine yönelik bir Araştırma. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, (9/2), 126-153.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, (13/2), 1-11.
- Argyris, C. (1957). The Individual and Organization: Some Problems of Mutual adjustment. **Administrative Science Quarterly**, (2/1), 1-24.
- Aykan, E. (2008). Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama. **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 18-19 Nisan, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Baron, R. A. (1989). Personality and Organizational Conflict: Effects of the Type A Behavior Pattern and Self-Monitoring. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, (44/2), 281-296.
- Batıgün, A. D. ve N. H. Şahin (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. **Türk Psikiyatri Dergisi**, (17/1), 32-45.
- Blake, R. R., H. A. Shepard ve J. S. Mouton (1964). **Managing Intergroup Conflict in Industry**. Houston: Gulf.
- Boulding, K. E. (1957). Organization and Conflict. **Conflict Resolution**, (1/2), 122-134.
- Champoux, J. E. (2011). **Organizational Behavior** (4. Baskı). New York ve Londra: Routledge.
- Cosier, R. A. ve G. L. Rose (1977). Cognitive Conflict and Goal Conflict Effect on Task Performance. **Organizational Behavior and Human Performance**, (19), 378-391.
- De Dreu, C. K. W. ve L. R. Weingart (2003). A Contingency Theory of Task Conflict and Performance in Groups and Organizational Teams. **International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working** (der. M. A. West vd) içinde. Chichester, İngiltere: Wiley.
- Deutsch, M. (1990). Sixty Years of Conflict. **The International Journal of Conflict Management**, (1), 237-263.
- Düşükcan, M. (2005). İş Örgütlerindeki Çatışmaların Oluşum Nedenleri: Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. **13. Ulusal Yönetim**

- ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, (12-14 Mayıs), İstanbul: Marmara Üniversitesi, 317-320.
- Eisenhardt, K. M., J. L. Kahwajy ve L. J. Bourgeois III (1997). How Management Teams Can Have a Good Fight. **Harvard Business Review**, (Temmuz-Ağustos), 77-85.
- Fisher, R.J. (1990). **The Social Psychology of Intergroup and International Conflict Resolution**. New York: Springer-Verlag.
- House, R. J. ve J. R. Rizzo (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. **Organizational Behavior and Human Performance**, (7/3), 467-505.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. **Administrative Science Quarterly**, (42), 53-557.
- Jehn, K. A. ve C. Bendersky (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. **Research in Organizational Behavior**, (25), 187-242.
- Jehn K. ve E. Mannix (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Performance. **Academy of Management Journal**, (44), 238-251.
- MacDonald, C., M. McDonald ve W. Norman (2002). Charitable Conflict of Interest. **Journal of Business Ethics**, (39/1-2), 67-74.
- Morrill, C. ve C. K. Thomas (1992). Organizational Conflict Management as Disputing Process. **Human Communication Research**, (18), 400-428.
- Özdaşlı, K. ve A. M. Alparşlan (2009). Çatışma Yönetimi Stratejilerine ilişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri üzerinde Mukayeseli bir Araştırma. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, (1/2), 15-24.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. **Organizational Science**, (6), 615-631.
- Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt ve K. R. Xin (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. **Administrative Science Quarterly**, (44), 1-28.
- Peterson, R. S. ve K. J. Behfar (2003). The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust and Conflict in Groups: A Longitudinal Study. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, (92), 102-112.
- Pondy, L. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. **Administrative Science Quarterly**, (2), 296-320.
- Pruitt, D. G. ve J. Z. Rubin (1986). **Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement**. New York: McGraw-Hill.
- Rahim, M. A. (2011). **Managing Conflict in Organizations** (4. Baskı). New Brunswick ve Londra: Transaction Publishers.
- Rahim, M. A. ve Pelled, L. H. (1998). Rethinking the Structure of Conflict: Toward a Four-Dimensional Conceptualization. **International Association for Conflict Management yıllık kongresi**, sunulmuş bildiri, (Haziran), Maryland.
- Robbins, S. P. (1974). **Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ross, R. S. ve J. R. Ross (1989). **Small Groups in Organizational Settings**. New Jersey: Prentice Hall.
- Saaty, T. L. (1990). The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management. **International Journal of Conflict Management**, (1), 47-68.
- Schmidt, S. M. ve T. A. Kochan (1972). Conflict: Towards Conceptual Clarity. **Administrative Science Quarterly**, (17), 359-370.
- Staw, B., L. Sandelands ve J. Dutton (1981). Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multi-Level Analysis. **Administrative Science Quarterly**, (26), 501-524.
- Şahin, A. ve E. Örselli (2010). Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri. **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, (13/19), 43-62.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. **Annual Review of Psychology**, (33), 1-39.
- Tarakçı, A. ve Kaya, H. (2009). Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve bu Stillerin Öz-Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, (21-23 Mayıs), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 46-51.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organizations. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (2. Baskı) (der. M. D. Dunnette ve L. M. Hough) içinde. California: Consulting Psychologists Press.



- Tjosvold, D. (1991). Rights and Responsibilities of Dissent: Cooperative Conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (4), 13-23.
- Tuckman, B. W. ve M. A. C. Jensen (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. **Group & Organization Studies**, (2), 419-427.
- Turiel, E. (1996). Equality and Hierarchy: Conflict in Values. **Values and Knowledge** (der. E. S. Reed, E. Turiel ve T. Brown) içinde. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Wall, Jr., J. A. ve R. R. Callister (1995). Conflict and its Management. **Journal of Management**, 21, 515-558.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik bir Araştırma. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, (10/1), 23-42.

# 6

## Amaçlarımız

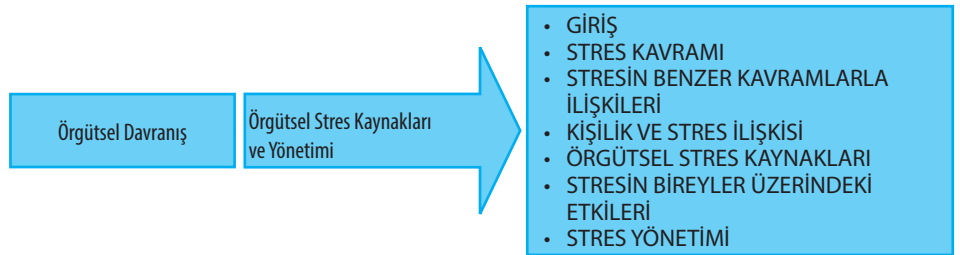
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Stres kavramını tanımlayabilecek,
- Stres ve kişilik arasındaki ilişkiyi kavrayabilecek,
- Örgütsel stres kaynaklarını açıklayabilecek,
- Stresin bireyler üzerindeki sonuçlarını ifade edebilecek,
- Stresi yönetmeyi açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

## Anahtar Kavramlar

- Stres
- Engellenme
- Çatışma
- Stres Yönetimi
- Yabancılaşma

## İçindekiler



# Örgütsel Stres Kaynakları ve Yönetimi

## GİRİŞ

Stres endüstrileşme, kentleşme ve globalleşme süreçleri içerisinde insanları tehdit eden büyük bir tehlike olarak karşımıza çıkan bir kavramdır. Trafik sıkışıklığı, rekabet, sosyal ve politik değişimler, ekonomik belirsizlikler gibi pek çok toplumsal koşul bireylerde stres yaratmaktadır. Her geçen gün hızlı değişimin yaşandığı iş dünyasında da çalışma koşullarından, ilişkilerden, çevresel faktörlerden kaynaklanan iş stresleri yaşanmaktadır. Bu toplumsal ve yapılan işlerden kaynaklanan stresler bireyleri etkilemekte psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara yol açmaktadır. Uzmanlar bireylerin hayatlarının her anında karşılarında çıkabilecek streslere karşı başedebilecekleri stres yönetim teknikleri geliştirmişlerdir. Bu ünite de bu bağlamda ayrıntılı olarak örgütsel stres konusuna değinilmeye çalışılacaktır.

## STRES KAVRAMI

Günümüzde stresle ilgili pek çok tanım yapılmaktadır. Bu tanımların genelde ortak noktaları stresin zararlı olduğu ve bireyleri olumsuz etkilediği doğrultusundadır.

Stres, kişi üzerinde aşırı fizyolojik ve psikolojik talepler yaratan bir uyarıcıya karşı, o kişinin uyum sağlayabilme tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Moorehead, Griffin, 1983: 193).

Diğer bir tanımda ise stres; bireyin iyilik hâlini tehdit eden ve zorlayan çeşitli durumları algılayışının sonucunda oluşan bir uyum tepkisi olarak tanımlanmıştır (De Frank ve Ivancevich 1998: 55).

Stres kelimesi iki farklı anlamda da değerlendirilebilir. Bunlardan birincisi bireylerin organizmalarının durumudur, yani insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumdur. Burada stres kelimesi ile kişinin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri anlatılır. Stres kelimesinin ifade ettiği anlam ise organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür.

Stresle ilgili pek çok araştırmalar yaparak stresi kuramsal açıdan tanımlayan Hans Selye stresi “bünyenin baskı ve isteklere karşı gösterdiği belirgin olmayan tepki” olarak tanımlamıştır. İnsan bünyesi, ister olumlu, ister olumsuz olsun mutlaka dış etkenlere karşı biyokimyasal bir tepki gösterir; stres kaynağı değişebilir ama kaynağa verilen biyolojik tepki daima aynıdır (Yates, 1986: 29).

Buraya kadar stresin ne olduğu tanımlandı; stresin ne olmadığına bakıldığında ise, aşağıdaki açıklamaların stresin daha iyi anlaşılmasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

Stres, basit bir endişe hâli değildir. Çünkü endişe hâlinin psikolojik ve fizyolojik sonuçları vardır. Stres endişeye neden olabilir, onu tetikleyebilir, ancak ikisi aynı şey değildir.

Stres basit bir sinirsel gerginlik olarak algılanmamalıdır. Endişede olduğu gibi stres sonucunda da sinirsel bir gerginlik yaşanabilir. Ancak ikisi aynı şey değildir. Bazı kişiler stresi göz önünde yaşarlar, bazıları ise onu bilinçaltında tutar ve sinirsel bir gerginlik göstermezler.

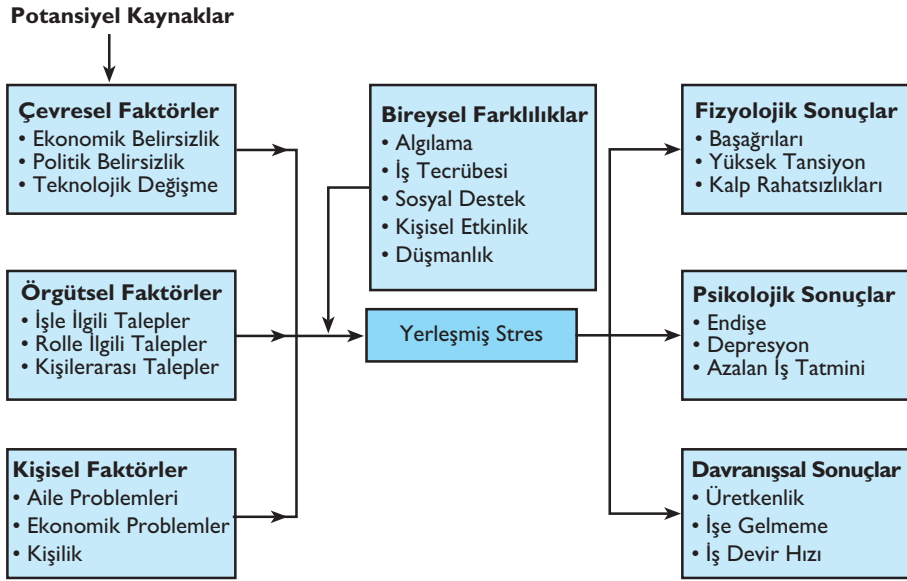
Stres muhakkak kötü, bireye zarar veren ve kaçınılması gereken bir şey de değildir (Quick ve Quick, 1984). Belli bir düzeye kadar olan stres, bireyi hedefine odaklar, motivasyonunu yükseltir.

Aşağıdaki Şekil 6.1'de bireylerin yaşamlarındaki stres faktörleri ve bunları etkileyen değişkenler ve stresin sonuçları bir bütün olarak gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 6.1

Genel Stres Modeli.

*Kaynak: Stephen Robbins, Timothy A. Judge (2011). Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall Publishing, London.*



SIRA SİZDE



**Olumlu stres yaratan olaylar nelerdir? Örneklerle açıklayınız.**

## STRESİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

Modern toplumların hastalığı olarak bilinen stres kavramı çok geniş bir kullanım alanına sahiptir. Genellikle gerginlik, olumsuzluk ve hoş gitmeyen olayları anlatan tüm kavramlar stres içerisinde yer almaktadır. Genellikle stres yerine kullanılan kavramlar doğrudan stresi açıklamamakla beraber strese neden olan olayları açıklayan ve/veya stres kavramının alt öğeleri olarak düşünülebilir.

Stresle yakından ilgili ve strese neden olabilecek üç kavramdan söz edilebilir. Bunlar; engellenme, endişe ve çatışma kavramlarıdır.

### Engellenme

Engellenme; bir canlının fizyolojik ya da toplumsal bir gereksiniminin doyurulmasını önleyen bir durum ya da eylemle karşı karşıya kalmasıdır. Doyurulması gereken bir gereksinim ya da eksiklik duygusu canlıda bir dürtü yaratır; dürtünün

amacı, bu eksikliği gidermek ve doyuma ulaşarak haz almaktır. Bu amacın engellenmesi bireyin davranışlarını değişik biçimlerde etkileyebilir; örneğin böyle bir engel ya bireyin amaca yönelik tepkilerine ket vurur ya da tam tersine bu tepkileri güçlendirir; bazen de canlının, engelleyici uyaranlardan kaçınmayı ya da bu tür uyaranların üstesinden gelmeyi öğrenmesini sağlar.

**Engellenmenin** kaynağı iç ya da dış etkenler olabilir. Bireyin zihinsel ya da fiziksel yetersizliği, özellikle kendi yeteneklerini aşan amaçlara yöneldiğinde bir engellenme nedeni olabilir; çocukluk çağından kalma aşılmamış sorunlar, kişinin benliğine sinmiş yasaklar ve korkular da engellenmeyle sonuçlanan iç etkenlerdir. Toplumsal ilişkilerdeki engellenme ise genellikle toplumun koyduğu yasaklar gibi bir takım dış etkenlerden kaynaklanır.

Engellenme ya güdülemenin giderek yoğunlaşmasına ya engel karşısında çaresiz ve etkisiz kalarak geri çekilmeye ya da başkalarına yönelmiş öfke ve saldırganlığa yol açabilir. Bazen de bireyi sorunlarına yeni çözümler bulmaya iterek toplumsal açıdan yapıcı sonuçlar doğurur. Dürtülerin azalması kuramına göre engellenme, bir bireyin dürtü düzeyini yükselttikçe, birey engelleyici uyarandan kaçınmasını sağlayan yeni bir tepki öğrenecek, böylece dürtü düzeyi düşecektir. Bu nedenle engellenme, öğrenmeyle de yakından ilintilidir (Ana Britannica, Cilt 8, 1993).

Elde etmek istediğimiz bir nesneye, ulaşmak istediğimiz belirli bir amaca varabilmemiz veya bir gereksinmemizin giderilmesi önlendiği zaman ortaya çıkan olumsuz duyguya engellenme adı verilir (Cüceloğlu, 1999: 279).

Bazı psikologlar, engellenme kavramını bir davranış olayı, başka bir deyişle bireyin istediği bir amaca ulaşmasının engellenmesi anlamında kullanırlar. Bazı psikologlar ise bu kavramla engellenme sonucu bireyin içinde oluşan duygu ve heyecanı belirtir. Endişe ve engellenme çoğu kez bir arada olabilir. Endişe daha sonra da belirtileceği gibi daha çok geleceğe dönük bir durumun veya davranışın ortaya çıkaracağı sonuçla ilgilidir ve bireyin kendisini muhtemel olumsuz bir durumdan korumasına yöneliktir. Engellenme, kızgınlık ve saldırganlık duygularının ağır bastığı bir süreçtir. Bu anlamda doğrudan stresle ilgili bir kavramdır. Engellenme durumu ile karşılaşan birey strese maruz kalacaktır.

Engellenme *bireysel ve çevresel engellenme* olarak iki başlık altında incelenebilir. *Bireysel engellenme*, bireyin bir amaca ulaşmasına engel olan faktörlerin bireyin kendisinden kaynaklanmasıdır. Örneğin dersine çalışmayan bir bireyin başarılı olmaması, yeteneği olmayan bireyin spor müsabakalarında yenilmesi ya da gözü bozuk bireyin sağlık raporu alamadığı için subay olamaması gibi engeller, bireysel engellerdir. Bu örnekler çoğaltılabilir. Bireyin, fiziksel ya da zihinsel yetersizliği eğer bir amacına ulaşmayı engelliyorsa bu durum strese neden olabilir.

İkinci tür engellenme ise *çevresel engellenme*dir. Bu durumda ise bireyin bir amaca ulaşmasına engel olan faktörler bireyin dışında gerçekleşmektedir. Örneğin referansı olmadığı gerekçesi ile bireyin işe alınmaması, parasızlık nedeni ile evlenememesi, işi ile evinin mesafesinin uzak olması nedeni ile işe geç kalması, trafik sıkışıklığı nedeni ile randevusuna yetişmemesi gibi durumlar çevresel engellerdir. Örneklerde de görüldüğü gibi kişinin müdahale edemediği engeller, bireylerde daha çok stres yaratır.

Engellenme olayını stres kavramının yalnızca bir yönü olarak görmek gerekir. Yoksa engellenme ile stresin aynı anlama geldiği hatasına düşülmüş olunur. Başka bir ifadeyle engellenme, doğrudan strese neden olan bir kavram olmaktan çok, stres havuzunu besleyen bir kanal olarak değerlendirilmelidir. Fakat engellenme olayının kaçınılmaz bir hayat gerçeği olmasına rağmen sanıldığı gibi, her zaman

**Engellenme;** bireyin bir amaca ulaşmasına mani olunma davranışına denir.

zarar verdiği de iddia edilemez (Eroğlu, 2009: 469). Aynı stres gibi zaman zaman bireyleri motive edeceği söylenebilir. Engellenme veya hayal kırıklığı insanın davranışlarına ayrı bir renk ve farklı bir karmaşıklık ilave etmektedir.

SIRA SİZDE



**Yaşamınızdaki çevresel engeller en çok hangileridir? Bireysel engeller mi çevresel engeller mi daha çok stres yaratır?**

## Endişe

Çok basit bir ifadeyle nedeni belli olmayan korkular olarak tarif edilebilen **endişe**, strese neden olabilecek en önemli kavramlardan biridir.

Endişe, ne olduğu belirsiz, niteliği kestirilemeyen bir fenalık duygusu hâlinde ortaya çıkan hoş olmayan duygu şeklinde de ifade edilmektedir. Korku gibi kaygı da (iç daralması, bunaltı gibi kavramlarla da tanımlanır) bedensel bir rahatsızlık durumuna yol açabilir ama korkudan belirli bir nedeni bulunmamasıyla ayırt edilir. Endişeye neden olan, kişi için gizli bir şey, bilinmeyen bir durumdur. Endişenin nedeni bilindiği hâlde tedirginlik duygusunun sürdüğü duruma “tasa” adı verilir.

Endişe birçok belirtiyi kendini gösterir; bunların çoğu beden rahatsızlıkları biçimindedir. Hızlı ya da şiddetli çarpıntı, soluk alma güçlüğü ya da soluksuz kalma; titreme, terleme; ağız kuruması; göğüste sıkıntı; avuçların terlemesi; baş dönmesi; hâlsizlik; iç bulantısı; uykusuzluk, vb. rahatsızlıklar bu belirtilere örnek olarak gösterilebilir (Grolier International Americana 8. Cilt). Stres kuramına göre alarm aşamasında bireyde ortaya çıkan tepkilerle aynıdır.

Endişe, bireyi tehdit eden herhangi bir şeyin yol açtığı korku ve huzursuzluğu birleştiren, aynı zamanda hoş olmayan heyecansal bir durumu temsil etmektedir (Hampton, 1978: 141).

Endişe aşağıdaki şu heyecanların birini veya birçoğunu içerebilir: Üzüntü, sıkıntı, korku, başarısızlık duygusu, acizlik, sonucu bilememe ve yargılanmadır. Bazı psikologlar korkuyla endişe arasında üç önemli fark bulunduğunu söylerler. Bu farklar aşağıda açıklanmaktadır.

- **Kaynak:** “Ben arıdan korkarım!” örneğinde olduğu gibi, korkunun kaynağını biliriz,
- **Şiddet:** Korku endişeden daha şiddetlidir,
- **Süre:** Korku daha kısa sürelidir, endişe ise uzun süre devam edebilir.

Korku ve endişe arasındaki benzerliklere dayanarak psikologlar, korku sırasında ortaya çıkan fizyolojik oluşumların endişe anında da gözlenebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu iddia deneysel gözlemlerle de desteklenmiştir. Psikologlar kalp atışı, kan basıncı, kanın kimyasal yapısı, nefes alış, nefes veriş oranı gibi değişik fizyolojik belirtileri endişe ölçmede kullanmaktadırlar (Cüceloğlu, 1992: 277).

## Çatışma

Günümüzde yaşanan hızlı bir değişimin uzantısı olarak bireyler pek çok **çatışma** yaşamaktadırlar. Bireyler kendi bireysel, toplumsal veya örgütsel yaşantıları ile ilgili çoğu zaman çelişkiye düşerler.

Örneğin ders çalışması gerektiği bilincinde olan bir öğrencinin ders çalışmak ile arkadaşları ile gezmek arasında kalması durumunda ortaya çıkan durum ya da amirinden etik dışı istek gelen çalışanın, bu isteği yerine getirmekle getirmemek arasında kalması gibi bir durum çatışma olarak düşünülebilir.

Açık bir şekilde açıklanamayan, ancak bireylerde gerilim yaratabilecek konulara **endişe** denir.

**Çatışma**, insan yapısında varolan saldırgan içgüdülerle ortaya çıkan bir süreçtir.

Çatışma; birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği durumlarda ortaya çıkar. Çatışma kavramı, birbirine ait veya çelişkili şekilde gelişen her türlü karşılıklı etkileşim hâllerini ifade etmektedir (Robbins, 1980: 362). Bir başka ifadeyle kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması hâlinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapıdır (Erdoğan, 1996). Çatışma kavramı bireyleri strese sokan ve bu bağlamda gerginlikler yaratan bir kavram olarak algılanmaktadır.

Örgüt açısından ise çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda genelde örgütsel ortamlarda strese yol açan bir kavram olarak yer almaktadır.

Çatışma konusunda da de söz edildiği gibi örgütsel yaklaşımların bazıları çatışmaları yararlı ve arzulanır görmektedir. Günümüzde genel olarak kabul edilen görüşe göre; çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, örgütler için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatifleri vs. çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin yaratıcılıklarını geliştirir ve örgüte etkinlik getirir (Erdoğan, 1996: 146). Gerçekte çatışmalar strese yol açabildiği gibi, motivasyon unsuru olarak da düşünülebilir. Bilindiği gibi bazen stres bireyler üzerinde motivasyon etkisi yaratabilir. Özellikle rekabete dayalı çatışmaların yarattığı stresin işlevsel etkileri de olabilir. Ancak, çatışmaların yarattığı olumsuz etkilere bakıldığında, bu faktörlerin strese yol açabileceği de söylenebilir. Bu faktörler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Türkel, 2000);

- Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir.
- Çatışma düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına sebep olabilir.
- Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak kaybettirebilir.
- Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir.
- Çatışma, tarafların kendilerini diğerlerinden, amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir.
- Çatışma, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyebilir.
- Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına sebep olabilir.

Birey, bulunduğu sosyal ortamda varlığını korumaya çalışırken, her kurduğu denge durumu, sürekli değişen çevresine bağlı olarak değişmekte, onu sürekli bir stres içerisinde tutmaktadır (Şahin, 1994: 11). Sosyal ortama bağlı olarak yaşanan kişilerarası stres, iş yerinde iş arkadaşlarıyla ve üstlerle olan çatışmalardan kaynaklanabilmektedir (Aslan, 2008: 308 içinde Fiedler, 2001: 134). Nitekim yapılan bir araştırmada çalışanların, iş arkadaşlarından kaynaklanan çatışmaları önemli bir stres nedeni olarak buldukları tespit edilmiştir (Aslan, 2008: 308 içinde Chang ve Honcock, 2003: 155).

## KİŞİLİK VE STRES İLİŞKİSİ

Genel olarak kabul gören bir tanıma göre kişilik, bireyin davranışlarının zaman içinde tutarlı, kıyaslanabilir durumlarda başkalarından farklı davranışlar olmasını sağlayarak kendini belli edebilen sabit ve içsel faktörleri ifade eder (Hampson, 1985: 1).

Kişilikte heyecanlar insanı motive eden kişisel bir deneyim olduğu gibi çevreyle baş etme süreçlerinde önemli bir rol oynar. Ancak, bazende aşırı heyecanlar bireylerde stres düzeyini arttırabilir. Heyecan araştırmacıları heyecanları kişiliğin göstergeleri olarak değerlendirmektedirler (Bulduk ve Cesur, 2003: 30). Bazı bireyler yüksek tempolu, aceleci, zamanla mücadele eden, sabırsız, hızlı konuşan, sinirlenen, başkalarının sözünü kesen özellikler gösterirler. Bu tip kişilik özelliği gösteren kimselere A tipi kişilik denmektedir. Örneğin otoriter, katı kuralcı kişilerin duygusal belirsizliğe tahammül edememe gibi özelliklere sahip olanların strese yatkınlıkları fazladır.

Genellikle A tipi kişilikli bireyler aşağıdaki özellikleriyle kendilerini ifade ederler (Brief, Schuster ve Van Sell, 1981: 94).

- Çok uzun zaman, kendine bir zaman limiti koyarak çalışan ve aşırı yük alanlar,
- Eve genellikle iş getiren, geceleri ve hafta sonları çalışan dinlenmeyenler,
- Kendisiyle devamlı rekabet içinde olan başarı için yüksek standartlar belirleyen ve bunu devam ettirenler,
- Çalışma koşullarından dolayı engellenen, başkalarını rahatsız eden, danışmanları tarafından yanlış anlaşılan insanlardır.

B tipi kişilik ise sabırlı, rahat, daha az rekabetçi, zaman sınırlılıklarına karşı daha esnek olabilen bireylerdir. B tipindeki bireyler çalışma yaşamında düzenli çalışan, hayata daha rahat bir bakış açısıyla bakan, aceleci olmayan, ruhsal açıdan daha sakin olan bireylerdir. B tipindeki bireylerin stresle karşılaşma ve onun fizyolojik sonuçlarından (kalp, tansiyon, mide problemleri) etkilenme olasılıkları daha düşüktür (McShane ve Von Glinow, 2003: 208).

**Tablo 6.1**  
A Tipi ve B Tipi  
Kişilerin Temel  
Karakteristikleri.

**Kaynak:** F. Luthans  
(2008). *Organizational  
Behavior*, McGraw, Hill,  
New York.

A Tipi Kişilik	B Tipi Kişilik
• Her zaman hareketli	• Zamana bağımlı olmayan
• Hızlı yürüyen	• Sabırlı
• Hızlı yemek yiyen	• Kendini övmeyen
• Hızlı konuşan	• Kazanmak için değil zevk için oynayan
• Sabırsız	• Suçluluk duymadan dinlenebilen
• İki şeyi bir arada yapan	• Yumuşak tavırlı
• Boş vakitleri olmayan	• Zamanlı, limitli çalışmayan
• Başarıyı sayı ve niceliklerle ölçen	• Aceleci olmayan
• Saldırgan	
• Rekabetçi	
• Zaman baskısı altında yaşayan	

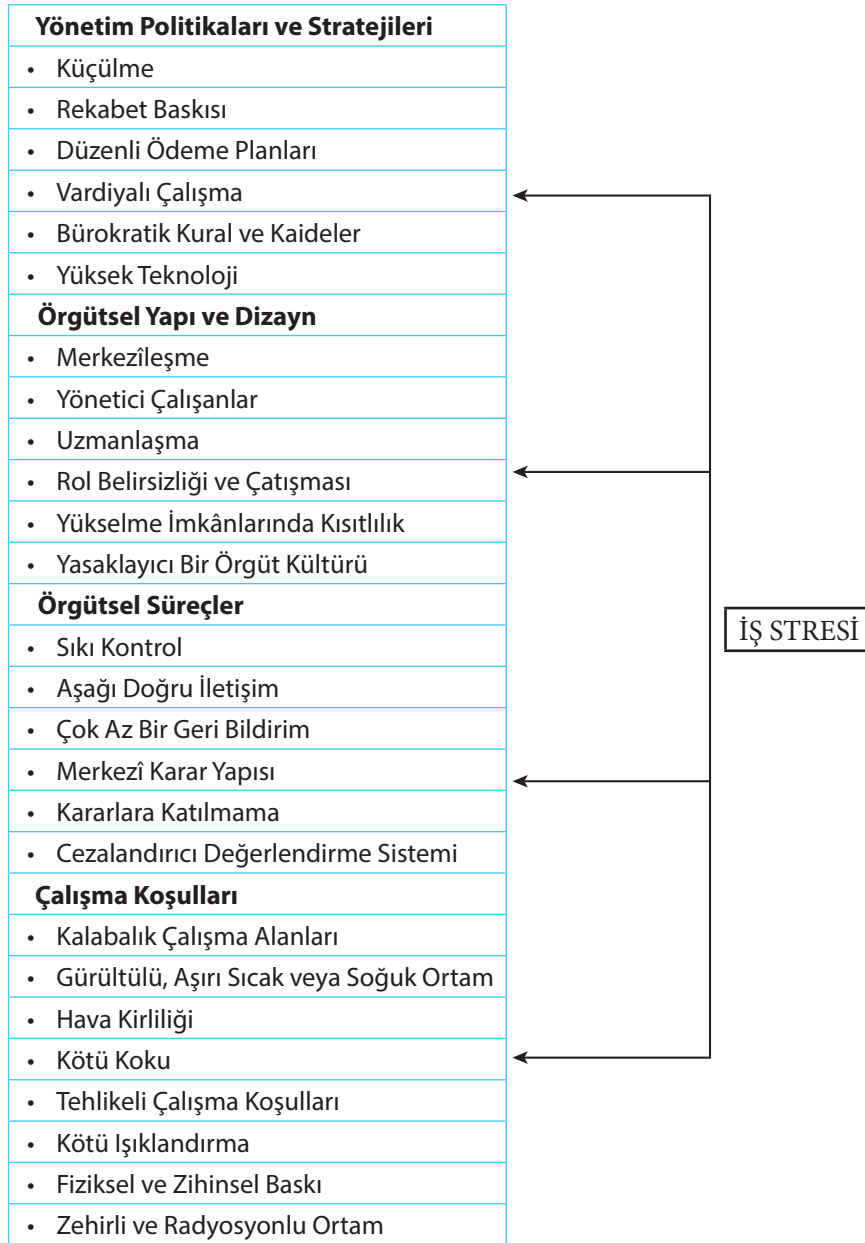
Ancak pek çok birey A tipinin veya B tipinin tüm davranışsal özelliklerini bir arada göstermeyebilir. A tipine yatkın ya da B tipine yatkın özellikler gösterebilirler. A tipine yatkınlık strese bağlı ortaya çıkabilecek psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçları gösterme eğilimini arttırır.



## ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

Örgütsel davranış açısından stresin sebeplerinin, kesin çizgiler hâlinde örgüt içinden ve örgüt dışı çevreden kaynaklananlar şeklinde ayrılması sağlıklı bir sınıflandırma olmayabilir. Çünkü bir örgütte çalışan bireyler iş başında iken dış çevreden; örgüt dışında iken de iş yerindeki çalışma şartlarından ve iş ilişkilerinden tam olarak soyutlanamaz (Eroğlu, 2009: 473).

Stresi önlemenin yollarından biri strese neden olan kaynakları belirlemek ve onlarla mücadele edebilmektir. Çok basit bir stres kaynağı bazen bireylerde ciddi sonuçlara neden olabilir. Bu kaynaklar birleşerek birey üzerinde baskılar oluşturur ve sonucunda bireyin duygusal ve fiziksel yaşamını etkileyerek uyumunu bozabilir (Newstrom ve Davis, 2002; 369).



**Tablo 6.2**  
Makro Boyuttaki  
Örgütsel Stresörler.

**Kaynak:** F.Luthans  
(2008). *Organizational Behavior* McGraw Hill, 2008.

Tablo 6.2'de de görüldüğü gibi makro boyuttaki örgütsel stresörler genelde dört kategoride toplanır. Bunlar;

- Yönetim Politikaları ve Stratejileri,
- Örgütsel Yapı ve Dizayn,
- Örgütsel Süreçler ve
- Çalışma Koşullarıdır (Özkalp, 2010; 104-110).

### **Yönetim Politikaları ve Stratejileri**

Bu nedenler başlığı altında, örgütün küçülmesi veya işçi çıkartması, rekabet baskısı, zamanlı ödeme planları, vardiyalı çalışma düzeni, bürokratik kaide ve kurallar, ileri teknolojiler yer almaktadır. Bunların içinde en belirgin olarak örnek verebileceklerimiz arasında yetkiye dayanmayan sorumluluklar, çalışanların şikâyetlerini üstlerine duyuramamaları, tanınma eksiklikleri, iş tanımlarının yeterince açık olmaması gibi nedenler yatar. Gelişen teknolojiler, küreselleşme ve iş gücü farklılıkları örgütleri de değişime zorlamaktadır. Bu değişimin gerektirdiği uygulamalar ise bireyler üzerinde yoğun bir baskı yaratarak beraberinde stresleri yaratmaktadır. Çünkü örgütler en hızlı, en çevik ve tepkisel bir biçimde bu değişimlere cevap vermek durumundayken aynı zamanda da kendilerini yeniden yaratmak durumundadırlar. Örneğin yeniden yapılanma, küçülme gibi önlemler bireyler üzerinde yoğun bir baskı yaratarak stres kaynağını oluşturmaktadır.

Örgütlerdeki her teknolojik değişiklik, yeni yetenek bilgi ve beceri gerektirir. Yeni teknolojiler ve iş çevresinde yaşanan hızlı değişiklik çalışanların sahip oldukları becerileri kısa sürede önemsiz hâle getirmektedir. Yeni donanımları, süreçleri, sistemleri sürekli olarak yeniden öğrenme ve bilme ihtiyacı bireyde ciddi bir baskı oluşturmakta, bunun sonucunda da stresler kaçınılmaz olmaktadır.

Modern çağın gerekleri ve endüstrileşme gece çalışmalarını zorunlu kılmıştır. Bu durum da çalışanlarda pek çok fiziksel, ruhsal ve toplumsal problemlerin doğmasına yol açmıştır. Gece çalışması gündüz çalışmasına göre daha güç koşullarda yürütülür. Bu tür bir çalışma biçimi çalışanın normal biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşama kalıbını ciddi bir biçimde bozar. Vardiyalı çalışma, bedeninin normal biyolojik ritmi ile çeliştiği için kronik yorgunluğa ve bireyin aile ve sosyal hayatının yıkılmasına sebep olur. Her şeyden önce bu durum bireyin yaşam rollerini yerine getirmedeki fırsatlarını engelleyecektir. Bu durum da bireylerde strese neden olabilecektir (Özkalp ve Kırel, 2011: 384).

Baskıcı bir yönetim, kararlara katılma şanslarının olmaması, çalışanların düşünce ve görüşlerini dikkate almayan bir yönetim tarzı da beraberinde stresleri getirebilmektedir. Kararlara katılmanın mümkün olmadığı örgütlerde psikolojik sağlığın yanında, fizyolojik sağlığın bozulması, alkol alışkanlığı, içe kapanma, kendine güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtilerde görülebilir (Başpınar, 2008: 99).

### **Örgütsel Yapı ve Dizayn**

Öncelikle bu başlık altında **rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri yer almaktadır.** Rol çatışması iş yerlerinde sık sık karşılaşılan ve çok farklı biçimlerde ortaya çıkan sorunlardan biridir. Rol çatışması, genelde kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevleri nedeniyle baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelir. Rol çatışmaları, işletme içinde ortaya çıkabileceği gibi işletme dışında da meydana

**Rol çatışması** genelde; kişilerin birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmaları durumunda yaşanmaktadır.

gelebilir. En belirginini aşırı iş yükü nedeni ile meydana gelen rol çatışmasıdır. Bu daha çok bireyin kendi görevleri ile iş görevleri arasında meydana gelebilecek bir çatışma türüdür.

Rol çatışması, çalışanların kişisel kapasitesi veya değerleri ile istenen iş talepleri arasında eşitsizlik varsa ortaya çıkabilir. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin büyük işletmelerde önemli bir stres kaynağı oluşturduğu belirtilmiştir. Araştırmacılar rol çatışmasının iç çatışmalara yol açtığını, kişiler arası gerilimlerin yükselmesine neden olduğunu, iş tatmininin düştüğünü, kişinin kendisine ve örgüte olan güveninin azaldığını saptamışlardır.

Rol çatışmasının diğer bir şekli de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle bireyin ne yapacağını bilememesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki *görev belirsizliği*dir. Bunun anlamı, kişinin yapacağı, iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise *sosyal duygusal belirsizlik*dir. Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Değerlendirme kriteri açık olmadığında veya diğer çalışanlardan da bir geri bildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal tepkilere yol açabilir. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik ve yararlı olmama duygusu ortaya çıkar.

Yine örgütsel yapı içerisinde örgütün merkezî bir yapıda olması, yönetici ve astlar arasındaki çatışmalar, aşırı ihtisaslaşma, yükselme imkânlarının kısıtlılığı, yasaklayıcı ve güvenilir olmayan bir örgüt kültürü gibi stres yapıcı faktörler sayılabilir.

Örgütsel yapı ile ilgili diğer bir unsur da işin tehlikeli olmasıdır. Can güvenliğinin olmaması ciddi bir stres nedenidir. Madencilik, inşaat sektörü, polisler, havacılık sektörü tehlikeli meslekler arasında sayılabilir. Bu tür iş kollarında çalışanlarda psikolojik ve fiziksel sağlıklarını tehdit eden her türlü unsur bulunmaktadır. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışanlar devamlı korku ve gerilim içerisinde olduklarından, motivasyon eksikliği yaşayabileceklerdir.

**Sosyal duygusal belirsizlik ne demektir? Hangi kişilik özelliği sosyal duygusal belirsizliği daha fazla algılar?**



SIRA SİZDE

## Örgütsel Süreçler

Bu başlık altında örgüt içi stres kaynakları olarak sıkı bir kontrol, iletişim yapısı, bireyin gösterdiği performansa ilişkin çok az veya hiçbir geri bildirim olmaması, kararlara katılma olasılığının olmayışı, cezalandırma sistemlerinin işleyişi gibi faktörler sayılabilir.

İnsanlar yoğun biçimde kontrol altında tutuluyorlarsa bu bireylerde gerilim yaratır. Molalar veya dinlenme aralarının kısa süreli olması insanların birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkilerin birçok nedenle kısıtlı tutulması, örgüt ikliminde olumsuz ve stresli bir ortam olduğunu gösterir.

İletişim imkânlarının kısıtlılığı, sadece üstten asta doğru tek yönlü bir iletişim biçiminin olması bireylerde strese neden olmaktadır. Çalışanların görüş ve düşünceleri yönetime yansımıyorsa örgüt içinde potansiyel stresler var demektir.

Yönetimin ödüllendirici bir güçten çok zorlayıcı güçlerini kullanmaları da çalışanların duygularını olumsuz etkileyerek streslere neden olabilecektir.

## Çalışma Koşulları

Fiziksel çevre stressörleri, daha çok mavi yakalılarının çalıştığı mesleklerde problem olarak görüldüğü için mavi yakalılarının stressörleri olarak bilinmektedir.

İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlatma, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri pek çok araştırmaya konu olmuştur. Gerçekten de kişilerin içinde yaşadıkları ortam, onların fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilecektir.

Örneğin; yapılan araştırmalar sıcaklık ve nem oranının bireylerin morali, işi yapma kapasitesi hatta fiziksel ve zihinsel durumları üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yine yapılan araştırmalar iş kazalarına yetersiz ya da fazla parlak ışıklandırmanın neden olduğunu ortaya koymuştur. Böylece ışığın yetersiz veya parlak olması bir taraftan kaza ihtimalini artırırken diğer yandan da gözü yormaktadır. Dolayısıyla da çalışanlar bir zorlanma ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca kötü ışıklandırmanın getirdiği yorgunluk ile birleşen can sıkıcı durum, hem dikkati dağıtacak hem de insanların morallerini bozarak gerginliklere neden olacaktır.

İş yerinde gürültü sonucunda meydana gelen tepkiler incelendiğinde, stres sonucunda meydana gelebilecek fizyolojik tepkilerle benzerlikler gösterdiği söylenebilir. Gürültünün insan organizması üzerindeki en önemli etkilerinden biri işitme duyarlılığını azaltmasıdır. Gürültülü ortamlarda yaşayan ve çalışan kişilerin anlaşma ve iletişimlerinde birtakım kopukluklar meydana gelmektedir. Bu durum da bireylerde strese neden olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 381).

SIRA SİZDE



5

**Fiziksel çevre stresörlerini hangi mesleklerde sıklıkla görebiliriz?**

## STRESİN BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Stres herkesin yaşamında az çok mevcuttur. Hem kişinin özelliklerine hem de stres etkeninin yapısına göre bireyler strese farklı tepkiler verebilirler.

Stres kaynağıyla karşılaşma ve onunla başa çıkma süreçlerini anlamak amacıyla genel uyum sendromu adı verilen bir mekanizma ortaya atılmıştır. Genel Uyum Sendromu'na (GUS) göre *alarm* aşamasında bireyin stresi yaşamaya başlamasıyla birlikte fizyolojik değişimler bedeni uyarır, adrenalin ile kan basıncı yükselir, kaslar gerilir. Bir sonraki aşama; *direnme* aşamasıdır. Bu aşama bireyin strese kaşı koyma düzeyi aşamasıdır. Direnme aşamasında farklı fiziksel, psikolojik ve biyolojik tepkiler, bireyin strese kaşı koyma biçimini yansıtır. Son aşama ise *tükenme* aşamasıdır. Bu aşama gerçekte strese yenik düşme aşamasıdır. Stres unsurları bireylerin fiziksel ve psikolojik enerjilerini tüketebilirler. Bundan sonra bireylerde psikolojik, fizyolojik ve davranışsal hastalıklar ortaya çıkar (Tosi, Rızza ve Carroll, 1990: 342).

## Fizyolojik Sonuçlar

Stres ve fizyolojik sonuçlar arasındaki ilişki son yıllarda ispatlanmıştır. Stres vücudun savunma sistemlerini zayıflatan ciddi hastalıklara yol açmaktadır (Robbins ve Judge, 2007: 671).

Yapılan araştırmalarda stresin belirtilerinin en çok kalp damar sistemi üzerinde görüldüğü tespit edilmiştir. Stres sonucu ortaya çıkan kalp hastalıklarında, kalıtımsal ve yapı ile ilgili etkenlerle stres yaratan etkenlerin birlikte hareket etmesi önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar kalp hastalıklarına genellikle endişe, depresyon, gerginlik, öfke gibi olumsuz etkilerin neden olabileceğini ortaya koymuştur (Watson ve Pennebaker, 1989: 234).

### Migren ve Baş Ağrıları

Stresin neden olduğu gerginlikler damarların daralmasına, kafanın belirli bölgelerine giden kan akımının bozulmasına ve o bölgeye giden kanın bir hayli azalmasına yol açmaktadır. Baş ağrılarının en ağır şekli migrendir. Migren en genel tanımı ile ne zaman geleceği belli olmayan nöbetlerin çoğunlukla başlangıçta başın bir yarısından zonklayıcı bir biçimde başlayıp bütün başa yayılması ile şekillenen ve nöbet dışındaki zamanlarda hastanın bütünü ile sağlıklı olduğu bir hastalıktır (Baltaş, 1990: 157).

**Stres** sonucu salgılanan adrenalin hormonu mide bulantısının oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

### Sindirim ve Mide Problemleri

Aşırı stres durumunda mide ve sindirim siteminde problemler ortaya çıkmaktadır. İştahsızlık, mide bulantısı, karın ağrıları, bağırsak bozukluğu gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Roger, 1983: 106).

**Yapılan araştırmalar erkeklerin kadınlara göre daha çok kalp ve damar, yüksek tansiyon, şeker gibi hastalıklara yakalandıklarını göstermektedir.**



DİKKAT

### Psikolojik Sonuçlar

Stres bazı fizyolojik sonuçlara yol açtığı gibi, psikolojik bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Psikolojik sonuçların hem teşhisi hem de tedavisi oldukça zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Bunlar belirli başlıklar altında incelenebilir.

**Psikolojik** problemlerden biri de içinde boşluk hissetme, kin tutma, hayatın anlamının kaybolmasıdır.

### Uyku Problemleri

Stresin en temel psikolojik sonuçlarından biri uyku problemleridir. Uykusuzluk, uyku-uyanıklık hâli, aşırı uyuma isteği olmak üzere üç şekilde karşımıza çıkabilir. Her üç şekli de bireylerin yaşam kalitelerini bozan bir sorundur. Uykunun gelmesi için ya da harekete geçmesi için kasların geriliminin azalması gerekir. Kas gerilimi azalmadığı takdirde beyin sapındaki "uyanıklık" sistemi uyarılmaya devam eder ve kişi bir türlü uykuya geçemez. Kas gerilimi iki sebeple azalmaz: Ya çevreden gelen uyaranlar çok fazladır (ses, ışık gibi) veya kişi kendi düşünceleriyle kendisini uyarır ve bio-kimyasal açıdan bir tehditle karşı karşıya olduğu duruma benzer bir durumu yaşamasına sebep olur (Baltaş, 1990: 112).

**Çalışma ortamında da stresten kaynaklanan saldırgan ve öfkeli davranışlar, bireyin geçimsiz olmasına, iş ve arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasına yol açar.**



DİKKAT

### Psikolojik Yorgunluk

Psikolojik yorgunluk; dinlenmeye rağmen kesilmeyen yorgunluk durumudur. Fizyolojik yorgunluk dinlenince kesilir ancak psikolojik yorgunluk bireyin düşüncesinde var olan olumsuzluklar, endişeler, kuşkulardır. Psikolojik yorgunluk aşırı stres ve zihnin aşırı çalışması sonucunda da ortaya çıkar. Bu tür bir yorgunluk sinir merkezini etkileyerek sinirsel bir yorgunluğa sebep verir ki bunu da uykusuzluk şeklinde görürüz.

### Tükenme

Tükenme; bir bireyin çok fazla baskı ve az tatmin duyduğunda ortaya çıkan bitkinlik ve bezginlik duygusudur. Yapacakları işle ilgili olarak güdü ve beklentileri fazla olan kişiler, belirli durumlar altında tükenme belirtisi göstermeye adaydırlar. Çok farklı ve fazla çelişen taleplerle karşı karşıya kalan kişilerde, karşı konulmaz taleplerin sorumluluğu altında çaresizlik, engelleme, yorgunluk ortaya çıkar. Kaçınılmaz sonuç tükenmedir. Bu aşamada bireylerde bıkkınlık, bezginlik, isteksizlik ortaya çıkar (Moorhead ve Griffin, 2000: 206).

Bireyi **yabancılaşma**ya yaşam koşullarının yarattığı stresler sürükler. Örneğin yalnızlık, teknoloji, güürültü, kentleşme gibi.

## Yabancılaşma

Yabancılaşma; çalışanından yöneticisine, çalışma koşullarından teknolojik koşullara bağlı olarak önce toplum genelinde daha çok da bireyleri etkileyen sosyal ve psikolojik bir kavramdır. Bireyin üyesi olduğu toplumdaki uzaklaştırılmış, o topluma ve kültüre düşman olan, reddeden kişide meydana gelen davranışlardır.

## Depresyon

Kişi stresli hayat olaylarından bunaldığında depresyona girer diye genel bir kanı yaygındır. Bu anlamlı ilişkiye rağmen, stresli hayat olayları ile depresyon arasında sebep-sonuç ilişkisini gösteren deliller çok güçlü değildir (Erdoğan, 1996: 310). Bireyin kendisini yetersiz hissetmesi, yoğun bir tempodan sonra yaşamın durağan hâle gelmesi, bireyde ümitsizliğe ve bunalıma neden olabilir. Bu psikolojik durum bireyde enerji ve motivasyon eksikliği yaratabilir (Gillet ve Pietroni, 1990: 80).

### DİKKAT



**Yetersizlik ve işlevsizlik duygusu bireyleri acı, ümitsizlik ve bunalıma götürür.**

## Davranışsal Sonuçlar

Davranışsal tepkiler bireylerin strese bağlı gösterdiği tepkilerin eyleme dönüşmesidir. Bir başka ifadeyle tepkilerin başkaları tarafından da gözlenebilir hâle gelmesidir. Bireylerin stresten kaçmak için en çok başvurdukları tepki davranışlardır. Bunlar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.

## Alkol, Sigara ve Uyuşturucu Kullanımı

Stresin azaltılmasında içine düşülen bir yanılgı da alkol kullanmadır. Çünkü birçok kişi alkolün gerilimi azalttığına, endişelerden uzaklaştırdığına, memnuniyet verici duyguları arttırdığına, sosyal çevreye uyumu kolaylaştırdığına ve yaşamı daha iyi algılamayı sağladığına inanır. Kısa dönemli ve az alınan alkolün depresif duyguları azaltmasına karşın, düzenli olarak uzun dönemli ve aşırı miktarda alınan alkolün depresif duyguları arttırdığı yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Alkol aşırı alındığında sarhoşlukla birlikte saldırgan davranışlara da yol açmaktadır (Güney, 2011: 426).

Sigara alışkanlığı ve içilen miktarın artması da gerilimin arttığını göstermektedir. Sigara alışkanlığı olan kişiler sigaranın yorgunluk duygusunu azalttığını, dikkati belirli bir konu üzerinde yoğunlaştırmaya yardımcı olduğunu belirtmişlerdir (Stepney, 1997: 45). Uzun süreli sigara kullanımının solunum yolları rahatsızlıkları, akciğer, karaciğer, gırtlak kanseri, kalp ve damar hastalıklarına karşı bir dirençsizlik yaratabileceği göz ardı edilmemelidir.

Sigara kadar önemli bir sorun da uyuşturucu kullanımındaki artıştır. Stresin yaygın olduğu meslek gruplarında daha çok arttığı gözlenmiştir. Uyuşturucu kullananlar hem kendileri hem de etrafındakiler için potansiyel bir tehlike yaratmaktadır (Schultz, 1982: 433).

Endişeler, baskılar, zorlanmalar, iş ile ilgili veya ailevi problemler, **alkol**, sigara ve uyuşturucu kullanımında etkindir.

### SIRA SİZDE



6

**Alkol kullanımı ile cinsiyet arasında bir ilişki var mıdır?**

## Saldırganlık

Saldırganlık kavramı “diğer bir canlı ya da nesneye yönelik incitici ve rahatsız edici davranışlar” olarak tanımlanır (Boxer ve Tisak, 2005). Saldırganlığın ne olduğunu herkesin bildiği düşünülebilirir de “Hangi davranışlar saldırgan olarak değerlendirilmelidir?” sorusunun cevabı üzerinde bir anlaşmaya varılmış değil-

dir. Saldırganlık “başkalarını incitmeyi amaçlayan her türlü davranış ya da eylemdir” şeklinde tanımlanabilir (Freedman, Sears ve Carlsmith, 1998). Engellenme, çatışma, başarısızlık gibi bireylerde strese neden olan olayların çoğunlukla saldırganlığına yol açacağı söylenemez. Fakat değişik stres faktörlerinin küçük birikimler şeklinde bilinçaltı saldırı duygularını beslediği görüşü ileri sürülebilir. Bu tür yansımalar bir çeşit savunma mekanizmasıdır (Kirel, 2010: 126).

### Saldırganlık ne demektir? Nasıl ortaya çıkar?



SIRA SİZDE

### Kaza Eğilimi ve Dikkatte Dağılma

Stresin dikkati yoğunlaştırma yeteneğini ortadan kaldırması, bireylerin güvenlik ile ilgili önlemleri almamasına yol açmaktadır. Stres bireylerde dikkat toplama güçlüğü, konsantrasyon bozukluğu yaratacaktır. Bu durum da özellikle iş kazası geçirme olasılığı yüksek, aşırı dikkat gerektiren, el kol becerileri ile çalışan mesleklerde risk taşımaktadır.

Özellikle A tipi davranış sergileyen bireylerin aşırı stresli oldukları düşünüldüğünde, dikkat toplama güçlüklerinin olduğunu ve kaza eğilimi gösterdiklerini söyleyebiliriz (Kirel, 2010: 126).

### Kaza eğilimi riski hangi kişilik tipinde daha yüksektir?



SIRA SİZDE

## STRES YÖNETİMİ

Örgütlerde çalışan her yönetici ya da her bireyin stres faktörü ile karşılaşması kaçınılmazdır. Örgütte karşılaşılan tüm stres faktörleri olumsuz olarak nitelendirilemez. Çünkü stresin bazı durumlarda motive edici etkisinin de olduğu bir gerçektir. Ancak yanlış yönetilmiş bir stresin hem bireysel hem de örgütsel maliyeti oldukça fazladır. Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Stresi önlemede uygulanan bireysel yöntemlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.

- Dinlenme ve meditasyon
- Biyolojik geri beslenme
- Düzenli tatil ve sağlık kontrolü
- Düzenli spor
- Dengeli besleme
- Hobiler bulma
- Kendini eğitime ve geliştirme
- Kendini tanıma ve anlama

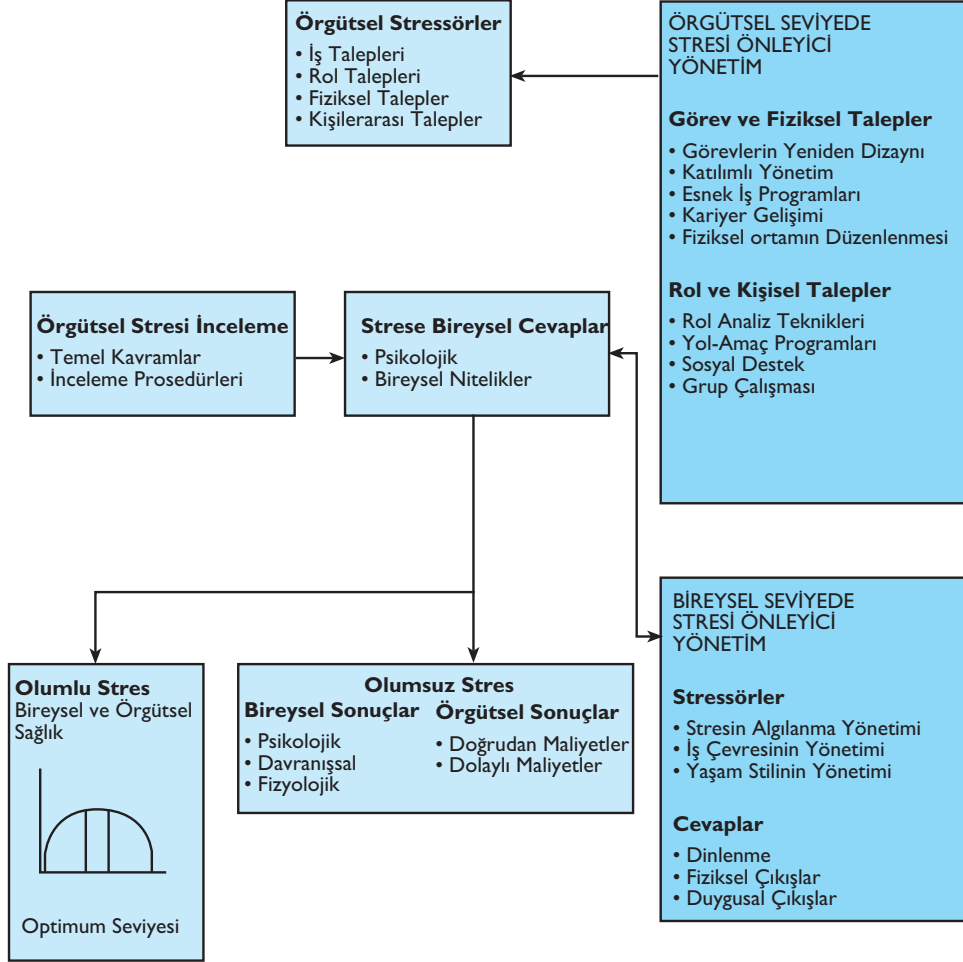
Bu ünitedeki amacımız, stresi önlemede kullanılacak örgütsel yöntemleri incelemek olduğundan bireysel yöntemler üzerinde durulmayacaktır. Ancak ne bireysel ne de örgütsel yöntemler stresi önlemede tek başına yeterli değildir. En uygunu her iki yöntemin de bir arada kullanılmasıdır.

### Stresi Önlemede Kullanılacak Örgütsel Yöntemler

Stresi önleme yöntemi, bireysel ve örgütsel stresi önleyerek bireylerde örgüt sağlığını koruyabilecek belirli metotları olan bir örgüt felsefesidir. Stresi önleyebilmek ya da başa çıkabilmek için öncelikle bireysel ve örgütsel seviyede sistematik bir inceleme yapmak gerekmektedir. Stres yönetim modeline göre örgütsel olarak alınabilecek bazı tedbirler sırasıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

Şekil 6.2

Örgütlerde Stresi Önlemede Kullanılacak Bir Yönetim Modeli.



*Kaynak: James C. Quick, Jonathan D. Quick, "Preventive Stress Management at the Organizational Level", Personnel, Septemper-October, 1984.*

## Katılımlı Yönetim

Katılımlı yönetimde güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo-psikolojik doyuma yönlendirmektir. Katılımlı yönetimle çalışanlar, bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır. Katılımlı yönetimin diğer bir amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Katılımlı yönetimi destekleyen bir yönetici aynı zamanda çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilecek yeterli özgürlüğü verebilen bir kişi olmalıdır. Katılımlı yönetimin stresi önleyici bir etkisinin olması yanında iş performansını da arttırdığı bir gerçektir. Böylece toplantılarda çalışanların talepleri belirlenecek ve kontrol gerçekleştirilecektir. Değişikliklere olan direnç azalacak ve daha kolay benimsenebilecektir. Sonuç olarak iş taleplerine olan tolerans artacak, iş stresi de azalacaktır.



### Amaç Belirleme Programları

Amaç belirleme programları, örgüt taleplerini ve onların bireyler üzerindeki etkilerini olumlu hâle getirmeyi amaçlayan diğer bir stres önleyici programdır. Özellikle belirli bir sosyal destek sağlanması ve yaptıkları iş hakkında bilgilendirilmeleri bireylerin işle ilgili çatışmalarını, dolayısıyla streslerini azaltacaktır.

İşyerinde stresi azaltmada kullanılan amaç belirleme programları iki aşamada uygulanır.

Bunlardan birincisi amaçların belirlenmesidir. Belirlenecek amaçlar, açık ve tutarlı olmalıdır. Çünkü işletme politikalarındaki açıklık ve doğru yönetim, stresi minimum düzeyde tutabilecektir.

Amaç belirleme programlarının ikinci aşaması performansı inceleme ve geri bildirimden yararlanmadır. Amaç belirleme programları düzenli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Yapılan toplantılarda çalışanlara gerekli bilgi ve sosyal destek verilmelidir. Bu destek de stresi önlemede tampon görevindedir. Yönetici, çalışanların performansları ve becerileri hakkında bilgili olmalıdır. Böylece, çalışanları değişikliğe uyum sağlama süreçleri ve nasıl davranacakları konusunda daha kolay yönlendirilebilecektir.

### Rol Analizi ve Sınıflandırması

Örgütsel stres yönetiminde, stresi önleyici yöntemlerden biri rol analizi ve sınıflandırılmasının yapılmasıdır. Yöneticiler genelde iş devir hızı, işe gelmeme, uyumsuzluk ve alkol kullanımı, üretimde kalite düşüklüğü gibi konulara fazla önem vermezler. Gerçekte etkili bir yönetici bu tür durumların altında yatan nedenleri ve başarıyı düşüren diğer temel faktörleri araştırmalıdır. Bugün yöneticiler, daha çok zayıf ve yetersiz eğitim, yetersiz araç-gereç gibi önemli problemlere yol açabilecek faktörleri göz ardı etmektedirler. Bunun için stresi önlemede, diğer belirtilen yöntemlerden farklı olarak iş yerinde rol analizi ve sınıflandırılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. İşin çalışanların beklentilerini karşılayacak düzeyde olup olmadığı belirlenmelidir. Ayrıca işyerinde rolden kaynaklanan stres yaygınsa buna uygun çözümler bulmak görevi yönetime düşer. Yönetimce bu soruna bulabilecek çözüm yollarından biri kişisel rollerin yeniden tanımlanması ve görevlerin yeniden belirlenmesi yapılarak rol yükünün azaltılmasıdır. Bu çözüm yolları zaman zaman iş zenginleştirme programları ile birlikte uygulanabilir. İş zenginleştirme programları işi anlamlı, zengin, rekabetçi yaptığı gibi aynı zamanda iş genişletmenin tanımını ve yapılandırılmasını sağlayarak stresi azaltır.

Araştırmalar, rol belirsizliği ve rol çatışmalarının da çalışanlarda kayıtsızlık, öfkelenme, tatminsizlik, sorumluluğu başkalarına yükleme gibi bazı problemlere yol açtığını göstermiştir. Rol belirsizliğinin kaygı uyandıran diğer bir yönü de yönetimden yeterince destek alınamamasıdır. Bu gibi olumsuz sonuçların önlenmesi için çalışanların rolünün açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

Rol çatışmaları ise üstlerden gelebilecek değişik taleplerin, insanlarla iyi geçinmek zorunda olmanın yarattığı baskıların, üst ile farklı görüşte olmanın bir sonucudur. Rol sorunlarının yarattığı gerilimle başa çıkabilmek için örgütte çok yönlü bir değişikliğe gitmek gerekli olabilir. Örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi, çalışanların ve diğer yöneticilerin davranış, tutum ve değerlerinin değiştirilmesi, yönetim tarzının otokratik yönetimden katılımlı yönetime doğru geliştirilmesi düşünülecek önlemler arasındadır.

**Rol analizi ne tür stresi önlemede etkilidir? Açıklayınız.**



SIRA SİZDE

### Zaman Yönetimi

Zaman baskısından kaynaklanan stresi önlemek için çeşitli zaman yönetim teknikleri geliştirilmiştir. Zaman yönetimi tekniklerinin öncülerinden olan Alan Lakein (1973), ne yapılacağına, hangi öncelik sırası içinde yapılacağına ve yapılacak işlerin daha kısa süre içinde nasıl yapılacağına ilişkin sistematik bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntemde temel öge yapılacak işlerin yazılmasıdır.

Liste bir taraftan yapılacak işlerle uzarken diğer taraftan yapılmış ve bitmiş işlerle kısalmaktadır. Lakein, listede her bir maddenin önemli, orta derecede önemli ve önemsiz anlamına gelecek bir simge ile işaretlenmesini, önceliğin ve zamanın büyük kısmının önemli olarak işaretlenmiş maddelere verilmesini önermektedir. Bu tür bir zaman yönetimi genellikle stresi azaltmada üst düzey çalışanlara önerilmekle birlikte, her düzeyde çalışan birey için geçerli olabilir. Böylece çalışanlar, zamanlarını iyi değerlendirdikleri sürece kendi özel zevklerine de vakit ayırabilme şansına sahip olacaklardır.

### Sosyal Destek

Stresi önlemede kullanılan diğer uygulamalardan biri de sosyal destektir. İş yerlerinde sosyal desteğin insanları olumlu yönde etkilediği, son yıllarda üzerinde durulan konulardan birini oluşturmuştur. İş yerlerinde kurulan yakın arkadaşlık ilişkileri, iş dışındaki aile toplantıları, belirli derneklere olan üyelikler, komşuluk ilişkileri sosyal destek sağlamaktadır. Kısaca kişinin temel sosyal ihtiyaçlarının başka bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesine sosyal destek denilmektedir. Bu temel ihtiyaçlar ise sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, kişiliği bulma, güvenlik ve onaylanmadır. Bu tür sosyal ihtiyaçların giderilmesi çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumlu yönde etkileyen anahtar bir faktör olmaktadır. Bu durumda sosyal destek, örgütsel stresi azaltmada etkin bir rol oynamaktadır. Yapılan çalışmalar, sosyal desteğin stres üzerinde doğrudan bir etki yaptığını göstermemesine rağmen, sosyal desteğin iş ve stres arasında bir tampon görevi yaptığını göstermiştir. Diğer bir anlamda düşük oranda sosyal destek alan bireylerle yüksek oranda destek alanlar arasındaki fark gözlemlendiğinde stres ile sosyal destek arasında yakın bir ilişki ortaya çıkmıştır. Böylece bir işyerinde stres yoğun ise bunu sosyal desteklerle azaltmak veya ortadan kaldırmak mümkün olabilecektir.

Diğer bir sosyal destek sağlayıcı grup, ailelerdir. Aile üyeleri ve arkadaş grupları ile yakın ilişkileri bulunan bireylerin stresle daha kolay başa çıktıkları söylenebilir. Örneğin; iş sonrası ailesine vakit ayırma veya arkadaşlarla oynanan bir basketbol maçı gün boyunca alınan stresi azaltmaktadır. Destekleyici gruplar, özellikle kriz anlarında çok faydalı olmaktadır. Örneğin; aylardır yoğun çalışan kendinin yerine başka birinin şefliğe atanması sonucunda karşılaştığı stresi birey, yakın arkadaşlarının veya ailenin desteği ile daha kolay atlatabilir. Çalışanlar, bu desteği sağladıkları, koruyabildikleri veya güncelliği sürdürebildikleri ölçüde güçlerini toplayacak, yüksek bir başarıya sahip olacak yeni yetenek ve beceriler geliştirecek, özel amaçlarını gerçekleştireceklerdir. Özet olarak sosyal destekler, gerilimin ortaya çıkmasını ve etkilerini çeşitli şekilde azaltabileceklerdir.

**Sosyal destekler,**  
gerilimin ortaya çıkmasını  
ve etkilerini çeşitli şekilde  
azaltabileceklerdir.

### **Duygusal İklimi Kontrol**

Modern örgütsel yaşamın stressörlerinden biri de değişimdir. Örgütler, çalışanların değişime uyumlarını kolaylaştırmak için yeterli desteği vermek zorundadırlar. Bu destek, örgüt yapısında ve yaptıkları işlerde değişiklikleri benimsemelerine ve iş değişikliklerini kabul etmelerine yol açar. Bu durum da beklenilmeyen ve aniden meydana gelen değişikliklerin strese yol açmasını önleyecektir.

Bu tür stresi önleme örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşime bağlıdır. Duygusal açıdan aralarında bir iletişim kurulması, yapılacak değişikliklerin çalışanlara doğru ve açık bir şekilde yansıtılması örgütlerde önemlidir. Çalışanların değişikliklere katılmaları, fikirlerinin dikkate alınması sağlanmalıdır. Böylece stres önlenildiği gibi değişikliği benimseme ve başarıya ulaşma da kolaylaşacaktır.

### **Stres Yönetimi Eğitimi**

Son yıllarda stresin üzerinde önemle durulan bir konu olması araştırmacıları stresin olumsuz etkilerini azaltma yollarını aramaya itmiştir. Bu araştırmalardan biri de örgütsel stresle iki şekilde başa çıkabileceğini öne sürmektedir. Bunlardan birincisi örgütte çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmak veya azaltmaktır. İkincisi ise bireylere stresle başa çıkma yollarını öğretmektir.

Stres yönetimi eğitimi (SMT), bireylerin stresle başa çıkma yollarını öğretme eğitimidir. Bu eğitimde, çalışanlardan oluşan bir gruba, onların yaptıkları işin içeriğine bağlı olarak yaygın ve kapsamlı bir eğitim programı verilir. Bu programda öncelikle bireylere stresin sonuç ve nedenleri hakkında eğitim verilir. Ayrıca bireylere stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl azaltacakları öğretilir. Bu metodlar, klinik psikolojide, özellikle de endişe yönetiminde sık sık kullanılmaktadır. Bunlar, daha çok rahatlama egzersizleri, meditasyon ve derin gevşeme teknikleridir. Özellikle bu teknikler uzman biri tarafından öğretildiğinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Mesleki stresi azaltmada en popüler yaklaşımlardan biri çok yoğun baskı altında olan işgörenlere yapılan psikoterapi veya bireysel rehberlik hizmetleridir. Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde çalışanlara yardım programları, özellikle uyuşturucu kullanan işgörenlere destek olmaktadır. Ayrıca örgütsel stresi önlemede çalışanlara yol göstermektedir.

Stres yönetim eğitimi ve çalışanlara verilen rehberlik hizmetleri örgütsel strese ilişkin çözümün açık örnekleridir. Bu stratejiler, çalışanların örgütsel stresini azaltmada olumlu etki yapar.

## Özet



### *Stres kavramını tanımlamak*

Stresle ilgili pek çok tanım yapılmaktadır. Bu tanımların ortak noktaları zararlı olduğu ve bireylere zarar verdiğidir. Stres, kişi üzerinde aşırı fizyolojik ve psikolojik talepler yaratan bir uyarıcıya karşı, o kişinin uyum sağlayabilme tepkisi olarak tanımlanabilir.



### *Stres ve kişilik arasındaki ilişkiyi kavramak*

Kişilik tipleri bireylerin strese yatkınlık düzeyini belirlemektedir. Örneğin; heyecanlı, titiz, sabırsız, hırslı kişilerde stres daha olumsuz etki yapabilir. Bu tip kişilik özelliği gösteren bireylere A tipi kişilik denmektedir. B tipi kişilerde ise stresin etkileri daha az görülebilir. Bu tür kişiler ise A tipi kişiliğin tersine rahat, zamana karşı yarışmayan, sabırlı, sakin; daha az stresten etkilenen kişilerdir.



### *Örgütsel stres kaynaklarını açıklamak*

Örgütsel davranış açısından stresin sebeplerini kesin çizgilerle ayırabildiğimizde örgüt içi ve örgüt dışı çevreden kaynaklananlar şeklinde ikiye ayırabiliriz. Ünitimizde daha çok örgüt içi stres kaynakları üzerinde durulmuştur. Bunlar Yönetim Politikaları ve Stratejileri, Örgütsel Yapı ve Dizaynı, Örgütsel Süreçler ve Çalışma Koşulları olmak üzere dört grupta incelenmiştir.



### *Stresin bireyler üzerindeki sonuçlarını ifade etmek*

Stres her bireyin yaşamında mevcuttur. Bireyler kişilik tiplerine göre farklı şekillerde stresten etkilenirler. Stres bireyde üç aşamadan geçerek olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu süreç genel uyum sendromu (GUS) mekanizması ile açıklanmaktadır. Buna göre stres alarm, direnme ve tükenme süreçleri ile bireyleri etkileyebilir. Tükenme aşaması bireyin strese yenik düşme aşamasıdır ve olumsuz sonuçlara yol açabilir. Tükenme sürecinde ortaya çıkan sonuçlar ise fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere üç grupta özetlenebilir.



### *Stresi yönetmeyi açıklamak*

Stres, bireyler yaşadığı sürece var olacaktır. Bu nedenlerle stres ortadan kaldırılamaz ancak yönetilerek zararlı etkileri önlenir. Stresi önlemede ya da yönetmede uygulanabilecek tedbirler bireysel yöntemler ve örgütsel yöntemler olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Bireysel yöntemler olarak dinlenme, meditasyon, biyolojik geri beslenme, düzenli tatil, dengeli beslenme, hobiler bulma, spor, kendini eğitme ve geliştirme, kendini tanıma ve anlama sayılabilir. Örgütsel önlemler ise katılımlı yönetim, amaç belirleme programları, rol analizi ve sınıflandırması, zaman yönetimi, sosyal destek, duygusal iklimi kontrol ve stres yönetimi eğitimi olarak sınıflandırılabilir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdaki mesleklerden hangisinde fiziksel çevre stresi yaşanmaktadır?
  - a. Banka memurları
  - b. Yöneticiler
  - c. Fabrika İşçileri
  - d. Hemşireler
  - e. Vergi Memurları
2. Aşağıdakilerden hangisi çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinden biri **değildir**?
  - a. Çok fazla veya az iş
  - b. İşteki tehlike unsuru
  - c. Fazla mesai
  - d. İşin monoton olması
  - e. İşin yetersiz olması
3. Aşağıdakilerden hangisi strese neden olan olumlu olaylardan biridir?
  - a. İşten atılma
  - b. İşten ayrılma
  - c. Evlenme
  - d. Değişen yönetim
  - e. Takımınızın maçı kaybetmesi
4. Bireyin belirli bir amaca ulaşmasının engellenmesine veya ket vurulmasına ne ad verilir?
  - a. Çatışma
  - b. Endişe
  - c. Engellenme
  - d. Dürtü
  - e. Motivasyon
5. Aşağıdakilerden hangisi B tipi kişiliğin özelliklerinden biri **değildir**?
  - a. Sabırlı
  - b. Sakin
  - c. Rahat
  - d. Hırslı
  - e. Yumuşak tavırlı
6. Aşağıdaki mesleklerden hangisi zaman baskısının en çok olduğu mesleklerden birisidir?
  - a. Gazete yazarlığı
  - b. Avukatlık
  - c. Öğretim üyeliği
  - d. Esnaf
  - e. Öğretmenlik
7. Aşağıdakilerden hangisi stresin tükenme sürecinde ortaya çıkan fizyolojik sonuçlardan biridir?
  - a. Saldırganlık
  - b. Yabancılaşma
  - c. Mide problemleri
  - d. Yorgunluk
  - e. Uyku problemleri
8. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel stresi önleme teknikleri arasında **yer almaz**?
  - a. Zaman yönetimi
  - b. Rol analizi
  - c. Stres eğitimi
  - d. Sağlıklı beslenme
  - e. Amaçlara göre yönetim
9. Aşağıdakilerden hangisi utangaç birinin satış elemanı olması nedeni ile yaşanan bir stres nedenidir?
  - a. Kişi-rol çatışması
  - b. Engellenme
  - c. Endişe
  - d. Depresyon
  - e. Rol belirsizliği
10. Aşağıdakilerden hangisi stres sonucu ortaya çıkan davranışsal tepkiler arasında **yer almaz**?
  - a. Yemek yemede artış veya azalış
  - b. Uyku problemleri
  - c. Saldırganlık
  - d. Dikatte azalma
  - e. Alkol kullanımında artış

## Yaşamın İçinden



### STRES AVCILARI

#### Stresle mücadele için her biri kendi yöntemini uyguluyor.

200'den fazla ülkede 92 bin 400 çalışanı ve dünyanın en değerli markasını yöneten Coca-Cola CEO'su Muhtar Kent, gün içinde neredeyse hiç mola vermeyecek kadar yoğun çalışıyor. İş stresiyle başa çıkmak için ise soluğu denizde ya da Ayvalık'taki zeytin bahçesinde alıyor. Denizin ve zeytin ağaçlarının en büyük iki tutkusu olduğunu belirten Kent, burada geçirdiği zamanlarda tüm stresini ve yorgunluğunu geride bırakıp adeta yenildiğini söylüyor. TNT Genel Müdürü Turgut Yıldız'ın da iş stresini yenmek için çeşitli yöntemleri var. Önce denize merak salan Yıldız, şu aralar deniz merakına bir de bahçe işlerini ekledi. Bahçe ile ilgilenmenin kendisini dinlendirdiğini söylüyor. Bilgisayar oyunlarına da düşkün olan Yıldız, "Özellikle uçak simülasyon oyunu ile stres atıyorum" diyor. Sadece Muhtar ve Yıldız değil, iş dünyasında üst düzey yöneticilik yapan birçok isim, stresle başa çıkmak için kendi çözümlerini bulmuş durumda. Dev bütçeleri yönetmek, kritik anlaşmalara imza atmak ve birçok riskli kararı hayata geçirmek için öncelikle stresle mücadele etmek zorunda kalan iş insanlarının bunu nasıl başardığına gelince...

#### Zorlu'nun Çözümü Yüzmek

Ahmet Zorlu Türkiye'nin en büyük gruplarından Zorlu Holding'de kaptan köşkünde oturuyor. Birçok sektörde çok sayıda şirketi yönetirken pek çok kritik karar alıyor, bazen şirketinin kaderini etkileyen sözleşmelere imza atıyor. Ve kendi deyimiyle stresten uyuyamadığı günler de yaşıyor. 40 yılı aşkın süredir iş dünyasında kritik dönemeçleri aşarak ilerleyen Zorlu'nun, stresin kaçınılmaz olduğu günlük temposunda kendisine bulunduğu çözüm ise yüzmek ve yürümek. Yüzmeyi adeta iyileştirici bir tedavi olarak kullanıyor. Günde bir saat yüzen Zorlu, bu sporu vücuttaki tüm kasları aynı anda çalıştıran tek spor türü olduğu için tercih ettiğini söylüyor. "Haftanın 7 günü sabah ve akşam olmak üzere günde toplam bir saat mutlaka yüzüyorum. Yüzerken vücudun suya temas etmesi sakinleştirici bir etki yaratıyor, negatif enerjiyi alıyor. Kendimi bu yolla yeniliyorum. Ayrıca spor öncesinde mutlaka yarım saat yürüyorum. Yürümek en iyi terapi. İş stresini yüzerek ve yürüyerek atıyorum" diyor.

#### Yemek Kurslarına Gidiyor

Siemens Tedarik Zinciri Yönetimi IT Çözüm ve Servisleri Direktörü Ali Rıza Ersoy, günde ortalama 12 saat

çalışıyor. Tüm gün yüksek tempoda, kendi ifadesiyle nefes almamacasına koşturuyor. Müşteri projelerinin azalıp artması, işlere yetişememe, hep hatasız olmaya çalışma, şirketin finansal hedeflerinin zorluğu da Ersoy'un ana stres kaynakları. Ancak o tüm bu tempoya karşın stres yönetimi adına haftada 3-4 kez spor yapıyor. Sporun hem fiziki hem ruhsal dünyasını tam anlamıyla dengelediğini ifade ediyor. "Sağlıklı kalmak ve enerjik olmak için çok etkili. Formda kalıp fit olmak da insana ayrıca kendini daha iyi hissettiriyor. Yaklaşık 2 yıldır profesyonel bir spor koçu ile çalışıyorum. Bana haftalık program hazırlıyor. Salı, perşembe ve cumartesi günleri erken, pazar günleri ise koçumla beraber akşamları koşuyor, ağırlık çalışmaları yapıyoruz. Avrasya Maratonu'nda da 15 kilometre koşuyorum" diyor. Ersoy, sadece sporla değil hobileriyle de stres düzeyini düşürmeye çalışıyor. 15 yaşındaki oğlu ile birlikte yemek kurslarına gidiyor. Bu konuda, "Evde yemek şöleni düzenliyor ve sonbaharda şarap üretiyoruz" diye konuşuyor.

#### Sergi Gezerek Dinleniyor

Beymen Genel Müdürü Elif Çapçı, perakendenin hızlı dünyasında durmaksızın koşturuyor. Sabah saat 8'de ofiste soluğu alıyor, akşam saat 8'den önce de çalışmayı bırakmıyor. Beymen'in çok yüksek tempoyla işleyen bir yapı olduğunu belirten Çapçı, "Gün içinde çok büyük bir yoğunluk yaşıyor. Günün önemli bir kısmını toplantılar oluşturuyor. Yurtdışı markalardan gelen çok sayıda ziyaretçi, mağaza ziyaretleri, yurtiçi-yurtdışı seyahatleri de rutininin önemli bir parçası" diyor. Bu tempo içinde Çapçı için stresin doruk noktasına çıktığı anlar ise önemli yatırım kararlarının verildiği ve hayata geçtiği dönemler oluyor. Ancak Çapçı, ne yorgunluktan ne stresten şikayetçi. Profesyonel hayatının hep bu şekilde geçtiğini söylüyor. Yenilenmek, biraz olsun yorgunluk atmak için de fırsat bulunduğu zaman dilimlerinde çağdaş resim sergilerini takip etmenin kendisine iyi geldiğini ifade ediyor. Stresten kurtulmak için başka neler yaptığını da şöyle sıralıyor: "Kısa seyahatlere çıkmak ve kitap okumak iyi hissettiriyor. Ayrıca sevdiğim insanlarla zaman geçirerek stres atıyorum. Gönüllülük faaliyetleri de tazelenmemi sağlıyor."

#### Eski Mimari Yapıları İnceliyor

Özak Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Akbalk'ın da yoğun ve stresli bir temposu var. Günde ortalama 10-14 saat çalışıyor. "Artık bu tempo benim için

bir yaşam biçimi olmaya başladı. Saat kavramımız kalmadı. Günün her saati, her yerde bir toplantı, bir organizasyon, bir görüşme olabiliyor. Zaman kazanabilmek için ev dışında, ofiste ve arabada da kıyafet bulunduruyorum. Toplantının içeriğine göre kıyafet değiştirerek ortama en hızlı şekilde uyum sağlamaya çalışıyorum” diyor. Akbalık, bu yoğun ve stresli çalışma ortamında, bir an olsun nefes alıp işine en iyi şekilde odaklanabilmek için başka konularla ilgilenmeyi tercih ediyor. “Böylelikle bir önceki konuya dönmeden önce kafamdaki stresten arınmış oluyorum” diyor. Tüm yorgunluktan ve stresinden kurtulmak için Akbalık’ın birçok hobisi de bulunuyor. Fırsatını buldukça hafta sonlarında denize açılıyor, balık tutuyor, yüzüyor. Yürüyüşe çıkmanın, özellikle de eski mimari yapıların detaylarını incelemenin kendisi için en güçlü rahatlama yöntemlerinden biri olduğunu ifade ediyor.

#### **Fotoğraflara Bakarak Ortamdan Uzaklaşıyor**

Ülker Grubu Başkan Yardımcısı Cafer Fındıkoğlu, hayatının hiçbir döneminde çalışmasını saatlerle sınırlamadığını söylüyor. “Ancak hiçbir zaman ‘oohhh’ deyip işleri bitiremedim. Çünkü dinamik ekonomik ortamda, değişik olaylar ve etkileşimlerle her an yeni konularla karşı karşıya kalmanız ve bu konularda yeni kararlar vermeniz gerekiyor” diyor. Yeni kararlar verme süreci Fındıkoğlu’na işte en çok stres yaşatan anlar. Ancak o da birçok yönetici gibi stresten arınma konusunda kendi yöntemlerini bulmuş. Bu yöntemler arasında ilk sırada spor yapmak geliyor. “Haftada 4 gün sabahları yaptığım hafif koşu ve ağırlık çalışması, bir yandan güne zinde başlamamı bir yandan da salgılanan adrenalini nedeniyle rahatlamamı sağlıyor. Söz konusu saatler, doğanın da güneşin ilk ışıklarıyla birleşme saatleri olduğundan ayrı bir keyif sunuyor” diye konuşuyor. Fındıkoğlu’nun stresten uzaklaşma konusunda bir diğer çözümü de kültürel ve doğal açıdan zengin ülkelere gitmek. Yılda 2 kez çıktığı bu gezilerin, 8-10 günlüğüne de olsa kendisini ofis ortamından uzaklaştırdığını ifade ediyor. Bu sürede tamamen yenilendiğini, özellikle seyahat fotoğraflarına bakmanın iş yoğunluğunda kendisini rahatlattığını da sözlerine ekliyor.

## **Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı**

1. c Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Stres Kaynakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Stres Kaynakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “Stres Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise “Stresin Benzer Kavramlarla İlişkileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise “Kişilik ve Stres Arasındaki İlişki” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Stres Kaynakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “Stresin Sonuçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Stresi Önleme Teknikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a Yanıtınız yanlış ise “Rol Çatışmaları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise “Stresin Davranışsal Sonuçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

**Haber:** Nilüfer Gözütok / 01 Temmuz 2010 Perşembe.

**Kaynak:** <http://www.capital.com.tr/stres-avcilari-haberler/23052.aspx?0.Page> (Erişim Tarihi: 06.05.2012).

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Bireylerin yaşamlarında olumlu stres yaratan olaylara bebeğinin doğumunu bekleyen babanın yaşadığı heyecan, mezuniyet esnasında öğrencinin yaşadığı duygular, evlenirken bireylerin yaşadığı stresler örnek olarak verilebilir.

### Sıra Sizde 2

Yaşamımızda pek çok yaşadığımız çevresel engeller vardır. Parasızlık nedeni ile istediği bir şeye ulaşamamak, referansımız olmadığı için, yetenekli olmamıza rağmen bir işe giremememiz çevresel engellere örnektir. Çevresel engeller bireysel engellerden daha çok stres yaratır. Çünkü bizim müdahalemiz dışında gerçekleşir.

### Sıra Sizde 3

A tipi bireyler aceleci, zamana karşı yarışan, hırslı, sabırsız, hızlı yemek yiyebilen hızlı hareket eden strese yatkın kişilerdir. B tipi bireyler ise tam tersi sakin, sabırlı, toleranslı, aceleci olmayan dolayısı ile stresten daha az etkilenen yapıya sahip bir kişilik özelliğidir.

### Sıra Sizde 4

Sosyal duygusal belirsizlik kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamamasıdır. Bu tür bir belirsizlik yaşamak bireylerde güvensizliğe neden olabilir.

### Sıra Sizde 5

Fiziksel çevre streslerine daha çok mavi yakalı stresi de denilmektedir. Daha çok bedenlen çalışanlarda görülmektedir. İnşaat işçileri, madende çalışanlar, sıcak ortamda çalışan fırıncılar, gürültülü ortamda çalışan fabrika işçileri örnek verilebilir.

### Sıra Sizde 6

Yapılan araştırmalar kişilik, cinsiyet ve alkol kullanımı arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Özellikle kadınlarda strese bağlı alkol kullanımına erkeklere göre daha az sıklıkla rastlanılmaktadır. Alkol kullanımının daha çok erkeksi davranışlar içerisinde yer alması eğilimin erkeklere yönelik çıkmasında etken olmuştur.

### Sıra Sizde 7

Saldırganlık diğer canlılara veya nesnelere yönelik incitici ve rahatsız edici davranışlardır. Genellikle streslerin tükenme sürecinde davranışsal bir sonuç olarak ortaya çıkar. Stres yaratan olayların birikimi saldırı duygularını besleyerek bir çeşit savunma mekanizması görevini görür.

### Sıra Sizde 8

Kaza eğilimi riski A tipi kişilikte sıklıkla görülebilir. Çünkü aceleci olmak, sabırsız olmak, konsantrasyon güçlüğü ve dikkat azalması yaratabilir. Bu tür sorunların yarattığı stres bireylerde kaza eğilimi riskini arttırabilir.

### Sıra Sizde 9

Rol analizi bireylerin başarılı olabilecekleri, rol çatışması yaşamayacakları işlerde çalışmalarına neden olur. Yöneticilerin rollerin yeniden tanımını yapmaları, görevlerin yeniden belirlenmesi bireylerin gereksiz işleri yapmalarını engeller. Bu durumda stresleri azaltabilir. Rol analizleri ile yapılabilecek iş zenginleştirme programları işi anlamlı ve rekabetçi yaptığı için stresi azaltabilir.

### Sıra Sizde 10

Özel yaşamımızda en çok destek aldığımız kişiler aile üyelerimiz ve arkadaş gruplarımızdır. İş sonrasında ailesine vakit ayırma, arkadaşlarla yapılan programlar işyeri stresini azaltmada önemli rol oynarlar.



## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Baltaş A. ve Baltaş, Z. (1990). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Başpınar, N. Ö. (2008). **Zaman ve Stres Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No. 1829, Eskişehir.
- Brief A.P., Schuster, R. S. ve Van Sell., M. (1981). **Managing Job Stress**, Little Brown, Boston.
- Sevim, B ve Sevim, C. (2003). **Kişilikte Heyecanların Rolü**, Psikometrik Araştırma Enstitüsü Yayınları, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- De Frank R. S. ve J. M. Ivancevich (1998). "Stress on the Job: An Executive Update", **Academy of Management Executive**, Vol. 12.
- Erdoğan, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2009). **Davranış Bilimleri**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Freedman, J. L., Carlsmith, J. M. ve Sears, D. O. (1998). **Social Psychology**, Prentice Hall: New York.
- Gillert, R. ve Pietroni, P. C. (1990). **Depresyon, Stresler, Bunalımlar** (Çev: Ziya ve Esra Kütevin), İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Güney, S. (2011). **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kirel, Ç. (2010). "Stres ve Sonuçları", **Çatışma ve Stres Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Luthans, F. (2008). **Organizational Behavior**, McGraw Hill/Irwin, New York.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2003). **Organizational Behavior**, McGraw Hill/Irwin, New York.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2000). **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). **Organizational Behavior**, McGraw Hill/Irwin, New York.
- Özkalp E. (2011). "Örgütsel Stres ve Stres Kaynakları" **Çatışma ve Stres Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Quick, J. ve Quick, J. D. (1984). **Organizational Stress and Preventive Management**, McGraw-Hill, New York.
- Robbins, S. A. Judge, T. (2011). **Organizational Behavior**, Pearson Prentice-Hall Publishing, New Jersey.
- Roger, A. (1983). **Human Stress: It's Nature and Control**, Mc Millan Pub. Co., NewYork.
- Schultz, D. P. (1982). **Psychology and Industry Today**, Mc Millan Publishing Co., Inc., NewYork.
- Stepney, R. (1987). "Sigara İçmenin Psikolojisi ve Farmakolojisi", **TUBİTAK Bilim ve Teknik**, C. 20.
- Tosi H. L., Rizzo, J. R. ve Carroll, S. J. (1990). **Managing Organizational Behavior**, Harper & Row Publishers, NewYork.
- Watson, D. ve Pennebaker, J. W. (1989). "Health Complaints, Stress and Distress: Exploring the Central Role of Negative Affectivity", **Psychological Review**, Vol. 96 (2).
- Yates, J. (1986). **Gerilim Altındaki Yönetici** (Çev.: Fa- toş Dilber), İlgı Yayıncılık, İstanbul.

# 7

## Amaçlarımız

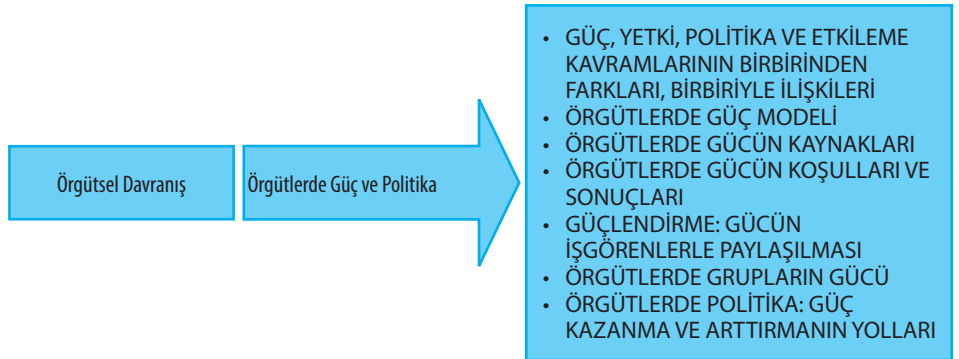
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Örgütsel bağlamdaki güç kavramını ve etkilerini açıklayabilecek,
- Bireysel düzeyde güç kaynaklarını betimleyebilecek,
- Güçlendirme kavramını tanımlayabilecek,
- Grup düzeyinde güç kazanımını açıklayabilecek,
- Örgütlerde politika olgusunu açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

## Anahtar Kavramlar

- Güç
- Yetki
- Politika
- Etkileme
- Güçlendirme
- Politik Taktikleri

## İçindekiler



# Örgütlerde Güç ve Politika

## GÜÇ, YETKİ, POLİTİKA VE ETKİLEME KAVRAMLARININ BİRBİRİNDEN FARKLARI, BİRBİRİYLE İLİŞKİLERİ

Örgütlere klasik yaklaşımda iş yaptırmanın temeli yetkidir. Dolayısıyla güç kavramından önce yetki kavramını ele almak yerinde olacaktır. **Yetki**, emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır. Bir başka ifadeyle yöneticilere, astlarının işlerini yapmalarını sağlamaları için sunulan bir *etkileme hakkıdır*. Ancak günümüzün yöneticilerine yetki yetmemektedir. Bunun en temel nedeni, yöneticinin başarısını belirleyen ancak emri altında olmayan kişiler ve örgütlerin olmasıdır. Bunlar; üstler, çalışma arkadaşları (diğer yöneticiler), tedarikçiler, müşteriler, rakipler, çeşitli kamu kurumları ve sendikalarıdır. Üstelik zaman zaman astlar amirlerinin yetkisine boyun eğmemekte, bir başka ifadeyle itaatsizlik de gösterebilmektedirler.

**Yetki**, emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır.

**Chester Barnard (1938), astlar tarafından kabul görmedikçe yetkiden söz edilemeyeceğini belirtmiş ve yetkinin kabul görmesini dört koşula bağlamıştır. Bunlar: (a) astın kendisine verilen emri anlaması, (b) verilen emri yerine getirecek zihinsel ve fiziksel kapasiteye sahip olması, (c) emrin kişisel çıkarları, amaçları ve değerlerine uyması (d) emrin, kuruluşun amaçlarına ve temsil ettiği değerlere uymasıdır. Barnard, bu koşullardan herhangi birinin yerine gelmemesi hâlinde itaatsizlik görüleceğini iddia etmiştir.**



DİKKAT

İşte bu noktada *güç* kavramı önem kazanmaktadır. Yetkiyle karşılaştırarak basitçe tanımlamak gerekirse **güç**, başkalarını *etkileme becerisidir* (Kanter, 1977: 166; Mintzberg, 1983: 4-5). Gücü örgüt veya iş yaşamı içerisinde ele aldığımızda, politika önem taşıyan bir başka kavram olarak karşımıza çıkmaktadır çünkü bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar) **politika** veya *politik davranış* olarak adlandırılmaktadır (Pfeffer, 1992: 14). İş yaşamında gösterilen her davranış tabii ki politik değildir. İnsanların genelde, *belirsizlik veya seçenekler üzerinde anlaşmazlık olması* hâlinde politik davranışları görülmektedir. Etkileme kavramına gelirsek, aslında bu kavram yukarıda sözü edilen tüm kavramların üst kavramı gibi düşünülebilir çünkü güç kazanma adına girişilen çeşitli faaliyetlerin oluşturduğu sürece **etkileme** denir. Etkili olmayı istemek, “sözü dinlenir” olmayı istemekle özdeştir. Dolayısıyla gerek özel yaşamımızda gerekse kamusal yaşamımızda bu en doğal isteklerimizdendir ve iş yaşamının kaçınılmaz bir parçasıdır (Huczynski, 1996; Cialdini, 2001).

**Güç**, başkalarını etkileme becerisidir.

Bir kişinin istediği sonuçları elde etmek üzere güç kazanmak, gücünü kullanmak ve geliştirmek için giriştiği tüm faaliyetler (stratejiler, taktikler, oyunlar ve davranışlar) **politika** veya politik davranış olarak adlandırılmaktadır.

Güç kazanma adına girişilen çeşitli faaliyetlerin oluşturduğu sürece **etkileme** denir.



## Yetki ve güç kavramları arasında nasıl bir ilişki kurulabilir?

**Kişisel güç**, kişinin kendisini ne kadar güçlü gördüğü ve çevresi tarafından ne kadar güçlü görüldüğü ile ilgilidir.

Bir kişinin bir başkasına, onun normal koşullar altında yapmayacağı bir şeyi yaptırmasına **güç** deriz.

Etkili olmamıza bir süreklilik sağlamasını beklediğimiz için merkeze koyduğumuz **güç** kavramı farklı düzeylerde ele alınabilir. Gücü, iç içe geçmiş düzeyleri itibarıyla dışarıya doğru yayılan halkalar gibi düşünecek olursak (Bkz. Şekil 7.1), en başta kişisel güç gelmektedir. **Kişisel güç**, kişinin kendisini ne kadar güçlü gördüğü ile ilgilidir. Daha açık bir ifadeyle kişi, kendisini başkalarıyla karşılaştığında daha az belirsizlik yaşıyorsa veya belirsizliklerini daha kolay, daha çabuk azaltabiliyorsa kendisini daha rahat ve güçlü hissedecektir. Örneğin, üniversiteyi bitirmek üzere olan iki sınıf arkadaşını ele alalım. Biri okulunu bitirir bitirmez kendi ailesinin şirketinde işe başlayacakken diğeri iş aramaktadır. Bu durumda, işi hazır olan öğrencinin bu konu itibarıyla kendisini rahat ve güçlü hissetmesi kaçınılmaz olacaktır. Kişinin kendisini güçlü hissedip hissetmemesi sadece öz algıyla oluşmaz, etkileşimde bulunduğu kişilerin dile getirdikleri kendisine yönelik yar-

gılardan da etkilenir. Daha açık bir ifadeyle birkaç satır yukarıda bahsi geçen örneğe geri dönecek olursak, iş arayan ve henüz sonuçlanmamış başvuruları bulunan öğrenci, aile şirketinde çalışmaya başlayacak olan sınıf arkadaşına muhtemelen “Oh ne güzel, senin tuzun kuru! Biz daha iş bulamadık. Kimbilir daha ne kadar süre iş arayacağız?!” diyerek kişisel güç algısı üzerinde sözü edilen etkiyi yaratacaktır.

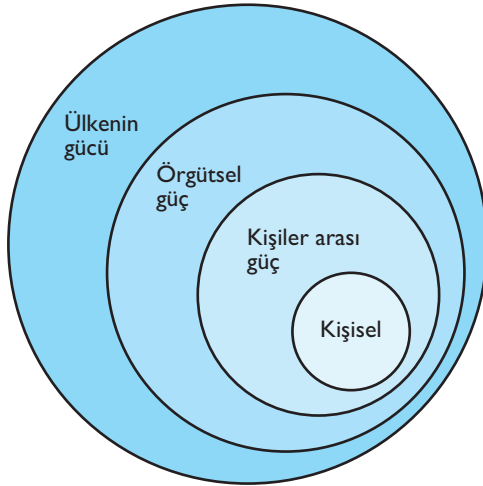
Gücü, temelde tüm bölümde de ele alacağımız üzere; ikinci düzeyde, bir ikili ilişki içerisinde basitçe tanımlamak gerekirse, bir kişinin bir başkasına, onun normal koşullar altında yapmayacağı bir şeyi yaptırmasına güç deriz (Dahl, 1957: 202-203). Aslında her ikili ilişkide doğal olarak güç de yer alır çünkü ilişkide

bulduğumuz kişilere, hiç tanımadığımız veya az tanıdığımız kişilere normalde yapmayacağımız veya vermeyeceğimiz şeyleri yapar veya veririz. Güç ilişkisinin oldukça net bir şekilde gözlemlenebildiği tipik ilişkiler, ebeveyn-çocuk, karı-koca ve patron-çalışan ilişkileridir. Güç ilişkisinin birtakım özellikleri vardır:

- 1. Güç ilişkisi bir bağımlılık ilişkisidir.** Bir tarafın diğer taraftan mutlaka beklediği, elde etmek istediği bir şeyler vardır. Bağımlılığın en aşırı biçimi, kulluk-kölelik ilişkisidir. Böyle bir aşırı ilişkide taraflardan biri mutlak biçimde karşısındakinin tüm isteklerine boyun eğmektedir.
- 2. Güç ilişkisi hep tek yönlü işlemez.** Bağımlılık çoğunlukla karşılıklıdır. Bir gün biri diğerinden bir şey ister, yarın karşı taraf bir şey ister. Ayrıca, kendisinden bir şey istenen kişi bazen bunu, kendisi için çok maliyetli olacağı hesabıyla vermek istemez veya daha azını vermek üzere karşı gücünü kullanarak kestirip atma çabasına veya müzakereye girişebilir. Bu-

Şekil 7.1

Güç Düzeyleri.



rada özellikle dikkat çekilmesi gereken husus, ikili ilişkilerde her iki tarafın - ister kişi olsun ister grup - farklı konularda farklı görece güce sahip olmalarıdır. Örneğin, bir patron, işveren konumunda, çalışanına karşı önemli bir güce sahipken, çalışan da patronunun sahip olmadığı ancak gereksinim duyduğu uzmanlık bilgisine sahip biri olabilir (McShane ve Von Glinow, 2010: 301).

3. **Güç, el değiştirebilir.** Zaman içinde görece güçsüz olan taraf görece güçlü olan taraf hâline gelebilir.
4. **Gücün varlığından söz edebilmek için gücün mutlaka açıkseçik bir şekilde uygulanması gerekmez.** Önemli ve yeterli olan, bir kişinin kendisi üzerinde, bir başkasının güç uygulama potansiyeline sahip olduğuna inanasıdır.
5. **İki taraf arasındaki güç dengesizliği ne kadar büyük ise bu dengesizlikten (yoğun bağımlılıktan) kurtulma ve bunu lehine çevirme çabaları o kadar yoğundur.** Bir başka deyişle güç sahibi ne kadar isteksiz olursa olsun, gücünü ister istemez paylaşmak durumunda kalacaktır. Buna verilebilecek bir örnek, işçi hareketi ve sendikacılıktır.

Bir **güç ilişkisini** daha derinlikli bir şekilde tanımlamaya yönelik olarak sıralanan bu özellikler sadece kişiler arası değil, gruplar, örgütler, ülkeler ve hatta ülke grupları arasındaki güç ilişkileri için de geçerlidir.

Örgütsel güç, belli bir örgütün, içinde barındığı çevredeki etkileyciliği ile ilgilidir. Örneğin, beyaz eşya üretimi yapan bir işletmenin yerel beyaz eşya sektöründeki pazar payının ve ihracat rakamlarının yüksek olması, Türk Beyaz Eşya Sanayicileri Derneği'nde aktif rol üstlenen üst düzey yöneticilerinin olması bu örgütün diğer benzerleri arasında güç kazanmış olduğunu gösterir.

Şekil 7.1'deki en dış halka bir ülkenin başka ülkelerle arasında güç ilişkisinin varlığını belirtmektedir. Tıpkı kişilerarası güç ilişkisini gruplar arası güç ilişkisi olarak çoğaltabileceğimiz gibi, ülkeler arası güç ilişkisini de ülke grupları arasında oluşan güç ilişkileri olarak çoğaltmak mümkündür. Ülkeler arası güç ilişkisi başlı başına Uluslararası İlişkiler disiplini içerisinde ele alınmaktadır.

**Güç ilişkisi** iki kişi arasında olabileceği gibi, iki grup (örneğin, yönetim ve işgörenler), iki örgüt (örneğin, birbirine rakip iki üretim işletmesi), iki ülke ve hatta iki farklı ülke topluluğu (örneğin, Avrupa Birliği ve İslam ülkeleri) arasında da vardır.

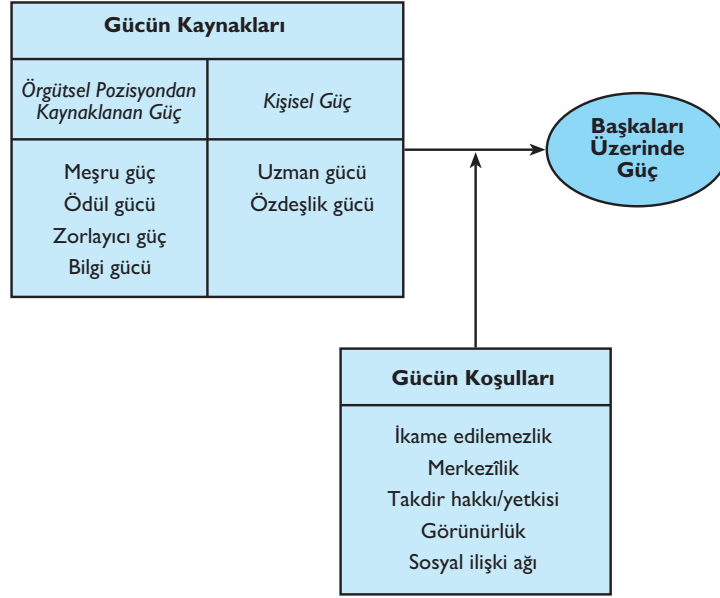
## ÖRGÜTLERDE GÜÇ MODELİ

Güç, sadece bağımlılık ile açıklanabilen bir kavram değildir. Şekil 7.2'de gösterildiği üzere gücün çeşitli kaynakları ve bu güç kaynaklarının potansiyelini belirleyen çeşitli koşullar vardır (French ve Raven, 1959; Podsakoff ve Schreisheim, 1985; Carson ve Carson, 1993). Örgütlerde bireyleri güçlü kılan buldukları pozisyon, kadro veya makam olabildiği gibi taşıdıkları bazı kişisel özellikler de olabilir. Gücü etkileyen koşullar ise çalışanın veya örgütsel birimin (ör. departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı, görünürlüğü ve sosyal ilişki ağıdır.

Şekil 7.2

Örgütlerde Güç Üzerine Bir Model.

**Kaynak:** McShane, S. L. ve M. A. Von Glinow (2010). *Organizational Behavior* (5. Baskı). New York: McGraw-Hill, s. 302'den uyarlanmıştır.



## ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KAYNAKLARI

Güç, birçok kaynaktan ortaya çıkabilir ve daha önce de belirtildiği üzere, güç belli bir çalışanın, belli bir çalışan grubunun ve belli bir örgütsel birimin sahip olabileceği (Bkz. Şekil 7. 1) bir şeydir. Bu başlık altında bireysel gücün kaynakları (French ve Raven, 1959) ele alınacaktır. Örgütsel yaşamda grupların gücü ise bölümün daha sonraki bir kısmında ayrı olarak ele alınacaktır.

### Bireysel Gücün Kaynakları

Bir örgütte çalışan bir bireyin gücü kendisinin örgütsel hiyerarşi içindeki yerinden kaynaklanabileceği gibi kişiliği, becerileri ve yeteneklerinden de kaynaklanabilmektedir.

### Örgütsel Pozisyondan Kaynaklanan Güç

Bir kişi bir örgüt içinde çalışmaya başladığında işini yapmak üzere birtakım sorumluluklar yüklenir. Kişinin işiyle ilgili olarak yüklendiği çeşitli sorumlulukları yerine getirmesi ise başka birtakım insanlar da dâhil olmak üzere, çeşitli kaynakları kullanması için kendisine resmî yetki verilmesine bağlıdır. Bireysel gücün dört kaynağı kişinin örgütünde nasıl konumlandığı ile ilgilidir. Bunlar; meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve bilgi gücüdür.

**Meşru güç**, belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır. Örneğin, astından fazla mesaiye kalmasını isteyen amir, bu gücü, gerek astının gerekse diğer çalışanların da kabullenmiş olduğu yetkisinden almaktadır. Bir kişi örgütsel hiyerarşi içinde yükseldikçe meşru gücü de artmaktadır. Ancak meşru güç sadece yöneticiler için söz konusu olan bir güç kaynağı değildir. Örneğin, işe yeni girmiş de olsa, işini hakkıyla yapması için, bir satış temsilcisine bazı mevcut müşterilerin dosyalarına erişim hakkı verilir. Burada dikkat çekilmesi gereken husus,

**Meşru güç**, belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşmadır.

belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin belli şeyleri yapma ve isteme hakları üzerine oluşturulan algılar ve beklentilerdir.

Belli bir kişinin meşru gücü üzerine oluşturulan algılar, iş tanımlarından olduğu kadar gayriresmî iş yapma biçimlerinden de beslenir. Gayriresmî iş yapma biçimleri temelde o örgütün kültürü içerisinde veya söz konusu kişi için alışılmış, kabul görmüş pratiklerdir. Örneğin, amirlerin astlarının odalarına aniden dalmaları belli bir örgütte alışılmış bir davranış ise birçok çalışan kendi amirinin yetkisini bu yönde kullanmasına hak verecektir. Ancak diğer amirler böyle bir davranış göstermezken, bir amirin astlarının odalarına baskın yapıyor olması astları tarafından kolaylıkla kabullenilebilecek bir yetki kullanımı olmayacaktır.

Örgütler meşru gücü vurgulama ve kullandırtma konusunda farklı tavırlar taşıyabilirler. Örneğin, Silahlı Kuvvetler’de emir-komuta zinciri çok önemliken, bir üniversitede öğretim elemanları, bölüm başkanları ve dekanlar arasındaki meşru güç farkı çok fazla ön planda değildir.

İş yaşamında meşru güç, özellikle yöneticiler için oldukça etkili bir kaynaktır çünkü çocukluğumuzda ebeveynlerimizden başlayıp, öğretmenlerimizle devam eden deneyimlerimiz, bizi gün gelip de iş hayatına atıldığımızda amirlerimize boyun eğmeye, bir başka ifadeyle onların meşru güçlerini kabul etmeye hazır hâle getirmektedir.

**Ödül gücü**, başkalarının değer verdiği ödüllerin dağıtımını denetim altında bulundurabilmek ve olumsuz durumları yok edebilmekten kaynaklanmaktadır. Yöneticiler ücret, terfi, izin, tatil ve görevlendirmeler gibi çeşitli örgütsel ödüllerin dağıtımını üzerinde kendilerine söz hakkı tanıyan bir resmî yetkiye sahiptirler. Buna karşın, astların amirlerini değerlendirebildikleri performans değerlendirme sistemleri olan örgütlerde de astların amirlerine karşı bir ödül gücü bulunmaktadır çünkü işgören geri bildirimleri de amirlerin terfilerini ve başka ödüller kazanmalarını etkilemektedir.

Bir örgütte verilebilecek ödüller, özellikle ücret artışı ve terfi gibi maddi ve dışsal ödüllerle sınırlı ise övgü, takdir ve ilgi çekici görevlendirmeler gibi içsel ödüller önem kazanmaktadır. Dolayısıyla özellikle yöneticilere düşen zorlu bir ödev, maddi ödüller kısıtlı olduğunda çalışanları manevi ödüllendirmeler üzerinden güdülemeye yönelmektir.

**Zorlayıcı güç**, başkalarına ceza verebilme veya onlar için olumsuz durum oluşturabilmekten kaynaklanır. Örneğin, “Dediğimi yap, yoksa...!” diyen bir amir astına karşı zorlayıcı gücünü kullanmaktadır. Bu gücün varlığından söz edebilmek için güç sahibinin karşısındakini mutlaka cezalandırması veya ona açıkşekik tehdit savurması gerekmez. Hedef kişi, tehdidin varlığını algıladığı sürece üzerinde bu tür bir gücün varlığından söz edilebilir. Örneğin, amirinin kendisini istemediği bir başka yere transfer etmesinden veya kendisine ağır görevler vermesinden çekinen bir işgören, zorlayıcı gücün etkisi altındadır. Bilgisel yetersizlik içinde bulunan yöneticilerin zorlayıcı güç kullanımına daha fazla yöneldikleri bilinmektedir. Ülkemizde bir şirketler topluluğu üzerinde yapılan bir araştırmada aynı sonuç ortaya çıkmıştır (Kirel, 1998).

Zorlayıcı gücü sadece yöneticilerin astlarına karşı kullanabildiği bir güç olarak görmek doğru değildir. Birlikte çalışan iş arkadaşları da çalışma arkadaşlarına küsmek, onları dışlamak üzerinden bu tür bir gücü kullanabilmektedirler. Ayrıca, işçilerin iş yavaşlatma eylemleri ve greve gitmeleri, yöneticiler ve işverenler üzerinde işgörenlerin sahip olabildiği zorlayıcı güce örnek gösterilebilir. Tıpkı manevi ödüllendirme olabileceği gibi zorlayıcı güç kullanımında da kişilerin manevi-

**Ödül gücü**, başkalarının değer verdiği ödüllerin dağıtımını denetim altında bulundurabilmek ve olumsuz durumları yok edebilmekten kaynaklanmaktadır.

“Dediğimi yap, yoksa...!” diyen bir amir astına karşı **zorlayıcı gücünü** kullanmaktadır.

yatını bozabilecek uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Örneğin, bazı amirler astlarına hakaret ederek veya onları aşağılayarak istediklerini elde etme çabasına girişebilmektedirler. Ancak gücünü büyük ölçüde bu kaynaktan beslemek, güç sahibini karşısındakiyle kurduğu ilişki itibarıyla uzun vadede zora sokmaktadır çünkü karşısındakinde tepki ve intikam duygusu yaratır (Podsakoff ve Schreisheim, 1985; Carson ve Carson, 1993).

Astlarına ödül veya ceza verebilme amirlere büyük güç kazandırdığından bazen bu gücün kötüye kullanılması söz konusu olabilmektedir. Örgütlerde ödül ve cezaların hangi koşullarda verileceğini tanımlayan yönetmelikler, değerlendirme kurulları gibi uygulamalarla yöneticilerin yetkilerini kendi destekçilerine menfaat sağlamak ve kendilerine karşı çıkan veya hoşlanmadıkları kişilere zarar vermek amacıyla rastgele kullanmalarının önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Örgütlerde çalışanlar, aldıkları ceza ve ödülleri, başkalarına verilen ceza ve ödüllerle de karşılaştırırlar ve eğer yaptıkları karşılaştırmalarda kendilerinin haksızlığa uğradıkları sonucuna ulaşırlarsa güdülenme düzeyleri azalır ve performanslarında düşüşler meydana gelir. Dolayısıyla örgütlerde özellikle yöneticilerin ödül ve ceza uygulamalarında adil olmalarına yardımcı olmak üzere yazılı ilkelerin oluşturulması önem arz etmektedir.

**Bilgi gücü**, bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür. Genelde yöneticilerin ve sekreterlerin bilgi gücü daha yüksektir çünkü onlara diğer çalışanlara göre daha fazla bilgi akışı vardır. Ayrıca, İnsan Kaynakları ve Bilgi-İşlem birimlerinde çalışanlar da bu güç itibarıyla örnek olarak verilebilir çünkü örgütte çalışanların tümü hakkında tutulan kayıtlar, özel bilgiler ve aralarındaki elektronik haberleşmeler ellerinin altındadır. Tıpkı daha önceki güç kaynaklarında olduğu gibi bu gücün de suistimal edilmesi olasılığı vardır. Dolayısıyla gizli tutulması gereken bilgilerin paylaşılmasına karşı örgütlerde yaptırımlar oluşturulmaktadır.

Birçok kişinin sahip olmadığı bilgiye sahip olanlar, kendileri için bir güç kaybı oluşturacağı kaygısıyla bildiklerini paylaşmaktan kaçınmaya yönelebilmektedirler. Ancak bilinmelidir ki bilgi gücü bildiklerini başkalarından saklamaktan değil, bildiklerini başkalarıyla paylaşmaktan geçmektedir çünkü kendisinden özellikle de işine yarayacak bilginin saklandığını fark eden kişi kendisine güvenilmediğini düşünebilir, incinebilir ve güdülenme düzeyi düşebilir. Halbuki özellikle de işin daha iyi yapılmasını sağlayabilecek kritik bilgilerin kendisiyle paylaşılması, kişiye, kendisine güven duyulduğunu, değer verildiğini düşündürtebilir; böylece, birbirini besleyen bir performans ve güdülenme artışı döngüsü oluşturulabilir (Conger ve Kanungo, 1988).

### Kişisel Güç

Bireysel güç, tamamen ve sadece kişinin içinde çalıştığı örgütün hiyerarşisi içinde nasıl konumlandığı ile açıklanamamaktadır. Özetle 'yetki' gücün bir parçasıdır. Kişinin kendisine has bazı nitelikleri, özellikleri gücünü oluşturmaya ciddi katkıları yapmaktadır. Kişisel gücün ele alınacak olan üç kaynağı uzman gücü, özdeşlik gücü ve karizmatik güçtür.

**Uzman gücü**, kişinin değer verilen belli bir konuda birçok kişiye göre daha derin bir bilgi birikimine, daha fazla beceriye ve yeteneğe sahip olmasından beslenmektedir. Uzmanlık ne kadar hayati ve az bulunan bir uzmanlık ise uzman gücü de o kadar fazla olacaktır. Örneğin, beyaz eşya üreticisi firmaların araştırma-geliştir-

**Bilgi gücü**, bir kişinin başkaları için değer taşıyan bilgilere görece kolay veya erken erişiminin olması ve bilgi üzerinde denetiminin bulunması sayesinde gelişen bir güçtür.



me laboratuvarlarında çalışan araştırmacılar, otomotiv firmalarında çalışan tasarımcılar bu tür bir güce sahiptirler. Ancak derin bir bilgi birikimine sahip olmak, belli bir beceri veya yeteneğe sahip olmak uzman gücünü oluşturmaya yetmez. Uzmanlığınızın bilinmemesi veya sizin birtakım başka özelliklerinizden dolayı reddedilmeniz, uzman gücü potansiyelinizi hayata geçirememeniz demektir. Örneğin, üniversiteden yeni mezun ve işe yeni başlamış birinin iş ortamındaki bir sorunu farkedip çözüm önerisinde bulunması çoğunlukla kabul görmez (önerisine şüpheyle yaklaşılır) çünkü bu çalışanın genç ve deneyimsiz olduğu algısı baskındır, kendisini henüz kanıtlayamamıştır. Dolayısıyla uzmanlık çeşitli vesilelerle görünür hâle gelmedikçe, göze çarpan bir performans ile ortaya dökülmedikçe uzman gücünden söz etmek mümkün olmayacaktır. Amirler, tüm astlarının performansını her yönüyle ve devamlı olarak takip edemezler. Bu yüzden, işgörenlerin çeşitli başarılarını, bunları gözleme olanağı bulunmayan başka kişilere anlatmaları, onları bilgilendirerek dikkati üzerlerine çekme çabası içinde olmaları, kısaca tanınmaları, uzman gücü geliştirmek için önem arz etmektedir.

Diğer taraftan, yöneticiler, işlerini yapmak için taşınması gereken her tür birikim ve donanımına sahip değildirlere ve olamazlar. Dolayısıyla birimlerinin performansını sağlayacak ve yükseltecek çeşitli uzmanlıkları olan gerek astları, gerek diğer çalışanlar gerekse de örgüt dışı kişiler ile iyi ilişkiler geliştirerek onlardan yararlanmaları (danışmanlık almaları), böylece örgütlerine daha fazla katkı sağlamları söz konusu olabilecektir.

**Özdeşlik gücü**, başkaları kendilerini belli bir kişiyle özdeşleştirdikleri, ondan hoşlandıkları, onu sevdikleri ve/veya ona saygı duydukları zaman ortaya çıkan bir güç türüdür. Bu güç ilişkisini “Hatır için çiğ tavuk bile yenir” atasözü özetlemektedir. İnsanların sevgi, saygı, hatta hayranlık duydukları kişiler için yapmayacakları çok az şey vardır. Üzerimizde özdeşlik gücü olan kişilerin bakış açılarını benimseme, başarısızlıklarını görmezden gelme, onaylarını bekleme ve onları rol modeli olarak kullanma eğilimindeyizdir (Heider, 1958). Bir başka ifadeyle sevdiğimiz, saygı duyduğumuz biriyle ters düşmek veya onun hoşlanmayacağı bir şey yapmak pek de arzu edilir bir durum değildir. Dolayısıyla ister yönetici ister işgören olalım; sevilen, sayılan bir kişi olmak gerek iş, gerek özel hayatımızı oldukça kolaylaştırabilecek bir durum olacaktır.

Özdeşlik gücü çoğunlukla **'karizmatik liderlik'** ile ilintilendirilmektedir. Her ne kadar uzmanlar belli bir tanım üzerinde buluşmakta güçlük çekseler de karizma, çoğunlukla takipçilerin belli bir kişiye neredeyse sihirli güçler attettikleri bir çeşit kişisel çekim gücü (büyüleyici özellik) olarak tanımlanmaktadır (Miyahara, 1983; Kudisch ve Poteet, 1995). Bazı uzmanlar, karizmayı bir 'armağan' olarak görürken; başkaları, bunun temelde, etki altında kalan kişi tarafından oluşturulmuş bir algı olduğunu belirtmektedirler. Bununla beraber, uzmanlar karizmanın, ilgili kişiye karşı yüksek düzeyde güven, saygı ve sadakat geliştirdiği konusunda birleşmektedirler.

Gücün beş kaynağı birbiriyle bağlantılıdır. Belli bir kaynaktan edinilmiş güç, kişiyi başka kaynaklardan da güç kazanmaya götürebilir. Örneğin, uzman gücünün ortaya çıkardığı güvenilirlik, benimseme tepkisine yol açabilmekte ve özdeşleşme gücünün ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Yöneticilerin zorlayıcı güçlerini kullanmalarının özdeşlik güçlerini azaltabileceği, yüksek düzeyde ödül ve zorlayıcı gücün de uzman gücünü azaltıcı bir etki yaptığı yönünde araştırma bulguları vardır (Aguinis vd, 1994). Ayrıca, belli bir kişi farklı koşullar ve farklı zamanlarda gücünün farklı kaynaklarını kullanabilmeli, böylece de gücünü arttırabilmelidir. Örneğin, meşru güç, zaman zaman uzmanlık ve ödül gücüyle des-

Kişinin sahip olduğu **uzmanlık** ne kadar hayati ve az bulunan bir uzmanlıksa, kişinin sahip olduğu uzman gücü de o kadar fazla olacaktır.

**Özdeşlik gücünü** “Hatır için çiğ tavuk bile yenir” atasözü özetlemektedir.

**Karizma**, çoğunlukla takipçilerin belli bir kişiye neredeyse sihirli güçler attettikleri bir çeşit kişisel çekim gücü (büyüleyici özellik) olarak tanımlanmaktadır.

teklenmelidir ki bu gücün etkisi altında kalanlar kendilerinden istenen şeyleri biraz daha benimseyerek yerine getirebilsinler.

SIRA SİZDE



**Örgüt içinde tüm çalışanlar tarafından rol model olarak alınan bir pazarlama yöneticisinin bir satış elemanını yıllık satış miktarındaki artış nedeniyle tatile göndermesi sizce ne tür güç ilişkilerinin devrede olduğu bir olaydır?**

## ÖRGÜTLERDE GÜCÜN KOŞULLARI VE SONUÇLARI

Güç, ancak birtakım koşullar altında gelişebilen bir potansiyeldir. Daha önce de belirtildiği üzere, gücün ortaya çıkmasının koşulları kişinin veya bir grup insanın (ör. bir departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı, görünürlüğüdür ve içinde buldukları sosyal ilişki ağıdır.

**İkame edilemezlik**, alternatiflerin azlığı veya olmamasıdır. Belli bir kişi veya grubun çok değerli bir kaynağı tekelinde bulundurması onları müthiş güçlü kılan bir durumdur. Tam tersine, kritik bir kaynağın temininde alternatifler arttıkça o kaynağı sağlayan belli bir kişi veya grubun gücü azalmaktadır. Örgütte önemli bir konuda uzmanlığı olan tek kişi sizseniz, o uzmanlığı paylaşan başka kişilerin olması durumuna göre çok daha güçlü olacaksınız.

İkame edilemezlik, sadece kaynak teminiyle ilgili değildir, kaynağın kendisinin de ikame edilip edilememesini kapsamaktadır. Örneğin, imalat işletmelerinin üretimi kolaylaştıran teknolojileri daha fazla devreye sokmaları ve insan kaynakları yönetimine önem vermeleri sendikaların gücünü azaltan bir etki yaratmıştır. Dolayısıyla hem teknoloji hem de insan kaynakları birimleri sendikalara alternatif oluşturmuşlardır denebilir.

Değerli kaynaklara erişimi denetiminde bulundurmak da ikame edilemezliği, dolayısıyla gücü arttırmaktadır. Örneğin, insan vücudu üzerinde birtakım tıbbi operasyonları yapmak tıp mesleğinin ve o meslek erbabının denetimindedir. Belli bir makineyi çalıştırma veya müşterilere çok özel belli bir hizmeti sunma üzerine başkalarının kolaylıkla edinemeyeceği bilgilere sahip olan işgören de tıpkı bir cerrah gibi oldukça güçlüdür.

**Merkezilik**, gücü elinde bulunduran kişinin başkaları ile arasındaki karşılıklı bağımlılığın doğası ve derecesini anlatan bir kavramdır. Diyelim ki hastalandınız ve işe gidemiyorsunuz. İşe gidemediğiniz gün bundan kimler ne kadar etkilenir? Dolayısıyla sizin işinizin başında olmamanız veya işinizi yapmamanız ne kadar çok kişiyi ne kadar çok etkiliyorsa o kadar güçlüsünüz demektir.

**Takdir hakkı**, belli bir kurala veya onaya başvurmadan karar verebilme özgürlüğüdür ve bu özgürlüğe sahip olmak örgütlerde gücü oluşturan bir başka koşuldur. Yöneticileri, özellikle de alt ve orta düzey yöneticileri göz önüne aldığımızda, her ne kadar astları üzerinde meşru, zorlayıcı ve ödül gücüne sahip olsalar da bu güçlerini kullanmakta çeşitli kurallarla sınırlandırılmış oldukları bir gerçektir. Ancak bir başka ifadeyle “insiyatif kullanma” örgüt kültüründen etkilendiği kadar kişinin kendisini ne kadar özgür hissettiğiyle de ilgilidir. Yapılan bir araştırmada (Hambrick ve Abrahamson, 1995), böyle bir özgürlüğü iç denetim odaklı yöneticilerin daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir.

**Görünürlük**, bir kişi veya bir grubun sahip olduğu güç potansiyelinin bilinirliği ile ilgili bir kavramdır. Bir işgören veya örgütsel birimin çeşitli kaynaklardan beslenen potansiyel gücü bilindiği ölçüde gerçek güce dönüşecektir. Görünürlüğü arttırmanın çeşitli pratik yolları vardır. İş yerinde tek kişilik bir ofiste çalışan birinin, zaman zaman ofisinden dışarı çıkıp çalışma ortamında sosyalleşmeye, örneğin, zaman zaman başkalarının ofislerine kısa sürelerle uğramaya, öğle yemeklerine yalnız

**İkame edilemezlik**, alternatiflerin azlığı veya olmamasıdır.

**Merkezilik**, gücü elinde bulunduran kişinin başkaları ile arasındaki karşılıklı bağımlılığın doğası ve derecesini anlatan bir kavramdır.

**Takdir hakkı**, belli bir kurala veya onaya başvurmadan karar verebilme özgürlüğüdür ve bu özgürlüğe sahip olmak örgütlerde gücü oluşturan bir başka koşuldur.

çıkamaya özen göstermesi yerinde bir tavır olacaktır. Bazı işgörenler, kendileri ve başarılarını daha görünür kılmak amacıyla; diplomalarını, katıldıkları eğitimlerin sertifikalarını, aldıkları şilt ve plaketleri ofis duvarlarında ve kütüphane raflarında sergilerler. Bazı uzmanlar ise görünürlüklerini, televizyon programlarına çıkararak arttırma çabasındadırlar. Dolayısıyla siz çok iyi bir çocuk doktoru olsanız da birkaç televizyon programına çıkmanız size daha fazla tanınırlık ve daha fazla hasta getirecektir.

**Bir işgören veya örgütsel birimin çeşitli kaynaklardan beslenen potansiyel gücü bulunduğu ölçüde gerçek güce dönüşecektir.**



DİKKAT

**Sosyal ilişki ağının** önemi sıklıkla şu deyişle dile getirilir: “Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemli.” Kurulan ilişkiler gücün artmasını üç şekilde sağlamaktadır: (1) Bir ilişki ağı birbirine güvenen kişilerden oluşur ve bu güven o ağda yer alan kişiler arasında bilgi akışını arttırır. Ne kadar çok ilişki ağı içinde yer alırsanız uzman gücünüz de o kadar fazla olur (Krackhardt ve Hanson, 1993). (2) İnsanlar kendi ilişki ağları içerisinde yer alan kişilerle daha fazla özdeşleşme eğilimindedirler. Bu da o ilişki ağında yer alan kişiler arasında özdeşlik gücünü arttırır. Böylece, bu kişilerin gerek özel gerek iş yaşamlarında daha fazla desteklenmeleri söz konusudur. (3) Çeşitli ilişki ağlarında yer alan ve bu ağlarda aktif bulunan kişiler kendi örgütleri içerisinde de bilinirler (tanınırlık, görünürlük). Bu sayede de beceri ve yeteneklerinin daha kolay farkına varılır ve terfi gibi önemli birtakım örgütsel ödülleri elde etme olanakları artar. İlişki ağlarına örnek olarak Anadolu Üniversitesi Mezunlar Birliği ve TÜSİAD verilebilir.

**Sosyal ilişki ağının** önemi sıklıkla “Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemlidir” şeklinde ifade edilmektedir.

**Anadolu Üniversitesi Mezunlar Birliği’ne <http://mezun.anadolu.edu.tr> adresinden erişebilirsiniz.**



İNTERNET

Gücün sonuçlarına gelince, daha fazla güç edinmenin işgörenlerin güdülenme düzeyleri, iş tatminleri, örgüte bağlılıkları ve iş performanslarını arttırdığı belirlenmiştir (Meydan ve Polat, 2010). Başkaları üzerinde gücün artması, bir diğer taraftan güç sahibinin etkililiğini ve ilişkilerini zora sokmaktadır. Bazı çalışmalar, kendilerini başkalarından daha güçlü gören kişilerin daha güçsüz kişilere göre başkalarına karşı daha ön yargılı, empati kurmakta zorlanan ve daha yanlış algılamaları olan kişiler olduklarını bulmuştur. Güçlü kişilerin aynı zamanda eylemlerinin sonuçları hakkında daha az kaygı taşıdıkları için daha düşüncesiz davrandıkları da tespit edilmiştir (Keltner vd, 2003; Simpson ve Borch, 2005).

**Üst yönetim tarafından alınan bir kararın ancak birkaç kez sorulduktan sonra öğrenilebilmesi, bu kararı ilgililere duyurmakla görevli kişilerin güç ilişkileri açısından nasıl değerlendirilebilir?**



SIRA SİZDE

3

## GÜÇLENDİRME: GÜCÜN İŞGÖRENLERLE PAYLAŞILMASI

Örgütlerde kararlar, özellikle de meşru gücü oldukça fazla olan üst düzey yönetim tarafından, onları hayata geçirecek kişilerden uzakta kalınarak alındığı ölçüde sağlıklı olabilmektedir. **Güçlendirmenin** temel amacı, kararların daha yetkin ellerden çıkmasını sağlamaktır (Conger ve Kanungo, 1988). Tanımlamak gerekirse, güçlendirme, örgütsel sorunları çözmekte inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme vermektir (Thomas ve Velthouse, 1990).

**Güçlendirme**, örgütsel sorunları çözmekte inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme vermektir.

Çalışanlara güç kazandırmak, örgütün kültüründe katılım, yenilikçilik, bilgiye erişim ve hesap verebilirliği besleyen değerlere sahip olunmasını gerektirmektedir. Katılımlı yönetim, basitçe, kararların sadece üst düzey yöneticilerce tek başlarına değil, daha alt düzey yöneticiler ve/veya astlarla birlikte alınmasını anlatır. Bir güçlendirme programının parçası olarak uygulandığı imalat işletmelerinde üretim performansını geliştirdiği ve özellikle alt düzey yöneticilerin güç kazandıklarını hissetmelerini sağladığı tespit edilmiştir (Arthur, 1994; Spreitzer, 1996). Yenilikçiliğe gelince, çalışanların fikir ve önerilerini toplamak ve içlerinden birkaçı da olsa örgütte hayata geçirmek çalışanların kendilerine değer verildiği düşüncesini geliştirmekte, örgüte bağlılığı arttırmaktadır (Akçakaya, 2010; Çavuş ve Akgemci, 2008). Bilgiye erişim konusunda özen gösterilmesi gereken mesele, işgörenlerin işlerini en iyi biçimde yapmalarını sağlayacak bilgilerin kendilerinden saklanmasıyla ziyade olabildiğince sunulmasıdır. Bir örgütte kendi kendini yöneten takımlar üzerinde yapılan bir çalışmada, üretkenliği arttırmak üzere oluşturulan bir takıma gelir-gider tabloları, üretim ve satın alma süreçleri bilgileri tümüyle verilebilmiş, takım üyelerinin gerek gördüğü eğitimlerin de alınması sağlanmıştır (Elmuti, 1997). Kendisinden, işini çok daha iyi yapmasını sağlayacak bilginin esirgenmediğini gören kişi örgütüne daha fazla güven duyacak ve daha fazla iş birliği yapacaktır (Asunakutlu, 2006). İşgörenler örgütlerine fayda sağlayacak kararlar almak üzere yetkilendirildiklerinde sonuçları için hesap verebilmeli, sorumluluk taşımalıdır. Bunun istenmesinde amaç hatalar için cezalandırmak veya çabuk sonuçlar elde etmek değil; kişilerin tüm çabalarını ortaya koyduğundan, üzerinden anlaşmaya varılmış amaçlara yönelik çalıştıklarından ve birbirlerine karşı sorumluluk hissederek davrandıklarından emin olmaktır.

Çalışanları güçlendirme uygulamalarında yaygın bir yaklaşım kaizen kavramı etrafında şekillenmektedir. *Kaizen*, “sürekli iyileştirme” anlamına gelen Japonca bir terimdir ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesi içerisinde önemli bir kavramdır. Kaizen ve “sadece yap” ilkelerini beş günlük bir uygulamalı eğitim programı içerisinde birleştirerek hayata geçiren bir şirket beş temel ilkedden hareket etmiştir: (1) iş yapmayla ilgili alışlagelmiş sabit fikirlerden kurtul; (2) neden yapılamayacağından çok nasıl yapılabileceği üzerinde düşün; (3) işe mevcut pratikleri sorgulamaktan başla; (4) iyileştirmeleri yapmaya hemen başla ve (5) hataları hemen düzelt. Eğitimin sonunda iyileştirme uygulamaları ve elde edilen sonuçlar üzerine işgörenlerin yöneticilere sunuşlar yapmaları sağlanmıştır (Taylor ve Ramsey, 1993).

Güçlendirme, belli bir örgütte ya vardır ya da yoktur demek doğru değildir. Örgütten örgüte, hatta yöneticiden yöneticiye değişen uygulamalar hem örgüt düzeyinde hem de bireysel düzeyde farklı derecelerde güçlendirmeyi getirmektedir. Güçlendirmenin en zayıf olduğu, hatta hiç olmadığı duruma örnek olarak oldukça detaylı iş tanımları ile geleneksel montaj hattı uygulaması yapan imalat şirketleri verilebilir. Böyle bir ortamda, işgörenlerin kendi işlerini nasıl yapacakları üzerine karar alma serbestileri yoktur. Güçlendirme itibarıyla en gelişmiş uygulamalardan biri ise ‘kendi kendini yöneten takımlar’dır. Bu tür takımları oluşturan işgörenler hem kendi işlerini nasıl yapacaklarına hem de örgüte ciddi katkısı olacak uygulamalara karar vermekte olabildiğince özgürdürler. Takım dışında kalan daha üst düzey yönetimin tavrı, alınacak kararlara karışmamak; bunun yerine, kararların hayata geçirilmesi için, örneğin, bütçe sağlayarak destek olmaktır.

Güçlendirme konusunda bilinmesi gereken önemli bir gerçek, her yönetici ve her işgörenin buna her zaman istekli olmamasıdır. Yöneticilerin isteksizliği, güç paylaşmanın güç kaybı olarak algılanmasından kaynaklanabilmektedir. Güçlen-

dirme için yöneticilerden beklenen bir davranış, işgören üzerindeki denetimi bir miktar azaltmaktır. Bunu yapmak bazen yöneticinin özellikle meşru güç algısını zayıflatabilmekte ve rahatsız edici bulunabilmektedir. Hâlbuki işgörenleri güçlendirme, orta ve uzun vadede örgüte önemli ölçüde değer katmaktadır ve güçlendirme programlarını büyük ölçüde hayata geçirmek durumunda olan isteksiz yöneticilere bunun ısrarla anlatılması gereği vardır. Güçlendirilme itibarıyla işgören isteksizliği ise inisiyatif kullanmanın yorucu bir şey olmasında yatar. İnisiyatif kullanımı ciddi düşünme gücü gerektirir. Kendinde bu gücü bulmayan işgören için güçlendirilme büyük bir yüke dönüşebilir. İşgörenleri güçlendirilmeye hazırlamak için eğitim (örneğin, sorun çözme ve yenilikçilik eğitimleri) verilebilir. Ayrıca, örgüt içerisinde uygulanan güçlendirme programlarının meyvelerinin, başka bir ifadeyle gerek örgüte sağlanan katkı gerekse de kazanılan bireysel ödüllerin göz önüne çıkartılmasıyla teşvik sağlanabilir.

## ÖRGÜTLERDE GRUPLARIN GÜCÜ

İnsanların gruplar hâlinde (örneğin, takım veya belli bir departman) diğer insan gruplarına göre nasıl daha güçlü hâle gelebildiklerini açıklayan iki model vardır. Bunlar *kaynak-bağımlılığı modeli ve stratejik koşullar modelidir*.

### Kaynak-Bağımlılığı Modeli: Kritik Kaynakların Denetimi

Bir örgütü, birbiriyle devamlı kaynak alışverişi yapan altbirimlerden oluşmuş bir varlık olarak düşünmek mümkündür. Resmî olarak oluşturulmuş departmanlar birbirlerine para, personel, araç-gereç, malzeme ve bilgi gibi değer taşıyan mallar alıp vermektedirler. Bu kritik kaynaklar örgütlerin faaliyetlerini başarıyla sürdürmeleri için gereklidir.

Çeşitli altbirimler kaynaklar için çoğunlukla başka birimlere bağımlıdır. Bu bağımlılığı örnekleyelim: Migros, CarrefourSA gibi perakendeci mağazalarda satışa sunduğu malları hem üreten hem de geliştiren büyük bir işletme düşünelim. Satış departmanının elde ettiği finansal kaynak araştırma-geliştirme departmanının yeni ürünler geliştirmesini sağlar. Araştırma-geliştirme departmanı pazarlama departmanının sağlayacağı, müşterilerin nasıl ürünleri hangi miktarlarda ve hangi fiyata satın almakla ilgilenebilecekleri bilgisi olmaksızın ürün geliştirmede etkili olamayacaktır. Üretim departmanı da ürünleri zamanında üretebilmek için gerekli hammaddenin satın alma birimince tedarik edilmesine gereksinim duymaktadır. Satın alma birimi ise ham maddeyi finans departmanının onayladığı bir fiyattan temin etmek durumundadır.

Dolayısıyla belli bir örgütsel altbirim bir diğerinin faaliyetleri için bel bağladığı kaynakları denetimi altında bulundurduğu ölçüde o birim üzerinde güce sahip olacaktır çünkü kendisine bağımlı olan birimin eylemlerini etkileyecektir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Diğer taraftan, gereksindiği kaynaklar için başka birim veya birimlere bağımlılık duyan bir birim, bağımlılığı ne kadar fazlaysa o kadar güçsüzdür.

Her ne kadar örgütleri oluşturan altbirimlerin her birinin örgüte ayrı ayrı katkıları bulunmaktaysa da en güçlü altbirimler diğerleri için en önemli kaynakları temin eden birimlerdir. Tıpkı kişiler arası güç ilişkilerinde olduğu gibi örgütsel alt-birimler arasındaki güç ilişkisinde de bağımlılık çoğunlukla karşılıklıdır. Bu durumda daha değerli kaynağı sağladığı için daha güçlü olan birim, kendisinin gereksindiği kaynağı talep ederken yapacağı müzakerelerde daha iyi bir konumda olacaktır.

Örgütlerdeki birimlerin güçlerini açıklamakta 'kaynaklar üzerindeki denetim' tek başına belirleyici değildir; diğer altbirimlerin 'faaliyetleri üzerindeki denetim' de birimlerin gücünün belirlenmesinde önem taşımaktadır.

### Stratejik Koşullar Modeli: Bağımlılık Üzerinden Güç

Birçok işletmede muhasebe veya mali işler departmanı işletmenin diğer departmanlarınca istenen parayı (örneğin, karşılanması beklenen masrafları) onaylama veya onaylamama sorumluluğu taşımaktadır. Her ne kadar bu sorumluluk üst düzey yönetim tarafından verilmişse de mali işlerden sorumlu birim bu sorumluluğu taşıdığı ölçüde, vereceği kararlara bağlı olarak hareket edecek olan diğer birimlerin eylemlerini büyük ölçüde etkileyecektir. Bir başka ifadeyle belli bir örgütsel altbirim, başka birimler için 'stratejik koşulları' denetimi altında bulundurduğu ölçüde güçlü bir alt-birim olacaktır. Örneğimizi biraz daha geliştirelim: Diyelim ki mali işler birimi üretim departmanının çeşitli masraflarının karşılanması üzerine yaptığı taleplerin çoğunu onaylarken pazarlama departmanının çoğu isteğini geri çeviriyorsa bu da ayrıca üretim departmanını pazarlama departmanından daha güçlü bir konuma getirecektir.

Peki, stratejik koşullardan ne anlamalıyız? Örgütlerde neler stratejik koşul oluşturur? Stratejik koşullar modelini geliştiren araştırmacılar (Hickson vd, 1981) üç temel stratejik koşulu öne sürmüşlerdir: **Belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği**. Başka birimlere gelecekte belli birtakım olayların gerçekleşme olasılığı bilgisini sağlayabilen bir birim *belirsizliği azaltma yeteneğine* sahip bir birim olarak güç kazanmaktadır. Piyasaların geleceği, gelecekteki yasal düzenlemeler, gereksinilen ham maddelerin gelecekte bulunabilirliği gibi konular üzerine öngörüler oluşturan departmanlar güçlerini belirsizliği azaltma yeteneklerinden alırlar. Daha spesifik bir örnek olarak, birçok orta ve büyük ölçekli işletmede İnsan Kaynakları departmanlarının böyle bir yeteneğe sahip olduğu iddia edilebilir çünkü iş gücü piyasasını takip eder ve işletmede gerek duyulan çeşitli meslek grubundan insanların bulunabilirliği üzerine diğer departmanları bilgilendirirler. Belli bir örgütsel altbirimin belirsizliği azaltma yeteneği uzun vadede aynı kalamayabilir. Öngörüler zaman içerisinde doğru çıkan departmanlar, güçlerini iyice artırırlar. Öngörüler doğru çıkmayan departmanlar ise güçlerini yitirirler çünkü neden oldukları olumsuzluğu bir daha yaşamak istemeyen diğer departmanlar alternatif bilgi kaynaklarına yönelirler.

Belli bir altbirimin faaliyetleri örgütün bütünü üzerinde ne kadar çabuk ve dolaysız bir etki yaratıyorsa ve kendisine ne kadar sıklıkla danışılması gerekiyorsa örgüt içerisindeki konumunun da o kadar *merkezi* olduğu, dolayısıyla da güçlü olduğu söylenebilir. İmalat işletmelerinin üretim departmanları araştırma-geliştirme departmanlarına göre daha merkezi konumdadır çünkü üretim faaliyetinin durması işletmeyi ciddi bir krize sokar.

*İkame edilemezliğe* gelince, örgüt içerisinde önem taşıyan belli bir faaliyetin veya işlevin sadece belli bir altbirim tarafından yerine getirilmesi o birime güç kazandırmaktadır çünkü alternatifi yoktur. Örneğin, bir hastanede temizlikten sorumlu işçilere göre hemşireler daha güçlüdür çünkü hemşirelerin işlevini başka insanların yüklenmesi hiç de kolay değildir. Halbuki temizlik işçisi bulmak ve çalıştırmak çok daha kolaydır.

Stratejik koşullardan *merkezilik* ve *ikame edilemezlik* daha önce bireysel gücün koşulları arasında da sıralanmıştı (Bkz. Şekil 7.2). Bilinmelidir ki bu iki koşul önce örgütsel altbirimlerin gücünü açıklamada ortaya atılmış, daha sonra bireysel gücü de açıkladığının farkına varılarak bireysel güç modeli içerisinde yerini almıştır.

Stratejik koşullar modeline göre **belirsizliği azaltma yeteneği, örgüt içindeki merkezilik ve eylemlerin ikame edilemezliği** güç kazanımı açısından önemle üzerinde durulması gereken stratejik koşullardır.

Sonuç olarak, güçlü olmak kişilerin, insan topluluklarının ve departmanların örgütsel yaşamlarını oldukça kolaylaştıran bir şeydir. Bu yüzden, güç kazanmak, gücünü arttırmak amacıyla insanlar, zaman içerisinde birçok strateji ve taktik geliştirmişlerdir.

## ÖRGÜTLERDE POLİTİKA: GÜÇ KAZANMA VE ARTTIRMANIN YOLLARI

Bölümün başında da belirtildiği üzere, güç ve politika birbirine çok yakın iki kavramdır. Günümüz örgütlerinde güç kazanmanın politik gerçeklerini anlamak örgütsel davranışın dinamiklerini anlamakta özellikle önem taşımaktadır.

Klasik örgüt kuramcıları, örgütleri, yetkinin titizlikle emir-komuta zincirini takip ettiği ve yöneticilerin meşru güce sahip olduğu, yüksek düzeyde akılcı yapılar olarak tanımlamaktadırlar. Bugüne gelindiğinde ve daha gerçekçi bir bakış açısıyla bakmak gerektiğinde artık örgütlerin temelde politik bir varoluş sergiledikleri söylenebilmektedir (Pfeffer, 1992; Bonardi ve Keim, 2005).

Nord (1978) politik gerçeklere odaklanmamıza yardım edecek şekilde örgütlerdeki güç için dört önermede bulunmaktadır:

1. Örgütler, kaynaklar, enerji ve etki için birbiriyle rekabet eden koalisyonlardan oluşur.
2. Çeşitli koalisyonlar kendi çıkarları ve pozisyonlarını korumanın peşindedirler.
3. Gücün eşit olmayan dağılımının insanlık dışı etkileri vardır.
4. Örgütlerde gücün kullanımı, daha büyük sosyal sistemler içerisinde güç kullanımının önemli bir görünümüdür.

Bir başka ifadeyle politik oyunlar değişmekte ancak günümüz örgütleri içerisinde gerçekliklerini halen korumaktadır.

Örgütsel davranış dinamiklerinin diğer yönlerinde olduğu gibi politika da basit bir süreç değildir. Politika, ilgili kişilerin yaş gruplarına göre değiştiği gibi, örgütten örgüte ve bir örgütsel altbirimden diğerine değişebilmektedir. Kapsamlı bir tanımla örgütlerde **politika**, birbiriyle çelişen birtakım olası eylemlerin bulunması hâlinde, bireyler veya gruplar tarafından, öz çıkarlarını koruma veya arttırma amacıyla girişilen etkileme eylemlerinden oluşmaktadır (Gray ve Ariss, 1985: 707).

Örgütlerdeki tüm eylemler politik değildir. Kişilerin akılcı olmaktan çok politik olmayı tercih ettikleri belli alanlar vardır (Miles, 1980: 82-84):

1. **Kaynaklar:** Kaynaklar ne kadar kritik, ne kadar kıt ise politik davranış da o kadar fazladır. Bu noktada petrol arama şirketlerini örnek olarak verebiliriz. Ayrıca, yeni ve henüz çok fazla fark edilmemiş, dolayısıyla da talep edilmeyen kaynakları edinmeyle ilgili olarak da politika ortaya çıkabilmektedir.
2. **Kararlar:** Muğlak, üzerinde anlaşma olmayan ve belirsiz uzun vadeli stratejik kararlar, rutin kararlara göre kişileri politik olmaya daha fazla yönlendiren kararlardır. Terfi kararları bu tür kararlara örnek olarak verilebilir.
3. **Amaçlar:** Amaçlar ne kadar muğlak ve karmaşıksa orada o kadar çok politika vardır.
4. **Teknoloji ve dış çevre:** Bir örgütte kullanılan teknoloji ne kadar karmaşıksa orada o kadar çok politika vardır. Dış çevrenin çalkantılı olması da kişileri politikaya daha fazla iten bir koşuldur. "Arap Baharı" olarak adlandırılan dönemde, ülke yönetimi çok çalkantılı bir hâle gelmiş olan Libya, Mısır ve Suriye gibi ülkelerde faaliyet gösteren birtakım Türk şirketlerinin durumu bu noktada örnek olarak gösterilebilir.

Örgütlerde **politika**, birbiriyle çelişen birtakım olası eylemlerin bulunması hâlinde, bireyler veya gruplar tarafından, öz çıkarlarını koruma veya arttırma amacıyla girişilen etkileme eylemlerinden oluşmaktadır.

5. **Değişim:** Yeniden örgütlenme veya planlı bir örgütsel değişim çabası, hatta dış güçlerin zoruyla yaşanan planlanmamış bir değişim, politik manevralar getirmektedir.

Bu liste bize tekrar hatırlatmaktadır ki bazı örgütler ve örgüt içi departmanlar diğerlerine göre çok daha fazla politiktir. Ancak, üzerinde dikkatle düşünüldüğünde, günümüzde birçok örgütte yukarıdaki koşulların varlığından, dolayısıyla da örgütlerin oldukça politik hâle geldiğinden söz etmek yanlış olmayacaktır.

Örgütlerde politikanın, ilgili kişilerin yaşları gibi çeşitli koşullara göre değişebileceğini belirtmiştik. Politikanın temelde ne üzerinden yapılacağı, bir başka ifadeyle politika stratejisinin ne olabileceği üzerine yapılan bir sınıflama aşağıda verilmektedir (Hillman ve Hitt, 1999):

1. **Bilgi stratejisi:** Lobcilik faaliyetleri, pozisyonunu haklı çıkaran araştırma ve çalışmaların raporları ve teknik raporlar gibi belgeler aracılığıyla karar vericileri bilgilendirme bilgi stratejisi kapsamında değerlendirilen eylemlerdir.
2. **Finansal teşvik stratejisi:** Karar vericilere, beklemedikleri birtakım maddi ve manevi ödüller sunma. Örneğin, karar vericileri tüm masrafları karşılanan bir tatile gönderme veya geniş katılımlı bir toplantıda konuşma yaptırıp beklenmeyen bir ödemede bulunma finansal teşvik stratejisi kapsamına giren faaliyetlerdendir.
3. **Destekçi oluşturma stratejisi:** Karar vericileri istenen yönde (dolaylı) etkileme amacıyla destekçi arama ve destekçilerinin karar vericinin dikkatini çekmesini sağlama. Örneğin, müşterilerini, astlarını, tedarikçileri ikna edip yanına alma, basın toplantısı düzenleme, gazetede haber yayınlama gibi çeşitli halkla ilişkiler faaliyetleri destekçi oluşturma stratejisine örnek olarak verilebilir.

Günümüz örgütlerinde yaygın olarak kullanılan politik taktiklere gelince, Yukl ve Falbe'nin (1990), yaptıkları araştırma sonunda sekiz gruba ayırmış oldukları taktiklerden söz edilebilir (Bkz Tablo 7.1). Yukl ve arkadaşları (Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992) bu taktik grupları arasında danışmanlık ve akılcı ikna taktiklerinin daha sıklıkla kullanıldığını, bu iki tür taktiğin heveslendirme taktikleriyle bir arada kullanılmasının etkili olduğunu belirlemişlerdir. Akılcı ikna taktiklerine yönelim, ülkemizde yapılan iki çalışmada da ortaya çıkmıştır (Köylüoğlu, 1997; Bulutlar, 2001).

Günümüz yöneticileri için daha kapsamlı ve uygun strateji listelerinden biri DuBrin (1978) tarafından verilmektedir. Aşağıda, DuBrin'in stratejilerinden bazıları ile başkaları tarafından önerilen stratejilerden özet bir liste oluşturulmuş ve listedeki her bir taktik ayrı ayrı ele alınmıştır:

- **Güçlü kişilerle ittifak oluşturma:** Bir örgütte güç kazanmanın yollarından biri koalisyonlar oluşturmaktır. Etkililiği bariz bir koalisyon önemli departmanların üyeleri veya üst düzey yönetimden birileri ile kurulabilir. Koalisyon oluşturmada kolaylıkla akla gelmeyen ancak aynı derecede etkili bir yaklaşım patronun veya amirin sekreteri, asistanı/yardımcısı veya güçlü kişiye yakın olan herhangi biriyle yakın ilişki kurmaktır. Güçlü kişinin yakınında yer alan insanlarla kurulan özdeşlik (hatır-gönül ilişkisi) örgütsel ortamda istenilen birçok şeyin elde edilmesini kolaylaştıracaktır.
- **Ya bağına bas ya da yok et:** Machiavelli'nin (1999) ilkelerinden biri olan bu strateji Anthony Jay'in (1967) yorumuyla şu şekilde ifade edilebilir:

*"Satın alınan firmaların kıdemli yöneticilerine ya kucak açmalı ve teşvik etmeli ya da kovmalı; çünkü kovulan yönetici güçsüzdür, ama kovulmayıp statüsü düşürülerek örgütte barındırılan yönetici gücendir, kin tutar ve öç almak için fırsat kollar."*



- **Böl ve yönet:** Çıkarlarını korumak veya daha fazla çıkar elde etmek amacıyla uygulanabilen bir başka strateji, oluşmuş veya oluşabilecek koalisyonları bozmak üzerine kuruludur. Örneğin, sınırlı bütçeden kendi departmanına daha fazla pay alma umuduyla iki departman yöneticisi arasında nifak sokup çatışmalarını sağlamak bu stratejiye örnek olarak verilebilir.

Taktikler	Tanımlama
Baskı taktikleri	İstenen şeyi talep etme, ilgili kişiyi tehdit etme veya gözdağı verme
Yukarıya referans	Hedef kişi veya kişileri, istenen şeyin üst düzey yönetim tarafından onaylandığına dair ikna etme veya üst düzey yönetimden yardım isteme
Değiş-tokuş taktikleri	Hedef kişinin ödüllendirileceği vaadinde bulunma veya daha önce yapılan bir iyiliği hatırlatarak karşılığını isteme
Koalisyon taktikleri	Hedef kişinin ikna edilmesi için başkalarından yardım arama ve isteğinin desteklendiğini ileri sürme
Sevimlilik taktikleri	Herhangi bir istekte bulunmadan önce hedef kişiyi olumlu bir ruh hâli içine sokmaya veya kendisi hakkında olumlu düşünceler oluşturmaya yönelik davranışlarda bulunma
Akılcı ikna	Mantıklı argümanlar ve somut kanıtlar kullanarak istenen şeyin geçerli bir şey olduğuna ve birtakım resmî (görevle ilgili) amaçların gerçekleşmesini sağlayacağı yönünde ikna etme
Heveslendirme taktikleri	Hedef kişiye, kendisinden istenen şeyi şevk ve coşkuyla yapmasını sağlayacak şekilde duygusal bir istekte bulunma
Danışma taktikleri	Alınacak bir kararda veya hayata geçirilmesi düşünülen bir strateji, politika* veya değişimin planlanmasında katkı isteme

**Tablo 7.1**  
*Politik Taktikler:  
Araştırmaya Dayalı  
Bir Sınıflama*

\*Belli bir yönde veya belli bir öncelikte davranmayı içeren eylem planı (ör. şirketin istihdam politikası)

- **Gizlilik dereceli bilgiyi manipüle etme:** Güce katkısı itibarıyla bilginin önemi daha önce güç kaynakları başlığı altında belirtilmişti. Politik kurnazlığı gelişmiş bir işgörenin bilgiyi edinme, dağıtma; özetle, bilgiyi denetimi altında bulundurma konusuna dikkat etmesi ve bu konuda becerisinin gelişmiş olması beklenmelidir. Bunu örneklemek üzere, diyelim ki Bilgi-İşlem Merkezi'nin müdürü, önemli bir toplantı öncesi bazı yeni fiyatlama bilgilerini tasarım mühendisiyle paylaştı. Bu durumda, mühendis kendini müdüre karşı borçlu hissedecek ve müdürün toplantıda dile getireceği bir öneriye kolay kolay karşı oy kullanamayacaktır.
- **Kendini göstermek:** Bu strateji, doğru kişilerin dikkatini çekmek amacıyla belli bir proje veya görevde kişinin kendisini, gerekirse katkısını abartarak da olsa, ortaya koymasını içermektedir. Bir ürün, hizmet veya süreçte uygulamaya konulması çabuk ve kolay olabilecek birtakım küçük iyileştirme önerileri sunmak buna örnek olarak verilebilir.
- **Başkalarından minnet borcu toplayıp kullanma:** Çıkarlarına hizmet edebilecek kişilere iyilikler yaparak onlarda minnet duygusu yaratmak üzerine kurulu bu stratejinin uygulanmasında, zamanı geldiğinde geçmişteki iyiliklerinin karşılığını beklemek, gerekirse de bunları hatırlatmak söz konusudur. Çalışma temposunun yoğun olmadığı bir dönemde iş arkadaşına, üzerinde çalıştığı bir projede yardımcı olan biri, günü gelip de iş yükü açısından çok sıkıştığı bir dönemde ondan benzeri bir yardımı rahatlıkla isteyebilir ve bu isteğinin yerine gelme olasılığı oldukça yüksektir.

- **Basiretli davranma (basamak basamak ilerleme):** Bu strateji, değişiklik yapmakla ilgili önemli bir stratejidir. Başkalarının iş birliği ve güvenini kazanmak amacıyla onların tepkisini çekecek kadar ani ve büyük değişiklikler yapmak yerine, daha kolay kabullenilebilecek küçük adımlarla alıştıra alıştıra ve yavaş yavaş gitmeyi anlatmaktadır. Bu strateji sayesinde, değişikliği yapan kişinin başkalarıyla yüzleşmesi (karşı karşıya gelmesi), onlara açıklama yapması gereği pek olmaz. Diyelim ki rekabetin çok yoğun olduğu bir bölgede açmış olduğunuz bir mağazanın satışları öngördüğünüz kadar iyi gitmiyor ve işletmecisi olduğunuz perakende mağaza zinciri içinde bu mağaza ciddi bir mali yük oluşturmaya başladı ve artık bu mağazayı kapatmak istiyorsunuz. Mağazanın kapatılacağı kararını çabucak alıp bunu çalışanlara bildirmek ve birkaç gün içinde bunu uygulamaya koymak çok sancılı olacaktır. Bunun yerine mağazaya gittikçe daha az mal göndermek, mağazadaki çalışanları yavaş yavaş başka mağazalara kaydırmak, bu arada iyice azalan müşteri sayısını bahane ederek sonunda kapıya kilit vurmamak çok daha kolay kabullenilebilecek akılcı bir yaklaşım olacaktır.
- **Başkalarına saldırma ve onları suçlama:** Ortada bir kabahat varsa, gücünü korumak adına sığınılan bir yaklaşım, bunu olabildiğince sahiplenmekten kaçınmaktır. Kabahati sahiplenmekten kaçınmanın bir yolu başkalarına saldırmak ve suçu onlara atmaktır. Bu stratejiyi kullanan kişi bilmektedir ki kendisine saldırılan ve üzerine suç atılan kişinin tipik ilk tepkisi, karşıdakini suçlamaktan çok kendisini temize çıkarma çabasıdır.
- **Bir kriz çıkmasını bekleme (“Dibe vurmadan yukarı çıkılmaz.”):** Bir şey yolunda gidiyor görünürken onun iyileştirilmesini sağlamak çok zordur. Ancak o alanda bir sorunun çıkması ilgililerin dikkatini çeker ve meselenin halledilmesi (düzeltilmesi) yönünde güçlü bir istek doğurur. Diyelim ki bir grup esnaf olarak, trafiğin çok yoğunlaştığı ve üzerinde herhangi bir trafik ışığı ve yaya geçidi de bulunmayan uzunca bir yol üzerine belediyeden üstgeçit istediniz. Özellikle büyük şehirlerde belediyelerin karşısına fazlasıyla çıkan bu talebin kısa sürede karşılanmasını beklemek pek gerçekçi olmayacaktır. Ancak ne yazık ki üstgeçit istenen yolun üzerinde ölümcül bir trafik kazasının olması (bir arabanın yayaya çarpıp öldürmesi) durumunda üstgeçidin hızla inşa edildiği ülkemizde yaşanmış bir gerçektir. Bunun nedeni, yayaların aldığı riskin hayata geçmesi ve gelecek için çok daha ciddi bir korku/kaygı yaratmasıdır.
- **Danışırken tedbiri elden bırakmama:** Bu strateji daha çok gücünü koruma ile ilgili bir stratejidir ve karar alırken danışılan, fikri alınan kişilere gücünün bir parçasını veriyor olma düşüncesinden beslenir. Dolayısıyla özellikle de danışılan kişilerin ne kadar yetkin, ne kadar güvenilir kişiler olduğunu bilmediğiniz durumda, bu oldukça önem taşıyan bir stratejidir.
- **Kaynak bağımlılığının farkında olma ve bunu kullanma:** Hangi kişi ve örgütsel altbirimlere hangi kaynakları sağladığınızın ve sağladığınız kaynakların onlar için taşıdığı değer farkında olmak pazarlık gücünü arttırmaya yönelik olarak kullanılabilen bir durumdur. Bu strateji, birilerine geçmişte yaptığınız iyiliklerin karşılığını isteme stratejisine benzemektedir. Buna verilebilecek basit bir örnek, malzeme teslimatını geciktirmiş olan tedarikçi ile işletmenin satınalma müdürü arasında yaşanan gerilimdir. Satınalma müdürü malzeme teslimatı gecikmesini bir daha yaşamamak için “Bu durumda ödemenin de gecikeceğinin farkındasınız değil mi?!” diyebilir. Eğer işletme tedarikçinin önemli bir müşterisiyse, işletmenin tedarikçiye yapacağı ödemelerle tedarikçiye sağlayacağı finansal kaynak daha da önem kazanacaktır.

Tüm bu politik taktikler günümüz örgütlerinde oynanan politik oyunlar ve kısır çekişmelerin içinde yer almaktadır. Ancak gücün dinamikleri değişmektedir. Bilgi teknolojileri, İnternet ve intranet kullanımları sayesinde artık birçok kişi daha önce ulaşamadığı birçok bilgiye daha kolay bir şekilde ulaşabilir hâle gelmiştir. Gerek küresel ekonomi gerekse de ülke ekonomilerindeki iniş çıkışlar geleneksel iş yapma biçimlerini olduğu kadar geleneksel güç kaynaklarını ve politik davranışları da değişime uğratmaktadır.

Örgütlerde politikanın, bir açıdan bakıldığında, kaçınılmaz ve engellenemez bir şey olduğunu söylemek mümkündür. Ancak bir başka açıdan bakıldığında, özellikle de çok yoğunlaştığında, politikanın örgütlere zarar da verebileceği yadsınamayacak bir gerçektir. Politikanın olumsuz etkileri arasında moral bozma, kurban yaratma, saldırı ve karşısaldırı planları yapmak için çok fazla enerji ve zaman harcama sayılabilir. Bunlar örgüt açısından işlevsel değildir ve üretkenliğe zarar verir çünkü zaman ve kaynak israfına neden olmaktadır. Ayrıca, özellikle yöneticilerin politik davranışları, katılımlı yönetim ve işgören güçlendirme programlarına ket vurabilmektedir.

Bu olumsuzluklara karşı, üstyönetim politik davranışların daha fazla görüldüğü alanlarda belirsizlik ve muğlaklıkları giderecek şekilde daha fazla düzenleyici bir tavır izleyebilir, yöneticileri güven inşa etme ve amaç paylaşımı programlarına teşvik edebilir. Örneğin, iş analizi yaparak iş tanımlarını güncelleme ve geliştirme, terfi kriterleri konusunda daha şeffaf olma politik davranışların alanını ve zararını kısıtlayabilecek uygulamalardandır.

Bunlara ek olarak güç ve politikanın etik bir çerçeveye çekilmesi gereği de vardır. Bir çalışmada iş dünyasında en fazla etikdışı bulunan 10 faaliyetten üçü politiktir: (1) örgüt için satın almalar arasında tedarikçilerden kişisel kazanç da elde etme düzeni kurma, (2) ücretlerde farklılaşmayı arkadaşlık ilişkilerine dayandırma, (3) yetkin/nitelikli kişilerden ziyade beğendiği ve sevdiği kişileri işe alma, eğitime ve terfi ettirme (Commerce Clearing House, 1991).

### Politika ve iş etiği arasında nasıl bir ilişki kurulabilir?



SIRA SİZDE

Sonuç olarak, politikanın örgütsel yaşamda yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik olarak aşağıdaki ilkeler (Velasquez vd, 1982) örgüt yönetimlerine yol gösterebilir:

1. İletişim kanallarını açık tutun.
2. Etik ve politik olmayan davranışları gösteren rol modelleri olun.
3. Sadece kendi çıkarları için politik oyunlar oynayan kişilere karşı uyanık ve tedbirli olun.
4. Bireysel mahremiyeti koruyun.
5. Her zaman "Bu adil mi?" sorusunu sorun.

## Özet



### Örgütsel bağlamdaki güç kavramını ve etkilerini açıklamak

Bu bölüm kapsamında yetki, güç, politika ve etkileme kavramları üzerinde durulmuştur. Yetki, emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır. Bir başka ifadeyle yöneticilere, astlarının işlerini yapmalarını sağlamaları için sunulan bir etkileme hakkıdır. Yetkiyle karşılaştırarak basitçe tanımlamak gerekirse güç, başkalarını etkileme becerisidir. Etkili olmamıza bir süreklilik sağlamasını beklediğimiz için merkeze koyduğumuz güç kavramını farklı düzeylerde ele alınabilir. Gücü, iç içe geçmiş düzeyleri itibarıyla dışarıya doğru yayılan halkalar gibi düşünecek olursak, en başta kişisel güç gelmektedir. Kişisel gücün üzerinde kişiler arası güç, onun da üzerinde örgütsel düzeyde güç vardır. Güç kavramının çok katmanlı yapısının en dışında ise ülkelere güçleri yer almaktadır.



### Bireysel düzeyde güç kaynaklarını betimlemek

Örgütlerde bireyleri güçlü kılan buldukları pozisyon, kadro veya makam olabildiği gibi taşıdıkları bazı kişisel özellikler de olabilir. Gücü etkileyen koşullar ise çalışanın veya örgütsel birimin ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı, görünürlüğü ve sosyal ilişki ağıdır. Bireysel gücün dört kaynağı kişinin örgütünde nasıl konumlandığı ile ilgilidir. Bunlar, meşru güç, ödül gücü, zorlayıcı güç ve bilgi gücüdür. Kişinin kendisine has bazı nitelikleri ve özellikleri de gücünü oluşturmaya ciddi katkılar yapmaktadır. Bu bölümde üzerinde durulan kişisel gücün üç kaynağı uzman gücü, özdeşlik gücü ve karizmatik güçtür.



### Güçlendirme kavramını tanımlamak

Güçlendirme, örgütsel sorunları çözmekte inisiyatif alsınlar diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme vermektir. Çalışanlara güç kazandırmak, örgütün kültüründe katılım, yenilikçilik, bilgiye erişim ve hesap verebilirliği besleyen değerlere sahip olunmasını gerektirmektedir. Katımlı yönetim, basitçe, kararların sadece üst düzey yöneticilerce tek başlarına değil, daha alt düzey yöneticiler ve/veya astlarla birlikte alınmasını

anlatır. Güçlendirme, belli bir örgütte ya vardır ya da yoktur demek doğru değildir. Örgütten örgüte, hatta yöneticiden yöneticiye değişen uygulamalar hem örgüt düzeyinde hem de bireysel düzeyde farklı derecelerde güçlendirmeyi getirmektedir.



### Grup düzeyinde güç kazanımını açıklamak

Bu bölümde bireysel düzeyde güç kaynaklarına ek olarak grup düzeyinde ki gücün kaynaklarına da değinilmiştir. İnsanların gruplar hâlinde (örneğin, takım veya belli bir departman) diğer insan gruplarına göre nasıl daha güçlü hâle gelebildiklerini açıklayan iki model vardır. Bunlar kaynak bağımlılığı modeli ve stratejik koşullar modelidir. Resmî olarak oluşturulmuş departmanlar birbirlerine para, personel, araç-gereç, malzeme ve bilgi gibi değer taşıyan mallar alıp vermektedirler. Bu kritik kaynaklar örgütlerin faaliyetlerini başarıyla sürdürmeleri için gereklidir. Belli bir örgütsel altbirim bir diğerinin faaliyetleri için bel bağladığı kaynakları denetimi altında bulundurduğu ölçüde o birim üzerinde güce sahip olacaktır çünkü kendisine bağımlı olan birimin eylemlerini etkileyecektir. Stratejik koşullar modeline göre belli bir örgütsel altbirim, başka birimler için 'stratejik koşulları' denetimi altında bulundurduğu ölçüde güçlü bir altbirim olacaktır.



### Örgütlerde politika olgusunu açıklamak

Politika kavramına ilişkin kapsamlı bir tanım vermek gerekirse; örgütlerde politika, birbiriyle çelişen birtakım olası eylemlerin bulunması hâlinde, bireyler veya gruplar tarafından, özçıkarcılarını koruma veya arttırma amacıyla girişilen etkileme eylemlerinden oluşmaktadır. Örgütlerde politikanın, bir açıdan bakıldığında, kaçınılmaz ve engellenemez bir şey olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, bir başka açıdan bakıldığında, özellikle de çok yoğunlaştığında, politikanın örgütlere zarar da verebileceği yadsınamayacak bir gerçektir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Emir verme ve karşılığında verilen emire ilişkin itaat bekleme hakkı aşağıda verilen kavramlardan hangisidir?
  - a. Yetki
  - b. Güç
  - c. Politika
  - d. Etkileme
  - e. Örgütlenme
2. Aşağıdakilerden hangisi güç kavramı ile yakından ilişkili bir kavram **değildir**?
  - a. Politika
  - b. Vizyon
  - c. Çatışma
  - d. Etki
  - e. Yetki
3. Maaş kesintisi, uyarı cezası verme, işten çıkartma tehdidi gibi uygulama ve davranışlar ne tür bir gücün varlığının göstergesidir?
  - a. Ödül Gücü
  - b. Zorlayıcı Güç
  - c. Meşru Güç
  - d. Uzmanlık Gücü
  - e. Özdeşlik Gücü
4. Örgüt içinde belli rolleri üstlenmiş olan kişilerin başkalarından belli davranışları talep edebilmeleri üzerine örgütün üyeleri arasında oluşmuş bir anlaşma olarak nitelenen güç türü aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Ödül Gücü
  - b. Zorlayıcı Güç
  - c. Meşru Güç
  - d. Özdeşlik Gücü
  - e. Uzmanlık Gücü
5. İş günü sonunda en çok müşteriye hizmet etmiş kasiyere, ertesi gün öğleden sonra işe gelebilme hakkı tanıyan yönetici ne tür bir güç kullanmaktadır?
  - a. Ödül Gücü
  - b. Zorlayıcı Güç
  - c. Meşru Güç
  - d. Özdeşlik Gücü
  - e. Uzmanlık Gücü
6. Aşağıdakilerden hangisi bireysel özelliklerden dolayı kazanılan güç türlerinden birisidir?
  - a. Zorlayıcı Güç
  - b. Bilgi Gücü
  - c. Ödül Gücü
  - d. Uzmanlık Gücü
  - e. Meşru Güç
7. Örgütsel sorunları çözmeye inisiyatif alınıyor diye kişilere yetki, fırsat ve güdülenme verilmesi şeklinde tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Yetkilendirme
  - b. Görevlendirme
  - c. Pekiştirme
  - d. Güçlendirme
  - e. Motive etme
8. Aşağıdakilerden hangisi politikanın örgütsel yaşamda yaratabileceği olumsuz etkileri azaltmaya yönelik olarak yöneticilere önerilen ilkeler arasında yer **almamaktadır**?
  - a. Kişisel çıkarları uğruna politik oyunlara giren kişilere karşı uyanık olunması
  - b. Bireysel mahremiyetin korunması
  - c. İletişim kanallarının kapatılması
  - d. Yöneticilerin etik ve adil davranışlar konusunda rol model olmaları
  - e. Özel yaşama saygı duyulmasının sağlanması
9. Lobicilik faaliyetleri, pozisyonunu haklı çıkaran araştırma ve çalışmaların raporları ve teknik raporlar gibi belgeler aracılığıyla karar vericileri bilgilendirme ne tür bir politik stratejidir?
  - a. Saptırma
  - b. Bilgi
  - c. Baskı
  - d. Yukarıya referans
  - e. Finansal teşvik
10. Hedef kişinin ikna edilmesi için başkalarından yardım arama ve isteğinin desteklendiğini ileri sürme şeklinde özetlenebilen politik taktik aşağıda verilenlerden hangisidir?
  - a. Akılcı ikna
  - b. Heveslendirme
  - c. Danışma
  - d. Sevimlilik
  - e. Koalisyon

## Yaşamın İçinden

“

### Yüzde 100 Yetki Devri Mümkün mü?

“Ben sadece kendi bilgimi kullanmıyorum, aynı zamanda ödünç alabileceğim tüm bilgilerden de faydalanıyorum.”

Bu sözler, ABD'nin 28'inci başkanı Woodrow Wilson'a ait. Aslında Wilson bundan 90 yıl önce söylediği bu sözleriyle bir anlamda delegasyonun [yetki devri] da önemini anlatıyor ve bir liderin sadece kendi bilgi ve kapasitesiyle hareket etmesinin yanlışlığına değiniyor. Günümüzde de şirket CEO'larının çoğu bu durumu kavramaya başladı. Özellikle zamansızlık ve gündemi etkin planlama gibi konulara daha fazla kafa yoruyorlar. Bu sorunları kesin şekilde çözmenin yolunun da delegasyondan geçtiğinin farkındalar.

Uzmanlara göre delegasyon ilk defa kurumsallaşmayla birlikte ortaya çıktı. Aile şirketlerinde aile üyesi olan patronun işini profesyonellere devretmesi olarak algılandı. Oysa günümüzde üst düzey yönetimde bulunan her kişi için delegasyon önemli. Çünkü üst yönetimin strateji belirlemek ve şirkete yön vermek gibi asli bir görevi var. Kimi yöneticiler ise bu görevlerin yanı sıra, özellikle geçmiş kariyerlerinde uğraştıkları işlerden vazgeçemiyor. Örneğin üretim geçmişi olan bir CEO, göreve geldikten sonra üretimle ilgili kararların içinde mutlaka olmak istiyor. Aynı şekilde satış, pazarlama gibi farklı pozisyonlar için de bu geçerli. Bu durum ise CEO'nun zamanını etkin kullanamamasına ve asli görevlerini ihmal etmesine neden oluyor. Alt kademede çalışan kişilerin inisiyatifi ele alamamaları nedeniyle yaşadıkları motivasyon düşüklüğü ise cabası.

“Stop Wasting Valuable Time” (Değerli Zamanı Harcamaya Son Verin) isimli kitabın yazarı Micheal Markins, liderlerin şirketleri için hazine niteliği taşıyan zamanı iyi kullanması gerektiğini söylüyor. Ona göre, yöneticiler zaten şu anda zamanlarının yüzde 50'sini toplantı yaparak geçiriyor. Bir de kendi işleri olmayan süreçlere dâhil olduklarında asıl işlerini yapmaya vakitleri kalmıyor. Hatta Markins, bu nedenle pek çok yeni ürün ve yeni yatırım fırsatının da kaçtığına dikkat çekiyor.

”

**Kaynak:** <http://www.capital.com.tr/yuzde-100-yetki-devri-mumkun-mu-haberler/20029.aspx> Erişim Tarihi: 06.05.2012.

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Güç, Yetki, Politika ve Etkileme Kavramlarının Birbirinden Farkları, Birbiriyle İlişkileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. b Yanıtınız yanlış ise “Güç, Yetki, Politika ve Etkileme Kavramlarının Birbirinden Farkları, Birbiriyle İlişkileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Pozisyondan Kaynaklanan Güç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Pozisyondan Kaynaklanan Güç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Pozisyondan Kaynaklanan Güç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. d Yanıtınız yanlış ise “Kişisel Güç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. d Yanıtınız yanlış ise “Güçlendirme: Gücün İşgörenlerle Paylaşılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Örgütlerde Politika: Güç Kazanma ve Arttırmanın Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise “Örgütlerde Politika: Güç Kazanma ve Arttırmanın Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise “Örgütlerde Politika: Güç Kazanma ve Arttırmanın Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Yetki geçmiş dönemlerde bir kişiye iş yaptırabilmenin olmazsa olmaz koşulu olarak görülmektedir. Fakat bu durum günümüzde değişmiştir. Yetki kişiye değil örgüt içindeki mevkiye bağlı olan bir olgudur. Yetki, emir verme ve emirlerine itaati bekleme hakkıdır. Bir başka ifadeyle yöneticilere, astlarının işlerini yapmalarını sağlamları için sunulan bir etkileme hakkıdır. Ancak, günümüzün yöneticilerine yetki yetmemektedir. Bunun en temel nedeni, yöneticinin başarısını belirleyen, ancak örgütsel mevki olarak yöneticiyle yetki ilişkisi olmayan aktörlerin varlığıdır. Bunlar üstler, çalışma arkadaşları (diğer yöneticiler), tedarikçiler, müşteriler, rakipler, çeşitli kamu kurumları ve sendikalar. Üstelik zaman zaman astlar amirlerinin yetkisine boyun eğmemekte, bir başka ifadeyle itaatsizlik de gösterebilmektedirler. İşte bu noktada güç kavramı önem kazanmaktadır. Yetkiyle karşılaştırarak basitçe tanımlamak gerekirse güç, başkalarını etkileme becerisidir. Örgüt içinde gücün kaynağı her zaman tek başına yetki olmayabilir. Ancak yetkinin de önemli bir güç kaynağı olduğu unutulmamalıdır.

### Sıra Sizde 2

Burada yöneticinin ikili bir güç kullanımı söz konusudur. Öncelikle başkaları tarafından örgüt içinde rol model olarak alınan pazarlama müdürünün çalışanlar üzerinde önemli bir özdeşlik gücüne sahip olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Bilindiği gibi, özdeşlik gücü, başkaları kendilerini belli bir kişiyle özdeşleştirdikleri, ondan hoşlandıkları, onu sevdiğini ve/veya ona saygı duydukları zaman ortaya çıkan bir güç türüdür. Pazarlama müdürünün çalışanı motive etmek ve başarısını tebrik etmek amacıyla tatile göndermesi ise yöneticinin sahip olduğu ödül gücünün bir sonucudur. Ödül gücü ise başkalarının değer verdiği ödülleri dağıtımını denetim altında bulundurabilmek ve olumsuz durumları yok edebilmekten kaynaklanmaktadır. Yöneticiler; ücret, terfi, izin, tatil ve görevlendirmeler gibi çeşitli örgütsel ödüllerin dağıtımını üzerinde kendilerine söz hakkı tanıyan bir resmî yetkiye sahiptirler.

### Sıra Sizde 3

Güç, ancak birtakım koşullar altında gelişebilen bir potansiyeldir. Daha önce de belirtildiği üzere, gücün ortaya çıkmasının koşulları kişinin veya bir grup insanın (ör. bir departmanın) ikame edilemezliği, merkeziliği, takdir hakkı ve görünürlüğüdür. İkame edilemezlik, alternatiflerin azlığı veya olmamasıdır. Belli bir kişi veya grubun çok değerli bir kaynağı tekelinde bulundurması onları müthiş güçlü kılan bir durumdur. Tam tersine, kritik bir kaynağın temininde alternatifler arttıkça o kaynağı sağlayan belli bir kişi veya grubun gücü azalmaktadır. Üst yönetim tarafından alınan kararın duyurulmasında tek yetkili olan birim, bu kararı kararın tüm paydaşlarından önce öğrenmekte ve duyurulmasını belli bir süre geciktirebilmektedir. İşte bu süre içinde duyuru yapılması konusunda yetkili kurumun güç potansiyeli, özellikle de bilgi gücü potansiyeli, önemli ölçüde gelişmektedir.

### Sıra Sizde 4

Örgütsel yaşamda politikanın varlığı yadsınamayacak bir olgudur. Ancak politikanın yoğunlaşması ve belli bir sınırı aşması durumunda ortaya çıkan kısır çekişmelerin örgütlere zarar vereceği unutulmamalıdır. Politikanın olumsuz etkileri arasında moral bozma, kurban yaratma, saldırı ve karşısaldırı planları yapmak için çok fazla enerji ve zaman harcama sayılabilir. Bunlar örgüt açısından işlevsel değildir ve üretkenliğe zarar verir çünkü zaman ve kaynak israfına neden olmaktadır. Ayrıca, özellikle yöneticilerin politik davranışları, katılımlı yönetim ve işgören güçlendirme programlarına ket vurabilmektedir. Politik çekişmelerin belli bir denge seviyesinde tutulması için örgüt genelinde iş etiğinin gelişmiş olması gerekmektedir. Yöneticiler iletişim kanallarını açık tutarak, davranışlarıyla örnek olarak, çıkarıcı kişi ve gruplara karşı uyanık olarak, özel yaşama saygı duyarak ve kararlarında adil davranarak politik çekişmelerin iş etiğine zarar vermemesini sağlayabilirler.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Aguinis, H., M. S. Nesler, B. M. Quigley ve J. T. Tedeschi (1994). Perceptions of Power: A Cognitive Perspective. **Social Behavior and Personality**, 22(4), 377-384.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. **Karadeniz Araştırmaları**, 25 (Bahar), 145-174.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. **Academy of Management Journal**, Haziran, 670-687.
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile Yöneticiler arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe bir Uygulama. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(4), 16-33.
- Barnard, C. I. (1938). **The Functions of the Executive**, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bonardi, J-P., Keim, G. D. (2005). Corporate Political Strategies for Widely Salient Issues. **Academy of Management Review**, 30(3), 555-576.
- Bulutlar, F. (2001). **Intraorganizational Influence Tactics Used by Students and Instructors in a Private University**. Yüksek Lisans tezi: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carson, P. P. ve K. D. Carson (1993). Social Power Bases: A Meta-Analytic Examination of Interrelationships and Outcomes. **Journal of Applied Social Psychology**, 23, 1150-1169.
- Cialdini, R. B. (2001). **Influence: Science and Practice**. Boston: Allyn and Bacon.
- Commerce Clearing House (1991). **SHRM/CCH Survey**. Chicago.
- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. **Academy of Management Review**, 13, 471-481.
- Çavuş, M. F. ve T. Akgemci (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20, 229-244.
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. **Behavioral Science**, 2, 201-215.
- Dilenschneider, R. L. (1990). **Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion**. New York: Prentice Hall Press.
- DuBrin, A. J. (1978). **Human Relations: A Job Oriented Approach**. Reston, Virginia: Reston Pub. Co.
- Elmuti, D. (1997). Self-Managed Work Teams Approach: Creative Management Tool or a Fad? **Management Decision**, 35(3), 233-239.
- French, J. R. P. ve B. Raven (1959). The Bases of Social Power. **Studies in Social Power** (der. D. Catwright) içinde. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gray, B. ve S. S. Ariss (1985). Politics and Strategic Change across Organizational Life Cycles. **Academy of Management Review**, Ekim, 707-723.
- Heider, F. (1958). **The Psychology of Interpersonal Relations**. New York: Wiley.
- Hickson, D. J., W. G. Astley, R. J. Butler ve D. C. Wilson (1981). Organization as Power. **Research in Organizational Behavior**, 4. Cilt (der. L. L. Cummings ve B. M. Staw) içinde. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Hillman, A. J. ve M. A. Hitt (1999). Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. **Academy of Management Review**, 24(4), 825-842.
- Huczynski, A. (1996). **Influencing within Organizations: Getting in, Rising up, Moving on**. Londra: Prentice Hall.
- Kanter, R. M. (1977). **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books.
- Keltner, D., D. H. Gruenfeld ve C. Anderson (2003). Power, Approach, and Inhibition. **Psychological Review**, 110(2), 265-284.
- Kıral, A. Ç. (1998). **Örgütlerde Güç Kullanımı: Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri üzerine bir Uygulama**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Köylüoğlu, B. (1997). **Lateral Interpersonal Influence Tactics Used in Organizations**. Yüksek Lisans tezi: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Krackhardt, D. ve J. R. Hanson (1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. **Harvard Business Review**, 71, 104-111.
- Machiavelli, N. (1999). **Prens**. İstanbul: Oğlak Yayıncılık.
- Mc Shane, S. L. ve M. A. Von Glinow (2010). **Organizational Behavior** (5. Baskı). New York: McGraw-Hill Irwin.



- Meydan, C. H. ve M. Polat (2010). Liderin Güç Kaynakları üzerine Kültürel Bağlamda bir Araştırma. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65 (4), 123-140.
- Miles, R. H. (1980). **Organizational Behavior**. Santa Monica, California: Goodyear.
- Mintzberg, H. (1983). **Power in and Around Organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nord, W. (1978). Dreams of Humanization and the Realities of Power. **Academy of Management Review**, Temmuz, 674-679.
- Pfeffer, J. (1992). **Managing with Power**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. ve G. Salancik (1978). **The External Control of Organizations**. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P. ve C. Schreisheim (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Analysis, and Suggestions for Future Research. **Psychological Bulletin**, 97, 387-411.
- Simpson, B. ve C. Borch (2005). Does Power Affect Perception in Social Networks? Two Arguments and an Experimental Test. **Social Psychology Quarterly**, (68)3, 278-287.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. **Academy of Management Journal**, Nisan, 483-504.
- Taylor, D. L. ve R. K. Ramsey (1993). Empowering Employees to 'Just Do It'. **Training and Development**, 47(5), 71-76.
- Thomas, K. W. ve B. A. Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. **Academy of Management Review**, 15, 668-681.
- Velasquez, M., D. J. Moberg, G. F. Cavanaugh (1982). Organizational Statesmanship and Dirty Politics: Ethical Guidelines for the Organizational Politician. **Organizational Dynamics**, 11, 65-79.
- Yukl, G. ve C. M. Falbe (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts. **Journal of Applied Psychology**, 75, 132-140.

# 8

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Görev başarımı kavramını açıklayabilecek,
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarını tanımlayabilecek ve değişik türlerini açıklayabilecek,
- Üretkenlik karşıtı davranışları tanımlayabilecek ve değişik türlerini açıklayabilecek,
- Çalışanların adalet algısının nasıl oluştuğunu açıklayabilecek,
- Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarını tanımlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.

## Anahtar Kavramlar

- Görev Başarımı
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
- Üretkenlik Karşıtı Davranışlar
- Örgütsel Adalet
- Öğrenen Örgüt

## İçindekiler



# Örgütsel Öğrenme, Vatandaşlık ve Adalet

## GİRİŞ

Bu ünite iki alt başlıktan oluşmaktadır. Birinci alt başlık kapsamında çalışanların iş yerlerinde sergileyebileceği değişik davranışlar ve bu davranışları tetikleyen faktörlerden biri olarak örgütsel adalet incelenmektedir. İkinci alt başlık altında ise örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütler ele alınmaktadır.

## İŞ DAVRANIŞLARI

Çalışan davranışları örgüt etkinliği açısından son derece önemlidir. Bu nedenle Örgütsel Davranış bilim alanının temelinde çalışanların örgüt ortamında gösterebilecekleri çeşitli davranışları anlamak ve bu davranışların öncüllerini tespit etmek yer alır (Borman, 2004: 238). Örgütlerde çalışanlar pek çok değişik davranış sergileyebilirler. Bu davranışların bir bölümü doğrudan doğruya çalışanların görevleri ile ilgili iken diğerleri görev tanımlarında yer almayan rol ötesi iş davranışlarıdır (Katz, 1964: 131-133). Çalışanların örgütteki rolleri kapsamında yapmaları gereken davranışlara görev başarımı denmektedir. Çalışanlar görev başarımaları ile örgütün verimliliğine ve kârlılığına doğrudan katkıda bulunurlar. Rol ötesi davranışlar ise, çalışanların görev tanımlarında belirtilmeyen iş davranışlarına denmektedir. Rol ötesi davranışlar, örgüte olan etkileri göz önüne alınarak iki başlık altında düşünülebilir. Örgütsel etkinliği artıran rol ötesi davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüte ya da çalışanlarına zarar verme amacına yönelik davranışlara ise üretkenlik karşıtı davranışlar denmektedir (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2011: 35).

**İş davranışları üç başlık altında toplanmaktadır: Görev başarımı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve üretkenlik karşıtı davranışlar. Etkin yöneticiler görev başarımını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edip, üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına engel olmalıdırlar.**



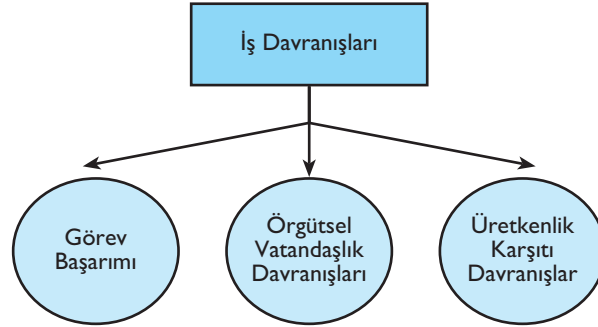
DİKKAT

Şekil 8.1 çalışanların iş davranışlarını oluşturan davranışları göstermektedir.

Şekil 8.1

İş Davranışları.

**Kaynak:** J. A. Colquitt, J. A. LePine ve M. J. Wesson (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, McGraw Hill, New York.



**Görev başarımı;** çalışanın iş tanımında belirtilen ve örgüt kaynaklarının örgütün ürettiği ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesine doğrudan katkı sağlayan çalışan davranışlarıdır.

### Görev Başarımı

**Görev başarımı,** örgüt kaynaklarının örgütün ürettiği ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesine doğrudan katkı sağlayan çalışan davranışlarını kapsar. Bu davranışlar çalışanın görev tanımında belirlenmiş ve çalışanın örgütte istihdamının ve haklarının devamı için yerine getirmek ile yükümlü olduğu görevler, sorumluluklar ve işlerdir. Her çalışanın örgüt içindeki görevlerini ve sorumluluklarını bilmesi ve görevinin gerekleri doğrultusunda asgari bir başarıml göstermesi gerekmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 36). Örgütün hedeflerine ulaşması çalışanların yüksek düzey görev başarımı göstermelerine bağlıdır. Çalışanların yüksek düzey görev başarımı gösterebilmeleri ise gerekli bilgi, beceri ve iş tecrübesine sahip olmalarına bağlıdır (Borman, 2004: 238).

DİKKAT



**Görev başarımının en temel belirteci çalışanın bilişsel becerileridir.**

Görev başarımını oluşturan davranışlar bir işten diğerine farklılık göstermektedir. Diğer bir deyişle görev başarımını oluşturan davranışlar göreve özgüdür (Borman, 2004: 238). Örneğin, bir muhasebecinin görev başarımı mali bilgiler toplayıp, incelemek ve bu bilgileri kullanarak mali tablolar hazırlamaktır. Öte yandan, bir pazarlama uzmanının görev başarımı, müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamak için piyasa araştırmaları yapmak, sonuçları ilgili mercilere raporlar ve sunuşlar halinde iletmeyi kapsamaktadır. Görev başarımı iş tanımı tarafından öngörülmektedir ve çalışan davranışlarının planlanmasına ve standardizasyonuna olanak sağlamaktadır (Colquitt ve diğerleri, 2011: 36). Ancak, görev başarımı örgüt etkinliği için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin verimliliklerini ve hatta varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanların görev tanımlarında belirtilmemiş ve görev başarımı olarak sınıflandırılmayacak bazı davranışlar da göstermeleri gerekmektedir (Coleman ve Borman, 2000: 25-26).

Eğer çalışanlar görev tanımlarının dışına çıkmayacak şekilde hareket ederler ve yalnızca görev tanımlarında belirtilmiş davranışlarda bulunurlarsa, bir süre sonra örgüt işleyemez hâle gelecektir (Katz, 1964: 132). Bunun sebebi bir örgütün olası tüm şartlarının önceden öngörülmesinin mümkün olamamasıdır. Çevresel şartlardan, teknolojidten ve insani etmenlerden kaynaklanan değişkenlik ve belirsizlik, bir örgütün gelecekte karşısına çıkabilecek her durumun bilinmesini imkânsız kılmaktadır. Dolayısıyla çalışanlardan beklenecek her davranışı önce-

den tespit etmek ve biçimlendirmek mümkün değildir. Beklenmedik durumlar karşısında örgütün işleyişini sürdürebilmesi için çalışanların kendiliklerinden, önceden planlanmamış davranışlarda bulunmaları gerekmektedir (Katz ve Kahn, 1966: 337). Öyleyse örgütün varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların zaman zaman resmî görev tanımlarının dışına çıkmaları gerekmektedir (Borman, 2004: 238). Bu tip davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denmektedir ve bir sonraki bölümde detaylı olarak inceleneceklerdir.

**Görev başarımı örgüt performansına doğrudan katkı yapar ancak örgüt etkinliği için tek başına yeterli değildir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanların zaman zaman resmî görev tanımlarının dışına çıkarak rol ötesi davranışlarda bulunmaları gerekmektedir**



DİKKAT

**Yöneticiler çalışanların yüksek görev başarımı göstermelerini sağlamak için neler yapabilirler?**



SIRA SİZDE

### Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini arttırarak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlara **örgütsel vatandaşlık davranışları** denir (Organ, 1997: 95). Bu tip davranışlara örnek olarak işe yeni başlamış veya iş yükü çok fazla olan kişilere yardım etmek, katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmak, kendini mesleki açıdan sürekli geliştirerek güncel tutmak, kurum içindeki ve dışındaki önemli gelişmelerden haberdar kalmak, ufak tefek sorunları büyütmemek gösterilebilir (Borman, 2004: 238).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç ayırıcı özelliği vardır. Bir, örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllüdür ve resmî görev tanımının dışında kalırlar. Çalışanın iş sözleşmesinde belirtilen resmî iş tanımının aksine, örgütsel vatandaşlık davranışları zorunlu değildir. Tersine, bu tip davranışlar bir yöneticinin talimatı sonucu değil isteğe bağlı olarak yapılır. İki, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün teşvik sisteminin kapsamında değildir. Bu tip davranışlarda bulunmak amirlerin çalışanı daha olumlu değerlendirmesini sağlayarak ücret artışı ve kurumda yükselme olasılığını arttırmakla beraber görev başarımında olduğu gibi bu kazanımlar garanti edilemez. Örgütsel vatandaşlık davranışları resmî görev tanımının bir parçası olmadığından bu tip davranışların ödüllendirilmesi garanti edilemediği gibi yapılmaları da zorunlu tutulamaz. Üçüncü ve son olarak, örgüt genelinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunması, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırır (Organ, 1988: 4).

**Örgütsel vatandaşlık davranışları;** gönüllü olarak yapılan ve örgütün sosyal ortamının kalitesini arttırarak örgüt etkinliğine dolaylı olarak katkıda bulunan davranışlardır.

**Örgüt genelinde örgütsel vatandaşlık davranışları gösterildiğinde örgüt verimliliği ve etkinliği artmaktadır.**



DİKKAT

Örgütsel vatandaşlık davranışları tanımına uygun birçok davranış vardır. Bu davranışların bazıları diğer çalışanların yararına yapılırken, bazıları ise belirli bir kişi veya kişilerden ziyade kurumun yararı dikkate alınarak yapılır. Öyleyse örgütsel vatandaşlık davranışlarını kimin yararı göz önüne alınarak yapıldıklarına bakarak iki gruba ayırabiliriz (Williams ve Anderson, 1991: 601-602). Birinci grupta, bireyleri hedef alan vatandaşlık davranışları bulunmaktadır. Bunlara bireyler arası

vatandaşlık davranışları denebilir. İkinci grupta ise kuruma yönelik davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlara kurumsal vatandaşlık davranışları denebilir.

## DİKKAT



**Örgütsel vatandaşlık davranışları, kime yönelik olarak yapıldıklarına göre bireylerarası vatandaşlık davranışları ve kurumsal vatandaşlık davranışları olarak iki gruba ayrılırlar.**

**Özgecilik;** bir çalışanın başka bir çalışana bire bir, doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır.

**Nezaket;** çalışma arkadaşlarına karşı düşünceli olmak ve kişiler arası sorunlara olanak vermeyecek şekilde davranmaktır.

**Vicdanlılık;** dakiklik, çalışkanlık, devamlılık gibi örnek bir çalışandan beklenen davranışları asgari beklentilerin çok üzerinde göstermektir.

**Sivil erdem;** örgütün politik süreçlerine yapıcı katılımdır.

Bireylerarası vatandaşlık davranışları çalışma arkadaşları ve diğer örgüt çalışanları yararına yapılan ve kişinin görev tanımının ötesinde diğer bireylere yardım etmesi, destek olması ve katkıda bulunması gibi davranışları içerir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 42). Araştırmacılar çeşitli bireyler arası vatandaşlık davranışları tespit etmişlerdir. Bunlardan birincisi olan özgecilik, pek çok araştırmacıya göre, en belli başlı örgütsel vatandaşlık davranışlarından biridir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 516). **Özgecilik**, bir çalışanın başka bir çalışana bire bir, doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunmasıdır. Kısaca, bir başkasına iş ile ilgili konularda gönüllü olarak yardım etmeye özgecilik denir. Özgeciliğe örnek olarak işe yeni başlamış kimselere iş aletlerini kullanmayı göstermek ve iş yükü ağır olan veya çok işi birikmiş kimselere yardım etmek gösterilebilir (Smith, Organ ve Near, 1983: 657).

Bir başka bireyler arası vatandaşlık davranışı olan **nezaket**, çalışma arkadaşlarını kendilerini ilgilendiren ve iş yüklerini etkileyebilecek gelişmelerden haberdar etmek ve kişiler arası sorunların önüne geçecek davranışlarda bulunmak anlamına gelmektedir. Nezakete örnek olarak iş programındaki değişiklikleri, bu değişikliklerden etkilenebilecek kişilere vakitlice bildirmek; bir girişimde bulunmadan önce etkilenebilecek kişilere danışmak; iş araç gereçlerini özenli kullanmak ve iş sahasını temiz tutmak gösterilebilir. Nezaket kapsamındaki davranışların amacı çalışma arkadaşlarının işlerini zorlaştırabilecek davranışlardan sakınmak ve onların iş yüklerindeki değişikliklere önceden hazırlanabilmelerini sağlamaktır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006: 24).

İkinci grup örgütsel vatandaşlık davranışlarının hedefi örgütün kendisidir ve örgüte bağlılık göstererek, örgütü başkalarına karşı savunarak veya örgüte destek olacak davranışlarda bulunarak örgüte fayda sağlamayı amaçlarlar (Colquitt ve diğerleri, 2011: 42). Bunlardan ilki olan **vicdanlılık**, kimse görmezken bile örnek bir çalışan gibi davranmak anlamına gelmektedir. Örnek olarak, dakik olmak, her şeyi tam vaktinde yapmak ve iş zamanını iyi değerlendirerek boşa zaman harcamamak gösterilebilir. Dakiklik, devamlılık, kaynakları israf etmemek gibi davranışlar her çalışandan beklense de pek çok çalışan bu davranışları minimum düzeyde göstermekte ya da sadece gözlemlendiğini fark ettiğinde yapmaktadır. Vicdanlı çalışanlar dakiklik, devamlılık, kaynakların idareli kullanılması gibi alanlarda minimumun beklentilerin ötesinde hassasiyet gösterirler (Organ, 1990: 96). Vicdanlılık çalışanın örgüt kurallarını, yönetmeliklerini ve uygulamalarını içselleştirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517).

İkincisi olan **sivil erdem** örgütün politik süreçlerine yapıcı katılım anlamına gelmektedir (Organ ve diğerleri, 2006: 24). Sesini duyurma, sivil erdeme örnek olarak gösterilebilir. Sesini duyurma, söz alma ve değişime yönelik yapıcı önerilerde bulunmaktır (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). İyi örgütsel vatandaşlar yanlış kararlar ve kurallar karşısında seyirci kalmak veya serzenişte bulunmak yerine yapıcı bir yaklaşımla olumsuzlukları değiştirmeye çalışırlar. Sivil erdeme başka örnekler arasında örgütsel duyuruları takip etmek, sorunları çalışma arkadaşları ile tartışarak çözümler üretmek, katılması zorunlu olmayan toplantılara gönüllü

olarak katılmak, kurumu etkileyen gelişmelerden haberdar olmak gösterilebilir. Kısacası, sivil erdem kurumsal faaliyetlere ortalamanın üstünde katılmayı içermektedir (Organ, 1990: 96).

Son kurumsal vatandaşlık davranışı olan **centilmenlik**, zorluklara rağmen olumlu tavırlar sergilemek, gereksiz yere yakınmamak ve örgütün yararı için kişisel kazançlardan vazgeçmeyi içermektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517). Bir başka deyişle centilmenlik bir kurumun parçası olarak çalışmaktan doğan sıkıntı ve rahatsızlıklara karşı hoşgörülü olmaktır. Centilmen çalışanlar piyeyi deve yapmaktan kaçınır, gereksiz yere sızlanmaz, zorluklara rağmen olumlu davranış ve tavırlar sergiler ve iş ortamında yaşanabilecek sıkıntılara karşı sabırlıdırlar (Organ ve diğerleri, 2006: 22).

Örgütsel vatandaşlık davranışları içeriği ne olursa olsun her iş için önemlidir. Görev başarımından farklı olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları bir işten diğerine farklılık göstermezler. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, kurum kaynaklarını tutumlu bir şekilde kullanmak ve örgüt ile ilgili gelişmeleri izlemek gibi davranışlar işinin gerekleri ne olursa olsun her çalışanın yapabileceği ve yaptığı örgüte yarar sağlayacak türden davranışlardır. Bu tip davranışlar pek çok çalışan tarafından yapıldığında, uzun vadede örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlarlar ve örgütün başarımını artırırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının görev başarımından bir diğer farklılığı belirteçleri ile ilgilidir. Görev başarımının en temel belirteci bilişsel becerilerken örgütsel vatandaşlık davranışlarının en temel belirteçleri kişilik ve tutumlardır (Borman, 2004: 238).

**Centilmenlik;** zorluklara rağmen olumlu tavırlar sergilemek, gereksiz yere yakınmamak ve örgütün yararı için kişisel kazançlardan vazgeçmektir.

**Görev başarımını oluşturan davranışlar görevden göreve değişirken, örgütsel vatandaşlık davranışları bir görevden diğerine farklılık göstermezler ve her iş için önemlidirler.**



DİKKAT

Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüte pek çok fayda sağlamaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 543-548). Çalışanların sık sık örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği kurumlarda eş güdüm, iletişim ve çatışma yönetimine daha az kaynak sarf edilir. Bunların yerine, örgüt kaynakları daha üretken hedeflere yönlendirilir. Ayrıca bu tip davranışların yaygın olduğu örgütlerde müşfik, insancıl, destekleyici bir kurum atmosferi oluşur. Bu ortam, çalışanların kuruma ve birbirlerine olan bağlılığını güçlendirerek çalışan devrini azaltır. Aynı zamanda, örgütü istihdam açısından daha cazip hâle getirerek yetkin iş gücünün kuruma kazandırılması kolaylaşır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdiği kurumlar beklenmedik durumlar karşısında daha esnektirler. Bu tip kurumlar çevresel krizlere rağmen, istikrarlı bir performans sergilerler. Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan çalışmalar bu davranışların çalışan verimliliğini, kurum kârlılığını ve müşteri memnuniyetini artırdığını, maliyetleri ise azalttığını göstermektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2009:125).

Örgüte bu kadar faydası olan vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayan etmenleri belirlemek için pek çok araştırma yapılmıştır. Bazı çalışmalar örgüt özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Çalışanlarına zor ama gerçekçi hedefler koyan, içe yönelik motivasyonu yüksek görevler sunan, adil davranan ve liderlerinin dönüşümcü, destekleyici ve diğerlerine iyi örnek olduğu kurumlarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Podsakoff ve diğerleri, 2009: 531-533). Öyleyse örgütler çalışanlarına iş özellikleri, liderlik davranışları, amaçlar gibi örgütsel araçlarla etki ederek vatandaşlık davranışları göstermelerini

sağlayabilirler (Borman, 2004: 240). Başka araştırmalar ise örgütün özelliklerinin yanı sıra çalışanın kişilik özellikleri, değerleri ve tutumlarının da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini etkilediğini göstermiştir (Podsakoff ve diğeri, 2009: 526-531). O hâlde, kurumlar personel seçimi ve işe alım fonksiyonlarını etkin kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yatkın kişileri seçebilirler (Borman, 2004: 240).

## DİKKAT



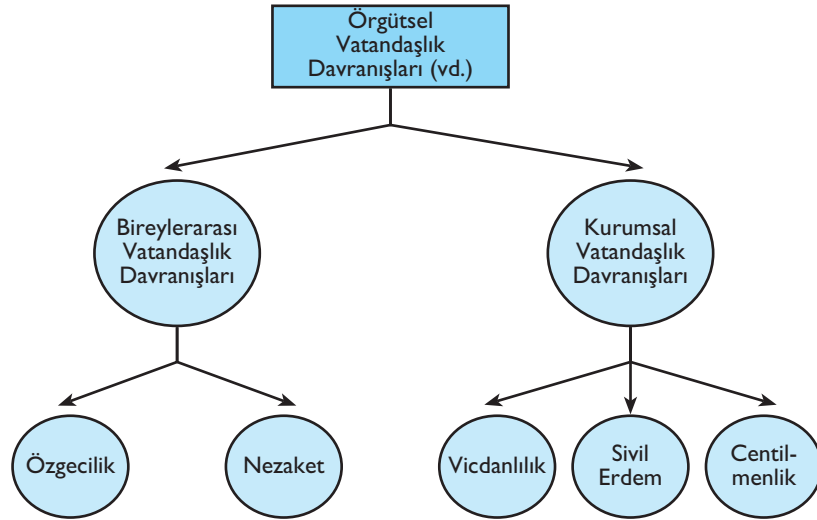
**Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında hem örgütün özellikleri (liderlik davranışları, örgütsel adalet, içsel ödüller, vb.) hem de çalışanın kişilik özellikleri ve tutumları rol oynamaktadır.**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturan davranış tipleri Şekil 8.2'de gösterilmektedir.

Şekil 8.2

Örgütsel  
Vatandaşlık  
Davranışları.

**Kaynak:** L. J. Williams. ve S. E. Anderson. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors.* *Journal of Management*, 17(3), 601-617.



## SIRA SİZDE



2

## Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte yararları nedir?

Ne yazık ki, her çalışan davranışının örgüte katkısı olumlu değildir. Zaman zaman, bazı örgüt üyeleri çalıştıkları kuruma zarar verebilecek davranışlarda bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde bu tip, üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde durulacaktır.

## Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Üçüncü ve son tip çalışan davranışı **üretkenlik karşıtı davranışlardır**. Görev başarımı ve örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken, üretkenlik karşıtı davranışlar bunun tam tersini yapmaktadır. Bu tip davranışları, örgütün hedeflerine ulaşmasını istemli olarak engellemeyi amaçlayan çalışan davranışları olarak tanımlayabiliriz. Burada istemli sözcüğü özellikle vurgulanmalıdır. Bu tip davranışlar, çalışanın kazara değil, bile bile, gönüllü olarak yaptığı davranışlardır. Bunlar çalışan davranışlarının karanlık yüzünü oluşturmaktadır

**Üretkenlik karşıtı davranışlar;** örgüte veya çalışanlarına zarar verebilecek, örgütün veya toplumun kurallarına aykırı ve örgütün hedeflerine ulaşmasını engellemeyi amaçlayan çalışan davranışlarıdır.



(Colquitt ve diğerleri, 2011: 44). Üretkenlik karşıtı davranışlar örgüte ve çalışanlarına zarar verebilecek ve örgütün veya toplumun kurallarına aykırı davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995: 557).

### Üretkenlik karşıtı davranışlar çalışanın kazara değil, bile bile yaptığı davranışlardır.



DİKKAT

Örgütsel vatandaşlık davranışlarında olduğu gibi üretkenlik karşıtı davranışlar da bireylere veya kuruma yönelik olarak yapılabilirler. Bu davranışların verdiği zararın ciddiyeti de göz önüne alındığında dört tip üretkenlik karşıtı davranış ortaya çıkmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995: 565).

Birinci kategori olan **örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar**, çalışanların örgüte ait mal ve mülke zarar vermesini içermektedir. Bu tip davranışlara örnek olarak **sabotaj** ve hırsızlık gösterilebilir. Sabotaj örgüte ait araçların, teçhizatın, makinelerin veya ürünlerin maksatlı bir şekilde tahrip edilmesidir. Hırsızlık ise iş yerine ait malın veya paranın çalınması olarak tanımlanır. Sabotaj ve hırsızlığın kurumlara maliyeti son derece yüksek olabilmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 44-46).

Bir başka üretkenlik karşıtı davranış grubuna **verimlilik normlarından sapma** denmektedir ve örgütün kabul görmüş kurallarının altında üretken olma anlamını taşımaktadır. Bu tip davranışlarda bulunan çalışanlar üretim verimliliğini nitelik ve nicelik olarak azaltarak örgüte zarar vermektedirler. En sık görülen verimlilik normlarından sapma davranışı kurum kaynaklarını ziyan etmektir. Çalışanlar gereğinden çok daha fazla malzeme ve ham madde kullandıklarında veya itinasız iş yaptıklarında kurum kaynaklarını ziyan etmiş olurlar (Colquitt ve diğerleri, 2011: 46-47). Bir örgütün en değerli kaynaklarından biri zamandır. Çalışanlar bir işi tamamlamak için gereğinden fazla zaman harcadıklarında zamanı iyi kullanmayarak örgüte zarar vermiş olurlar. Örnek olarak bir işi tamamlamak için gereğinden fazla zaman harcamak, çok sık mola vermek, mazeretsiz devamsızlık yapmak, işle ilgisi olmayan şeylerle ilgilenmek (gazete okumak, İnternet'te gezinmek, gibi), işte olunması gereken vakitte işte olmamak ve hasta olmadığı hâlde hastalık izni kullanmak gösterilebilir.

Örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar ve verimlilik normlarından sapma, örgüte zarar vermeyi amaçlayan davranışlardır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, diğer bireylere yönelik olarak da yapılabilir. **Bireylere yönelik üretkenlik karşıtı** davranışlar, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde görgü kurallarını ve toplumsal değerleri ihlal eden davranışlarda bulunmalarınıdır. Bu gruba düşen davranışlar örgüt üyelerine, örgüt içi ilişkilere ve örgüt ortamına zarar vererek dolaylı olarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini azaltırlar. Kısaca, bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar istemli olarak diğer örgüt üyelerinin aleyhine olan ve onlara zarar verebilecek davranışlardır. Bu tip davranışları sonuçlarının ciddiyetini göz önüne alarak iki grupta toplayabiliriz. Birinci gruba sonuçları nispeten hafif olan ve görgü kurallarını ihlal ederek **örgüt ortamını bozan davranışları**; ikinci gruba ise başkalarının haklarını ihlal eden ve hem bireyler hem de örgüt için çok ciddi sonuçlar doğurabilecek **saldırgan davranışları** koyabiliriz (Colquitt ve diğerleri, 2011: 47).

Örgüt ortamına zarar veren davranışlara örnek olarak dedikodu yapmak gösterilebilir. Başkaları hakkında gerçekliği doğrulanmamış bilgiler içeren gelişigüzel konuşmalar bireylerarası güveni sarsarak örgüt içinde arkadaşlığı, güveni ve takım

**Örgüt varlıklarına yönelik zararlı davranışlar;** çalışanların örgüte ait mal ve mülke zarar vermesidir.

**Sabotaj;** örgüte ait araçların, teçhizatın, makinelerin veya ürünlerin maksatlı bir şekilde tahrip edilmesidir.

**Verimlilik normlarından sapma;** örgütün kabul görmüş kurallarının altında üretken olmaktır.

**Bireylerarası üretkenlik karşıtı davranışlar;** diğer örgüt üyelerinin aleyhine olan ve onlara zarar verebilecek davranışlardır.

**Örgüt ortamına zarar veren davranışlar;** diğer çalışanlara veya örgütün müşterilerine karşı kaba, saygısız ve kavgacı davranışlardır.

çalışmasını zedeler. Başka bir örnek ise kabalıktır. Kabalık çalışanın iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde görgüsüz, saygısız ve terbiyesiz bir şekilde davranmasıdır. Bu tip davranışlara örnek olarak iş yerinde biriyle dalga geçme, başkalarını utandıran veya aşağılayan sözler söyleme, kendi hatasından ötürü başkalarını suçlama, adam kayırma, iş arkadaşları ile kavga etmek gösterilebilir. Örgüt ortamına zarar veren davranışlar başlangıçta çok büyük bir sorun olarak gözükmeyebilir. Ancak bu tip davranışlar zamanla örgüt içi güven ve işbirliği ortamını zedelemektedirler. Bunun sonucu olarak çalışanlar üretken davranışlara odaklanmak yerine önemsiz ve gereksiz konularla uğraşmak durumunda kalırlar. Böyle bir atmosferin hakim olduğu örgütler iyi çalışanlarını ellerinde tutamazlar (Colquitt ve diğerleri, 2011: 47).

## DİKKAT



**Önüme geçilmediği takdirde, dedikodu ve kabalık gibi davranışların zaman içinde giderek tırmandığı ve bireyler arası saldırganlığa yol açabildiği görülmektedir.**

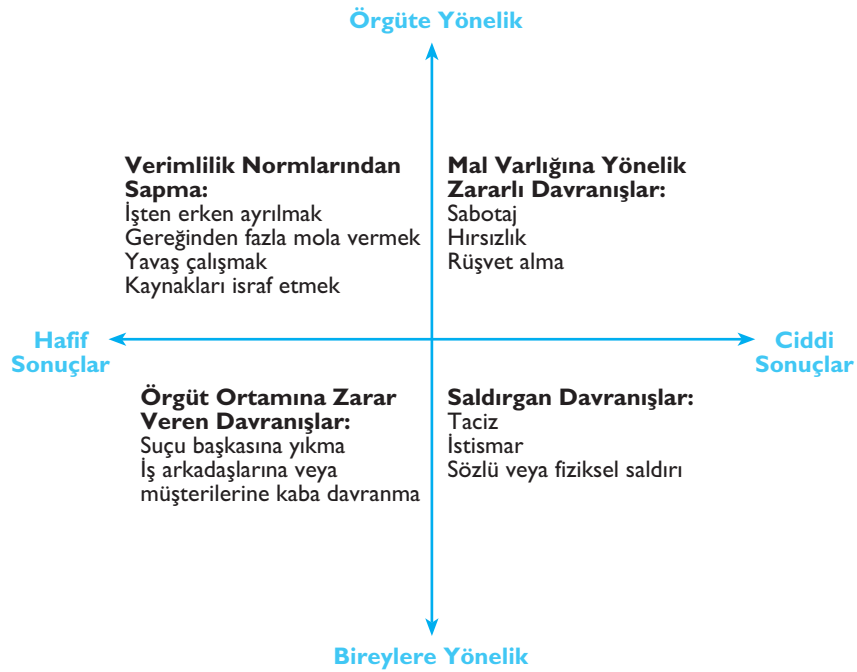
**Saldırgan davranışlar;** istismar, taciz ve diğer çalışanlara veya müşterilere ait şeyleri çalma gibi sonuçları daha ciddi ve yıkıcı olan davranışlardır.

Daha ciddi ve yıkıcı bireyler arası davranışlara örnek olarak kişisel saldırı, taciz, istismar ve çalma gösterilebilir. Saldırı başkalarına yönelik sözlü veya fiziksel düşmanca davranışlardır. Saldırıya örnek olarak sözlü olarak tehdit etme, üstüne yürüme, itme veya vurma verilebilir. Taciz davranışının kapsamına ise karşısındakini rahatsız eden açık saçık şeyler söylemek ve istenmeyen, uygunsuz şekilde dokunmak girmektedir. İstismar bir çalışanın fiziksel veya psikolojik olarak zarar görebileceği durumlarda bırakılmasıdır. Örnek olarak güvenlik kurallarını bilerek takip etmeyerek iş arkadaşlarını tehlikeye atmak gösterilebilir. Son olarak iş arkadaşlarının eşyalarını veya paralarını çalmayı da bu kategori altında düşünebiliriz (Colquitt ve diğerleri, 2011: 47). Şekil 8.3 üretkenlik karşıtı davranışları özetlemektedir.

Şekil 8.3

Üretkenlik karşıtı davranışlar.

**Kaynak:** S. L. Robinson ve R. J. Bennett (1995) *A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study*, *Academy of Management Journal*, 38: 555-572.



Örgütsel vatandaşlık davranışlarına benzer olarak, üretkenlik karşıtı davranışlar da göreve ve işe özgü değildirler. Bir başka deyişle, üretkenlik karşıtı davranış-

lar görevden göreve ve işten işe farklılık göstermezler (Colquitt ve diğerleri, 2011: 47). Bir işin içeriği ne olursa olsun, çalınacak şeyler, ziyan edilecek kaynaklar veya kabalık yapılabilecek kişiler vardır.

**Üretkenlik karşıtı davranışların her iş ortamında ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.**



DİKKAT

Yönetimin amacı çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlardan sakınmalarını, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmalarını sağlamaktır. Bu amacı yerine getirebilmek için bu davranışların öncüllerini anlamak gerekmektedir. Çalışan davranışlarını etkileyen etmenlerin en başında çalışanın tutum ve algıları gelmektedir. İş tatmini ve örgüte bağlılık gibi tutumların (bakınız Ünite 3) örgütsel vatandaşlık davranışları ile güçlü ve doğru orantılı bir ilişkisi olduğu bilinmektedir (Hoffman ve diğerleri, 2007: 556). Bu tutumların yanı sıra, çalışanların örgütsel adalet algısının da hem örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem de üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasında önemli rol oynadığı bilinmektedir. Örgüt üyeleri, örgüt süreçlerinin veya amirlerinin adil olmadığını düşündüklerinde sıkıntı, üzüntü, hayal kırıklığı gibi olumsuz duygulara kapılabilmekte; bu duygular da üretkenlik karşıtı davranışları tetikleyebilmektedir (Fassina, Jones ve Uggerslev, 2008: 163-164). Bir sonraki bölümde örgütsel vatandaşlık ve üretkenlik karşıtı davranışların öncülü olarak adalet algısı incelenecektir.

**Üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına engel olmak için örgütler neler yapabilir?**



SIRA SİZDE

## ÖRGÜTSEL ADALET

Bireyler çalıştıkları örgüt, amirleri, çalışma arkadaşları ve görevleri ile ilgili gözlemlerde bulunurlar. Bu gözlemler sonucunda işleri, örgütleri ve amirleri ile ilgili algılar geliştirirler ve bunlar da çalışanların davranışlarını ve başarımını etkiler. Çalışan davranışları üzerinde önemli etkisi olan algılardan birisi **örgütsel adalet** algısıdır. Çalışanların adil olarak algıladıkları durumlar karşısında olumlu, adaletsiz olarak algıladıkları durumlar karşısında ise olumsuz tepkiler gösterdikleri bilimsel çalışmalarda gözlenmiştir (Fassina ve diğerleri, 2008: 163). Bu çalışmalar, adaletsizlik algısı ile olumsuz davranışlar arasındaki ilişkinin özellikle güçlü olduğunu göstermektedir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 226). Öyleyse, çalışanların örgütsel adalet algılarının nasıl oluştuğunu anlamak, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu çalışan davranışlarını teşvik etmek ve üretkenlik karşıtı olumsuz davranışların ortaya çıkmasına engel olmak için önem taşımaktadır.

**Örgütsel adalet;** çalışanların iş yerlerinin ne kadar adil olduğuna dair algıdır.

**Çalışanların adil olarak algıladıkları durumlar karşısında yüksek görev başarımı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu, adaletsiz olarak algıladıkları durumlar karşısında ise üretkenlik karşıtı davranışlar gibi olumsuz tepkiler gösterdikleri bilinmektedir.**



DİKKAT

Örgütsel adalet çalışanların iş yerlerinin ne kadar adil olduğuna dair algılarını kapsamaktadır (Fassina ve diğerleri, 2008: 163). Örgütsel adalet algısının dört boyutu bulunmaktadır: Dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve bilgisel adalet. Aşağıda bu boyutlar kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.

**Dağıtım adaleti;** örgütte alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığıdır.

**Süreç adaleti;** karar vermede kullanılan süreçlerin ve yöntemlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin algıdır.

**Dağıtım adaleti,** örgütte alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır. Çalışanlar, örgütsel kararlar sonucu belirlenen ücret, ödüller, performans değerlendirmeleri, terfi, görev dağılımı gibi çıktıların ne kadar hakça ve adil olarak dağıtıldığını kabul görmüş normlarla kıyaslayarak karar verirler. Pek çok iş ortamında, kabul edilmiş norm denkliktir. Denklik normu, ödül, ücret ve terfi gibi örgütsel çıktıların dağıtımında, en çok çıktığı en çok girdiyi (yetenek, çaba, vs.) sağlayan çalışanın alması yönündedir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 226-227).

Çalışanlar örgütlerinin ne kadar adil olduğuna karar verirken sadece çıktıların adil paylaşılmasına değil, bu kararlar alınırken kullanılan süreçlerin adil olup olmadığına da bakarlar. **Süreç adaleti,** karar vermede kullanılan süreçlerin ve yöntemlerin ne kadar adil algılandığını ifade etmektedir. Yetkililer karar verirken şeffaf olurlarsa, çalışanları sürece dâhil ederlerse, çalışanların sorularını ve kaygılarını göz önüne alırlarsa, çalışanlar süreçleri adil olarak algılayacaklardır. Ayrıca, örgüt eğer alınan kararların temyiz edilmesine imkân tanırıyorsa ve yanlışlığı kanıtlanan kararların düzeltilmesine izin veriyorsa, süreçlere dair adalet algısı yüksek olacaktır (Colquitt ve diğerleri, 2011: 227-228).

Sesini duyurma ve kararları temyiz edebilmenin yanı sıra, süreç adaletini artıran bir diğer etmen de işe alım, terfi, görev dağılımı gibi örgütsel süreçlerin doğruluk, tutarlılık ve tarafsızlık prensipleri çerçevesinde şekillendirilmesidir. Doğru, tutarlı ve tarafsız süreçler, objektif ve yansız sonuçlar doğuracaktır. Bu prensipler sayesinde tüm çalışanlara aynı şekilde davranılması mümkün olacaktır. Örgüt içi yöntemler taraflı, hatalı veya bireyden bireye farklılık gösteriyorsa, çalışanlar süreçlerin adaletsiz olduğunu düşüneceklerdir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 228).

#### DİKKAT



**Süreçlerin adil olduğu algısını sağlamak için örgütsel süreçlerin doğru, tutarlı ve tarafsız olmaları ve yöneticilerin çalışanları sürece dahil etmesi, sorunlarını ve kaygılarını göz önüne almaları ve kararların temyiz edilmesine imkân tanımaları gerekmektedir.**

Adalet üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların süreç ve dağıtım adaleti algılarını birleştirerek tutum ve davranışlarını oluşturduklarını göstermektedir. Eğer sonuçlar tatmin edici ise çalışanlar sürecin adilliği üzerinde çok durmamaktadırlar. Sonuçlar çalışanın lehine olduğunda, çalışanlar süreç adaletini göz önüne almaya bilmemektedirler. Ancak, sonuçlar istendiği gibi değilse, çalışanların süreç adaletine verdikleri önem artmaktadır. Çalışanların, sonuçları tatmin edici bulmadıklarında veya beklenmedik olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarında örgüt süreçlerini ve yöntemlerini kapsamlı bir şekilde sorguladıkları görülmektedir. Böyle durumlarda, örgütün karar verme yöntemlerinin ve süreçlerinin bireyler arası tutarlılık, doğruluk ve tarafsızlık prensiplerini sağlaması özellikle önemlidir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 228).

#### DİKKAT



**Çalışanlar elde ettikleri sonuçları tatmin edici bulmadıklarında veya beklenmedik olumsuz sonuçlarla karşılaştıklarında süreç adaletine özellikle dikkat etmektedirler.**

Kararların sonuçlarının ve bu kararlara ulaşmakta kullanılan yöntemlerin adaletinin yanı sıra, yöneticilerin, bu kararları uygularken çalışanlara nasıl davrandıkları da çalışanların örgütsel adalet algılarını oluşturan unsurlardan biridir. **Etkileşim adaleti,** yöneticilerin ve amirlerin çalışanlara gösterdikleri davranışların ne kadar

adil algılandığını ifade etmektedir. Etkileşim adaletini sağlamak için yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde saygılı olmaları gerekmektedir. Başka bir deyişle, yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde uygunsuz, kırıncı, kaba ve saldırgan söylem ve davranışlardan uzak durmaları gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlara karşı kaba ve saygısız davrandıklarında; onlara uygunsuz bir şekilde hitap ettiklerinde çalışanların etkileşim algısı olumsuz etkilenecektir. Olumsuz etkileşim algısı çalışanların stres, yorgunluk ve endişe hissetmelerine ve genel olarak yaşam kalitelerinin düşmesine sebep olmaktadır. Bu olumsuz hisler bazı çalışanların amirlerine ve kurumlarına zarar verebilecek üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmalarına yol açabilmektedir. Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi üretkenlik karşıtı davranışlar başka çalışanları da etkileyerek örgüt geneline yayılabilmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 229-230).

**Etkileşim adaleti;** yöneticilerin çalışanlara gösterdikleri davranışların ne kadar adil algılandığıdır.

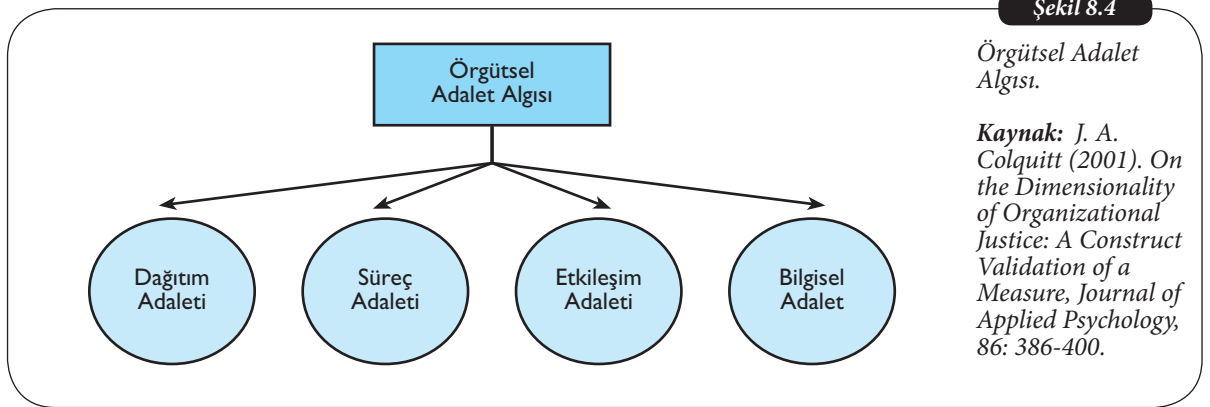
**Etkileşimsel adaletsizlik algısına yol açan saygısızca davranışların saygılı davranışlara oranla bireyleri daha derinden etkilediği; bu nedenle daha iyi hatırlandığı bilinmektedir. Olumsuz ilişkiler, olumlu ilişkilere oranla bireylerin hisleri üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 230).**



DİKKAT

**Bilgisel adalet;** yöneticilerin çalışanlara sağladığı bilgi ve iletişimin ne kadar adil algılandığıdır.

Çalışanların örgütsel adalet algısını oluşturan son unsur yöneticilerin çalışanlarla paylaştığı bilgiyle ilgilidir. **Bilgisel adalet**, yöneticilerin çalışanlara sağladığı bilgi ve iletişimin ne kadar adil algılandığını yansıtmaktadır. Bilgisel adalet algısını sağlayabilmek için yönetimin çalışanlarına karar verme süreçlerini, yöntemlerini ve kararların sonuçlarını kapsamlı ve anlaşılabilir bir şekilde açıklaması gerekmektedir. Bilgisel adalet algısını sağlamak için açıklama yapmak tek başına yeterli değildir. Bu açıklamaların dürüst ve içten olmaları da gerekmektedir. Araştırmalar, yöneticiler dürüst ve yeterli miktarda açıklama yaptıklarında üretkenlik karşıtı davranışların azaldığını göstermektedir (Colquitt ve diğerleri, 2011: 231). Şekil 8.4 örgütsel adalet algısını oluşturan boyutları göstermektedir.



**Yöneticiler çalışanların adalet algısını nasıl artırabilir?**



SIRA SİZDE

4

Bu ünitenin önceki bölümlerinde, çalışan davranışlarını ve bu davranışların önemli öncüllerinden biri olan adalet algısını inceledik. Çalışanlar, diğer bir deyişle insan kaynakları, bir örgütün en değerli kaynaklarından biridir. Ünitenin izleyen bölümleri başka bir kaynağın önemi üzerinde durmaktadır. Ülkelerin gayrisafı yurt içi hasıllarının ve istihdamlarının imalat sanayiinden hizmet sektörüne kayması;

küreselleşme sonucunda rekabetin şiddetlenmesi ve teknolojinin hızının artması bilgi üretebilmeyi ve yeni problemler çözebilmeyi her örgütün sahip olması gereken kabiliyetlerden biri haline getirmiştir. Yüksek kalitede ürün ve hizmet sağlayabilmek, yenilikler ve buluşlar yapabilmek ve yeni teknolojiler geliştirebilmek ve bunlar vasıtasıyla rekabet üstünlüğü elde edebilmek için gerekli en önemli kaynak bilgi olmuştur. Bu stratejik kaynağın yönetimi örgütsel öğrenme kapsamında ele alınmaktadır. Bu bölümde, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt terimleri Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien'den (2011: 416-418) aktarılacaktır.

## ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

**Örgütsel öğrenme**, değişen çevre şartlarına örgütün başarılı bir şekilde uyum sağlaması amacıyla bilgi toplama, toplanan bilgiyi anlamlandırma, ilgili merci ve kişilere ulaştırma ve daha sonra tekrar kullanmak üzere saklama eylemlerinden oluşan sürece denmektedir. Öğrenen örgüt, çalışanlarının öğrenmesine olanak tanıyarak verimlilik, kalite, yenilikler ve rekabet gücü gibi değerli sonuçlar elde eden örgüt tipidir.

Öğrenen örgütler sadece hatalarını teşhis edip mevcut sistem çerçevesinde düzeltilmekle kalmaz yeni bilginin ışığında sistemlerini sorgular ve hedeflerini, stratejilerini, kurallarını ve işleyişlerini de değiştirirler. Böylece, öğrenen örgüt değişen koşullar karşısında sürekli kendisini yenileyerek çevresi ile uyumlu kalır. Öğrenen örgütler hem kendi hem de başka kurumların deneyimlerinden ders çıkarırlar.

Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması bilgi toplamaktır. Bilgi hem dış hem iç kaynaklardan elde edilebilir. Bir örgütün ilk yıllarında ağırlıklı olarak dış kaynaklar kullanılmaktadır. Kuruluş aşamasında ve örgütün ilk yıllarında, örgüt yöneticileri kendilerine başarılı kurumları örnek alarak onların yaptıklarını taklit ederler. Zamanla örgüt kendi deneyimlerinden de faydalanır.

**Taklitçilik** yeni bir örgüt için önemli bir öğrenme yöntemidir. Taklit yolu ile yeni kurulmuş bir örgüt pek çok sorununa hızlı ve denenmiş çözümler bulabilir. Bu sayede örgüt yönetimi daha az sayıda sorunla uğraşmak zorunda kalır ve stratejik konulara daha çok zaman ayırabilir; çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar tarafından daha kolay kabul görür. Ancak başkalarını körü körüne taklit etmek yarardan çok zarar getirebilir. Örgüt yönetimi, başka örgütlerin yaptıklarını olduğu gibi taklit etmek yerine kendi şartları çerçevesinde gerekli uyarlamaları yaparak adapte etmelidir.

Bilgi edinmenin en temel yollarından biri denemektir. Tüm örgütler deneme yoluyla öğrenebilirler. Deneme-yanılma yoluyla elde edilen bilgi ve tecrübe zamanla üretkenlik ve kalitede önemli gelişmelere yol açabilmektedir. Bir başka öğrenme yolu ise **temsili öğrenmedir**. Temsili öğrenme başkalarının deneyimlerinden ders çıkarmaktır. Başarılı temsili öğrenme için örgütün çevresinin incelenmesi ve gerekli kişi ve kurumların örgüte transfer edilmesi gerekmektedir.

**Örgütsel öğrenme;** değişen çevre şartlarına örgütün başarılı bir şekilde uyum sağlaması amacıyla bilgi toplama, toplanan bilgiyi anlamlandırma, bilgiyi ilgili merci ve kişilere ulaştırma ve tekrar kullanmak üzere bilgiyi saklama sürecidir.

**Öğrenen örgüt;** çalışanlarının öğrenmesine olanak tanıyarak verimlilik, kalite, yenilikler ve rekabet gücü gibi değerli sonuçlar elde eden örgüt tipidir.

**Temsili öğrenme;** başkalarının deneyimlerinden ders çıkarmaktır.

DİKKAT



**Örgütler taklitçilik, deneme yanılma ve temsili öğrenme yoluyla bilgi toplayabilirler.**

Çevrenin incelenmesi, rakip örgütler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer dış kaynakların dikkatlice taranarak yararlı çözümlerin örgüte kazandırılmasını içermektedir. Çevreyi taramanın amaçlarından biri hâlihazırda mevcut olan sorunlara çözüm bulmaktır. Bir başka amacı ise ileride ortaya çıkabilecek sorunları çözmeye veya fırsatları değerlendirmeye yönelik çözümleri önceden geliştirebilmektir. Çevrenin incelenmesine bir örnek tersine mühendisliktir. Rakiplerin tasa-

rımlarını ve teknolojilerini, ürünlerini parçalarını ayırarak tespit ederek örgütler rakiplerin ürünlerine çok benzer ürünler geliştirebilmektedirler. Çevrenin taranması sonucu keşfedilen yeni çözümlerin bazen örgütün mevcut kaynakları ile uygulanması mümkün olamamaktadır. Böyle durumlarda örgütün gerekli insan kaynaklarını başka örgütlerden transfer etmesi hatta başka bir örgütü bünyesine katması gerekebilmektedir.

**Temsili öğrenmenin gerçekleşmesi için çevrenin titizlikle taranması ve tespit edilen çözümler için gerekli kaynağın örgüte aktarılması gerekmektedir.**



DİKKAT

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bilgi toplamak kendi başına yeterli değildir. Çoğu zaman çevrenin taranması sonucu işlenmemiş veri elde edilmektedir. Bu verinin önce örgütün hedefleri ve stratejileri yönünde işlenmesi ve anlamlandırılması gerekmektedir. Ancak verinin yorumlanması aşamasında kişilerin ön yargıları ve algı bozuklukları bilginin yanlı bir şekilde yorumlanmasına sebep olabilmektedir. Anlamlandırma aşamasında ortaya en sık çıkan algısal bozukluk verinin yönetici tarafından kendine hizmet edecek şekilde yorumlanmasıdır. Kişiler, verileri kendi amaçları ve çıkarları çerçevesinde yorumlayabilmekte ve istedikleri anlamları görürken hoşlarına gitmeyen anlamları göz ardı edebilmekte ve yaratıcı yorumlar yapamamaktadırlar.

Toplanan veri işlenip bilgi hâline dönüştürüldükten sonra, kurum içinde bu bilgiye gereksinimi olana kişilere ulaştırılması gerekmektedir. Bu aşamada doğru kişilerin bir an önce tespit edilmesi önemlidir. Küresel iş ortamında aşırı rekabet ve teknolojik gelişmelerin hızı bilginin çok çabuk eskimesine ve rekabet avantajı sağlayamaz hâle gelmesine sebep olmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin son aşaması faydalı bilginin saklanmasıdır. Her örgütte bilginin saklanabileceği altı araç bulunmaktadır. Bunlar insan kaynakları, belgeleme sistemi, örgütün yapısı, fiziksel sistemler, örgüt dışı kaynaklar ve örgütün bilişim sistemidir. İnsan kaynakları bir örgütün en önemli bilgi deposudur. Tecrübeli çalışanlarını uzun süre elinde tutabilen örgütler daha geniş bilgi dağarcığına sahiptirler. Bilgi kuşaktan kuşağa aktarılarak uzun yıllar varlığını sürdürebilir. Bireylerin yanı sıra bazı bilgiler yazılı olarak da saklanabilir. Örgüt içindeki yazılı kaynakların yanı sıra çeşitli devlet kurumlarının, üniversitelerin, medya kurumlarının arşivleri de birer bilgi deposudur. Son olarak örgüt yapısını oluşturan pek çok pozisyonun amacı belli bir alanda bilgi toplamak, o bilgiyi saklamak ve gerektiğinde paylaşmaktır.

**Örgütsel öğrenmenin aşamaları sırası ile bilgi toplama, bilgiyi anlamlandırma, bilgiyi iletme ve bilginin saklanmasıdır.**



DİKKAT

## Özet



### Görev başarımı kavramını açıklamak

Görev başarımı, örgüt kaynaklarının örgütün ürettiği ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesine doğrudan katkı sağlayan çalışan davranışlarını kapsar. Bu davranışlar çalışanın görev tanımında belirlenmiş ve çalışanın örgütte istihdamının ve haklarının devamı için yerine getirmek ile yükümlü olduğu görevler, sorumluluklar ve işlerdir. Görev başarımını oluşturan davranışlar bir işten diğerine farklılık göstermektedir. Diğer bir deyişle, görev başarımını oluşturan davranışlar göreve özgüdür.



### Örgütsel vatandaşlık davranışlarını tanımlamak ve değişik türlerini açıklamak

Çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini artırarak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, kimi hedefleyerek yaptıklarına göre bireyler arası vatandaşlık davranışları ve kurumsal vatandaşlık davranışları olarak iki gruba ayrılırlar. Bireyler arası vatandaşlık davranışları çalışma arkadaşları ve diğer örgüt çalışanları yararına yapılan ve kişinin görev tanımının ötesinde diğer bireylere yardım etmesi, destek olması ve katkıda bulunması gibi davranışları içerir. İkinci grup örgütsel vatandaşlık davranışlarının hedefi örgütün kendisidir ve örgüte bağlılık göstererek örgütü başkalarına karşı savunarak veya örgüte destek olacak davranışlarda bulunarak örgüte fayda sağlamayı amaçlarlar.



### Üretkenlik karşıtı davranışları tanımlamak ve değişik türlerini açıklamak

Örgütlerin verimliliklerini ve hatta varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanların görev tanımlarında belirtilmemiş ve görev başarımı olarak sınıflandırılmayacak bazı davranışlar da göstermeleri gerekmektedir. Fakat bunun aksine, zaman zaman, bazı örgüt üyeleri çalıştıkları kuruma zarar verebilecek davranışlarda bulunmaktadırlar. Bu tip davranışlara üretkenlik karşıtı davranışlar denmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar bireylere veya kuruma yönelik ola-

rak yapılabilirler. Bu davranışların verdiği zararın ciddiyeti de göz önüne alındığında dört tip üretkenlik karşıtı davranış ortaya çıkmaktadır. Bireylere yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar arasında örgüt ortamına zarar veren davranışlar ve saldırgan davranışlar yer almaktadır. Örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ise verimlilik normlarından sapma ve mal varlığına yönelik zararlı davranışlar yer almaktadır.



### Çalışanların adalet algısının nasıl oluştuğunu açıklamak

Örgütsel adalet; çalışanların iş yerlerinin ne kadar adil olduğuna dair algılarıdır. Örgütsel adalet algısının dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve bilgisel adalet şeklinde isimlendirilmektedir. Dağıtım adaleti; örgütte alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığıdır. Süreç adaleti; karar vermede kullanılan süreçlerin ve yöntemlerin ne kadar adil algılandığıdır. Etkileşim adaleti; yöneticilerin çalışanlara gösterdikleri davranışların ne kadar adil algılandığıdır. Bilgisel adalet ise yöneticilerin çalışanlara sağladığı bilgi ve iletişimin ne kadar adil algılandığıdır. Çalışanların adil olarak algıladıkları durumlar karşısında yüksek görev başarımı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu, adaletsiz olarak algıladıkları durumlar karşısında ise üretkenlik karşıtı davranışlar gibi olumsuz tepkiler gösterdikleri bilinmektedir.



### Örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarını tanımlamak

Bu ünitenin son bölümünde bilginin ve öğrenmenin önemi üzerinde durulmaktadır. Örgütsel öğrenme, değişen çevre şartlarına örgütün başarılı bir şekilde uyum sağlaması amacıyla bilgi toplama, toplanan bilgiyi anlamlandırma, ilgili merci ve kişilere ulaştırma ve daha sonra tekrar kullanmak üzere saklama eylemlerinden oluşan sürece denmektedir. Öğrenen örgüt ise çalışanlarının öğrenmesine olanak tanıyarak verimlilik, kalite, yenilikler ve rekabet gücü gibi değerli sonuçlar elde eden örgüt tipidir.



## Kendimizi Sıyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek **değildir**?
  - a. Mesai arkadaşlarına işlerinde yardım etmek
  - b. Dakik olmak
  - c. İş arkadaşlarına karşı düşünceli olmak
  - d. Görevlere odaklanmak
  - e. Nezaket
2. Aşağıdakilerden hangisi üretken olmayan davranışlara örnek **değildir**?
  - a. İş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getirmek
  - b. İş arkadaşlarıyla kavga etmek
  - c. Müşterilere kaba davranmak
  - d. İş saatlerinde internette gezinmek
  - e. İş saatlerinde dışarıda vakit geçirmek
3. Görev başarımı ile ilgili aşağıda verilen tümcelerden hangisi doğru **değildir**?
  - a. Görev başarımı davranışları iş tanımında belirlenmiştir
  - b. Görev başarımını oluşturan davranışlar zorunludur
  - c. Görev başarımını oluşturan davranışlar görevden göreve değişir
  - d. Görev başarımı iş gerekleri ile yakından ilişkili bir kavramdır
  - e. Görev başarımı davranışları isteğe bağlı davranışlardır
4. Aşağıdakilerden hangisi özgeciliğe örnek **değildir**?
  - a. İşe yeni başlamış birine işi öğretmek
  - b. Ufak tefek sorunları büyütmemek
  - c. İş yükü çok fazla olan birine yardım etmek
  - d. Hasta olduğu için işe gelememiş birine destek olmak
  - e. İş arkadaşına gönüllü olarak yardım etmek
5. Aşağıdakilerden hangisi sivil erdeme örnektir?
  - a. Sorunlar karşısında sessiz kalmak
  - b. İş sahasını temiz tutmak
  - c. Örgüt sorunlarına yönelik yapıcı eleştirilerde bulunmak
  - d. Planlarındaki değişiklikleri iş arkadaşlarına önceden bildirmek
  - e. Kuralları duruma göre yorumlamak
6. Aşağıdakilerden hangisi örgüte yönelik ve ciddi sonuçları olabilecek üretkenlik karşıtı davranışlara örnektir?
  - a. Çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapmak
  - b. Çok sık mola vermek
  - c. İş saatlerinde mesai arkadaşlarıyla sohbet etmek
  - d. Örgüte ait makineleri tahrip etmek
  - e. Taciz
7. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüte sağladığı faydalara örnek olarak gösterilebilir?
  - a. Çalışanların amirler üzerinde iyi bir etki bırakmalarını sağlar
  - b. Örgüt kaynaklarının daha üretken hedeflere yönlendirilmesine olanak sağlar
  - c. Çalışanların görev başarımını artırır
  - d. Çalışanların adalet algısını azaltır
  - e. Toplumsal normlara uyum sağlar
8. Örgütte alınan kararların ve bu kararların sonuçlarının çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığı hangi örgütsel adalet boyutunun tanımıdır?
  - a. Süreç adaleti
  - b. Dağıtım adaleti
  - c. Bilgisel adalet
  - d. Etkileşim adaleti
  - e. Denge adaleti
9. Etkileşim adaleti algısını artırmak için aşağıdakilerden hangisi yapılmalıdır?
  - a. Çalışanlar kararlara katılmalıdır
  - b. Kararlar çalışanlara dürüst ve anlaşılabilir bir şekilde açıklanmalıdır
  - c. Yöneticiler çalışanlara karşı saygılı davranmalıdırlar
  - d. Çalışanlar verilen kararlara itiraz edebilmelidir
  - e. Bilgi eşit bir şekilde paylaşılmalıdır
10. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel öğrenmeyi oluşturan eylemlerden **değildir**?
  - a. Bilgiyi saklama
  - b. Bilgi toplama
  - c. Bilgiyi anlamlandırma
  - d. Veri silime
  - e. Bilgiyi depolama

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. d Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Üretkenlik Karşıtı Davranışlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Yanıtınız yanlış ise “Görev Başarımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. c Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. d Yanıtınız yanlış ise “Üretkenlik Karşıtı Davranışlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Adalet” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. c Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Adalet” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. d Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Öğrenme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Görev başarımı, örgüt kaynaklarının örgütün ürettiği ürünlere ve hizmetlere dönüştürülmesine doğrudan katkı sağlayan çalışan davranışlarını kapsar. Bu davranışlar çalışanın görev tanımında belirlenmiş ve çalışanın örgütte istihdamının ve haklarının devamı için yerine getirmek ile yükümlü olduğu görevler, sorumluluklar ve işlerdir. Her çalışanın örgüt içindeki görevlerini ve sorumluluklarını bilmesi ve görevinin gerekleri doğrultusunda asgari bir başarımlı göstermesi gerekmektedir. Örgütün hedeflerine ulaşması çalışanların yüksek düzey görev başarımı göstermelerine bağlıdır. Çalışanların yüksek düzey görev başarımı gösterebilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve iş tecrübesine sahip olmaları önemlidir. Çalışanın bilişsel özelliklerinin yanı sıra, kişilik özellikleri ve tutumları ve teşvik sistemi, lider davranışları, işin yapısı gibi örgütsel özellikler de görev başarımını etkilemektedir.

### Sıra Sizde 2

Çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini arttırarak örgüte

olumlu katkı sağlayan davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüte pek çok fayda sağlamaktadır. Çalışanların sık sık örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği kurumlarda eşgüdüm, iletişim ve çatışma yönetimine daha az kaynak sarf edilir. Bunların yerine, örgüt kaynakları daha üretken hedeflere yönlendirilir. Ayrıca bu tip davranışların yaygın olduğu örgütlerde müşfik, insancıl, destekleyici bir kurum atmosferi oluşur. Bu ortam, çalışanların kuruma ve birbirlerine olan bağlılığını güçlendirerek çalışan devrini azaltır. Aynı zamanda, örgütü istihdam açısından daha cazip hâle getirerek yekin iş gücünün kuruma kazandırılması kolaylaşır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdiği kurumlar beklenmedik durumlar karşısında daha esneklerdir. Bu tip kurumlar çevresel krizlere rağmen, istikrarlı bir performans sergilerler. Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan çalışmalar bu davranışların çalışan verimliliğini, kurum kârlılığını ve müşteri memnuniyetini arttırdığını, maliyetleri azalttığını göstermektedir.

### Sıra Sizde 3

Üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına engel olmak için örgütler çalışanlarına değer veren bir örgüt ortamı oluşturmali, profesyonellik ve kurallara uyma gibi değerler desteklenmeli, liderler doğru davranışlar sergileyerek çalışanlara iyi örnek olmalıdırlar. Çalışmalar, iş memnuniyeti ve örgüte bağlılığın üretkenlik karşıtı davranışlar ile ters orantılı olduğunu göstermektedir. İş memnuniyeti ve örgüte bağlılığı arttıran etmenler çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunma olasılığını azaltacaktır. Bunların yanı sıra bu ünite de belirtildiği gibi örgütsel adalet algısının yüksek olması üretkenlik karşıtı davranışları azaltmaktadır.

### Sıra Sizde 4

Çalışanların adalet algısını arttırmak için ücret, ödüller, performans değerlendirmeleri, terfi, görev dağılımı gibi çıktıların dağıtımının hakça ve adil olması sağlanmalı; kararlar alınırken şeffaf olunmalı; çalışanlar sürece dahil edilmeli; çalışanların sorularını ve kaygılarını göz önüne alınmalı; kararların temyiz edilmesine imkân tanınmalı; kurallar herkese tutarlı ve yansız uygulanmalı; yöneticiler çalışanlarla ilişkilerinde saygılı olmalı ve kararları kapsamlı, dürüst ve içten bir şekilde çalışanlara açıklanmalıdır.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- D. Katz, (1964). The motivational basis of organizational behavior, **Behavioral Science**, 9, 131-146.
- D. Katz, ve R.L. Kahn,(1966). **The Social Psychology of Organizations**, Wiley, New York.
- C. A. Smith, , D. W. Organ, , ve J. P. Near, (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68, 653-663.
- D. W. Organ, (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington Books, Lexington.
- L. J. Williams, ve S. E. Anderson. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, **Journal of Management**, 17(3), 601-617.
- S. L. Robinson ve R. J. Bennett (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, **Academy of Management Journal**, 38: 555-572.
- D.W. Organ, (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, **Human Performance**, 10(2), 85-97.
- J. A. LePine, ve L. Van Dyne, (1998).Predicting voice behavior in work groups, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 83 (6), 853-868.
- V. I. Coleman, , ve W. C. Borman, (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain, **Human Resource Management Review**, 10, 25-44.
- D. J. Koys, (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study, **Personnel Psychology**, 54, 101-114.
- J. A. Colquitt (2001). 'On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure', **Journal of Applied Psychology**, 86: 386-400.
- J. A. LePine, , A Erez ve D. E. Johnson, (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis, **Journal of Applied Psychology**, 87, 52-65.
- W.C. Borman, , (2004). The Concept of Organizational Citizenship, **Current Directions in Psychological Science**, 13, 238-241.
- D. W. Organ, , P. M. Podsakoff, , ve S. B. MacKenzie, (2006). **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**, Sage, Thousand Oaks.
- B. J. Hoffman, C.A. Blair, J. P. Meriac, ve D. J. Woehr, (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative Review of OCB Literature. **Journal of Applied Psychology**, 92(2), 555-566.
- P. M Podsakoff, , S. MacKenzie, J. Paine, , ve D. Bachrach, (2000).Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, **Journal of Management**, 26(3), 513-563.
- N.E. Fassina, D. A. Jones ve K. L. Uggerslev (2008). Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors, **Journal of Management**, 34(2), 161-188.
- N. P. Podsakoff, S. W. Whiting, P. M. Podsakoff, ve B. D. Blume, (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 94, 122-141.
- J. A. Colquitt, J. A. LePine ve M. J. Wesson (2011). **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, McGraw Hill, New York.
- J. Schermerhorn, J.G. Hunt, R. Osborn, ve M. Uhl-Bien, (2011). **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, New Jersey.