ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ

KAVRAMSAL-KURAMSAL, TEMATİK VE KURUMSAL AÇILARDAN YÖNETİM



Editör: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

BETA

ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ

Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim

Editör: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

İstanbul, 2018

BETA

Yayın No: 3765
İşletme-Ekonomi Dizisi: 970

Örgütlerin Yönetimi
Editör: Prof. Dr. Ali Akdemir

Birinci Baskı: Ekim 2018
ISBN: 978-605-242-233-5
Tasarım Uygulama: Atiye Yaprak
Kapak Tasarım: Atiye Yaprak

Baskı ve Cilt: İnkılâp Kitabevi Yayın San. Tic. A.Ş.
Sertifika no: 10614
Çobançeşme Mah. Sanayi Cad. Altay Sok. No: 8 Yenibosna - İSTANBUL
Tel: (0212) 496 11 81

© 2018 Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Tüm hakları saklıdır. Tamamının ya da herhangi bir bölümünün yayıncının yazılı izni olmadan çoğaltılması yasaktır.

Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Sertifika No: 16136
Narlıbahçe Sok. No: 11 Cağaloğlu-İstanbul
Tel: (0212) 511 54 32 - 519 01 77 Fax: (0212) 513 87 05 - 511 36 50
www.betayayincilik.com

"ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ

Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim"

KİTABININ KOORDİNASYON EKİBİ

Editör: Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Teknik Koordinatör: Doç. Dr. Vildan DURMAZ

Sosyal Medya Koordinatörü: Dr. Öğr. Üyesi Berk KÜÇÜKALTAN

Çalıştay Dönem Başkanları:

Prof. Dr. Enver DURAN

Prof. Dr. Hasret ÇOMAK

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Özlem ATAN

Çalıştay Organizasyon Komitesi Üyeleri:

Doç Dr. F. Oben ÜRÜ SANI

Doç. Dr. Sezer CİHAN GÜNAYDIN

Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE

Öğr. Görevlisi Habibe GÜNGÖR

Öğr. Görevlisi Zeynep MİL

YAZARLAR

ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ

Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim

KATEGORİ I

KAVRAMSAL-KURAMSAL AÇILARDAN YÖNETİM

1. BÖLÜM Kavramsal Açıdan Yönetim

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

2. BÖLÜM Tarihsel-Kuramsal Açıdan Yönetim

Prof. Dr. Nazan YELKİKALAN

Dr. Öğr. Üyesi Sena ERDEN AYHÜN

KATEGORİ II

ÖRGÜTLERDE TEMATİK AÇILARDAN YÖNETİM

1 BÖLÜM İşlevler-Fonksiyonlar Açısından Yönetim

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

2. BÖLÜM Örgüt Yapıları Açısından Yönetim

Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

3. BÖLÜM Karar Açısından Yönetim

Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ SANI

4. BÖLÜM İletişim Açısından Yönetim

Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA

Dr. Öğr. Üyesi Selva STAUB

Dr. Burcu D. GÜLER

5. BÖLÜM Motivasyon Açısından Yönetim

Dr. Öğr. Üyesi Özlem ATAN

6. BÖLÜM Liderlik Açısından Yönetim

Dr. Öğr. Üyesi Betül AYÇA

7. BÖLÜM Unvanlar ve Kariyer Açısından Yönetim

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Özlem ATAN

Dr. Öğr. Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE

8. BÖLÜM Kurum Kültürü Açısından Yönetim
Doç. Dr. Sezer CİHAN GÜNAYDIN
9. BÖLÜM Örgütsel Başarı-Performans Açısından Yönetim
Dr. Öğr. Üyesi Berk KÜÇÜKALTAN
10. BÖLÜM Katılımcılık Açısından Yönetim
Prof. Dr. Gürol ÖZCÜRE
11. BÖLÜM Stratejik Açıdan Yönetim
Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ SANI
12. BÖLÜM Kriz Açısından Yönetim
Prof. Dr. Serap İNCAZ
13. BÖLÜM Davranışsal Açıdan Yönetim
Doç. Dr. Sezer CİHAN GÜNAYDIN
14. BÖLÜM Çatışma Açısından Yönetim
Dr. Öğr. Üyesi Özlem ATAN
Dr. Nuray GÖRKER
15. BÖLÜM Yenilik Açısından Yönetim
Dr. Öğr. Üyesi Berk KÜÇÜKALTAN
Dr. Öğr. Üyesi Güven Gürkan İNAN
16. BÖLÜM Araştırma Açısından Yönetim
Prof. Dr. Muhittin KARABULUT
17. BÖLÜM Ekip Çalışması Açısından Yönetim
Doç. Dr. Vildan DURMAZ
18. BÖLÜM Değişim-Etkinlik-Rekabet Açısından Yönetim
Dr. Öğr. Üyesi Ebru KARPUZOĞLU ÖZELMAS
19. BÖLÜM İş Ahlakı Açısından Yönetim
Prof. Dr. Mahmut ARSLAN
20. BÖLÜM Değer Yaratma Açısından Yönetim
Doç. Dr. Nesrin ŞALVARCI TÜRELİ
21. BÖLÜM Bilişim Sistemleri Açısından Yönetim
Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Doç. Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAN
22. BÖLÜM Y Kuşağı Açısından Yönetim
Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT
23. BÖLÜM Öğrenen ve Öğreten Örgütler Açısından Yönetim
Dr. Seyhani KOÇ
Doç. Dr. Vildan DURMAZ
24. BÖLÜM Sorun Çözme Teknikleri Açısından Yönetim
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
Arş. Gör Nurgül ÇALIŞKAN

25. BÖLÜM Sanal Örgütler Açısından Yönetim

Dr. Öğr. Üyesi Selva STAUB

Doktor Adayı Yağmur Sacide BAHÇECİK

Dr. Naciye KAYA

KATEGORİ III

KURUMSAL AÇILARDAN YÖNETİM

A. KAR AMAÇLI OLMAYAN KURUMLARDA YÖNETİM

1. BÖLÜM Kamu Açısından Yönetim

Dr. Öğr. Üyesi Sanem BERKÜN

2. BÖLÜM Yerel Yönetimler Açısından Yönetim

Dr. Öğr. Üyesi Sanem BERKÜN

3. BÖLÜM Siyasi Partiler Açısından Yönetim

Prof. Dr. Harun DEMİRKAYA

4. BÖLÜM Sivil Toplum Kuruluşları Açısından Yönetim

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem KAYA

5. BÖLÜM Uluslararası Örgütler Açısından Yönetim

Prof. Dr. Hasret ÇOMAK

Dr. Burak Şakir ŞEKER

B. KAR AMAÇLI KURUMLARDA YÖNETİM

6. BÖLÜM Uluslararası-Küresel İşletmeler Açısından Yönetim

Prof. Dr. Tuğba KARABULUT

7. BÖLÜM Aile İşletmeleri Açısından Yönetim

Dr. Öğr. Üyesi Ebru KARPUZOĞLU ÖZELMAS

Dr. Öğr. Üyesi Erdal AYDIN

Dr. Öğr. Üyesi Osman YILMAZCAN

13. BÖLÜM

DAVRANIŞSAL AÇIDAN YÖNETİM

Bölüm Yazarı: Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN
İstanbul Arel Üniversitesi

GİRİŞ

Örgütlerde yönetim olgusunun şimdiye kadar yazında yer almayan benzersiz bir yaklaşım ve taksonomi ile ele alındığı kitabın bu bölümünde, yönetim olgusunun özünde ve derinine nüfüz etmiş "davranış" konusu ele alınarak, *davranışsal açıdan yönetimin ne ifade ettiği, hangi konuları kapsadığı, hangi kuramlar ve teoriler üzerine inşa edildiği gibi konular* detaylı olarak tartışılacaktır.

Günümüzde insan davranışlarının sistematik ve bilimsel olarak inceleyen davranış bilimleri disiplini, yönetim üzerine eğitim vermekte olan tüm üniversite fakültelerinde ve lisansüstü düzeyde de sosyal bilimler enstitülerinde, yönetim ve organizasyon alanının temel alt disiplinlerinden biri olarak haklı yerini almış bulunmaktadır. Dolayısı ile kuramsal açıdan ve uygulamada da bilimsel temel bilginin gelişimine ve uygulamada örgütlerdeki yönetimsel sorunlara çözümler bulmak üzere ilk davranışsal yönetim paradigmalarının ortaya çıktığı Neo-Klasik yönetim yaklaşımından bu yana, **derinleşerek ve genişleyerek** katkı sağlayan bir yönetim disiplini olarak evrilmiştir.

Ülkemizde de davranış bilimleri ve örgütsel davranış alanı genç akademisyenlerin ve uygulamacıların dikkatini fazlasıyla çeken bir çalışma disiplinidir. Yapılan istatistikler neticisinde de yönetim içerikli ulusal kongrelerde en çok bildiri sunulan ve çalışılan konular olarak örgütsel davranış konuları başı çekmektedir. Ancak bu noktada altının çizilmesi gereken en önemli çekince, Türkiye'de Örgütsel Davranış alanında yapılan çalışmaları değerlendirmeye yönelik yazılan makale ve görüşlerde de belirtildiği gibi davranışsal alanda yapılan çalışmaların kuramsallıktan uzak ve birkaç değişkeni alarak bir model üzerinden test ederek iddalı çalışmaların yapılmış olduğunun düşünülmesinin Örgütsel Davranış alanını bilimsel açıdan sığlaştırdığı ve kurama pek bir katkıda bulunmadığı yönündedir.

Halbuki bilim insanlarının da üzerinde hem fikir olduğu gibi, ***"davranış"ı anlamanın, açıklamananın ve analiz etmenin tek ve basit bir yolu ya da modeli yoktur*** ve bu konuda yazılmış farklı sosyal bilimler disiplinlerinin (ki en temelleri olarak sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji vb..) teorilerini de kapsayan **geniş, derin ve multidisipliner (çok disiplinli) bir bilimsel bilgi birikimi mevcuttur**. Dolayısı ile davranış bilimleri alanında yapılacak çalışmaların bu kuramsal derinliği yansıtması ve içermesi gerekmektedir.

"Davranış" ı anlamanın, açıklamananın ve analiz etmenin tek ve basit bir yolu ya da modeli yoktur ve bu konuda yazılmış farklı sosyal bilimler disiplinlerinin (ki en temelleri olarak sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji vb..) teorilerini de kapsayan geniş, derin ve multidisipliner (çok disiplinli) bir bilimsel bilgi birikimi mevcuttur. Dolayısı ile davranış bilimleri alanında yapılacak çalışmaların bu kuramsal derinliği yansıtması ve içermesi gerekmektedir.

Yönetimsel uygulamaların başarısı büyük ölçüde bunları uygulayacak olan bireylerin yani insanların psikolojik olarak bu uygulamaları içselleştirmesi ile yakından ilintilidir. Sosyo-yapısal düzeyde gerçekleşen çalışanı güçlendirme (employee empowerement) uygulamaları - katılımcı yönetim, kalite çemberleri, kendi kendini yöneten takımlar vb..- çalışanların bu değişimlere yeteri kadar anlam verememesi ve kendini uygulamaya hazır hissetmemesi gibi nedenlerle sekteye uğramaktadır. Başka bir deyişle, yöneticiler her ne kadar sosyo-yapısal kalite ve güçlendirme uygulamalarını tepeden inme bir bakış açısı ile uygulamaya koysalar da psikolojik olarak işini anlamlı bulmayan, öz güveni ve öz yeterli-

Yönetimsel uygulamaların başarısı büyük ölçüde bunları uygulayacak olan bireylerin yani insanların psikolojik olarak bu uygulamaları içselleştirmesi ile yakından ilintilidir. Bu sebeple tüm örgüt yöneticileri aynı zamanda davranışsal analizler yapmak konusunda yetkin olmalıdırlar.

lik düzeyi düşük olan, farklı beceri ve yeteneklerini kullandığını hissedemeyen ve yaptığı işin örgüte olan katkısını bilmeyen kısaca psikolojik olarak güçlü hissetmeyen çalışanlar ile bu uygulamaların etkili olamaması kaçınılmaz bir sonuçtur. **Bu sebeple tüm örgüt yöneticileri aynı zamanda davranışsal analizler yapmak konusunda yetkin olmalıdırlar.**

İşte kitabın bu bölümünde de örgütlerin yönetiminde etkili olan davranışsal dinamiklerin **en temel kavramsal açıklamalarından başlanılarak,** birey, grup ve örgüt düzeyinde etkililik ve verimliliğe katkı sağlayan örgütsel davranış değişkenleri, kavramları ve kuramları ele alınmaktadır. ***Davranışın ne olduğunu, tutumun ne olduğunu, algının ne olduğunu ve aralarındaki farklılıkları bilmeden ve hangi düzeyde bir değişken ile çalıştığımızın farkında olmadan davranışsal dinamiklerin yönetiminden söz edebilmek güçtür.*** Belki de alanın en temel sıkıntısı kavramlar arasındaki benzerlik ve farklılıklara dikkat etmeden ve kavramları yerli yerinde kullanmadan davranışsal analizler yapmaya çaba sarf etmektir. Bu kestirme bakış açışının bizi davranışsal sorunların çözümünden uzaklaştıracağı aşikârdır. Yönetim olgusu ile ilgili herkesin ve örgütleri yönetenlerin bu sebeple örgütlerdeki insan davranışlarını analiz eden davranış bilimleri disiplinini yakından tanımaları önemli bir gerekliliktir.

Davranışın ne olduğunu, tutumun ne olduğunu, algının ne olduğunu ve aralarındaki farklılıkları bilmeden ve hangi düzeyde bir değişken ile çalıştığımızın farkında olmadan davranışsal dinamiklerin analizinden ve yönetiminden söz edebilmek güçtür.

Davranış Bilimleri alanında yapılan çalışmaların en temel sıkıntısı kavramlar arasındaki benzerlik ve farklılıklara dikkat etmeden (kavramsal geçerlilik) ve kavramları yerli yerinde kullanmadan davranışsal analizler yapmaya çaba sarf etmektir. Bu kestirme bakış açışının bizi davranışsal sorunların çözümünden uzaklaştıracağı aşikârdır.

1. DAVRANIŞSAL YÖNETİMİN TANIMI, KAPSAMI VE ÖRGÜTLER AÇISINDAN ÖNEMİ

"Davranış" kavramı yönetimsel açıdan ne ifade etmektedir ve başka bir deyişle "davranışsal yönetim" nedir?

Davranışsal yönetim, örgütlerde insan davranışlarına etki eden birey, grup ve örgüt düzeyindeki değişkenleri ve insan davranışlarının örgütsel çıktılar (örgütün etkili ve verimli bir şekilde varlığını devam ettirmesi, örgütsel amaçlara ulaşılması, bu amaçlara ulaşırken örgütsel kaynakların israf edilmeden olabilecek en yüksek çıktıları elde edecek şekilde kullanılması) üzerindeki etkilerini irdeleyerek hem bireylerin mutluluğunu ve esenliğini hem de örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yönetim şeklidir.

Örgüt dinamiği örgütlerin formal örgüt yapısı dışında buz dağının görünmeyen kısmında olup bitenlerden (informal organizasyon yapısı) oluşmaktadır. Formal yapı içerisinde, iş tanımları, departmanlara ayırma (fonksiyonelleşme), hiyerarşi (yetki ve otoritenin örgüt içerisinde nasıl dağıtıldığı), plan ve iş süreçleri, raporlama sistemleri, üretim ve etkinlik ölçekleri, karar alma mekanizmaları belirlenirken; örgüt dinamiği diyebileceğimiz informal organizasyon yapısı içerisinde de ast-üst (dikey sosyal etkileşimler) ve eşit düzeyde çalışanların birbirleriyle kurdukları (yatay sosyal etkileşimler) etkileşimler ele alınmaktadır.

Bu etkileşimler içerisinde güç ve etkileme, sosyal gruplar, güven algısı, ihtiyaçlar, hisler, kişilerarası iletişim ve ilişkileri tutumlar gibi birçok beşerî süreç yer almaktadır. Dolayısıyla, yönetim olgusu denilince insan davranışlarından oluşan bu dinamiğin en etkin **şekilde yönetilmesi olgusu ortaya çıkmaktadır.** Ancak örgütlerde, karmaşık sosyal ilişki ve davranış kalıplarından oluşan örgüt dinamiğini yönetmek o kadar net ve kolay değildir. Çünkü örgütlerin temel yapı taşı olan her birey birbirinden farklıdır, farklı kişisel amaçlara, kişilik yapısına ve güdülere, bilişsel ve zihinsel sistemlere sahiptirler. İdeal olanı tüm çalışanların örgütsel hedeflere sıkı sıkıya bağlı olarak yüksek bir performans ile çalışmasıdır fakat kişisel ihtiyaçlar bazı durumlarda örgütsel hedeflerle uyuşmamakta ve çalışanları bulundukları örgüt, örgütün hedefleri ve amaçları, diğer çalışanlar, yöneticiler ile çatışma, çelişki ve anlaşmazlıklara sürükleyebilmektedir.

Örgüt dinamiği iyi yönetilemez ise zamanla örgütün ahengini, uyumunu bozar ve çalışanların bulundukları işletmenin hedeflerinden uzaklaşmasına ve kopmasına neden olur.

Bu nedenle örgütün dinamiğini bozan faktörlerin neler olduğunu ve hangi düzeylerden kaynaklandığını (birey, grup ya da örgüt düzeyinde faktörler) analitik bir bakış açısı ile ele almak ve incelemek şarttır. **Analitik bakış açısı** genel anlamda, işletmede yaşanan/ mevcut bir problem var ise bu problemin nedenlerini ortaya koymayı ve bu problemlere yönelik çözüm önerileri geliştirmeyi esas alır. **Nasıl ki bir doktor öncelikle hastanın şikâyetleri doğrultusunda gerekli tetkik ve muayeneleri, tahlilleri, ölçümlemeleri yapıp hastalığın tedavi yöntemini buna uygun şekilde geliştiriyorsa, örgütsel davranış alanında çalışan bir akademisyen, danışman ya da yönetici de örgüt dinamiğinin uyum içerisinde çalışmasını engelleyen faktörleri öncelikle teşhis etmeli ve buna yönelik çözüm önerileri geliştirmelidir.**

Örneğin kâr amaçlı örgütler açısından düşünüldüğünde, çalışanların sürekli işe geç kaldıkları, nedensiz yere işe devamsızlıkların arttığı, insanların iş doyum düzeylerinin düşük olduğu, çalışmaya tutkun olmadıkları, çalışanların örgütsel bağlılığının zayıf ve işletmeden ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu işletmeler davranışsal açıdan alarm vermekte olan bir nevi hasta işletmelerdir. **Bu göstergeler o işletmede insan davranışları ve ilişkilerinin etkin bir şekilde yönetilemediğini göstermektedir.**

2. ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞSAL ANALİZLERE TEMEL OLUŞTURAN BİLİM DALLARI VE BAŞLICA KURAMLAR

Sosyal bir yapı olan örgütlerde davranışssal analizler yapabilmek öncelikle temel sosyoloji bilgisi gerektirir. Makro bir perspektiften toplumsal olayları ve olguları analiz eden sosyoloji disiplinin insan davranışlarının analizine olan katkısı, toplumsal değişimlerin, toplumsal değerlerin, normların, kalıplaşmış, doğru kabul edilen ve sorgulanmadan alınan toplumsal varsayımların ve sosyalleşme süreçlerinin insanın eylemleri üzerindeki etkilerini inceleme noktasında ortaya çıkmaktadır.

Sosyal bir yapı olan örgütlerde davranışssal analizler yapabilmek öncelikle temel sosyoloji bilgisi gerektirir.

İnsan davranışları içinde bulunduğu bağlamdan kopuk olarak incelenemez. İnsan davranışlarının açıklanmasında birbiri ile ilişkili olan faktörler arasında tam olarak nedensellik ve kesinlik içeren ifadelerden kaçınılması gerekmektedir. Çünkü bu ilişkiler farklı bağlamlarda (farklı çevresel faktörler devreye girdiğinde) değişkenlik göstermektedir. Bağlamsal faktörler çoğu zaman eyleyen aktörler olan insanlar üzerinde (çalışanlar, yöneticiler vb..) kısıtlayıcı ve düzenleyici etkilere sahiptirler.

Örneğin örgütlerin yönetiminde bir zamanlar (90'lı yılların başından itibaren...) "her derde deva" olduğu düşünülen Toplam Kalite Yönetimi gibi bazı yönetimsel uygulamalar davranışsal kriterler ve örgütsel bağlam (örgütün kültürü, yapılan işin niteliği vb...) tam olarak dikkatle analiz edilmediği için başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu sebeple tüm örgüt yöneticilerinin sosyolojik bir bakış açısına sahip olması, örgütün insana dayalı sosyal etkileşimlerden oluşan bir sosyal yapı olduğunu kavraması ve örgütsel etkililiğin büyük ölçüde bu sosyal yapıyı doğru analiz etmek ve yönetmekle mümkün olabileceğine inanması gerekmektedir. Bu analizi yapabilmek içinde yöneticilerin sosyolojinin kuramsal bakış açısı hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Davranışsal analizler noktasıda katkı sağlayan bir başka bilimsel disiplin de sosyal psikolojidir. Kişi yaşantısının diğer bireyler tarafından nasıl etkilendiğini araştırmaya çalışır. "Sosyal etkileşim" sosyal psikolojinin temel araştırma konusunu oluşturur. Sosyoloji

örgüt düzeyinde ve toplumsal düzeyde bağlamı ele alıp yöneticiye katkı sağlarken, sosyal psikoloji kişilerarası etkileşimler ve özellikle küçük grup bağlamının insan davranışlarını etkileme süreçlerini irdelemektedir. Başka bir deyişle, Sosyal Psikoloji kişilerarası etkileşimlerin bilimidir. Bireylerin yaşantısı, büyük ölçüde çevresindeki diğer bireyler tarafından etkilenmekte ve onların yaşantılarını da etkilemektedir. Örneğin sabahleyin kravatımızı bağlarken çevremizdeki kişiler nasıl bağlıyorlarsa o şekilde bağlar, günün modasına yakın giyiniriz. Estetik duygularımız bile yani, belirli şeyleri güzel bulmamız da sosyal bir olgudur.

Davranışsal analizler noktasıda katkı sağlayan bir başka bilimsel disiplin de sosyal psikolojidir. Kişi yaşantısının diğer bireyler tarafından nasıl etkilendiğini araştırmaya çalışır. "Sosyal etkileşim" sosyal psikolojinin temel araştırma konusunu oluşturur.

Bu etkileşime kısaca sosyal etkileşim denilmektedir. Sosyal etki ve sosyal uyum sosyal psikoloji disiplinin temel (anahtar) kavramlarıdır. Bireyler eninde sonunda, yaşamları içerisinde etkileşim içerisinde oldukları resmi-gayri resmi gruplara ve başka insanlara bazen itaat (korku), bazen özdeşleşme (beğeni ve onun gibi olma isteği, taklit) ve kimi zaman da benimseme (bilişsel olarak ikna olma) yolları ile uyum gösterirler. Uyum kavramı aslında bir arada sürekli yaşamın temel prensibidir. Sosyal yapıların varlıklarını devam ettirebilmesi grup üyeleri arasında ve grubun bütününde gerçekleşen uyum derecesine bağlıdır.

Yöneticilerin davranışları çalışanları, çalışanların davranışları diğer çalışanları ve yöneticileri etkiler. Bir yönetici ile olumsuz çalışan davranışlarının ortaya çıktığı bir birim farklı bir yönetici ve kurulan sosyal etkileşim sonucu daha başarılı olabilir. Hâlbuki grubu oluşturan insanlar aynıdır. Farklılık, yönetici ile kurulan sosyal etkileşim ve sosyal uyum mekanizmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin bireysel özellikleri ve yönetim tarzının etkisi bu süreçte önem taşımakla beraber, yöneticinin grubu etkileme, etkili iletişim, propaganda ve ikna becerileri de önemlidir. Çünkü liderlik de tanımı ve içeriği gereği bir sosyal etki sürecidir. Liderler sahip oldukları güç kaynakları ile kimi zaman baskı ve korku, kimi zaman ödüllendirme ve cezalandırma, kimi zaman özdeşleşme (karizmatik liderlerin yüksek çekiciliği ile özdeşleşen gruplarda olduğu gibi), kimi zaman da benimseme, uzmanlık ve bilişsel ikna ile takipçilerini etkilemektedir.

Sosyal etki ve sosyal uyum sosyal psikoloji disiplinin temel kavramlarıdır. Bireyler eninde sonunda, yaşamları içerisinde etkileşim içerisinde oldukları resmi-gayri resmi gruplara ve başka insanlara bazen itaat (korku), bazen özdeşleşme (beğeni ve onun gibi olma isteği, taklit) ve kimi zaman da benimseme (bilişsel olarak ikna olma) yolları ile uyum gösterirler.

Bütün bu güç etkileşimlerinin temelinde sosyal psikolojinin temel kuramlarından olan sosyal mübadele (sosyal değiş tokuş), karşılıklılık (norm of reciprocity) ve sosyal kimlik ve sosyal özdeşleşme kuramları yer almaktadır. Liderlik, çatışma ve grup dinamiği ile ilgili kavramlar sosyal psikolojinin perspektifinden çözümlenmesi gereken ve davranışsal analize katkı veren sorulardır. Ayrıca sosyal algı, sosyal atıf (yükleme) süreçleri ve tutumlar gibi konular da sosyal psikolojinin temel çalışma alanları içerisinde yer almakta örgütlerde görev yapmakta olan bireylerin temel davranış ve tutumlarını açıklamada kuramsal katkı sağlamaktadır. Sosyal psikolojinin temel kuramlarının neler olduğu ve hangi konularda örgütsel davranışa katkı sağladığı bu bölümün ilerleyen kısımlarında tekrar ele alınacaktır.

Davranışsal analizlere katkı sağlayan bir diğer güçlü sosyal disiplin de şüphesiz ki psikoloji bilimidir. Her ne kadar insan davranışları sosyal bağlamdan kopuk olarak sadece bireyin içsel dinamikleri ile açıklamaya çalışmak yeterli olmasa da psikoloji bilimi zeka, motivasyon, kişilik, kişilik bozuklukları, bilinçaltı, bilişsel ve zihinsel işleyişler, duygular ve modlar, öğrenme gibi konularda insan davranışlarının analizine önemli temel katkılar sağlamaktadır.

Örneğin iş performasına ve pek çok başka davranış ve tutumlara etki edebilecek Büyük Beş Kişilik Özellikleri Modeli ve Temel Benlik Değerlemesi yaklaşımları (öz-yeterlilik, öz- değer, kontrol odağı vb..) psikologlarca geliştirilmiştir. Günümüzde birçok kâr amaçlı

örgütte (yani işletmelerde), işe alım süreçlerinde bu kişilik özellikleri kişi-iş uyumunun sağlanmasında ve geleceğe yönelik performans tahminleri yapılmasında geçerli bir kriterler olarak kullanılmaktadır.

Ayrıca davranışsal yönetimin temel konularından olan motivasyon konusu da bireysel düzeyde ele alınması gereken ve temelini aslında insancıl psikolojinin kurucusu sayılan A.Maslow'un gereksinme/ihtiyaç teorisinde bulan, dolayısı ile psikolojik bakış açısı ile incelenmesi gereken bir bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Davranışsal analizler noktasında katkı sağlayan bir diğer güçlü sosyal disiplin de şüphesiz ki psikoloji bilimidir. Psikoloji bilimi zeka, motivasyon, kişilik, kişilik bozuklukları, bilinçaltı, bilişsel ve zihinsel işleyişler, duygular ve modlar, öğrenme gibi konularda insan davranışlarının analizine önemli temel katkılar sağlamaktadır.

3. DAVRANIŞSAL ANALİZLERDE KULLANILAN TEMEL KAVRAMLAR VE BİREYSEL DAVRANIŞI AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR

3.1. Davranışsal Analizlerden Kullanılan Temel Kavramlar

İnsanın olduğu her yerde ve bağlamda bireysel, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde davranışlar vardır. Davranış bir güdülenme sonucu ortaya çıkar ve bir amaca yöneliktir. Bireysel davranış modeli şu üç özelliği taşımaktadır: nedenlidir, güdülüdür ve hedefe yöneliktir.

Bir kişinin bir dükkâna girmesi bir davranıştır. Bunun nedeni dükkânda gördüğü malı beğenmesi ve istemesidir. Burada davranış-güdü ilişkisinden söz edilebilir. Bir çocuk hırsızlık yapmıştır, çünkü psikolojik yapısı daha gelişmemiştir ayrıca hırsızlığın kötü bir şey olduğunu bilmeyebilir. Böylece davranışın psikolojik yönüne dikkat çekilmiştir. Bir köpeğin çalıştırıcısına karşı yaptığı marifetler ona öğretildiği için olmaktadır. Yani davranış, davranış ve öğrenme ilişkisi içerisinde açıklanmaya çalışılmıştır. İnsan davranışı çok çeşitli olaylara ve sebeplere bağlıdır. İnsanın gösterdiği davranışlar başlıca iki sistem içerisinde incelenir. Bunlar fizyolojik-biyolojik sistem ile psikolojik sistemdir. Başka bir deyişle insan davranışları biyolojik ve psikolojik nedenlerle açıklanabilir.

Davranış bir güdülenme sonucu ortaya çıkar ve bir amaca yöneliktir. Davranış, insanın yaptığı etkinliklerdir. Bu etkinliklerin başkaları tarafından gözlenmesi veya organizmanın kendisi tarafından algılanması mümkündür.

Tutum

Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya karşı sahip olduğu (canlı ya da cansız) bir tepki öneğilimini ifade eder. Tutumun konusu bir ağaç ya da eşya olabileceği gibi soyut bir kavram da olabilir (savaş, barış, sonsuzluk vb..) Bireylerin belli bir konuya karşı tutum sahibi olmaları için o konuda doğrudan bir deneyim geçirmeleri gerekmez. Dolaylı olarak başkalarından duyarak da (medya gibi yayın araçları..) bir takım konularda tutum sahibi olabilirler.

Tutumlar bu şekilde bilişsel bir öğe oluşturarak bireyin çevresi ile ilişkilerini kolaylaştırırlar. Tutumlar davranışlarımızın gerisindeki gizli yönlendirici güçlerdir. O halde tutumların incelenmesi ile tutumların işleyiş şekilleri ortaya çıkarılabilecek ve davranışların önceden tahmini olanağı ortaya çıkacaktır. Tutum değişimi süreçleri öğrenilerek, bireylerin davranışları denetim altına alınabilecektir.

Tutumlarımız üç temel öğeden oluşmaktadır. Tutumun gerçeklere dayalı bilgi hazinesini oluşturan "bilişsel öğe", bireyin çevresi, kendisi ya da davranışı hakkındaki bilgi, inanç ve kanılardır. Tutumun bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan hoşlanma- hoşlanmama yönünü oluşturan "duygusal öğe", Tutumun sözlü ya da eylemsel ifadesi olan "davranışsal öğe".

Tutumların davranışları etkileme olayının açıklanması zordur çünkü normlar, alışkanlıklar ve bunların pekiştirme süreçleri gibi diğer etkenlerle birlikte tutumlar davranışlara yön verir. Tutumla diğer etkenler birbirleriyle tutarlı olurlarsa eğer tutumlar dav-

Tutumlarımız üç temel öğeden oluşmaktadır. Tutumun gerçeklere dayalı bilgi hazinesini oluşturan "bilişsel öğe", bireyin çevresi, kendisi ya da davranışı hakkındaki bilgi, inanç ve kanılardır. Tutumun bireyden bireye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan hoşlanma- hoşlanmama yönünü oluşturan "duygusal öğe", Tutumun sözlü ya da eylemsel ifadesi olan "davranışsal öğe".

ranışlara güçlü bir şekilde yön verebilir ama eğer bu dört etken tutarlı olmazsa, tutumla davranış arasında tutarlı bir ilişki olamaz. O halde bireyin öğrenme süreçleri ve çevresel faktörler, tutumların davranış üzerindeki etkisini arttırıcı ya da azaltıcı etki yapan değişkenlerdir. Çevrenin etkisi ne kadar güçlü ise, tutumun tepkiye (davranışa) katkısı azalır.

Tutumlar öğrenilir değişkenler ise değiştirilmesi mümkün müdür? Bu sorunun cevabını Festinger'in Bilişsel Çelişki kuramında bulabiliriz. Bu kuram bireyin kendi iç dünyasında tutarsızlıklardan hoşlanmadığı ve bilişleri, duyguları ve davranışları arasında tutarlılık sağlamaya çalıştığı görüşüne dayanmaktadır. Eğer birey belli bir şeye inanıyor ise ama buna zıt düşen davranışlarda bulunuyor ise, bu uyumsuzluğu azaltmak isteyecek ya da artmasını önlemeye çalışacaktır. Bu uyumsuzluk durumuna çelişki adı verilmektedir.

Eğer biliş, duygu ve davranışlar arasında çelişki var ise, çelişkiyi azaltmak için birey şu yollara başvurabilir: Davranış değiştirir; davranışı ile ilgili bilgiyi değiştirir, çelişkili unsurlardan birisini desteklemek için yeni biliş ekler; bilişlerden birinin daha az önemli olduğuna karar verebilir. Örneğin kâr amaçlı örgüt olan bir işletmede, yöneticinin kendisini hak ettiği halde terfi ettirmediğini düşünen çalışan, yöneticinin adaletsiz uygulamalar yaptığını düşünecektir. Bu tutumun bilişsel öğesini oluşturur. Duygusal boyutta çalışan yöneticiye karşı olumsuz duygular geliştirmeye başlar (nefret, kin, sinik tutumlar gibi). Bunun sonucunda olumsuz davranışlar ortaya çıkar. Örneğin yöneticinin kararlarının uygulanmaması gibi.

Bilişsel öğe ile davranışlar tutarlı hale getirilemediğinde yeni düşünceler eklenerek ya da bazı mantığa bürüyücü düşünceler değiştitirilerek bilgi ve davranış arasındaki tutarlılık sağlanmaya çalışılır. Örneğin sigara içmenin zararlı olduğunu bildiği halde sigara içmeye devam eden kişi (bilgi ve davranış uyuşumlu değil), her sigara içenin kanserden ölmediğini, sigara içerek aldığı haz duygusunun sigaranın yarattığı zarardan daha önemli olduğunu düşünmesi gibi.

Kar amaçlı örgütlerde bireylerin yaptıkları işe ve çalıştıkları kurumlara ait genel bazı tutum düzeyindeki değişkenlere örnek vermek gerekirse, **iş tatmini** (bireyin yaptığı işten duyduğu memnuniyet ve hoşnutluk**), örgüte bağlılık** (çalışanın örgütün hedefleri ile uyuşması ve o örgütün bir üyesi olarak kalmak konusundaki istekliliği), **işe adanmışlık** (bireyin kendisini işi ile tanımlaması ve işindeki başarı ve performansın kendine verdiği değer ile özdeşleşmesi**), örgütsel sinizm** (bireyin bulunduğu örgüte karşı olumsuz, alaycı, aşağılayıcı ve küçümseyici düşünce, duygu ve davranışlar içerisinde olması) vb..Bu kavramlar bölümün ilerleyen kısımlarında örgüt yaşamında etkililiği ve verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz çalışan tutumları bağlamında detaylı olarak açıklanacaktır.

Algı

Bir uyarıcının belirli bir davranışı ortaya çıkarabilmesi için önce algılanması lazımdır. Algılama, üzerinde hemfikir olunan ilk bilişsel temel süreçtir. Bireyin kendi düşünce çevreleri ile tutarlı olan objeleri ve olayları görme eğilimine algı denilmektedir. Algılama "fiziksel bir objenin veya bir olayın dışsal ve içsel dürtülerin eskiden elde edilmiş tecrübeler ve tutumların dikkate alınarak kavranması" olarak tanımlanmaktadır.

İnsanı algılamak çok daha fazla uyarıcı ile karşı karşıya kalmayı gerektirmektedir. Çevremizdeki uyarıcıları basitleştirerek ve seçerek algılarız. Ancak basitleştirme ve seçme işlemleri bilgi kaybına yol açar. Çok fazla sayıda uyarıcı ile donanmış insanı algılarken, kaybedilen bilgi miktarı da artarak algı ile gerçek arasındaki farkın büyümesine yol açar.

Bu nedenle kişilik yargılarında fazlasıyla hataya düşebiliriz. Kitabın iletişim ile ilgili bölümünde kişilerarası iletişim sürecinde yapılan hatalara ayrıntılı olarak değinildiği için

burada örgütlerde, özellikle kâr amaçlı örgütlerde algı düzeyinde tanımlanan bazı değişkenlere örnekler verilecektir.

Örneğin pek çok davranışsal çalışmada kullanılan "Örgütsel Adalet Algısı" ve " Algılanan Örgütsel Destek", "Politik Davranış Algısı", algı düzeyindeki değişkenlerdir. Bu değişkenler ile ilgili detaylı bilgi bölümün ilerleyen kesimlerinde yer almaktadır.

Atıf / Yükleme

Atıf olayların ve davranışların nedenlerini açıklarken içsel ve dışsal faktörlere bağlamamız ile ilgili en temel ve en önemli süreçlerden birisidir. İnsanlar atıfta bulunarak iki temel gereksinimlerini giderirler: dengeli bir dünya görüşüne sahip olabilmek ve çevreleri üzerinde kontrol elde edebilmek. Eğer insanların neden belirli bir şekilde davrandıklarını açıklayabilir ve nasıl davranacaklarını öngörebilirsek, bu bizim dünyayı daha tutarlı ve kontrol edilebilir algılamamıza neden olur.

Olayların ve davranışların nedenlerini açıklarken yaptığımız atıflarla ilgili en önemli konu, yapılan açıklamanın odaklandığı yerdir.

İçsel atıf: Bir kişinin kaynaklandığını varsayan açıklamadır. Kişinin içsel özelliklerinden kastedilen, o kişinin kişilik özellikleri, tutumları, yetenekleri, çabaları, ruh hali vs., yani tamamen kişinin kendisi ile ilgili niteliktedir.

Dışsal atıf: Burada davranışın nedeni söz konusu kişinin dışında gerçekleşen herhangi bir durum ya da davranış ile açıklanır; örneğin, başka insanların davranışı, şans, o kişinin içinde bulunduğu koşullar. Örneğin birisinin gergin halini, yetiştirmesi gereken işin yoğunluğuna bağlayacağım gibi, onun gergin ve sinirli kişilik yapısı ile de açıklayabilirim.

Kâr amaçlı örgütler olan işletmeler açısından bakıldığında atıf ve yönetimsel sonuçları ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Araştırmalar, yöneticilerin işgörenlere karşı tavırlarının, yapılan atıflara göre değiştiğini göstermektedir. Eğer başarısızlık, gayretsizliğe yüklenmişse, yöneticiler başarısız davranışı düzeltmeye çalışmaktadırlar; ama eğer yeteneksizliğe bağlanmışsa çalışanları başka yere transfer etme yolunu seçmektedirler. Yapılan çalışmalar, yöneticilerin iç faktörlere daha fazlaca atıf yapma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu durum performans değerlendirmesinde hatalara yol açacağı gibi, çalışanların şevkini kırar; çünkü hiç kimse kendi elinde olmayan sebeplerden dolayı suçlanmaktan hoşlanmaz.

Ayrıca atıflardaki hatalar yönetimsel davranışları etkiler, terfilerde, transferlerde, işten çıkarmalarda hatalar yapılabilir. Bu hatalar da yine düşük güdülenme ve düşük performansla sonuçlanır. Atıf süreçleri ile ilgili eğitim yöneticilerin davranışsal hatalar yapmamaları açısından önem taşımaktadır.

3.2. Davranışsal Analizlerde Bireysel Davranışı Açıklayan Yaklaşımlar

Davranış, tutum, algı ve atıf kavramları oldukça genel olarak bu şekilde tanımladıktan sonra, bu kısımda insan davranışlarını açıklayan farklı psikolojik yaklaşımların neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşımların ve temel varsayımlarının neler olduğunun üzerinde durulması, örgütlerde birey düzeyinde gerçekleştirilecek davranışsal analizlere kuramsal bir temel oluşturacaktır kanısındayız. Özellikle yönetim yazınının seyrine bakıldığında, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi diğer sosyal disiplinlerde o dönemde hâkim olan kuramlar ile örtüştüğünü daha doğrusu davranışsal yönetim uygulamalarının bu ekollerden etkilendiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Örneğin, klasik yönetim anlayışının ve insana bakış açısının hâkim olduğu dönem psikoloji biliminde insan davranışlarını mekanik olarak ele alan davranışçı yaklaşımın izdüşümlerini bulmak söz konusudur. Aynı şekilde neo-klasik yaklaşım örgütlerdeki bireylerin ihtiyaçlarının doyurulmasına yönelik teoriler ortaya koyarken o dönemde psikoloji biliminde hâkim paradigma olan insancıl psikolojinin görüşlerinden ve insanı tanımlama şeklinden ciddi şekilde etkilenmiştir. Burada ele alınacak olan davranışlarımızı açıklayan ve her biri de ayrı bir davranış tanımını ortaya koyan yaklaşımlar sırası ile psikanalitik yaklaşım, davranışçı yaklaşım, bilişsel yaklaşım, insancıl psikoloji ve pozitif psikoloji yaklaşımlarıdır.

Bastırılmış güdüler (saldırganlık ve cinsellik), kişiliğin üçlü bir zihinsel model ile açıklanması (id-ego-süperego), bilinçaltı, ego anksiyetesi (kaygı), kaygıdan kurtulma ya da kaygıyı azaltma amacı ile bilinçaltı psikolojik stratejiler olarak devreye giren "savunma mekanizmaları" gibi kavramlar psikanalitik kuramın davranışlarımızı açıklarken kullandığı anahtar kavramlardır.

3.2.1 Psikanalitik Kuram, Örgüt ve Bilinçaltı

Psikoloji biliminde, insan davranışlarını açıklayan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin psikolojinin de kurucusu olarak bilinen Sigmund Freud ve **psikanalitik kurama** göre davranışın temellerinin **bilinçaltında** bastırılmış güdüler ile açıklanması söz konusudur. Bastırılmış güdüler (saldırganlık ve cinsellik), kişiliğin üçlü bir zihinsel model ile açıklanması (id-ego-süperego), bilinçaltı, ego anksiyetesi (kaygı), kaygıdan kurtulma ya da kaygıyı azaltma amacı ile bilinçaltı psikolojik stratejiler olarak devreye giren "savunma mekanizmaları" gibi kavramlar psikanalitik kuramın davranışlarımızı açıklarken kullandığı anahtar kavramlardır.

Davranışlarımız o anda meydana gelen faktörlerden ziyade, geçmişte çocukluk dönemimizde bastırdığımız ve bilinçli farkındalığımızın dışında gelişen (bilinçdışı) bazı dürtülerin etkisi ile ortaya çıkar. Psikanalizcilere göre, günlük yaşamda rasyonel ve doğru kabul edilen gerçekliğin büyük bir bölümü bilinç düzeyinin altında yer alan **saplantı ve endişelerin** ifadesidir.

O halde bilinçaltı nasıl ortaya çıkar? Freud a göre insanlar en derin arzu ve mahrem düşüncelerini bastırdıkları için bilinçaltı oluşur. İnsanlar toplum içerisinde bir arada uyum içerisinde yaşayabilmek için güdülerini yatıştırıp denetim altına almak zorundadırlar. Aslında bireyin özü kendini bastırmasından oluşmaktadır. Freudçu psikoloji, insan aklı doğal dürtülerle ve arzularla başa çıkmayı öğrendikçe insan kişiliğinin nasıl oluştuğunu vurgular. Freud'a göre olgunlaşma süreci içerisinde güdüler denetim altına alınır ve bilinçaltına kovulur. Bilinçaltı böylece bastırılmış güdülerin deposu haline gelir (Morgan, s:249). Freud'a göre kişilik, bilinçaltı düzeyde id (ilkel benlik) ve süper-ego toplumsal normlar ve baskılar arasındaki çatışmalar sonucunda bireyin geliştirdiği savunma mekanizmalarının içselleştirilmesi ile oluşmaktadır.

Freudçu görüşte, bastırılmış cinsellik önemli bir yer tutar. Birey gelişim ve olgunlaşma süreci içerisinde çeşitli psiko-seksüel evrelerden geçmektedir. Freud, çocukluğun insan yaşamındaki önemini vurgulamıştır. Freud kişiliğin biçimlenmesinde yaşamın ilk altı yılının önemini vurgulamış ve çocuk yetiştirmede anne-baba tutumlarının önemine dikkati çekmiştir.

0-1 yaş arası gelişim evresi olarak tanımlanan Oral dönem, bebeğin ağız yoluyla haz alma ve emme dürtüsü ile davranışlar göstedirdiği ve temel güven duygusunun inşa edidiği dönemdir. Bebeğin ihtiyaçlarının düzgün aralıklarla ve yeterli miktarda karşılanması, çocukta temel güven duygusunun gelişimine yol açar. Bu dönemde annesiyle sıcak, sevecen ve güven verici bir ilişki yaşayan çocuğun yaşam boyu diğer insanlarla da benzer nitelikte ilişki kurması beklenir. Yine psiko seksüel gelişim evrelerinde Freud un üzerinde durduğu 1-3 yaş arasını kapsayan Anal dönem ihtiyaçlarının yeteri kadar tatmin

edilmemesi, yetişkinlik döneminde takıntılı, saplantılı ve kompulsif davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bu dönemin temel özelliği tuvalet eğitiminin çocuklara verilen dönem olmasıdır. Bu konudaki katı ve baskıcı ebeveyn tutumları, çocuğun dışkısını tutmasına ve ileriki yaşamında inatçı, cimri ve yıkıcı kişilik özellikleri göstermesine neden olur.

Freud insan zihninde yer alan üç temel oluşun kişiliği oluşturduğunu belirtmektedir. Bunlar id, ego ve super –ego'dur. "İd" sürekli tatmin edilmeyi bekleyen ve bilinçaltı cinsel dürtüler tarafından kontrol edilen taraftır; "Super-ego" toplumun birey üzerinde kurduğu ve sosyal olarak kabul edilen norm ve kuralların yarattığı baskıdır. Bu kurallar ilk olarak aile tarafından bireye kazandırılır ve zamanla içselleştirilir. "Ego" id ve süper –ego arasındaki çatışma ve etkileşimler arasında bir denge unsurudur.

Birey, kendi bencil dürtüleri ile toplumun kendisine yüklediği sorumluluklar arasında sürekli bir denge kurma arayışı içerisindedir. Ego gerektiğinde idin isteklerini ertelemeye, hoş yaşantıları seçmeye, hoş olmayanlardan uzak durmaya çalışır. Ego akılcıdır, mantıklıdır bir anlamda kişiliğin karar organıdır. Süperego ise; toplumsal ahlak kurallarını içerir. Süper ego bu anlamda vicdan demektir. Kişinin değer yargıları ve ahlak kuralları süper egosunda bulunur. Her zaman kafasına estiği gibi davranan ve toplumsal kuralları hiçe sayan kişilerde id baskındır, sürekli olarak ahlak kurallarını ve başkalarının ne diyeceğini dikkate alan, kurallara sıkı sıkıya bağlı kalan kişide süper ego baskındır; sürekli olarak akılcı davranmaya çalışan kişide ego baskındır.

Freud'a göre eğer bireyin bilinçaltı dürtüleri toplumsal baskılar nedeniyle sürekli olarak tatmin olmama durumu yaşıyor başka bir deyişle "id" kendi bencil dürtülerini tatmin etme imkânından "süper-ego"nun baskıları ile yoksun kalıyor ise, zihinde içsel bir çatışma başlar ve bu sürekli çatışma durumu ileride nevroz gibi ağır psikolojik hastalıkların ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Günlük hayatımızdaki engellenme ve çatışma durumları ile ihtiyaçlarımızın doyurulmaması bireylerde kaygı (anksiyeteye) yol açar.

Aslında insanın bütün davranışları, uyum ve denge sağlamaya yöneliktir. Akşama kadar bitirilmesi gereken bir raporu çeşitli nedenler ile bitiremeyen bir birey engellenme ve kaygı yaşamaktadır. Biyolojik sistemimiz bu durumda sinirlilik hali, baş ve mide ağrıları gibi tepkiler verebilir ancak bu tepkiler kısa bir süre sonra geçer. Günlük yaşamda karşılaşılan bu geçici nitelikte engellemelerin dışında, kişinin kariyerine yönelik bir engelleme nedeni ile yükselememe ya da mobbing e maruz kalarak başarılı olamama durumlarında birey daha derin bir kaygı ile baş etmek zorunda kalacaktır. İşte sağlıklı bir ego, bu durumda engellenmenin yarattığı içsel çatışmaları dengeleyebilmek için bazı biliçdışı ya da bilinçli savunma mekanizmalarını devreye sokmaktadır (Aytaç, 2017).

Nasıl ki vücudumuza giren bazı mikroplardan korunmak için biyolojik organizma doğal olarak koruyucu hücreler yani akyuvarları üretiyor ise, aslında savunma mekanizmaları da çevremizden gelen psikolojik tehditlere yönelik olarak yaşadığımız gerginlik ve endişe durumundan kurtulmamız için bilinçaltı stratejiler olarak devreye girmektedir.

Ego aslında benlik (kendimizi nasıl algıladığımız, kendimize ne kadar değer verdiğimiz) demektir. **Savunma mekanizmaları yolu ile benlik imajımız korunmaktadır.** Nasıl ki vücudumuza giren bazı mikroplardan korunmak için biyolojik organizma doğal olarak koruyucu hücreler yani akyuvarları üretiyor ise, aslında savunma mekanizmaları da çevremizden gelen psikolojik tehditlere yönelik olarak yaşadığımız gerginlik ve endişe durumundan kurtulmamız için bilinçaltı stratejiler olarak devreye girmektedir. İçsel çatışmaları en aza indirgemek ve bir denge sağlayabilmek için insan psikolojisinde "savunma mekanizmaları" çok önemli dengeleyici bir rol üstlenmektedir.

Yetişkin kişi bilinçaltında biriken bastırılmış dürtülerin, engellenmişliklerin yarattığı anksiyete veya kaygı durumundan kurtulmak için çeşitli savunma mekanizmalarına başvurur. Aşağıda bu savunma mekanizmalarından bazıları tanımlanmaktadır.

TABLO 1.
Freudcu Savunma Mekanizmaları ile ilgili tanımlar

Bastırma	İstenmeyen güdüleri ve fikirleri bilinçaltına itmek
İnkâr	Güdü uyandıran bir olgunun, duygunun veya anının yadsınması
Kaydırma	Bir kişiden veya durumdan kaynaklanan güdülerin daha güvenli bir hedefe kaydırılması
Saplantı	Belli bir tutum ve davranışa katı bir şekilde bağlanma
Yansıtma	Kendi duygularını ve güdülerini başkasına atfetme
İçselleştirme	Dış dünyanın kimi yönlerini kendi benliğine katma, özümseme
Rasyonelleştirme	Davranışın altında yatan güdüleri ve niyetleri gizleyen ayrıntılı haklılık nedenleri yaratmak
Karşıt Davranım	Bir tutumu veya duyguyu karşıtına dönüştürme
Gerileme	Ego üzerindeki baskıları azaltmak için, çocukluk döneminde doyum sağlayan davranış kalıplarının benimsenmesi
Yüceltme	Temel güdülerin toplumsal yönden kabul edilebilir biçimlere yöneltilmesi
İdealleştirme	Bir durumun kötü yanlarından kendini korumak için iyi yanları öne çıkarmak
Tecrit Etme	Genellikle iyi olanı kötü olandan korumak için, deneyimin farklı öğelerinin tecrit edilmesi

Kaynak: G.Morgan, "Platon'un Mağarasını Dolaşırken, Ruhların Hapishanesi Olarak Örgütler, Metafor, 1998.

Her ne kadar Freudcu paradigma daha sonra gelişen psikolojik akımlar tarafından sıkı eleştirilere maruz kalmış olsa da bilinçaltının davranışlarımızı şekillendirmedeki etkisi hala tartılışagelen bir konu olma özelliğini korumaktadır.

Bu bölümün amacı elbette örgütlerin psikanalitik açıdan incelenmesi gibi oldukça spesifik, tartışmaya açık ve uzmanlık gerektien bir bakış açısını detaylandırmak değildir. Bölümün amacı, davranışsal açıdan yönetimi ele alan çok daha geniş ve şemsiye bakış açısı sunmak olmakla birlikte, psikanalitik kuram ile örgütler ve yöneticiler arasındaki ilişkileri ortaya koyması açısından birkaç saptama ve örneğe yer verilmesi ilginç olacaktır kanısındayız.

Örneğin yönetim düşüncesinin evriminde ve yönetimin bilimselleşmesinde öncü olan F.Taylor için Morgan, kişiliğin anal-kompulsif tipinin klasik bir örneğini temsil ettiği iddasında bulunmaktadır. "Bilimsel yönetimin yaratıcısı F.Taylor, kontrole takık bir adamdı. Yaşamının hemen her yönünü düzene sokmak için bitmek bilmeyen bir itki ile hareket eden saplantılı bir kişilikti. İşte olduğu kadar, evdeki, bahçedeki ve golf alanlarındaki faaliyetlerinde de programlar ağır basar, her şeyi ayrıntılı bir şekilde planlar ve titizlikle uygulardı." (Morgan, s.247).

Freudçu bir açıdan, tutumluluk, düzenlilik, hatasızlık, tertiplilik, itaat, görev ve dakiklikte aşırılık, çocuğun erken anal deneyimlerinin üstesinden gelirken öğrendiği ve bastırdığı şeylerin doğrudan sonucudur. Taylor'un yaşamının büyük bir bölümü Püriten değerlerin ağır bastığı (çalışmayı, disiplini, duygulara hâkim olmayı öne çıkaran) varlıklı bir aileden gelen Taylor, kendisini nasıl sıkıya sokacağını çabucak öğrenmişti. Taylor'un yaşamı, bilinçdışı endişe ve saplantıların örgütlenme üzerinde nasıl bir etki yaratabileceğinin mükemmel bir örneğidir. Onun oldukça yaratıcı bir nevrozu vardı. Bilimsel yönetim teorisinin tümünün tedirgin ve nevrozlu bir kişiliğin iç mücadelesinin ürünü olduğu açıktır. İster çocukluk oyunlarında (kılı kırk yaran ölçme hastalığı), ister bilimsel yönetim sistemlerinde olsun, dünyayı örgütleme ve denetim altına alma çabası aslında kendisini

örgütleme ve denetim altına alma çabasından kaynaklanmaktadır (Morgan, s.247).

Bu bağlamda, örgütler psikanalitik bakış açısı ile incelenebilir mi? Örneğin, bürokrasi mekanik anlayışa dayalı bir örgütlenme biçimidir. Freudçu açıdan bürokratik örgütlerdeki örtülü anlam onların anal bir örgüt biçimi olduğunu da ortaya koymaktadır. Ya da örneğin, saldırgan, bireyci anlayışa dayalı örgütlerde şirket kültürü fallik-narsistik bir anlayış gösterebilir ve bu anlayış çerçevesinde doyum, göze çarpan, hayran olunan ve "kazanan" olmaktan kaynaklanır. Katı bürokrasilerin anallığı kurumsallaştırması gibi, böyle örgütler de böyle örgütler de bu tür narsistik davranışı dikkate alır ve özendirir (Morgan, s:252)

Nasıl ki birey toplum içerisinde bir arada uyum içerisinde yaşamak adına güdülerini yatıştırıp bilinçaltında depoluyor ise, örgütlerde de kültür, aynı bir madalyonun iki yüzü gibi, bilinçaltının örgüt düzeyindeki yüzünü oluşturur. Kültür bir açıdan, insanın toplumsallaşmasına eşlik eden "bastırma"nın görünür yüzeyi olarak tanımlanabilir. Morgan'ın da ifade ettiği gibi, bir anlamda toplumun özünün bireyin bastırılmasından ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, örgütleri sadece çevre koşulları şekillendirmez, üyelerinin bilinçdışı endişeleri ve içinde var oldukları toplumları oluşturan bilinçdışı etmenler de şekillendirir.

Tabii ki kâr amaçlı örgütler olan işletmelerde, ya da diğer örgüt modellerinde yöneticilerin temel görevi çalışanların psikolojik sorunlarını tedavi etmek değildir. Ancak genel anlamda bilinçdışı örtük bazı mekanizmaların da davranışlarımızı etkilemesi noktasında farkındalığa sahip olmaları, örgütlerde davranışsal ve yönetimsel bazı sorunların aşılmasında bir analiz ve problem çözme aracı olarak, bilgi düzeyinde fayda sağlayabilir. Ayrıca örgütlerde görev alacak kişilerin seçilmesinde ve uygun pozisyonlara yerleştirilmesinde ve kişiliğin analiz edilmesi gereken diğer insan kaynakları yönetimi ile ilgili alanlarda psikanalitik kuramın görüşleri de katkı sağlayabilir.

3.2.2. Davranışçı Yaklaşım, Çevreden Gelen Uyarıcılara Tepki Olarak Davranış

Freudçu davranışsal analizler, davranışın içsel süreçler ile oluştuğunu belirterek, içten dışa bir bakış açısı geliştirir. Dolayısı ile bireyin içsel dinamikleri ve çocukluk döneminde güdülerini kontrol altına almak için geliştirdiği bilinçaltı kontrol mekanizmaları yetişkinlik dönemindeki karakter özelliklerini ortaya koymaktadır. Ancak davranışlarımızın sadece bu içsel süreçlerle açıklanamayacağı, çevrenin de davranışlarımız üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğu ve davranışşın dıştan gelen uyarıcılara verilen tepkiler şeklinde tanımlandığı davranışçı yaklaşım çevrenin davranışlarımız üzerindeki baskın etkisini vurgular. Başka bir deyişle davranışlarımızın Freudian görüşte olduğu gibi içsel mekanizmalar ile açıklanması güçtür. Bu yaklaşımın en önemli temsilcileri ve yaratıcıları, Pavlov, Watson ve Thorndike'dır. Skinner'da bir başka önemli davranışçı psikologdur.

Yapısalcı bir bakış açısına da sahip olan davranışçı yaklaşımın çevrenin insan eylemleri üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğunu düşünerek insanı pasifize eden bir perspektife daha yakın durduğu söylenebilir (Sargut, 2015:44). Örneğin Skinner'a göre insan tümüyle kendi çevresinin ürünüdür. Bu yaklaşım insan zihninin boş bir levha olduğunu ve çevreden gelen uyarıcılar ile tepkiler ya da davranışlar ve sonuçları arasında bir bağ kurularak şartlanmalar yolu ile insanın günlük eylemlerine yön verdiğinden bahseder. Bu noktada pekiştirme, şartlanma, sönme, ceza gibi kavramlar davranışsal yaklaşımın anahtar terminolojisini oluşturur. İnsan zihni davranışçı yaklaşıma göre boş bir levhadır. Belli bir durumda bir davranışta bulunan birey, benzer bir durumla karşılaştığında hep aynı davranışı gösterir.

Davranışçı yaklaşım bu sebeple davranışlarımızın nasıl öğrenildiğine yönelik bazı temel modeller de geliştirmektedir. Çünkü davranışlarımızın doğuştan getirdiğimiz bazı genetik kişilik özellikleri ile bir ilgisi yoktur. Örneğin küçük bir çocuğa katil olmayı ya da topluma hizmet eden bir birey olmayı öğretmek de mümkündür. Eğer gösterdiğimiz belli bir davranışın sonucu olumlu ise ve bu olumlu sonuç her defasında alınıyor ise davranış ile sonucu arasında bir bağ kurulur, davranış pekişir ve alışkanlık haline gelir. Başka bir deyişle davranışlarımız sonuçlarının bir fonksiyonu olarak öğrenilirler. Aslında bu temel prensibe edimsel şartlanma denilmektedir. Davranışın sonucu olumlu ise yani ödül ise davranış pekişir, davranışın sonucu ceza ise davranış bastırılır ya da davranış pekiştirme almıyor ise (yani sonucunda olumlu bir durum yok ise) davranış söner.

Davranışlarımızın öğrenildiği başka bir yöntem de klasik şartlanma (koşullanma)'dır. İlk defa İvan Pavlov'un köpeklerle gerçekleştirdiği deneyleri ile ortaya koyduğu bu şartlanma türünde çevreden gelen uyarıcılara belli tepkiler vermeye şartlanırız. Örneğin her defasında çay içtiğinde midesi bulanan bir insanda çaya karşı olumsuz bir tepki ortaya çıkacak, kişi çay gördüğünde midesi bulanacaktır.

Aslında davanışçı psikologlar tarafından ortaya konulan bu temel prensipler, örgütlerde motivasyon süreçlerinde özellikle ödüllendirme ve disiplin politikalarının oluşturulmasında sıklıkla kullanılmaktadır. Örneğin kâr amaçlı bir örgütte, işe geç kalan bir çalışanın maaşından kesinti yapılması sonucu işe geç kalma davranışından kaçınması özünde davranışçı yaklaşımın prensiplerinin kullanıldığı bir örnektir. Ya da bir örgüt içerisinde birey eğer başkalarına gönüllü olarak yaptığı yardımlar sonucunda yöneticisinin takdiri ile her defasında karşılaşıyor ise bu davranışı göstermeye devam edecektir.

Davranışçı yaklaşımın bu temel prensipleri aynı zamanda örgütlerde örgütsel amaçlara hizmet etmeyen, istenmeyen davranışların ortadan kaldırılması ve arzu edilen davranışların pekiştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Örneğin işe geç kalma, iş yeri devamsızlıkları, iş performansının düşüklüğü, üretkenlik karşıtı davranışlar (sinizm, dedikodu, sabotaj vb..) bu teknikler kullanılarak kontrol altına alınabilir.

Benzer şekilde örgüt kültürünün oluşturulmasında ve devamlılığının sağlanmasında da ödül ve ceza sistemleri önem taşımaktadır. Çünkü bir örgüt içerisindeki bireylerin çoğunluğu tarafından paylaşılan bir yaşam ve sorunları çözme tarzı olarak tanımlanabilecek örgüt kültürü, aslında öğrenilen ve öğretilen bir olgudur.

Yönetimsel anlamdaki bu katkılarının yanı sıra, davranışçı yaklaşımın insan davranışlarını mekanize etmesi ve insanı aslında hiçbir düşünme ve şekillendirme yeteneği olmaksızın uyarıcılara doğru tepkiler vermeye şartlı bir makine gibi algılaması açısından eleştirilmektedir. Dolayısı ile bu yaklaşım aslında "bilimsel yönetim anlayışı"nda yer alan çalışmaya hazır, monte edilmiş organik bir makine insan metaforuna uygun düşmektedir (Sargut, 2015). Ayrıca klasik ve bürokratik örgüt modellerine uygun bir çalışan davranışının analizinde yeterli olmakla birlikte günümüzün modern sonrası örgüt yapılarındaki insan davranışlarını incelemekte yetersiz kalmaktadır.

3.2.3. Bilişsel Yaklaşım, Zihinsel Bilgi İşleme Süreçlerinin Çıktısı Olarak Davranışlar

Davranışçılık, girdi ve çıktı üzerine bir şeyler bilebilir, fakat kapalı kutu (black box) içinde ne olduğunu bilemez. Bilişselcilik işte bu kapalı kutu içinde neler olup bittiğini araştırdığından bir şeyler bilir denerek "bilişsel psikoloji (cognitive psychology)" akımı ortaya çıkmıştır. Bilişsel kelimesi, psikologlar tarafından duyu organlarından gelen girdi-

lerin (beş duyu organımız ile zihnimizden içeriye aldığımız her türlü uyarıcı) işlenmesini ifade etmek için kullanılan bir kelimedir. Biliş kelimesi yaklaşık olarak "düşünme" terimi ile aynı anlama gelmektedir. İnsan, davranışçı ekolde olduğu gibi pasif bir alıcı olarak görülmez, insan daha ziyade yeni durumları arayan ve bunları açıklamaya ve işlemeye çalışan bir varlık olarak görülür. Bilişsel yaklaşım içerisinde bir fiziksel veri olarak uyarım üzerine ilgi çok azdır. Bunun yerine bir problem çözebilmek için insanın uyarımı nasıl algıladığı ve bilinenleri nasıl ilişkilendirdiğini, yeni bilgileri nasıl işlediğini ve gene ihtiyaç duyduğunda geri çağırmak üzere hafızasında nasıl sakladığını ortaya çıkarmaya uğraşır. Böylece bu görüşe bağlı olarak bu süreçlere "bilgi işleme süreçleri" denir. Algılama, yorumlama, kavramlaştırma, yargıya varma ve değerleme, karar verme davranışı etkileyebileceği zannedilen bilişsel sürecin durak yerleridir.

Biliş kelimesi yaklaşık olarak "düşünme" terimi ile aynı anlama gelmektedir. İnsan, davranışçı ekolde olduğu gibi pasif bir alıcı olarak görülmez, insan daha ziyade yeni durumları arayan ve bunları açıklamaya ve işlemeye çalışan bir varlık olarak görülür.

Aslında bilişsel yaklaşımın temel vurgusu, çevresel uyarıcılar ile bireysel tepki (davranış) arasında dış dünyanın simgesel bir temsilinin oluşmasıdır, öyle ki her insan her uyarıcıya aynı tepkiyi vermemektedir. Bireyin yaptıkları ve eylemleri yani davranışları, büyük ölçüde çevresinin kafasında temsil ediliş biçimi ile ilgilidir.

Bilişsel yaklaşım içerisinde bir fiziksel veri olarak uyarım üzerine ilgi çok azdır. Bunun yerine bir problem çözebilmek için insanın uyarımı nasıl algıladığı ve bilinenleri nasıl ilişkilendirdiğini, yeni bilgileri nasıl işlediğini ve gene ihtiyaç duyduğunda geri çağırmak üzere hafızasında nasıl sakladığını ortaya çıkarmaya uğraşır. Böylece bu görüşe bağlı olarak bu süreçlere "bilgi işleme süreçleri" denir.

Birey çevreye tepki verirken aslında kafasında oluşmuş olan simgesel çevreye yani **algıladığı çevreye** tepki verir. Sonuçta davranışsal analizlerin yapılmasında (bir davranışın nedenlerinin ve sonuçlarının incelenmesinde) sadece bireyin içinde bulunduğu nesnel koşullar ele alınmamalı, ayrıca bireylerin içinde bulundukları koşullara uygun öznel yorumları da dikkate alınmalıdır. Örneğin bir örgüt üyesini memmun edecek bir ödül, bir başkasını memnun etmeyebilir hatta onu bir ceza olarak bile algılayabilir. Başka bir deyişle her ödül bir pekiştireç değildir. Burada önemli olan bireyin bu ödülü nasıl algıladığı, onu kafasında nasıl şekillendirdiği ve ona hangi anlamları yüklediğidir; başka bir deyişle öznel olarak ödüle ne kadar değer verdiğidir.

Bu soruların hepsi ancak bilişsel psikolojinin bakış açısı ile ele alınıp açıklanabilecektir. Örneğin bir yönetici hizmetkâr ve ilişki (çalışan) odaklı bir liderlik tarzını uyguladığını düşünebilir ancak çalışanları onun bu tarzını çok farklı algılayabilirler, kimileri pasif kimileri de politik bulabilir. Burada önemli olan nesnel liderlik tarzından çok bireylerin bu liderlik tarzını nasıl algıladıklarıdır çünkü bireysel tepkileri bilişsel algıları sonucunda ortaya çıkacak ve davranışa dönüşecektir.

Örneğin bir yönetici hizmetkâr ve ilişki (çalışan) odaklı bir liderlik tarzını uyguladığını düşünebilir ancak çalışanları onun bu tarzını çok farklı algılayabilirler, kimileri pasif kimileri de politik bulabilir. Burada önemli olan nesnel liderlik tarzından çok bireylerin bu liderlik tarzını nasıl algıladıklarıdır çünkü bireysel tepkileri bilişsel algıları sonucunda ortaya çıkacak ve davranışa dönüşecektir.

3.2.4. İnsancıl Psikoloji, Üst Düzey Amaçlara ve Kendini Gerçekleştime Potansiyeline Sahip İnsan Modeli

Davranışçı yaklaşımın yukarıda anlatılan bakış açısı klasik yönetim anlayışındaki mekanik örgüt yapısı ve Taylor'ile örtüşedursun, örgüt teorisi ve yönetim uygulamaları açısından önemli bir dönüm noktası, 1924'de başlayıp, 1930' lara kadar Western Electric Company, Elton Mayo ve F. Roetlishberger tarafından Chicago'da yapılan deneysel araştırmalardır. Bu deneyler, insancıl psikolojide daha sonra ortaya çıkan çabalara bir geçiş sağladığı için önemlidir. Hawthorne'un önemi mekanik iş koşullarına bağlanmış ve yabancılaşmış robot işgöreni ve onun çevresini anlamaya çalışan bilim insanlarına ve uygulamacılara yepyeni bir bakış açısı sunmuş olmasıdır. Araştırma sırasında, fiziksel koşullardan çok informal gruplar ve sosyal koşulların verimliliğin temel belirleyicileri olduğu ortaya çıkar. Sonuçta; tüm örgütler "sosyal sistemler" dir ve yöneticiler en önemli kaynağı insan olan bu sosyal sistemleri yönetmek zorundadırlar. Bu araştırma ile birlikte, "insan faktörü" nün öne çıkması ile birlikte örgüt teorisinde davranışsal yaklaşımlar ön plana çıkmış ve "neo-klasik" yönetim teorisine geçilmiştir.

Hawthorne'un en önemli etkisi Sargut'a göre, kuşkusuz insancıl psikologlara kâr amaçlı- işletme örgütlerinde hareket edecekleri bir alanı açmış olmasıdır. Eric Fromm, Abraham Maslow gibi bu alanda çaba harcayarak, Skinner'cı psikolojinin egemenliğini kırmış olan bilim insanlarının görüş açıları, çalışma yaşamında kendisini duyurmaya başlamıştır. Fromm, özellikle psikanalizi daha insancıl bir konuma oturtarak, mekanik yönetim anlayışının insan psikolojisinde yarattığı yabancılaşma kavramı üzerinde durmuştur

İşe yabancılaşmanın kapsamlı bir tanımı yapılacak olunursa; "işine yabancılaşan çalışan öncelikle kendini iş süreçleri üzerinde kontrol duygusunu kaybetmiş ve güçsüz bırakılmış bir birey olarak hissetmekte; daha sonra yapmakta olduğu işleri neden ve niçin yapıyorum diyerek sorgulamaya başlamakta, anlamsız ve değersiz bulmakta; çalıştığı örgüt ya da kurum içerisindeki kuralları, normları ve davranış kalıpları ve kendi değerleri arasında bir çelişki yaşamakta; zamanla içinde bulunduğu kurumdaki diğer bireylerden duygusal ve bilişsel anlamda ayrışmakta ve yalnızlığa itilmekte ve sonuçta da yapmakta olduğu işin kendisini ifade etmesine izin vermediğini düşünerek kendi benliğine ve özüne yabancılaşmasına giden bir süreci yaşamaktadır" (Çalışkan,2015, s. 231).

İnsancıl psikologlar insanın bu çıkmazı aşabileceğine inanmakta idiler. İnsancıl psikologlar, insanın, temelde gelişme ve kendini gerçekleştirme potansiyeline sahip, parçalarının toplamından büyük, sonsuz bir kapasiteye ve gizil güce sahip bir varlık olduğunu düşünürler. Bu noktada Maslow, Freudçu psikanaliz ile Skinnercı davranışçılıktan farklı olarak örgütlerde insan davranışlarının analizinde üçüncü bir seçenek yaratması olmuştur (Sargut, 2015).

Maslow'un ortaya koyduğu modelin Freudçu psikanaliz ile uzlaşmadığı açıkça görülmektedir. Psikanalitik kuramın iç çelişkileri ile davranan nevrotik insan tanımlaması yerine, sevgi, işbirliği, başarı ve gelişme potansiyelinin ortaya çıkarılmasını cesaretlendiren bir düzeni öngörmektedir. İnsancıl psikoloji, insanın farkındalığı yüksek, seçim yapabilme özgürlüğüne ve yeteneğine sahip, sorumluluk alan, ortaya koyduğu potansiyelden daha fazlasını içinde yaşatan bir varlık olduğunu düşür. İnsancıl psikolojinin öngördüğü birey, üst düzey değerlere yönelmiştir. Yalnızca para ve güç yönelişli değildir. İçsel doyum bu birey için diğer kavramlardan önce gelir. Bu nedenle de davranışçı psikolojinin çevreden uyarılar ile yönlendirilen özgürce seçme olanakları sınırlı bireyine oranla büyük farklılıklar gösterir.

İnsan psikolojinin kurucularından Maslow, insanın psiko sosyal gelişimini beş aşamalı bir süreç çerçevesinde öngörmüştü. Aslında örgüt yönetimi yazınında ihtiyaç teorilerinin temeli olarak bir temel güdülenme /motivasyon teorisi olarak kullanılmaktadır. Ancak kitapta Motivasyonel Açıdan Örgütler ayrı bir bölüm olarak incelendiği için burada sadece Maslow'un bir psikolog olarak günlük davranışlarımızı tanımlamaya yönelik modeline yer vereceğiz.

İlk psiko sosyal aşama, fizyolojik gereksinimler tarafından denetlenmektedir. Birey bu aşamada, yiyecek, içecek gibi fizyolojik gereksinmelerinin doyurulması peşinde koşar. Güvenlik gereksinimlerinin egemen olduğu ikinci aşamada birey, belirli bir gelir ve düzenin sağlanması, ulaşılan noktanın (düzenli yiyecek ve barınma gereksinmelerinin doyurulması gibi) savunulması yönlendirmektedir. Sonraki aşama toplumsal gereksinimleri içermektedir. Başkaları tarafından kabul görme ve toplumsal ilişkileri geliştirme gereksinmesi bu aşamada doyurulmaya çalışılmaktadır. Yine bir guruba ait olma ve sevgi de üçüncü aşamanın bireyi yönlendiren gereksinimleri arasında yer alır. Dördüncü aşama ile bireyin gereksinimleri daha üst düzey ve karmaşık bir şekle bürünmeye başlar. Öze saygının öz plana geçtiği bu aşamada, birey statü, saygınlık ve tanınma gereksinimini doyur-

ma yönünde eyleme geçmektedir. Son aşama kişinin benliğini ve özünü gerçek boyutuna ulaştırdığı, potansiyelini en üst düzeyde kullanabildiği noktayı oluşturmaktadır. Birey bu aşamada doyuma ve kişiliksel büyümeye ulaşmaktadır (Sargut, 2015, s. 48).

İnsancıl psikologlar, insanın, temelde gelişme ve kendini gerçekleştirme potansiyeline sahip, parçalarının toplamından büyük, sonsuz bir kapasiteye ve gizil güce sahip bir varlık olduğunu düşünürler.

Maslow'un potansiyel sahibi insan modelinin kâr amaçlı örgütlere (işletmelere) yansıması, Mac Gregor'un X ve Y kuramları ile olmuştur. MacGregor'un X ve Y kuramlarında, insan küçümsenmemesi gereken bir potansiyele sahiptir. X tipi bireyi tembel, işten kaytarmaya hazır, yönlendirilme, ödül ve ceza gibi dışsal pekiştireçler ile güdülenmeye ihtiyaç duyan bir yönetim modelini öne sürerken, Y kuramında sorunun yönetim tarzından kaynaklandığı ve insancıl sistem ve yönetim uygulamaları ile insanlardaki bu gizli güçlerin ortaya çıkmasına olanak verecektir.

3.2.5. Pozitif Psikoloji, İyimser, Psikolojik Olarak Dayanaklı, Umutlu ve Öz-yeterliliği Yüksek İnsan Modeli

İnsancıl psikoloj, psikanalitik kuramın iç çelişkileri ile davranan nevrotik insan tanımlaması yerine, sevgi, işbirliği, başarı ve gelişme potansiyelinin ortaya çıkarılmasını cesaretlendiren bir düzeni öngörmektedir.

Örgütsel Davranış yazınına 2000'li yıllardan sonra giren ve psikolog Seligman önderliğinde gelişen pozitif psikoloji akımı, psikolojinin sadece patalojik ve olumsuz davranışları inceleyen düşünce mantığına bir tepki olarak ortaya atılmıştır (Seligman,1998:2). Seligman, psikoloji biliminin bireyin normal olmayan yönleri üzerinde durduğuna; güçlü, olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalışmadığına vurgu yaparak, psikolojik sonuçların bireyleri nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi kişilere dönüştürmek için kullanılması gerektiğini ifade etmiş ve "pozitif psikoloji" kavramını ortaya atmıştır. Pozitif psikoloji; olumlu duygular, pozitif kişilik özellikleri ve pozitif organizasyon bilimi olarak tanımlanabilmektedir (Seligman ve Chikszentmihalyi, 2000:5). Pozitif psikolojinin alanı; iyi olma, memnuniyet ve tatmin gibi geçmişle ilgili; umut ve iyimserlik gibi gelecekle ilgili; sağlık ve mutluluk gibi şu anla ilgili anlamlı kişisel duyguları kapsamaktadır. Birey bazında sevgi kapasitesi, yetenek, cesaret, kişilerarası ilişkiler, estetik duygusu, azim, özgünlük, ileri görüşlülük, moral, üstün yetenek ve akıllı olma gibi pozitif karakter özellikleriyle ilgilidir. Grup düzeyinde ise sorumluluk, nezaket, ılımlılık, hoşgörü, etik çalışma, özenli olma gibi vatandaşlık erdemleri ve bireyleri daha iyi vatandaşlığa yönlendiren kurumlarla alakalıdır (Seligman ve Chikszentmihalyi, 2000:5).

İnsancıl psikolojinin öngördüğü birey, üst düzey değerlere yönelmiştir. Yalnızca para ve güç yönelişli değildir. İçsel doyum bu birey için diğer kavramlardan önce gelir. Bu nedenle de davranışçı psikolojinin çevreden uyarılar ile yönlendirilen özgürce seçme olanakları sınırlı bireyine oranla büyük farklılıklar gösterir.

Pozitif örgütsel davranış ise, pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen bir akımdır. Pozitif psikoloji ile ilgili yaklaşımlar, örgütlerdeki davranışların yönetimi açısından da önemli bir uygulama alanına sahiptir. Pozitif örgütsel davranış, iş yerinde pozitif psikoloji kapasitesi kullanılarak, iş performansının özellikle de yönetici ve liderlerin performanslarının arttırılmasını hedefler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). İşgörenlerin örgüt içinde mutlu ve huzurlu bir hayat sürdürmeleri amacından yola çıkarken, özellikle işgörenlerin örgüt içerisinde olumlu davranışlarının gelişimini hedefleyen bir anlayış içindedir (Özkalp,2009: 491; Bal, 2009: 546).

Pozitif psikolojinin alanı; iyi olma, memnuniyet ve tatmin gibi geçmişle ilgili; umut ve iyimserlik gibi gelecekle ilgili; sağlık ve mutluluk gibi şu anla ilgili anlamlı kişisel duyguları kapsamaktadır. Birey bazında sevgi kapasitesi, yetenek, cesaret, kişilerarası ilişkiler, estetik duygusu, azim, özgünlük, ileri görüşlülük, moral, üstün yetenek ve akıllı olma gibi pozitif karakter özellikleriyle ilgilidir.

Luthans'a göre, geleneksel kaynaklar ve çözümler işletmeler için artık yeterli değildir. Örgütsel davranış alanında da zayıf yönleri belirlemek ve olumsuz durumlara yoğunlaşmak yerine daha proaktif ve pozitif yaklaşımları ön plana çıkaran güçlü yönler üzerinde durmak daha etkili olacaktır. Pozitif Örgütsel Davranış, "günümüz iş hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir biçimde yönetilebilir pozitif yönelimli insan kaynaklarına ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler ile ilgili yapılan çalışma ve uygulamalar" olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002:59). Bu tanıma göre pozitif örgütsel davranış, zayıf yönleri iyileştirmek için kullanılan olumsuz tedavi yöntemlerinin neden olduğu kısır döngüden kurtulmak için güçlü yönlerin ön plana çıkarılarak vurgulanması gerekliliğini ileri sürmekte, pozitif ve proaktif bir yaklaşımın benimsenmesini savunmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış ise, pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen bir akımdır. Pozitif psikoloji ile ilgili yaklaşımlar, örgütlerdeki davranışların yönetimi açısından da önemli bir uygulama alanına sahiptir. Pozitif örgütsel davranış, iş yerinde pozitif psikoloji kapasitesi kullanılarak, iş performansının özellikle de yönetici ve liderlerin performanslarının arttırılmasını hedefler.

Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri

Yazında, pozitif örgütsel davranış boyutları ya da değişkenleri olarak adlandırılan ve bazı çalışmalarda da bir arada ele alındığında *"psikolojik sermaye"* olarak tanımlanan değişkenler, "ümit", "iyimserlik", "psikolojik dayanıklılık" ve "öz-yeterlilik" değişkenleridir (Avey vd.,2008:53). Birbirlerini tanımlayıcı özellikler göstermekle birlikte bu kavramların yazında nasıl tanımlandıklarına kısaca değinmekte fayda vardır.

Ümit

Pozitif örgütsel davranışta ümit kavramı merkezi bir yer tutar (Luthans, 2002:695-706). Snyder ve çalışma arkadaşlarına göre ümit; olumlu bir motivasyon durumu olup, bireyin başarı duygusuna ulaşmasında onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak tanımlanmaktadır (Snyder, Irwing ve Anderson, 1991:287). Kısaca ümit etmenin, biri istek gücü diğeri ise onu buna ulaştıracak yol gücü olmak üzere iki boyutu vardır (Luthans vd., 2007:66). Bu kavram üzerine kapsamlı araştırmalar yapan Synder ve arkadaşları, şu ana kadar görgül araştırmalar ile de geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş "ümit ölçeği" ni geliştirmiştir. Peterson ve Luthans (2003;26-31) tarafından yapılan araştırmalarda da psikolojik bir sermaye olan ümidin, çalışanların performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını ve işten ayrılma niyeti ile de aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğunu kanıtlamaktadır.

İyimserlik

İyimserlik, pozitif örgütsel davranış hareketinde ortaya çıkan yeni bir kavram olmakla birlikte, aslında çok uzun yıllardan beri hem psikologlarca araştırılan hem de halk arasında bilinen ve tanınan bir kavramdır (Özkalp,2009). Psikologlar iyimserliği, genelleştirilen olumlu beklentiler sonucu gelişen bir bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak tanımlamaktadır. İyimserlik, Seligman tarafından yükleme şekliyle açıklanmaktadır. İyimserler, genellikle olumlu yükleme yaparlarken, başlarına gelen olumlu olayları içsel, kalıcı ve genel sebeplerle; olumsuz olayları ise dışsal, değişken ve özel sebeplerle açıklamaktadırlar (Seligman, 1990: 113).

İyimserliğin, fiziksel ve ruhsal sağlığa, dayanıklılığa, akademik, atletik, politik ve mesleki motivasyona ve başarıya olan etkileri sıklıkla araştırılmıştır. İyimserlik düzeyi düşük bireylerde, pasiflik, sürekli depresyon hali, başarısızlık ve hatta intiharlar görülmektedir (Luthans, 2008, s.211). Bu kavramın ümit ve duygusal zekâ ile de ilişkisi bulunmaktadır. Coleman (1995), iyimserliğin duygusal zekânın bir boyutu olduğunu ifade etmektedir. İşyerinde "olumlu düşüncenin gücü" ya da olumlu eğilimler birçok örgütsel davranış değişkeni üzerinde etki sahibi olabilirler. İyimserlerin, çalışma yaşamında daha çok çalışmaya motive edilebilen, daha tatminkâr ve yüksek moralli, yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, güçlükler karşısında sebatkâr, kişisel yetersizlikleri daha az ve fiziksel ve ruhsal açıdan daha canlı bireyler oldukları gözlenmektedir.

Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, pozitif örgüt davranışının diğer boyutlarından farklı olarak daha tepkisel bir nitelik taşımaktadır. Pozitif psikolojide bu kavram bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu şeklinde tanımlanmaktadır. Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olarak ise bireyin olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya bunları karşılama gücü şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 2002:695-706). Psikolojik dayanıklılık, bireyin zorlukları karşılayıp buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime karşı olan tepkileri ve devamlılık gösteren psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içerir. Daha çok yaşam boyu süren, bireyin çev-

resi ile olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonucunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir.

Dayanıklılık özelliğine sahip bireylerin işin veya yaşamın stresinden kaynaklanan fiziki veya zihinsel hastalıklardan korunduğuna dikkat çekilmektedir. Dayanıklı kişilik özelliğini belirleyen unsurlar; bireyin bulunduğu ortamla alakadar olması, olayların gidişatını kontrol etme arzusu ve mücadele etme hevesine sahip olmasıdır. Örneğin, işsizlik gibi negatif bir durumda dahi, bireyin hemen iş olanaklarını araştırması, işten neden çıkarıldığını anlamaya çalışması ve bu durumu kariyerinin gelişmesinde bir fırsat olarak görmesidir (Güler, 2009: 133). Günümüzde, bu kavram sadece insanların genelde sahip oldukları arzu edilen bir karakteristik değil, günümüz çalışanlarının, yönetici, örgüt hatta ülkelerin sahip olmaları gereken bir faktör olarak yansıtılmaktadır (Özkalp, 2009).

Öz-yeterlilik

Öz yeterlilik, kişinin motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını, hayatındaki olayları kontrol edecek şekilde kanalize etmesi ve bireyin hayatta karşılaştıkları sorunları çözebileceğine dair inancı olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998:66). Başka bir deyişle, öz yeterlilik, bireyin becerilende ne kadar yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir (Özkalp, 2009). **Sosyal öğrenme teorisinin** ana unsurlarından biri olarak kavramı örgütsel davranış yazınına kazandıran Bandura (1997) "öz yeterlilik" isimli kitabında, öz yeterliliğin kişisel ve örgütsel bazda etkinlik ve verimliliği nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. **Bandura davranışın oluşmasında öz-yeterlilik olgusuna kilit bir rol yükler.**

Öz-yeterlilik ile ilgili inançlar bireyin duygulanım, düşünme ve davranma biçimlerini belirler. Geleneksel davranışçı kişilik görüşlerinin bilişsel yaklaşımlara doğru gösterdiği evrimi en iyi şekilde Bandura'nın öz-yeterlilik kuramında gözlemleyebiliriz. Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi, Bandura insanoğlunun yaşamının getirdiği her türlü uyarıcıyı edilgen bir şekilde alan bir varlık olduğunu söyleyen radikal davranışçılığı kabul etmez. İnsanların çevresindeki olaylara tepki göstermesi, ödül-cezanın sonucunda bazı davranışları öğrenmesi doğaldır. Ancak insanlar sadece insanlara özgü birtakım becerilere de sahiptirler.

Davranışlar, ödül-ceza gibi dışsal belirleyiciler ve inanılan düşünceler, beklentiler gibi içsel belirleyicilerin etkileşimi ile oluşan bir sistemin parçasıdırlar (Bozkurt, 2011: 127). Bunu bir örnek ile somutlaştırmak gerekir ise hoşlanmadığımız bir kişinin size tenis oynamayı teklif ettiğini düşünelim. İçsel beklenti bu teklifi red etmek olacaktır. Ancak size pahalı bir raket hediye edeceğini söyler ise, dış beklentileriniz baskın çıkabilir ve teklifi kabul edebilirsiniz.

Öz-yeterlilik diğer bazı kişilik özelliklerinden farklı olarak geliştirilebilir ve güçlendirilebilir bir değişkendir. Özellikle kâr amaçlı örgütlerde son yıllarda adı sıklıkla geçen "personeli güçlendirme" çalışmalarının özünde aslında çalışanların öz-yeterliliklerini geliştirmeye yönelik çalışmaların yapılması hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda öz –yeterliliği güçlendiren kaynaklar:

1. Deneyim (bir işi başarı ile tamamlamanın öz-yeterlilik algısını olumlu etkilemesi)
2. Sosyal Modelleme ya da Gözlemleyerek Öğrenme (bize benzeyen kişilerin başarılı olduğunu gözlemlemenin öz yeterlilik değerlemesini arttırabilmesi)
3. Sosyal İkna (Önem verdiğimiz kişilerin herhangi bir konudaki başarımızı takdir etmesi)

4. Yaşam durumlarına karşı gösterdiğimiz psikolojik tepkiler (herhangi bir sosyal davranışı göstermeden önce içinde bulunduğumuz psikolojik durumun- korku, stres, vs.- o durum ile ilgili öz-yeterlilik algımızı etkilemesi

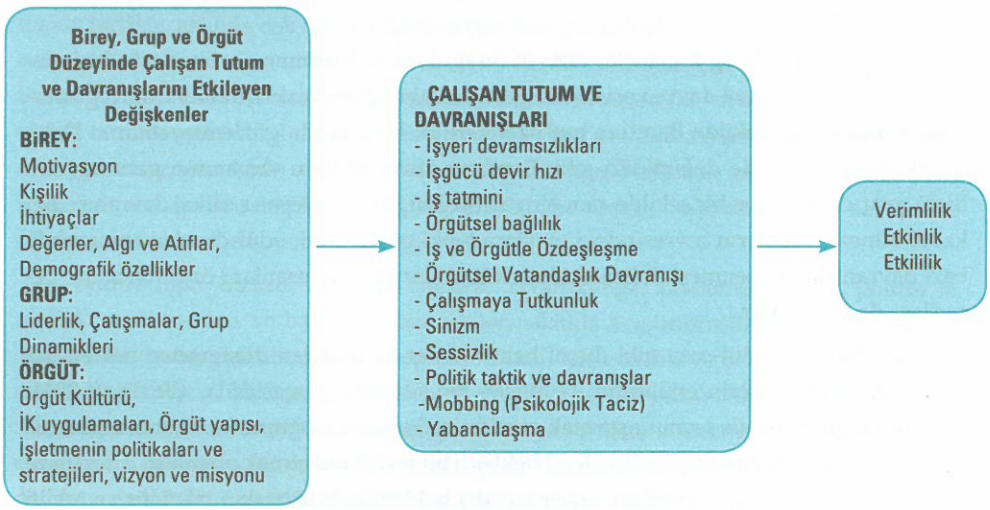
Öz-yeterlilik algısı yüksek olanların şu tür davranışlar göstermeleri beklenilir:

1. Belli bir konudaki zorluk ve problemleri heyecan verici bulur, üzerine gidebilirler (Matematik konusunda öz-yeterliliği yüksek olan birisinin hep zor problemleri çözmeye çalışması gibi)
2. Aktif olarak katılabilecekleri uğraşlar seçerler,
3. İlgi alanlarına uzun sürel bağlı kalabilir ve çabuk vaz geçmezler,
4. Başarısızlık duygusu ve hayal kırıklıklarını çabuk atlatabilirler...

Öz yeterliliğin, kariyer seçimi ve gelişimi, yeni işe girenlerin eğitilmesi ve işe adaptasyonu, iş dizaynı ve iş zenginleştirme, iletişim, takım performansı, yenilikçilik, girişimcilik, liderlik ve stres gibi değişkenler üzerindeki açıklayıcı güce sahip olduğu örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur.

4. DAVRANIŞSAL AÇIDAN ÖRGÜTLERİN ANALİZİNDE KULLANILACAK DEĞİŞKENLER: KAPSAMLI BİR ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ MODELİ

ŞEKİL 1.
Kapsamlı Örgütsel Davranış Modeli



(Robbins ve Judge (2009), Organizational Behaviour, kitabından genişletilerek adapte edilmiştir, s. 67.)

Yukarıda yer alan kapsamlı örgütsel davranış modeli, örgütlerin yönetiminde etkili olabilecek tutum ve davranışları ve bunlara etki edecek birey, grup ve örgüt analiz düeyindeki değişkenleri örneklendiren bir şablondur. Burada grup ve örgüt düzeyinde örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarına etki eden faktörler ve birey analiz düzeyindeki değişkenlerden bazıları (örneğin motivasyon, güdülenme vb..) kitabın farklı bölümlerinde detaylı olarak ele alınmıştır (liderlik, çatışma vb..). Ancak birey düzeyindeki değişkenlerden kişilik konusuna değilinilmesi gerekmektedir.

4.1. Örgütlerde Davranışları Anlamayı Kolaylaştıran Kişilik Özellikleri

Kontrol Odağı (Denetim Odağı): Kontrol odağı, bireyin yaşadığı olayların kendi kontrolünde olup olmadığına dair beslediği inançtır. Kontrol odağı, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısaca içseller olarak anılan içsel kontrol odağı yüksek bireyler, yaşadıkları tüm olayları kendilerinin belirlediklerine, başka bir deyişle kendi kaderlerini kendilerinin belirlediklerine inanmaktadırlar.

Başarısızlık durumunda hatayı kendilerinde aramaktadırlar.

Dışsallar olarak anılan dışsal kontrol odağı yüksek bireyler ise başlarına gelen olayların şans, talih, alınyazısı, kader ya da başkaları gibi dışsal faktörler tarafından belirlendiğine inanmaktadırlar. Yaşanacak ömrün alın yazısı ya da kadere bağlı olduğunu, kendi ellerinden bir şey gelmeyeceğini düşünmektedirler. Başarısızlığı çevre şartlarına bağlama eğilimindedirler. İş yaşamında da daha az iş tatmini duymakta ve daha fazla devamsızlık yapmaktadırlar.

Öz Değer: Öz değer, kişinin kendisini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan, kendini beğenip beğenmeme derecesidir. Öz değer seviyesi yüksek olan bireyler, işte başarılı olmak için gerekli olan yeteneğin kendilerinde var olduğuna inanmakta ve yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmaktadırlar. İş seçmede daha çok risk almakta ve sıradan olmayan işleri seçmektedirler. Öte yandan öz saygısı düşük olan bireyler çevrelerinden onay bekledikleri için dış etkenlere karşı daha duyarlı, daha hassastırlar. Kendilerine güvenmedikleri için işlerini yaparken karşı tarafın isteklerine karşı gelememektedirler.

Öz İzleme (Kendini İzlerlik): Öz izleme, bireyin kendi davranışlarını çevresel ve durumsal koşullara uyarlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bireyin öz izleme düzeyi yüksekse değişen dış koşullara karşı fazla duyarlıdır. Birey söz konusu koşullara kolaylıkla uyum sağlayıp farklı koşullarda farklı davranabilmektedir. Bir başka açıdan bakacak olursak bireyin kendi gerçek kişilik özelliklerinden farklı; ancak toplumca kabul gören kişilik özelliklerini sergilemede oldukça başarılı olduğunu görürüz. Öz izleme düzeyi yüksek kişiler iş yaşamında daha başarılıdırlar, genellikle lider olarak ortaya çıkmaktadırlar. Kariyerleri hareketlidir, sık yükselmekte ve düşük kurumsal bağlılık göstermektedirler. Öte yandan öz izleme düzeyi düşük birey her durum ve koşulda kendi kişilik özelliklerini, geliştirdiği tutumları olduğu gibi sergilemektedir. Çevreye uyum gösterme endişesinden çok kendi içinde tutarlı olmayı tercih etmektedir.

Büyük Beş Kişilik Özellikleri

Beş Faktör (Big Five) kişilik modeli, kişilik özelliği teorisinin temellerinden ortaya çıkan kişilik kümelerinin gruplamasıdır. Beş Faktör, bir teoriden ziyade açıklayıcı bir kişilik modeli olarak düşünülür.

Beş faktör kişilik modeli faktörleri; **deneyime açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusallık** faktörlerinden oluşur.

Açıklık (openness), yaratıcı ve hayalci bireyleri dünyaya yüzeysel bakan ve basmakalıp insanlardan ayıran bir kişilik boyutudur. Açıklık kişilik özelliği bir kişinin kendine has olmasını, değişimi ve çeşitliliği arzulama derecesini yansıtır (Costa ve McCrae, 1992: 653-665). Açıklık özelliği yüksek bireyler; yeni ve alışılmadık deneyimlere açıktır, statükoya ve durağanlığı karşı genelde geleneksel olmayan yöntemleri tercih ederler, iç duyarlılıkları yüksektir, entelektüel ve yaratıcı eğilimlere sahiptir. Aynı zamanda bu kişiler kültürlü, meraklı ve orijinal fikirlere sahiptir, geniş düşünür, hayal gücü kuvvetlidir.

Sorumluluk (conscientousness), bireylerin dürtülerini nasıl kontrol ettiğini ifade eder. Sorumlu bireyler, bozmaktan kaçınan (distruption), genellikle hedef yönelimlidir, genelde zeki ve güvenilir olarak ifade edilirler. Olumsuz yanları ise sorumluluğu yüksek olan bireyler, işkolik ve mükemmeliyetçi olabilirler. Sorumluluk kişilik özelliği bir bireyin başarı yönelimli, güvenilir, organize olmuş ve sorumlu olma derecesini ifade eder. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanabileceği öne sürülür. Sorumluluk duygusu yüksek bireyler; daha disiplinli, planlı, gayretli ve tepkilerinde mantıklı olmaya daha yatkındırlar. Sorumluluk duygusu düşük olanlara göre görevin gereklerine daha bağlı, sorunlarda sorumluluk üstlenmeye ve inisiyatif kullanmaya daha arzulu, kurallara uyma konusunda daha tutarlıdırlar. Sorumluluk özelliği taşıyan bir bireyin sebatkarlığı ve öz-disiplini o bireyin görevi başarmasını ve tamamlamasını mümkün kılar (Witt vd., 2002: 150).

Geçimlilik (agreeableness), genellikle düşünceli, dost canlısı, uzlaşmaya istekli bireyleri ifade eder. Geçimlilik kişilik özelliği; kişiliğin kişiler arası yönlerini ifade eder (McCrae ve John, 1992: 178; Zellars vd., 2000: 1576). Bu boyutun özellikleri arasında; kendinden önce başkalarını düşünme, kişiler arası ilişkilerde alttan alma ve yatıştırma eğilimi, sempatik, sıcakkanlı, nazik ve saygılı olma yer alır. Bu faktörden fazla puan alan bireyler güvenilir, işbirlikçi ve sevilen olma eğilimi taşırken; düşük puan alan bireyler ise tartışmacı/kavgacı doğaya sahip olarak diğer kişilere ilgisiz, benmerkezci ve kıskanç olma eğilimlidirler.

Duygusallık (neuroticism), duygusal istikrar olarak da ifade edilir. Nörotizm ölçeğinde yüksek puan alan bireyler; kızgınlık, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duyguları yaşamaya yatkındırlar. Böylesi bireyler, geleneksel durumları tehdit edici ve önemsiz hayal kırıklıkları olarak görürler (Cooper, Golden ve Socha, 2013: 69). Nörotizm olumsuz, stres oluşturucu duyguları yaşama ve bunlarla ilgili davranışsal ve bilişsel özelliklere sahip olma eğilimini ifade eder. Bu boyut kapsamında yer alan özellikler arasında; bireyin sinirli olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, sıkılgan olması, duygusal olması ve endişeli olması sayılabilir (Costa ve McCrae, 1987: 300-301). Genel olarak nörotizmde yüksek puan alan bireyler, kendilerine yüksek düzeyli amaçlar oluşturan ve kendi performanslarını küçümseyen kişilerdir. Nörotizmden düşük puan alan bireyler ise (duygusal açıdan istikrarlı olarak ifade edilir) sakin, rahat, dengeli veya soğukkanlı (unflappable) olarak algılanırlar (Costa ve McCrae, 1992: 5).

4.2. Örgütlerde Verimliliği Etkileyen Olumlu Algı, Tutum ve Davranışlar

İş Tatmini

Bir işletmede çalışan davranışlarının etkin bir şekilde yönetildiğini gösteren ilk ve en temel örgütsel davranış göstergesi iş tatminidir. İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işe yönelik en genel tutumunu ifade eder (Robbins ve Judge, 2009: 117). İş tatmini, kişinin işinden ve işinde edindiği deneyimlerden olumlu olarak etkilenmesi ve bunun sonucunda işinden zevk alması ya da kişinin işine ve çalıştığı kuruma karşı gösterdiği davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, çalışanın yaptığı işten beklentilerine ve değerlerine ulaşması sonucu ortaya koyduğu pozitif duygusal tepkidir. Bir işletmede çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek ise iş performans düzeyleri de yüksek olacaktır. Genel olarak ifade etmek gerekirse, ücret, yapılmakta olan işin kendisi (işin özellikleri), kontrol mekanizmaları, çalışma grupları, çalışma koşulları, genel yönetim politikaları ile belirlenen örgütsel ortam ve örgütsel kültür gibi faktörler çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir.

Örgütsel Bağlılık

En az iş tatmini kadar örgütsel bağlılık da örgütsel davranış disiplini içinde en çok incelenen konuların başında gelmektedir. Klasik bir örgütsel davranış değişkenidir. Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedefleri ile uyuşması ve o örgütün bir üyesi olarak kalmak konusundaki istekliliği şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel Davranış yazınında bağlılık kavramının tanımlanmasında ve ölçümlenmesinde Meyer ve Allen (1990,1991, 1997) tarafından yapılan çalışmalar önem taşımaktadır. Yazarlar, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlı bağlılık ve normatif bağlılık türleri ile sınıflandırılmaktadır.

Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir.

Devamlı bağlılık, işgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır.

Normatif bağlılık ise, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesidir (Wasti, 2002).

Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışan performansının ölçümlenmesinde en temel gösterge "rol performans"ıdır. Rol performansı, çalışanın yapmakta olduğu iş ile ilgili görev ve sorumluklarını belli bir ücret ve ödül karşılığında ne derece hatasız, eksiksiz ve başarılı olarak yerine getirdiği ve kendisinden beklenen hedeflere ne derece ulaştığı ile ilgili bir göstergedir. Ancak son zamanlarda bu göreve dayalı performans ya da "iş performansı" dışında ekstra ya da fazladan rol davranışları çerçevesinde değerlendirilecek yeni performans kriterlerinin de işletmelerin verimliliği üzerinde etkili olabileceği görüşü hâkim olmuştur.

Bu fazladan rol davranışı aslında Organ (1987,1999) tarafından ilk defa örgütsel davranış yazınına kazandırılan "örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak ifade edilmektedir. Son zamanlarda yazında vatandaşlık davranışı yerine **"bağlamsal performans"** ya da **"koruyucu yurttaşlık"** davranışı kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir. Özellikle 90'lı yıllardan sonra ülkemizde de bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında, ÖVD'nin en çok incelenen konular içerisinde başı çektiği görülmektedir.

O zaman ÖVD nedir ve hangi çalışan davranışları bu kapsam içerisinde yer almak-

tadır? Örgütsel vatandaşlık davranışı kısaca, çalışanın bir ödül beklentisi içerisinde olmadan çalıştığı kurum ve bu kurumda çalışan diğer bireylere (yönetici ve çalışma arkadaşları vb.) yönelik gösterdiği "gönüllülük" esasına dayalı davranışlarıdır. Bu davranışlar, örgüte katma değer yaratacak ve örgütün etkinliğine, verimliliğine fayda sağlayacak davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak,

- Organizasyonu geliştirme yollarını arama,
- Kendini geliştirme,
- Organizasyon içinde her konuda yüksek düzeyde sorumluluk alma,
- İş arkadaşları ile sürekli iş birliği içerisinde olma,
- Organizasyonun çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına katkıda bulunma

Organizasyon üyelerinin organizasyon amaçlarına uymayan kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için birbirlerine yardım etmeleri gibi davranışlar bu tür gönüllülük esasına dayalı koruyucu davranışlar olarak verilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren davranışları temsil eder. "Bir bütün olarak" tanımlaması burada önemlibir nitelendiricidir. Pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı tek başına örgütün genel performansını geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle önemsiz görünen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönünü oy verme davranışıyla karşılaştırarak daha iyi anlamak mümkün olabilir. Bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz gibi görünse de bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır.

Organ (1987;1999); Podzakof ve Mac Kenzie (1994;1997) ve diğerleri tarafından peş peşe yapılan ölçek geliştirme çalışmaları neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırması yapılmış ve devam eden çalışmaların neticesinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı geçerli bir kavramsal alt yapıya ulaşmıştır. Bu bağlamda ÖVD'nin şu alt boyutlardan oluştuğunu ifade etmek mümkündür:

Yardımseverlik (Altruism, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme, özgecilik): Çalışanların, diğer işgörenlere yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü katkı sağlamaları.

Vicdanlılık: Bireyin fazla mesai verilmediği halde, bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışması, izinli olan bir arkadaşlarının işyerinde olmadığı sürede işlerin yolunda gittiğinden emin olmak için iş arkadaşlarını telefonla araması, çalışanın herhangi bir sebepten ötürü izin alabilecekken, elinden gelen tüm çabayı göstererek iş yerine gelmesi gibi davranışlar bu boyutta yer almaktadır.

Sportmenlik: Çalışanların, gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmaları, çok şikâyetçi olmaktan imtina etmeleri ve hoşgörülü olmaları, sorunlarını gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınarak geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir.

Nezaket: Nezaket davranışlarına, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi alışverişi ve danışma örnek olarak verilebilir. Nezaket duygusal açıdan çalışanlar arasındaki istikrarlılığı koruyarak ve iletişimi sağlayarak çatışmaları önlediği gibi, yapılacak görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırarak örgütteki verimliliği en üst düzeye taşır.

Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme): İyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve

geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır.

İşletmelerin verimliliği üzerinde etkileri olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını maksimize edebilmek için yöneticilerin bu davranışa etki eden faktörlerin neler olduğu konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Aşağıda Smith, Organ ve Near (1983)'in temel çalışması baz alınarak, ÖVD'ye etki eden bireysel ve örgütsel değişkenlerden bahsedilecektir.

Örgütsel Bağlılık: Araştırmalar örgüte bağlılıkları yüksek çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenle bulundukları kuruma bağlı, sadık olan çalışanlar fazladan roller üstlenmeye daha isteklidir.

Bireyin Ruhsal Durumu: Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip işgörenlerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda işgörenlerin diğerkâm davranışlarında artma olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özellikleri: Araştırmalar, iyimser bireylerin içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğunu ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye daha eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde dışa dönük kişilik yapısı ile ÖVD arasında da olumlu ilişkiler bulunmuştur.

Örgütsel Adalet Algısı

Bireyin çalışmakta olduğu kurum ve politikalarına yönelik geliştirdiği adalet algısı, birçok çalışan tutum ve davranışları üzerinde oldukça güçlü bir öncel olma özelliğine sahiptir. Örgütsel Adalet Algısının, temeli Adams (1963), tarafından geliştirilen "hakkaniyet/eşitlik" teorisinde yer alır. Adams, örgüt içerisinde çalışan bireylerin gösterdikleri çaba ve performans, işlerini tamamlamak için gösterdikleri stres ve gerginlikler gibi emekleri karşısında almış oldukları ödüllerin (ücret, takdir, terfi vb..) adil olup olmadığı konusunda sürekli bir değerlendirme eğilimi içerisinde olduklarını belirtmektedir. Bireyin ortaya koyduğu çaba ve performans karşısında almış olduğu ödülleri yetersiz bulması hakkaniyeti olumsuz yönde etkilemektedir. Birey, sadece kendi girdi ve çıktıları ile ilgili bir mukayese yapmaz, aynı zamanda işletmede benzer pozisyonlarda ve konumda çalışan kişilerinde gösterdikleri çaba ve performans karşısında gösterdikleri ödüller ile de kendi çıktılarını karşılaştırır. Eğer diğer çalışanların kendinden daha çok ya da daha az ödüllendirildiğini düşünüyor ise hakkaniyet ilkesi yine zedelemektedir. Bu nedenle işletmelerin örgüt içerisinde kaynakların çalışanlar arasında dağılımını tesis ederken adalet algısını sarsıcı uygulamalarda bulunmaması gerekir. Acenteler, brokerler, bankalar, özellikli kurumlar ile kendilerini karşılaştırır

Bireyin hakkaniyet ve eşitlik algısı sarsıldığında, sosyal etkileşimin temel normlarından olan "karşılıklılık kuramı (norm of reciprocity)" çerçevesinde artık çalıştığı örgüt için daha fazla bir çaba harcamak istemeyecek ve göreceli olarak performansını düşürecektir. Çünkü bu kurala göre eğer birey sosyal ilişkileri içerisinde karşı taraftan bir iyi niyet ve destek görüyor ise kendini karşı tarafa karşı sorumlu hissetmekte ve karşılığında olumlu tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Adaletsizlik algısı içinde olan çalışan, o kurum içerisinde değersiz olduğunu, önemsenmediğini ve çabalarının hiçbir şekilde karşılığını

alamadığını ve takdir görmediğini düşünmektedir ve buna karşın, başkalarına yardım etme ve örgüt için fazladan sorumlu davranışlar sergilemek isteği de azalmaktadır. Acenteler için önemli

Örgütsel Adalet Algısını oluşturan 3 temel boyut bulunmaktadır. Bunlar yazında, "dağıtımsal adalet", "prosedürel (işlemsel) adalet" ve "etkileşim adalet" olarak isimlendirilmektedir.

Dağıtımsal adalet, örgüt içerisindeki kaynakların ve ödüllerin çalışanlara nasıl dağıtıldığı ile ilgili bir boyutu oluşturmaktadır. Başka bir deyişle eğer çalışan ödüllendirmenin adil bir sisteme göre yapıldığına inanıyor ise dağıtımsal adalet algısı yüksektir.

Prosedürel adalet, örgütsel adaletin bu boyutu, çalışanın bulunduğu kurumda uygulanmakta olan prosedür ve politikaların ne kadar adil oluşturulduğuna ve uygulandığına yönelik algıyı içermektedir. Başka bir deyişle çalışanlara özellikle kendilerini ilgilendirilen kararlar alınırken, "seçim hakkı" ve "söz hakkı" nın verilmesi ile ilgilidir. Çalışanların işletme içerisinde alınan kararlara katılmaları ve alınan kararlar hakkında bilgilendirilmeleri, bu kararların çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle alınan kararlar ve uygulamalar ile ilgili kontrol duygusu arttıkça, prosedürel (işlemsel) adalet algısı artmaktadır.

Örgütsel adalet algısının son boyutu, işletme içerisinde çalışanlara yöneticileri tarafından ne derece nazik ve saygılı davranıldığı ile ilgilidir. Sosyal duyarlılık ve empati etkileşimsel adaleti arttırmaktadır. Farklı boyutlardan oluşmasına rağmen örgütsel adalet algısı bir bütündür ve bu alt boyutlardan herhangi birisinin yokluğu genel adalet algısını da azalmaya neden olacaktır.

Örgütsel adalet algısı (ÖAA), işletmelerde vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında en etkili faktörlerden birisidir. Örgütsel adalet algısı yüksek çalışanların, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri yüksek, örgütten ayrılma niyetleri düşüktür. Dolayısıyla, Adalet algısı yükseldikçe bireyler çalıştıkları kurum için daha fazla çaba harcama eğilimine gireceklerdir.

Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanlarda fazladan rol davranışları ve vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkması için örgütsel adalet algısı kadar etkili bir başka faktör de algılanan örgütsel destek (perceived organizational support) dir. Algılanan Örgütsel Destek, çalışanın bulunduğu örgütün onların iş ve özel yaşamlarında oluşabilecek herhangi bir problem durumunda bu problemin çözümü için kendisini desteklediği ve kişisel öznel-iyi oluş düzeyleri yani mutluluklarını önemsediği konusundaki inançlarıdır. Bazı örgütler çalışanlar tarafından destekleyici örgütler olarak algılanmakta ve bu desteğin karşılığında çalışanlar daha fazla yardımsever, diğerkâm, vicdanlı, sorumlu, sportmen ve erdemli davranışlar sergileyebilmektedirler. Algılanan örgütsel desteğe örnek olarak, bir örgütün çalışanın ailesi ve çocuklarının bakımı ile ilgili herhangi bir konuda destekleyici davranması ya da çalışanın dürüstçe/ya da iyi niyetli gerçekleştirdiği bir hatayı tolere etmesi (anlayışlı davranması) örnek olarak verilebilir. Yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin hem rol performansı hem de ÖVD üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğunu göstermektedir. Acenteler sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışan ve aracılara yapılanlar çeşitli sponsorlar ve tüm şirketler ortak finanse edebilirler.

Örgütle Özdeşleşme ve Çalışanın Örgüte Cezbolması

İş tatmini, örgüsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinden sonra son ola-

rak, geçtiğimiz 10 yıllık süreçte kavramsallaştırılan örgütle özdeşleşme ve çalışanın örgüte cezbolması kavramlarına değinilecektir. Örgütle özdeşleşme, bireyin kendi benlik algısı içerisinde çalıştığı örgütü temel alması ve örgütün inançları ve değer yargıları ile yüksek düzeyde bir benzeşim içerisinde bulunması, örgütsel değerleri içselleştirmesidir. Örgüt içerisinde bireyin kendisini merkezde, özel ve vazgeçilmez olarak algılaması söz konusudur.

Çalışanın Örgüte Cezbolması (organizational engagement, employee engagement) ise sadece fiziksel olarak değil zihinsel olarak işe gönülden adanan çalışanları ifade eden bir kavramdır. Bazı kaynaklarda, çalışanın örgüte cezbolması, çalışmaya tutkunluk olarak da ele alınmaktadır. Aslında örgütlerine cezbolan çalışanlar yüksek düzeyde çalışmaya tutkun olan çalışanlardır. Bu nedenle bu tutumlardan birinin var olması diğerini de olumlu yönde etkilemekte ve ortaya çıkarmaktadır. Çalışmaya tutkunluk, çalışan bireylerin duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak yapmakta olduğu işe kendini adaması olarak tanımlanabilir. Çalışmaya tutkunluğu oluşturan boyutlar Schaufeli vd. (2002)'ne göre, dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorption)'dır. Örgüte ve yaptıkları işe cezbolan çalışanlar, yüksek düzeyde ve bitmeyen bir enerji ve coşkunluk ile çalıştıkları saatlerin nasıl geçtiğini düşünmeden, yüksek düzeyde bir performans ile çalışırlar. Yaptıkları işten ilham alırlar. İşlerine ve çalıştıkları kuruma cezbolan çalışanlar, kurumun geleceği ile ilgilenirler, bilgi ve yeteneklerine güvenirler, örgüt içerisinde bir fark yaratacaklarına inanırlar, sahip oldukları pozitif duygular diğer çalışanların da olumlu etkilenmesine ve pozitif bir çalışma ikliminin yaratılmasına neden olur.

Bütün bu tanımlardan görüldüğü gibi, aslında örgütsel davranış dinamiği kapsamında yer alan olumlu çalışan tutum ve davranışları bütüncül bir bakış açısı ile birbirleriyle ilişki içerisindedir. Örneğin çalışanın iş tatmin düzeyinin yüksek olması örgütsel bağlılığı arttırdığı gibi, örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olması örgütsel vatandaşlık gibi fazladan rol performansını arttırıcı bir etki yaratmaktadır. Bu değişkenler içerisinde özellikle örgütsel adalet algısı ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenler ise çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılığı, örgütle özdeşleşme ve örgüte cezbolma gibi bütün olumlu göstergelerin ortak öncelini oluşturmaktadır diyebiliriz.

Bütün bu değişkenlerin bir örgütte mevcut olması işgücü devir hızı ve işyeri devamsızlıkları gibi verimliliğe negatif yönde etki eden istenmeyen davranışların ortaya çıkmasını engellemektedir. Öyle ki iş tatmin düzeyleri, vatandaşlık bilinçleri, bağlılıkları ve adanmışlıkları yüksek olan çalışanlar, nedensiz yere işe gelmeme ve devamsızlık gösterme eğilimleri düşük çalışanlardır. Ayrıca bulundukları kuruma bağlılığı yüksek olan bu çalışanların işten ayrılma niyetleri de düşük olacaktır.

4.3. Örgütlerde Verimliliği Etkileyen Üretkenlik Karşıtı Olumsuz Algı, Tutum ve Davranışlar

Daha çok örgütsel adalet algısının düşük olduğu kurumlarda ortaya çıktığı gözlemlenen üretkenlik karşıtı davranışlar, kasıtlı olarak bireyin çalıştığı kuruma zarar vermek amacı ile gerçekleştirdiği davranışlardır. Zarar verme, hırsızlık, sabotaj, çatışma, iş yavaşlatma, zaman/kaynakların savurgan kullanılması ve dedikoduların yaygınlaşması biçiminde olmaktadır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt üyeleri arasında ayrımcılık, misilleme, duygusal istismar gibi anti sosyal davranışlardır. Bu davranışlar örgütsel norm ve değerlere ters düşen davranışlardır. Örgüt üyeleri tarafından bilinçli ve planlı olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışanın kendisini örgütten soyutlaması ve örgüte olan kini, tu-

tum ve davranışlarına da yansımaktadır (Demirel, 2009). Nasıl ki örgütsel adalet algısı ve algılanan örgütsel destek olumlu çalışan tutumlarının gelişmesine etki ediyor ise bu örgütsel değişkenlerin eksikliği de olumsuz ve üretkenlik dışı davranışları ortaya çıkaracaktır.

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütsel adalet algısının düşük olduğu kurumlarda ortaya çıkar.

Verimliliğe olumsuz yönde etki eden ve son zamanlarda araştırmacı ve akademisyenlerin de ilgisini çeken değişkenler arasında özellikle "örgütsel sinizm", "örgütsel sessizlik"," psikolojik taciz (mobbing)" ve "işe yabancılaşma" gibi konular dikkati çekmektedir.

Örgütsel adalet algısı ve algılanan örgütsel destek varlığı, olumlu çalışan tutumlarının gelişmesine, yokluğu ise olumsuz çalışan tutumlarının gelişmesine neden olur.

Örgütsel Sinizm

Sinizm, bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara ve kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel bir tutumu ifade etmektedir. Örgütsel davranış yazınında 90'lardan sonra ilgi görmeye başlayan kavramlardan birisi olan örgütsel sinizmin en çok karşılaşılan tanımı, Dean ve diğerleri (1998) tarafından yapılmıştır. Sinizm, "bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif bir duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi" olarak tanımlanmaktadır. Yazında olumsuz bir çalışan tutumu olarak ele alınan sinizmin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardan oluştuğu belirtilmektedir (Dean vd. 1998) Bilişsel boyutta, "kurumun ve burada çalışan bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı" vurgulanmaktadır. Bilişsel boyutun kapsamı incelendiğinde, çalıştıkları kurumda sinik tutuma sahip bireylerin, örgütteki uygulamaların ilkelere dayalı olmadığı, örgütlerin hazırladığı resmi bildirgelerin çalışanlar tarafından ciddiye alınmadığı ve insan davranışlarının istikrarsız ve güvenilmez olduğu inançlarına sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır.

Literatürde örgütsel sinizmin öncelleri ve sonuçları ile ilgili yapılmış çalışmalarda, yanlış yönetilen değişim çabaları, yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans, sert ve çabuk işten çıkarılma duyurusu, yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı rol yükü ve tutulmayan sözler örgütsel sinizmin öncelleri olarak bulunmuştur (Wanous vd. 2000). Türkiye'de yapılan benzer çalışmalarda da örgütsel adalet ve psikolojik sözleşme ihlallerinin sinizm ile ilişkileri irdelenmiş, ayrıca pozitif örgütsel davranış değişkenleri ve pozitif psikolojik sermaye unsurları olan ümit, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik değişkenlerinin örgütsel adalet algısı ile etkileşim halinde çalışanlarda sinik davranışların ortaya çıkması ihtimalini düşürdüğü tespit edilmiştir. (Tükeltürk vd. 2009; Kutaniş ve Çetinel, 2009, Çalışkan ve Erim, 2010). Sinik tutum ve davranışlar, performans, örgüt vatandaşlığı davranışı, moral, işe bağlılık ve motivasyonda azalma; kişiler arası çatışma, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışa neden olmaktadır (Wanous vd. 2000).

Örgütsel Sessizlik

İşgörenlerin işlerini ve bulundukları örgütü iyileştirmeyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik, literatürde kolektif bir fenomen olarak ele alınmaktadır. İşgörenlerin örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutmaları ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik olgusunun temeli olarak ifade edilebilir. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir (Morrison and Milliken, 2000:706-707).

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir

davranış düzlemi haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir. Çalışanlar, böyle bir iklimin hâkim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalınabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar. Bu iklim zamanla normlaşarak, bireylerin korkusu ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline dönüşecektir.

Yapılan araştırmalar, güç mesafesinin geniş olduğu, örgütsel adalet algısının düşük olduğu kurumlarda örgütsel sessizliğin artacağını göstermektedir. Örgütsel sessizliğe etki eden bir başka faktör de örgütsel güvendir. Örgütsel güven, çalışanların bulundukları kurumda yöneticiler, üst yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından haklarının suistimal edilmeyeceğine dair duydukları, kurumun kendilerini koruyacağına dair geliştirdikleri inançtır. Çalışanlar böyle bir algı içerisinde olduklarında fikirlerini ifade etmekte daha istekli davranırlar ve sessiz kalmazlar. Grup baskısının ve grup düşüncesinin yüksek boyutta olduğu kurumlarda ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, bireye, insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamamasından kaynaklanır.

Yönetim ve organizasyon yazınında özellikle Amerikalı toplumbilimciler yabancılaşma olgusunun tanımlanmasına öncülük yapmışlardır. Bu araştırmacıların başında Seeman (1959; 1967) ve Blauner (1964) gelmektedir. Blauner (1964) ve Seeman (1959) yabancılaşma olgusuna Marksist yaklaşımın aksine, yapısal olmaktan çok sosyo-piskolojik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Yönetim ve organizasyon yazınında da yabancılaşma daha çok bu tanım çerçevesinde incelenmektedir.

Blauner (1964) "işe yabancılaşmayı", "işin; özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması" durumu olarak tanımlamaktadır. Seeman (1959) ise, toplum içinde hareket eden bireyin kişisel açıdan yabancılaşmasını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Seeman, yabancılaşma kavramını sınırlandırarak bireye etkilerini aşamalarla göstermiştir. Bu bakış açısına göre "yabancılaşma" çalışanın işinden duygusal ve bilişsel olarak koptuğu bireysel bir psikolojik durumdur. Bazı yazarlar tarafından tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmış olmasına rağmen özellikle örgütsel davranış yazınında Seeman'ın 5 boyutlu kavramsallaştırması esas alınmaktadır:

Güçsüzleşme: Çalışanın yaptığı iş ve çevresel faktörler üzerinde kontrol sahibi olamaması durumunda kendini göstermektedir.

Anlamsızlık: Çalışanın yaptığı işe bir anlam verememesi, iş çıktılarını değersiz ve önemsiz görmesi.

Normsuzluk: Örgütün kurallarına uyum göstermek istememek, kuralsız davranmak, kuralların anlamsız ve işe yaramaz olduğunu düşünmek.

Yalıtılmışlık: Örgüt ile özdeşleşememe, örgütün hedeflerine karşı duyarsız kalma, ait olma ihtiyacının tatmin olmaması.

Kendine Yabancılaşma: İşin, çalışanın kendini ifade etmesine ve kendini gerçekleştirmesine fırsat vermemesi.

Çalışanların işe yabancılaşmalarını etkileyen faktörler ve önceller olarak yazında yapılan çalışmalarda yapısal, bireysel ve iş ile ilgili faktörler incelenmiştir. Bireysel faktörler arasında başarı güdüsü, kontrol odağı, öz benlik değeri, öz yeterlilik gibi kişilik de-

değişkenleri yer almaktadır. Yabancılaşmaya etki eden yapısal faktörler ise, destekleyici ve ilgi odaklı liderlik tarzı, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi faktörlerdir. Yapılmakta olan işin özellikleri de yabancılaşmaya etki eden faktörler arasındadır. İşin geribildirim imkânı tanıması, beceri çeşitliliği, yapılan işte özerklik duygusunun hissedilmesi, yapılmakta olan işin kurum içerisindeki diğer işlere katkısı ve önemi yabancılaşmayı etkilemektedir. Örgüt düzeyinde ise, formalizasyon düzeyi yüksek, bürokratik ve merkezi örgüt yapılarının çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini arttırdığı bulgulanmıştır. Örgütsel destek algısının yüksek olduğu, çalışanların kararlara katıldığı örgütlerde ise işe yabancılaşma düzeyi düşüktür (Chiaburu, Thundiyil ve Wang, 2013).

Örgütsel destek algısının yüksek olduğu, çalışanların kararlara katıldığı örgütlerde işe yabancılaşma düzeyi düşüktür.

Yabancılaşma, duygusal tükenme, iş tatminsizliği, işle özdeşleşememe, örgütsel güvensizlik, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, iş başından uzaklaşma ve kaytarma davranışları, çalışanların örgütlerine karşı düşmanca tutumları, ÖVD ve rol performansında düşüş, sağlık sorunları, alkolizm gibi sorunları doğurabilmektedir (Çalışkan vd.,2014).

Mobbing / Psikolojik Taciz

Genel olarak mobbing, örgütteki diğer çalışanlara kasıtlı olarak zarar vermek amacıyla kullanılan ve çalışanların işinden olması niyetini taşıyan saldırgan grup davranışlarıdır Mobbing, bireyin veya örgütün belirli bir kişiye yönelik uyguladığı periyodik, küçük düşürücü psikolojik baskı, haksız söz ve davranışlar bütünüdür. Psikolojik şiddet, psikolojik terör ve psikolojik zorbalık gibi çeşitli şekillerde Türkçeleştirilen mobbing kavramını, ilk kez 1980'li yıllarda İsveçli Heinz Leymann "ofis içi psikolojik şiddet" anlamında "İş Hayatında Güvenlik ve Sağlık" başlıklı raporda kullanmıştır. Bu tarihten sonra mobbing daha çok iş hayatındaki manevi tacizi ifade etmek için kullanmıştır. Leyman mobbingi, işgörenlerin iş tatmin ve performans düzeylerini düşüren, çatışma ortamı yaratan ve örgüt iklimini negatif yönde etkileyen temel bir sorun olarak değerlendirmiştir.

Mobbing, örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanabilmektedir. Dikey ya da "hiyerarşik mobbing" de amirler astlarına ya da astlar üstlerine mobbing uygulamaktadırlar. Yatay veya "fonksiyonel mobbing" de ise, birbirleriyle eşit konumda olanlar birbirlerine mobbing uygulamaktadırlar. Örgütlerde mobbing davranışları sonucunda en fazla zarar gören birey mağdurdur. Kasıtlı, planlı, sistematik ve periyodik bir biçimde tekrarlanan mobbing davranışları, birey üzerinde tedrici olarak gelişen zararlara yol açmaktadır.

Örgütsel sessizlik ikliminde çalışmak zorunda olan, amir ve çalışma arkadaşları tarafından, psikolojik zorbalık (mobbing)'a maruz kalan bireyler, yaşadıkları yoğun stres nedeni ile zamanla mesleki tükenmişlik ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Tükenmişlik, kişinin işyeri veya işiyle ilgili olarak duygusal ve zihinsel tükenmişlik durumunu belirtmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Mesleki tükenmişlik, çalışanın sürekli olumsuz düşüncelere sahip olması ve işine olan dikkatinin azalmasına neden olan bir duygusal bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986). Çalışanın kendisini bitik hissetmesi, yaptığı iş hakkında devamlı olarak olumsuz düşüncelere sahip olması ve yaptığı işin kişiye hiçbir fayda sağlamadığını hissetmesi şeklinde ortaya çıkan bir tepki olarak tanımlamaktadır.

Maslach ve Jackson (1986) mesleki tükenmişliğin üç boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar duygusal tükenmişlik, kişilerden uzaklaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarıdır. Mesleki tükenmişlik, ilk olarak çalışanın çalıştığı yere ve yaptığı işe bağlayan duygusal kaynakları tüketmesi ile başlar. Çalışan, psikolojik olarak kendini daha fazla işine veremeyeceği şeklinde bir düşünceyi devamlı taşımaktadır. İkinci olarak mesleki

tükenmişlik durumunda çalışan, çevresine karşı olumsuz, sinirli duygular ve davranışlar sergilemektedir. Bu olumsuz tepkilerin nedeni çalışanın içinde bulunduğu duygusal bitkinlik durumudur. Mesleki tükenmişliğin bu iki yönü bir şekilde birbiriyle ilişkilidir. Üçüncü yönü ise, çalışanın kendisini yaptığı işte ve özel hayatında devamlı olarak olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Böyle bir durumda da çalışan, kendisini devamlı mutsuz hissetmekte ve gerçekleştirdiği başarılardan hiçbir şekilde tatmin olamamaktadır.

SONUÇ

Örgütlerde davranışların yönetilmesi, yönetim olgusunun en temel konularından birisidir. "Davranış" ı anlamanın, açıklamananın ve analiz etmenin tek ve basit bir yolu ya da modeli yoktur ve bu konuda yazılmış farklı sosyal bilimler disiplinlerinin (ki en temelleri olarak sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji vb.) teorilerini de kapsayan geniş, derin ve multidisipliner (çok disiplinli) bir bilimsel bilgi birikimi mevcuttur.

Yönetimsel uygulamaların başarısı büyük ölçüde bunları uygulayacak olan bireylerin yani insanların psikolojik olarak bu uygulamaları içselleştirmesi ile yakından ilintilidir. Bu sebeple tüm örgüt yöneticileri aynı zamanda davranışsal analizler yapmak konusunda yetkin olmalıdırlar.

Davranışın ne olduğunu, tutumun ne olduğunu, algının ne olduğunu ve aralarındaki farklılıkları bilmeden ve hangi düzeyde bir değişken ile çalıştığımızın farkında olmadan davranışsal dinamiklerin analizinden ve yönetiminden söz edebilmek güçtür.

Davranış bir güdülenme sonucu ortaya çıkar ve bir amaca yöneliktir. Davranış, insanın yaptığı etkinliklerdir. Bu etkinliklerin başkaları tarafından gözlenmesi veya organizmanın kendisi tarafından algılanması mümkündür.

Algılama, üzerinde hemfikir olunan ilk bilişsel temel süreçtir. Bireyin kendi düşünce çevreleri ile tutarlı olan objeleri ve olayları görme eğilimine algı denilmektedir. Algılama "fiziksel bir objenin veya bir olayın dışsal ve içsel dürtülerin eskiden elde edilmiş tecrübeler ve tutumların dikkate alınarak kavranması" olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde algı düzeyinde ele alınabilecek değişkenlere örnek olarak "Örgütsel Adalet Algısı", "Algılanan Örgütsel Destek" ve "Politik Davranış Algısı" gibi değişkenler örnek verilebilinir.

Tutum, bireyin çevresindeki herhangi bir konuya karşı sahip olduğu (canlı ya da cansız) bir tepki öneğilimini ifade eder. Tutumun konusu bir ağaç ya da eşya olabileceği gibi soyut bir kavram da olabilir (savaş, barış, sonsuzluk vb..) Bireylerin belli bir konuya karşı tutum sahibi olmaları için o konuda doğrudan bir deneyim geçirmeleri gerekmez. Dolaylı olarak başkalarından duyarak da (medya gibi yayın araçları..) bir takım konularda tutum sahibi olabilirler. Tutumlar bu şekilde bilişsel bir öğe oluşturarak bireyin çevresi ile ilişkilerini kolaylaştırırlar.

Örgütlerde insan davranışlarının analiz edilmesinde ve bireysel davranışlarımızın açıklanmasında farklı yaklaşımlar yer almaktadır. Davranışlarımızı açıklayan ve her biri de ayrı bir davranış tanımını ortaya koyan yaklaşımlar sırası ile psikanalitik yaklaşım, davranışçı yaklaşım, bilişsel yaklaşım, insancıl psikoloji ve pozitif psikoloji yaklaşımlarıdır.

Psikanalitik kuram davranışı bilinçaltı öğeler ve bastırılmış güdüler ile içten gelen bir süreç olarak açıklarken, davranışçı yaklaşım çevrenin davranışlarımız üzerinde belirleyici olduğunu ve davranışın uyarıcılara verilen tepkiler olduğunu ve bu tepkilerin şartlanmalar yoluyla öğrenildiğini savunur.

Bilişsel yaklaşım ise, davranışçı yaklaşımının insanı mekanize eden bu görüşünün

aksine her insanın her uyarıcıya aynı tepkiyi vermediğini insan zihninin algılama, düşünme, muhakeme, gruplama ve anlamlandırma gibi bazı bilişsel süreçler ile çevreden gelen veriyi işlediğini ve daha sonra tepki verdiğini belirtir. İnsan zihni açıklanması gereken kara bir kutuya benzetilir.

Örgütsel davranışta Maslow'un başını çektiği insancıl psikoloji yaklaşımı ise üst düzey amaçlara ve kendini gerçekleştime potansiyeline sahip insan modeli bakış açısı ile her bireyin uygun koşullar yaratıldığı sürece kendini geliştirme dürtüsüne sahip olduğuna inanır. Motivasyon ve güdülenme kuramları, örgütsel olgunluk gibi kavramlar bu şekilde davranışsal analizlerde ön plana çıkmıştır. 2000'li yıllardan sonra ortaya çıkan pozitif psikoloji akımı ise, **pozitif psikolojik sermaye** kavramı ile birlikte iyimser, psikolojik olarak dayanaklı, umutlu ve öz-yeterliliği yüksek insan modelini ortaya koymaktadır. Pozitif örgütsel davranış, bireyin patalojik taraflarından ziyade olumlu özelliklerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır.

Bütün bu yaklaşımlar bağlamında, örgütlerde verimliliğe olumlu yönde katkı sağlayan başlıca çalışan tutumları ve algıları olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, algılanan örgütsel destek, çalışanın işine cezbolması örnek verilebilir. Öte yandan örgütlerde verimlilik karşıtı tutum ve davranışlar olarak sinizm, yabancılaşma, psikolojik taciz gibi davranışlara örnek verebiliriz.

TARTIŞMA SORULARI

1. Örgütlerde davranışsal analizlerin yapılmasına katkı sağlayan disiplinler nelerdir? Katkıları hangi düzeyde ve hangi değişkenler aracılığı ile oluşmaktadır?
2. Bireysel davranış modelinin açıklanmasına katkı sağlayan temel psikoloji kuramlarından psikanalitik kuram, davranışçı yaklaşım ve bilişsel yaklaşım arasındaki temel görüş ve varsayım farklılıkları nelerdir? Bu yaklaşımlara göre davranış nasıl açıklanmaktadır?
3. Savunma mekanizmalarının insan psikolojisi ve davranışları açısından önemi nedir? Sıklıkla kullandığımızı düşündüğünüz savunma mekanizmalarına örnekler veriniz?
4. Tutum, Algı ve Davranış kavramları arasındaki farklılıkları açıklayınız. Örgütlerde davranışsal analizlerin yapılmasında kullanılan tutum, algı ve davranış düzeyindeki değişkenlere örnekler veriniz.
5. Tutumlarımızı oluşturan temel öğeler nelerdir? Sizce tutumlar ve davranışlarımız arasında nasıl bir ilişki vardır? Tutumlarımızın değişmesi kolay mıdır? Bu konuda Festinger'in Bilişsel Çelişki kuramının temel katkısı nedir?
6. Örgütsel Adalet Algısı ne demektir? Kavram hangi temel boyutlardan oluşmaktadır? Örgütsel Adalet Algısının etkili olduğu tutum ve davranışlara örnekler veriniz.
7. Örgütlerde ortaya çıkan üretkenlik karşıtı tutum ve davranışlara örnekler veriniz.
8. Bandura'nın öz-yeterlilik kuramını kısaca açıklayınız. Bireylerin öz-yeterlilikleri nasıl güçlendirilebilir?
9. Pozitif Örgütsel Davranış ne demektir? Temel pozitif örgütsel davranış değişkenleri nelerdir?
10. Maslow'un geliştirdiği insancıl psikoloji kavramı nasıl bir insan ve toplum modeli ortaya koymuştur? Maslow'un geliştirdiği psiko-sosyal gereksinimler kuramının örgütlerin yönetimindeki iz düşümlerini tartışınız.

İZDÜŞÜM

"Bireysel Ve Örgütsel Başarıda Anahtar Değişkenler: Öz-Yeterlilikten Kollektif Yeterliliğe..."

Kaynak: Bozkurt, T., (2011). "Çalışanı Güçlendirme", Ed. T.Bozkurt, Çalışma İlişkilerinin Evrimi, Beta Basım A.Ş. s. 128. Arıkan, S., Çalışkan, S.C. (2013). A Search for New Independent Variables that Affect Collective Efficacy: A Research on the Effect of Leader Member Exchange on Collective Efficacy, Turkish Journal of Psychology, Vol. 28. No.71.

"Yönetimsel uygulamaların başarısı büyük ölçüde bunları uygulayacak olan bireylerin yani insanların psikolojik olarak bu uygulamaları içselleştirmesi ile yakından ilintilidir. Sosyo-yapısal düzeyde gerçekleşen çalışanı güçlendirme (employee empowerement) uygulamaları - katılımcı yönetim, kalite çemberleri, kendi kendini yöneten takımlar vb..- çalışanların bu değişimlere yeteri kadar anlam verememesi ve kendini uygulamaya hazır hissetmemesi gibi nedenlerle sekteye uğramaktadır.

Başka bir deyişle, yöneticiler her ne kadar sosyo-yapısal kalite ve güçlendirme uygulamalarını tepeden inme bir bakış açısı ile uygulamaya koysalar da psikolojik olarak işini anlamlı bulmayan, öz güveni ve öz yeterlilik düzeyi düşük olan, farklı beceri ve yeteneklerini kullandığını hissedemeyen ve yaptığı işin örgüte olan katkısını bilmeyen kısaca psikolojik olarak güçlü hissetmeyen çalışanlar ile bu uygulamaların etkili olamaması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Öz-yeterlilik diğer bazı kişilik özelliklerinden farklı olarak geliştirilebilir ve güçlendirilebilir bir değişkendir. Özellikle kâr amaçlı örgütlerde son yıllarda adı sıklıkla geçen "personeli güçlendirme" çalışmalarının özünde aslında çalışanların öz-yeterliliklerini geliştirmeye yönelik çalışmaların yapılması hedeflenmektedir.

Yönetsel ve örgütsel başarının sağlanmasında öz-yeterlilik kritik rol oynayan bir bireysel değişkendir. Örgütlerin üyelerinde öz-yeterlilik algısını arttıracak uygulamalar yapması bu açıdan önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda öz –yeterliliği güçlendiren kaynaklar:

Deneyim (bir işi başarı ile tamamlamanın öz-yeterlilik algısını olumlu etkilemesi)

Sosyal Modelleme ya da Gözlemleyerek Öğrenme (bize benzeyen kişilerin başarılı olduğunu gözlemlemenin öz yeterlilik değerlemesini arttırabilmesi)

Sosyal İkna (Önem verdiğimiz kişilerin herhangi bir konudaki başarımızı takdir etmesi)

Yaşam durumlarına karşı gösterdiğimiz psikolojik tepkiler (herhangi bir sosyal davranışı göstermeden önce içinde bulunduğumuz psikolojik durumun- korku, stres, vs.- o durum ile ilgili öz-yeterlilik algımızı etkilemesi...

Öz-yeterlilik algısı yüksek olanların şu tür davranışlar göstermeleri beklenilir:

Belli bir konudaki zorluk ve problemleri heyecan verici bulur, üzerine gidebilirler (Matematik konusunda öz-yeterliliği yüksek olan birisinin hep zor problemleri çözmeye çalışması gibi)

Aktif olarak katılabilecekleri uğraşlar seçerler,

İlgi alanlarına uzun sürel bağlı kalabilir ve çabuk vaz geçmezler,

Başarısızlık duygusu ve hayal kırıklıklarını çabuk atlatabilirler...

Birey düzeyinde ölçümlenen öz-yeterlilik kavramının yanı sıra son zamanlarda örgütsel analizlerde kullanılan **"kolektif yeterlilik"** kavramı tartışılagelmektedir.

Bandura'nın Sosyal Bilişsel Motivasyon kuramının en önemli kavramlarından biri olup özyeterlilik kavramının takımlar, ekipler ve topluluklar için bir uzantısıdır. Ekibin belirli konularda yetenek, beceri ve deneyimlerini kullanarak başarılı olabileceğine dair ortak algısı ve inancı olarak tanımlayabileceğimiz kolektif yeterlilik üzerine yapılan çalışmaların sayısı giderek artmaktadır.

Bandura (1997), kolektif yeterlilik yapısının da öz-yeterlilik yapısı ile aynı kaynaklardan beslendiğini belirtmektedir.

Örneğin, bir ekibin kolektif algısına sahip olmasını sağlayan en önemli faktörlerden birinin de geçmişte benzer konularda göstermiş olduğu başarılar olması beklenir. Ayrıca öz-yeterlilik de olduğu gibi, ekipler kendilerine benzer özellikte olan ekiplerin benzer konulardaki başarılarını gözlemleyerek ve bu başarılardan etkilenerek de yüksek kolektif yeterlilik algısına sahip olabilirler. Ayrıca öz-yeterlilik algısının güçlenmesini sağlayan sözel ikna süreci ekiplerin motivasyon sürecinde de etkili olmaktadır. "

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Arıkan, S., Çalışkan, S.C. (2013). A Search for New Independent Variables that Affect Collective Efficacy: A Research on the Effect of Leader Member Exchange on Collective Efficacy, Turkish Journal of Psychology, Vol. 28. No.71.

Aytaç, S. (2017). "Savunma Mekanizmaları". Ed. M. Zencirkıran. Davranış Bilimleri, Dora Basım Yayın ve Dağıtım, Bursa.

Bal, E.A. (2009), " Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi", 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 546-553.

Bandura, A. (1997), Self-Efficay: The Exercise of Control, New York: Freeman.

Blauner, R. (1964) Alienation and Freedom. The Factory Worker and His Industry, Chicago: University of Chicago Press.

Bozkurt, T., (2011). "Çalışanı Güçlendirme", Ed. T.Bozkurt, Çalışma İlişkilerinin Evrimi, Beta Basım A.Ş. s. 128.

Chiaburu, D.S., Thundiliy.,T., ve Wang, J. (2013). Alienation and Its Correlates: A Meta-analysis, European Management Journal.

Coleman, D.(1995), Emotional Intelligence. New York, Bantam Books.

Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1992). "Four Ways the Five Factors Are Basic." Personality and Individual Differences, 13, 653-665. 12. COSTA, P.T. ve McCrae, R.R. (1987). "Neuroticism, Somatic Complaints and Disease: Is the Bark Worse than the Bite?". Journal of Personality, 55, 299-316.

Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1992). "Normal Personality Assessment in Clinical Practice the NEO Personality Inventory". Psychological Assessment, 4(1), 5-13.

Çalışkan, S.C. ve Erim, A. (2010). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri. 18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s.658-671.

ÇALIŞKAN, S.C., ATAN, Ö. ve SANI, F.O. (2014). İşe Yabancılaşmanın Role Dayalı Stres Kaynakları ve Destekleyici Liderlik Tarzı ile Etkileşimi ve Sonuçları: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, 13.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 1.cilt, 161-164.

Çalışkan, S.C., Atan, Ö. ve Sanı, F.O. (2014). İşe Yabancılaşmanın Role Dayalı Stres Kaynakları ve Destekleyici Liderlik Tarzı ile Etkileşimi ve Sonuçları: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, 13.Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, 1.cilt, 161-164.

Çalışkan, S.C.G.(2015). "Yabancılaşma". Ed. D. Küçükaltan, Ş. Tükeltürk, G.Ç. Gürkan, Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Detay Yayıncılık, Ankara.

Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998), "Organizational Cynicism", Academy of Management Review, 23(2): 341-352.

Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. Academy of Management Review, 23, 341-352.

Demirel, Y. (2009). Örgütlerde Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8, Sayı:15, s.115-132.

Güler, B. K., (2009), Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Ed.) Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar içinde (s. 119-146), Umuttepe Yayınları, 1. Baskı, Kocaeli.

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kutanis, R. Ö ve Çetinel E.. (2010), Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir örnek olay, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1:26, 186-195.

Kutanis, R.Ö., Çetinel, E. (2009). " Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay",17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 691-697.

Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184.

Luthans, F. (2002), "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Pscyhological Strenghts", Academy of Management Executive, 16(1), 57-72.

Luthans, F. (2005). Organizational Behaviour, 10. Baskı, New York: Mc Graw Hill

Luthans, F. (2008), Organizational Behavior, 11th Ed. McGraw Hill.

Luthans, F., C.M. Youssef ve B.J. Avolio (2007), "Positive Pscyhological Capital: Beyond Human and Social Capital", Business Horizons, January-February: 45-50.

Maslach, C. (1976). Burned-out. Journal of Human Behavior, (5), 197-220.

Maslach, C. ve M.P. Leiter (1997). The Truth About Burnout, San Francisco, CA: Jossey Bass.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. Journal of Occupational Behavior, 2, 99–113.

Maslach, C., Jackson S.E. (1986). Maslach Burnout Inventory Manual. 2nd ed. Consulting Psychologist Press, Palo Alto.

Maslach, C., Jackson S.E. (1986). Maslach Burnout Inventory Manual. 2nd ed. Consulting Psychologist Press, Palo Alto.

Maslach, C., W.B. Schaufeli ve M.P. Leiter (2001). "Job Burnout", Annual Review of Psychology, 52, 397-422.

Master, A.S. ve M.J.Reed, (2002). "Resilience in Development", Ed.C.R.Snyder and S.Lopez, Handbook of Positive Pschology, Oxford, UK: Oxford University Press.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprice, New York: McGraw Hill.

Meyer, J and Allen, N. (1997). Commitment in The Workplace, Thousand Oaks SAGE Publications, CA.

Meyer, J. P. and Allen, N. J., (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resources Management Review, Vol.1, pp. 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, 61–89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. and Gellatly, I.R., (1990),"Affective And Continuance Commitment To The Organization:Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations", Journal of Applied Psychology,,Vol.75, pp.710-720.

Moorman, R.H. (1991). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, Journal of Applied Psychology, 76/6: 845-855.

Morgan, G. "Platon'un Mağarasını Dolaşırken, Ruhların Hapishanesi Olarak Örgütler, Metafor, 1998.

Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", Journal of Management Studies, 40 (6): 1353-1358.

Organ, D. W. (1988) "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome'', Lexington Books, Lexington - Massachusetts.

Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.Lexing: Lexington.

Organ, D. W., & Greene, C. N. (1981). The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach. Administrative Science Quarterly, 26, 237–252.

Organ, D.W. (1997). "Organizational citizenship behavior: It's Construct clean-up time." Human Performance 10(2): 85-97.

Özkalp, E. (2009) "Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 491-498.

Peterson, S.J. ve F. Luthans (2003), "The Impact of Hope in the Entrepreneurial Process: Explaratory Research Findings", Working Paperi University of Nebraska, Department of Management, Lincoln, Nebraska.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, Journal of Marketing Research, 31, 351-363.

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. Human Performance, 10(2), 133-151.

Reichers, A.E., Wanous, J.P., ve Austin, J.T.(1997), "Understanding and Managing Cynism About Organizational Change", Academy of Management Executive, 11(1), 48-59.

Robbins, S.P ve Judge, T.A. (2009). Organizational Behaviour. 13.th edition. New Jersey: Printice Hall.

Sargut, S. (2015). Kültürlerarası Faklılaşma ve Yönetim. İmge Kitabevi, Ankara.

Schaufeli, W.B. ve A.B. Bakker (2003), UWES Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual Version 1, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Schaufeli, W.B. ve A.B. Bakker (2004), "Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study", Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. Health Psychology, 4, 219-247.

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs (pp. 35-37). Windsor, United Kingdom: NFER-NELSON.

Seeman, M. (1959). "On The Meaning of Alienation," American Sociological Review, Cilt: 24, Sayı: 6, s. 783–791.

Seeman, M., & Seeman, A. Z. (1992). Life Strains, Alienation, and Drinking Behavior. Alcoholism: Clinical and Experimental Research, 16(2), 199–205.

Seeman, M. (1967). "On The Personel Consequences of

Alienation in Work," American Sociological Review, Cilt: 32, Sayı: 2, s. 273–285.

Seeman, Melvin (1975)."Alienation Studies," Annual Review of Sociology, Cilt:1, s. 91–123.

Seligman, M. E. P. ve M. Csikszentmihalyi, (2000), "Positive psychology: An introduction", American Psychologist, Vol: 55 (1), 5-14.

Seligman, M.E.P. (1998), Learned Optimism. New York: Pocket Books.

Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its' nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68 (44), 653-63.

Snyder, C.R., L. Urwing, ve R.J. Anderson (1991), "Hope and Health: Measuring The Will and the Ways": Ed. C.R. Snyder ve D.R. Forsyth, Handbook of Social and Clinical Psychology, New York: Pergamon.

Sonnentag, S. (2003), "Recovery, Work Engagement and Proactive Behavior: A new look at the Interface Between Nonwork and Work", Journal of Applied Psychology, 88, 518-528.

Stajkovic, A.D. ve F. Luthans (1998), " Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approach" Organizational Dynamics, Spring 66.

Synder, C.R. (1995). "Conceptualizing, Measuring and Nurturing Hope", Journal of Counseling and Development, 73 (3), s.355.

Tükeltürk, Ş. A, Perçin N.Ş. and Güzel B. (2009), Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir, 686-690.

Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2009), "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 686-691.

Wanous, J.P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (2000), Cynicism about Organizational Change-Measurement, Antecedents, and Correlates, Group & Organizational Management, 25: 2, June, 132-53.

Wanous, J.P., Reichers, A.E. ve Austin, J.T. (2000), "Cynism about Organizational Change, Measurement, Antecedents and Correlates", Group and Organization Management, 25 (2), 132-153.

Wanous, J.P., Reichers, A.E., ve Austin, J.T. (1994), "Organizational Cynicism: An Initial Study", Academy of Management Best Papers Proceedings, 269-273.

Wasti, S.A. (2002). "Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test of An Integrated Model in The Turkish Context", International Journal of Intercultural Relations, Vol.26, pp. 525-550.